

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

CONTADURÍA PÚBLICA

TESIS DE GRADUACIÓN

Para optar por el grado académico de Licenciatura en
Contaduría Pública

Procedimientos de control interno administrativo y contable con base en el enfoque COSO III, aplicables a la empresa “D’Cortina”, ubicada en la provincia de Heredia (Costa Rica), a partir del 1º de octubre de 2017

Estudiante

Tania Retana Martínez

Tutor

Gerardo Calderón Zúñiga

Lectora

María de los Ángeles Vargas Bolaños

Diciembre, 2017

DECLARACIÓN JURADA

Yo Tania Retana Martinez, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 402120846 egresado de la carrera de Contaduría Publica de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de licenciatura, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Procedimientos de control interno administrativo y contable con base en el enfoque COSO III, aplicables a la empresa "D'Cortina", ubicada en la provincia de Heredia (Costa Rica), a partir del 1° de octubre de 2017, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. en fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 12 días del mes de diciembre del año dos mil 17.



Firma del estudiante

Cédula 4-212-846

CARTA DEL TUTOR

San José, 29 de octubre de 2017

Licenciado
Joaquín Hernández Aguilar
Director
Carrera Contaduría Pública
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

La estudiante Tania Retana Martínez, cédula de identidad número 4-0212-0846, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“Procedimientos de control interno administrativo y contable con base en el enfoque COSO III, aplicables a la empresa “D’Cortina”, ubicada en la provincia de Heredia (Costa Rica), a partir del 1º de octubre de 2017”**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Contaduría Pública.

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

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

a)	ORIGINALIDAD DEL TEMA	10%	09%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE LOS AVANCES	20%	18%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	28%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	17%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	18%
	TOTAL		90%

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

Atentamente,



Lic. Gerardo Calderón Zúñiga, MBA, MCP
Cédula identidad N° 1-0485-0009
Carné 1397-Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica

CARTA DEL LECTOR

San José, Diciembre 5, 2017

Señores

Escuela de Ciencias Económicas

Universidad Hispanoamericana

Estimados señores:

La postulante TANIA RETATANA MARTINEZ, cédula de identidad número 4-0212-0846, ha presentado, para efectos de revisión, el trabajo de investigación denominado "Procedimientos de control interno administrativo y contable con base en el enfoque COSO III, aplicables a la empresa "D'Cortina", ubicada en la provincia de Heredia (Costa Rica), a partir del 1º de octubre de 2017", el cual ha elaborado para optar por el grado de Licenciatura en Contaduría Pública.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente, lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y el análisis de datos; la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre estos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atentamente,



María de los Angeles Vargas Bolaños

Cédula identidad N. 1-666-533

CPA 4086

CARTA DEL FILÓLOGO

San José, 7 de diciembre del 2017

Señores
Universidad Hispanoamericana
CONTADURÍA PÚBLICA

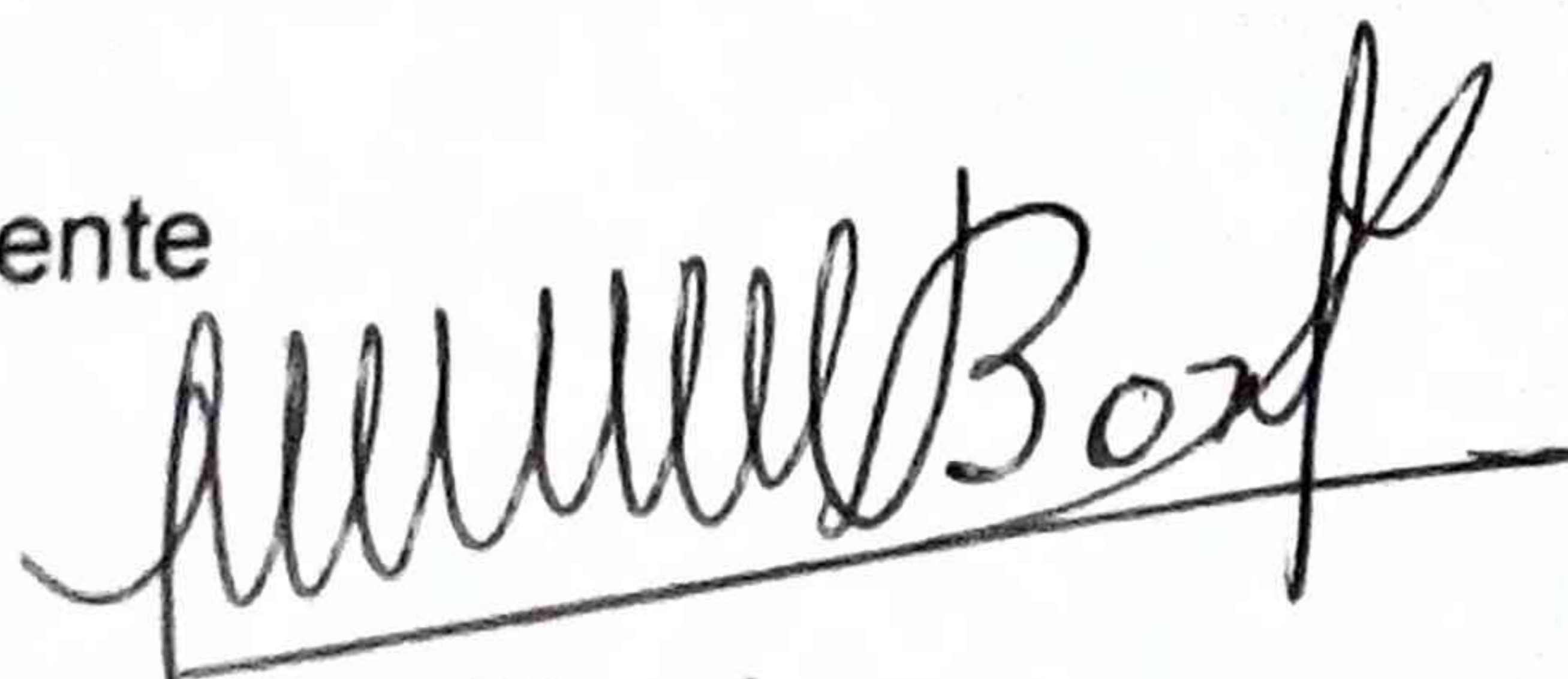
Estimados señores:

La estudiante Tania Retana Martínez, cédula número 402120846 me ha presentado para efectos de corrección de estilo, el trabajo de investigación denominado "PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO Y CONTABLE CON BASE EN EL ENFOQUE COSO III, APLICABLE A LA EMPRESA "D'CORTINA", UBICADA EN LA PROVINCIA DE HEREDIA (COSTA RICA), A PARTIR DEL 1º DE OCTUBRE DE 2017" el cual ha elaborado para optar por el grado académico de LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA.

He revisado, de acuerdo con los lineamientos de la corrección de estilo señalados por la Universidad, los aspectos de estructura gramatical, acentuación, ortografía, puntuación y los vicios de dicción que se traducen al escrito y he verificado que se han realizado todas las correcciones indicadas en el documento.

Por consiguiente, doy fe que este trabajo se encuentra listo para ser presentado oficialmente a la Universidad.

Atentamente



Prof. Mario Boza Chacón
Filólogo. Cédula 103580444
Carné Colegio de Licenciados y
Profesores Número 5034

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer primeramente a Dios por permitirme llegar a este momento tan importante, por la salud, sabiduría y perseverancia que me brindó.

A mi madre que es el apoyo y modelo de mi vida, la persona que me ayuda día con día a seguir adelante, a ser mejor persona cada día y a no rendirme nunca a pesar de mis debilidades y también por el esfuerzo realizado para que pudiera avanzar con mis estudios.

A mi padre por ser también mi modelo para seguir profesionalmente, por todo su apoyo para concluir mis estudios y por toda la ayuda, consejos y motivación que me brindó a lo largo de este tiempo.

A toda mi familia y a las personas importantes en mi vida que me apoyaron de muchas maneras en este proceso.

