



Línea de investigación: Gestión Empresarial

Diseño de un Manual de Políticas y Procedimientos de Control Interno para el Área de Inventario de la microempresa Fuente Vital, del sector farmacéutico en el municipio de Managua, durante el I semestre de 2026.

Monografía para optar al título de: Licenciatura en Contaduría Pública y Finanzas

Autora:

Br. Deborah Rachell Orozco Baldelomar

Tutor

MSc. José Dagoberto Mejía Flores

Managua, Nicaragua

Julio 2026

Acrónimos y Siglas

- **AAA:** American Accounting Association.
- **ACFE:** Asociación de Examinadores de Fraude Certificados.
- **AICPA:** American Institute of Certified Public Accountants
- **ANRS:** Autoridad Nacional de Regulación Sanitaria
- **BPADT:** Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte
- **COBIT:** Control Objectives for Information and Related Technologies.
- **COSO:** Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
- **ERM:** Enterprise Risk Management.
- **DGI:** Dirección General de Ingresos.
- **FEFO:** First Expired, First Out.
- **FIFO:** First In, First Out.
- **IASB:** International Accounting Standards Board.
- **IFAC:** International Federation of Accountants.
- **IFRS:** International Financial Reporting Standards (NIIF en inglés).
- **INSS:** Instituto Nicaragüense de Seguridad Social.
- **ISACA:** Information Systems Audit and Control Association.
- **MIFIC:** Ministerio de Fomento, Industria y Comercio.
- **MINSA:** Ministerio de Salud.
- **Mipymes:** Micro, pequeñas y medianas empresas.
- **NIA:** Normas Internacionales de Auditoría.
- **NIC:** Normas Internacionales de Contabilidad.
- **NIF:** Normas de Información Financiera.
- **NIIF:** Normas Internacionales de Información Financiera.
- **SILAIS:** Sistemas Locales de Salud.

Dedicatoria

Con profunda gratitud y satisfacción, dedico este trabajo de investigación a Dios, por ser la fuente de fortaleza, sabiduría y perseverancia que me ha acompañado a lo largo de este camino académico, permitiéndome superar cada desafío y alcanzar una de las metas más significativas de mi formación profesional.

A mi familia, por su amor incondicional, su apoyo constante, sus palabras de aliento y por haber sido un pilar fundamental durante cada etapa de este proceso. Su confianza y sacrificio han sido la inspiración que me impulsó a continuar aun en los momentos de mayor exigencia.

Por último, me dedico este logro como reconocimiento al esfuerzo, la disciplina, la constancia y el compromiso demostrados durante estos años de formación académica, recordando que cada meta alcanzada es el resultado de la dedicación y la determinación por construir un futuro profesional basado en la excelencia y el servicio a la sociedad.

Agradecimiento

Expreso mi más sincero agradecimiento a la Universidad Iberoamericana de Ciencia y Tecnología (UNICIT), por constituirse como un espacio de formación integral, crecimiento intelectual y desarrollo profesional, brindándome las herramientas académicas, los recursos y las oportunidades necesarias para fortalecer mis conocimientos y consolidar las competencias requeridas para el ejercicio responsable de mi profesión.

De manera especial, agradezco al cuerpo docente, cuya dedicación, profesionalismo y compromiso con la enseñanza han sido fundamentales en mi proceso de aprendizaje. Sus orientaciones, experiencias y conocimientos transmitidos a lo largo de la carrera han contribuido significativamente a mi formación académica y humana.

Asimismo, expreso mi reconocimiento y gratitud a las personas que participaron y colaboraron en el desarrollo de esta investigación, quienes, mediante su disposición, aportes y acompañamiento, hicieron posible la obtención de la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos planteados y la culminación exitosa de este trabajo.

Este trabajo representa el resultado del esfuerzo conjunto, la dedicación y el compromiso de todas las personas que acompañaron este proceso, convirtiéndose en una valiosa experiencia de aprendizaje y crecimiento profesional.

Muchas gracias.

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo diseñar un Manual de Políticas y Procedimientos de Control Interno para el área de inventario de la microempresa farmacéutica Fuente Vital, ubicada en Managua, Nicaragua, durante el primer semestre de 2026, con el propósito de fortalecer el control, resguardo y gestión eficiente de las existencias. El estudio surge ante la ausencia de lineamientos formales que regulen las actividades de recepción, almacenamiento y salida de inventarios, situación que incrementa los riesgos de pérdidas, errores, fraudes e inconsistencias en la información financiera.

Metodológicamente, la investigación se desarrolló bajo un enfoque descriptivo-propositivo y de carácter aplicado. Para la recopilación de información se emplearon técnicas como la entrevista al personal, la observación directa de los procesos y la revisión documental, permitiendo diagnosticar el estado actual del control interno e identificar los principales riesgos asociados a la gestión de inventarios.

Los hallazgos evidenciaron debilidades significativas relacionadas con la falta de procedimientos documentados, deficiente segregación de funciones, ausencia de controles periódicos y riesgos vinculados al deterioro, vencimiento y pérdida de productos farmacéuticos. Asimismo, se identificó que estas deficiencias afectan la confiabilidad de la información contable y la toma de decisiones gerenciales. Como resultado, se diseñó una propuesta de manual que integra políticas y procedimientos fundamentados en buenas prácticas de control interno y en el enfoque COSO, orientados a prevenir irregularidades, fortalecer la salvaguarda de los inventarios y mejorar la eficiencia operativa de la empresa.

Palabras clave: Control interno, Gestión de inventarios, Sector farmacéutico, Manual de procedimientos, Modelo COSO.

Abstract

The objective of this research was to design an Internal Control Policies and Procedures Manual for the inventory area of the pharmaceutical microenterprise Fuente Vital, located in Managua, Nicaragua, during the first semester of 2026, in order to strengthen inventory control, safeguarding, and efficient management. The study was motivated by the absence of formal guidelines governing inventory receiving, storage, and dispatch activities, which increases the risk of losses, errors, fraud, and inconsistencies in financial information.

Methodologically, the research followed a descriptive-propositional and applied approach. Data were collected through staff interviews, direct observation of inventory processes, and documentary review. These techniques made it possible to assess the current state of internal control and identify the main risks associated with inventory management.

The findings revealed significant weaknesses, including the lack of documented procedures, inadequate segregation of duties, absence of periodic control activities, and risks related to product deterioration, expiration, and losses. These deficiencies negatively affect the reliability of accounting information and managerial decision-making. Based on the results obtained, a manual proposal was developed incorporating policies and procedures grounded in internal control best practices and the COSO framework. The proposed manual is intended to prevent irregularities, improve inventory safeguarding, and enhance the operational efficiency of the company.

Keywords: Internal control, Inventory management, Pharmaceutical sector, Procedures manual, COSO model.

Índice

1. Introducción	1
2. Contextualización del Problema	2
3. Planteamiento del Problema	10
4. Justificación del Estudio	14
5. Objetivo General y Específicos	16
6. Alcance y Delimitaciones del Estudio	17
7. Marco Teórico	18
7.1. Estado del Arte	18
7.2. Perspectiva Teórica Asumida	27
7.3. Revisión de Literatura Previa.....	58
7.4. Conceptos Clave Definidos.....	63
7.5. Supuestos Básicos	67
7.6. Categorías, Temas y Patrones Emergentes de la Investigación	67
8. Metodología de la Investigación	69
8.1. Enfoque de la Investigación.....	69
8.2. Tipo y Diseño de Investigación.....	69
8.3. Población y Muestra	70
8.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	71
8.5. Instrumentos de Recolección de Datos	73
8.6. Procedimientos de la Investigación	74
8.7. Técnicas de Análisis.....	77
9. Resultados	87
10. Discusión.....	95

11. Conclusiones	100
12. Recomendaciones	102
13. Referencias bibliográficas.....	105
14. Anexos.....	112

Índice de Tablas

Tabla 1 Matriz de Operacionalización de Categorías	78
Tabla 2 Resultados por objetivo específico	87

Índice de Figuras

Figura 1 Organigrama de Fuente Vital.....	80
---	----

Índice de Anexos

Anexo 1 Manual de Políticas y Procedimientos para el Control de Inventarios	113
Anexo 2 Guía de entrevista.....	158
Anexo 3 Ficha de verificación.	159
Anexo 4 Área de bodega de Fuente Vital	161

1. Introducción

Los inventarios son uno de los activos clave dentro de las organizaciones, debido a que representan los recursos destinados a satisfacer la demanda de los clientes y generan una incidencia directa en la rentabilidad y estabilidad financiera, especialmente en el sector farmacéutico por sus exigencias de control y regulación. Sin embargo, en muchas micro y pequeñas empresas persisten prácticas administrativas fundamentadas en la experiencia empírica y en procedimientos no documentados, lo que aumenta el riesgo de errores e irregularidades.

Las investigaciones evidencian que la falta de políticas y procedimientos formales en inventarios incrementa la ineficiencia y los riesgos patrimoniales, mientras que la formalización de controles fortalece la organización, transparencia y mitigación de riesgos. En este contexto, la presente investigación aborda una problemática de significativa importancia para fortalecer el control interno sobre los inventarios como mecanismo para proteger los recursos organizacionales y contribuir a una gestión más eficiente y confiable.

La estructura de la presente tesis se organizará en varios apartados clave que permitirán abordar de manera integral el tema. En primer lugar, se presentará la justificación y planteamiento del problema, que explicará la relevancia y la necesidad de investigar este fenómeno en el contexto actual. Posteriormente, el capítulo de marco referencial y teórico que ofrecerá una revisión de la literatura existente, proporcionando un contexto conceptual para el análisis. Finalmente, se detallará el diseño metodológico, que describirá el enfoque y técnicas que se emplearán para recopilar y analizar los datos necesarios, asegurando la validez y la confiabilidad de los resultados.

2. Contextualización del Problema

- **América y Europa**

En la actualidad, el control interno se ha consolidado como el pilar estratégico fundamental que garantiza la transparencia y eficiencia operativa dentro de cualquier organización competitiva. Lejos de ser un mero requisito burocrático, este sistema actúa como un mecanismo de autodefensa que mitiga errores y previene posibles actos de corrupción o fraude interno. Su implementación efectiva permite alinear los objetivos corporativos con el cumplimiento normativo, protegiendo así el patrimonio y la reputación de la entidad. En un entorno globalizado y volátil, la robustez de estos procesos define la capacidad de resiliencia y el crecimiento sostenible de las empresas modernas.

No obstante, el área de inventarios enfrenta riesgos críticos cuando carece de manuales de políticas y procedimientos claramente definidos, formales y actualizados. La ausencia de estas directrices genera vacíos operativos que propician el manejo inadecuado de mercancías, pérdidas por obsolescencia y discrepancias significativas en los registros financieros (Centeno Mora & Gaviria Argumedo, 2024; Triviño Rivera, 2024). Sin un protocolo estandarizado, la organización queda expuesta a fugas de capital y a una toma de decisiones basada en datos inexactos o fácilmente manipulables. Por ello, la formalización del control documental es imperativa para salvaguardar los activos más sensibles y asegurar la continuidad operativa del negocio.

A nivel internacional, el abordaje del control interno de inventarios ha experimentado una evolución significativa, transitando de una visión tradicional basada únicamente en la custodia física y el conteo de mercancías hacia un modelo de gestión integral de riesgos. Históricamente, el foco estaba en la detección de faltantes a posteriori; sin embargo, el surgimiento del modelo COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) marcó un hito al establecer un marco común que integra el control de activos con la estrategia corporativa. Bajo esta óptica moderna, el inventario se gestiona como un flujo de información crítica donde la evaluación de riesgos, el entorno de control y la supervisión continua son esenciales para garantizar que las existencias no solo estén resguardadas, sino que su valor reportado sea íntegro y confiable para los mercados globales.

En cuanto a los marcos normativos, la estandarización global se apoya principalmente en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF/IFRS), específicamente en la NIC 2 (Inventarios), la cual dicta las directrices técnicas para la valoración, el reconocimiento del costo y el tratamiento del deterioro. Por ello, la formalización del control interno es un requerimiento normativo ineludible en la praxis contable internacional.

En los últimos años ha aumentado la necesidad de sistemas de control interno debido al incremento de riesgos operativos y la complejidad de las cadenas de suministro globales. Según el informe de la Asociación de Examinadores de Fraude Certificados (ACFE), la apropiación indebida de activos se posiciona como el esquema de fraude más común, abarcando el 89% de los casos analizados a nivel global. Aunque es catalogado como el esquema menos costoso frente a otros tipos de delitos financieros, este genera una pérdida media de 120.000 dólares por incidente. (*Occupational Fraud 2024: A Report to the Nations*, 2024). Esto representa una fuga de capital significativa y constante que vulnera el patrimonio empresarial. El estudio de ACFE muestra que la materialización de estas pérdidas está profundamente ligada a deficiencias operativas, evidenciando que más de la mitad de los fraudes ocupacionales ocurren debido a la falta de controles internos (32%) o a la elusión de los controles ya existentes (19%).

Desde la perspectiva COSO, la evaluación de riesgos y las actividades de control son componentes vitales para la integridad contable. Los marcos integrados de control a nivel mundial evidencian que las fallas en la segregación de funciones dentro de los almacenes incrementan la manipulación de registros. El modelo COSO enfatiza que formalizar las políticas a través de manuales escritos reduce las oportunidades de desfalco y asegura la salvaguarda de activos (McCarty, 2024).

Los inventarios son recurrentemente un área de alto riesgo de incorrección material, ya que suelen constituir una de las partidas más significativas dentro de los estados financieros de las compañías comerciales o industriales. Aunque su control físico parezca rutinario, su correcta valuación exige una atención minuciosa frente a condiciones inestables de mercado, mermas o posibles deterioros por obsolescencia (“Riesgos de auditoría en inventarios”, 2015).

Esto representa una exposición crítica que puede distorsionar sustancialmente tanto el margen de ganancia real como la liquidez percibida de la organización. Los análisis muestran que la materialización de estas incorrecciones está profundamente ligada a debilidades en los

procedimientos internos, evidenciando que las fallas en el registro cronológico, así como la falta de segregación de funciones en los almacenes, facilitan el fraude y la pérdida silenciosa de activos. De acuerdo con el enfoque de auditoría preventiva, la evidencia demuestra que un monitoreo constante del flujo de mercancías y la presencia de controles formales sobre las existencias están directamente asociados con estados financieros fiables y una mitigación efectiva del riesgo.

Efectivamente, la implementación de manuales de control interno no constituye únicamente una recomendación, sino una exigencia de las Normas Internacionales de Auditoría (NIA 315). Sin estos manuales, los auditores no pueden depositar confianza en los controles de la entidad para la debida planificación de las pruebas.

Diversas investigaciones han demostrado que la ausencia de controles formales en inventarios incrementa significativamente la probabilidad de errores, pérdidas y fraudes, afectando la integridad de la información financiera y la toma de decisiones empresariales. (Blanco Rada, Barraza Ripoll, & Bustamante Freile, 2023; Linares Villanueva & Tarazona Loyola, 2021).

- **América Latina**

Un estudio sobre empresas en Latinoamérica (Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela) revela deficiencias críticas en el control interno de inventarios, caracterizadas por la inexistencia de controles efectivos y la falta de claridad en los procedimientos. Se determinó que los sistemas son débiles, carecen de manuales de funciones y suelen basarse en la intuición gerencial o en prácticas empíricas no documentadas, lo que genera riesgos en la salvaguarda de activos y produce información deficiente para la toma de decisiones. (Zavaleta Polo, 2020, p. 13). En conjunto, estas debilidades impiden que las organizaciones garanticen el cumplimiento de sus objetivos y su misión institucional.

Las investigaciones académicas en la región confirman las graves deficiencias estructurales en los sistemas contables. Un estudio reciente en Perú sobre microempresas demostró la ausencia de un ambiente de control adecuado, así como una nula evaluación de riesgos en la gestión de almacenes (Montano Acosta, 2025). La investigación evidenció deficiencias críticas en la supervisión y el monitoreo, lo que impide la salvaguarda de los activos materiales. Este vacío procedimental en las mypes peruanas repercute de manera directa en la distorsión de la información reportada a la gerencia.

Un reciente análisis contable realizado en 2024 a la CONSTRUCTORA MLS S.A.C, refleja una realidad similar a la de muchas otras empresas en Latinoamérica, el estudio identifica que el problema central que persiste es el inadecuado control de inventarios. Este problema ocasiona que no se tenga conocimiento de la cantidad exacta de los productos almacenados, existiendo sobrantes y faltantes de mercadería, lo que repercute en los márgenes de ganancias y genera pérdidas considerables. A nivel operativo, se ha observado un alto incumplimiento de los controles internos. La empresa presenta graves falencias, con un 50 por ciento de los trabajadores afirmando que no se reportan los inventarios obsoletos ni se controla el deterioro de los materiales. La autora del estudio hace notar que la raíz de esta situación es que "el personal encargado de dirigir el almacén no cuenta con las capacidades para desempeñar ese puesto", lo que desencadena una mala comunicación, el poco cuidado al registrar cantidades y una ubicación inadecuada de los materiales que facilita su pérdida (Hidalgo Sanchez, 2024).

- **Centroamérica**

En Centroamérica, la situación es similar: muchas empresas aún no han formalizado sus sistemas de control interno (Jarquín Maradiaga, Morales Téllez, & Sánchez Carballo, 2023; Castillo Armijo & Parada Acosta, 2024; Canales Blas & Téllez Rosales, 2025). Al operar en mercados económicamente inestables, proteger la mercancía es vital para reducir riesgos. Sin embargo, todavía existe una resistencia cultural a documentar procesos y a separar las responsabilidades del personal. Esta falta de estructura deja a las empresas vulnerables ante posibles fraudes y genera desconfianza en la precisión de su información financiera.

En un diagnóstico realizado a la empresa Arabela Honduras, según el autor, el problema de gestión de inventarios se desarrolla en un escenario donde, si bien existen procesos de rastreo, predominan condiciones de documentación insuficiente y una falta de seguimiento continuo. Las principales debilidades radican en las constantes discrepancias entre las existencias reales y contables, originadas por errores humanos y deficiencias al registrar transacciones, lo cual debilita drásticamente la confiabilidad de los datos. El impacto de estas fallas se refleja de manera directa en una menor eficiencia operativa, afectaciones en la gestión de tesorería y un alto riesgo de acumular productos obsoletos; por ello, para solucionar esta vulnerabilidad, el estudio hace un fuerte énfasis en la creación de políticas internas (como las de devolución de mercancías) que

sirvan como medida correctiva fundamental para asegurar las ventas, evitar pérdidas y garantizar la efectividad de los controles a largo plazo (Castillo Armijo & Parada Acosta, 2024).

Adicionalmente, la debilidad en los procedimientos de control menoscaba el análisis financiero y la evaluación de ratios patrimoniales. Informes empresariales de la región enfatizan la necesidad de evaluar los indicadores de liquidez; sin embargo, la inexactitud en el rubro de inventarios distorsiona métricas como la prueba ácida y el ciclo de conversión de efectivo.

Para evidenciar lo anterior, en Guatemala, en una “Evaluación de los niveles de inventario adecuados en una Droguería de Farmacias, de medicamentos Éticos, medicamentos OTC y productos de consumo masivo”, describe que el problema en el área de inventarios ocurre debido a la ausencia operativa de directrices claras que regulen los macroprocesos de compras, almacenamiento y ventas. La principal debilidad radica en la falta de políticas y procedimientos definidos por escrito y socializados con todo el personal, lo que impide un control estandarizado de los recursos. A esta deficiencia se suma la carencia de un método de segmentación (como el modelo ABC) que permita categorizar los artículos según su importancia comercial, así como la dependencia de un sistema informático deficiente que no logra reflejar información oportuna, actualizada ni en tiempo real sobre las existencias.

El autor identifica que estas vulnerabilidades procedimentales y tecnológicas desencadenan riesgos críticos que impactan fuertemente el flujo de caja y el plan estratégico de la empresa. Entre los principales riesgos destacan las pérdidas financieras derivadas de una mala toma de decisiones basada en datos incongruentes, así como el peligro constante de sufrir desabastecimiento o, por el contrario, realizar compras innecesarias que generen sobreinventario. Además, esta gestión inadecuada amenaza con deteriorar significativamente la imagen comercial de la compañía ante sus clientes por no poder abastecer el mercado en el momento oportuno, dejando los activos empresariales en riesgo por la falta de actividades constantes de monitoreo y supervisión (Cabrera de León, 2023).

- **Nicaragua**

En el ámbito nacional, muchas micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) enfrentan profundas debilidades operativas derivadas de una baja adopción tecnológica y una deficiente gestión de sus recursos. Dentro de este entorno se sitúa REFRITEC, una empresa de refrigeración

industrial que, aunque posee un sistema informático, experimenta fallas críticas en la administración de su almacén. Para explicar el origen de esta situación, Sequeira Blandón et al. (2024, p. 7) determinan que "el problema se manifiesta en la falta de registro, seguimiento y actualización del inventario, generando inconsistencias, pérdidas y retrasos en la entrega de los productos y servicios brindados se ve agravado por la falta de capacitación, así como por la ausencia de indicadores y procedimientos estandarizados". Esto significa que la crisis operativa de la compañía es el resultado de un manejo administrativo empírico y desorganizado, donde el flujo de materiales ocurre a ciegas sin registros confiables, los trabajadores ejecutan sus tareas sin la preparación adecuada y la gerencia no ha establecido reglas claras ni métricas que permitan evaluar, corregir o dirigir el rumbo del almacén.

En este sentido, Sequeira Blandón et al. (2024, p. 49) concluyen que el descontrol logístico en el área de inventario es causado por múltiples deficiencias interconectadas, entre ellas:

- **Ausencia de procedimientos e indicadores:** La empresa carece de manuales estandarizados que dicten cómo se debe operar, lo que impide evaluar el proceso o aplicar mejoras continuas.
- **Falta de un responsable de almacén:** No existe una figura o puesto dedicado exclusivamente a liderar, custodiar y responder por las operaciones de la bodega.
- **Personal sin formación:** Existe un déficit importante en la capacitación de los colaboradores encargados de manipular y registrar los materiales.
- **Errores sistemáticos de registro:** Se presenta una constante reincidencia de errores al momento de ingresar los datos de la mercancía en el sistema informático.
- **Falta de inspecciones físicas:** La organización omite realizar muestreos selectivos periódicos para cotejar si el inventario físico coincide con el registrado en el sistema.
- **Condiciones físicas inadecuadas:** La infraestructura del almacén no es la apropiada para proteger la mercancía, destacando particularmente la carencia de estanterías para una correcta organización.

Operar bajo este nivel de descontrol logístico y administrativo trae consigo graves repercusiones operativas y financieras a corto y largo plazo. Puede citarse el caso de la pyme Suny Shop en Diriamba, cuyo contexto revela que las deficiencias organizativas y la falta de supervisión trascienden el área de inventarios y afectan a todo el negocio. Al respecto, Medrano García &

Baltodano Hurtado (2025, p. 7) señalan que "El problema central de la investigación radica en la insuficiencia del sistema de control interno en los procesos contables de Suny Shop, lo que compromete la confiabilidad de la información financiera y la eficacia operativa de la empresa". Es decir, al administrar la mercancía y los recursos de manera empírica o desordenada, se genera un efecto dominó negativo; la falta de reglas claras provoca que la información de los productos y el dinero no coincida, lo que entorpece las labores diarias y vuelve a la tienda altamente vulnerable a sufrir pérdidas financieras o robos que amenazan su supervivencia.

Considerando el análisis previo, las deficiencias del control interno en los inventarios impactan directamente a las siguientes áreas:

- **Área Contable y Financiera:** El desorden en los inventarios y la falta de documentación impactan drásticamente la calidad de los procesos contables. Esta área sufre por la inconsistencia en la contabilización de los ingresos y egresos, generando un ambiente de desorden en la gestión financiera que eleva considerablemente los riesgos de cometer errores recurrentes o sufrir fraudes.
- **Área Administrativa y Gerencial:** La gerencia es quizás el área que resiente el impacto más estratégico, ya que el desorden operativo y la falta de registros exactos se traducen en información financiera poco confiable. Esto dificulta enormemente la planificación y la capacidad de la administración para tomar decisiones oportunas y seguras que garanticen la competitividad y la sostenibilidad del negocio a largo plazo. (Medrano García & Baltodano Hurtado, 2025, p. 33)

A corto plazo, el deficiente control de inventarios sumerge a las empresas nicaragüenses en un desorden operativo que afecta directamente su día a día. La falta de registros precisos y de procedimientos formales provoca una desconexión constante entre lo que refleja el sistema y las existencias físicas reales, lo que genera compras innecesarias o un desabastecimiento repentino. Como resultado directo, estas pymes experimentan retrasos en la prestación de sus servicios, cuellos de botella en la atención y la pérdida inmediata de oportunidades de venta al no poder cumplir con los requerimientos de sus clientes.

A largo plazo, estas vulnerabilidades continuas erosionan silenciosamente la salud financiera y la competitividad de las organizaciones. El capital inmovilizado en mercancía obsoleta y las pérdidas recurrentes por robos, deterioro o mermas no detectadas debilitan severamente la

liquidez del negocio. Además, al operar a ciegas con información contable poco confiable, la gerencia queda incapacitada para tomar decisiones estratégicas efectivas o proyectar el crecimiento, elevando el riesgo de fracaso empresarial y comprometiendo la supervivencia de la empresa en el mercado nacional.

Paralelamente, el escenario descrito se presenta en la empresa Fuente Vital de Managua. Actualmente, esta microempresa farmacéutica adolece de una ausencia total de manuales de políticas y procedimientos de control interno en su inventario.

3. Planteamiento del Problema

3.1. Contexto del Problema

La empresa Fuente Vital, fundada en el año 2003 en la ciudad de Managua, es una microempresa del sector terciario dedicada a la comercialización de productos farmacéuticos. Desempeñan un rol importante en la cadena de suministros al abastecer a aproximadamente doscientas farmacias minoristas en el casco urbano de la capital. En este caso, el área de inventarios constituye un punto crítico dentro de la gestión administrativa y financiera, debido a la constante rotación de los productos y las condiciones específicas de almacenamiento, control y caducidad. Estas características se ven intensificadas por el alto volumen de operaciones que manejan frente a la limitada cantidad de personal, lo que incrementa la complejidad del control y evidencia la necesidad de establecer mecanismos formales que garanticen la eficiencia, seguridad y confiabilidad en la gestión de inventarios.

3.2. Situación Concreta

Actualmente, el área de inventarios de Fuente Vital carece de políticas formales y manuales de procedimientos que orienten de manera técnica el registro, almacenamiento y control de los productos. La gestión se desarrolla de forma empírica, basada en la experiencia del personal, sin respaldo documental ni lineamientos estandarizados que orienten las operaciones. Esta condición genera, por ejemplo, diferencias entre el inventario físico y los registros contables, así como una inadecuada segregación de funciones en las actividades de recepción, almacenamiento y despacho.

Como consecuencia, estas condiciones elevan significativamente la exposición a riesgos de fraude, robos no detectados, deterioro de productos, además de exponer a la empresa a multas sanitarias por potencial distribución de medicamentos caducos. A ello se suma la alta concentración de funciones en el personal, lo cual no solo crea conflictos de interés, sino que genera una dependencia del conocimiento de los empleados ante posibles rotaciones o ausencias, lo cual puede interrumpir la regularidad de sus operaciones. Por otra parte, la falta de controles periódicos y procedimientos de verificación provoca inexactitudes en la valoración del inventario e incide en la determinación del costo de ventas, afectando la presentación de esta información en los estados financieros y la toma de decisiones gerenciales.

3.3. Relevancia

La importancia de esta problemática radica en su impacto directo sobre la toma de decisiones de la propietaria, quien depende de información contable confiable para evaluar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio. La ausencia de políticas y procedimientos de control interno limita la visibilidad real sobre los niveles de inventario, generando incertidumbre financiera y aumentando el riesgo de pérdidas económicas no identificadas oportunamente. Esto dificulta la planificación estratégica basada en datos verídicos, afectando la estabilidad y crecimiento de la empresa.

Asimismo, los profesionales encargados de la información financiera enfrentan serias limitaciones para cumplir con los principios de razonabilidad y confiabilidad de los estados financieros. Los registros inexactos derivados de un control deficiente del inventario pueden provocar errores en la determinación del costo de ventas, utilidades y obligaciones tributarias, exponiendo a la empresa a contingencias fiscales.

Por su parte, el personal operativo se ve afectado al no contar con lineamientos claros, lo que genera ambigüedad en sus funciones, incrementa la posibilidad de errores y debilita la responsabilidad individual en el manejo de los inventarios, impactando finalmente en su cartera de clientes, las farmacias minoristas, quienes podrían recibir productos deteriorados o con fechas de vencimiento próximas debido a una gestión deficiente. La formalización del control interno no es solo un requerimiento administrativo, sino una garantía de calidad y ética profesional en el manejo de insumos sensibles para la salud pública nicaragüense.

3.4. Consecuencias si no se investiga

De no abordarse esta problemática mediante una investigación formal, la empresa podría enfrentar un deterioro progresivo en su control interno, incrementando las pérdidas por deterioro, vencimientos y posibles actos fraudulentos. Por ejemplo, la ausencia de procedimientos facilitará que errores humanos u omisiones deliberadas pasen inadvertidos, creando un ambiente propicio para el fraude interno.

Desde el punto de vista contable, la falta de confiabilidad en los registros podría derivar en estados financieros distorsionados, afectando la toma de decisiones y la credibilidad ante terceros. En el ámbito legal, la entrega de productos vencidos o inconsistencias fiscales podrían generar

sanciones por parte de entidades regulatorias, comprometiendo la continuidad del negocio. Por esta razón, la falta de control interno proyecta un futuro de insolvencia y pérdida de competitividad en un sector farmacéutico cada vez más regulado, donde la trazabilidad del producto es obligatoria y prioritaria.

3.5. Pregunta de investigación

¿Cuáles son las políticas y procedimientos de control interno más efectivos que debe integrar el diseño de un Manual para el área de inventario de la microempresa del sector farmacéutico “Fuente Vital” en el municipio de Managua durante el primer semestre de 2026?

La pregunta de investigación propuesta se considera totalmente aceptable y pertinente según los criterios metodológicos de Hernández-Sampieri, ya que se encuentra correctamente delimitada en términos espaciales, temporales y de población al especificar a la microempresa “Fuente Vital”, su ubicación en Managua y el periodo del primer semestre de 2026. El planteamiento evita la ambigüedad al enfocarse de manera directa en el objeto del estudio, lo que permite que el problema sea abordado con procedimientos científicos claros y específicos. Asimismo, existe una congruencia fundamental con el objetivo general, pues la pregunta funciona como un reflejo de la meta de diseño, orientando hacia la obtención de las respuestas mediante la evidencia empírica recolectada en las fases de identificación y análisis.

Dado que el manual constituye una propuesta técnica que no se implementará de inmediato, la interrogante es metodológicamente correcta al centrarse en los elementos que deben integrar el diseño, asegurando que la investigación sea viable y capaz de responder al "qué" del estudio basándose en la realidad observable de la empresa.

Desde la perspectiva de la Taxonomía de Bloom, la pregunta se sitúa en el nivel de "Crear", el cual representa un proceso cognitivo de orden superior que consiste en reunir elementos de manera que formen un todo nuevo y funcional para proponer soluciones alternativas. Al inquirir sobre las "acciones de control" necesarias, se impulsa no solo la comprensión de los riesgos, sino la síntesis de esa información para estructurar un instrumento original y adaptado a una problemática específica. Además, este planteamiento satisface el requisito de aportar utilidad práctica e implicaciones trascendentales, ya que busca identificar las variables que inciden directamente en la mejora técnica de los procesos operativos de la organización. De igual manera,

al delimitarse en una empresa específica, permite comprender de forma contextualizada las necesidades reales del entorno operativo, facilitando el desarrollo de una propuesta práctica, aplicable y alineada con principios de control interno.

Preguntas directrices.

1. ¿Cuál es el estado actual de los mecanismos de control interno en el área de inventarios de la empresa” y qué debilidades operativas se manifiestan en el manejo de sus existencias? Esta pregunta permite cumplir con el primer objetivo específico, al diagnosticar la situación real y las falencias presentes en la organización.
2. ¿Cuáles son los riesgos críticos asociados a los procesos de recepción, almacenamiento y salida de mercancías que comprometen la seguridad y eficiencia del inventario en el contexto farmacéutico? Esta interrogante se enfoca en la identificación de puntos vulnerables, tal como lo plantea el segundo objetivo del estudio.
3. ¿Qué buenas prácticas y normativas de control interno resultan técnicamente factibles de documentar en una propuesta para una microempresa de este sector? Esta pregunta busca fundamentar la base documental del manual basándose en estándares de control interno adaptables al tamaño de la empresa.
4. ¿Qué políticas y procedimientos específicos deben integrar la propuesta del manual que contribuya a la prevención de pérdidas, errores e irregularidades en la gestión de inventarios durante el año 2026?

4. Justificación del Estudio

4.1. Conveniencia

La pertinencia de este trabajo radica en la necesidad de fortalecer el sistema de control interno en el área de inventarios de la empresa Fuente Vital ante la ausencia de políticas y procedimientos formales que regulen su gestión. Actualmente esta situación incrementa la probabilidad de pérdidas económicas, errores en los registros y posibles contingencias fiscales y sanitarias, lo que puede comprometer la estabilidad del negocio. Además, al tratarse de una empresa con alto volumen de operaciones, estas deficiencias tienden a agravarse con el tiempo si no se intervienen oportunamente. Por ello, resulta urgente establecer lineamientos que permitan fortalecer el control, mejorar la calidad de la información financiera y garantizar una gestión eficiente de los inventarios.

4.2. Relevancia Social

Los resultados de este trabajo beneficiarán principalmente a la propietaria de la empresa, quien mediante la formalización de dichas políticas y procedimientos le permita prevenir pérdidas asociadas a deterioro, hurtos o irregularidades en el manejo de inventarios. A través de estos lineamientos, se fortalecerá la seguridad y el adecuado control del inventario, garantizando una gestión más ordenada y verificable. Por consiguiente, se obtendrá información financiera más real con relación a los saldos de inventario y su impacto en los estados financieros, facilitando una toma de decisiones estratégicas más acertada, basada en datos objetivos que reflejen la situación real de la empresa.

En segundo lugar, el personal de bodega operará bajo políticas y procedimientos estandarizados que disminuirán errores y mejorarán la eficiencia en las operaciones. Finalmente, los clientes se verán beneficiados de manera indirecta, al recibir productos en óptimas condiciones, con menor riesgo de errores en la entrega.

4.3. Implicaciones Prácticas

La investigación propone como solución concreta el diseño de políticas y procedimientos de control interno específicos para el área de inventarios, orientados a regular de forma clara y documentada las actividades especialmente críticas del proceso. En este sentido, se establecerán políticas y procedimientos para procesos como la recepción y despacho, controles sobre el

almacenamiento, mecanismos de verificación física y criterios para la rotación de productos. Asimismo, se incorporarán controles que permitan reducir riesgos como pérdidas, fraudes, deterioro y errores en la información contable. Con ello, se busca optimizar los procesos contables vinculados al inventario, mejorar la exactitud de los registros y fortalecer la integridad y confiabilidad de los estados financieros.

4.4. Justificación Metodológica

Desde el punto de vista investigativo, este trabajo proporciona un modelo de control interno práctico aplicado en microempresas del sector farmacéutico en el contexto nicaragüense, sirviendo como un antecedente metodológico para futuros estudiantes de Contaduría Pública y profesiones afines. Asimismo, su carácter replicable facilita su adaptación a otras empresas con características similares, contribuyendo al fortalecimiento de prácticas contables y de control en contextos donde predominan métodos empíricos de gestión.