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	8
1.1. Planteamiento del problema	9
1.1.1. Antecedentes.....	9
1.1.2. Problematización	11
1.1.3. Justificación	12
1.2. Formulación del problema.....	14
1.3. Objetivos de la investigación	15
1.3.1 Objetivo general.....	15
1.3.2 Objetivos específicos.....	15
1.4. Alcance y limitaciones.....	16
1.4.1 Alcance.....	16
1.4.2 Limitaciones.....	16
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	17
2.1. Contexto histórico.....	18
2.1.1 Antecedentes de la empresa	18
2.2. Contexto teórico conceptual	20
2.2.1 Estado del arte.....	20
2.2.1.1 Tesis nacionales	21
2.2.1.2 Tesis internacionales	22
2.2.2 Contabilidad financiera	23
2.2.3 Objetivos de los estados financieros	24
2.2.4 Estado de situación financiera.....	24
2.2.5 Estado de resultados	25
2.2.6 Estado de cambios en el capital	25
2.2.7 Estado de flujos de efectivo	26
2.2.8 Contabilidad de costos	26
2.2.9 Costo de producción.....	27
2.2.10 Estado de costos de producción y de ventas	27
2.2.11 Materiales directos, mano de obra directa y cargos indirectos (CI). ..	27

2.2.12	Activos	28
2.2.13	Pasivos	28
2.2.14	Capital contable	29
2.2.15	Ventas o ingresos	29
2.2.16	Aportaciones de los propietarios.....	29
2.2.17	Control interno	30
2.2.18	Estructura del control interno	30
2.2.19	Controles preventivos, detectivos y correctivos	31
2.2.20	COSO	31
2.2.21	Componentes de control interno.....	32
2.2.22	Principios de COSO.....	34
2.2.23	Riesgo	35
2.2.24	Eventos: riesgos y oportunidades	36
2.2.25	Tipos de riesgo por su naturaleza.....	36
2.2.26	Fraude	38
2.2.27	Auditoría interna	39
2.2.28	Pequeñas y medianas empresas (Pymes)	39
2.2.29	Supervisión	40
2.3.	Hipótesis	41
CAPÍTULO III: Marco metodológico		41
3.1	Tipo de investigación	42
3.1.1.	Finalidad	42
3.1.2.	Dimensión temporal.....	42
3.1.3.	Marco de la investigación	43
3.1.4.	Mega.....	43
3.1.5.	Condición en la que se hace la investigación	44
3.1.6.	Carácter.....	44
3.1.7.	Naturaleza de la investigación.....	45
3.2.	Sujetos y fuentes de información.....	46
3.2.1.	Sujetos de información	46
3.2.2.	Fuentes de información	46
3.2.2.1.	Fuentes primarias	46

3.2.2.2. Fuentes secundarias	47
3.3. Técnicas e instrumentos para recolectar información	47
3.4. Definición conceptual, operativa e instrumental de las variables.	48
Plantear una propuesta de procedimientos de control interno administrativo y contable que se ajuste a los requerimientos de la compañía D´Cortina con vigencia a partir de 1º de octubre 2017.	49
CAPITULO IV: Análisis de datos.....	50
4.1 Identificación de procesos.....	51
4.1.1 Generalidades de la empresa.....	51
4.1.2 Cuentas por cobrar.....	53
4.1.3 Inventarios	55
4.1.4 Gastos	59
4.1.5 Ingresos	62
4.2 Análisis del enfoque COSO III.....	64
4.2.1 Ambiente de Control	64
4.2.1.1 Demostrar compromiso con la integridad y valores éticos.....	65
4.2.1.2 El consejo de administración ejerce su responsabilidad de supervisión del control interno.	66
4.2.1.3 Establecimiento de estructuras, asignación de autoridades y responsabilidades.....	66
4.2.1.4 Demuestra su compromiso de reclutar, capacitar y retener personas competentes.	67
4.2.1.5 Retiene el personal de confianza y comprometido con las responsabilidades de control interno.	67
4.2.2 Evaluación de Riesgos	68
4.2.2.1 Se especifican los objetivos claros para identificar y evaluar riesgos para el logro de los objetivos.	68
4.2.2.2 Identificación y análisis de riesgos para determinar cómo se deben mitigar.	69
4.2.2.3 Considerar la posibilidad del fraude en la evaluación de riesgos.	69
4.2.2.4 Identificar y evaluar cambios que podrían afectar significativamente el sistema de control interno.....	70
4.2.3 Actividades de control.....	70

4.2.3.1	Selección y desarrollo de actividades de control que contribuyan a mitigar los riesgos en niveles aceptables.....	70
4.2.3.2	La organización selecciona y desarrolla actividades de controles generales de tecnología para apoyar el logro de los objetivos.	71
4.2.3.3	La organización implementa las actividades de control a través de políticas y procedimientos.....	71
4.2.4	Información y comunicación	72
4.2.4.1	Se genera y utiliza información de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.	72
4.2.4.2	Se comunica internamente los objetivos y las responsabilidades de control interno.	72
4.2.4.3	Se comunica externamente los asuntos que afectan el funcionamiento de los controles internos.	73
4.2.5	Actividades de monitoreo	73
4.2.5.1	Se lleva a cabo evaluaciones sobre la marcha y por separado para determinar si los componentes del control interno están presentes y funcionando.	73
4.2.5.2	Se evalúa y comunica oportunamente las deficiencias del control interno a los responsables de tomar acciones correctivas, incluye la alta administración y el consejo de administración.	73
CAPÍTULO V: Conclusiones y recomendaciones		75
5.1	Conclusiones.....	76
5.1.1	Examinar los procedimientos de control interno, administrativo y contable vigentes para el periodo comprendido entre el 1º de enero del 2017 y 30 de setiembre del 2017 en la empresa D´Cortina, en los siguientes rubros contables: inventarios, gastos, cuentas por cobrar e ingresos.....	76
5.1.2	Relacionar las exigencias técnicas de los procedimientos de control interno contenidas en la versión III del enfoque del “Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission” (COSO) con las condiciones aplicables a la empresa.	78
5.1.3	Plantear una propuesta de procedimientos de control interno administrativo y contable que se ajuste a los requerimientos de la compañía D´Cortina con vigencia a partir de 1º de octubre 2017.	80
5.2	Recomendaciones.....	80
CAPÍTULO VI: Propuesta.....		83
6.1	Principios de COSO III aplicables a la propuesta	84
6.1.1	Ambiente de Control	84
6.1.2	Evaluación de riesgos.....	85

6.1.3	Actividades de control.....	85
6.1.4	Información y comunicación	86
6.2	Diseño de sistema de control interno.....	86
6.2.1	Manuales de políticas de cuentas por cobrar	86
6.2.2	Manuales de procedimientos de cuentas por cobrar	92
	Glosario de Términos	98
6.2.3	Flujograma de cuentas por cobrar.....	104
6.2.4	Roles y responsabilidades en cuentas por cobrar	106
6.2.5	Manuales de políticas proceso de recepción y custodia inventario de materia prima.....	107
6.2.6	Manuales de procedimientos de recepción y custodia de inventarios de materia prima	112
6.2.7	Flujograma de inventario de materia prima.....	126
6.2.8	Roles y responsabilidades en proceso de inventario de materia prima.....	128
6.2.9	Manuales de políticas proceso gastos	128
6.2.10	Manuales de procedimientos de proceso de gastos.....	132
6.2.11	Flujograma propuesto en proceso de gastos.....	141
6.2.12	Roles y responsabilidades en proceso de gastos	143
6.2.13	Manuales de políticas en proceso de ingresos/ventas.....	144
6.2.14	Manuales de procedimientos de proceso de gastos.....	147
6.2.15	Flujograma propuesto en proceso de ingresos/ventas.....	157
6.2.16	Roles y responsabilidades en proceso de ingresos.....	159
7.1	Cuadro de conclusiones	163
7.2	Cuestionarios	166
7.3	Entrevistas	168

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Técnicas e instrumentos.....	47
Tabla 2. Operacionalización variable	49
Tabla 3. Conclusiones.....	163