5. Objetivo General y Específicos

Objetivo General:

Diseñar un Manual de Políticas y Procedimientos de Control Interno para el área de inventario de la microempresa farmacéutica “Fuente Vital”, en el municipio de Managua, durante el primer semestre de 2026, que contribuya al fortalecimiento del control, resguardo y la gestión eficiente de las existencias.

Objetivos Específicos:

1. Analizar la situación actual del control interno en el área de inventarios de la microempresa.
2. Identificar los riesgos asociados a las actividades de recepción, almacenamiento y salida de inventarios, con el propósito de determinar los puntos críticos que afectan la eficiencia del control interno de la microempresa.
3. Documentar políticas y procedimientos de control interno para el área de inventarios, con el propósito de prevenir la ocurrencia de pérdidas, errores e irregularidades, mediante la propuesta de buenas prácticas de control interno que sean factibles y efectivas.

6. Alcance y Delimitaciones del Estudio

El presente estudio posee un alcance de tipo descriptivo–propositivo, ya que en una primera etapa se orienta a identificar y describir las debilidades existentes en el control interno del área de inventarios de la empresa “Fuente Vital”, y en una segunda etapa se enfoca en el diseño de un Manual de Políticas y Procedimientos que contribuya a una mejor gestión de las existencias. En este sentido, la investigación permitirá caracterizar las prácticas actuales relacionadas con el registro, almacenamiento y control de inventarios, evidenciando las principales deficiencias en su gestión. Asimismo, tiene un carácter aplicado, debido a que propone una solución concreta orientada a establecer lineamientos formales que regulen dichas actividades. No obstante, el estudio se limita al diseño del manual, sin contemplar su implementación ni evaluación posterior.

La investigación se delimita en los siguientes aspectos: en cuanto al ámbito espacial, se desarrollará en la empresa “Fuente Vital”, ubicada en Managua, Nicaragua; en el ámbito temporal, abarcará el primer semestre del año 2026; y en el ámbito temático, se enfocará exclusivamente en el área de inventarios. Asimismo, se centrará en el diseño de políticas y procedimientos, excluyendo otros componentes del control interno y áreas funcionales de la empresa. Además, no se considerará la implementación del manual ni la medición de sus resultados en la práctica.

Estas delimitaciones son necesarias para garantizar la viabilidad y profundidad del estudio, permitiendo concentrar los esfuerzos en un área crítica que impacta directamente la información financiera. Al circunscribirse a una sola empresa, se facilita el análisis detallado de su realidad operativa, mientras que la delimitación temporal responde al período disponible para la ejecución de la investigación. Asimismo, al enfocarse únicamente en el área de inventarios, se evita la dispersión del estudio y se asegura un abordaje técnico más riguroso del problema. En concordancia con Sampieri, delimitar adecuadamente el estudio permite obtener resultados más precisos, relevantes y aplicables al contexto específico analizado.

7. Marco Teórico

7.1. Estado del Arte

- **Antecedentes internacionales y regionales.**

De acuerdo con el enfoque establecido por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, el control interno se define como un proceso integrado diseñado para proporcionar una seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos organizacionales relacionados con la eficacia de las operaciones, la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las normativas aplicables. En este contexto, los inventarios representan un activo altamente sensible, expuesto a riesgos como pérdidas, fraudes, deterioro y errores de registro, lo que exige la implementación de mecanismos de control robustos.

Históricamente, el control interno ha experimentado una evolución significativa. Antes de la década de 1990, las organizaciones estructuraban sus sistemas de control bajo un enfoque tradicional que se centraba casi de manera exclusiva en la revisión de los procedimientos contables. En esta etapa, los esfuerzos principales radicaban en la estricta segregación de funciones para prevenir fraudes y en la aplicación de una supervisión manual constante sobre las operaciones diarias, careciendo de una visión estratégica e integradora.

El punto de inflexión hacia la modernización de estas prácticas se produjo con la emisión del informe COSO en 1992. Este documento transformó el paradigma existente al introducir un enfoque integral fundamentado en la gestión de riesgos. A partir de este momento, el control interno dejó de ser una herramienta aislada del departamento contable para convertirse en un elemento sistémico, evidenciando la profunda interrelación entre los mecanismos de control y la gestión global y estratégica de la organización.

Desarrollado por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, el modelo COSO se ha consolidado como el estándar global para el diseño y evaluación del control interno. Su estructura se asienta sobre cinco componentes interrelacionados: un sólido ambiente de control, la evaluación continua de riesgos, el diseño de actividades de control, sistemas efectivos de información y comunicación, y una supervisión constante. Al aplicar este modelo al área específica de inventarios, se traduce en la ejecución de controles físicos rigurosos, el

establecimiento de jerarquías de autorizaciones, el mantenimiento de registros adecuados y la realización de auditorías periódicas para asegurar la salvaguarda de las existencias.

Con la evolución de la complejidad corporativa, el marco original se expandió hacia el COSO ERM (Enterprise Risk Management), integrando el control interno dentro de la gestión integral de riesgos empresariales. En el contexto de los inventarios, este modelo exige ir más allá de la simple protección física; requiere una identificación proactiva de los riesgos, la evaluación precisa de su impacto financiero (como el derivado de mermas, robos o deterioro de mercancía) y el diseño de respuestas estratégicas para mitigar dichas vulnerabilidades de manera anticipada. Este enfoque permite a las organizaciones adoptar decisiones estratégicas más informadas y alineadas con sus objetivos.

Asimismo, el desarrollo de las tecnologías de la información ha dado lugar a modelos complementarios como COBIT, impulsado por ISACA, el cual enfatiza la importancia del control en los sistemas de información que soportan la gestión de inventarios. Este modelo resulta particularmente relevante en entornos empresariales que utilizan sistemas ERP, ya que garantiza la integridad, seguridad y trazabilidad de los datos relacionados con los movimientos de inventario.

En el ámbito normativo internacional, las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) desempeñan un papel fundamental en la regulación del tratamiento contable de los inventarios. En particular, la NIC 2 Inventarios, emitida por el International Accounting Standards Board, establece los lineamientos para la medición, reconocimiento y presentación de los inventarios en los estados financieros. Esta norma dispone que los inventarios deben valorarse al costo o al valor neto realizable, el que sea menor, e incorpora métodos de valuación como el FIFO y el promedio ponderado, además de contemplar el reconocimiento de pérdidas por deterioro.

Por su parte, las Normas Internacionales de Auditoría (NIA), emitidas por la International Federation of Accountants, complementan el marco de control interno al establecer directrices para la evaluación de riesgos y la obtención de evidencia de auditoría en relación con los inventarios. Entre estas, la NIA 315 orienta la identificación de riesgos significativos mediante el entendimiento de la entidad y su entorno. Como respuesta a esto, la NIA 330 orienta el diseño e implementación de las pruebas de control necesarias ante dichos riesgos. De igual forma, la NIA

501 establece la necesidad de la observación física de los inventarios como procedimiento clave por parte del auditor, para validar su existencia y condición real.

En cuanto a los sistemas de control interno aplicados a inventarios, estos han evolucionado desde registros manuales, como el kardex, hacia sistemas computarizados integrados que permiten un control más eficiente y en tiempo real. La implementación de tecnologías como códigos de barras, sistemas de identificación por radiofrecuencia (RFID) y plataformas ERP ha fortalecido significativamente la capacidad de las organizaciones para gestionar sus inventarios, reduciendo errores y mejorando la trazabilidad.

Desde una perspectiva operativa, el control interno de inventarios se materializa a través de diversos procedimientos, entre los que destacan los controles físicos, como los conteos periódicos; los controles administrativos, como la segregación de funciones y la autorización de movimientos; y los controles contables, como la conciliación entre registros físicos y contables. Estos mecanismos permiten mitigar riesgos y asegurar la integridad de la información.

El ecosistema global del control interno y la contabilidad está sustentado por el esfuerzo coordinado de diversas instituciones rectoras. El International Accounting Standards Board (IASB) rige la uniformidad del registro financiero mediante la emisión de las NIIF. Por su parte, la International Federation of Accountants (IFAC) garantiza la calidad de las revisiones a través de las Normas Internacionales de Auditoría. En el ámbito de la infraestructura tecnológica y la ciberseguridad corporativa, ISACA provee los estándares rectores mediante marcos como COBIT. Finalmente, el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) continúa siendo la máxima autoridad en la configuración de los marcos de control interno y la gestión integral de riesgos.

Valle Rueda (2026), en su estudio titulado “Manual de procedimientos para el control de los inventarios de mercaderías en la empresa del sr. Edgar Guillermo Villegas Iñigue”. De la Universidad Nacional de Loja, concluye que operar sin normativas ocasiona registros inoportunos y un desconocimiento real de las existencias, por lo que resulta indispensable estructurar políticas claras y flujogramas que estandaricen las entradas, salidas y devoluciones para garantizar un control interno confiable. Como solución, el autor recomienda ejecutar diagnósticos situacionales periódicos, capacitar constantemente al personal sobre el cumplimiento de estas políticas y aplicar rigurosamente los procedimientos documentados, manteniéndolos actualizados frente a los

cambios operativos del negocio. Lo cual evidencia que, para evitar que una empresa pierda liquidez por el desorden en su almacén, la administración está obligada a traducir las tareas diarias en procedimientos escritos que guíen paso a paso el flujo de la mercancía, asegurando así que cualquier tecnología o sistema contable funcione sobre una base de procesos humanos ordenados, supervisados y estandarizados.

En corroboración de lo anterior, Triviño Rivera (2024). En la investigación “Diseño de un manual de políticas y procedimientos en el área de bodega de CIAMDEG S.A.”. De la Universidad Bolivariana del Ecuador (UBE), se establece como conclusión que, la implementación de estos manuales es clave para garantizar la sostenibilidad de las operaciones logísticas, permitiendo no solo estandarizar y mejorar las operaciones diarias, sino también optimizar el control de existencias y fomentar una cultura institucional de mejora continua.

Según los resultados obtenidos por Moyano Morocho (2024), en la tesis “Diseño de un manual de procedimientos para el control de inventarios, para el manejo de entradas y salidas de la mercadería, aplicado a la Empresa Splash Party S.A.S”. De la Universidad Central del Ecuador, resalta que la falta de un documento formal de procedimientos genera un descontrol logístico que erosiona la rentabilidad y la eficiencia de la empresa, desencadenando pérdidas económicas por deterioro, obsolescencia y sustracción de mercancía debido a la ausencia de información actualizada y de revisiones físicas periódicas. Frente a esta problemática, el autor recomienda imperativamente la creación e implementación de un manual estructurado que dicte las políticas claras de entrada, permanencia y salida, la ejecución regular de inventarios físicos, la definición de niveles mínimos y máximos de stock, y la capacitación continua del personal de bodega. En este sentido, operar un almacén guiándose únicamente por la experiencia y la costumbre vulnera a cualquier negocio a perder dinero silenciosamente; por lo tanto, la solución definitiva radica en establecer directrices, auditar constantemente lo que hay en los estantes y asegurar que cada trabajador sepa exactamente cómo registrar, organizar y proteger los recursos que mantienen viva a la organización.

Numerosas investigaciones señalan que la carencia de políticas estructuradas para el resguardo y verificación de las existencias genera confusiones operativas, compras innecesarias y un manejo deficiente de los recursos. Ante esta realidad, Muñoz Delgado (2024), en la tesis “Propuesta de diseño de manual de control interno enfocado al manejo de inventarios para la

empresa FIDACHGAS S.A.S”. De la Universidad Técnica "Luis Vargas Torres" de Esmeraldas, se comprobó que la ausencia de lineamientos formales ha causado errores continuos en las operaciones diarias. Entre sus hallazgos críticos, determina que, al no establecer niveles mínimos y máximos de existencias, las compras se realizan de forma desproporcionada, y advierte que la falta de verificaciones físicas periódicas en bodega impide una operatividad efectiva. Para solucionar estas vulnerabilidades, la autora recomienda implementar de manera urgente un manual de control interno que obligue a ejecutar inventarios físicos regulares, delimitar los niveles de stock para optimizar las adquisiciones y evaluar rigurosamente los productos disponibles antes de ordenar la reposición de unidades. Esto denota que cuando la falta de documentación y supervisión sobre los flujos de mercancía, el riesgo de estancamiento de capital y desorden interno se multiplica significativamente; por ello, la medida correctiva fundamental es formalizar los procedimientos que sirva para revisar, medir y reponer el inventario de forma calculada, garantizando así el uso inteligente de los recursos empresariales.

Sobre la base de lo expuesto por Pullaguari Pineda (2024), en el trabajo “Diseño de un manual de procesos para control de inventarios para la Empresa Pública La Nacional de Loja EP. Ciudad de Loja. Periodo 2024”. De la Universidad Nacional de Loja, se identificó que: la falta de procedimientos documentados provoca una total desconexión de información entre la tienda y el departamento contable, originando duplicidad de funciones, compras innecesarias sin previa cotización y un claro incumplimiento de las normativas de control interno. En consecuencia, la autora recomienda la aplicación inmediata del manual de procesos diseñado, la capacitación intensiva del personal involucrado, la adopción de un sistema de gestión digitalizado que enlace la información en tiempo real entre áreas y la ejecución de auditorías internas periódicas.

Tal como concluye Asanza Ochoa (2023). En la monografía “Diseño de un manual de políticas y procedimientos de control interno para inventarios de la empresa comercial Ferri Aserrió Solano en la ciudad de Zaruma”, la falta de un sistema de control impide que los empleados conozcan sus actividades específicas en la recepción, almacenamiento y distribución de mercancía. Esto obliga a la organización a tomar decisiones de emergencia que comprometen la rentabilidad.

La implementación de un manual de políticas y procedimientos se interpreta, por tanto, como el mecanismo idóneo para mejorar el tratamiento del inventario y evitar pérdidas económicas significativas. Es una herramienta de gestión de riesgos indispensable para la seguridad de los

activos, transforma el inventario en un recurso controlado y auditable, asegurando que cada movimiento físico tenga un respaldo administrativo que garantice la integridad y rentabilidad del patrimonio empresarial.

Respaldando este planteamiento, Mora Mendoza & Duran Gonzáles (2023). En la investigación “Diseño de un manual de control interno para el manejo de los inventarios de la comercializadora Consorcio Antioqueño del Oriente”. De la Universidad Libre Seccional Cúcuta. Se determinó que: Es imperativo formalizar procesos a través de un manual que integre a todo el personal para superar la gestión empírica y el desconocimiento de las existencias reales, del mismo modo el establecimiento de políticas de conteos físicos periódicos es fundamental para mantener la exactitud entre los registros contables y el inventario físico. Finalmente, la investigación sostiene que la implementación de herramientas tecnológicas especializadas, como el software Novasoft, y la definición clara de responsabilidades en cada etapa del proceso son esenciales para mitigar riesgos de pérdida y proporcionar información veraz que facilite la toma de decisiones financieras acertadas.

Desde la perspectiva de la auditoría de riesgos, el desconocimiento del stock real se traduce como una debilidad material que compromete la integridad del estado de situación financiera. La integración de todo el personal en un manual de control interno asegura la cohesión operativa y refuerza la cultura de control, permitiendo que la responsabilidad sobre la custodia de los activos sea compartida y verificable.

En lo que respecta al impacto financiero debido a las deficiencias en el control de los inventarios, Blanco Rada, Barraza Ripoll & Bustamante Freile (2023), en la publicación “Diseño de un manual de procedimientos en el área de inventario para la empresa Serviteca AltaGama S.A.S.”. De la Universidad Cooperativa de Colombia, expone un caso donde los responsables “ignoran que la falta de un control de inventario les genera fallas en el conteo de la mercancía, lo que conlleva a provocar la insatisfacción de los clientes, dado que, esto propaga un impacto negativo a las ventas y rendimientos del negocio a razón de tener desactualizados los datos de la empresa.” (pp. 12-22). Los autores destacan la importancia vital de proponer e implementar nuevas políticas de inventario a través de un manual estructurado y el uso de software contable (como Siigo), ya que esto proporciona directrices claras para estandarizar las compras, entradas, salidas

y devoluciones, permitiendo un control preventivo eficaz, la seguridad de los activos y una toma de decisiones informada.

En efecto, lo anterior demuestra una vulnerabilidad estructural común en entidades con gestiones informales, donde la ausencia de un sistema de registro robusto trasciende el simple error administrativo para convertirse en un riesgo financiero latente, además la centralización de la información en una sola persona propicia riesgos de fraude y errores operativos que erosionan el capital de forma silenciosa; por lo tanto, documentar formalmente cada paso logístico y apoyarse en la digitalización es una respuesta técnica necesaria para transitar hacia un modelo de control preventivo y de monitoreo constante, asegurar que la mercancía fluya correctamente y garantizar el crecimiento económico de la organización a largo plazo.

Del mismo modo, si exploramos el problema desde empresas farmacéuticas, Delgado Saeteros et al. (2022). En “Manual de Procedimientos de Manejo de los Inventarios para pequeñas Farmacias en la ciudad de Guayaquil”. De la Revista de Ciencias Sociales y Humanas PROHOMINUM del Instituto Tecnológico Universitario de Formación (UF)., evidencian que la problemática central en la gestión de existencias de estos establecimientos radica en la inexistencia de normativas y procesos formalizados en un manual. El estudio determina que esta falta de control sistemático, sumada a la carencia de herramientas tecnológicas como lectores de códigos de barras y programas especializados, genera deficiencias operativas como el hallazgo de medicamentos caducados y errores en el despacho de recetas. Finalmente, se subraya que es imperativo implementar un manual de procedimientos específico y realizar inventarios periódicos para asegurar existencias reales, evitar pérdidas financieras y mejorar la calidad del servicio al cliente.

- **Antecedentes nacionales**

Canales Blas y Téllez Rosales (2025), en su estudio titulado "Control interno en la joyería y relojería agua marina de la ciudad de Jinotepe, noviembre - febrero 2025", se plantearon como objetivo principal analizar el sistema de control interno de dicho establecimiento para determinar su efectividad en la prevención de riesgos financieros y operativos. La investigación se desarrolló bajo un diseño metodológico de enfoque cualitativo, de corte transversal y alcance descriptivo, utilizando una muestra no probabilística por criterio centrada en la propietaria del negocio, a quien se le aplicó una entrevista estructurada como instrumento de recolección de información. En cuanto a los hallazgos, se identificó que la joyería emplea un sistema de control manual basado en

registros en cuadernos y una supervisión directa de carácter familiar, lo que deriva en una falta de trazabilidad, inconsistencias contables y una alta vulnerabilidad ante errores humanos o fraudes internos. A partir de estos resultados, las autoras presentan sus conclusiones señalando que, aunque existe una estructura básica, la carencia de digitalización y de procedimientos documentados limita severamente la eficiencia operativa y la seguridad de los activos de alto valor. Por consiguiente, se recomienda la implementación de un sistema digital para la gestión de inventarios y caja, la creación de manuales de funciones escritos y la ejecución de auditorías internas periódicas, junto con el fortalecimiento de la seguridad electrónica para garantizar la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

El estudio previo demuestra una problemática crítica en el entorno de las pequeñas y medianas empresas del país, un fenómeno donde la confianza sustituye a los controles técnicos, creando un escenario ideal para el Triángulo del Fraude. En el sector de bienes de lujo, la ausencia de seguimiento, de quién tocó qué pieza y cuándo— transforma el inventario en un activo volátil. Un ejemplo real de esta vulnerabilidad se observa frecuentemente en negocios minoristas de alto valor donde, ante la falta de controles, se detectan "ventas fantasmas" o sustitución de joyas auténticas por imitaciones, irregularidades que solo se descubren meses después en un arqueo físico, cuando el daño patrimonial ya es irreversible y la responsabilidad es imposible de atribuir.

De forma breve, el triángulo del fraude se refiere a un modelo teórico desarrollado por el criminólogo Donald Cressey, que explica las condiciones bajo las cuales una persona puede llegar a cometer un acto fraudulento dentro de una organización. Este enfoque establece que la probabilidad de fraude aumenta cuando confluyen tres elementos: la presión, la oportunidad y la racionalización.

La presión hace referencia a los incentivos o necesidades que motivan al individuo a cometer el fraude, los cuales pueden ser de naturaleza financiera, laboral o personal. Por su parte, la oportunidad surge de debilidades en los sistemas de control interno, tales como una inadecuada segregación de funciones, supervisión insuficiente o fallas en los mecanismos de monitoreo. Finalmente, la racionalización implica el proceso cognitivo mediante el cual el individuo justifica su conducta antiética. (Roffia & Poffo, 2025)

Las personas de confianza se convierten en violadores de confianza, cuando se conciben a sí mismos teniendo un problema financiero que no es compartible, son conscientes de que

este problema puede ser resuelto en secreto violando la posición de confianza financiera que tienen, y son capaces de aplicar a su propia conducta en esa situación, verbalizaciones que les permitan ajustar sus concepciones de sí mismos como personas de confianza, con sus concepciones de sí mismos como usuarios de los fondos o propiedades encomendadas. (Cressey, 1973, p. 30)

El componente de la “oportunidad” es el único factor sobre el cual la organización tiene alcance y responsabilidad directa. Los controles laxos, la falta de segregación de funciones, omitir la práctica de normas y políticas, facilitan el desfalco.

Investigaciones recientes, abordadas bajo un enfoque logístico e industrial, coinciden en que operar un almacén sin una planificación técnica y depender de prácticas informales basada en años anteriores, se manifiesta en debilidades operativas como la omisión de conteos cíclicos, desacomodamiento de los bienes, registros manuales insuficientes y una alta probabilidad de cometer errores en los pedidos que elevan el riesgo de desabastecimiento. Jarquín Maradiaga, Morales Téllez y Sánchez Carballo (2023), en su estudio titulado "Propuesta de mejora en la gestión de control de inventario del Almacén General de Insumos de la empresa MECHNIKOV S.A. ubicada en la ciudad de Managua", se plantearon como objetivo general proponer una mejora en la gestión del control de inventario mediante un análisis de valuación de las existencias. El diseño metodológico de la investigación fue de tipo descriptivo, cuantitativo, de campo y transversal, aplicado a una muestra que abarcó la totalidad de la población y dependencias de la empresa, utilizando como instrumentos de recolección de datos la observación y las entrevistas no estructuradas. Concluyen que cuando el sistema logístico carece de rigor técnico, afecta la eficiencia operativa y se perpetúan errores. Para mejorar esta situación, los autores recomiendan la documentación de procedimientos con respecto a inventario inicial, seguimiento/movimiento de inventarios, reabastecimiento, así como la adopción de diagramas de flujo y mapas de procesos, y metodologías formales de pedidos. En orden de lograr eficiencia y proteger el capital de la empresa, es necesario establecer instrucciones, esquemas visuales que orienten claramente cómo se debe comprar, mover y registrar cada producto que ingresa a la organización. En especial la industria farmacéutica y de insumos médicos, como es el caso de Mechnikov, esta precisión es vital: un error en el seguimiento de lotes o una falla en el *stock* de seguridad puede derivar en el vencimiento de productos costosos o en el incumplimiento de normativas sanitarias.

Bajo esta misma línea, el Ministerio de Salud (2022). En “Manual de Procedimientos para el Manejo y Control Interno de los Insumos Médicos”. Constituye la normativa técnica fundamental para la gestión logística y el control interno de suministros médicos en toda la red pública nacional. Su estructura organiza rigurosamente los ciclos de recepción, almacenamiento y distribución, estableciendo responsabilidades claras para niveles centrales, regionales y locales. La obra destaca por integrar procesos de digitalización para la fiscalización de inventarios y por detallar protocolos específicos para insumos de alta complejidad, como los kits de diálisis y materiales de osteosíntesis. En última instancia, el propósito del texto es asegurar la transparencia administrativa y la optimización de recursos, garantizando que la población tenga un acceso eficiente y gratuito a los productos sanitarios esenciales.

Los procedimientos en almacenes, detallados en el Manual de Procedimientos para el Manejo y Control Interno de los Insumos Médicos (2022), constituyen un sistema estandarizado para garantizar la eficiencia, seguridad y transparencia en la red de servicios de salud de Nicaragua.

Estos procesos están diseñados para normar el abastecimiento continuo de medicamentos, material de reposición periódica, reactivos y suministros especializados desde el nivel central hasta las unidades local

7.2. Perspectiva Teórica Asumida

7.2.1. Control Interno Organizacional (COSO)

La presente investigación adopta el marco integrado de control interno propuesto por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) como eje transversal para el diseño del manual de políticas. Esta teoría se elige porque proporciona una estructura multidimensional (5 componentes y 17 principios) que permite a cualquier organización, independientemente de su tamaño, alcanzar objetivos operativos, de información y cumplimiento.

El enfoque se justifica en la necesidad de transitar de una gestión empírica e informal, común en las microempresas, hacia un sistema basado en procesos técnicos que aporte "seguridad razonable" en la salvaguarda de activos. (Hidalgo Sanchez, 2024). Esta postura se fundamenta en que dicho modelo trasciende la visión tradicional de la auditoría contable, posicionándose como

un proceso integral efectuado por la dirección y el personal de una entidad. El enfoque COSO ha sido validado por las cinco asociaciones líderes en la materia:

- AICPA (American Institute of Certified Public Accountants),
- AAA (American Accounting Association),
- FEI (Financial Executives Institute),
- IIA (Institute of Internal Auditors),
- IMA (Institute of Management Accountants, antes National Association of Accountants).

Al respecto, Mantilla (2018) sostiene que “El impulso dado por estas organizaciones lo ha convertido ya sea en el estándar internacional de control interno o, por lo menos, en el criterio de control interno con mayor aceptación en todo el mundo” (p. 9). Detalla que los principales aportes del marco COSO (1992/1994-2013) consisten en estructurar un modelo conceptual integrado que eleva el control interno desde un enfoque puramente operativo hacia un nivel estratégico liderado por la alta gerencia. Subraya que COSO redefine el control como un proceso continuo e interrelacionado —ejecutado por la junta, la administración y todo el personal— diseñado para garantizar una seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos de la organización que abarcan la eficacia y eficiencia de las operaciones, la fiabilidad de la información financiera, el estricto cumplimiento de las leyes y, fundamentalmente, la salvaguarda de los activos, operando a través de cinco componentes clave: ambiente de control, valoración de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo.

El control interno se define como un proceso dinámico efectuado por el personal de una entidad para proporcionar seguridad razonable en la consecución de sus objetivos. (Chango Galarza et al, 2024; Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013).

En específico, para que las actividades de control funcionen, cada movimiento físico de mercancía debe estar respaldado por un sistema transparente que evite la ceguera operativa, el exceso de compras o el estancamiento del capital. Particularmente en el manejo de inventarios farmacéuticos, esta rigurosidad sistémica cobra una importancia crítica; por ejemplo, si el componente de evaluación de riesgos y comunicación falla, un lote de medicamentos o vacunas de alto costo puede expirar en los estantes por falta de trazabilidad (al no aplicar correctamente métodos de rotación como FEFO), lo que no solo supone una pérdida financiera directa por

obsolescencia, sino que constituye una grave infracción a las regulaciones de salud pública y amenaza el abastecimiento oportuno de los clientes, evidenciando que el verdadero control interno requiere conectar el rigor de los datos con el orden físico de los recursos.

En contraste con enfoques clásicos y rígidos que veían al control como una función meramente policíaca o de verificación posterior, el modelo COSO introduce una visión sistémica y preventiva. Mientras que el modelo Cadbury (Reino Unido) se enfoca primordialmente en el gobierno corporativo y la transparencia financiera para grandes juntas directivas, COSO resulta más versátil para la microempresa nicaragüense. Esta flexibilidad permite que los cinco componentes del modelo se adapten a estructuras organizacionales sencillas, garantizando que el control no se convierta en un obstáculo burocrático, sino en un facilitador de la eficiencia operativa en el área de inventarios.

El primer componente del control interno, bajo el enfoque de COSO, es el Ambiente de Control, definido como la base de los demás componentes e incluye la integridad, valores éticos y la estructura organizacional (Cevallos Guamán & Muñoz Intriago, 2021). Se refiere a la integridad, los valores éticos, la filosofía de dirección y el estilo de dirección, la manera en que la dirección asigna la autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados (Gómez Medina, Formoso Mieres, Niama Játiva, & Puchaicela Viñamagua, 2021). En las microempresas, este ambiente suele ser informal pero determinante, ya que puede marcarse directamente por la "personalidad" del dueño-gerente, lo que puede derivar en controles discrecionales (Sequeira Blandón et al., 2024). Por lo tanto, se asume este enfoque para establecer que en la empresa Fuente Vital, el resguardo de las medicinas debe comenzar con una clara filosofía de integridad y valores éticos, donde el personal comprende que un error en el registro no es solo un fallo numérico, sino un riesgo para la reputación de la empresa y la salud pública.

Derivado de un ambiente sólido, la Evaluación de Riesgos se posiciona como el segundo componente crítico de este marco teórico, es el proceso iterativo para identificar y analizar los riesgos que podrían impedir el logro de los objetivos (Hidalgo Sanchez, 2024). Este componente “incluye la manera como la administración identifica los riesgos relevantes, relacionando eventos y circunstancias externos e internos que puedan ocurrir y afectar la habilidad de una organización para procesar información consistente y confiable” (Gómez Medina, Formoso Mieres, Niama Játiva, & Puchaicela Viñamagua, 2021, p.40). Aquí se distinguen el riesgo inherente (propio de la

actividad farmacéutica, como la caducidad) y el riesgo de control (probabilidad de que los controles fallen) (Cevallos Guamán & Muñoz Intriago, 2021).

Bajo la óptica de COSO, el componente de evaluación de riesgos exige que la alta dirección identifique y analice los riesgos que amenazan el cumplimiento de sus objetivos, así como el impacto y la probabilidad de las distintas amenazas para determinar la mejor estrategia de mitigación. Con base en este diagnóstico, la gerencia formula planes y medidas preventivas enfocadas en vulnerabilidades específicas. Es fundamental comprender que este es un proceso dinámico, ya que los riesgos evolucionan o surgen ante diversas situaciones, tales como modificaciones en el entorno operativo, la adopción de innovaciones tecnológicas, la implementación de nuevos modelos de negocio, o bien, a partir de reestructuraciones y cambios en la organización interna. (Blanco Luna, 2006, como se citó en Gómez Medina, Formoso Mieres, Niama Játiva, & Puchaicela Viñamagua, 2021)

A diferencia del enfoque CoCo (Canadá), que se centra más en el compromiso y la capacidad del individuo, COSO ofrece una metodología más estructurada para categorizar los riesgos externos e internos. Sin embargo, la combinación de estos modelos es una estrategia sugerida para fortalecer el sistema de control.

A continuación, debido a los objetivos de esta investigación, es necesario analizar la importancia del siguiente componente desde una perspectiva más amplia. La adopción del enfoque conduce necesariamente al desarrollo de Actividades de Control, las cuales se refieren a “las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyan a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos que incidan en el logro de los objetivos.” (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)

Las actividades de control son los lineamientos operativos que aseguran el cumplimiento de las decisiones tomadas por la alta dirección, funcionando como el mecanismo principal para neutralizar los riesgos frente a los objetivos del negocio. Esta dinámica no es exclusiva de un solo departamento, sino que se aplica de forma integral a lo largo y ancho de toda la organización. Se materializan a través de acciones concretas en el día a día: “Incluyen una gama de actividades como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones, controles físicos, indicadores de desempeño, procesamiento de información” (Montaña Orozco, como se citó en Gómez Medina,

Formoso Mieres, Niama Játiva, & Puchaicela Viñamagua, 2021, p.41). En el contexto de productos farmacéuticos, esto se traduce en controles físicos, autorizaciones de salida de bodega y verificaciones de lotes.

La implementación de actividades de control dentro de una organización, ya sean preventivas, de detección, correctivas, manuales o informáticas, exige una alineación estratégica con los riesgos inherentes del negocio. No se trata simplemente de adoptar medidas aisladas o enumerar protocolos, sino de articular una estructura de control global y coherente que responda a la realidad operativa de la organización.

Un elemento crítico es la ejecución de controles físicos y tecnológicos, los cuales garantizan la protección tangible de las existencias y aseguran su conciliación con los registros contables. En la dinámica de una pequeña farmacia como Fuente Vital, esta premisa se materializa mediante la restricción física a zonas sensibles, como el uso de vitrinas bajo llave para medicamentos controlados (psicotrópicos o antibióticos), sumado a la implementación de controles tecnológicos en el sistema de punto de venta (POS) que actualicen el stock en tiempo real. La ejecución de inventarios físicos periódicos —por ejemplo, un conteo cíclico semanal de los analgésicos de mayor demanda o de los productos de mayor costo— y su posterior conciliación con el software, actúan como barreras detectivas esenciales que revelan mermas o robos hormiga, confirmando que el patrimonio de la microempresa se encuentra verdaderamente resguardado.

Más allá de la salvaguarda física, la gestión gerencial y el análisis de indicadores de eficacia son determinantes para anticipar fallas en los objetivos comerciales y logísticos. Las actividades de control de alto nivel exigen que la dirección someta a estudio informes clave que reflejen la realidad operativa, como el flujo de caja o la productividad de las ventas frente al abastecimiento. Esto implica que el administrador debe monitorear proactivamente indicadores como la rotación del inventario o analizar un reporte mensual de productos próximos a vencer en los siguientes noventa días (bajo el método FEFO). Esta evaluación permite tomar decisiones financieras oportunas, como negociar devoluciones tempranas con los laboratorios, aplicar descuentos promocionales a productos de venta libre o ajustar los niveles de reabastecimiento, evitando que el capital de trabajo quede estancado en mercancía obsoleta. (Carrió Pistun, 2011)

Sin embargo, se advierte sobre el exceso de controles puede llegar a entorpecer la eficiencia operativa, deteriorando gravemente la calidad del sistema. La acumulación desmedida de

verificaciones o procesos burocráticos entorpece la capacidad de respuesta y resta competitividad al negocio: “Un gran número de actividades de control o de personas que participan en ellas no asegura necesariamente la calidad del sistema de control” (Carrió Pistun, 2011).

Si un dependiente necesita la firma física de tres responsables diferentes simplemente para procesar la devolución de un jarabe averiado de bajo costo, o para ajustar el inventario de unas gasas, el proceso se vuelve inoperante. Estas múltiples barreras rutinarias atrasarían la atención en el mostrador, generando fricción con el cliente y fomentan que las aprobaciones se conviertan en un acto automático sin revisión real, ignorando el propósito del control.

La eficacia de un sistema de control de inventarios no se mide por la cantidad de firmas impuestas, sino por la calidad, pertinencia y agilidad de sus procesos. Una estructura de control verdaderamente robusta es aquella que logra un equilibrio óptimo entre la seguridad máxima de los activos y la fluidez constante del servicio comercial. Las microempresas, particularmente en sectores tan dinámicos y regulados como el farmacéutico, deben apostar por la competencia técnica de su personal y la actualización de sus sistemas, eliminando aprobaciones redundantes que no añaden valor. Solo mediante el diseño de controles racionales, proporcionales y bien enfocados en los riesgos reales, se logra proteger la rentabilidad del inventario sin sacrificar la satisfacción del cliente final.

Por otro lado, a pesar de las limitaciones de personal que caracterizan a una microempresa, la segregación de responsabilidades es una actividad de control irrenunciable para mitigar el riesgo de fraudes o de errores humanos sistemáticos en el manejo del inventario. Es un fallo crítico, aunque común en negocios pequeños, permitir que una sola persona sea la encargada de solicitar los medicamentos al laboratorio, recibir la mercancía, ingresarla al sistema informático y, además, autorizar el pago. Para evitar acciones inapropiadas, la farmacia debe estructurar sus funciones de modo que, por ejemplo, el dependiente de mostrador que realiza las ventas y maneja la caja no sea el mismo empleado que tiene los permisos en el software para dar de baja el inventario por caducidad o rotura, estableciendo así un sano equilibrio de poderes y una revisión mutua. (Quinaluisa Morán et al., 2018)

El ejercicio de las actividades de control en una microempresa comercializadora de productos farmacéuticos como Fuente Vital, debe iniciar con una definición clara y precisa de los tipos de actividades que se desarrollarán, considerando los diversos procesos cotidianos de la

empresa. Esto incluye actividades administrativas, estratégicas, operacionales, y de seguimiento, entre otras, las cuales permiten que la organización mantenga un orden y dirección adecuados. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013). Por ejemplo, en la gestión de inventarios farmacéuticos, una actividad de control operativa podría ser la verificación diaria del stock para evitar desabastecimientos o vencimientos, mientras que una actividad administrativa podría involucrar la revisión periódica de proveedores para garantizar la calidad y cumplimiento normativo.

La relación directa entre las actividades de control y los riesgos identificados es crucial para la efectividad de estas acciones. En el contexto de la empresa de estudio, esto implica que los controles deben estar diseñados específicamente para mitigar riesgos como la caducidad de productos, la falsificación o la mala manipulación de medicamentos. Por ejemplo, la implementación de un sistema de trazabilidad digital permite identificar y corregir rápidamente cualquier desviación en la cadena de suministro, reduciendo así el riesgo de comercializar productos no aptos. (Barragán Zurincho, Bueno Barajas, & Meléndez Navarro, 2016, pp. 79-81)

Un aspecto fundamental dentro de la gestión de riesgos y controles es la claridad interna sobre las políticas establecidas por la alta dirección. Estas políticas deben orientar el manejo, aplicación y seguimiento de las actividades de control, garantizando un manejo adecuado ante los riesgos. En las empresas farmacéuticas, esto se traduce en la creación de manuales de procedimientos que establezcan claramente los pasos a seguir para el manejo de productos sensibles, lo que contribuye a una operación homogénea y segura, incluso en ausencia de supervisión directa.

Los procedimientos administrativos y operativos actúan como herramientas esenciales para la gestión eficiente de las actividades de control, facilitando el cumplimiento de los objetivos misionales a mediano y largo plazo. En la práctica, un procedimiento bien estructurado para la recepción y almacenamiento de productos farmacéuticos asegura que se mantengan las condiciones óptimas, como temperatura y humedad controladas, evitando así pérdidas económicas y riesgos para la salud del consumidor final.

El marco conceptual del COSO 2013 enfatiza que las actividades de control deben surgir de un análisis riguroso de riesgos, lo cual significa que cada control debe estar directamente vinculado a un riesgo específico identificado. En la microempresa farmacéutica, esto puede

ejemplificarse con la implementación de controles específicos para prevenir errores en la dispensación de medicamentos, un riesgo crítico que puede afectar la seguridad del paciente y la reputación de la empresa.

La tecnología juega un papel fundamental en el fortalecimiento de las actividades de control. Los avances tecnológicos permiten a las microempresas farmacéuticas optimizar procesos como el control de inventarios, la facturación electrónica y la gestión documental. Por ejemplo, el uso de software especializado para la gestión farmacéutica facilita el seguimiento de lotes y fechas de vencimiento, minimizando errores humanos y aumentando la eficiencia operativa.

La alta dirección debe implementar políticas claras que no solo definan las actividades de control, sino que también establezcan los procedimientos administrativos y operativos adecuados para su efectiva ejecución. En el contexto de una microempresa farmacéutica, esto implica que los dueños o gerentes deben promover una cultura organizacional de cumplimiento y mejora continua, respaldada por capacitaciones periódicas y supervisión constante.

Adicionalmente, el componente de Información y Comunicación es fundamental para el funcionamiento integral de cualquier empresa, “asegura que la información relevante fluya de manera efectiva dentro de la organización y hacia partes externas, garantizando que todos entiendan sus roles en el control interno” (Pech George & Castillo Aguilera, 2025, p. 166). La información debe fluir de manera eficiente y efectiva entre todas las áreas, desde la recepción de mercancía hasta la entrega al cliente final, para garantizar que cada etapa del proceso esté debidamente controlada y documentada. Por ejemplo, un sistema que permita registrar cada ingreso y salida de medicamentos con detalles precisos sobre lote y fecha de caducidad contribuye a mantener la integridad del inventario y asegura que la información esté disponible para quienes toman decisiones estratégicas.

La teoría COSO sostiene que la calidad de la información es fundamental para respaldar una correcta toma de decisiones. Un informe de inventario desactualizado o incorrecto puede conducir a la falta de productos esenciales o a la venta de medicamentos caducados, ambos escenarios con graves consecuencias. Por ello, la empresa debe implementar mecanismos de revisión y validación de datos que aseguren la confiabilidad de la información utilizada.

Además, la comunicación interna debe ser clara y continua para que los responsables de cada área entiendan su rol dentro del control de riesgos. Esto implica que quienes manejan el inventario, el área administrativa y la gerencia estén alineados en cuanto a los procedimientos y políticas establecidas, idealmente. En la práctica, un canal de comunicación ágil entre el personal de almacén y la gerencia puede facilitar la rápida identificación de discrepancias en stock o alertas sobre productos próximos a vencer, permitiendo tomar medidas oportunas como promociones o devoluciones.

Por último, el componente de Monitoreo enmarca evaluaciones continuas para verificar que cada componente esté presente y en funcionamiento (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013), implica la supervisión continua o periódica de los controles y procedimientos para garantizar que se mantengan alineados con los objetivos organizacionales y los requerimientos normativos. Por ejemplo, en el contexto farmacéutico, monitorear el cumplimiento de las condiciones de almacenamiento y la rotación de inventarios es clave para evitar pérdidas económicas y riesgos sanitarios.

La información que se está evaluando proviene de varias fuentes, incluyendo los estudios existentes de controles internos, informes internos del auditor, informes de excepciones sobre actividades de control, informes por parte de reguladores como pueden ser dependencias reguladoras bancarias, informes del personal operativo y quejas de los clientes por cargos de facturación. (Gómez Medina et al., 2021, p.41)

El monitoreo también debe contemplar la evaluación del cumplimiento de las políticas y procedimientos diseñados para el manejo de riesgos. Las microempresas deben contar con mecanismos para revisar que las actividades administrativas, operativas y de control se ejecuten conforme a lo planificado. Por ejemplo, un responsable puede realizar auditorías internas mensuales que permitan detectar incongruencias en la gestión de pedidos o en la recepción de mercancías, facilitando una respuesta rápida y efectiva a cualquier desviación.

La supervisión debe considerarse como un proceso dinámico que evoluciona junto con la empresa y el entorno en que opera. En la medida en que la empresa crece o enfrenta cambios normativos y tecnológicos, sus mecanismos de supervisión deben adaptarse para continuar siendo efectivos. Por ejemplo, ante la implementación de nuevas regulaciones sanitarias, es necesario ajustar los controles y las actividades de monitoreo para cumplir con los nuevos requerimientos,

asegurando así la sostenibilidad y el cumplimiento legal a largo plazo. De esta manera, el monitoreo se convierte en un pilar fundamental para la gestión integral y la mejora continua.

La literatura de especialistas consultados coincide en que las fallas en las microempresas no se deben a la falta de personal, sino a la falta de métodos claros. Por ello, la postura de este estudio se alinea con la actualización de COSO 2013, la cual hace hincapié en la adaptabilidad del modelo a diferentes estructuras organizacionales, lo que garantiza la viabilidad del diseño del manual en el entorno económico nicaragüense.

7.2.2. Gestión Técnica de los Inventarios

La gestión de inventarios busca mantener niveles adecuados de existencias para satisfacer la demanda, optimizar costos y proteger la rentabilidad mediante un control eficiente de las entradas, salidas y rotación de los productos (Guerrero, 2009; Estupiñán, 2008; Ballou, 2004).

El establecimiento de un control interno de inventarios eficiente demanda la ejecución coordinada de procesos estratégicos orientados a la salvaguarda y optimización de los activos organizacionales. En este contexto, se identifican como etapas fundamentales la recepción de mercancías, el almacenamiento, la distribución y la seguridad. Al respecto, Anaya (2008) sostiene que un principio básico del control interno es garantizar la exactitud absoluta entre las existencias físicas en el almacén y los registros en el sistema administrativo correspondiente. Complementariamente, Catacora (2011) enfatiza que la gestión debe enfocarse en proteger el valor del activo mediante el uso de documentos prenumerados, autorizaciones formales para cualquier movimiento de mercancía y la implementación de registros continuos que mitiguen riesgos de fraude, robos o daños físicos.

Asimismo, la metodología de gestión de inventarios planteada por Salas et al. (2017) sugiere que la eficiencia se alcanza a través de cinco pasos: definición de políticas para la integración y colaboración, la planificación colaborativa, la integración de procesos críticos y la medición constante del desempeño y elaboración de planes de acción bajo un enfoque de mejoramiento continuo. Finalmente, la alta administración debe comunicar directrices claras sobre el control para reducir costos asociados a la obsolescencia y manipulación, asegurando que el inventario mantenga la agilidad necesaria para garantizar la rentabilidad institucional.

La administración de inventarios planteada por Catacora (2011) se fundamenta en una perspectiva contable y de control administrativo, definiendo a los inventarios como partidas del activo que constituyen la principal fuente generadora de ingresos para las organizaciones, ya sean de naturaleza comercial o manufacturera. En este sentido, el autor sostiene que el objetivo primordial del control interno debe ser la salvaguarda del valor del activo, debido a su alta significación financiera dentro del balance general.

Según Catacora: “El control interno de inventarios debe estar enfocado a cubrir varios aspectos, sin embargo, el más importante es el de salvaguardar su valor como activo. En este sentido, algunos controles que se pueden aplicar son los siguientes: Solo deben entregarse o recibirse inventarios con base en autorizaciones emanadas por funcionarios autorizados que garantice sus resguardo. Las entregas de inventario se deben efectuar con base en documentos prenumerados” (2011, p. 281).

La gestión de almacén comprende procesos fundamentales como la recepción, el almacenamiento, la distribución y la seguridad, los cuales garantizan el adecuado flujo y control de las mercancías (Donayre Fossa, 2017).

La recepción de mercancías consiste en recibir, verificar y validar los productos antes de su almacenamiento, asegurando que cumplan con la cantidad, calidad y condiciones acordadas para reducir riesgos y garantizar el abastecimiento (Perdiguero, 2017; Mora, 2011; Bureau, 2011).

La distribución abarca la organización y movimiento de los productos desde el procesamiento del pedido hasta su entrega, incluyendo actividades de manipulación, consolidación y despacho para asegurar un flujo eficiente (Bureau, 2011; Brenes, 2015).

La seguridad en el almacén busca prevenir riesgos que puedan afectar la integridad del personal y garantizar condiciones seguras de trabajo mediante medidas preventivas (Morillo, 2014, citado por Donayre Fossa, 2017).

El control interno de inventarios debe garantizar la exactitud entre las existencias físicas y los registros, mediante autorizaciones, documentación y verificaciones que salvaguarden los activos y minimicen riesgos de fraude, pérdidas y errores (Catacora, 2011; Anaya, 2008).

En el marco de la gestión y valuación de inventarios, los elementos del costo representan la suma de erogaciones y cargos necesarios para que un artículo alcance su condición y ubicación actuales, permitiendo su venta o uso en la producción. El análisis de estos elementos varía según la naturaleza de la entidad (comercial o industrial) y es fundamental para cumplir con la normativa NIF C-4.

De acuerdo con la NIC 2, los inventarios son activos que cumplen con alguna de las siguientes condiciones:

- Son poseídos para ser vendidos en el curso normal de la operación.
- Se encuentran en proceso de producción con vistas a esa venta.
- Están en forma de materiales o suministros para ser consumidos en el proceso de producción o en la prestación de servicios.

Un inventario se clasifica como un activo, definido como un recurso controlado por la entidad resultante de sucesos pasados del cual se esperan beneficios económicos futuros (generalmente a través de su venta)

Debido a que se espera que su flujo ocurra dentro del ciclo normal de operaciones o en los doce meses siguientes, se clasifica específicamente como un activo corriente según la NIC 1.

Clasificación de los Rubros Contables

Para efectos de valuación, los inventarios se categorizan en diversos rubros que deben ser identificados claramente en el reconocimiento inicial (Ascencio Rubio & Barreto Cordova, 2025):

- Materias primas y materiales.
- Producción en proceso.
- Artículos terminados (valuados al costo de producción en industrias o al costo de compra en comercios)
- Artículos en consignación, demostración o para maquila.
- Inventarios en tránsito e inventarios pagados por anticipado.
- Refacciones, suministros y herramientas.

Elementos del costo en empresas comerciales:

Para las entidades que adquieren artículos para su reventa, el costo de compra no se limita al precio facturado por el proveedor. Los elementos constitutivos incluyen:

- **Precio de adquisición:** El importe pagado en efectivo o equivalentes.
- **Gastos sobre compra:** Erogaciones directamente atribuibles como fletes, gastos aduanales, impuestos de importación (no recuperables), seguros, almacenaje, manejo y empaques.
- **Deducciones:** Es imperativo restar los descuentos, bonificaciones y rebajas sobre compras para determinar el costo neto de adquisición.

Desde una perspectiva operativa, entender los elementos del costo es vital porque el almacenamiento es una actividad que eleva el costo final sin agregar valor al producto. Una gestión eficiente busca:

- **Minimizar existencias:** Reducir el gasto de tener "dinero restringido" en artículos innecesarios.
- **Control interno:** Mantener registros exactos de estos costos para evitar el robo, daño o descomposición, factores que se convertirían en costos adicionales no recuperables.
- **Costo de ventas:** La correcta identificación de los elementos del costo permite una valuación precisa del costo de ventas en el estado de resultados, enfrentando adecuadamente los costos contra los ingresos del periodo para determinar la utilidad bruta real.

Métodos de Valuación

De acuerdo con la NIF C-4, el inventario debe valorarse a su costo de adquisición o a su valor neto de realización, eligiendo siempre el menor.

Los métodos de valuación de inventarios son un conjunto de procedimientos utilizados para asignar un valor monetario a las existencias de una entidad, lo cual es fundamental para determinar tanto el costo de ventas en el estado de resultados como el valor del inventario final en el balance general.

En el contexto de la NIF C-4, la valuación de inventarios se define como la acción de asignar un valor monetario a los bienes o servicios al cierre de un periodo contable, utilizando métodos y procedimientos de cálculo que permitan reconocer dichos montos de manera objetiva. Esta acción busca asignar un valor financieramente justo a los saldos que integran la cuenta de inventarios, eliminando la arbitrariedad o la posibilidad de manejar datos falsos (Ascencio Rubio & Barreto Cordova, 2025).

El objetivo primordial de contar con métodos estandarizados de valuación es servir como una guía para representar la información financiera de forma consistente. Específicamente, la NIF C-4 busca establecer las normas de valuación, presentación y revelación para los inventarios en el estado de posición financiera de una entidad.

- **PEPS (Primeras Entradas, Primeras Salidas):** Parte del supuesto de que los primeros bienes adquiridos son los primeros en ser vendidos, lo que ayuda a prevenir la obsolescencia del inventario. Es considerada la fórmula más lógica cuando no hay identificación específica. Una característica técnica clave es que los resultados del costo de ventas e inventario final son los mismos independientemente de si se usa un sistema periódico o continuo.
- **Costo Promedio Ponderado:** Calcula el costo de cada unidad a partir del promedio ponderado de los artículos similares al inicio y los adquiridos en el periodo. Esta fórmula mitiga los cambios bruscos en los precios y ofrece un equilibrio entre el PEPS y el UEPS. Puede aplicarse de dos formas:
 - **Promedio Ponderado Fijo:** Se calcula una sola vez al final del periodo (asociado al sistema periódico)
 - **Promedio Ponderado Móvil:** El costo unitario se actualiza después de cada compra (asociado al sistema continuo).
- **UEPS (Últimas Entradas, Primeras Salidas):** Ha sido eliminado por las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF/NIC 2) porque no ofrece una representación fiable de los flujos reales de inventario. Al valuar el inventario final con los costos más antiguos, este método suele subvaluar el activo en el balance general. (Fuentes, 2015)

Sistemas de inventario

Los sistemas de inventario son herramientas operativas esenciales que, en el contexto de la valuación, permiten determinar el valor del activo en el estado de situación financiera y el costo de ventas en el estado de resultados. La elección entre un sistema periódico o continuo suele depender de un análisis de costo-beneficio o de la complejidad operativa de la entidad (Fuertes, 2015).

- **Sistema de Inventario Periódico:** se caracteriza por obligar a la entidad a realizar un conteo físico de las existencias, generalmente al cierre del periodo contable, para determinar el inventario final.

El costo de ventas se determina mediante la ecuación: $\text{Inventario Inicial} + \text{Compras} - \text{Inventario Final} = \text{Costo de Ventas}$.

Una desventaja crítica es que no permite identificar faltantes de inventario, ya que cualquier pérdida de mercancía queda absorbida automáticamente dentro del cálculo del costo de ventas.

- **Sistema de Inventario Continuo (Perpetuo):** A diferencia del periódico, el sistema continuo actualiza el importe de los inventarios cada vez que ocurre una operación de compra o venta.

Permite una vigilancia constante al comparar el saldo en registros contables contra el conteo físico, facilitando la identificación de unidades faltantes.

Metodologías de clasificación de inventarios

1. **La clasificación ABC** se posiciona como la metodología más extendida y utilizada en la gestión de almacenes debido a su enfoque en el valor económico y su simplicidad. (Graziano, 2024)

Esta técnica segmenta el inventario basándose en el principio de que no todos los artículos tienen el mismo impacto financiero. Su estructura permite concentrar recursos en los elementos que realmente mueven la aguja económica de la empresa:

- **Clase A (Prioridad alta):** Representan solo el 20% de los artículos, pero acumulan entre el 70% y 80% del valor total. Por su importancia estratégica, requieren un monitoreo constante y niveles de inventario muy precisos para evitar rupturas de stock.
- **Clase B (Prioridad media):** Constituyen el 30% del inventario y el 15-20% del valor. Su gestión es más relajada, con ciclos de reordenamiento menos frecuentes que los de clase A.
- **Clase C (Prioridad baja):** Son el grupo más numeroso (50% o más de los artículos), pero apenas representan el 5% del valor total. Se gestionan con gran flexibilidad y reabastecimientos distanciados.

El objetivo fundamental de este método es optimizar la disponibilidad de los artículos esenciales mientras se reducen los costos de gestión de los menos valiosos.

2. **La clasificación XYZ** se centra en la variabilidad de la demanda, permitiendo a las empresas diferenciar entre artículos con un consumo estable y aquellos cuya predictibilidad es baja.

Esta metodología segmenta los productos en tres categorías basadas en la estabilidad de su comportamiento en el mercado:

- **Clase X (Demanda estable):** Incluye artículos con una demanda predecible y constante. Debido a su estabilidad, son ideales para una gestión estandarizada y el mantenimiento de niveles de inventario altos, ya que el riesgo de obsolescencia por falta de venta es bajo.
 - **Clase Y (Demanda cíclica):** Son productos con variaciones conocidas, como la estacionalidad. Estos requieren una planificación estratégica específica para asegurar que haya suficiente stock durante los picos de demanda sin sobrecargar el almacén en periodos valle.
 - **Clase Z (Demanda impredecible):** Representan el mayor reto logístico, pues su consumo es irregular y de baja frecuencia. Para estos artículos, las fuentes recomiendan una gestión de inventarios reducidos o sistemas de aprovisionamiento just-in-time para evitar costos innecesarios.
3. **La clasificación VED** se distingue de otras metodologías por centrarse exclusivamente en la criticidad operativa y el impacto que la ausencia de un artículo tiene en la continuidad

del negocio. Mientras que otros modelos priorizan el dinero o la velocidad de venta, el VED es una herramienta de gestión de riesgos diseñada para evitar parálisis en la producción. (Batterywala, 2025).

Las Categorías del Modelo VED

A diferencia del ABC (valor) o el XYZ (demanda), el VED evalúa las consecuencias funcionales de no tener el stock disponible.

- **Clase V (Vital):** Son artículos imprescindibles para el funcionamiento de los procesos. Su falta provoca una parada total de la producción o de la actividad empresarial. Por esta razón, requieren los niveles de inventario más altos y una disponibilidad garantizada.
 - **Clase E (Essential):** Son componentes importantes, pero no críticos en extremo. Si faltan, se producen retrasos u ineficiencias, pero no se llega al bloqueo total de las operaciones.
 - **Clase D (Desirable):** Tienen un impacto bajo en la continuidad operativa. Su ausencia es manejable y pueden ser reabastecidos según la demanda real, permitiendo una gestión mucho más flexible.
- Factores de evaluación para la criticidad.
4. **La clasificación FSN** se centra en la frecuencia de uso del inventario, lo que la convierte en una herramienta fundamental para la gestión física del almacén y el control de la obsolescencia. En el contexto de las metodologías de clasificación, mientras otros modelos priorizan el valor financiero o la importancia operativa, el modelo FSN pone el foco en la rotación de los artículos.

Las Categorías del Modelo FSN

Esta metodología segmenta los productos según qué tan seguido entran o salen del inventario:

- **Fast-moving (F):** Son artículos de alta rotación que se venden o utilizan con mucha frecuencia. Requieren niveles de stock elevados para satisfacer la demanda constante y un monitoreo continuo para evitar desabastecimientos.
- **Slow-moving (S):** Comprende artículos de rotación media que se utilizan de manera periódica. Se gestionan con niveles de inventario intermedios, equilibrando el costo de almacenamiento con la disponibilidad.

- **Non-moving (N):** Artículos con poca o nula rotación. Son los más críticos para la optimización del espacio, ya que suelen estar sujetos a la obsolescencia y requieren revisiones periódicas para decidir si deben permanecer en el almacén.

7.2.3. Marco Legal: Control Farmacéutico y Regulatorio en Nicaragua

- **Ley N° 292, Ley de Medicamentos y Farmacias**

La Ley N°. 292, Ley de Medicamentos y Farmacias, aprobada en Nicaragua en 1998, constituye el marco regulatorio fundamental para garantizar que la población tenga acceso a productos farmacéuticos eficaces, seguros y de calidad.

Su objetivo primordial es la protección de la salud de los consumidores mediante la regulación de todo el ciclo de vida del medicamento, desde su fabricación hasta su dispensación final.

a) Ámbito de Aplicación y Autoridad Competente

La ley regula no solo los medicamentos de uso humano, sino también los cosméticos medicados y dispositivos médicos. El Ministerio de Salud (MINSAL) es el órgano ejecutor encargado de la evaluación, registro, control y vigilancia sanitaria.

b) El registro sanitario y control de calidad

Ningún producto farmacéutico puede ser fabricado, importado o comercializado en el país sin un registro sanitario previo emitido por el MINSAL

- **Vigencia:** El registro tiene una duración de cinco años y debe ser renovado, aunque el número asignado es perpetuo
- **Requisitos:** Para obtenerlo, se deben presentar estudios de estabilidad, certificados de calidad de la materia prima y del producto terminado, así como estudios clínicos y farmacológicos.
- **Verificación:** La calidad es verificada por el Laboratorio del Ministerio de Salud, que realiza controles periódicos no solo del producto, sino también de las materias primas y los envases.

c) Clasificación de los establecimientos farmacéuticos

La ley reconoce cuatro tipos de establecimientos, cada uno con funciones y requisitos específicos:

- **Laboratorio Farmacéutico:** Dedicado a la fabricación y procesos productivos.
- **Distribuidora e Importadora:** Destinada al depósito y venta al por mayor a farmacias y hospitales.
- **Farmacia:** Establecimiento para la dispensación directa al público. Es el único autorizado para suministrar fórmulas magistrales y productos controlados
- **Puesto de Venta de Medicamentos:** Ubicados en áreas rurales sin farmacias, autorizados únicamente para vender medicamentos de libre venta (OTC).

d) **La figura del regente farmacéutico**

La ley establece la obligatoriedad de que todo establecimiento farmacéutico cuente con un Regente, quien es el profesional farmacéutico que asume la dirección técnica y científica.

- **Responsabilidades:** El regente responde por la identidad, pureza y seguridad de los productos. En las farmacias, su rol incluye la dispensación e información al paciente sobre el uso adecuado, interacciones y reacciones adversas
- **Restricciones:** Los farmacéuticos no pueden prescribir medicamentos, y los médicos no pueden ejercer simultáneamente como farmacéuticos.

e) **Integridad de los medicamentos y sanciones**

La ley define con precisión los estados que invalidan la comercialización de un producto para proteger al usuario:

- **Medicamento alterado:** aquel cuya composición o envase ha sido modificado sin autorización.
- **Medicamento adulterado:** el que no corresponde a las cualidades de pureza o identidad anunciadas en su rotulación.
- **Medicamento falsificado:** aquel que se vende bajo un nombre falso o con información engañosa sobre su identidad.

Para asegurar el cumplimiento, los inspectores de salud tienen libre acceso a los establecimientos y pueden aplicar medidas de seguridad como el decomiso de productos o el cierre

de locales. Las infracciones se clasifican en leves, graves y muy graves, pudiendo resultar en multas, cancelación del registro sanitario o el cierre definitivo del establecimiento.

En el marco de la Ley N°. 292 (Ley de Medicamentos y Farmacias), Capítulo IV "Estado de los Medicamentos" es un componente crítico diseñado para cumplir con el objeto principal de la ley: proteger la salud de los consumidores garantizando productos eficaces, seguros y de calidad.

La normativa establece prohibiciones terminantes sobre la manipulación o tenencia de productos que no se encuentren en condiciones óptimas y define con precisión técnica cada estado irregular para facilitar su control y sanción.

f) **Prohibiciones generales**

La ley prohíbe estrictamente la importación, elaboración, distribución, promoción, expendio o tenencia, a cualquier título, de medicamentos que se encuentren alterados, deteriorados, adulterados o falsificados. Esta prohibición es absoluta y busca evitar que productos que han perdido sus propiedades terapéuticas o que son de origen ilícito lleguen al paciente.

g) **Definiciones técnicas del Estado de los medicamentos**

Para efectos legales, la ley desglosa las condiciones que invalidan un producto farmacéutico:

- **Medicamento vencido:** Es aquel cuyo período de eficacia, determinado por estudios de estabilidad, ha caducado. La fecha de vencimiento es el límite máximo que garantiza la potencia, pureza y características físico-químicas del fármaco.
- **Medicamento alterado:** Se refiere a productos que han sufrido cambios en su composición aprobada (sustitución o adición de elementos) o transformaciones en sus características microbiológicas y terapéuticas por agentes externos. También incluye aquellos con la fecha de vencimiento alterada o que no han sido almacenados con las precauciones debidas.
- **Medicamento deteriorado:** Es el que ha perdido o disminuido su capacidad, potencia o pureza por cualquier causa. La ley presume deterioro de pleno derecho en medicamentos vencidos o con el envase dañado.
- **Medicamento adulterado:** Aquel que no corresponde a su identidad o pureza según la farmacopea oficial o lo anunciado en su rotulación. También incluye productos elaborados en condiciones no autorizadas o que contienen aditivos peligrosos.

- **Producto fraudulento:** Es aquel elaborado por laboratorios sin registro sanitario de funcionamiento o que no cuenta con el registro sanitario del producto en sí.
- **Medicamento falsificado:** Se define como aquel vendido en envases no originales, bajo nombres falsos o cuya rotulación contiene menciones engañosas sobre su composición y seguridad.

- **Ley N° 423: Ley General de Salud**

La Ley General de Salud de Nicaragua (Ley N°. 423) constituye el marco jurídico fundamental diseñado para tutelar el derecho humano a la salud mediante la regulación de los principios, obligaciones y servicios dentro del país. La ley establece al Ministerio de Salud como el ente rector con autoridad para supervisar tres regímenes de atención: el contributivo, el no contributivo (gratuito para sectores vulnerables) y el voluntario, asegurando así una cobertura universal y solidaria. Además de definir las facultades administrativas y de vigilancia epidemiológica, la legislación detalla minuciosamente los derechos y deberes de los usuarios, enfatizando la confidencialidad, el consentimiento informado y la responsabilidad ciudadana en la preservación de la higiene ambiental. Finalmente, la ley estructura la organización de los sistemas locales de salud (SILAIS) y establece un régimen de medidas preventivas y sanciones para garantizar el cumplimiento de las normas sanitarias en beneficio del bienestar colectivo.

- **Norma de Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte de Insumos Médicos de la Autoridad Nacional de Regulación Sanitaria (ANRS)**

Esta normativa nicaragüense, aprobada por el Ministerio de Salud en 2020, establece los lineamientos obligatorios para el almacenamiento, distribución y transporte de insumos médicos. El documento busca garantizar que los productos farmacéuticos y dispositivos médicos mantengan su calidad, seguridad y eficacia terapéutica en todo el sector salud. Su alcance abarca desde requisitos de infraestructura y equipamiento hasta la capacitación técnica del personal y la gestión de la cadena de frío. Además, define protocolos estrictos para el control de inventarios, devoluciones y el retiro de productos defectuosos del mercado nacional. La norma también exige la implementación de auditorías internas y sistemas de gestión de calidad para proteger la salud

pública de la población. De este modo, el Estado asegura que el suministro de suministros médicos se realice de forma oportuna, higiénica y técnica.

La Norma de Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte (BPADT) de insumos médicos, emitida por el Ministerio de Salud de Nicaragua en febrero de 2020, establece un marco regulatorio obligatorio para garantizar que los medicamentos y dispositivos médicos mantengan su calidad y eficacia terapéutica en toda la cadena de suministro.

- **Marco legal y objetivo**

La norma tiene su fundamento en la Constitución Política de Nicaragua y en leyes específicas como la Ley General de Salud (Ley 423) y la Ley de Medicamentos y Farmacia (Ley 292). Su objetivo principal es asegurar la disponibilidad oportuna de insumos médicos de calidad, regulando desde la importación hasta la comercialización final en el sector público y privado.

- **Requisitos operativos y de personal**

- **Responsabilidad técnica:** Cada establecimiento debe contar con un Regente (profesional Farmacéutico, Médico u otro afín), quien coordina el aseguramiento de la calidad y el cumplimiento de las BPADT.
- **Capacitación:** El personal debe recibir inducción y capacitación continua, incluyendo programas especiales para el manejo de productos sensibles como psicotrópicos o aquellos que requieren cadena de frío.
- **Higiene:** Es obligatorio realizar exámenes médicos anuales al personal y prohibir conductas que pongan en riesgo los productos, como comer o fumar en áreas de almacenamiento.

- **Infraestructura y Equipamiento:** Los establecimientos deben cumplir con especificaciones técnicas estrictas:

- **Área mínima:** Deben tener al menos 50 m² para permitir una organización correcta y evitar la contaminación.
- **Áreas delimitadas:** Es imperativo contar con zonas separadas para recepción, cuarentena, almacenamiento, productos rechazados, embalaje y despacho.
- **Condiciones ambientales:** Se debe mantener una temperatura ambiente controlada entre 15°C y 30°C, salvo indicación específica del fabricante. Los equipos de

refrigeración (2°C a 8°C) deben ser monitoreados con instrumentos calibrados y contar con sistemas de alarma.

- **Gestión de Procesos: Recepción, Almacenamiento y Transporte**

En el marco de la Norma de Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte (BPADT), los procesos operativos constituyen el eje central para garantizar que los insumos médicos mantengan su calidad, seguridad y eficacia desde que ingresan al establecimiento hasta que llegan al destinatario final.

- **Proceso de Recepción:** La recepción es la actividad crítica donde se asegura que la cantidad y calidad de los productos recibidos coincidan con lo solicitado. Este proceso incluye:
 - **Verificación documental:** Se coteja el nombre del producto, lote, fecha de vencimiento, fabricante y el Protocolo de Análisis contra la orden de compra.
 - **Inspección física y muestreo:** Se realiza un muestreo para verificar que el embalaje esté íntegro, que el envase primario no tenga grietas o cuerpos extraños, y que las etiquetas sean legibles y cumplan con la normativa vigente.
 - **Ingreso al sistema:** Tras la revisión, los productos se colocan sobre polines, se etiquetan para su identificación y se ubican temporalmente en el área de cuarentena hasta su aprobación técnica.
- **Almacenamiento y Control de Existencias:** El almacenamiento busca la conservación segura de los insumos mediante sistemas de organización y control ambiental.
 - **Sistemas de ubicación:** Los establecimientos pueden emplear sistemas de ubicación fijos (un lugar específico por ítem), fluidos (zonas con códigos informáticos) o una combinación de ambos (semifluido).
 - **Control ambiental:** Se debe mantener una temperatura ambiente controlada entre 15°C y 30°C, a menos que el fabricante indique lo contrario. Los productos de cadena de frío requieren equipos frigoríficos (2°C a 8°C) con sistemas de alarma y registro permanente de temperatura.
 - **Gestión de inventario:** Es obligatorio realizar inventarios periódicos para verificar existencias, identificar excedentes o pérdidas, y asegurar la rotación de productos

siguiendo los métodos FIFO (lo primero que entra es lo primero que sale) y FEFO (lo primero que vence es lo primero que sale) según la caducidad del producto.

- **Distribución y Transporte:** Este proceso debe evitar confusiones y garantizar la integridad física y térmica de los insumos durante el traslado.
 - **Preparación del despacho:** Incluye la verificación del pedido, el embalaje especializado para productos frágiles o termolábiles y la identificación clara de los lotes por destinatario.
 - **Seguridad en el transporte:** Los vehículos deben proteger los productos de la luz, humedad y variaciones de temperatura. En el caso de medicamentos que requieren refrigeración, no deben exponerse a la congelación ni por periodos breves.
 - **Capacitación del transportista:** El conductor debe estar capacitado en el manejo de productos y cadena de frío, además de estar preparado para reportar incidentes o emergencias durante el trayecto.

La norma exige un enfoque proactivo para el manejo de riesgos:

- **Auditorías Internas:** Deben realizarse autoinspecciones coordinadas por el regente al menos dos veces al año.
- **Retiro del mercado:** Los establecimientos deben poseer procedimientos para retirar productos defectuosos de forma rápida, notificando inmediatamente a la Dirección General de Regulación Sanitaria.
- **Gestión de reclamos:** Se deben registrar y analizar estadísticamente las devoluciones y reclamos para identificar problemas recurrentes en los lotes.

Los Procedimientos Operativos Estándar (POE) son pilares fundamentales del **Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)**, diseñados para garantizar que los insumos médicos mantengan su seguridad y eficacia en toda la cadena de suministro.

- **Integración en el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC):** El SGC se define como un conjunto de elementos relacionados —incluyendo la estructura organizativa, procesos y recursos— que dirigen y controlan una organización respecto a la calidad. En este sistema, los establecimientos deben documentar de forma obligatoria sus políticas, programas y procedimientos estándar de operación (POE) para asegurar la integridad de los insumos.