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Organigrama D´Cortina	19
Ilustración 2. Cubo COSO	33
Ilustración 3. Flujograma cuentas por cobrar	54
Ilustración 4. Flujograma Inventarios.....	57
Ilustración 5. Flujograma 2 de Inventarios.....	58
Ilustración 6. Flujograma proceso de gastos.....	61
Ilustración 7. Flujograma proceso de ingresos.....	63
Ilustración 8. Política crédito y cobro.....	88
Ilustración 9. Política de conciliaciones.....	89
Ilustración 10. Política auxiliar cuentas por cobrar	90
Ilustración 11. Política estimación de incobrables.....	91
Ilustración 12. Flujograma cuentas por cobrar con mejoras	105
Ilustración 13. Política gestión de inventarios	109
Ilustración 14. Política de determinación de existencias	110
Ilustración 15. Política de recepción y almacenamiento de inventarios	111
Ilustración 16. Flujograma propuesta inventarios	127
Ilustración 17. Política de gastos generales	130
Ilustración 18. Política de viáticos.....	131
Ilustración 19. Flujograma propuesto gastos.....	142
Ilustración 20. Política de ventas	146
Ilustración 21. Flujograma propuesto proceso ingresos.....	158
Ilustración 22. Cuestionario de cuentas por cobrar	166
Ilustración 23. Cuestionario de inventarios	166
Ilustración 24. Cuestionario de ingresos.....	167
Ilustración 25. Cuestionario de gastos	167

RESUMEN

El capítulo primero se enfoca en los antecedentes, la justificación y la definición del problema objeto de investigación, al enfatizar que es un tema de interés y de relevancia. Además, en este primer capítulo se definen los objetivos, así como en alcance y las limitaciones del estudio.

El capítulo segundo incluye los antecedentes y las características de la empresa en análisis, y el marco teórico conceptual aplicable al caso; además, se formula la hipótesis que se pretende demostrar en la investigación.

En el capítulo tercero se expone el marco metodológico, donde se considera la naturaleza de la investigación, la población, el tipo de investigación y las técnicas e instrumentos por utilizar.

En el capítulo cuarto se presenta el análisis de los resultados de la investigación, derivada de cuestionarios aplicados a trabajadores y a dueños de la empresa, así como de observación de las operaciones de la entidad.

El capítulo quinto contiene las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

En el capítulo sexto se incluye una propuesta que consta de un modelo de control interno basado en el modelo COSO III para los procesos de cuentas por cobrar, inventarios, gastos e ingresos en la empresa D´Cortina.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

1.1.1. Antecedentes

La investigación se lleva a cabo en la empresa D´Cortina, fundada en el año 2007 y ubicada en el centro de la provincia de Heredia, Costa Rica. Inició como una pequeña tienda de venta de cortinas y accesorios de decoración para el hogar, con servicio de instalación, reparación, venta y confección, dirigido para el sector específico de Heredia Centro. A inicios de 2016 empezó a brindar servicios y mercancías en cualquier lugar del país donde se requieran cortinas y productos de decoración; con el lema de vender con calidad y de garantizar sus trabajos para obtener la satisfacción de los consumidores.

La expansión y el desarrollo de la empresa no han sido acordes con las actividades administrativas y de controles necesarios para llevar a cabo sus procedimientos de la mejor manera, lo que la hace vulnerable a errores operacionales o humanos y a pérdida de competitividad en el mercado de las pequeñas y medianas empresas.

La empresa se enfoca en los procesos productivos para la elaboración de sus artículos y su entrega a satisfacción del cliente. Estos procesos carecen de formalización de manuales de procedimientos y de mecanismos de supervisión requeridos, y solo se dispone de un manual básico con algunas instrucciones y políticas generales, lo cual tiene el riesgo de que se cometan errores y se generen pérdidas para la empresa.

La entidad carece de controles específicos a la hora de realizar sus actividades, tanto diarias como mensuales, por ejemplo: los registros de los pedidos; cierres contables, control de: inventarios, gastos, cuentas por cobrar e ingresos; además, no se mantiene ninguna supervisión ni evaluación de calidad de sus productos y los respaldos de la gestión administrativa son escasos, con excepción de su contabilidad mensual. Los empleados y propietarios de la compañía no disponen de mecanismos para evaluar la situación de la empresa y tienen

oportunidades de mejora en los procesos de planeación, control administrativo y toma de decisiones para facilitar cada una de las actividades de la organización y mejorar su productividad.

Desde el año 2016 y hasta julio del 2017, la empresa D´Cortina tiene problemas de ventas, en consecuencia, en sus ingresos. Los propietarios de la compañía afirman desconocer la razón por la cual sus ingresos han disminuido y afirman encontrarse realizando las mismas actividades de cuando la entidad obtenía mejores resultados. Al carecer de un sistema de control se dificulta identificar la fuente de situaciones que pueden estar influyendo en la gestión, lo cual también complica tomar las medidas pertinentes para su corrección. Dentro de los posibles problemas, de acuerdo con la presunción de algunas de las personas a cargo de la administración estarían: posibles sustracciones de productos terminados o de materias primas, errores voluntarios e involuntarios en la gestión operativa, retrasos en cobros a los clientes, mal manejo de la cartera de proveedores, gastos en estrategias de publicidad inadecuadas, gastos operativos innecesarios y malos cálculos de costos, entre otros.

La insuficiencia y la debilidad de controles en la empresa no permite identificar los procesos en los que se debe trabajar para mejorar y apoyar la toma de decisiones, sobre la base de información oportuna y detallada que propicie la medición del rendimiento operativo y financiero.

1.1.2. Problematización

La administración del inventario es muy importante a la hora de llevar a cabo sus operaciones, ya que indica la relación entre los costos incurridos, almacenamiento de saldos mínimos de inventario, registro correcto de entradas y de salidas de existencias, aspectos todos con alta incidencia al determinar si el negocio está siendo rentable o no en un periodo específico.

Por su parte, un adecuado control en la cuenta de gastos permite prevenir cualquier tipo de transacción no autorizada o no relacionada con el giro diario de la compañía.

En el caso de las cuentas por cobrar es importante diseñar políticas adecuadas para su manejo, cuya vigencia procura prevenir riesgos y mejorar el nivel de liberalidad con que debe contar la entidad para otorgar y de esta manera continuar creciendo.

Los ingresos son una de las cuentas más importantes, ya que junto con otros análisis puede afectar el resultado contable final y de esta manera indicar si la empresa está siendo rentable o no; a su vez, la aplicación correcta de los procedimientos en este renglón es muy útil, ya que es uno de los rubros que se verifica a la hora de solicitar un crédito.

Las entidades deben manejar un auto evaluación continua de sus procedimientos y de sus lineamientos de control interno para detectar riesgos en el manejo de los renglones contables y evitar errores operacionales y humanos que puedan generar una pérdida material.

Existen diversos enfoques sobre control interno, uno de los cuales se basa en el denominado informe COSO, emitido por el “Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission” (COSO). Esta comisión fue originalmente constituida en 1985 para apoyar la comisión nacional contra el fraude en los reportes financieros en los Estados Unidos de Norte América. En la versión de este enfoque emitido en el año 2013 se plantea que todas las empresas deben llevar a cabo un

proceso de control donde cuenten con principios básicos, que les facilite la adaptación a los cambios que se generan cada día en el mundo empresarial. Dentro de estos principios (Auditool, 2017, párr 1), indica que toda empresa debe contar con un entorno de control que demuestre compromiso, supervisión responsable, estructuras bien establecidas y carácter competitivo, es fundamental la evaluación de los riesgos y llevar a cabo actividades de control que permitan a la empresa implementar o adaptar políticas y procedimientos de control y autoevaluaciones.

Por consiguiente, es muy relevante un adecuado control en la compañía, ya que es un elemento básico a la hora de realizar una evaluación de los procedimientos vigentes, definir áreas de mejora, organizar reestructuraciones o cualquier cambio que se quiera efectuar por parte de la administración. El control es una herramienta importante a la hora de prevenir riesgos en la organización, ya sean operacionales o humanos y es un instrumento de apoyo para lograr los objetivos propuestos; además de que, al disponer de un sistema de control interno robusto, se logra mayor confiabilidad, lo cual puede ser ratificado en revisiones, evaluaciones internas o en auditorías externas.

La empresa D´Cortina, al dedicarse a la confección, distribución y venta, tiene un flujo importante de actividades diarias, por lo cual realizarlas con apego a un manual de control interno, le permite contar con una herramienta importante para lograr un orden en el manejo de la gestión administrativa y le facilita realizar evaluaciones periódicas para identificar diferencias y tomar las decisiones asertivas, al buscar la mejora continua.

1.1.3. Justificación

La relevancia del tema tratado en la investigación se justifica ante la ausencia de un sistema de control interno. Las empresas están expuestas a deficiencias de diversa naturaleza, que por lo general se detectan en labores de auditoría interna o de auditoría externa, y se asocian a insuficiencia o debilidad de procedimientos de

control interno, por lo cual este es un tema prioritario para atenuar riesgos y propiciar la expansión ordenada de las organizaciones.

Como ejemplo se puede tomar la publicación del periódico La Nación (Costa Rica) del periodista Meléndez, K (2017): “La UCR por falta de control interno y pérdida de documentos no le gira dinero al club deportivo”. Esto evidencia la importancia de aplicar los controles en cualquier tipo de entidad. En este caso de la Universidad de Costa Rica (UCR), se identificó el extravío de facturas y de libros de actas, hechos asociados a una falta grave de controles y a la ausencia de funciones de fiscalización.

La relevancia que tiene el tema es fundamental. Al respecto, expone en el periódico La Prensa Libre (Costa Rica) el periodista Zuñiga, G (2016):

También crear estrategias para incrementar ventas, competir con otras empresas y consigo misma superándose día a día, desarrollar poderes de negociación eficientes con clientes, distribuidores y proveedores, mejorar los procesos internos estableciendo controles, creando alianzas estratégicas con otras empresas para generar un encadenamiento productivo agregando valor al proceso de realización de un producto en sinergia de una fuerza motriz sin tener que especializarse en toda su elaboración y desarrollo.

La pequeña y mediana empresa (PYME) es una fuente importante de empleos y de estabilidad económica para Costa Rica y el reto más importante de estas es permanecer en el mercado, ya que iniciar no es lo complicado sino mantenerse, para lo cual se requiere una eficiente administración y un sistema de control interno que sea de conocimiento y cuente con el apoyo de los propietarios y de todo el personal.

Para la empresa D´Cortina, la investigación es de utilidad, ya que, de acuerdo con la entrevista realizada a uno de sus dueños en febrero 2017, no cuenta con un planteamiento estratégico (misión, visión, valores, objetivos) ni operativo que respalde su gestión; aparte de que se carece de un sistema de control interno, lo

cual se considera que incide, como ya se mencionó, en el rendimiento operativo y financiero de la organización.

La pretensión es elaborar una propuesta de mejora en la gestión administrativa de una PYME en los procesos de cuentas por cobrar, inventarios, gastos e ingresos, mediante el establecimiento de procedimientos de control interno, tomando como referencia el ya citado enfoque COSO.

Los beneficios en el nivel de empresa con esta propuesta se asocian con la alineación y el mejoramiento de los procesos diarios que lleva a cabo el área operativa y administrativa de la empresa. Estos lineamientos procuran prevenir malos manejos, errores contables, humanos y operativos, que puedan generar pérdidas materiales.

Por lo general, las pequeñas empresas manejan su contabilidad por medio de servicios subcontratados y no cuentan con controles efectivos, sus procesos de planificación son débiles y se concentran en cumplir con las declaraciones tributarias y las contabilidades anuales. Como consecuencia de eso, muchas de esas entidades han sufrido pérdidas significativas y hasta la quiebra de su negocio.

1.2. Formulación del problema

El problema que presenta la empresa es una disminución en sus ingresos por ventas de un 15% aproximadamente, desde inicios del 2016 y hasta julio 2017, el cual podría estar relacionado con la falta de suficientes y efectivos controles administrativos al realizar sus actividades diarias, así como en los procesos de elaboración de los productos, de ventas y de manejo del proceso contable. La carencia de los referidos controles les dificulta a los niveles gerenciales identificar sus debilidades y las áreas de oportunidad y tomar las mejores decisiones en la gestión administrativa integral.

De estos aspectos deriva la formulación del siguiente problema:

¿Cuáles son los procedimientos de control interno con base en el enfoque COSO III que se consideran indispensables para mejorar la gestión de la compañía D´Cortina?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Definir un modelo de control interno con base en el enfoque COSO III aplicable en la gestión administrativa de la empresa D´Cortina a partir de 1 de octubre del 2017.

1.3.2 Objetivos específicos

- Examinar los procedimientos de control interno, administrativo y contable vigentes para el periodo comprendido entre el 1º de enero del 2017 y 31 de julio del 2017 en la empresa D´Cortina, en los siguientes rubros contables: inventarios, gastos, cuentas por cobrar e ingresos.
- Relacionar las exigencias técnicas de los procedimientos de control interno contenidas en la versión III del enfoque del “Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission” (COSO) con las condiciones aplicables a la empresa.
- Plantear una propuesta de procedimientos de control interno administrativo y contable que se ajuste a los requerimientos de la compañía D´Cortina con vigencia a partir de 1º de octubre 2017.

1.4. Alcance y limitaciones

1.4.1 Alcance

Esta investigación pretende proponer un modelo de control interno, con el fin de mejorar la eficacia y la eficiencia operativa en la gestión de la compañía. Como ya se indicó, los procesos que se han identificado como críticos, por el nivel gerencial de la empresa, tanto en aspectos administrativos como contables son el manejo de: inventarios, gastos, cuentas por cobrar e ingresos.

Las áreas mencionadas se consideran críticas, ya que generan información y acciones que afectan directamente los resultados operativos y la formulación de los estados financieros, aspectos fundamentales como apoyo a la planeación, el control y la toma de decisiones.

La propuesta es una herramienta orientada al mejoramiento del sistema de control interno de la entidad, cuya adopción y puesta en práctica es una decisión que corresponde tomar en el nivel gerencial con competencia y autoridad para ello en la empresa D´Cortina.

1.4.2 Limitaciones

Los propietarios y el personal de la compañía no tienen suficiente conciencia de la importancia y la necesidad de mejorar los procedimientos de control interno, lo cual podría traducirse en falta de apoyo para la implementación de esos procedimientos.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Contexto histórico

Se expone una pequeña reseña sobre la historia de la compañía y su recorrido a lo largo del tiempo, los valores con los que trabaja, su estructura orgánica y sus características fundamentales.

2.1.1 Antecedentes de la empresa

De acuerdo con la entrevista realizada a uno de los dueños de la compañía en febrero 2017, D´Cortina se formó en el año 2007 como una sociedad de responsabilidad limitada. Está ubicada en el centro de la provincia de Heredia (Costa Rica). A julio del año 2017 cuenta con un total de siete colaboradores y se dedica a la venta de artículos de decoración; a la confección, reparación y lavado de cortinas y persianas; a confeccionar cortinas, almohadones y edredones. Su actividad le requiere, contar con un inventario de tela, hilo, algodón, crinolina y artículos de decoración; además, para la reparación de herrajes o de persianas se mantiene varios tipos de materiales, tales como: ganchos, tornillos, soportes, cordones y botones.

El proceso productivo inicia tomando las medidas del artículo por fabricar, según los requerimientos del cliente, después de lo cual se compra la tela y los accesorios (en caso de no tener existencias en bodega) y se procede a la confección del producto, para su entrega o instalación, en atención al pedido del cliente.