- **Requisitos formales de un POE:** Para que un procedimiento sea válido y efectivo dentro del esquema de gestión de calidad, las fuentes exigen que contenga como mínimo:
 - **Identificación clara:** Título y objetivo del procedimiento.
 - **Contenido técnico:** El desarrollo detallado de la actividad o proceso.
 - **Validación institucional:** Nombres y firmas de las personas que lo elaboran, revisan y aprueban.
 - **Vigencia:** Fechas de emisión y de validez para asegurar que el personal trabaje con versiones actualizadas.
- **Áreas Críticas que requieren POE específicos:** La normativa identifica procesos clave donde la estandarización mediante procedimientos escritos es indispensable para mitigar riesgos.
 - **Saneamiento e higiene:** Se deben establecer POE para la limpieza (indicando frecuencia, métodos y productos) y para el control de plagas, asegurando que los agentes utilizados no contaminen los productos.
 - **Gestión de desviaciones:** Existen procedimientos específicos para el manejo de devoluciones, reclamos y el retiro del mercado, permitiendo acciones correctivas rápidas ante defectos reales o sospechosos.
 - **Operaciones logísticas:** Se requieren POE para el despacho y transporte que garanticen la integridad física y térmica de los productos, especialmente para aquellos que requieren cadena de frío.
 - **Control y vigilancia:** La realización de auditorías internas o autoinspecciones debe estar regida por procedimientos escritos que contemplen la revisión de requisitos técnicos y de gestión.
- **Gestión de Riesgos y Mejora Continua:** Los POE no son documentos estáticos; forman parte de un enfoque de Gestión de Riesgo a la Calidad (GRC):
 - **Evaluación proactiva:** La GRC permite evaluar riesgos basados en conocimiento científico para proteger al paciente.
 - **Acciones correctivas y preventivas:** Cuando se detectan no conformidades en auditorías o desviaciones en los procesos, se deben aplicar procedimientos para eliminar la causa raíz y prevenir que el problema se repita.

- **Supervisión del regente:** El Regente farmacéutico es el responsable de coordinar las actividades inherentes al aseguramiento de la calidad y verificar que los POE se cumplan efectivamente.

7.2.4. Prevención de Riesgos y Fraudes en Inventarios

El fraude laboral surge frecuentemente por el abuso de confianza y la existencia de controles débiles. Ruiz Meza et al. (2017) destacan tres causas principales que originan la defraudación en comercios:

- Hurto interno: Cometido por colaboradores o funcionarios.
- Hurto externo: Ejecutado por individuos ajenos a la organización (clientes, extraños).
- Errores de gestión: Fallas administrativas que facilitan las pérdidas.

Se distingue los esquemas de fraude en tres grandes grupos (Ruiz Meza et al., 2017):

- **Apropiación indebida de activos:** Es el tipo de fraude más recurrente, representando el 85% de los casos a nivel mundial. En el área de inventarios, esto incluye el robo de mercancía y registros falsos para cubrir faltantes.
- **Impacto económico:** Aunque la apropiación de activos es más frecuente, el fraude en estados financieros (como la distorsión de inventarios para aparentar solvencia) genera las mayores pérdidas monetarias, siendo hasta diez veces más costoso que el robo de activos.
- **Ubicación de las pérdidas:** En los negocios de distribución, la mayor parte de las pérdidas ocurre en las tiendas (75%), seguidas por las bodegas (20%) y el transporte (5%).

A continuación, se detallan las principales herramientas de prevención descritas en la literatura:

Matriz de Riesgos: Es descrita como una de las herramientas más dinámicas y fundamentales para el control de gestión. Sus funciones principales son:

- **Identificación y valoración:** Permite listar las actividades principales de la empresa y los riesgos inherentes a los que están expuestas.
- **Valoración del riesgo:** Establece porcentajes de probabilidad de ocurrencia y mide el impacto en los resultados de la empresa.

- **Evaluación de la gestión:** Mide la eficacia de los controles actuales; si el control es eficiente, los indicadores de riesgo disminuyen.
- **Flexibilidad e integración:** Debe involucrar a todos los departamentos (operativos y funcionales) para ofrecer un diagnóstico integral de la compañía.

Sistemas de Control Interno y Segregación de Funciones: La debilidad en el ambiente de control es la principal "oportunidad" en el Triángulo del Fraude. (Ruiz Meza, Aviles Flor, & Vera Gutiérrez, 2017) enfatizan las siguientes medidas:

- **Segregación de funciones:** Evita que una sola persona tenga el control exclusivo de un proceso, lo cual es un factor crítico de riesgo.
- **Políticas y procedimientos:** El diseño de manuales específicos para la optimización de procesos relacionados al inventario ayuda a evitar pérdidas por caducidad o deterioro.
- **Pruebas de control periódicas:** Ejecución de verificaciones constantes para asegurar que los protocolos se cumplen a cabalidad.
- **Cultura organizacional:** El establecimiento de un código de ética, capacitaciones constantes y la aplicación de pruebas de control periódicas son claves para mantener el compromiso del personal.

El Triángulo de la Seguridad (Modelo CID): Para proteger los activos digitales y los datos del inventario, se utiliza el Triángulo de Seguridad, que se basa en tres principios técnicos:

- **Confidencialidad:** Limita el acceso a la información solo a usuarios autorizados para evitar revelaciones no deseadas.
- **Integridad:** Asegura que los datos de los inventarios solo sean modificados por personal autorizado, garantizando que la información sea real y consistente.
- **Disponibilidad:** Garantiza que los datos puedan ser obtenidos por los usuarios autorizados en un tiempo razonable cuando se necesiten.

NIA 240, 315 y 501: Obligan al auditor a mantener un escepticismo profesional y a realizar una valoración rigurosa de los riesgos de incorrección material debida a fraude.

NIC 2 (Existencias): Proporciona la herramienta contable para la valoración correcta del inventario (costo o valor neto realizable), evitando distorsiones en los estados financieros que busquen aparentar una fortaleza financiera inexistente.

Técnicas de Cultura Organizacional y Ética: La prevención también se apoya en técnicas conductuales para reducir la "racionalización" del fraude.

- **Códigos de ética y conducta:** Establecen los valores y el compromiso esperado del personal.
- **Capacitación constante:** Instrucción técnica sobre los riesgos y las responsabilidades individuales.
- **Sistemas de administración de denuncias:** Canales formales para reaccionar ante irregularidades detectadas internamente.
- **Esquemas de detección temprana (Banderas rojas):** Como parte de una estrategia preventiva, se implementan técnicas de diagnóstico denominadas "banderas rojas" (Ruiz Meza et al. , 2017). Estos son síntomas o señales de alerta que permiten a la administración notar irregularidades, tales como:
 - Anomalías constantes en los registros contables o cálculos inexactos sin justificación.
 - Faltantes físicos o ajustes recurrentes en los rubros de inventario.
 - Cambios inusuales en el comportamiento o estilo de vida de los colaboradores.

7.2.5. Políticas y Procedimientos según el Marco COSO 2013

Según el Marco Integrado de COSO, las políticas se definen como declaraciones de la dirección o del consejo que reflejan su visión sobre lo que debe hacerse para llevar a cabo el control (p. 161). Los aspectos clave de esta definición incluyen:

- **Naturaleza y formato:** Estas políticas pueden ser formalizadas por escrito y plasmarse de forma explícita en documentos y comunicaciones, o bien manifestarse de manera implícita a través de las decisiones y medidas adoptadas por la dirección.
- **Función como base:** Una política sirve como el fundamento sobre el cual se desarrollan los procedimientos. Mientras que la política establece la visión de lo que debe hacerse, los procedimientos son las medidas específicas que llevan dicha política a la práctica.

- **Propósito:** Dentro del proceso de control interno, las políticas establecen las líneas generales y las instrucciones necesarias para mitigar los riesgos que puedan afectar la consecución de los objetivos de la organización.

Es responsabilidad de la administración revisar periódicamente estas políticas para asegurar que sigan siendo relevantes y actualizarlas cuando sea necesario ante cambios significativos en los riesgos o en el entorno de la entidad.

Consideraciones para la definición de políticas en la empresa

Para definir adecuadamente las políticas, la dirección debe aplicar su criterio profesional basándose en factores específicos de la entidad (Marco Integrado – 2013).

- **Entorno regulatorio y legal:** Se deben considerar las leyes, reglas y normas aplicables a la organización.
- **Naturaleza del negocio:** La definición debe alinearse con el mercado en el que opera la empresa y la complejidad de sus operaciones.
- **Modelo operativo:** El alcance y la estructura del modelo adoptado por la dirección influyen directamente en cómo se configuran las políticas.
- **Tecnología:** El uso y la dependencia de las tecnologías de la información son factores determinantes en la actualidad para definir controles efectivos.
- **Respuestas al riesgo:** Las políticas deben ser una respuesta directa a los riesgos evaluados previamente para mitigarlos hasta niveles aceptables
- **Formalidad y documentación:** Aunque las políticas pueden ser comunicadas oralmente si la práctica está bien comprendida, deben estar formalmente documentadas cuando se someten a revisión de partes externas o cuando la complejidad de la organización lo requiere.
- **Conciencia y meditación:** La puesta en práctica de las políticas debe ser un acto consciente y meditado, asegurando que los procedimientos relacionados se lleven a cabo con diligencia y coherencia.

Según COSO, los procedimientos se definen como medidas que ponen operativa una política (p. 164).

Los procedimientos consisten en las medidas específicas para la implementación de una política. Mientras que la política refleja la visión de la dirección sobre lo que debe hacerse, el procedimiento es el medio para llevar esa visión a la práctica.

Los procedimientos respaldan la implantación de las instrucciones de la dirección al especificar las actuaciones concretas a realizar por el personal en su día a día.

El Marco establece que los procedimientos pueden ser una combinación de procesos manuales y automatizados. Por ejemplo, pueden incluir autorizaciones, verificaciones, conciliaciones físicas o controles integrados en sistemas informáticos (como los controles de aplicaciones).

Una documentación eficaz de los procedimientos ayuda a capturar el diseño del control interno comunicando aspectos fundamentales como el quién, qué, cuándo, dónde y por qué de la ejecución de una actividad de control.

Dentro del Marco Integrado de COSO, el diseño y establecimiento de políticas y procedimientos están intrínsecamente ligados a varios principios, siendo los más destacados los pertenecientes al componente de **Actividades de Control**.

Principio 4: "La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos de la organización."

Este principio, ubicado en el componente de Entorno de Control, establece que las políticas reflejan las expectativas y las competencias necesarias que el personal debe tener para ejecutar los controles. Estas políticas sirven como base para desarrollar procedimientos detallados que permiten ejecutar y evaluar el desempeño de los empleados, asegurando que quienes operan los procesos sean aptos para cumplir con las normas establecidas.

Principio 10: "La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos."

El Principio 10 determina qué acciones deben convertirse en políticas. Se centra en la selección y desarrollo de actividades que mitiguen riesgos. Una vez que la dirección identifica un riesgo, debe definir una "actividad de control" (como una autorización, verificación o conciliación).

Principio 12: "La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica."

El Marco establece que las políticas reflejan la visión de la dirección sobre lo que debe hacerse para efectuar el control. El Principio 12 exige que estas políticas establezcan las líneas generales de lo que se espera de los empleados.

Bajo este principio, los procedimientos se diseñan como las medidas específicas que llevan la política a la práctica. Por ejemplo, si una política establece que las compras deben ser autorizadas, el procedimiento detallará el "cómo", el "cuándo" y quién es el responsable de firmar.

La documentación de los procedimientos es fundamental dentro del Marco COSO por diversas razones estratégicas y operativas que aseguran la eficacia del sistema de control interno (p. 31):

- **Claridad en funciones y responsabilidades:** La documentación aporta claridad sobre quién debe hacer qué, lo cual favorece la coherencia de las prácticas y políticas de la organización en la gestión del negocio.
- **Captura del diseño del control:** Una documentación eficaz permite capturar aspectos esenciales de las actividades de control, tales como el quién, qué, cuándo, dónde y por qué de su ejecución.
- **Gestión del conocimiento y continuidad:** Actúa como un medio para conservar el conocimiento de la organización. Esto es vital para mitigar el riesgo de que los conocimientos críticos residan únicamente en un número limitado de empleados.
- **Formación y referencia:** Sirve como base para la formación de nuevo personal y ofrece información de referencia actualizada para el resto de los empleados en sus tareas diarias.
- **Evidencia y rendición de cuentas:** La documentación aporta pruebas de la ejecución del control interno, lo que facilita su supervisión y respalda la información sobre la eficacia del sistema ante terceros, como reguladores, auditores o clientes.
- **Requisitos externos:** El Marco señala que, aunque en organizaciones pequeñas algunos controles pueden ser informales, las políticas y procedimientos deben estar formalmente documentados cuando se someten a la revisión de partes externas e independientes.

- **Base para la mejora:** Permite a la dirección reflexionar sobre la lógica de los criterios profesionales aplicados y su alineación con los objetivos, facilitando la identificación de deficiencias y la actualización ante cambios en el entorno.

Riesgos y consecuencias ante la falta de documentación:

- **Vulnerabilidad:** El Marco advierte que las políticas y procedimientos que no están por escrito son más fáciles de eludir. Sin un registro claro de las actuaciones concretas que se deben realizar, las instrucciones de la dirección pueden ser ignoradas o malinterpretadas, lo que debilita la estructura de control.
- **Pérdida de conocimiento:** La documentación sirve para conservar el conocimiento de la organización. Sin ella, la empresa corre el riesgo de que la información crítica y el "cómo" se realizan los procesos residan únicamente en un número limitado de empleados. Si estos empleados abandonan la organización (alta rotación), la empresa pierde ese conocimiento, lo que resulta en altos costes operativos y de aprendizaje.
- Se complica la **rendición de cuentas ante terceros**, como reguladores, accionistas o auditores externos, quienes generalmente exigen niveles específicos de documentación para validar el diseño y ejecución de los controles.
- **Limitaciones en la supervisión y evaluación de riesgos.** Actividades críticas como la supervisión y la evaluación de riesgos no pueden ejecutarse en su totalidad sin que la alta dirección tenga acceso a algún tipo de documentación sobre los procesos de reflexión y análisis llevados a cabo.

7.3. Revisión de Literatura Previa

- **Antecedentes internacionales.**

Posligua-Chichanda et al. (2025), en su investigación titulada “**Control interno al área de inventarios y su incidencia en la reducción de costos: PESCHIFSA S.A.**”, se plantearon como objetivo general evaluar el sistema de control interno del área de inventarios de la mencionada empresa para determinar su impacto en la reducción de costos durante el periodo 2023. Para la consecución de este propósito, el estudio adoptó un diseño metodológico bajo un enfoque cuali-cuantitativo de tipo descriptivo y evaluativo, caracterizándose por ser una investigación de campo y no experimental; asimismo, se fundamentó en una revisión bibliográfica

y el uso de técnicas como la entrevista y el cuestionario, este último estructurado bajo los componentes del modelo COSO I. Respecto a los hallazgos principales, los resultados evidenciaron niveles de riesgo del 30% en los componentes de evaluación de riesgos y actividades de control, lo cual se atribuye a debilidades críticas en la supervisión, una limitada restricción de acceso a las bodegas y la falta de registros formales para el mantenimiento de equipos de refrigeración. Además, se identificó que el personal posee un bajo nivel de capacitación y que la empresa depende de procesos manuales que generan retrasos e inconsistencias en el registro de inventarios perecederos. Por tal razón, el estudio concluyó que la ausencia de protocolos técnicos y de herramientas tecnológicas limita la capacidad de respuesta de la organización ante fallos en la cadena de frío o fluctuaciones de la demanda, afectando directamente la rentabilidad y la calidad de los productos marinos. En virtud de estos resultados, se recomendó a la administración la automatización de los sistemas mediante el uso de sensores de temperatura y alertas de stock, así como la implementación de un cronograma de inspecciones periódicas en el almacenamiento. Finalmente, los autores sugirieron el diseño de un sistema de etiquetado visual por fechas de vencimiento y el establecimiento de un protocolo claro para el aprovechamiento de residuos, acciones que, junto con un programa de formación continua para el personal, permitirán optimizar la gestión de existencias y minimizar significativamente las pérdidas económicas.

Centeno Mora & Gaviria Argumedo (2024), en su trabajo de grado titulado “**Manual de procedimientos para el control de inventarios en Alibaba droguería**”, se plantearon como objetivo general diseñar un manual de procedimientos para el control de inventario que sirviera como propuesta de mejora para las actividades relacionadas con dichos procesos en la organización. Para la consecución de este propósito, la investigación adoptó un diseño metodológico de carácter descriptivo estructurado en cuatro etapas: una revisión bibliográfica preliminar, la identificación de personal clave y aplicación de encuestas, el ordenamiento de la información recolectada y, finalmente, la presentación y validación de los resultados ante los interesados. Respecto a los hallazgos principales, se evidenciaron falencias críticas en la gestión, tales como la inexistencia de procesos claros, falta de organización y una ausencia en la designación de funciones, lo cual se reflejó en que el 50% del personal no conocía un documento que especificara sus responsabilidades. Asimismo, se identificó que el software contable actual es obsoleto y presenta errores constantes, sumado a que el registro de facturas de compra y venta no se realiza de forma inmediata debido a la alta demanda en la atención al cliente. Por consiguiente,

el estudio concluyó que la implementación de un manual de procedimientos es una medida fundamental para alcanzar la estandarización, precisión y eficiencia de las operaciones, permitiendo a la droguería tener una visión actualizada de su stock y optimizar la toma de decisiones estratégicas. En virtud de estos resultados, las autoras recomendaron la adopción inmediata del manual diseñado, la adquisición de un software apto para las necesidades crecientes de la empresa y la contratación de un auxiliar de inventario externo para garantizar una perspectiva imparcial en los procesos de control.

Ganchozo, Zhinin y Arteaga (2024), en su investigación “Control interno y su incidencia en la gestión de inventarios de la empresa “Distribuidora Delgado”, se plantearon como objetivo general implementar un manual de procesos logísticos para fortalecer el control interno y optimizar la gestión de existencias en la organización. Para la consecución de este propósito, el estudio adoptó un diseño metodológico bajo un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) de alcances exploratorio y descriptivo, caracterizándose por ser de tipo no experimental y transversal. La recolección de datos se realizó mediante la observación directa, encuestas aplicadas a la totalidad de los siete empleados y una entrevista estructurada dirigida al gerente de la entidad. Respecto a los hallazgos principales, se identificó que el 86% de los colaboradores reconoce la ausencia de un manual de procesos, lo que genera que el 100% perciba un impacto negativo en la eficiencia operativa manifestado en errores frecuentes de registro y discrepancias constantes en el stock. Asimismo, se evidenció que el 71% del personal carece de capacitación formal y que el 43% de las actualizaciones de inventario se realizan de forma esporádica, lo cual incrementa el riesgo de pérdidas y la falta de visibilidad real sobre la mercancía. Por tal razón, la investigación concluyó que la carencia de un sistema formal de control interno y la dependencia de procesos manuales derivan en una gestión ineficaz que compromete la viabilidad financiera de la distribuidora. No obstante, la implementación del manual propuesto permitió estandarizar las etapas de recepción, almacenamiento, picking y despacho, estableciendo una base sólida para el crecimiento futuro. En virtud de estos resultados, se recomendó a la empresa la adopción inmediata de la herramienta normativa diseñada, la ejecución de un programa de capacitación continua para el personal y la incorporación de tecnologías modernas, tales como sistemas de códigos de barras y software especializado, a fin de automatizar los registros y minimizar el margen de error humano.

Peralta Fajardo y Carreño De La Cadena (2023), en su proyecto integrador titulado **“Diseño de un manual de políticas y procedimientos enfocado en inventario de materiales de empaque de una exportadora de banano”**, se plantearon como objetivo general diseñar un manual de procedimiento de control y administración de existencias mediante el análisis de la eficiencia del control interno, empleando la metodología COSO ERM 2017 para la empresa Export Fresh S.A. En cuanto al diseño metodológico, la investigación adoptó un enfoque cualitativo estructurado en cuatro fases: análisis situacional, evaluación del control interno, análisis de impacto y propuesta de mejora, utilizando herramientas como la observación directa, investigación documental, entrevistas y una matriz de riesgos. Respecto a los hallazgos, se identificó que la entidad carecía de una estructura orgánica y manuales de funciones, lo cual derivaba en una inadecuada segregación de funciones donde el personal ejercía roles incompatibles de custodia y registro. Asimismo, se detectaron deficiencias críticas como la falta de conciliaciones de saldos, registros de ingresos con retrasos de hasta cinco días y la existencia de inventario obsoleto estancado por más de un año. Por tal razón, el estudio concluyó que la implementación del manual es una medida viable y de gran utilidad, ya que permite asegurar el control de las operaciones, optimizar los niveles de stock y eliminar duplicidad de funciones y costos innecesarios. Finalmente, las autoras recomendaron la adopción inmediata del manual diseñado, la creación de una unidad de auditoría interna para la supervisión constante y la ejecución de tomas físicas mensuales. Adicionalmente, se sugirió actualizar las restricciones de acceso al sistema integrado y establecer un plan anual de adquisiciones que considere los saldos existentes en bodega para evitar acumulaciones ineficientes de material.

Holguin Pincay (2022), en su investigación titulada **“Estrategias de Control Interno para la Administración del Inventario: Propuesta de un Manual en el Sector Farmacéutico de Guayaquil”**, se planteó como objetivo principal diseñar un manual de control interno fundamentado en el modelo COSO para proporcionar directrices claras que permitan optimizar la gestión, minimizar riesgos y fortalecer la eficiencia operativa en el sector. En cuanto al diseño metodológico, el estudio se estructuró bajo un enfoque cualitativo y descriptivo, empleando una revisión sistemática de literatura en bases de datos científicas y la aplicación de entrevistas estructuradas a personal directivo y operativo de una empresa farmacéutica. Los hallazgos principales evidenciaron que la organización enfrenta serias deficiencias debido a la dependencia de procesos manuales, la falta de capacitación y la ausencia de una cultura de control, lo cual

genera errores en la trazabilidad y pérdidas económicas por vencimiento de productos; no obstante, se determinó que la implementación de tecnologías como sistemas ERP, códigos QR y RFID reduce significativamente estas mermas. Por tal motivo, el estudio concluyó que un sistema de control interno débil compromete la rentabilidad y el cumplimiento de las normativas sanitarias de la OMS, haciendo indispensable la estandarización de procesos. Finalmente, se recomendó la adopción inmediata del manual propuesto, la automatización de los registros de stock para obtener información en tiempo real y el establecimiento de un programa de formación continua para el personal encargado de la custodia de los fármacos.

Síntesis de la literatura.

Los estudios analizados coinciden en que la ausencia de un sistema formal de control interno es el factor determinante que desencadena ineficiencias operativas, errores de registro y pérdidas económicas significativas en diversas organizaciones. Estudios específicos del sector farmacéutico (Centeno Mora y Gaviria Argumedo, 2024; Holguin Pincay, 2022) argumentan que la dependencia de procesos manuales y la falta de una cultura de control no solo afectan la rentabilidad, sino que ponen en riesgo el cumplimiento de normativas sanitarias. Por su parte, otros autores (Posligua-Chichanda et al, 2025; Ganchozo et al.,2024) refuerzan esta tesis al demostrar que la falta de herramientas tecnológicas y de capacitación del personal genera una visibilidad limitada sobre el stock, lo que en empresas de productos perecederos deriva en mermas por vencimiento de artículos. Peralta Fajardo y Carreño De La Cadena (2023) añaden un componente estructural crítico al señalar que la inexistencia de manuales de funciones impide una adecuada segregación de responsabilidades, permitiendo que el mismo personal ejecute tareas incompatibles de custodia y registro, lo cual eleva la vulnerabilidad ante fraudes o manipulaciones. En cuanto a los puntos de acuerdo, todos los autores defienden la implementación de un manual de procedimientos como la solución fundamental para estandarizar las operaciones y establecer una base sólida para el crecimiento organizacional. Existe un consenso unánime sobre la necesidad de automatizar los registros mediante software especializado y tecnologías como códigos de barras o QR para minimizar el error humano. Asimismo, se identifica la capacitación continua como un pilar indispensable, dado que los estudios revelan que una gran parte del personal desconoce sus funciones específicas o no sabe utilizar las herramientas digitales disponibles.

No se observan desacuerdos teóricos profundos, excepto por el énfasis metodológico: mientras Holguin Pincay (2022) y Muñoz Aquino (2024) priorizan el modelo COSO para evaluar el ambiente de control, Peralta Fajardo y Carreño De La Cadena (2023) se centran en la gestión de riesgos mediante matrices de impacto, y Posligua-Chichanda et al. (2025) añaden la importancia de sensores físicos para el monitoreo de condiciones ambientales en productos sensibles. Los resultados de estas investigaciones se conectan directamente con la pregunta de investigación sobre el diseño de un manual para la microempresa farmacéutica en estudio, validando que esta herramienta es el mecanismo idóneo para fortalecer el resguardo y la gestión de inventarios. El estudio de Centeno Mora y Gaviria Argumedo (2024) en una droguería demuestra que un manual permite superar la informalidad y la desorganización de funciones, aspectos comunes en las microempresas. Por otro lado, la investigación de Holguin Pincay (2022) justifica el objetivo de fortalecer el control interno al destacar que, en el sector farmacéutico, la estandarización garantiza la trazabilidad necesaria para evitar la caducidad de fármacos. Finalmente, las propuestas de Peralta Fajardo y Carreño De La Cadena (2023) sobre la implementación de documentos formales, como actas de tomas físicas y requisiciones autorizadas, proveen los insumos técnicos necesarios para cumplir el objetivo de asegurar una administración eficiente y un resguardo riguroso de los activos de la entidad.

7.4. Conceptos Clave Definidos

- **Activo:** Recurso económico presente que es controlado por la entidad como resultado de sucesos pasados y del cual se esperan beneficios futuros.
- **Actividades de control:** Acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos se lleven a cabo
- **Actividades de supervisión:** Evaluaciones continuas o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y funcionando
- **Almacenamiento:** Serie de actividades que incluyen la recepción, clasificación, organización, custodia, manipulación y control de existencias de los medicamentos
- **Apropiación indebida de activos:** Tipo de fraude que implica la sustracción de activos de la entidad, como la sustracción de existencias para uso personal o venta.
- **Ambiente de control:** Conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base del control interno, influenciado por la filosofía de la dirección y la cultura organizacional.

- **Auditoría interna:** Proceso de evaluación independiente efectuado por personal técnico calificado para verificar la eficacia de los controles y normativas.
- **Automatización:** Integración de tecnologías para realizar registros de entradas y salidas de forma inmediata, minimizando el error humano.
- **Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA):** Conjunto de normas obligatorias destinadas a garantizar el mantenimiento de las características y propiedades de los productos farmacéuticos.
- **Componentes del control interno:** Los cinco elementos del marco COSO: entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y actividades de supervisión.
- **Control interno:** Proceso llevado a cabo por la dirección y el personal para proporcionar seguridad razonable en cuanto a la eficacia de operaciones, fiabilidad de información y cumplimiento normativo.
- **Control preventivo:** Medidas implementadas para evitar que ocurran errores o fraudes antes de que se materialicen.
- **COSO:** Marco integrado de control interno que organiza el sistema en cinco componentes fundamentales (Ambiente, Riesgos, Actividades, Información, Supervisión).
- **Custodia:** Responsabilidad física sobre el resguardo y protección de los activos almacenados contra robo, pérdida o daño.
- **Despacho:** Proceso de selección (picking), embalaje y envío de productos tras la recepción de una orden documentada.
- **Diferencia de inventario:** Discrepancia identificada entre las unidades físicas contadas y las registradas en el sistema informático.
- **Eficacia operativa:** Capacidad de los controles internos para asegurar que los procesos logren los resultados previstos.
- **Eficiencia operativa:** Optimización del uso de recursos y tiempo en las tareas diarias de almacenamiento y gestión de stock.
- **Embalaje:** Proceso de protección y etiquetado de productos para asegurar su integridad durante el transporte o almacenamiento.
- **ERP (Enterprise Resource Planning):** Sistema informático integrado que permite gestionar en tiempo real los procesos de compras, ventas y existencias.

- **Estado de resultados:** Estado financiero que detalla de forma estructurada todos los ingresos y gastos reconocidos para determinar la utilidad o pérdida del periodo.
- **Estado de situación financiera:** Informe (también llamado balance) que presenta de forma clasificada los activos, pasivos y el patrimonio de una empresa a una fecha específica.
- **Estandarización:** Creación de patrones y normas específicas para unificar la ejecución de tareas y garantizar calidad consistente.
- **Evaluación de riesgos:** Proceso dinámico para identificar y analizar factores que podrían impedir el logro de los objetivos organizacionales.
- **Factores de riesgo de fraude:** Condiciones que incentivan, dan oportunidad o permiten racionalizar actos ilícitos en la gestión de inventarios.
- **FEFO (First Expired, First Out):** Método de rotación que prioriza la salida de los productos cuya fecha de vencimiento es la más próxima.
- **FIFO (First In, First Out):** Método de rotación que prioriza la salida de los productos que ingresaron primero al almacén.
- **Fraude:** Acto intencionado realizado para conseguir una ventaja injusta mediante el engaño, incluyendo la manipulación de registros o robo de inventario.
- **Información y comunicación:** Componente COSO que garantiza que el personal reciba información relevante de calidad para cumplir sus responsabilidades.
- **Insumos médicos:** Productos farmacéuticos y dispositivos destinados a la salud que requieren control estricto de calidad y almacenamiento.
- **Inventario físico:** Recuento manual y ocular de los bienes existentes en una fecha determinada para validar los registros del sistema.
- **Kardex:** Registro individualizado para cada ítem que detalla todos sus movimientos de entrada, salida y saldo actual.
- **Limitaciones inherentes:** Restricciones propias de cualquier sistema de control debidas al error humano, elusión por la dirección o eventos externos impredecibles.
- **Lote:** Cantidad específica de un material fabricado bajo las mismas condiciones que asegura una calidad uniforme.
- **Manual de procedimientos:** Documento que agrupa de forma metódica las pautas sobre cómo ejecutar los procesos operativos y administrativos de la organización.

- **Marco normativo:** Conjunto de leyes y regulaciones que establecen los límites y mejores prácticas de la industria.
- **Matriz de riesgos:** Herramienta visual que prioriza los riesgos identificados según su probabilidad de ocurrencia e impacto potencial.
- **Medicamento controlado:** Sustancia estupefaciente o psicotrópica sujeta a fiscalización especial que debe almacenarse en armarios con acceso restringido.
- **Merma:** Pérdida de insumos por vencimiento, deterioro o daño, que debe ser documentada mediante un acta formal de baja.
- **Monitoreo:** Evaluación continua de la calidad del desempeño del control interno a lo largo del tiempo
- **Orden de compra:** Documento formal enviado al proveedor que especifica las cantidades y características de los bienes solicitados.
- **Organigrama:** Representación gráfica de la estructura jerárquica de la microempresa que define líneas de autoridad y reporte.
- **Políticas:** Declaraciones de la dirección que reflejan su visión sobre lo que debe hacerse para llevar a cabo el control.
- **Políticas de inventario:** Directrices generales dictadas por la gerencia que establecen cómo se deben gestionar las existencias (niveles, periodicidad de tomas, etc.).
- **Procedimiento:** Medida específica o paso operativo que pone en práctica una política determinada.
- **Recepción:** Actividad concerniente a la aceptación de productos, verificando que la cantidad y calidad correspondan a lo solicitado.
- **Riesgo:** Posibilidad de que ocurra un evento que afecte negativamente el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- **Segregación de funciones:** División de responsabilidades (autorización, registro y custodia) entre diferentes personas para reducir errores o fraudes
- **Seguridad razonable:** Alto grado de seguridad, aunque no absoluto, que reconoce las limitaciones inherentes a cualquier sistema de control.
- **Trazabilidad:** Procedimientos que permiten seguir la evolución de un medicamento en todas sus etapas, desde la recepción hasta el despacho al cliente.

7.5. Supuestos Básicos

1. La ausencia de manuales de políticas y procedimientos formales tiene una relación directa con la prevalencia de un manejo empírico del inventario, lo cual incrementa significativamente la probabilidad de errores en los registros, discrepancias físicas y vulnerabilidad ante riesgos de fraude.
2. La adopción del marco integrado de control interno COSO proporciona una estructura técnica válida y adaptable que permite transitar hacia un sistema de gestión profesional, garantizando una seguridad razonable en la salvaguarda del inventario.
3. La formalización de la segregación de responsabilidades (autorización, registro y custodia) dentro de los procedimientos del manual reducirá el factor de “oportunidad”, disminuyendo la capacidad de los colaboradores para cometer o encubrir actos deshonestos y errores operativos.
4. El cumplimiento estricto de los lineamientos dictados por la Ley N°. 292 y las Normas de Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPADT) dentro del diseño del manual es una condición indispensable para asegurar la trazabilidad de los fármacos y prevenir infracciones sanitarias derivadas de productos vencidos o alterados.

7.6. Categorías, Temas y Patrones Emergentes de la Investigación

El análisis integral de la investigación permite estructurar las categorías, temas y patrones emergentes a partir de la convergencia entre la teoría, el marco legal farmacéutico nicaragüense y la realidad operativa de la entidad. El estudio se articula primordialmente bajo cuatro categorías de análisis fundamentales que permiten desglosar el objeto de estudio.

Categoría 1: Control Interno Organizacional (COSO)

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Monitoreo - Supervisión

Categoría 2: Gestión Técnica de Inventarios

- Recepción de inventario

- Almacenamiento
- Despacho o salida
- Método de rotación
- Trazabilidad y registros
- Uso de tecnología

Categoría 3: Riesgos de Inventarios

- Riesgo de caducidad
- Riesgo de pérdidas o robos
- Riesgo de errores de registros
- Riesgo por falta de segregación de funciones
- Riesgo de desabastecimiento o sobrestock.

8. Metodología de la Investigación

8.1. Enfoque de la Investigación

La presente investigación se desarrollará bajo un enfoque cualitativo, debido a que se orientó a comprender y describir la situación actual del control interno en el área de inventarios de la empresa, considerando las prácticas, procedimientos, riesgos y dinámicas operativas relacionadas con el manejo de inventarios farmacéuticos.

El enfoque cualitativo permitirá interpretar la realidad observada dentro del contexto organizacional de la empresa, mediante la obtención de información descriptiva proveniente de la observación directa, entrevistas al personal clave y revisión documental. Asimismo, facilitó la identificación de debilidades en los procesos de control interno y la comprensión de las situaciones que afectan la gestión eficiente del inventario.

De acuerdo con Roberto Hernández Sampieri, el enfoque cualitativo busca comprender fenómenos desde la perspectiva de los participantes y dentro de su ambiente natural, permitiendo analizar procesos, experiencias y significados relacionados con el objeto de estudio. En este sentido, el estudio se centró en comprender cómo se desarrollan actualmente las actividades relacionadas con el inventario y cuáles son las principales debilidades de control presentes en la empresa.

La investigación también se caracteriza por ser no experimental, ya que no se manipularon deliberadamente las variables o categorías de análisis, sino que se observaron los procesos y situaciones tal como ocurren en el entorno real de la empresa. Asimismo, el estudio fue de corte transversal, debido a que la información se recopiló en un único momento del tiempo, permitiendo obtener un diagnóstico de la situación actual del control interno en el área de inventarios.

8.2. Tipo y Diseño de Investigación

La investigación corresponde al tipo descriptiva-propositiva. Descriptiva porque permitió detallar y analizar las condiciones actuales del control interno en el área de inventarios, identificando procedimientos, riesgos, debilidades y prácticas relacionadas con la gestión del inventario. A través de este tipo de investigación se logró caracterizar la forma en que se desarrollan las actividades operativas y administrativas vinculadas con el manejo de inventarios dentro de la empresa. Propositiva, debido a que a partir de los hallazgos obtenidos se planteó una

propuesta orientada al fortalecimiento del control interno mediante el diseño de un manual de políticas y procedimientos para el área de inventarios.

El diseño de la investigación fue no experimental y de corte transversal. La investigación es de este tipo debido a que no se manipulan deliberadamente las variables de estudio. El análisis se realiza observando y describiendo la situación tal como se presenta en la realidad, sin intervenir ni modificar los procesos establecidos en la empresa. De igual manera, fue transversal porque la recopilación de información se realizó en un período determinado, permitiendo analizar la situación del control interno en un momento específico.

8.3. Población y Muestra

8.3.1 Población

La población se define como el conjunto total de casos que concuerdan con especificaciones determinadas, la cual debe delimitarse con rigor en términos de contenido, lugar y tiempo para asegurar que los parámetros muestrales sean válidos (Hernández Sampieri et al., 2014).

La población está integrada por todos los empleados de la empresa Fuente Vital tanto la parte administrativa como el personal operativo, que participan en los diferentes procesos, siendo un total de seis (6) empleados.

8.3.2 Muestra

La muestra constituye un subgrupo de este universo sobre el cual se recolectan efectivamente los datos, permitiendo una gestión eficiente de tiempo y recursos en la investigación (Hernández Sampieri et al., 2014).

En la indagación cualitativa se opta por muestras dirigidas que privilegien la profundidad del significado y el entendimiento del fenómeno en su contexto natural.

La muestra se determinó mediante un muestreo intencional o por criterio, seleccionando a los participantes que poseen relación directa con las actividades y procesos del área de inventarios. El muestreo intencional permitió elegir informantes claves capaces de proporcionar información relevante, detallada y significativa para el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

La muestra estuvo integrada por un total de 3 trabajadores de la microempresa:

1. **La asistente** de la administradora es la principal persona encargada de bodega.
2. **La administradora** de la empresa, con acceso permanente a los registros y existencias.
3. **Contadora** de la empresa, responsable de los registros y controles contables relacionados con el inventario y asesora de la empresa en su conjunto.

La selección de estos participantes permitió obtener distintas perspectivas sobre el funcionamiento del control interno, integrando la visión operativa, administrativa y contable de la empresa.

8.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para la recopilación de información se utilizaron técnicas de obtención de datos primarios y secundarios, las cuales permitieron comprender de manera integral la situación actual del control interno en el área de inventarios.

8.4.1. Datos Primarios

a) Observación directa: La técnica de observación se define como un método sistemático, válido y confiable para el registro de comportamientos y situaciones observables. Sus propósitos principales consisten en explorar y describir ambientes o comunidades, comprender procesos y vínculos entre las personas, identificar problemas y generar hipótesis para estudios futuros. Por consiguiente, el investigador debe documentar elementos críticos como el ambiente físico, el entorno social, las actividades individuales o colectivas y los hechos relevantes del contexto (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

En el estudio de campo, la observación directa permitió identificar las condiciones reales del área de inventarios, los procedimientos operativos, controles aplicados, riesgos observables y dinámicas de trabajo relacionadas con el manejo de inventarios.

A través de esta técnica se observaron aspectos relacionados con:

- Organización física del área.
- Almacenamiento de medicamentos.
- Registros utilizados.
- Controles visibles.

- Manejo de productos.
- Comunicación entre el personal.
- Riesgos de caducidad.

La observación se realizó directamente en el entorno natural de trabajo, permitiendo obtener evidencia objetiva sobre el funcionamiento del área de inventarios.

b) Entrevista semiestructurada: Esta técnica se caracteriza por su flexibilidad y apertura, permitiendo que el orden y la formulación de las preguntas se adecuen a los participantes durante la interacción en lugar de seguir un protocolo rígido. Esta herramienta resulta esencial en la indagación cualitativa porque facilita la obtención de perspectivas, experiencias y opiniones profundas que no están limitadas por categorías de respuesta predeterminadas (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

Se aplicó una entrevista semiestructurada al personal clave seleccionado en la muestra, con el propósito de profundizar en las prácticas, dificultades, riesgos y debilidades relacionadas con el control interno del inventario.

La entrevista estuvo conformada por preguntas abiertas y flexibles, orientadas a comprender las experiencias y percepciones de los participantes respecto al manejo del inventario, control de medicamentos, procedimientos operativos y situaciones problemáticas identificadas en el área.

La aplicación de entrevistas permitió complementar la información obtenida mediante la observación directa y profundizar en las causas de las situaciones observadas durante el trabajo de campo.

8.4.2. Datos Secundarios

Análisis documental: La técnica del análisis documental consiste en el examen sistemático de registros físicos, electrónicos y materiales diversos con el propósito de comprender los antecedentes, el funcionamiento cotidiano y las posibles anomalías de un fenómeno o ambiente determinado. Se caracteriza por ser un método de recolección de datos que permite al investigador estudiar el lenguaje escrito y gráfico de los participantes, facilitando la verificación de la

trazabilidad y veracidad de la información organizacional (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

Como fuente secundaria de información se realizó análisis documental de registros, formatos, controles internos y documentos relacionados con el manejo del inventario.

El análisis documental permitió revisar información vinculada con:

- Registros de entradas y salidas.
- Controles de inventario.
- Formatos de soporte.
- Procedimientos existentes.
- Sistemas de registro y evidencia documental relacionada con el área de inventarios.

Esta técnica contribuyó a contrastar la información obtenida mediante observación y entrevistas, fortaleciendo el proceso de triangulación de datos.

8.5. Instrumentos de Recolección de Datos

Para la aplicación de las técnicas de investigación se utilizaron los siguientes instrumentos:

a) Guía de entrevista: Instrumento conformado por preguntas abiertas y semiestructuradas dirigidas al personal clave de la empresa, orientadas a obtener información sobre procesos, controles, riesgos y problemáticas relacionadas con el manejo del inventario.

b) Lista de verificación: Instrumento utilizado durante la observación directa para verificar aspectos relacionados con:

- Organización del área.
- Almacenamiento.
- Registros.
- Controles.
- Riesgos observables.
- Condiciones sanitarias.
- Dinámicas operativas y cumplimiento de procedimientos.

La lista de cotejo permitió sistematizar la información observada en el área de inventarios.

8.6. Procedimientos de la Investigación

El desarrollo de la investigación se llevó a cabo mediante las siguientes etapas:

1) Revisión bibliográfica y documental: En esta etapa se realizó la recopilación y análisis de información teórica relacionada con:

- Control interno.
- Gestión de inventarios.
- Riesgos operativos relacionados con inventario.
- Modelo COSO 2013.

La revisión bibliográfica permitió fundamentar teóricamente la investigación y definir las categorías de análisis utilizadas en el estudio.

2) Diseño de instrumentos: Posteriormente se elaboraron los instrumentos de recolección de información, incluyendo:

- Guía de entrevista.
- Lista de verificación.

Los instrumentos fueron diseñados tomando como referencia los objetivos específicos, categorías de análisis y fundamentos teóricos del estudio.

3) Validación de los instrumentos de recolección de datos

La validación de un instrumento de investigación se define como el proceso mediante el cual se determina el grado en que la herramienta mide realmente la variable que se pretende analizar, garantizando la exactitud, relevancia y fiabilidad de los hallazgos obtenidos. Según Hernández-Sampieri et al. (2014), dicho proceso integra tres tipos fundamentales de evidencia: validez de contenido, validez de criterio y validez de constructo. Para el presente estudio, esta evaluación se adaptó a los instrumentos utilizados: guía de entrevista y lista de verificación para observación directa, estructurados conforme a las categorías definidas en la investigación.

Validez de Contenido: Consiste en comprobar que los ítems, preguntas y criterios de observación representan de manera completa, pertinente y clara todas las dimensiones y aspectos del fenómeno estudiado. La evidencia se obtiene principalmente mediante el juicio de expertos,

quienes evalúan la suficiencia, coherencia y correspondencia de cada elemento con el objetivo de investigación. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014)

La validez de contenido se verificó mediante las siguientes acciones:

Los instrumentos se estructuraron directamente a partir de las tres categorías y subcategorías del estudio: 1) **Control Interno Organizacional:** Alineado con los cinco componentes del Marco COSO 2013: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, monitoreo y supervisión. 2) **Gestión Técnica de Inventarios:** Ajustado a recepción, almacenamiento, despacho, rotación, trazabilidad, registros y uso de tecnología, conforme a los procesos farmacéuticos. 3) **Riesgos de Inventarios:** Incluyendo caducidad, pérdidas o robos, errores de registro, falta de segregación de funciones, desabastecimiento o sobrestock.

Antes de aplicar el instrumento se validó primeramente entre los involucrados a través de una prueba piloto para verificar la comprensión de las preguntas y descartar aquellas repetitivas, irrelevantes o confusas. Se sometió el instrumento a revisión de expertos como lo son la contadora pública Margarita Hernández con amplia experiencia en sistemas de control interno y los docentes investigadores en metodología el Msc. José Dagoberto Mejía Flores y Msc. Belkis Indira Reyes Vanegas. Se valoró claridad, relevancia y suficiencia, incorporando ajustes antes de la aplicación definitiva.

2. Validez de Criterio: Establece el grado de coincidencia entre los resultados del instrumento y un estándar externo reconocido que mide el mismo fenómeno, permitiendo confirmar que las observaciones se ajustan a referentes confiables. En estudios cualitativos se concreta al contrastar hallazgos con normativas, referentes teóricos consensuados y la realidad operativa verificable. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014)

La validez se sustenta en la comparación directa con referentes oficiales y teóricos:

Los hallazgos se contrastaron con los requisitos del Marco COSO 2013 para control interno y con la Norma de Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte de Insumos Médicos de la ANRS (Nicaragua), que regula específicamente el sector farmacéutico. Se cotejó también con disposiciones del MINSA sobre condiciones de bodega.

Se verificó la coherencia entre lo manifestado en entrevistas y lo observado directamente en los procesos de recepción, almacenamiento y despacho.

Al alinear los resultados con criterios normativos y teóricos aceptados, se confirma que los instrumentos identifican de manera fiable el cumplimiento o desviación de los estándares aplicables.

3. Validez de Constructo: Demuestra que el instrumento concuerda con la teoría que sustenta la investigación, confirmando que las categorías seleccionadas representan correctamente los conceptos que se buscan medir. Vincula los conceptos abstractos con indicadores observables de manera lógica y rigurosa (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

Este tipo de validez se apoya en:

Las categorías de Control Interno, se basan en el Marco COSO 2013, modelo de aceptación internacional para la gestión y control en organizaciones de todos los sectores.

Las categorías de Gestión Técnica de Inventarios, se construyeron tras revisión bibliográfica especializada en administración de almacenes, análisis del estado del arte y consideración de la naturaleza de productos farmacéuticos; además, se ajustan a la Norma ANRS, que define los lineamientos nacionales para el manejo de insumos médicos.

Las categorías de Riesgos, derivan tanto de los postulados del COSO sobre evaluación de riesgos como de los lineamientos sanitarios aplicables al sector.

Tanto la guía de entrevista como la lista de verificación desglosan los conceptos teóricos en preguntas y criterios concretos, permitiendo pasar de la teoría a la realidad empírica de la empresa.

4) Aplicación de entrevistas: Se realizaron entrevistas semiestructuradas al personal clave de la empresa seleccionado mediante muestreo intencional.

Las entrevistas permitieron conocer experiencias, dificultades, riesgos y prácticas relacionadas con el manejo del inventario y el control interno existente en la empresa.

5) Observación directa de los procesos: Se efectuó observación directa en el área de inventarios con el propósito de describir objetivamente:

- Procesos operativos.
- Organización física.
- Controles aplicados.
- Almacenamiento.
- Dinámicas de trabajo.
- Riesgos observables.

La observación permitió contrastar la información obtenida en las entrevistas con las prácticas reales desarrolladas dentro de la empresa.

- 6) **Procesamiento y organización de la información:** La información recopilada mediante entrevistas, observación y revisión documental fue organizada según las categorías y subcategorías de análisis definidas en la investigación.

- Control interno.
- Gestión técnica de inventarios.
- Riesgos de inventarios.

- 7) **Análisis de resultados y elaboración de conclusiones:** Finalmente, se realizó el análisis e interpretación de la información recopilada, identificando debilidades, riesgos y oportunidades de mejora relacionadas con el control interno del área de inventarios.

A partir de los hallazgos obtenidos se formularon las conclusiones y recomendaciones correspondientes, así como la propuesta del manual de políticas y procedimientos para fortalecer el control interno de la empresa.

8.7. Técnicas de Análisis

El procesamiento y análisis de la información se desarrolló mediante técnicas cualitativas, utilizando análisis de contenido para interpretar la información obtenida a través de entrevistas, observación directa y revisión documental.

El análisis de contenido permitió:

- Identificar patrones.
- Interpretar respuestas.
- Clasificar información.

- Detectar debilidades.
- Reconocer riesgos relacionados con el control interno del inventario.

La información fue organizada conforme a las categorías y subcategorías de análisis establecidas en la matriz de categorización, permitiendo relacionar los hallazgos con los objetivos específicos de la investigación.

Asimismo, se aplicó triangulación de información entre:

- Observación.
- Entrevistas.
- Análisis documental.

Con el propósito de fortalecer la validez de los hallazgos obtenidos y lograr una comprensión integral de la situación estudiada.

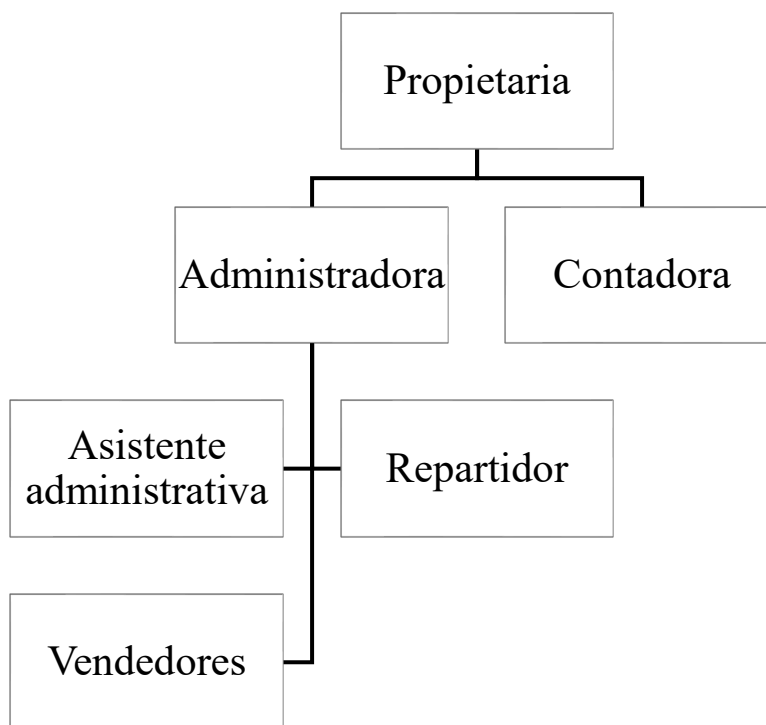
Tabla 1 Matriz de Operacionalización de Categorías

Categoría central	Definición conceptual	Subcategorías	Indicadores cualitativos	Ítems
Control interno Organizacional (COSO)	Proceso integral ejecutado por la organización para proporcionar seguridad razonable en el logro de objetivos operativos, de información y de cumplimiento, basado en cinco componentes interrelacionados.	Ambiente de control.	Valores éticos y responsabilidades definidas.	1, 2
		Evaluación de riesgos.	Identificación de riesgos del inventario.	3, 4
		Actividades de control.	Documentación de controles. Existencia de manuales, políticas, procedimientos, autorizaciones, segregación, verificaciones.	5, 6
		Información y comunicación.	Flujo de información confiable y eficaz.	2, 6

		Monitoreo.	Supervisión y retroalimentación continua.	6
Gestión técnica de inventario.	Conjunto de actividades operativas y técnicas que permiten el manejo eficiente, controlado y trazable de las existencias, desde su recepción hasta su salida.	Recepción de inventario.	Registro oportuno de entradas y salidas.	1
		Almacenamiento.	Condiciones adecuadas de almacenamiento.	7
		Despacho o salida.	Registro oportuno de entradas y salidas.	1
		Método de rotación.	Aplicación de rotación.	8
		Trazabilidad, registros.	Identificación por lotes, uso de sistemas informáticos.	3, 4
Riesgo de inventarios.	Posibles eventos o condiciones que pueden afectar negativamente la integridad, disponibilidad y valoración del inventario, derivados de debilidades en el control interno o en la operación.	Riesgo de caducidad.	Existencia de productos vencidos o próximos a vencer.	8
		Riesgo de pérdidas o robos.	Diferencias entre inventario físico y contable.	3
		Riesgo de errores de registros.	Errores en registros.	5, 6
		Riesgo por falta de segregación.	Concentración de funciones.	2
		Riesgo de desabastecimiento o sobrestock.	Falta de control en niveles de stock.	8, 9

Descripción del caso.

Figura 1 Organigrama de Fuente Vital



Fuente: Elaboración propia.

Funciones identificadas entre el personal.

En la organización se conocen las siguientes actividades y atribuciones para cada uno de los cargos que intervienen en el proceso administrativo, comercial y operativo de la empresa:

- **Administradora:** Es la responsable de la gestión comercial y de abastecimiento de la organización. Entre sus funciones principales destacan: la realización de compras, emisión de facturas y gestión de ventas por vía telefónica. Asimismo, posee la autoridad para definir los proveedores, determinar el momento oportuno para realizar las adquisiciones, gestionar la búsqueda de mejores condiciones de precio y llevar a cabo la negociación comercial con los proveedores.
- **Contadora:** Tiene a su cargo el registro, control y cumplimiento de las obligaciones contables y fiscales. Sus responsabilidades comprenden: la elaboración y presentación de declaraciones tributarias ante la Dirección General de Ingresos (DGI) y la Alcaldía Municipal; el procesamiento de la información financiera para generar resúmenes de

ingresos y egresos; la tramitación y presentación de planillas ante el Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS); la revisión integral de la documentación contable, así como su debida clasificación y codificación, y finalmente la elaboración de los estados financieros de la empresa.

- **Auxiliar administrativa:** Ocupa además el cargo de encargada principal de bodega. Sus funciones abarcan el control financiero y operativo diario: gestiona los pagos a proveedores, lleva el registro y control de la recaudación diaria, y realiza arqueos de caja a los vendedores, quienes diariamente entregan el dinero recaudado por sus ventas. De igual forma, supervisa el cumplimiento de los cobros, monitorea las actividades del personal de reparto y ventas, y mantiene el control y custodia de los inventarios en bodega.
- **Repartidor:** Es la persona encargada de realizar la entrega física de los pedidos a los clientes, garantizando el traslado correcto y oportuno de los productos.
- **Vendedores:** Se dedican a la comercialización de los productos, siendo además responsables directos del cobro de las ventas que realizan.

Observación: Se ha identificado que, en ciertos periodos, principalmente durante las horas de la mañana, se presenta una acumulación significativa de solicitudes, pudiendo registrarse hasta veinte (20) pedidos en un mismo lapso. Ante este volumen de operaciones, la capacidad operativa de la administradora y la auxiliar administrativa resulta insuficiente para atender toda la demanda, por lo que el personal de ventas interviene para apoyar en dichas tareas, teniendo en estos casos acceso directo al área de bodega.

Características físicas de la bodega.

La empresa cumple satisfactoriamente con las especificaciones, requisitos operativos, de infraestructura, equipamiento y condiciones físicas establecidas en la normativa vigente por el Ministerio de Salud (MINSAL), así como con el marco legal que regula la actividad farmacéutica. Como parte del proceso de supervisión oficial, esta institución realiza inspecciones periódicas en las que verifica condiciones tales como el control de la temperatura y ambiente climatizado, la iluminación adecuada, el orden y limpieza de las instalaciones, el estado de conservación de los productos, la correcta rotulación de los artículos, y la identificación de lotes vencidos, deteriorados o en condiciones no aptas para su comercialización.

En materia de habilitación legal, la organización cuenta con la autorización vigente otorgada por el MINSA para la distribución de medicamentos genéricos, insumos médicos y productos farmacéuticos controlados. Respecto a estos últimos, se mantiene un volumen reducido de comercialización como medida preventiva, con el fin de evitar riesgos operativos y facilitar el cumplimiento estricto de los controles regulatorios establecidos por las autoridades competentes.

En lo que respecta a la disposición física, todos los productos que integran el inventario se encuentran ubicados en un solo recinto, ordenados en estanterías metálicas diseñadas para garantizar su adecuada conservación y fácil acceso. Asimismo, en cumplimiento de las regulaciones vigentes supervisadas por el MINSA, en coordinación con el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC), cada artículo cuenta con su correspondiente código y precio autorizado, requisito indispensable para su comercialización, quedando prohibida la venta de cualquier producto que no cuente con esta identificación oficial.

Organización operativa del inventario.

La empresa ofrece a las farmacias una variedad de alrededor de 800-1000 productos diferentes.

Utiliza el método de Promedio ponderado. Por considerar que se ajusta con mayor precisión al costo del producto.

Al momento de ingresar los productos a la bodega, estos son ubicados y organizados en los estantes correspondientes, en los espacios asignados para cada tipo de artículo. Se mantienen en resguardo, dejando al alcance inmediato únicamente aquellos productos que se despachan con mayor frecuencia.

Observación: En cuanto a la verificación de lo recibido, se observa que existen proveedores que entregan el pedido ya contado y otros que no lo hacen. Por esta razón, la empresa confirma que la mercadería está completa solo después de abrir y revisar cada una de las cajas. Sin embargo, en ocasiones, cuando el personal encargado se encuentra ocupado con otras tareas, esta revisión no se realiza de inmediato y se deja para momentos posteriores. En estos casos, se asume que el pedido está completo solo por el hecho de que las cajas llegan selladas, sin verificar su contenido al momento de la recepción.

La reposición de productos se hace todos los días, según lo que se vaya necesitando. Los laboratorios proveedores entregan los pedidos directamente en las instalaciones de la empresa. Además, el control de las existencias se lleva de forma organizada, separando y registrando los productos según cada laboratorio al que pertenecen.

Principales laboratorios proveedores de la empresa.

- DICEGSA.
- SERE S.A.
- PHARMANICA S.A.
- LUMAOR S.A.
- GRUBA S.A.
- DISMEDICAL S.A.

Procedimiento actual en el despacho de mercadería.

El proceso de salida y entrega de productos se realiza siguiendo los pasos que se describen a continuación:

Primero, se contacta al cliente para ofrecerle los productos. Si el cliente acepta y realiza su solicitud, se llena el formato correspondiente con los datos del pedido. Posteriormente, se revisa en el sistema si existen los productos solicitados; aunque, al tratarse de una bodega de tamaño reducido, en ocasiones también se verifica la existencia basándose en el conocimiento directo y la experiencia del personal.

Una vez confirmada la disponibilidad, se procede a emitir la factura. Con una copia de este documento, la auxiliar administrativa prepara y empaca el pedido. Luego, como medida de control, la administradora junto con el repartidor revisa nuevamente que lo empacado coincida con lo solicitado en la orden, para finalmente dejarlo listo para su traslado hacia la farmacia.

Después de que los productos salen de la bodega, la administradora realiza un nuevo recuento de los artículos para mantener actualizado el control de las existencias.

Observación: En algunas ocasiones ocurre que la persona encargada de recibir en la farmacia se encuentra ocupada, por lo que no revisa el pedido junto con el repartidor y solo recibe la mercadería. Más adelante, el personal de la farmacia informa que hace falta algún producto. En

estos casos, la responsabilidad recae sobre el repartidor, por no haber realizado la verificación de los artículos en el momento de la entrega ante quien recibe.

Sistemas y registros utilizados.

Para llevar el control de las operaciones, la empresa cuenta con un sistema informático de uso general, que dispone de los módulos necesarios para la gestión de inventarios, compras, ventas y cuentas por cobrar. Este sistema se actualiza automáticamente con cada operación que se realiza: cuando se recibe mercadería, cuando se procesan devoluciones y cuando se concretan las ventas.

En caso de interrupciones en el suministro de energía eléctrica, el personal continúa registrando de forma manual todas las entradas y salidas de productos. Una vez restablecido el servicio, la información anotada a mano se ingresa nuevamente al sistema para mantenerlo actualizado y evitar desajustes en los registros.

La emisión de documentos comerciales se realiza mediante facturación electrónica, cumpliendo con los requisitos vigentes. Además, se mantienen registros manuales para los recibos de caja, los cuales se completan cuando los vendedores entregan el dinero recaudado en la farmacia, dejando constancia escrita de cada operación.

Controles visibles.

En la bodega se cuenta con un sistema de seguridad compuesto por cámaras de vigilancia, que permiten monitorear las actividades que se realizan en el área de almacenamiento.

En lo que respecta al acceso, no existen restricciones para ingresar a la bodega. Al tratarse de una empresa de tamaño reducido, pero con alto volumen de operaciones diarias, el personal comparte funciones: por ejemplo, el repartidor apoya tanto en la extracción de productos para su entrega como en el ingreso de mercadería cuando llegan los pedidos. De esta forma, todo el personal tiene acceso libre al área. Esta situación se justifica en la empresa por la confianza mutua que existe entre sus integrantes, sustentada en la antigüedad y permanencia de los trabajadores en la organización.

Las actividades generales de autorización y supervisión están a cargo de la administradora, la auxiliar administrativa y la contadora. Además, como control periódico, el área contable realiza

el conteo físico de inventarios dos veces al año: una a finales del mes de junio y otra en el mes de diciembre, esta última para dar cumplimiento al cierre del ejercicio fiscal.

La operación de la bodega se encuentra supervisada por el Ministerio de Salud (MINSA), mientras que la regulación y vigilancia de los precios de los productos está a cargo del Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC).

Gestión de riesgos.

La empresa no cuenta con un mecanismo o sistema que avise automáticamente cuándo un producto está próximo a su fecha de vencimiento. Por esta razón, si se detecta que un artículo tiene poco tiempo para caducar, existe la probabilidad de que se convierta en una pérdida, debido a que los laboratorios proveedores aplican condiciones estrictas para aceptar devoluciones de mercadería.

Respecto a los niveles de inventario, se mantiene una cantidad mínima de 100 unidades por cada producto, mientras que el nivel máximo depende de la capacidad financiera de la organización. En general, se procura contar con lo necesario para cubrir la demanda diaria. Existen diferencias según el movimiento de cada artículo: aquellos de mayor rotación se compran en volúmenes de 5 a 6 cajas, pudiendo alcanzar hasta 500 unidades, mientras que para otros se mantienen cantidades menores.

Al ser una empresa de tamaño reducido, no se presenta acumulación excesiva de mercadería, por lo que los niveles de existencias se mantienen bajos y ajustados a la necesidad.

Para facilitar su manejo, el inventario se clasifica según su frecuencia de venta en productos de alta, media y baja rotación, lo cual permite priorizar su reposición según la demanda del mercado. Asimismo, gracias a la trayectoria y antigüedad de la empresa en el sector, los proveedores otorgan condiciones favorables de crédito.

Observación: Se ha identificado que las diferencias que se presentan en el inventario suelen deberse a errores por “cruces” en el despacho: por ejemplo, se entrega una presentación o medida diferente a la solicitada, o se cambia el producto de un laboratorio por otro similar. Esta situación se complica cuando el cliente solo reporta el error varios días o semanas después de la entrega, dificultando su corrección y seguimiento.

Por otra parte, aunque el personal cuenta con amplia experiencia y permanencia en la empresa, la mayoría de los procedimientos se transmiten de forma verbal y no se encuentran documentados oficialmente. Además, al haber pocos trabajadores y compartirse varias funciones, se genera una dependencia excesiva hacia ellos, lo que representa un riesgo para la continuidad de las operaciones en caso de ausencias o incorporación de nuevo personal en el futuro.

Comunicación.

En el desarrollo de las actividades, en ocasiones se presentan fallas en la transmisión de la información. Por ejemplo, cuando una farmacia realiza un pedido o consulta a la auxiliar administrativa, esta puede retener el mensaje sin comunicarlo oportunamente a la administradora al momento de atender otras tareas. Como consecuencia, posteriormente el cliente contacta nuevamente para indicar que no ha recibido su solicitud, considerando además que solo la administradora cuenta con la autorización para emitir la factura. Esta situación puede generar demoras en el servicio e inconformidad por parte de los clientes.

Por otra parte, ante cualquier duda o inconveniente en las operaciones, todo el personal acude a la contadora para recibir orientación y asesoría, ya sea mediante llamadas telefónicas o a través de aplicaciones de mensajería.

9. Resultados

En el presente capítulo se exponen los principales hallazgos obtenidos durante el proceso de investigación mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas, observación directa y revisión documental en el área de inventarios de la empresa.

Los resultados se presentan organizados de acuerdo con los objetivos específicos de la investigación y estructurados a partir de temas centrales identificados durante el trabajo de campo. La información expuesta corresponde a las situaciones, prácticas, dinámicas operativas y condiciones observadas en relación con el control interno y la gestión del inventario de la empresa.

Tabla 2 Resultados por objetivo específico

Objetivo Específico	1. Analizar la situación actual del control interno en el área de inventarios de la microempresa.	2. Identificar los riesgos asociados a las actividades de recepción, almacenamiento y salida de inventarios, con el propósito de determinar los puntos críticos que afectan la eficiencia del control interno de la microempresa.	3. Documentar políticas y procedimientos de control interno para el área de inventarios, con el propósito de prevenir la ocurrencia de pérdidas, errores e irregularidades, mediante la propuesta de buenas prácticas de control interno que sean factibles y efectivas.
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> Concentración de funciones y sobrecarga operativa. 	<ul style="list-style-type: none"> Debilidades en la recepción y verificación de mercadería. 	<ul style="list-style-type: none"> Se justifica la necesidad de formalizar procedimientos y controles.
	<ul style="list-style-type: none"> Empirismo y transmisión verbal de procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> Riesgo de errores en el despacho de productos, falta de verificación, revisión 	

		conjunta y corrección oportuna.
	<ul style="list-style-type: none"> Deficiencias en la comunicación interna y retrasos en la información. 	<ul style="list-style-type: none"> Riesgo de vencimiento y pérdidas de inventario.
	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento en condiciones físicas y sanitarias de bodega. 	<ul style="list-style-type: none"> Acceso compartido y riesgos operativos en bodega.

Fuente: Elaboración propia.

- Objetivo específico 1**

Analizar la situación actual del control interno en el área de inventarios de la empresa con el fin de identificar debilidades y riesgos existentes en los procesos de manejo de inventario, mediante la aplicación de entrevistas al personal, observación directa y revisión documental.

1) Concentración de funciones y sobrecarga operativa.

Durante el trabajo de campo se identificó que gran parte de las actividades administrativas, comerciales y operativas relacionadas con el manejo del inventario se concentran principalmente en la administradora y la auxiliar administrativa. Ambas participan simultáneamente en procesos de compras, ventas, facturación, control de inventarios, atención a clientes, coordinación de pedidos, cobros y supervisión operativa.

La observación permitió constatar que, en períodos de alta demanda, especialmente durante las horas de la mañana, se presenta acumulación significativa de pedidos, llegando a registrarse aproximadamente veinte solicitudes en un mismo período. Ante esta situación, vendedores y repartidores intervienen apoyando actividades relacionadas con el manejo del inventario y preparación de pedidos, teniendo acceso directo al área de bodega.

Durante la entrevista realizada se expresó que:

“A veces todo ese proceso recae en dos personas y eso hace que en algún momento se pierda un poco el control...”. Asimismo, se manifestó que la limitada cantidad de personal representa una de las principales debilidades operativas de la empresa:

“Por falta de personal y de tiempo se dejan de cubrir procesos y es donde entra el factor de riesgo.”. Lo anterior evidenció una dinámica operativa caracterizada por la redistribución constante de funciones entre el personal para responder al volumen diario de operaciones.

2) Dependencia del conocimiento empírico y transmisión verbal de procesos.

Durante la observación y las entrevistas se identificó que gran parte de los procedimientos relacionados con el manejo del inventario son transmitidos verbalmente y ejecutados con base en la experiencia práctica del personal.

Se constató que el personal posee amplio conocimiento sobre los productos, laboratorios y procesos operativos, situación asociada a la antigüedad y permanencia de los trabajadores dentro de la empresa.

En relación con esta dinámica, durante la entrevista se expresó:

“Ellos lo tienen claro, es personal viejo, no se ha integrado personal nuevo, tienen amplio conocimiento de lo que venden.”. Asimismo, se observó que algunos procesos son ejecutados apoyándose en el conocimiento directo de las existencias físicas dentro de la bodega, especialmente cuando se requiere confirmar disponibilidad de productos.

Durante el proceso de despacho se constató que, en ocasiones, la verificación de existencias se realiza tanto mediante el sistema informático como mediante el conocimiento y experiencia del personal.

La observación también permitió identificar dependencia operativa hacia determinados trabajadores, especialmente en situaciones de ausencia de personal o incremento de carga laboral.

3) Comunicación operativa y coordinación interna.

Durante el trabajo de campo se identificaron situaciones relacionadas con la comunicación interna y transmisión de información entre el personal.

La observación permitió constatar que, en determinadas ocasiones, mensajes o solicitudes realizadas por clientes no son comunicados oportunamente entre la auxiliar administrativa y la administradora debido a la simultaneidad de tareas operativas.

Sobre esta situación se registró que:

“La auxiliar administrativa puede retener el mensaje sin comunicarlo oportunamente a la administradora al momento de atender otras tareas.”. Como consecuencia de ello, algunos clientes vuelven a contactar a la empresa indicando que su pedido aún no ha sido procesado.

Asimismo, se observó que el área contable funciona como un punto constante de consulta y orientación para el resto del personal ante dudas operativas, administrativas o relacionadas con registros del inventario.

Durante la entrevista se expresó: “La parte contable tiene que estar en constante comunicación para que no se rompa ese flujo de proceso y comunicación con el inventario.”

4) Sistemas de control y registros utilizados.

La empresa cuenta con un sistema informático de uso general para la gestión de inventarios, compras, ventas y cuentas por cobrar. El sistema muestra el registro de los productos por código, no por laboratorio. Durante la observación se verificó que dicho sistema se actualiza conforme se realizan las operaciones de entrada, devolución y salida de mercadería.

Asimismo, se constató que la empresa utiliza facturación electrónica y mantiene registros manuales para documentar determinadas operaciones de cobro realizadas por los vendedores. En situaciones de interrupción del servicio eléctrico, las operaciones continúan registrándose manualmente para posteriormente ser incorporadas al sistema.

Durante la entrevista se indicó:

“Si falla el sistema se hacen registros a mano, la contabilidad tiene que estar atenta que todo eso se alimente en el mes correspondiente para que coincidan los datos.”.

También se observó la utilización de libros manuales para registrar compras al crédito y control de vencimientos de productos.

5) Condiciones físicas y cumplimiento sanitario del área de bodega.

La observación realizada permitió constatar que la empresa cumple con condiciones físicas y sanitarias relacionadas con el almacenamiento de productos farmacéuticos.

Se verificó que los productos se encuentran organizados en estanterías metálicas dentro de un único recinto de almacenamiento. Asimismo, se observó la utilización de polines plásticos para evitar el contacto directo de las cajas con el piso.

Durante el trabajo de campo se identificó que la empresa mantiene autorización vigente del Ministerio de Salud (MINSA) para la distribución de medicamentos genéricos, insumos médicos y productos farmacéuticos controlados.

También se constató la realización de inspecciones periódicas por parte del MINSA para verificar condiciones de almacenamiento, control de temperatura, iluminación, limpieza, conservación y rotulación de productos.