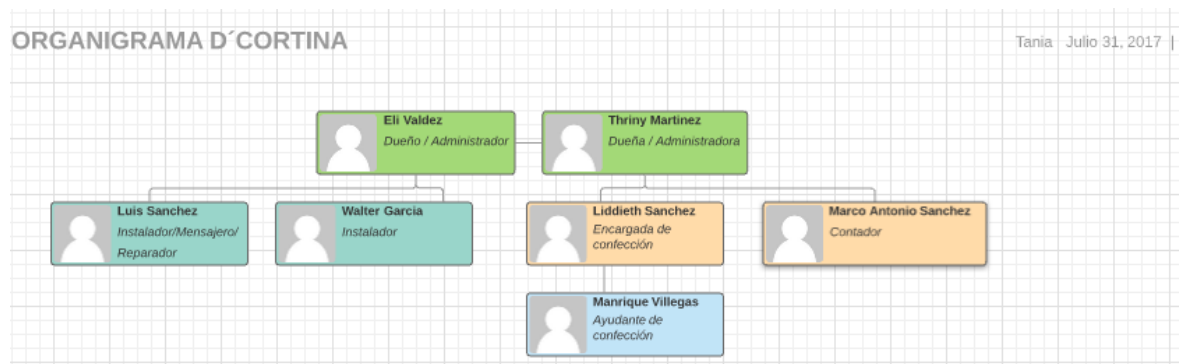
En el caso de la distribución de productos tales como rieles, persianas, puertas plegables, alfombras, closet y piso laminado, el primer paso es tomar las medidas de lo que el cliente haya elegido, realizar el pedido a la empresa que fabrique los artículos y por último entregar o instalar los artículos, de acuerdo con la solicitud del cliente.

Para la reparación de persianas o de herrajes, el proceso inicia cuando se retira el producto o el cliente lo lleva a la tienda, se procede a desmontar el artículo y a realizar las reparaciones, haciendo uso de las herramientas del inventario que se mantiene en la empresa.

Existen dos tipos de lavados, el lavado a mano de las persianas y herrajes y el lavado en lavadora, para los dos tipos se termina el proceso cuando se seca, se plisa para posteriormente entregárselo al cliente.

A continuación, se muestra el organigrama de la entidad:

Ilustración 1. Organigrama D´Cortina



Fuente: Retana,T, investigación 2017

A inicios del 2017, la clientela de la empresa está constituida por personas que están dispuestas a pagar por la calidad del trabajo y de los materiales, aun cuando hay quienes toman la decisión de no contratar los servicios, debido a que los precios son más elevados que los de otras empresas de la competencia.

Los clientes que se mantienen son personas que durante muchos años confían en los servicios que ofrece la entidad; sin embargo, existe un porcentaje de la población al que no se está logrando llegar, constituido por los jóvenes, ya que, según lo mencionó uno de sus dueños, en una entrevista en febrero 2017, su

percepción es que la mayoría de los jóvenes prefieren productos de bajo costo, aunque implique baja calidad.

La entidad ha presentado un crecimiento inesperado desde el año del 2015 al 2017, ya que a partir de este último año abastece con sus productos y servicios no solamente a la provincia de Heredia, sino también al resto del país que lo requiera. La oferta de sus productos ha ido aumentando y brinda una amplia variedad a sus clientes; teniendo como lema destacarse en la calidad y la garantía.

La empresa no ha definido de manera explícita una misión ni una visión; sin embargo, sí tiene identificados y aplica los siguientes valores:

- Honradez
- Liderazgo
- Responsabilidad

Estos valores para la compañía son muy importantes y le han permitido ser exitosa, ya que son los pilares y las guías de los propietarios, quienes tratan de transmitirlos a los colaboradores para contar con un equipo de trabajo robusto y enfocado en la obtención de resultados.

2.2. Contexto teórico conceptual

A continuación, se realiza un resumen de los principales conceptos teóricos aplicables a la investigación.

2.2.1 Estado del arte

Se detallan a continuación algunas de las investigaciones recientes y actualizadas que se han realizado específicamente para el tema de control interno basado en el enfoque COSO.

2.2.1.1 Tesis nacionales

Título. Análisis de los procesos operativos en el área contable y de tesorería de la empresa Panamerican Woods Plantations, S.A., para el período terminado al 31 de diciembre del 2014.

Autor: Luis Alejandro Rojas Mora

Universidad: Universidad Internacional de las Américas

Fecha: abril 2015

Objetivo general. Identificar y analizar la validez de los procedimientos operativos en las áreas contable y de tesorería de la empresa Panamerican Woods Plantations S.A., con el fin de proponer mejoras su gestión a partir del primer cuatrimestre del 2015.

Título. Análisis de los procesos operativos vigentes al 30 de junio del 2015 en el Departamento de Inventarios del Centro de Servicios Financieros de una empresa farmacéutica y propuesta de mejora con base en el marco conceptual de COSO III

Autor: Marco Antonio Solís Cervantes

Universidad: Universidad Internacional de las Américas

Fecha: diciembre 2015

Objetivo general. Identificar y validar los controles que están siendo aplicados en el desarrollo de los procesos que ejecuta el Departamento de Inventarios de un Centro de Servicios Financieros para la región Latinoamérica (LATAM) al 30 de junio del 2015.

2.2.1.2 Tesis internacionales

Título. Diseño de un sistema de control interno basado en el modelo COSO I, aplicado al Departamento Financiero de la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil (Ecuador) en el periodo 2014.

Autores. Andrés Moisés Ramírez Gaibor y Pedro David Salinas Cobeña.

Universidad: Universidad Politécnica Salesiana (Ecuador)

Fecha: marzo 2015

Objetivo general. Diseñar un sistema de control interno basado en el modelo COSO I, aplicado al Departamento Financiero de la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil en el periodo 2014, para el control en el proceso de las actividades que se apliquen en el funcionamiento operativo del mismo.

Título. Elaboración e Implementación de un Sistema de Control Interno, caso “Multitecnos S.A.” de la ciudad de Guayaquil (Ecuador) para el periodo 2012- 2013

Autores. Blanca Anunziatta Crespo Coronel y Marlon Fernando Suárez Briones

Universidad. Universidad Laica “Vicente Rocafuerte” (Ecuador)

Fecha: enero 2014

Objetivo general. Elaborar el diseño, implantación y fortalecimiento del sistema de control interno (SCI) para la empresa Multitecnos S.A.

Título. Propuesta de mejora del control interno basado en el modelo COSO en VENTASCORP S.A.

Autor. Gonzabay De Loor Daniel Alfredo y Torres Flores Melania Del Consuelo

Universidad. Universidad de Guayaquil (Ecuador)

Fecha: enero 2017

Objetivo general. Diseñar una propuesta de mejora en el sistema de Control Interno en la empresa VENTASCORP S.A. en la Ciudad de Quevedo basado en el Informe COSO, para disminuir riesgos y proporcionar a la Administración una herramienta para la toma de decisiones.

2.2.2 Contabilidad financiera

Para las compañías es importante salvaguardar la información financiera y conocer el estado actual de la empresa. Calleja, (2015) define:

La contabilidad financiera es una técnica que se utiliza para el registro de las operaciones que afectan económicamente a una entidad y que produce sistemáticamente y estructuradamente información financiera. Las operaciones que afectan económicamente a una entidad incluyen las transacciones, las transformaciones internas y otros eventos. (P.15)

La contabilidad financiera es una herramienta utilizada para mantener un control en las operaciones de carácter económico de la compañía, para cuyo fin se debe seguir un conjunto de reglas y de políticas que aseguran la credibilidad y confiabilidad de la información que se está trabajando y presentando a la administración para la efectiva toma de decisiones.

2.2.3 Objetivos de los estados financieros

Los estados financieros son informes que la entidad utiliza para la toma de decisiones de acuerdo con la información suministrada, los objetivos de los estados financieros de acuerdo con Calleja, (2015) los objetivos de los estados financieros son:

Los estados financieros básicos deben cumplir los objetivos de informar acerca de:

- a) La situación financiera de la empresa en cierta fecha (balance)
- b) Los resultados de sus operaciones por el periodo contable terminado en esa fecha (estado de resultados)
- c) Los cambios en su situación financiera por el periodo contable terminado en esa fecha.

2.2.4 Estado de situación financiera

La situación financiera de la empresa es un término usado con frecuencia a lo largo de esta y muchas investigaciones contables, (Grijalva, 2012) lo define de la siguiente manera:

El Estado de Situación Financiera comúnmente denominado Balance General, es un documento contable que refleja la situación financiera de un ente económico a una fecha determinada. Su estructura la conforman cuentas de activo, pasivo y patrimonio o capital contable. Su formulación está definida por medio de un formato, en cual en la mayoría de los casos obedece a criterios personales en el uso de las cuentas, razón por la cual su forma de presentación no es estándar. A criterio personal creo conveniente y oportuno que el Comité de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB), debería emitir un formato general de catálogo de

cuentas que permita la presentación de este estado financiero en una estandarización global en su utilización.

La forma de presentación de los estados financieros se ajusta a los requerimientos de cada compañía, sin embargo, en su confección es necesario respetar lo dispuesto en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

2.2.5 Estado de resultados

El estado de resultados, antes conocido como estado de pérdidas y ganancia, pero con el tiempo fue quedando nulo, prevé información de resultados a la administración, Calleja, (2015), define:

Estado que muestra ventas o ingresos, costos, gastos y la utilidad o pérdida resultante en el periodo.

Información relativa al resultado de sus operaciones en un periodo dado, la cual se presenta en un documento comúnmente denominado estado de resultados.

2.2.6 Estado de cambios en el capital

La importancia de conocer el estado de cambios en el capital contable es fundamental a la hora de entender la estructura contable y cómo se afecta, Calleja, (2015), lo define de la siguiente manera: “El estado de cambios en el capital contable debe mostrar una conciliación entre los saldos finales del periodo de cada uno de los rubros que forman parte del capital contable.

Para las entidades es muy importante conocer el comportamiento y variación para identificar situaciones que puedan representar un riesgo y asegurar una efectiva toma de decisiones.

2.2.7 Estado de flujos de efectivo

Con el fin de informar de manera consistente en los estados financieros es importante mantener un control adecuado en la cuenta de caja y bancos, por lo cual para las entidades es importante confeccionar mes a mes un estado de flujos de efectivo. En el cual se muestra en el cambio de las partidas que afectan al efectivo, Calleja, (2015), define el estado de flujos de efectivo de la siguiente manera:

Estado financiero básico que muestra las fuentes y aplicaciones del efectivo de la entidad en el periodo, las cuales se clasifican como actividades de operación, de inversión y de financiamiento.

Un estado de flujos de efectivo se basa en una comparación de balances. Dicha comparación nos indica diferencias entre los saldos, las cuales deberán clasificarse como orígenes y aplicaciones de los recursos de la entidad.

2.2.8 Contabilidad de costos

La contabilidad de costos es un área que se ocupa del control y asignación de costos. Colin, J (2008), define: “La contabilidad de costos es un sistema de información empleado para predeterminar, registrar, acumular, controlar, analizar, direccionar, interpretar e informar todo lo relacionado con los costos de producción, venta, administración y financiamiento.

2.2.9 Costo de producción

De acuerdo con lo definido por Colin, J (2008), el costo de producción se define: “Son los que se generan en el proceso de transformar las materias primas en productos elaborados. Son tres elementos los que integran el costo de producción: materia prima directa, mano de obra directa y cargos indirectos.”

2.2.10 Estado de costos de producción y de ventas

El estado de costos de producción y de ventas revela los resultados del periodo de la contabilidad de costos, por lo cual es fundamental para las empresas a la hora de la toma de decisiones, Colin, J (2008) expone:

El estado de costos de producción y ventas es un documento financiero que muestra detalladamente el costo de la producción terminada y el costo de los artículos vendidos de una empresa de transformación, durante un periodo de costos. Por su naturaleza es dinámica.

2.2.11 Materiales directos, mano de obra directa y cargos indirectos (CI).

De acuerdo con Colin, J (2008), se definen como:

Materia prima. Son los materiales que serán sometidos a operaciones de transformación o manufactura para su cambio físico o químico, antes de que puedan venderse como productos terminados

Mano de obra directa. Son los salarios, prestaciones y obligaciones a que den lugar, de todos los trabajadores de la fábrica, cuya actividad se puede identificar o cuantificar plenamente con los productos terminados.

Cargos indirectos. También llamados gastos de fabricación, gastos indirectos de fábrica, gastos indirectos de producción o costos indirectos, son el conjunto de costos fabriles que intervienen en la transformación de los productos y que no se identifican o cuantifican plenamente con la elaboración de las partidas específicas de productos, procesos productivos o centros de costo determinados.

2.2.12 Activos

Según define Saavedra, G (2003): “Es el conjunto de todos los valores que tiene o que le deben a la empresa. Son partes constituyentes del activo todos los bienes físicos, los derechos sobre personas y los bienes intangibles que posee una empresa”

Los activos son fundamentales para que la empresa pueda desarrollar sus actividades comerciales ya que representa el valor de la propiedad y se debe mantener su adecuado control.

2.2.13 Pasivos

Los pasivos se dividen en pasivo a corto y a largo plazo, Calleja, (2015), expone:

Pasivos a corto plazo. Obligaciones de la entidad con vencimiento a un año o menos, contando a partir de la fecha del balance.

Algunos autores lo llaman circulantes, flotante o exigible.

Pasivos a largo plazo. Obligaciones de la entidad a más de un año, contando a partir de la fecha del balance.

Los pasivos son una parte importante de la contabilidad al ser obligaciones que la empresa decidió adquirir en un momento específico para ayudar al crecimiento o estabilización de la misma.

2.2.14 Capital contable

La definición del capital contable según Calleja, (2015), es: “El capital contable de una entidad está formado por la aportación de los socios y las ganancias o pérdidas que se obtienen.”

2.2.15 Ventas o Ingresos

De acuerdo con Calleja, (2015) la definición de ventas o ingresos es:

El estado de resultados comienza siempre por el concepto de ventas netas. En las empresas de servicio se acostumbra llamarlo ingresos o ingresos por servicios.

En ambos casos, se refiere al importe vendido neto (ya sea de bienes o servicios) sin considerar el impuesto al valor agregado ni ningún otro tipo de impuesto y restándole rebajas (bonificaciones) y devoluciones.

2.2.16 Aportaciones de los propietarios

Las aportaciones de los propietarios, también conocidas con capital social, de acuerdo con Calleja, (2015), se define: “Es representado por acciones en las sociedades anónimas. En las organizaciones no lucrativas se le llama patrimonio social. En algunas empresas suele haber un concepto de aportaciones para futuros aumentos de capital social”

2.2.17 Control interno

El control interno tiene diferentes modelos, la definición de control interno con base en el enfoque COSO según González, (2015) es la siguiente:

El control interno es un proceso desarrollado por el consejo de administración, la administración y otro personal de la organización, que se diseña para proveer un razonable aseguramiento del logro de objetivos relativos a operaciones, información y cumplimientos.

La definición refleja con certeza los conceptos fundamentales de control interno. (p. 78)

El control interno busca mejorar la administración de las empresas y propiciar el logro de sus objetivos organizacionales, para lo cual se requiere un plan de organización y un conjunto integrado de procedimientos para asegurar el correcto manejo de los procesos y las operaciones de la compañía.

2.2.18 Estructura del control interno

De acuerdo con Ladino, E. (2017):

Se denomina estructura de control interno al conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas, incluye la actitud de la dirección de una entidad, para ofrecer seguridad razonable respecto de que están lográndose los objetivos del control interno. El concepto moderno del control interno discurre por sus componentes y diversos elementos, los que se integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de efectividad y eficiencia. Una estructura sólida del control interno es fundamental para promover la efectividad y eficiencia en las operaciones de cada entidad. (p.32)

2.2.19 Controles preventivos, detectivos y correctivos

La definición de los diversos tipos de control es importante para la investigación, a efecto de determinar su aplicabilidad en la empresa objeto de investigación (Gonzalez, 2015) define:

Controles Preventivos. Son aquellos controles que se anticipan en grado razonable a la ocurrencia de eventos indeseables o inesperados; por lo tanto, son los más eficaces y, por ende, los más rentables.