• Objetivo específico 2

Identificar los riesgos asociados a las actividades de recepción, almacenamiento y salida de inventarios, con el propósito de determinar los puntos críticos que afectan la eficiencia y seguridad del control interno, mediante el análisis de la información recopilada.

1) Debilidades en la recepción y verificación de mercadería.

Durante la observación se identificó que la revisión de productos recibidos no siempre se realiza inmediatamente al momento de la recepción. Se constató que algunos proveedores entregan la mercadería previamente contada y otros no, razón por la cual la empresa requiere abrir y revisar individualmente las cajas para confirmar que el contenido corresponda con lo solicitado.

Sin embargo, debido a la carga operativa y limitaciones de tiempo, en ocasiones los pedidos son recibidos asumiendo que se encuentran completos únicamente porque las cajas llegan selladas.

Durante la entrevista se expresó:

“Por la falta de tiempo y de personal puede que no se revisen completamente los pedidos...”

Asimismo, se mencionó que esta situación ha generado diferencias en productos específicos enviados por los laboratorios proveedores.

2) Riesgo de errores en el despacho de productos.

La observación permitió identificar que las diferencias de inventario suelen originarse principalmente durante el proceso de despacho. Se constató que algunos errores corresponden a cruces de productos, entrega de presentaciones diferentes o sustitución involuntaria de artículos pertenecientes a distintos laboratorios.

Sobre esta situación, durante el trabajo de campo se registró que:

“Se entrega una presentación o medida diferente a la solicitada, o se cambia el producto de un laboratorio por otro similar”. Asimismo, se observó que algunos clientes reportan los errores varios días o semanas después de realizada la entrega, dificultando el seguimiento y corrección de las diferencias.

En relación con el proceso de entrega, también se constató que, en determinadas ocasiones, el personal de las farmacias receptoras no verifica los pedidos junto con el repartidor al momento de la entrega.

3) Riesgo de vencimiento y pérdidas de inventario.

Durante la investigación se identificó que la empresa no cuenta con un sistema automatizado que emita alertas sobre productos próximos a vencer. La observación permitió constatar que el control de vencimientos se realiza manualmente mediante un libro de registro donde se anotan fechas de compra, lotes y fechas de caducidad.

Durante la entrevista se manifestó que:

“La mayor pérdida del inventario proviene por productos vencidos.” Asimismo, se indicó que algunos productos también generan pérdidas debido a daños físicos, derrames o baja rotación comercial.

En relación con el control de vencimientos, durante la entrevista se expresó:

“A veces pasan días que no revisan el libro de vencimiento...”

También se identificó que el sistema utilizado por la empresa permite visualizar información relacionada con fechas de vencimiento, aunque no genera reportes automáticos específicos para facilitar el seguimiento.

4) Acceso compartido y riesgos operativos en bodega.

Durante la observación se constató que el acceso al área de bodega no presenta restricciones específicas para el personal.

Debido al tamaño reducido de la empresa y al volumen de operaciones, repartidores, vendedores y personal administrativo participan en distintas actividades relacionadas con el inventario.

Se observó que el repartidor colabora tanto en el ingreso de mercadería como en la preparación y extracción de productos para despacho.

La empresa mantiene cámaras de vigilancia dentro del área de almacenamiento como medida de supervisión y seguridad.

Respecto a esta dinámica operativa, se identificó que el acceso compartido al área se fundamenta principalmente en la confianza y antigüedad del personal dentro de la organización.

5) Riesgo asociado a dependencia del personal y continuidad operativa.

Durante la investigación se identificó dependencia significativa hacia determinados trabajadores para el desarrollo de las operaciones diarias.

La observación permitió constatar que, cuando la administradora o la auxiliar administrativa se ausentan, parte importante de las actividades operativas y administrativas recae sobre una sola persona. Asimismo, se indicó que en estas situaciones se solicita apoyo al repartidor, vendedores y personal contable para continuar las operaciones diarias.

También se identificó que gran parte de los procedimientos operativos no se encuentran documentados formalmente.

- **Objetivo específico 3**

Documentar políticas y procedimientos de control interno para el área de inventarios, con el propósito de prevenir la ocurrencia de pérdidas, errores e irregularidades, mediante la propuesta de buenas prácticas de control interno que sean factibles y efectivas.

1) Necesidad de fortalecimiento en los controles de vencimiento y almacenamiento.

Durante la investigación se identificó la necesidad de fortalecer el seguimiento de productos próximos a vencer y mejorar la visualización física del inventario.

En relación con ello, durante la entrevista se manifestó:

“Todos los productos deberían estar en los estantes para que tengan a la vista cuántos hay.”

Asimismo, se indicó que algunos productos permanecen dentro de cajas selladas debido a limitaciones de tiempo, dificultando la visualización inmediata de existencias físicas.

También se observó que los productos de mayor rotación son colocados en áreas de fácil acceso para agilizar el despacho diario.

2) Necesidad de formalización de procedimientos y controles.

Se identificó que varios procedimientos y controles operativos son ejecutados de manera práctica, pero no se encuentran formalmente documentados.

La investigación permitió constatar que el personal conoce las actividades y controles que deben realizar; sin embargo, gran parte de estos procedimientos se transmiten verbalmente.

Sobre esta situación, durante la entrevista se expresó:

“Son conscientes del apoyo que tienen que brindar en otras tareas...”

Asimismo, se identificó la necesidad de fortalecer aspectos relacionados con: revisión inmediata de productos recibidos, seguimiento de libro de vencimientos, organización visual de existencias.

10. Discusión

1. Comparación de resultados con estudios previos.

Al contrastar los hallazgos y la investigación recolectada en el trabajo de campo con los componentes del marco COSO 2013, se identifica una gestión operativa que presenta brechas significativas frente a los estándares internacionales de control interno. En lo que respecta al entorno de control, se evidencia una debilidad estructural por la alta concentración de funciones. En cuanto a la evaluación de riesgos, la dirección reconoce riesgos internos como el vencimiento de productos, pero su gestión es predominantemente reactiva debido a la falta de tiempo y personal para ejecutar verificaciones físicas exhaustivas en la recepción. Por otro lado, las actividades de control se manifiestan en hábitos y prácticas que no están respaldadas por políticas y procedimientos documentados, incumpliendo el principio de despliegue formal del control interno. Respecto al componente de información y comunicación, se reportan fallas en la transmisión de datos operativos por la simultaneidad de tareas y limitaciones en el software actual, el cual no genera reportes específicos de caducidades para una toma de decisiones financieras oportuna. Finalmente, el monitoreo se percibe como una de las áreas más atendidas gracias al soporte constante del área contable en las conciliaciones y a las inspecciones externas del Ministerio de Salud, aunque estas últimas no sustituyen la necesidad de evaluaciones internas constantes.

Al contrastar los resultados obtenidos con la literatura previa, se observa una convergencia significativa en la carencia de sistemas formales de control interno. Mientras que en la investigación de Ganchozo et al. (2024) se determinó que la mayoría de los colaboradores reconoce la ausencia de un manual de procesos, en el caso de la microempresa se identificó que la totalidad de los procedimientos se transmiten de forma verbal y carecen de documentación oficial.

Por otro lado, la problemática de la concentración de funciones y la sobrecarga operativa detectada en la entidad de estudio guarda una estrecha relación con las debilidades estructurales citadas por Peralta Fajardo y Carreño De La Cadena (2023). En ambos contextos, la falta de una estructura orgánica definida y de manuales de funciones facilita que el personal asuma roles incompatibles de custodia y registro, lo cual eleva la vulnerabilidad ante errores o manipulaciones.

También, la dependencia del conocimiento empírico en la empresa es análoga a la cultura de informalidad analizada por Canales Blas y Téllez Rosales (2025), donde la confianza sustituye

a los controles técnicos en las pymes nicaragüenses, dificultando la capacitación de nuevos trabajadores y la ejecución uniforme de las tareas.

En lo referente a la gestión operativa de los productos farmacéuticos, los hallazgos sobre errores en el despacho como el cruce de productos y las deficiencias en la recepción de mercadería coinciden con los riesgos de trazabilidad advertidos por Holguin Pincay (2022) y Posligua-Chichanda et al. (2025).

2. Interpretación profunda de los hallazgos.

Entorno de control: El Marco establece que la organización debe definir estructuras, líneas de reporte y niveles de autoridad apropiados para la consecución de objetivos. No obstante, en la entrevista se reveló que en la microempresa predomina una concentración de funciones crítica, donde casi todo el proceso administrativo recae exclusivamente en dos personas (administradora y asistente), lo que debilita la segregación de responsabilidades recomendada por COSO. Asimismo, aunque se valora la capacidad y antigüedad del personal, el entorno de control se rige primordialmente por la necesidad de cumplir con las normativas externas del MINSA para evitar sanciones legales y no por una estructura de control interna propia y formalizada.

Evaluación de riesgos: COSO define este componente como un proceso dinámico para identificar y analizar amenazas que impidan el cumplimiento de metas. Los hallazgos de la entrevista muestran que la dirección identifica riesgos externos como la competencia desleal de sus mismos proveedores y la vulnerabilidad de ser una distribuidora pequeña. Sin embargo, se reconocen riesgos internos críticos en el manejo de inventarios, como el vencimiento de productos y errores en el despacho; sin embargo, estos se gestionan de forma reactiva y no preventiva, debido a que la falta de tiempo y personal impide realizar verificaciones físicas exhaustivas al momento de recibir la mercancía.

Actividades de control: Este componente en la empresa se manifiesta a través de prácticas empíricas improvisadas, no planificadas, como los inventarios selectivos diarios de cinco productos y el uso de un libro de vencimientos. Este hallazgo contrasta con el Principio 12 de COSO, el cual exige que las actividades de control se desplieguen mediante políticas que establezcan líneas generales y procedimientos que las lleven a la práctica de forma documentada. La entrevista confirma que, a pesar de existir ciertos hábitos de control, estos son propensos a

errores y olvidos debido a la sobrecarga laboral, lo que evidencia que la falta de formalización documental impide una ejecución diligente y coherente de las tareas.

Información y comunicación: El Marco COSO enfatiza que la información relevante debe fluir efectivamente para que el personal comprenda sus roles en el control interno. Sin embargo, la realidad de la microempresa señala deficiencias en la transmisión de datos operativos, donde la simultaneidad de tareas provoca que se olviden informar pedidos o incidencias, impactando la satisfacción del cliente. Además, aunque cuentan con un sistema informático, este se describe como un "software enlatado" que no genera reportes específicos de vencimientos, lo que limita la calidad y relevancia de la información necesaria para una toma de decisiones financieras oportuna.

Monitoreo o supervisión: Se percibe como una de las fortalezas de la entidad debido al apoyo directo del área contable en la conciliación de saldos físicos y de sistema. El Marco COSO señala que el monitoreo debe consistir en evaluaciones continuas o independientes para confirmar que cada componente del control esté presente y funcionando. En la empresa de estudio, esta supervisión se apoya en el hábito de realizar inventarios selectivos diarios y un conteo general dos veces al año, lo cual, complementado con las inspecciones del ente regulador (MINSA), conforma el mecanismo actual para detectar mermas y garantizar la continuidad del negocio.

3. Nuevas comprensiones del fenómeno.

La confianza como sustituto fallido de la estructura organizacional (Entorno de Control): Desde la perspectiva de COSO, el control interno no debe estar sujeto a la voluntad individual, sino por estructuras y niveles de autoridad claramente definidos. En "Fuente Vital", se identifica que el acceso libre a la bodega y la ejecución de tareas se fundamentan exclusivamente en la "confianza mutua" y la antigüedad del personal, situación presente de manera frecuente en las pequeñas empresas. Esta realidad evidencia una comprensión errónea del entorno de control, donde la lealtad se confunde con la seguridad; por ejemplo, al permitir que repartidores y vendedores intervengan en la preparación de pedidos ante la sobrecarga operativa. La empresa anula la segregación de funciones, aumentando la probabilidad de errores en el despacho que, según los resultados, solo son detectados, ocasionalmente, días después por el cliente.

La falta de claridad y supervisión en la información tecnológica (Información y Comunicación): El Marco COSO establece que la información debe ser de calidad y fluir de forma

efectiva para apoyar el control interno. No obstante, los resultados demuestran que, aunque existe un sistema informático que se actualiza automáticamente, este funciona como un software genérico, práctico y adecuado para registrar sin embargo no genera los reportes de inventario con la especificidad que requiere el rubro de la empresa. Un análisis profundo revela que la empresa, en parte, no supervisa información completa y detallada sobre su activo más importante, el inventario. Pues el sistema no genera alertas de vencimiento ni reportes reflejando dicho dato, obligando al personal a llevar un libro manual que frecuentemente es ignorado por falta de tiempo. Este desvío tecnológico impide que la gerencia tome decisiones financieras oportunas, como la negociación de devoluciones con laboratorios, transformando el inventario en un riesgo de pérdida financiera latente por caducidad.

La vulnerabilidad de la gestión ante el riesgo de recepción informal (Evaluación de Riesgos): Según COSO, la evaluación de riesgos es un proceso dinámico para identificar amenazas que impidan lograr objetivos. En la entidad, se ha normalizado por ejemplo, la práctica de recibir mercancía asumiendo que está completa solo porque las cajas llegan selladas, omitiendo la verificación física inmediata por carga laboral o factor tiempo. Esta conducta refleja una falta de identificación de riesgos técnicos, ya que la empresa absorbe las ineficiencias del proveedor; por ejemplo, cuando se detectan faltantes o "cruces" de productos semanas después de la recepción, la trazabilidad se vuelve imposible, evidenciando que la informalidad en el primer punto de la cadena (recepción) corrompe la integridad de todo el inventario posterior.

Dependencia a la transmisión verbal de los procesos y riesgo de interrupción en las operaciones: El Principio 12 de COSO exige que las actividades de control se desplieguen mediante políticas y procedimientos formalizados para asegurar la consistencia. Los resultados arrojan que el conocimiento de los procesos es meramente empírico y transmitido de forma verbal fundamentado en la confianza y antigüedad de los colaboradores actuales, lo que representa una amenaza eventual a la continuidad del negocio ante ausencias o contratación de nuevo personal.

4. Reflexión crítica del rol del investigador.

El rol como investigador de este tema trasciende el mero diagnóstico técnico, convirtiéndose en un proceso de traducción de estándares globales a realidades operativas locales.

Este proceso implicó una inmersión profunda en la dinámica de la microempresa mediante el uso de herramientas cualitativas, lo que permitió comprender que el control interno no es un fin en sí mismo, sino un medio para asegurar la continuidad del negocio y la eficiencia en el uso de los recursos.

En este sentido, la investigación evidenció una brecha crítica donde en organizaciones pequeñas se normaliza que la confianza personal o antigüedad sustituya a los controles técnicos; anulando el control que abarca segregación de funciones y eleva el riesgo de fraude o errores no detectados.

Asimismo, el trabajo de campo puso de manifiesto que la informalidad y transmisión verbal de procesos generan una dependencia riesgosa, evidenciada cuando la falta de tiempo impide la verificación física inmediata de la mercancía recibida.

En la actualidad, esta problemática adquiere una relevancia estratégica, ya que el control interno se ha consolidado como un pilar fundamental de resiliencia ante mercados globalizados y volátiles. Particularmente en el sector farmacéutico, la rigurosidad en los inventarios no es solo un requerimiento administrativo, sino un deber ético y legal bajo normativas como la Ley N°. 292 y las Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPADT), donde un fallo en la trazabilidad de lotes o fechas de vencimiento compromete directamente la salud pública.

Por consiguiente, este proceso investigativo contribuye al proporcionar un modelo de gestión práctico y replicable que permite a las microempresas nicaragüenses transitar desde la informalidad hacia un sistema técnico de seguridad razonable.

En última instancia, la investigación demuestra que el verdadero valor del investigador radica en su capacidad para diseñar soluciones que logren un equilibrio óptimo entre la seguridad de los activos y la agilidad comercial del negocio.

11. Conclusiones

La presente investigación se desarrolló con el propósito de evaluar la situación del control interno en el área de inventarios de la empresa, identificando debilidades, riesgos y oportunidades de mejora que sirvieran de base para el diseño de un manual de políticas y procedimientos. Para ello, se empleó un enfoque cualitativo, con diseño no experimental y de corte transversal, utilizando como técnicas de recolección de información la observación directa, la entrevista semiestructurada y la revisión documental. La triangulación de estas fuentes permitió obtener una visión integral del funcionamiento del área de inventarios, así como de los factores que influyen en la eficacia de los controles existentes.

1. **Se analizó** la situación actual del control interno en el área de inventarios, determinándose que la empresa dispone de mecanismos básicos de control, apoyados por un sistema informático, registros operativos, supervisión contable y cumplimiento de las disposiciones regulatorias aplicables al sector farmacéutico. Sin embargo, se constató que una parte importante de los procedimientos se ejecuta sobre la base de la experiencia del personal y de instrucciones transmitidas verbalmente, sin encontrarse formalmente documentadas. Asimismo, se evidenció una alta concentración de funciones en un número reducido de colaboradores, situación que incrementa la dependencia operativa hacia determinadas personas y limita la capacidad de realizar controles oportunos en momentos de alta carga de trabajo.
2. **Se identificaron** los riesgos asociados a las actividades de recepción, almacenamiento y salida de inventarios, determinándose como puntos críticos la falta de verificación inmediata de algunos pedidos recibidos, la ocurrencia de errores en el despacho de productos, la inexistencia de alertas para el control de vencimientos y el acceso compartido al área de bodega por parte de distintos colaboradores. También se comprobó que las diferencias de inventario suelen originarse por errores operativos relacionados con cruces de productos o presentaciones similares, mientras que las principales pérdidas económicas provienen de productos vencidos, dañados o de baja rotación. Adicionalmente, se evidenció que la ausencia de procedimientos formalizados aumenta el riesgo de inconsistencias y dificulta la continuidad operativa ante la ausencia del personal con mayor experiencia.
3. **Se documentaron** las prácticas, controles y procedimientos actualmente utilizados en el manejo del inventario, identificándose la necesidad de fortalecer aspectos relacionados con

la recepción de mercadería, el control de vencimientos, la segregación de funciones, la comunicación interna y el seguimiento de diferencias detectadas en inventario. Los hallazgos obtenidos permitieron establecer los elementos necesarios para la elaboración de un manual de políticas y procedimientos de control interno adaptado a las características y recursos de la empresa, orientado a estandarizar las actividades del área, reducir la dependencia del conocimiento empírico, fortalecer los controles preventivos y contribuir a la disminución de pérdidas, errores e irregularidades en la gestión de inventarios.

De manera general, el área de inventarios opera bajo un modelo de control basado principalmente en la experiencia, la confianza, compromiso y permanencia del personal, lo que ha permitido mantener la continuidad de las operaciones. No obstante, el crecimiento de las actividades comerciales, el volumen de productos administrados y la concentración de funciones hacen necesaria la formalización de políticas y procedimientos que fortalezcan el sistema de control interno y aseguren una gestión más eficiente, uniforme y sostenible del inventario en el largo plazo.

12. Recomendaciones

Las recomendaciones que se presentan a continuación se derivan de las conclusiones obtenidas durante la investigación y se orientan a fortalecer el control interno en el área de inventarios mediante la implementación del Manual de Políticas y Procedimientos propuesto. Su finalidad es contribuir a la prevención de pérdidas, errores e irregularidades, mejorar la eficiencia de las operaciones y fortalecer la confiabilidad de la información relacionada con la gestión de inventarios.

Con respecto a la conclusión 1: La situación actual del control interno del área de inventarios.

- Implementar el Manual de Políticas y Procedimientos para el Control de Inventarios propuesto y supervisar su cumplimiento, con el fin de estandarizar las actividades de los procesos, disminuyendo la dependencia de procedimientos transmitidos verbalmente.
- Documentar oficialmente las funciones, responsabilidades y niveles de autoridad, de manera que cada colaborador conozca claramente sus atribuciones y se reduzca el riesgo de omisiones o duplicidad de funciones a través de un Manual de Organización y Funciones.
- Evaluar la incorporación progresiva de personal administrativo y operativo cuando las condiciones financieras de la empresa lo permitan, con el propósito de disminuir la concentración de funciones, fortalecer la segregación de responsabilidades y reducir la sobrecarga de trabajo que actualmente afecta el cumplimiento oportuno de los controles internos.
- Fortalecer los controles de acceso al área de bodega mediante la delimitación de responsabilidades y el registro de ingresos de personal ajeno a las actividades de almacenamiento, reduciendo el riesgo de pérdidas o alteraciones no autorizadas.
- Fortalecer los mecanismos de comunicación interna mediante el registro formal de solicitudes, pedidos, incidencias y requerimientos de clientes, reduciendo el riesgo de retrasos, omisiones y errores derivados de la transmisión verbal de información.
- Implementar los formatos de control propuestos en esta investigación, vinculando los códigos del sistema con el laboratorio proveedor y la ubicación física de cada artículo, con

el fin de generar evidencia documental de las operaciones realizadas y de facilitar los inventarios físicos y mejorar la trazabilidad de los productos almacenados.

Con respecto a la conclusión 2: Riesgos asociados a la recepción, almacenamiento y salida de inventarios.

- Aplicar estrictamente los procedimientos de recepción establecidos en el manual, verificando el contenido de toda la mercadería recibida.
- Revisar y actualizar de forma diaria y obligatoria el libro de vencimientos, con el propósito de prevenir pérdidas económicas.
- Fortalecer el control de los medicamentos próximos a vencer mediante la revisión periódica del registro de vencimientos y la aplicación permanente del método FEFO (First Expired, First Out), priorizando la salida de los productos con menor vida útil disponible.
- Incrementar la frecuencia de los conteos selectivos para los productos de mayor rotación, valor económico o riesgo operativo, permitiendo detectar oportunamente diferencias entre las existencias físicas y los registros del sistema.
- Implementar un procedimiento formal para investigar, documentar y corregir las diferencias detectadas durante los inventarios físicos, identificando las causas que las originan y estableciendo acciones preventivas para evitar su repetición.
- Mantener actualizada la relación de productos por laboratorio propuesta en el manual.
- Mantener los productos visibles, organizados y ubicados en sus espacios asignados dentro de las estanterías, evitando la acumulación prolongada de mercadería en cajas cerradas que dificulte la identificación de existencias reales y la toma oportuna de decisiones de compra.

Con respecto a la conclusión 3:

- Socializar el Manual de Políticas y Procedimientos con todo el personal involucrado en la gestión de inventarios antes de su implementación, asegurando que cada colaborador conozca las políticas, responsabilidades y procedimientos aplicables a sus funciones.

- Realizar revisiones periódicas del manual propuesto, incorporando ajustes derivados de cambios operativos, tecnológicos o regulatorios que puedan afectar la gestión de inventarios de la empresa.
- Aprovechar las funcionalidades disponibles del sistema informático para fortalecer el seguimiento de lotes, fechas de vencimiento y movimientos del inventario, complementando su uso con los registros auxiliares propuestos cuando la información generada por el sistema resulte insuficiente.
- Promover una cultura organizacional orientada al control interno y la mejora continua, fomentando la responsabilidad compartida en el cumplimiento de las políticas establecidas y la comunicación oportuna de cualquier situación que pueda afectar la integridad del inventario.

Para futuras investigaciones:

- Realizar estudios orientados a evaluar el impacto de la implementación del Manual de Políticas y Procedimientos para el Control de Inventarios, comparando los resultados obtenidos antes y después de su aplicación.
- Desarrollar investigaciones enfocadas en la automatización de los procesos de control de inventarios mediante herramientas tecnológicas que permitan mejorar la trazabilidad, el control de vencimientos y la generación de reportes para la toma de decisiones.
- Desarrollar investigaciones comparativas entre empresas del sector farmacéutico nacional que permitan identificar buenas prácticas de control interno aplicables a organizaciones de tamaño similar.

13. Referencias bibliográficas

- Anaya, J. (2008). *Almacenes, análisis, diseño y organización*. ESIC Editorial.
- Ascencio Rubio, E., & Barreto Cordova, R. (2025). *Métodos de Valuación de Inventarios (Primera Parte)*. Obtenido de Colegio de Contadores Públicos "Universidad de Guadalajara", A.C.: <https://ccpudg.org.mx/servicios/boletines-costos/>
- Association of Certified Fraud Examiners. (2024). *Occupational Fraud 2024: A Report to the Nations*. ACFE.
- Ballou, R. (2004). *Logística: Administración de la cadena de suministro*. Pearson Educación.
- Barragán Zurincho, M., Bueno Barajas, M., & Meléndez Navarro, D. C. (2016). *Marco integrado informe coso 2013: herramienta de gestión para las organizaciones*. Obtenido de Repositorio Institucional de la Universidad Cooperativa de Colombia: <https://hdl.handle.net/20.500.12494/1754>
- Batterywala, T. (2025). *VED Analysis in Inventory Management: Classification, Full Form, and Control Method*. Obtenido de Kladana: <https://www.kladana.com/blog/inventory-management/ved-analysis-in-inventory-management/>
- Blanco Luna, Y. (2006). *Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral*. Ecoe Ediciones Ltda.
- Blanco Rada, A. J., Barraza Ripoll, G. P., & Bustamante Freile, M. E. (2023). *Diseño de un manual de procedimientos en el área de inventario para la empresa Serviteca AltaGama S.A.S*. Obtenido de Repositorio Institucional de la Universidad Cooperativa de Colombia: <https://repository.ucc.edu.co/entities/publication/3270641d-5c81-4d32-8936-df524fdd7030/full>
- Brenes, P. (2015). *Técnicas de almacén*. EDITEX.
- Bureau, V. (2011). *Logística Integral*. Fundacion Confemetal.
- Cabrera de León, A. B. (2023). *Evaluación de los niveles de inventario adecuados en una Droguería de Farmacias, de medicamentos Éticos, medicamentos OTC y productos de consumo masivo, en la ciudad de Guatemala*. Obtenido de Biblioteca Galileo: <http://biblioteca.galileo.edu/tesario/handle/123456789/1518>

- Canales Blas, A. C., & Téllez Rosales, J. P. (2025). *Control interno en la joyería y relojería agua marina de la ciudad de Jinotepe, noviembre-febrero 2025*. Obtenido de Repositorio Institucional UCN: <https://repositorio.ucn.edu.ni/id/eprint/138/>
- Carrió Pistun, G. (2011). *Auditoría y control interno, un enfoque actualizado*. Instituto Superior de Formación y Educación Docente.
- Castillo Armijo, M. A., & Parada Acosta, O. E. (2024). *Plan de mejora del control interno en la gestión de inventario en la empresa Arabela Honduras*. Obtenido de Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC: <https://repositorio.unitec.edu/xmlui/handle/123456789/13028>
- Catacora, F. (2011). *Sistema y Procedimientos Contables*. Mc GrawHill Venezuela.
- Centeno Mora, M. F., & Gaviria Argumedo, L. D. (2024). *Manual de procedimientos para el control de inventarios en Alibaba Droguería*. Obtenido de Repositorio Institucional Universidad de San Buenaventura: <https://hdl.handle.net/10819/22852>
- Cevallos Guamán, J. S., & Muñoz Intriago, S. D. (2021). *Diseño de un manual de control interno para inventarios basado en el informe COSO I en el Comercial "Ventascorp S.A." del Cantón Quevedo periodo 2021*. Obtenido de Repositorio Institucional de la Universidad Técnica de Cotopaxi: <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/7660>
- Chango Galarza, M. C., Terán Herrera, M. B., Lozada Orejuela, M. C., & Panchi Mayo, V. P. (2024). Sistema de control interno: Metodología para la evaluación de las organizaciones. *Revista de Ciencias Sociales*, 291-305.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Control interno - Marco integrado (2013)*. Instituto de Auditores Internos de España.
- Cressey, D. R. (1973). *Other people's money; a study of the social psychology of embezzlement*. Patterson Smith.
- Delgado Saeteros, E. Z., Delgado Saeteros, Z. G., Gomez Sanchez, C. S., & Zaldivar Almarales, D. A. (2022). *Manual de Procedimientos de Manejo de los Inventarios para pequeñas farmacias en la ciudad de Guayaquil*. Obtenido de Phprohominum: Revista de Ciencias Sociales y Humanas: <https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0161>

- Donayre Fossa, R. (2017). *Gestión de almacén en una empresa constructora en el Distrito de San Isidro-Lima*. Universidad César Vallejo.
- Estupiñán, R. (2008). *Control interno y fraudes*. Eco Ediciones.
- Fuertes, J. A. (2015). Métodos, técnicas y sistemas de valuación de inventarios. Un enfoque global. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*, 48-65.
- Ganchozo Cusme, L. M., Zhinin Orozco, J. S., & Arteaga Mendoza, E. L. (2024). *Control interno y su incidencia en la gestión de inventarios de la empresa “Distribuidora Delgado”, Santo Domingo, 2024*. Obtenido de REINCISOL: Revista de Investigación Científica y Social: [https://doi.org/10.59282/reincisol.V3\(6\)1327-1354](https://doi.org/10.59282/reincisol.V3(6)1327-1354)
- Gómez Medina, H., Formoso Mieres, A. A., Niama Játiva, J. C., & Puchaicela Viñamagua, D. (2021). Proceso de control interno basado en Coso II en una empresa operadora de viajes. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 37-46. Obtenido de Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas.
- Graziano. (2024). *Almacén: 5 metodologías de clasificación de inventarios*. Obtenido de Simco Consulting: <https://www.simcoconsulting.com/es/articulos-logistica-cadena-suministro/almacen-5-metodologias-de-clasificacion-de-inventarios.html>
- Guerrero, H. (2009). *Inventarios: Manejo y control*. ECOE Ediciones.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill.
- Hidalgo Sanchez, L. M. (2024). *El control interno de inventarios y su influencia en la rentabilidad de la empresa constructora MLS S.A.C. -Huaraz, 2024*. Obtenido de Repositorio Institucional ULADECH Católica: <https://hdl.handle.net/20.500.13032/40077>
- Holguin Pincay, I. N. (2022). Estrategias de Control Interno para la Administración del Inventario: Propuesta de un Manual en el Sector Farmacéutico de Guayaquil. *ASCE Magazine*, 51–63. doi:<https://doi.org/10.70577/ASCE/51.63/2022>

- Jarquín Maradiaga, J. V., Morales Téllez, A. D., & Sánchez Carballo, A. E. (2023). *Propuesta de mejora en la gestión de control de inventario del Almacén General de Insumos de la empresa MECHNIKOV S.A. ubicada en la ciudad de Managua*. Obtenido de Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de Ingeniería (RIBUNI): <http://ribuni.uni.edu.ni/id/eprint/6937>
- Linares Villanueva, C. Y., & Tarazona Loyola, L. E. (2021). *Análisis del Control Interno y la Gestión de Inventarios de la empresa Distribuidora Junior, Chimbote año 2020*. Obtenido de Repositorio Digital Institucional de la Universidad César Vallejo: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/75869>
- Mantilla Blanco, S. A. (2018). *Auditoría del control interno* (4ta. ed.). ECOE Ediciones Ltda.
- McCarty, B. (2024). *COSO Principles + SOC 2: Trust Services Criteria Alignment*. Obtenido de Linford & Company LLP: <https://linfordco.com/blog/coso-principles/>
- Medrano García, C. J., & Baltodano Hurtado, Á. A. (2025). *Sistema de control interno en la Pyme Suny Shop Diriamba, periodo noviembre - febrero 2025*. Obtenido de Repositorio Institucional UCN: <https://repositorio.ucn.edu.ni/id/eprint/142>
- Mfizi, E., Niragire, F., Bizimana, T., & Mukanyangezi, M. (2023). Analysis of pharmaceutical inventory management based on ABC-VEN analysis in Rwanda: a case study of Nyamagabe district. *Journal of Pharmaceutical Policy and Practice*, 16. doi:<https://doi.org/10.1186/s40545-023-00540-5>
- Ministerio de Salud de Nicaragua (Minsa). (2022). *Manual de Procedimientos para el Manejo y Control Interno de los Insumos Médicos, Segunda Edición 2022*. Obtenido de Ministerio de Salud: <https://www.minsa.gob.ni/index.php/publicaciones/division-general-de-insumos-medicos/manual-de-procedimientos-para-el-manejo-y-control>
- Minsa. (2020). *Norma de Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte de Insumos Médicos (BPADT)*. Obtenido de Minsa: <https://www.minsa.gob.ni/index.php/publicaciones/autoridad-nacional-de-regulacion-sanitaria/norma-de-buenas-practicas-de>

- Montano Acosta, D. (2025). *El control interno y su incidencia en la gestión de inventarios de las micro y pequeñas empresas del Perú: caso, Rod Ingeniería & Construcción E.I.R.L.-Huamanga*, 2025. Obtenido de Repositorio Nacional Digital ALICIA: <https://hdl.handle.net/20.500.13032/41971>
- Montaño Orozco, E. (2014). *Control Interno, auditoria y aseguramiento revisoría fiscal y gobierno corporativo*. Universidad del Valle. Obtenido de Universidad del Valle.
- Mora Mendoza, L. T., & Duran Gonzales, P. A. (2023). *Diseño de un manual de control interno para el manejo de los inventarios de la Comercializadora Consorcio Antiqueño del Oriente*. Obtenido de Repositorio Institucional Unilibre: <https://hdl.handle.net/10901/24492>
- Mora, L. (2011). *Gestion Logistica Integral*. ECOE Ediciones.
- Moyano Morocho, J. S. (2024). *Publication: Diseño de un manual de procedimientos para el control de inventarios, para el manejo de entradas y salidas de la mercadería, aplicado a la Empresa Splash Party S.A.S*. Obtenido de Repositorio Institucional de la Universidad Central del Ecuador: <https://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/37698>
- Muñoz Delgado, S. J. (2024). *Propuesta de diseño de manual de control interno enfocado al manejo de inventarios para la empresa FIDACHGAS S.A.S*. Obtenido de Repositorio UTLVTE: https://utelvt.edu.ec/concordia/wp-content/uploads/2024/09/7-Munoz-Delgado-Stefany-Jahaira_compressed.pdf
- Najera Chaca, M. V. (2024). *El control interno y su relación con la gestión de inventarios de las empresas comercializadoras de maderas del Distrito de Chaupimarca, periodo 2022*. Obtenido de Repositorio Institucional de Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión: <http://repositorio.undac.edu.pe/handle/undac/4339>
- Pech George, C. A., & Castillo Aguilera, R. E. (2025). La sostenibilidad empresarial a través del control interno. Un estudio descriptivo hacia la nueva gobernanza corporativa. *Vinculatégica EFAN*, 159-176.
- Peralta Fajardo, G. N., & Carreño De La Cadena, E. R. (2023). *Diseño de un manual de políticas y procedimientos enfocado en inventario de materiales de empaque de una exportadora de*

- banana. Obtenido de ESPOL-FCSH.:
<http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/58294>
- Perdiguero, M. (2017). *Organización y diseño de almacén*. IC Editorial.
- Posligua-Chichanda, E. K., Serna-Almachi, S. S., Díaz-Córdova, P. E., & Moreno-Tapia, L. M. (2025). *Control interno al área de inventarios y su incidencia en la reducción de costos: PESCHIFSA S.A.* Obtenido de Journal of Economic and Social Science Research: <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v5/n1/179>
- Pullaguari Pineda, R. M. (2024). *Diseño de un manual de procesos para control de inventarios para la Empresa Pública La Nacional de Loja EP. Ciudad de Loja. Periodo 2024*. Obtenido de Repositorio Digital | Universidad Nacional de Loja: <https://dspace.unl.edu.ec/handle/123456789/30972>
- Quinaluisa Morán, N. V., Ponce Álava, V., Muñoz Macías, S. C., Ortega Haro, X. F., & Pérez Salazar, J. A. (2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. *Cofin Habana*, 268-283.
- Riesgos de auditoría en inventarios: tutorial completa*. (2015). Obtenido de Auditoria Group: <https://auditoriagroup.com.ar/riesgos-de-auditoria-relativos-a-inventarios/>
- Roberto Hernández Sampieri, C. F. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill.
- Roffia, P., & Poffo, M. (2025). Revisiting the Fraud Triangle in Corporate Frauds: Towards a Polygon of Elements. *Journal of Risk and Financial Management*, 23.
- Ruiz Meza, R. E., Aviles Flor, T. Y., & Vera Gutiérrez, S. E. (2017). Prevención de riesgos y fraudes en inventarios mediante técnicas de auditoría forense. *Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 117-163.
- Salas Navarro, K., Manguel Mejía, H., & Acevedo Chedid, J. (2017). *Metodología de Gestión de Inventarios para determinar los niveles de integración y colaboración en una cadena de suministro Ingeniare*. Revista Chilena de Ingeniería.
- Sequeira Blandón, A. d., Icabalceta Leon, C. I., Barrios Bermúdez, N. d., & Meza Chavarría, S. B. (2024). *Evaluación de la gestión del control interno del inventario en la empresa*

- REFRITEC durante el periodo de 2023*. Obtenido de Repositorio UCC: <http://repositorio.ucc.edu.ni/id/eprint/1474>
- Torres Veléz, M. (2025). *Optimización de la gestión del inventario de medicamentos y dispositivos médicos en el servicio farmacéutico de las Clínica Las Vegas*. Obtenido de Repositorio institucional de la Universidad de Antioquia.
- Triviño Rivera, D. H. (2024). *Diseño de manual de políticas y procedimientos en el área de bodega de la empresa CIAMDEG S.A.* Obtenido de Repositorio Digital de la Universidad Bolivariana del Ecuador: <https://dspace.ube.edu.ec/handle/123456789/1186>
- Valle Rueda, C. E. (2026). *Manual de procedimientos para el control de los inventarios de mercaderías en la empresa del sr. Edgar Guillermo Villegas Iñiguez*. Obtenido de Repositorio Digital | Universidad Nacional de Loja: <https://dspace.unl.edu.ec/handle/123456789/35210>
- Zavaleta Polo, M. E. (2020). *Caracterización del control interno en la gestión de inventarios de las empresas comerciales del Perú: caso empresa "H&S Motors S.A.C.* Obtenido de Repositorio institucional Uladech Católica: <https://hdl.handle.net/20.500.13032/16215>

14. Anexos



MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DE INVENTARIOS.

Autora	Deborah Rachell Orozco Baldelomar,	Revisado por	Fuente Vital.
Fecha de autorización		Autorizado por	

	Manual de Políticas y Procedimientos para el Control de Inventarios.	Fecha:	
		Página:	1
<p style="text-align: center;">CONTENIDO.</p> <ol style="list-style-type: none">1. Introducción2. Justificación3. Soporte Jurídico4. Instructivo del Manual5. Objetivo y Alcance6. Organigrama estructural7. Políticas Generales de Control Interno8. Políticas Relacionadas con el Personal9. Políticas de Recepción de Mercadería10. Políticas de Almacenamiento11. Políticas de Control de Vencimientos12. Políticas de Despecho de Inventarios13. Políticas de Embalaje y Transporte14. Políticas de Acceso y Seguridad de Bodega15. Políticas de Comunicación y Flujo de Información16. Políticas del Sistema de Información17. Políticas de Devoluciones y Reclamos18. Procedimientos<ol style="list-style-type: none">18.1. Adquisición de inventarios18.2. Recepción de inventarios18.3 Almacenamiento18.4 Salida de inventarios18.5 Conteo físico general de inventario18.6 Formatos de control			

	Manual de Políticas y Procedimientos para el Control de Inventarios.	Fecha:	
		Página:	2

1. INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Políticas y Procedimientos para el Control de Inventarios constituye una herramienta administrativa diseñada para fortalecer la gestión, organización y supervisión de las actividades relacionadas con el manejo de los inventarios de la empresa.

El manual integra políticas y procedimientos operativos fundamentados en los principios del control interno y en las buenas prácticas de almacenamiento, distribución y transporte aplicables al sector farmacéutico, con el propósito de fortalecer la confiabilidad de la información, mejorar la eficiencia operativa y contribuir a la prevención de pérdidas, errores e irregularidades en la gestión de inventarios.

Asimismo, este documento pretende servir como una guía de consulta permanente que facilite la ejecución uniforme de las actividades, promueva la continuidad de las operaciones y apoye la toma de decisiones orientadas al cumplimiento de los objetivos institucionales.

	Manual de Políticas y Procedimientos para el Control de Inventarios.	Fecha:	
		Página:	3
<div><h2>2. JUSTIFICACIÓN</h2><p>La adecuada gestión de inventarios representa un proceso clave para garantizar la continuidad operativa, la calidad del servicio y la confiabilidad de la información en las empresas dedicadas a la comercialización y distribución de productos farmacéuticos</p><p>Considerando la naturaleza de los productos que comercializa la empresa, los cuales corresponden a medicamentos, insumos médicos y productos farmacéuticos sujetos a condiciones específicas de conservación y control sanitario, resulta indispensable establecer lineamientos formales que permitan garantizar la seguridad, trazabilidad y confiabilidad de las operaciones.</p><p>En este sentido, el manual se constituye como un instrumento de apoyo para estandarizar las actividades críticas del manejo de inventarios, minimizar los riesgos operativos identificados y fortalecer el cumplimiento de las disposiciones técnicas y regulatorias aplicables al sector farmacéutico.</p></div>			

	Manual de Políticas y Procedimientos para el Control de Inventarios.	Fecha:	
		Página:	4

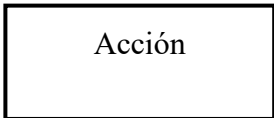
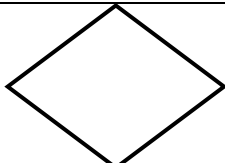
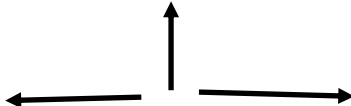
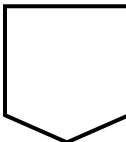
3. SOPORTE JURÍDICO

- Ley No. 292, Ley de Medicamentos y Farmacia.**

La presente Ley tiene por objeto proteger la salud de los consumidores, garantizándoles la disponibilidad y accesibilidad de medicamentos eficaces, seguros y de calidad, regulando para tal efecto:

a) La fabricación, distribución, importación, exportación, almacenamiento, promoción, experimentación, comercialización, prescripción y dispensación, de medicamentos de uso humano, cosméticos medicados y dispositivos médicos.

b) El funcionamiento de los establecimientos farmacéuticos.

 Fuente Vital INSTITUTO DE FARMACOS Mecenas, Mérida	Manual de Políticas y Procedimientos para el Control de Inventarios.	Fecha:	
		Página:	5
4. INSTRUCTIVO			
Simbología		Significado	
 Inicio y Fin		Indica desde donde inicia y hasta donde termina el proceso.	
 Acción		Se utiliza cuando se va a detallar alguna acción o lugar.	
		Se utiliza cuando se realiza una pregunta en la que puede existir más de una opción para llegar al fin del proceso.	
		Conectan cada uno de los símbolos entre sí y da la dirección u orden del proceso.	
		Se utiliza cuando dentro del proceso se ocupa información documentada.	
		Se utiliza para unir y seguir el proceso.	

	Manual de Políticas y Procedimientos para el Control de Inventarios.	Fecha:	
		Página:	6

5. OBJETIVO Y ALCANCE

General:

- Establecer políticas y procedimientos de control interno que regulen las actividades de recepción, almacenamiento, control, despacho y seguimiento de los inventarios, con el propósito de fortalecer la eficiencia operativa, mejorar la confiabilidad de la información y prevenir la ocurrencia de pérdidas, errores e irregularidades en la gestión de medicamentos e insumos médicos.

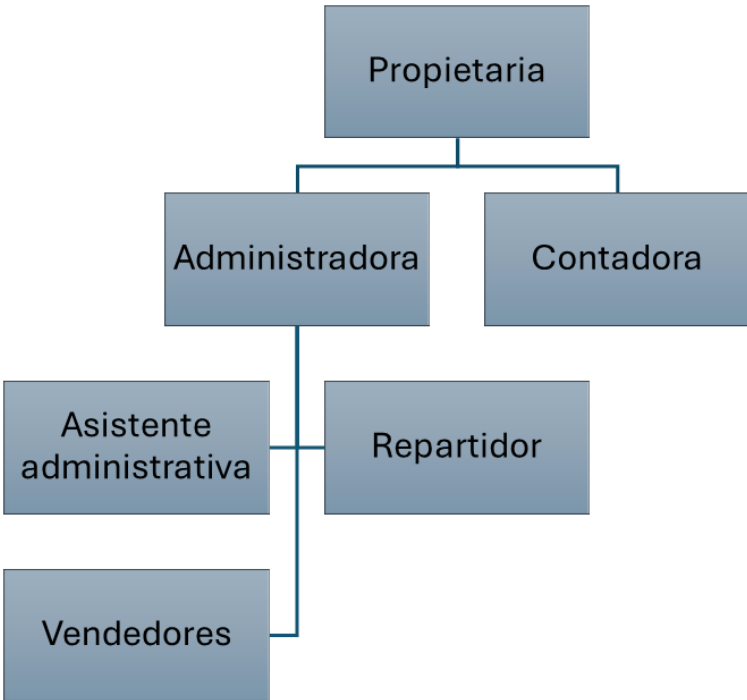
Específicos:

- Estandarizar las actividades relacionadas con el manejo de inventarios mediante la documentación formal de procedimientos y responsabilidades.
- Fortalecer los mecanismos de control interno aplicables a las operaciones de recepción, almacenamiento, despacho y conteo físico de existencias.
- Establecer medidas preventivas que permitan reducir los riesgos asociados a pérdidas, errores de registro, vencimientos y fallas de comunicación.
- Promover el cumplimiento de las buenas prácticas de almacenamiento y de las disposiciones regulatorias aplicables al sector farmacéutico.
- Facilitar la supervisión, el seguimiento y la toma de decisiones mediante la utilización de registros y documentos de apoyo.

Alcance: Las disposiciones establecidas en el presente manual serán aplicables a todas las actividades relacionadas con el manejo de inventarios desarrolladas dentro de la empresa, comprendiendo los procesos de compra, recepción, almacenamiento, control, despacho, transporte, devoluciones, control de vencimientos y conteo físico de existencias.

	Manual de Políticas y Procedimientos para el Control de Inventarios.	Fecha:	
		Página:	7

6. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



```
graph TD; Propietaria[Propietaria] --> Administradora[Administradora]; Propietaria --> Contadora[Contadora]; Administradora --> Asistente[Asistente administrativa]; Administradora --> Repartidor[Repartidor]; Asistente --> Vendedores[Vendedores];
```

	Manual de Políticas y Procedimientos para el Control de Inventarios.	Fecha:	
		Página:	8

7. POLITICAS GENERALES DE CONTROL INTERNO.

- Todo el personal deberá cumplir las políticas y procedimientos establecidos para el manejo de inventarios.
- Las actividades relacionadas con inventarios deberán ejecutarse conforme a los principios de legalidad, responsabilidad, integridad, eficiencia y trazabilidad.
- Toda operación que afecte el inventario deberá realizarse con autorización o respaldada mediante documentación física o electrónica.
- Los registros físicos y electrónicos deberán mantenerse actualizados, completos y disponibles para fines de control y supervisión.
- El personal involucrado en la gestión de inventarios será responsable de la custodia y protección de los productos bajo su control.
- Toda diferencia identificada entre inventario físico y registros deberá investigarse y documentarse oportunamente.
- La empresa promoverá la segregación razonable de funciones según la disponibilidad de personal.
- Determinar la cantidad máximos y mínimos de inventarios para poder satisfacer las necesidades de los clientes.
- La administración realizará revisiones periódicas para verificar el cumplimiento de las presentes políticas.
- Todo incumplimiento deberá comunicarse inmediatamente a la administración.
- Las políticas serán revisadas al menos una vez al año o cuando ocurran cambios relevantes en las operaciones.

 <p>Fuente Vital INSTITUTO DE FARMACOS Morelia, Michoacán</p>	Manual de Políticas y Procedimientos para el Control de Inventarios.	Fecha:	
		Página:	9

8. POLITICAS RELACIONADAS CON EL PERSONAL.

- Todo trabajador que participe en actividades relacionadas con inventarios deberá conocer sus responsabilidades y funciones.
- Usar el uniforme de trabajo (camisa polo y credencial).
- El personal deberá actuar con diligencia en el manejo de medicamentos e insumos médicos.
- Todo colaborador deberá informar inmediatamente cualquier error, daño, pérdida o anomalía detectada.
- Se fomentará la rotación de conocimientos operativos para reducir la dependencia hacia personas específicas.
- El personal deberá mantener confidencialidad sobre información comercial, financiera y operativa.
- Ningún colaborador podrá ocultar errores o diferencias identificadas en el inventario.
- Toda ausencia temporal deberá ir acompañada de la entrega formal de las actividades pendientes.
- El personal deberá colaborar durante inventarios físicos, auditorías e inspecciones regulatorias.
- Los trabajadores deberán participar en las capacitaciones relacionadas con control interno e inventarios.
- La administración promoverá una cultura de cumplimiento y mejora continua.

	Manual de Políticas y Procedimientos para el Control de Inventarios.	Fecha:	
		Página:	10

9. POLITICAS DE RECEPCIÓN DE MERCADERÍA.

- Todo producto recibido deberá verificarse físicamente antes de ser incorporado al inventario.
- No se aceptarán productos sin documentación de respaldo correspondiente.
- Toda recepción deberá compararse contra la factura, orden de compra y productos entregados.
- Se verificará cantidad, lote, fecha de vencimiento, estado físico y presentación del producto.
- Ninguna caja recibida deberá asumirse como correcta solo por encontrarse sellada.
- Los productos con daños visibles serán separados inmediatamente para evaluación.
- Los productos recibidos deberán registrarse en el sistema el mismo día de su ingreso.
- Las diferencias detectadas deberán documentarse y notificarse al proveedor.
- Los medicamentos controlados deberán verificarse individualmente al momento de su recepción.
- Se deberá registrar la fecha de recepción de cada lote recibido.
- Ningún producto podrá almacenarse sin haber concluido el proceso de revisión correspondiente.
- Toda recepción deberá quedar respaldada mediante evidencia documental.
- Tanto la administración como el encargado de bodega deben generar un reporte sobre las entradas de mercancía, el cual deberá estar firmado por ambos, y luego enviarlo al departamento de contabilidad para su registro y contabilización.

	Manual de Políticas y Procedimientos para el Control de Inventarios.	Fecha:	
		Página:	11

10. POLITICAS DE ALMACENAMIENTO.

- El almacén debe mantenerse organizado, clasificado y rotulado bajo las exigencias de la Norma de Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte de Insumos Médicos del Ministerio de Salud.
- Los productos deberán almacenarse conforme a las condiciones indicadas por el fabricante.
- Los medicamentos nunca deberán colocarse directamente sobre el piso.
- Los productos deberán mantenerse ordenados y claramente identificados.
- Los artículos deberán ubicarse en espacios previamente definidos.
- Los medicamentos termolábiles deberán mantenerse bajo las condiciones de temperatura requeridas.
- Los productos frágiles deberán almacenarse en áreas que minimicen riesgos de golpes o caídas.
- Los lotes deberán mantenerse separados cuando corresponda.
- Los productos vencidos, deteriorados o en cuarentena deberán almacenarse en áreas diferenciadas.
- La bodega deberá mantenerse limpia y libre de obstáculos.
- No deberán almacenarse objetos ajenos a la operación dentro de la bodega.
- Las condiciones ambientales deberán revisarse periódicamente.
- Los productos de alta rotación deberán ubicarse en áreas de fácil acceso.
- Se evitarán movimientos innecesarios que puedan afectar la integridad de los productos.
- Colocar señalética en los productos peligrosos o frágiles para una mayor seguridad.

	Manual de Políticas y Procedimientos para el Control de Inventarios.	Fecha:	
		Página:	12

11. POLITICAS DE CONTROL DE VENCIMIENTOS.

- Todo lote recibido deberá registrarse junto con su fecha de vencimiento.
- Los productos con vencimiento más próximo deberán despacharse primero.
- Se realizará revisión periódica de los productos próximos a vencer.
- Los productos próximos a vencimiento deberán identificarse oportunamente.
- Toda devolución por vencimiento deberá gestionarse con 6 meses de anticipación.
- Los medicamentos vencidos serán retirados inmediatamente del inventario disponible para venta.
- Los productos vencidos permanecerán separados hasta su disposición final.
- Las fechas de vencimiento deberán verificarse durante la recepción, almacenamiento y despacho.
- Ningún producto vencido podrá comercializarse en ninguna circunstancia.
- Se mantendrán registros actualizados de productos próximos a vencer.
- El personal de bodega deberá monitorear periódicamente los riesgos de caducidad.

	Manual de Políticas y Procedimientos para el Control de Inventarios.	Fecha:	
		Página:	13

12. POLITICAS DE DESPECHO DE INVENTARIOS.

- Todo despacho deberá estar respaldado por factura u orden autorizada.
- Antes del despacho se verificará producto, cantidad, lote y presentación.
- El pedido deberá revisarse antes de ser entregado al repartidor.
- No se permitirán despachos verbales sin documentación de respaldo.
- Los productos deberán empacarse de forma que eviten daños durante el transporte.
- El repartidor deberá verificar la integridad del pedido recibido.
- La entrega deberá realizarse únicamente al personal autorizado por el cliente.
- Toda diferencia reportada por el cliente deberá investigarse.
- Se deberá conservar evidencia de entrega cuando corresponda.
- Los productos controlados requerirán verificaciones adicionales.
- Ningún pedido podrá salir de la bodega sin revisión previa.
- Tener las respectivas firmas de salida de inventario de bodega.
- Realizar controles periódicos para verificar que las salidas de la mercadería se encuentren debidamente documentadas y autorizadas.

	Manual de Políticas y Procedimientos para el Control de Inventarios.	Fecha:	
		Página:	14

13. POLITICAS DE EMBALAJE Y TRANSPORTE DE MERCADERÍA.

- Todo producto deberá transportarse bajo condiciones que garanticen su calidad e integridad.
- Los productos frágiles deberán contar con protección adicional durante el transporte.
- Los medicamentos deberán mantenerse protegidos de humedad, calor y contaminación.
- El embalaje deberá evitar movimientos excesivos durante el traslado.
- No deberán transportarse productos junto a materiales incompatibles.
- El vehículo de distribución deberá mantenerse limpio.
- Los productos deberán organizarse de forma que eviten aplastamientos.
- Los medicamentos termolábiles deberán transportarse conforme a sus requerimientos específicos.
- Toda incidencia ocurrida durante el transporte deberá documentarse.
- El personal de reparto será responsable de verificar las condiciones del pedido antes de iniciar la ruta.
- Los productos devueltos deberán mantenerse separados del resto de la mercadería.
- Se deberán minimizar tiempos innecesarios de exposición durante la entrega.

	Manual de Políticas y Procedimientos para el Control de Inventarios.	Fecha:	
		Página:	15

14. POLITICAS DE ACCESO Y SEGURIDAD.

- El acceso a la bodega estará limitado al personal autorizado.
- Toda persona ajena al área deberá ingresar acompañada.
- Los medicamentos controlados deberán mantenerse bajo medidas adicionales de seguridad.
- Se mantendrá vigilancia constante mediante cámaras de seguridad.
- El personal será responsable del uso adecuado de llaves, accesos y controles de seguridad.
- No se permitirá el ingreso de personas sin justificación operativa.
- Las áreas de almacenamiento deberán permanecer organizadas y seguras.
- Cualquier incidente relacionado con seguridad deberá reportarse inmediatamente.
- Las visitas regulatorias deberán registrarse adecuadamente.
- Los accesos deberán revisarse periódicamente para garantizar su funcionamiento.

	Manual de Políticas y Procedimientos para el Control de Inventarios.	Fecha:	
		Página:	16

15. POLITICAS DE COMUNICACIÓN Y FLUJO DE INFORMACIÓN.

- Los mensajes de clientes deberán registrarse y transmitirse al responsable correspondiente en el menor tiempo posible.
- Ninguna solicitud de compra o venta deberá quedar sin seguimiento.
- Las diferencias detectadas deberán informarse inmediatamente.
- Las incidencias operativas deberán documentarse.
- Se promoverá la comunicación directa entre administración, bodega y contabilidad.
- Toda información relevante deberá registrarse por escrito o en medios verificables.
- Las instrucciones relacionadas con inventarios deberán comunicarse claramente.
- Los cambios operativos deberán notificarse a todo el personal involucrado.
- Se evitará depender exclusivamente de comunicaciones verbales.

	Manual de Políticas y Procedimientos para el Control de Inventarios.	Fecha:	
		Página:	17

16. POLITICAS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN.

- Cada usuario autorizado deberá utilizar credenciales individuales de acceso.
- Solo personal autorizado podrá modificar registros del sistema.
- Toda modificación deberá quedar registrada.
- La información deberá respaldarse periódicamente.
- Se mantendrán copias de seguridad actualizadas.
- Los registros manuales realizados por contingencias deberán incorporarse al sistema oportunamente.
- Se verificará periódicamente la consistencia entre registros físicos y electrónicos.
- El acceso a información sensible será restringido.
- Las fallas del sistema deberán reportarse inmediatamente.
- La empresa deberá contar con procedimientos para recuperación de información.
- Ningún usuario compartirá contraseñas de acceso.
- Los registros electrónicos deberán conservarse conforme a la normativa aplicable.

	Manual de Políticas y Procedimientos para el Control de Inventarios.	Fecha:	
		Página:	18

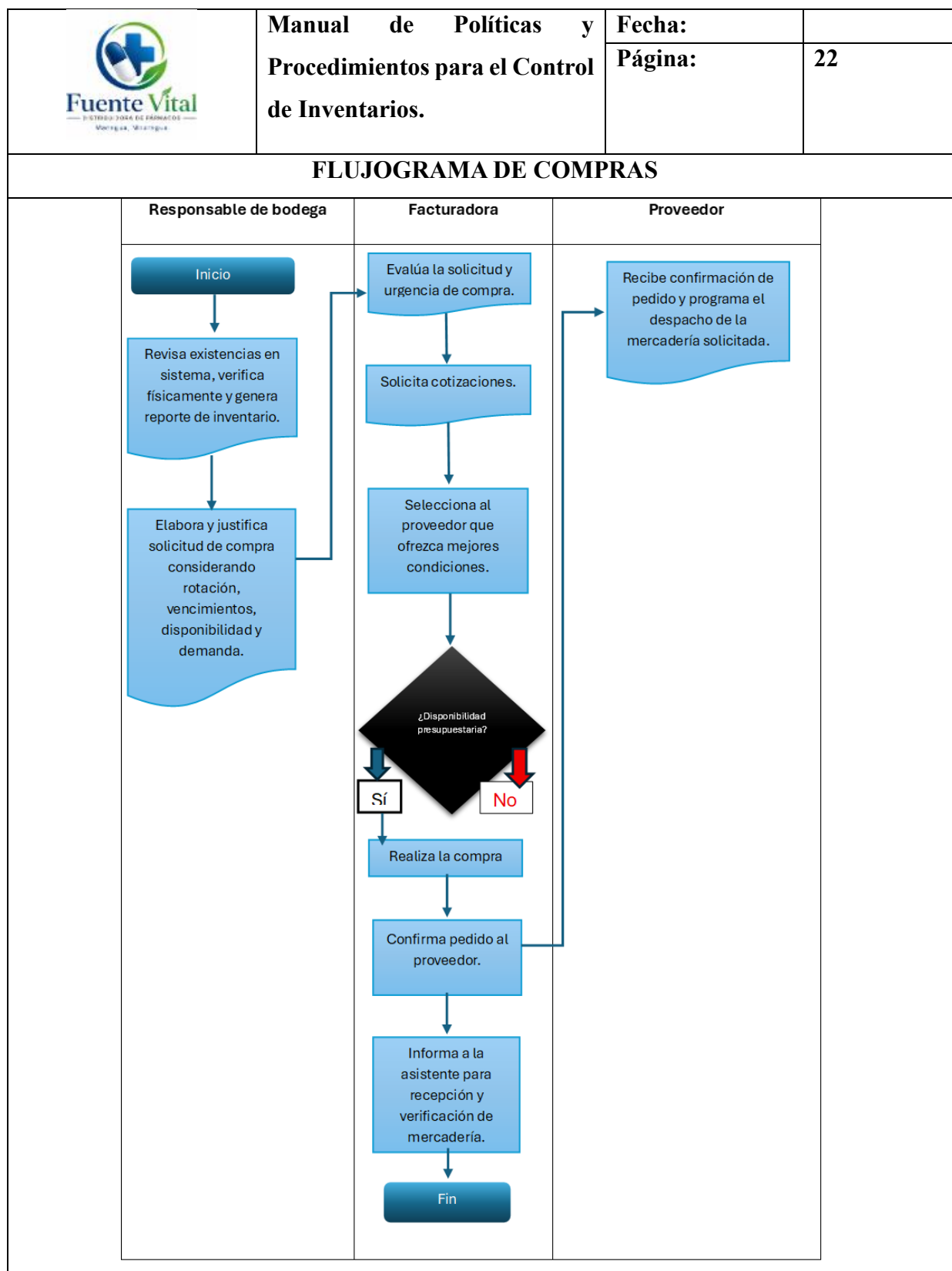
17. POLITICAS DE DEVOLUCIONES DE VENTA.

- La mercadería devuelta deberá ser revisada, verificando su estado físico y fecha de caducidad.
- Los reclamos deberán registrarse y atenderse oportunamente.
- Las mercaderías devueltas que no esté en condiciones para la venta se mantendrán en áreas específicas de la bodega y se registrarán como merma o desperdicio, previa autorización de la propietaria.
- Para realizar devoluciones los clientes tienen un plazo máximo para comunicarlo a la empresa con **6 meses de anticipación antes de que el producto cumpla la fecha de expiración.**
- Toda devolución deberá indicar motivo, lote y fecha correspondiente.
- Se investigarán las causas de cada reclamo recibido.
- Las acciones correctivas deberán documentarse.
- Los reclamos recurrentes serán objeto de seguimiento especial.
- Se conservarán registros históricos de reclamos y devoluciones.
- Cuando un problema comprometa un lote completo, se evaluará su retiro o inmovilización.
- Todo reclamo deberá recibir respuesta dentro de un plazo razonable establecido por la administración.

	Manual de Políticas y Procedimientos para el Control de Inventarios.	Fecha:	
		Página:	19
PROCEDIMIENTOS			
COMPRA DE MERCADERÍA			
Nº	Responsable	Actividad	Documento
1	Responsable de bodega	Revisa diariamente las existencias en sistema y las verifica físicamente: niveles mínimos, productos próximos a agotarse y vencerse.	<ul style="list-style-type: none">• Libro de vencimientos.• Reporte de inventario del software.
2	Responsable de bodega	Elabora solicitud de compra, considerando niveles mínimos, historial de ventas, rotación de productos, demanda y disponibilidad actual.	<ul style="list-style-type: none">• Informe de ventas y Solicitud de compra.
3	Facturadora	Identifica si la compra es ordinaria o urgente.	<ul style="list-style-type: none">• Solicitud de compra.

	Manual de Políticas y Procedimientos para el Control de Inventarios.	Fecha:	
		Página:	20
PROCEDIMIENTOS			
COMPRA DE MERCADERÍA			
Nº	Responsable	Actividad	Documento
4	Facturadora	Solicita cotizaciones a proveedores autorizados cuando el nivel de existencias sea insuficiente para cubrir la demanda prevista.	<ul style="list-style-type: none">• Cotizaciones.
5	Facturadora	Selecciona al proveedor que ofrezca las mejores condiciones para la empresa y negocia cantidades, marcas, precios y condiciones de entrega.	<ul style="list-style-type: none">• Orden de compra.
6	Facturadora	Realiza la compra de existir disponibilidad financiera.	<ul style="list-style-type: none">• Presupuesto• Orden de compra
7	Proveedor	Recibe confirmación de pedido y programa el despacho de la mercadería solicitada.	<ul style="list-style-type: none">• Orden de compra• Factura

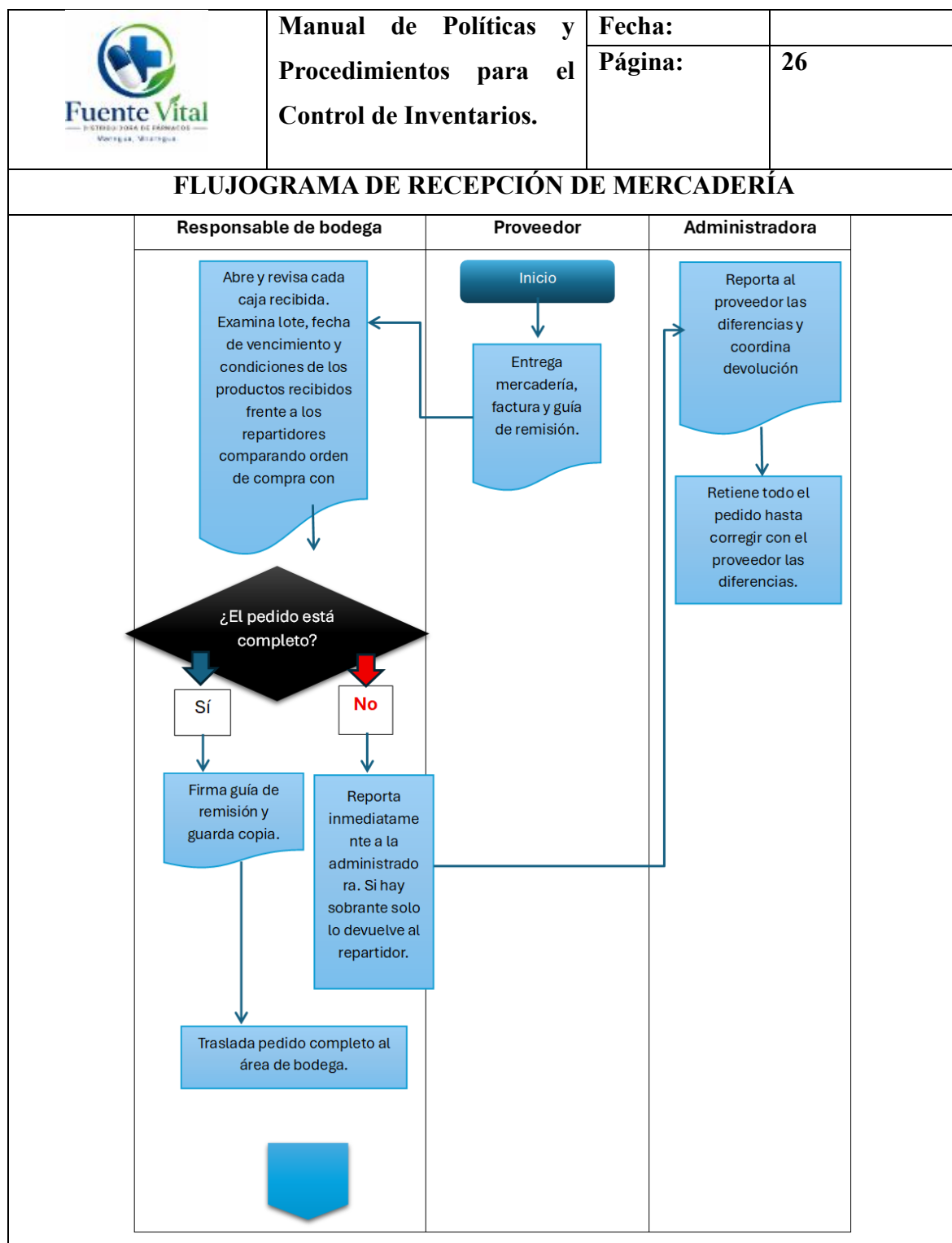
	Manual de Políticas y Procedimientos para el Control de Inventarios.	Fecha:	
		Página:	21
PROCEDIMIENTOS			
COMPRA DE MERCADERÍA			
Nº	Responsable	Actividad	Documento
8	Facturadora	Informa al bodeguero sobre la compra aprobada para preparar el proceso de recepción y verificación de mercadería.	<ul style="list-style-type: none">• Orden de compra.



 <p>Fuente Vital — INSTITUTO PARA EL DESARROLLO DE LA SALUD — Managua, Nicaragua</p>	Manual de Políticas y Procedimientos para el Control de Inventarios.	Fecha:	
		Página:	23
PROCEDIMIENTOS			
RECEPCIÓN DE MERCADERÍA			
Nº	Responsable	Actividad	Documento
1	Proveedor	Entrega la mercadería junto con factura, remisión u otros documentos de respaldo.	<ul style="list-style-type: none">• Factura de compra.• Guía de remisión.
2	Responsable de bodega	Abre y revisa cada caja recibida. En el área de recepción, examina lote, fecha de vencimiento y condiciones de los productos recibidos frente a los repartidores y comparando orden de compra con factura.	<ul style="list-style-type: none">• Orden de compra.• Factura.
3	Responsable de bodega	Si el pedido está completo, firma la guía de remisión dejando constancia de recepción, guardando una copia como constancia.	<ul style="list-style-type: none">• Guía de remisión y copia.

	Manual de Políticas y Procedimientos para el Control de Inventarios.	Fecha:	
		Página:	24
PROCEDIMIENTOS			
RECEPCIÓN DE MERCADERÍA			
Nº	Responsable	Actividad	Documento
4	Responsable de bodega	En caso de existir cualquier faltante, error, daño, producto vencido, reporta inmediatamente a la administradora. Si hay sobrante solo se devuelve al repartidor.	<ul style="list-style-type: none">• Factura
5	Administradora	Notifica al proveedor las incidencias detectadas y coordina la reposición, devolución o corrección correspondiente.	<ul style="list-style-type: none">• Factura
6	Administradora	Retiene el pedido hasta corregir con el proveedor las diferencias.	
7	Responsable de bodega	Traslada pedido completo al área de bodega.	
8	Responsable de bodega	Registra la entrada de los productos en el módulo de inventarios del sistema.	<ul style="list-style-type: none">• Factura• Sistema kardex

	Manual de Políticas y Procedimientos para el Control de Inventarios.	Fecha:	
		Página:	25
PROCEDIMIENTOS			
RECEPCIÓN DE MERCADERÍA			
Nº	Responsable	Actividad	Documento
9	Responsable de bodega	Actualiza el libro de control de vencimientos y lotes.	<ul style="list-style-type: none">• Libro de vencimientos.
10	Responsable de bodega	Archiva copia de la factura y envía la original a contabilidad.	<ul style="list-style-type: none">• Factura original• Copia de factura



	Manual de Políticas y Procedimientos para el Control de Inventarios.	Fecha:	
		Página:	27
FLUJOGRAMA DE RECEPCIÓN DE MERCADERÍA			
<div>Responsable de bodega</div> <div><div>Registra la entrada de los productos en el módulo de inventarios del sistema.</div><div>Actualiza el libro de control de vencimientos y lotes.</div><div>Archiva copia de la factura y envía la original a contabilidad.</div><div>Fin</div></div>	<div>Proveedor</div>	<div>Administradora</div>	

	Manual de Políticas y Procedimientos para el Control de Inventarios.	Fecha:	
		Página:	28
PROCEDIMIENTOS			
ALMACENAMIENTO DE MEDICAMENTOS			
Nº	Responsable	Actividad	Documento
1	Responsable de bodega	Verifica orden, limpieza de las estanterías y condiciones de temperatura.	
2	Responsable de bodega	Asegura que todos los productos estén etiquetados con código, precio sugerido, lote y fecha de vencimiento legibles.	
3	Responsable de bodega	Coloca los productos en las estanterías destinada para cada laboratorio.	
4	Responsable de bodega	Identifica si existen productos del mismo artículo ya almacenados en la estantería correspondiente.	
5	Responsable de bodega	Retira los productos de las cajas y los coloca individualmente en las estanterías.	