Controles Detectivos. Son aquellos controles que permiten conocer (detectar), de manera oportuna, desviaciones de los estándares establecidos o esperados.

Controles Correctivos. Son aquellos controles que establecen medidas de control para corregir conductas, hechos o situaciones no deseadas.

2.2.20 COSO

La definición de COSO según lo citado por Hidalgo.G (2016) es:

COSO (2015) explica:

El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO) es una iniciativa conjunta de las cinco organizaciones del sector privado que figuran a la izquierda y se dedica a proporcionar liderazgo a través de la elaboración de marcos y orientación sobre la gestión del riesgo empresarial, el control interno y la disuasión del fraude. (Párrafo 1)

2.2.21 Componentes de control interno

El sistema de control interno basado en COSO, es uno de sus enfoques más utilizados y está integrado por cinco componentes (Gonzalez, 2015, págs. 79-84) expresa:

Ambiente de control. El ambiente de control comprende los estándares, los procesos y las estructuras que proporcionan las bases para ejercer el control interno a lo largo de toda la organización. El consejo de administración y el director general establecerán la posición de alto nivel relativo a la importancia de este control, incluye las expectativas de los estándares de conducta. La Administración reforzará esas expectativas en los diferentes niveles de la organización.

Evaluación de riesgos. La evaluación de riesgos involucra un proceso dinámico e interactivo para identificar y evaluar los riesgos en ánimo de alcanzar los objetivos. La evaluación de riesgos que pudieran afectar el logro el logro de objetivos se debe dar a través de toda la entidad y tendrá que ser considerada su influencia relativa para el establecimiento de límites de tolerancia.

Actividades de control. Las actividades de control son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que coadyuvan a asegurar las directrices administrativas para mitigar riesgos, con tendencia al logro de objetivos esperados. Las actividades de control son realizadas en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos operativos o de negocio, y sobre el ambiente de tecnología utilizada.

Información y comunicación. La información es necesaria para la entidad en el desempeño de sus responsabilidades de control interno y para soportar los objetivos de este. La administración obtendrá o generará y utilizará información relevante y de calidad, tanto para efectos internos como

externos, que soporten el funcionamiento de los componentes de control interno.

Actividades de monitoreo. Evaluaciones sobre la marcha, o evaluaciones individuales, o cualquier combinación de estas, que serán utilizadas para asegurar que están funcionando y se tienen presentes cada uno de los cinco componentes del control interno, incluye los controles relacionados con los principios de cada componente.

La conceptualización de los componentes del sistema de control interno es útil para identificar y definir las áreas de oportunidad de mejora que tenga la compañía y diseñar de la forma más asertiva posible los procedimientos requeridos.

Ilustración 2. Cubo COSO



Fuente: (PricewaterhouseCoopers, 2014)

2.2.22 Principios de COSO

Los principios de COSO son una herramienta que facilita a las entidades el control del cumplimiento de los objetivos propuesto por la entidad y para los empleados, de acuerdo con el modelo COSO III, los 17 principios de COSO son los siguientes:

Ambiente de control

Principio 1: Demostrar compromiso con la integridad y valores éticos.

Principio 2: El consejo de administración ejerce su responsabilidad de supervisión del control interno.

Principio 3: Establecimiento de estructuras, asignación de autoridades y responsabilidades.

Principio 4: Demuestra su compromiso de reclutar, capacitar y retener personas competentes.

Principio 5: Retiene a personal de confianza y comprometido con las responsabilidades de control interno.

Evaluación de riesgos

Principio 6: Se especifican objetivos claros para identificar y evaluar riesgos para el logro de los objetivos.

Principio 7: Identificación y análisis de riesgos para determinar cómo se deben mitigar.

Principio 8: Considerar la posibilidad del fraude en la evaluación de riesgos.

Principio 9: Identificar y evaluar cambios que podrían afectar significativamente el sistema de control interno.

Actividades de control

Principio 10: Selección y desarrollo de actividades de control que contribuyan a mitigar los riesgos a niveles aceptables.

Principio 11: La organización selecciona y desarrolla actividades de controles generales de tecnología para apoyar el logro de los objetivos.

Principio 12: La organización implementa las actividades de control a través de políticas y procedimientos.

Información y Comunicación

Principio 13: Se genera y utiliza información de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.

Principio 14: Se comunica internamente los objetivos y las responsabilidades de control interno.

Principio 15: Se comunica externamente los asuntos que afectan el funcionamiento de los controles internos.

Actividades de monitoreo

Principio 16: Se lleva a cabo evaluaciones sobre la marcha y por separado para determinar si los componentes del control interno están presentes y funcionando.

Principio 17: Se evalúa y comunica oportunamente las deficiencias del control interno a los responsables de tomar acciones correctivas, incluye la alta administración y el consejo de administración.

2.2.23 Riesgo

El concepto de riesgo facilita el conocimiento de los aspectos por evaluar, para ser capaces de delimitar las oportunidades de mejora que se tienen en el ente. Según detalla (Gonzalez, 2015, pág. 8): “Riesgo es la probabilidad, y su posible impacto, de que un evento adverso obstaculice o impida el logro de los objetivos y metas institucionales, o que incida negativamente en el funcionamiento y resultados de una entidad”

El análisis del riesgo en una herramienta clave, la cual permite tener un punto de comparación con lo que está bien o mal aplicado, a efecto de un plan de acción en caso de cualquier evento.

2.2.24 Eventos: riesgos y oportunidades

Es importante determinar si los eventos causados tienen un riesgo positivo o negativo, por lo cual (Gonzalez, 2015, pág. 8), define:

“Los eventos pueden tener un impacto negativo, positivo o de ambos. Los que tienen un impacto negativo representan riesgos que pueden impedir la creación de valor o erosionar el valor existente. Los eventos con impacto positivo podrían compensar los impactos negativos o representar oportunidades que derivarían en la posibilidad de que ocurra un acontecimiento que repercuta positivamente en el logro de los objetivos, coadyuvando así a la creación de valor o a su preservación. La administración canalizará las oportunidades que surjan para que las reviertan en estrategias durante el proceso de definición de objetivos, y formulará planes que permitan aprovecharlas.”

2.2.25 Tipos de riesgo por su naturaleza

Los riesgos se pueden clasificar en dos tipos: por naturaleza y por atención al entorno de las operaciones en las organizaciones (Gonzalez, 2015, págs. 8-10) define los tipos de riesgos por naturaleza:

Riesgo de control. Representa el riesgo de que errores importantes (que excedan la importancia relativa al agregarse a otros errores) que pudieran existir en un determinado proceso o actividad, o en un rubro específico de los estados financieros, no sean prevenidos o detectados oportunamente por el sistema de control interno en vigor.

Riesgo inherente. Representa el riesgo de que ocurran errores importantes en un tiempo específico de proceso o de actividad, o en un rubro específico de los estados financieros (cuenta, saldo o grupo de transacciones), en función de la naturaleza, características o particularidades del negocio; sin considerar el efecto de los procedimientos de control interno que pudieran existir.

Riesgo residual. Es aquel que continua después de que la administración ha tomado acciones para reducir su impacto o probabilidad de un evento adverso, incluyendo las acciones para reducir su impacto o probabilidad de un evento adverso, incluye las acciones de control como respuesta a un riesgo.

Riesgo previsible. Son aquellos riesgos ordinarios o inherentes a la operación en que se puede incurrir de manera cotidiana durante la marcha normal de la entidad, como es el caso de daños a los activos, responsabilidad civil y los provenientes del propio personal de operación.

Riesgos imprevisibles. Son aquellos riesgos de naturaleza extraordinaria que, por lo general, están relacionados con catástrofes o fenómenos meteorológicos: terremotos, inundaciones, huracanes, etc.

Riesgos parcialmente previsible. Son aquellos riesgos en que no se tiene una certeza absoluta o precisa del grado de riesgo (y su eventual costo) a contraer determinadas situaciones.

En atención al entorno de las operaciones en las organizaciones:

Riesgo de Negocio. Riesgo derivado de condiciones, hechos circunstancias, acciones u omisiones significativos que podrían afectar negativamente la capacidad de la entidad para conseguir sus objetivos y ejecutar sus estrategias, o derivado del establecimiento de objetivos y estrategias inadecuadas.