	Manual de Políticas y Procedimientos para el Control de Inventarios.	Fecha:	
		Página:	29
PROCEDIMIENTOS			
ALMACENAMIENTO DE MEDICAMENTOS			
Nº	Responsable	Actividad	Documento
6	Responsable de bodega	Compara las fechas de vencimiento del producto nuevo con las existencias almacenadas.	
7	Responsable de bodega	Ubica adelante los productos con fecha de vencimiento más próxima y coloca detrás los productos con vencimiento más lejano.	
8	Responsable de bodega	Ubica las cajas de reserva en la parte posterior de la estantería correspondiente, manteniendo la identificación visible.	
9	Responsable de bodega	Comprueba que los productos frágiles se encuentren en áreas seguras donde no exista riesgo de golpes o caídas.	
10	Responsable de bodega	Verifica las condiciones de temperatura.	



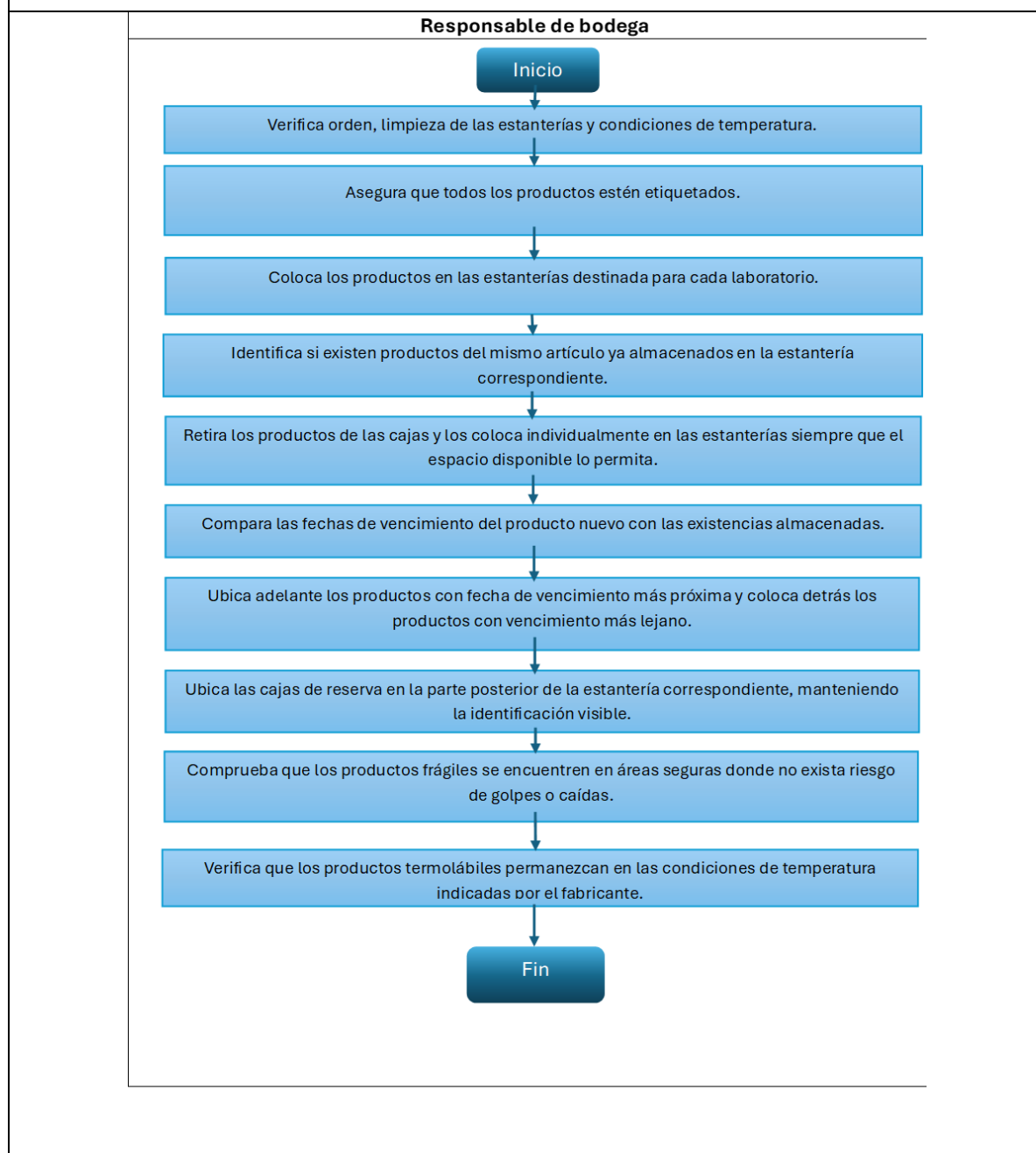
**Manual de Políticas y
Procedimientos para el
Control de Inventarios.**

Fecha:

Página:

30

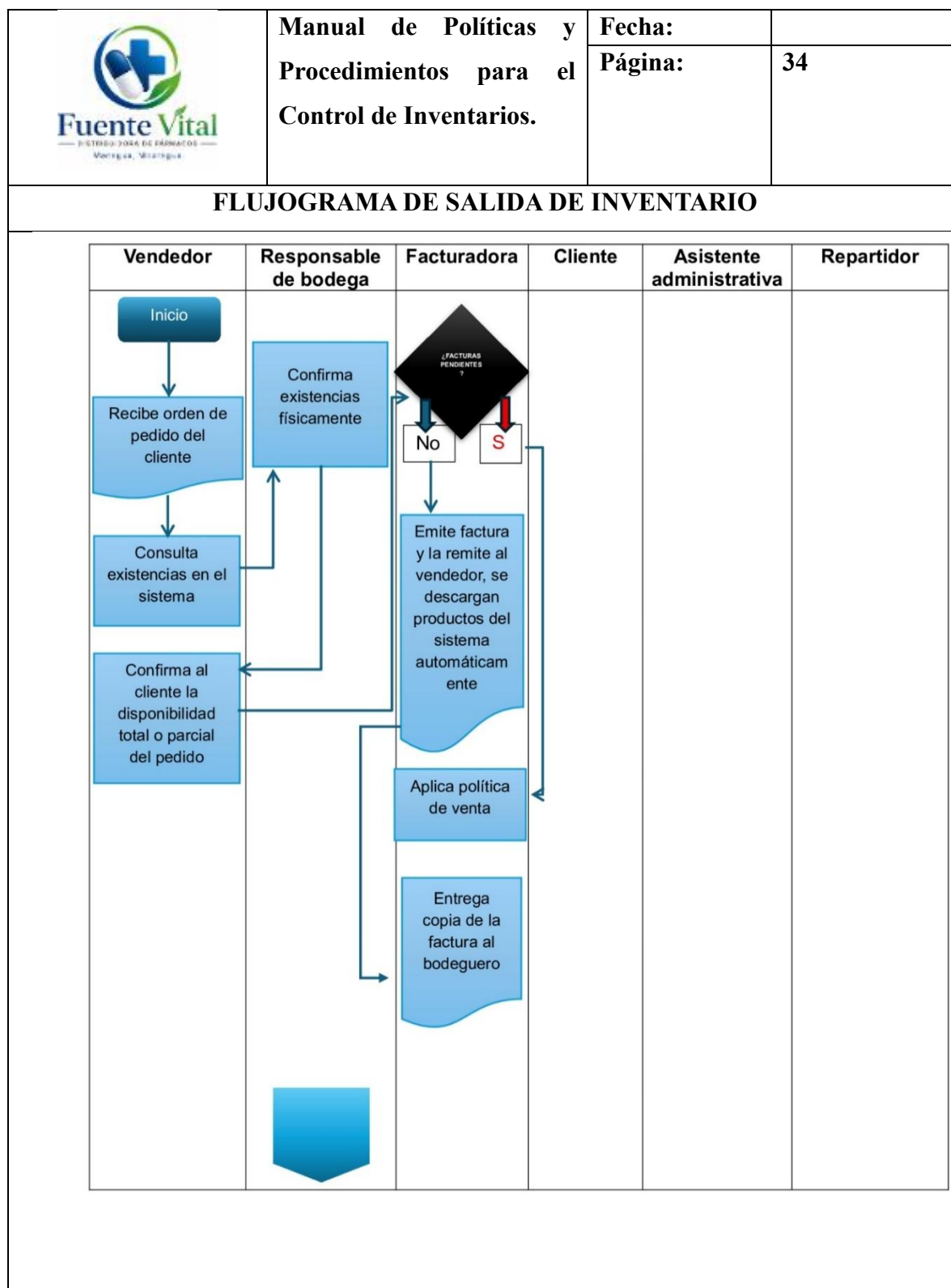
FLUJOGRAMA DE ALMACENAMIENTO DE MEDICAMENTOS



	Manual de Políticas y Procedimientos para el Control de Inventarios.	Fecha:	
		Página:	31
PROCEDIMIENTOS			
SALIDA DE INVENTARIO			
Nº	Responsable	Actividad	Documento
1	Vendedor	Recibe la orden de pedido del cliente.	<ul style="list-style-type: none">• Orden de pedido.
2	Vendedor	Consulta en el sistema la disponibilidad de los productos solicitados.	<ul style="list-style-type: none">• Sistema Kardex.
3	Responsable de bodega	Confirma las existencias del sistema con una inspección física.	
4	Vendedor	Confirma al cliente la disponibilidad total o parcial del pedido.	
	Facturadora	Verifica línea de crédito del cliente por si tiene facturas pendientes.	<ul style="list-style-type: none">• Software.
5	Cliente	Confirma la compra.	
6	Facturadora	Emite factura y la remite al vendedor, se descargan productos del sistema automáticamente.	<ul style="list-style-type: none">• Factura electrónica.
7	Facturadora	Entrega copia de la factura al bodeguero.	<ul style="list-style-type: none">• Copia de factura.

	Manual de Políticas y Procedimientos para el Control de Inventarios.	Fecha:	
		Página:	32
PROCEDIMIENTOS			
SALIDA DE INVENTARIO			
Nº	Responsable	Actividad	Documento
8	Responsable de bodega	Con copia de la factura, selecciona los productos verificando especificaciones seleccionando primero los productos con fecha de vencimiento más próxima.	<ul style="list-style-type: none">• Copia de factura
9	Responsable de bodega	Hace primer conteo. Coloca los productos en cajas plásticas y traslada al área de despacho.	<ul style="list-style-type: none">• Copia de factura.
10	Asistente administrativa	Realiza una segunda revisión del pedido, comparándolo con la factura.	<ul style="list-style-type: none">• Copia de factura
11	Facturadora	Firma la Factura de como evidencia de revisión y autorización de salida de inventario.	
12	Asistente administrativa	Entrega el pedido completo y la documentación correspondiente al repartidor.	<ul style="list-style-type: none">• Orden de entrega• Copia de factura firmada

	Manual de Políticas y Procedimientos para el Control de Inventarios.	Fecha:	
		Página:	33
PROCEDIMIENTOS			
SALIDA DE INVENTARIO			
Nº	Responsable	Actividad	Documento
13	Repartidor	Traslada los productos manteniendo las condiciones óptimas durante el transporte.	
14	Cliente y Repartidor	Entrega y realizan conjuntamente la revisión física de los productos entregados contra factura.	<ul style="list-style-type: none">• Copia de factura firmada.
15	Cliente	Firma el comprobante de entrega conforme.	<ul style="list-style-type: none">• Copia de factura con firmas correspondientes
16	Repartidor	Devuelve a la empresa el comprobante firmado de entrega.	<ul style="list-style-type: none">• Comprobante de entrega firmado.
17	Facturadora	Verifica recepción firmada y archiva la documentación.	Expediente de venta Copia de contabilidad





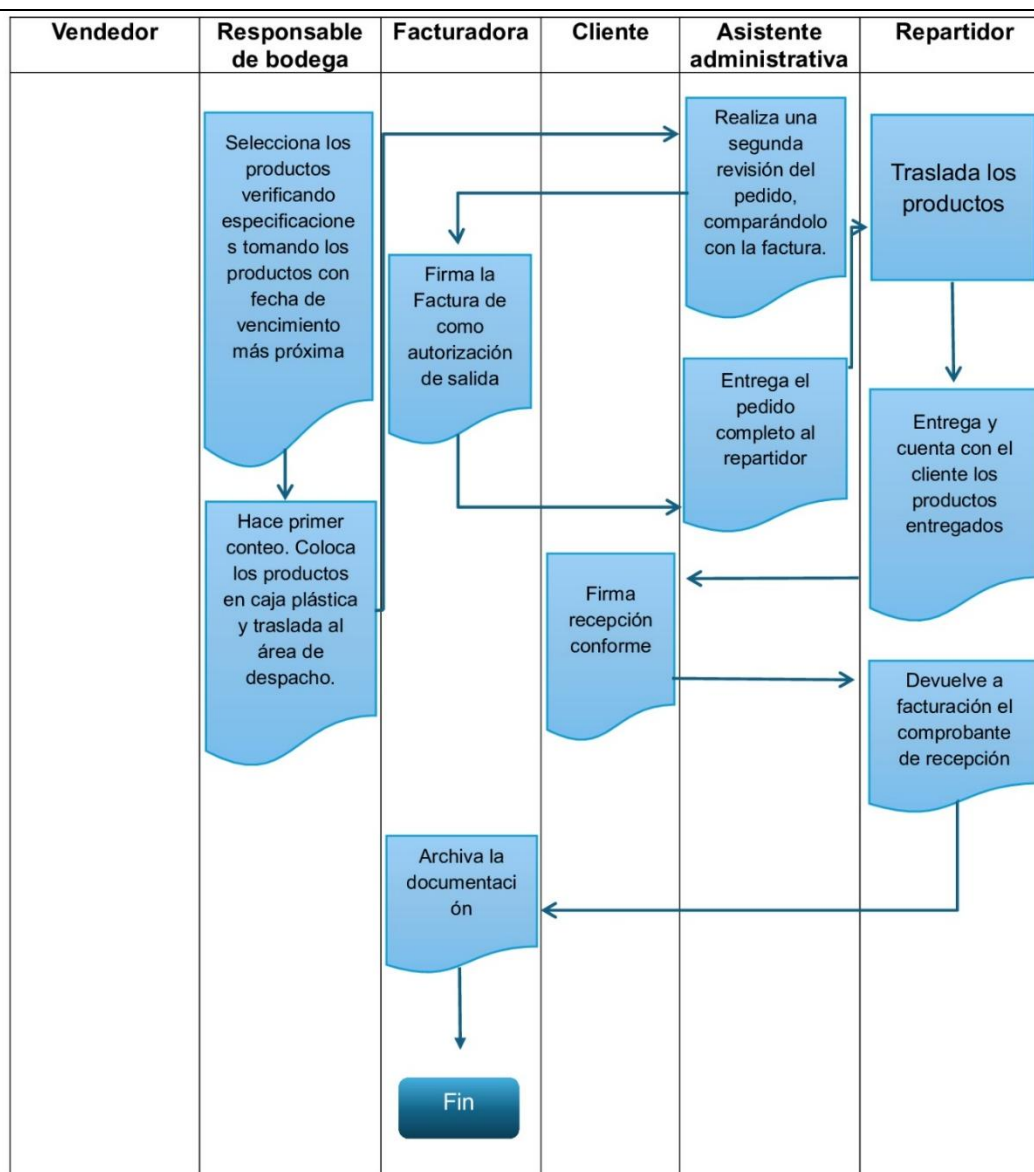
**Manual de Políticas y
Procedimientos para el
Control de Inventarios.**

Fecha:

Página:

35

FLUJOGRAMA DE SALIDA DE INVENTARIO



	Manual de Políticas y Procedimientos para el Control de Inventarios.	Fecha:	
		Página:	36
PROCEDIMIENTOS			
CONTEO FÍSICO GENERAL DE INVENTARIO			
Nº	Responsable	Actividad	Documento
1	Administradora	Programa la fecha del inventario físico, organiza los grupos encargados y el supervisor que efectuará dicha inspección y comunica al personal involucrado.	Cronograma.
2	Administradora	Define el alcance del conteo, incluyendo áreas, productos y fechas de ejecución.	Cronograma.
3	Responsable de bodega	Ordena y organiza previamente los productos en sus ubicaciones correspondientes para facilitar el conteo.	Formato de relación maestra de productos.
4	Administradora	24h antes del conteo físico solicita un informe de existencias al bodeguero.	<ul style="list-style-type: none">• Reporte de existencias.

	Manual de Políticas y Procedimientos para el Control de Inventarios.	Fecha:	
		Página:	37
PROCEDIMIENTOS			
CONTEO FÍSICO GENERAL DE INVENTARIO			
Nº	Responsable	Actividad	Documento
6	Administradora	Redacta el acta de toma física de inventario	<ul style="list-style-type: none">• Acta de toma física y anexos
7	Supervisor	Reparte las hojas de conteo	<ul style="list-style-type: none">• Hojas de conteo y anexos.
8	Responsable de bodega	Permanece presente durante el conteo.	<ul style="list-style-type: none">• Sin documento
9	Grupos de conteo, ajenos a bodega.	Proceden a realizar conteo de acuerdo con el cronograma y áreas asignadas.	<ul style="list-style-type: none">• Cronograma.• Hoja de toma física de inventario.
10	Grupos de conteo	Identificarán y registrarán los bienes obsoletos, vencidos, los sobrantes y faltantes de inventarios, deteriorados, entre otros.	<ul style="list-style-type: none">• Hoja de toma física de inventario.
11	Supervisor	Supervisa el desarrollo del conteo y verifica el cumplimiento del procedimiento.	<ul style="list-style-type: none">• Lista de supervisión.
13	Grupos de conteo	Al terminar el conteo, cada responsable firmará su hoja.	<ul style="list-style-type: none">• Hoja de toma física de inventario firmada.

	Manual de Políticas y Procedimientos para el Control de Inventarios.	Fecha:	
		Página:	38
PROCEDIMIENTOS			
CONTEO FÍSICO GENERAL DE INVENTARIO			
Nº	Responsable	Actividad	Documento
14	Administración y contabilidad	Si no hay diferencias, elaborar el informe final del inventario realizado, adjuntando los anexos, firmas.	<ul style="list-style-type: none">• Informe final de toma física de inventario.
15	Administradora y contadora	Si hay diferencias, realizan análisis de diferencias solicitar explicaciones junto con los soportes al responsable de bodega.	<ul style="list-style-type: none">• Hoja de toma física de inventario.
16	Responsable de bodega	Justifica con soportes por el origen de las diferencias.	<ul style="list-style-type: none">• Facturas• Órdenes de venta• Órdenes de compra• Expediente de movimiento
17	Contadora	Documenta las diferencias detectadas y posibles causas.	<ul style="list-style-type: none">▪ Informe final de toma física de inventario
18	Administradora	Autoriza los ajustes contables correspondientes.	
19	Contadora	Registra los ajustes en el sistema contable y tarjetas kardex.	<ul style="list-style-type: none">• Software contable.



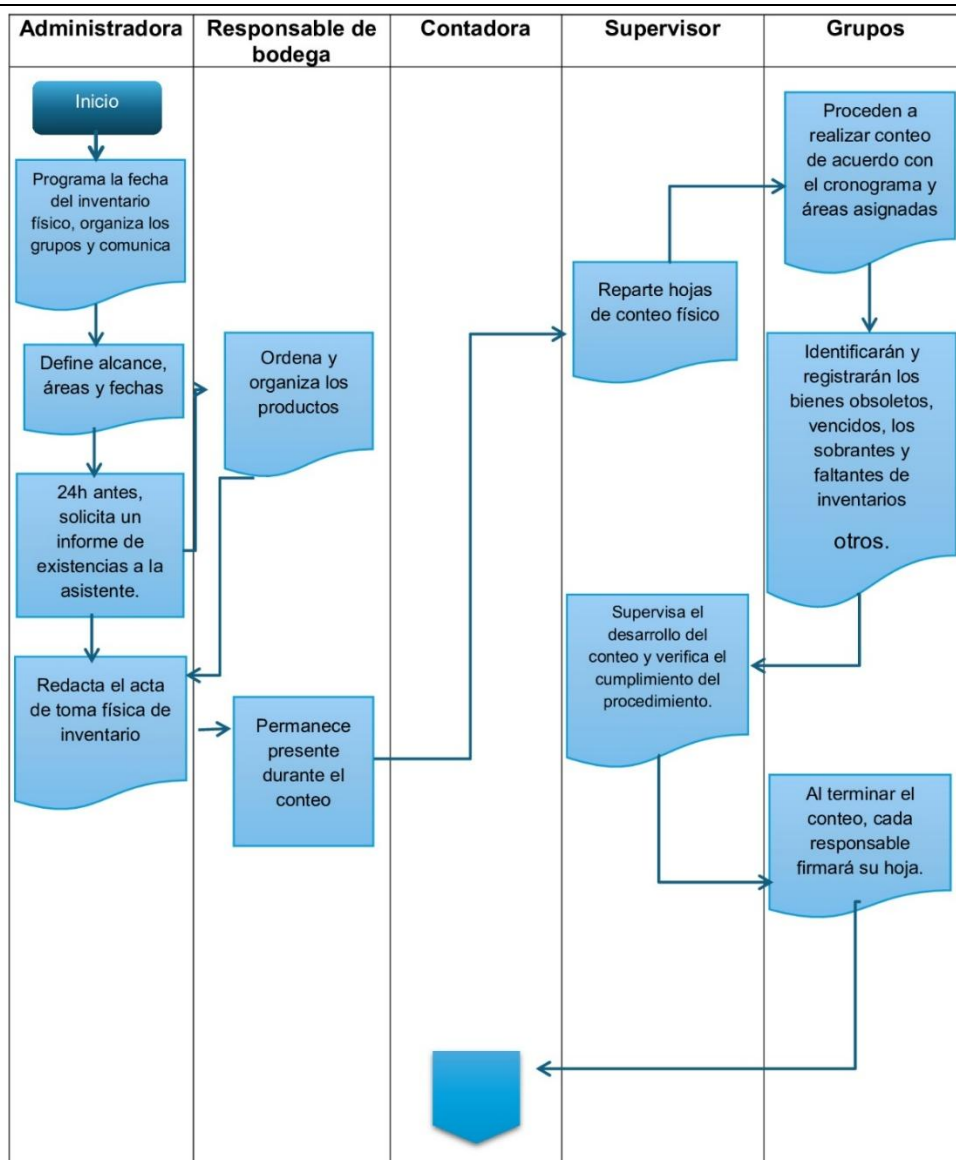
**Manual de Políticas y
Procedimientos para el
Control de Inventarios.**

Fecha:

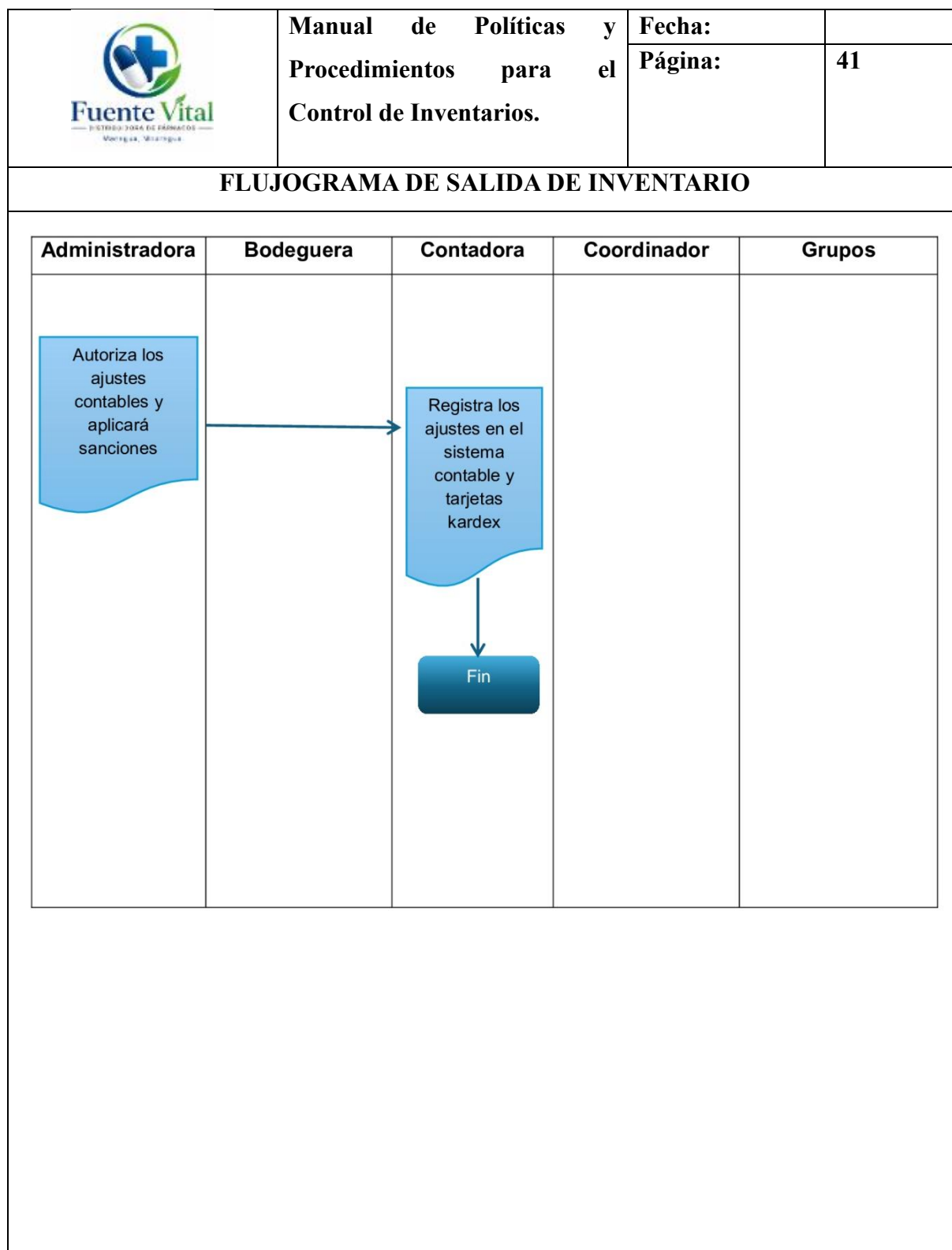
Página:

39

FLUJOGRAMA DE TOMA FÍSICA GENERAL DE INVENTARIO



	Manual de Políticas y Procedimientos para el Control de Inventarios.	Fecha:	
		Página:	40
FLUJOGRAMA DE TOMA FÍSICA GENERAL DE INVENTARIO			
Administradora	Responsable de bodega	Contadora	Coordinador
		Grupos	
 <pre> graph TD A{¿Coinciden los registros con los resultados del conteo?} -- Sí --> B[Elabora el informe final del inventario] A -- No --> C[Solicita explicaciones y los soportes al responsable de bodega] C --> D[Documenta las diferencias detectadas] D --> B </pre>			



	Manual de Políticas y Procedimientos para el Control de Inventarios.	Fecha:	
		Página:	42
FORMATOS DE CONTROL			
RELACIÓN DE PRODUCTOS POR LABORATORIO			
Objetivo: Mantener un registro auxiliar actualizado que permita identificar la ubicación de los productos dentro de la bodega, relacionando el código utilizado en el sistema con el laboratorio proveedor y la ubicación física asignada, facilitando las actividades de almacenamiento, búsqueda, conteo físico y conciliación de inventarios .			
Instructivo de uso <ul style="list-style-type: none">• El responsable de bodega será responsable de actualizar este registro cuando se incorporen nuevos productos al inventario.• Todo producto deberá estar asociado a un código del sistema, laboratorio proveedor y ubicación física.• Este formato deberá estar actualizado antes de cada inventario físico.• Cuando un producto cambie de ubicación, deberá actualizarse inmediatamente el registro.• Este documento servirá como apoyo para la conciliación entre inventario físico y registros del sistema.			

Ejemplo de llenado

Relación de productos por laboratorio						
N .	Código en sistema	Descripción	Presentación	Laboratorio	Ubicación física	Observaciones
1	1001	Acetaminofén 500 mg	Caja x 100 tabletas	DICEGSA	Estante A-nivel 1	Alta rotación
2	1002	Amoxicilina 500 mg	Caja x 50 cápsulas	SERE S.A.	Estante C-nivel 1	Controlar vencimiento
3	1005	Bencilpenicilina	Frasco ampolla	PHARMANIC A S.A.	Estante D-nivel 1	Producto frágil

FORMATO DE LEVANTAMIENTO DE PEDIDO

Todo pedido recibido por vía telefónica, mensajería instantánea o visita de ventas deberá registrarse en el Formato de Levantamiento de Pedido antes de emitir la factura. Posteriormente, el responsable deberá confirmar la disponibilidad de los productos solicitados y comunicar oportunamente al cliente cualquier faltante, sustitución o diferencia detectada.

DISTRIBUIDORA FARMACÉUTICA

Número de Pedido:

Fecha: Hora:

Nombre de la Farmacia:

Teléfono:

Dirección:

Tomó pedido:

N.	Código	Descripción	Presentación	Cant. solicitada	Observaciones

Resultado de la revisión	Marque
Pedido completo disponible	☐
Pedido parcialmente disponible	☐
Productos pendientes de confirmar	☐

Productos No Disponibles

Producto	Cantidad solicitada	Observación

Confirmación del pedido

- ☐ El cliente fue informado sobre productos faltantes. ☐ El cliente aceptó el pedido parcial.
- ☐ El cliente solicitó esperar disponibilidad. ☐ El cliente autorizó sustitución de producto.

Anexo 2 Guía de entrevista.

Título de la Investigación: Diseño de un Manual de Políticas y Procedimientos de Control Interno para el Área de Inventario de la microempresa “Fuente Vital”, del sector farmacéutico en Managua, Nicaragua, I semestre de 2026.

Técnica: Entrevista semiestructurada

Tipo: Individual

II. Datos del entrevistado

Cargo: _____

Área: _____

Tiempo en la empresa: _____

El propósito de esta entrevista es conocer su experiencia y percepción sobre cómo se manejan los inventarios, los controles que se aplican y las situaciones que se presentan en la práctica.

1. ¿Cómo describiría la manera en que se trabaja actualmente el manejo del inventario dentro de la empresa? ¿Qué debilidades percibe?
2. ¿Qué responsabilidades tiene usted dentro del manejo del inventario y cómo se coordina con las demás personas involucradas?
3. ¿Qué situaciones dificultan el trabajo diario en el área de inventario?
4. ¿Cuáles considera que son los principales problemas recurrentes?
5. ¿Qué acciones se implementan para prevenir errores, pérdidas o fraudes en el inventario?
6. ¿Cómo se manejan las pérdidas, errores, diferencias o problemas cuando se detectan?
7. ¿Qué cuidados o criterios consideran necesarios para el manejo y almacenamiento adecuado de los medicamentos?
8. ¿Qué dificultades existen para mantener un adecuado control de los medicamentos?
9. ¿Qué consecuencias percibe para la empresa los problemas presentes en el área de inventario?

Anexo 3 Ficha de verificación.

Ficha de Verificación de Observación

Título de la Investigación: Diseño de un Manual de Políticas y Procedimientos de Control Interno para el Área de Inventario de la microempresa “Fuente Vital”, del sector farmacéutico en Managua, Nicaragua, I semestre de 2026.

Técnica: Observación directa estructurada

Objetivo: Verificar las condiciones reales del área de inventario, los procesos operativos, controles existentes, riesgos observables y dinámicas organizacionales relacionadas con el control interno.

I. Datos Generales

Fecha: _____

Hora: _____

Área observada: _____

Personal presente: _____

II. Aspectos de Verificación

A. Características físicas del área de inventario

Aspecto a verificar	Sí	Parcial	No	Observaciones
El área posee espacio suficiente para almacenamiento	☐	☐	☐	
El área se encuentra ordenada	☐	☐	☐	
Los productos están clasificados o identificados	☐	☐	☐	
Existe iluminación adecuada	☐	☐	☐	
Existe ventilación adecuada	☐	☐	☐	
Se observan condiciones adecuadas de limpieza	☐	☐	☐	
Los medicamentos se almacenan en estanterías adecuadas	☐	☐	☐	
Existen áreas diferenciadas para productos específicos	☐	☐	☐	

B. Organización operativa del inventario

Aspecto a verificar	Sí	Parcial	No	Observaciones
Se observa un flujo definido para recepción de productos	☐	☐	☐	
Se evidencia organización en el almacenamiento	☐	☐	☐	
El despacho o salida de productos sigue una secuencia definida	☐	☐	☐	
Las funciones parecen distribuidas entre el personal	☐	☐	☐	
El personal conoce las actividades que realiza	☐	☐	☐	
Se observan procedimientos repetitivos o estandarizados	☐	☐	☐	

C. Sistemas y registros utilizados

Aspecto a verificar	Sí	Parcial	No	Observaciones
Existen registros de entradas y salidas	☐	☐	☐	
Los registros se encuentran actualizados	☐	☐	☐	
Se utilizan formatos establecidos	☐	☐	☐	
Se utilizan herramientas digitales o sistemas	☐	☐	☐	
La información registrada es legible y organizada	☐	☐	☐	
Se observa trazabilidad de productos o lotes	☐	☐	☐	

D. Controles visibles

Aspecto a verificar	Sí	Parcial	No	Observaciones
Se realizan verificaciones durante los procesos	☐	☐	☐	
Existe supervisión visible de actividades	☐	☐	☐	
Se realizan revisiones de productos o registros	☐	☐	☐	
El acceso al área de inventario parece controlado	☐	☐	☐	
Se observan medidas para evitar errores o pérdidas	☐	☐	☐	
Existen evidencias de seguimiento o validación	☐	☐	☐	

E. Riesgos observables en inventario

Aspecto a verificar	Sí	Parcial	No	Observaciones
Se observan productos próximos a vencer	☐	☐	☐	
Existen productos vencidos	☐	☐	☐	
Se observan productos desorganizados o mezclados	☐	☐	☐	
Existen señales de sobre inventario	☐	☐	☐	
Existen señales de faltantes o desabastecimiento	☐	☐	☐	
Se observan inconsistencias en registros o identificación	☐	☐	☐	
Se evidencian posibles riesgos de pérdidas	☐	☐	☐	

F. Cumplimiento farmacéutico

Aspecto a verificar	Sí	Parcial	No	Observaciones
Los medicamentos se almacenan en condiciones adecuadas	☐	☐	☐	
El área presenta condiciones sanitarias aceptables	☐	☐	☐	
Los productos poseen identificación visible	☐	☐	☐	
Se observa control sobre fechas de vencimiento	☐	☐	☐	
Existen medidas para conservar la calidad de los medicamentos	☐	☐	☐	
Se evidencia cumplimiento básico de normas técnicas	☐	☐	☐	

Anexo 4 Área de bodega de Fuente Vital