Riesgos intangibles. Son aquellos que, de presentarse, no dejan una evidencia física, pero si causan menoscabo en los recursos de la entidad.

Riesgos por daños a los activos. Son los riesgos a que están expuestos los bienes de la entidad.

Riesgos por responsabilidad civil. Son aquellos cuyo origen está ligado con la diversa legislación que debe observar irrestrictamente la entidad, ya que, de llegar a ocurrir un siniestro, se puede afectar a terceros y es responsabilidad de la empresa, de acuerdo con la ley, al resarcir los daños ocasionados.

Riesgos relacionados con el personal. Son aquellos, daños que puede ocasionar, voluntaria o involuntariamente, el personal contratado por la entidad ya sea por errores de emisión o comisión, por fraude, abuso de confianza, mal uso de los activos, malversación de fondos, o manipulación de los riesgos contables y de la información financiera. También la entidad puede ocasionar daños al personal por deficiencia en las políticas y medidas de seguridad o, inclusive, por accidentes ocurridos dentro de las instalaciones.

Riesgos temporales. Son aquellos que se presentan de manera ocasional y por un tiempo claramente definido.

La clasificación de los riesgos según su naturaleza es importante, ya que permite una mejor comprensión de cada tipo de riesgo y sus causantes, define la diferencia entre los riesgos que son meramente de un proceso o actividad o los que son causados por algún control deficiente.

2.2.26 Fraude

Es común escuchar la palabra fraude en el nivel político, económico y laboral. Al respecto, (Gonzalez, 2015, pág. 16) cita:

El fraude es un riesgo al que está expuesta cualquier tipo de entidad; es un delito por demás creativo, perpetrado por personas con mente astuta y

perversa. No es fácil detectar de manera inmediata u oportuna cuando existe colusión entre empleados, entre empleados y directivos; y entre empleados, directivos y otros terceros.

Esta definición ayuda a entender que el fraude es un riesgo al que ninguna entidad se encuentra exenta, por lo que es necesario prevenirlo implementando controles suficientes y efectivos.

2.2.27 Auditoría interna

La auditoría interna es una herramienta que le permite a la entidad estar alineada y llevar un mejor control de que las actividades se estén cumpliendo de manera correcta, tal como define (Gonzalez, 2015, pág. 388):

Auditoría Interna es una función que ayuda a la organización en el logro de sus objetivos: para ello se apoya en una metodología sistemática para analizar los procesos del negocio y las actividades y procedimientos relacionados con los grandes retos de la organización, que deriva en la recomendación de soluciones.

La función de auditoría evalúa las actividades de las entidades y funciona como control al velar por el cumplimiento de las normas y los procedimientos que deben regir la gestión de las empresas.

2.2.28 Pequeñas y medianas empresas (Pymes)

Las empresas Pymes son una fuerza muy importante en Costa Ricas, representaron en el 2015, según (Ministerio de Economía, Industria y Comercio, 2016), un 93,3% del total de las empresas. Se clasifican como micro, pequeña y mediana empresa y productores agropecuarios.

Según la página Pymes Costa Rica:

Se entiende por pequeñas y medianas empresas (PYMES) toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos los maneje y opere, bajo las figuras de persona física o de persona jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias que desarrollen actividades de agricultura orgánica.

Es importante conocer esta definición para identificar el tamaño y la actividad que desarrollan las empresas, así como el tipo de administración requerido, el cual varía en función de su tamaño y naturaleza.

2.2.29 Supervisión

Las diversas actividades requieren supervisión en procura de asegurar el cumplimiento de las tareas encomendadas, Cano (2006) la define así:

SUPERVISIÓN. Actividad o conjunto de actividades que desarrolla una persona al supervisar o dirigir el trabajo de un grupo de personas, con el fin de lograr de ellas su máxima eficacia y satisfacción mutua. Se trata, como ha definido M^a José Aguilar, de un “proceso sistemático de control, seguimiento, evaluación, orientación, asesoramiento y formación; de carácter administrativo y educativo; que lleva a cabo una persona en relación con otras, sobre las cuales tiene una cierta autoridad dentro de la organización; a fin de lograr la mejora del rendimiento del personal, aumentar su competencia y asegurar la calidad de los servicios.

La supervisión es una herramienta útil para implementar y evaluar los controles que se aplican a los procedimientos de una compañía, para de esta manera definir áreas de oportunidad y lograr una administración más eficaz y eficiente.

2.3. Hipótesis

La hipótesis presentada en esta investigación es la siguiente:

- **Si la empresa cuenta con un control interno robusto mejor será el rendimiento.**

CAPÍTULO III: Marco metodológico

3.1 Tipo de investigación

3.1.1. Finalidad

La finalidad de la investigación es aplicada, ya que pretende proponer procedimientos de control interno administrativo y contable con base en el enfoque COSO III, aplicable a la empresa D´Cortina, a efecto de poner en práctica conceptos administrativos, contables y de control interno que se adecuen a las necesidades y a las oportunidades de mejora que tiene la entidad.

3.1.2. Dimensión temporal

La investigación se lleva a cabo en el periodo comprendido entre 2015 y 2016 y se pretende recopilar información clave de la empresa con respecto del control interno para ese periodo específico, por lo que la dimensión temporal de investigación es transversal.

Sampieri, Fernández y Baptista (2010) definen:

“Los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede”.

3.1.3. Marco de la investigación

A continuación, una delimitación del tamaño en que se desarrolla la investigación:

3.1.4. Mega

La investigación se desarrolla tomando como marco de referencia la actividad económica de las Pymes en Costa Rica.

3.1.4.1. Macro

La investigación se efectúa en la empresa D´Cortina, que se dedica a la venta y confección de artículos de decoración. Está ubicada en Heredia Centro, 25 metros al este del complejo de eventos Palacio de los Deportes, cantón Heredia, en la provincia del mismo nombre en Costa Rica.

3.1.4.2. Micro – Social

El enfoque es en el área administrativa - contable de la empresa D´Cortina, al evaluar específicamente el control interno en las áreas de: cuentas por cobrar, ingresos, inventario y gastos.

3.1.5. Condición en la que se hace la investigación

La condición que se aplica en esta investigación es de campo, ya que el estudio se realiza exclusivamente en las instalaciones de la empresa D´Cortina.

3.1.6. Carácter

De acuerdo con Sampieri, Fernández y Baptista (2010), los tipos de investigación son los siguientes:

Exploratorios. Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas.

Descriptivos. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.

Correlaciones. Asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población.

Explicativos. Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables. (pps 81-87)

El carácter de la investigación es exploratorio debido a que nunca se ha realizado ninguna investigación de su naturaleza en la empresa y es la primera vez que se formula una propuesta de control interno; además, es explicativo, ya que se pretende explicar los problemas en la compañía y realizar recomendaciones para solventarlos.

3.1.7. Naturaleza de la investigación.

Según Lerma. H (2009), la investigación cualitativa es:

Se refiere a estudios sobre el quehacer cotidiano de las personas o de grupos pequeños. En este tipo de investigación interesa lo que la gente dice, piensa, siente o hace; sus patrones culturales; el proceso y significado de sus relaciones interpersonales y con el medio. Su función puede ser describir o generar teoría a partir de los datos obtenidos.

La investigación es de naturaleza cualitativa por la condición en la que se realiza, mediante la obtención de datos sobre las políticas y los lineamientos existentes en la compañía a finales del año 2016, así como el análisis de las formas de cumplimiento y ejecución de procedimientos y tareas diarias a cargo del personal

de la empresa, al cual se le aplican entrevistas y cuestionarios para recopilar la información.

3.2. Sujetos y fuentes de información

3.2.1. Sujetos de información

La investigación se realiza en el área administrativa – contable de la empresa D´Cortina, específicamente en los siguientes procesos:

- Ingresos
- Cuentas por cobrar
- Inventarios
- Gastos

Para efectos de esta investigación se consideran claves a los propietarios y administradores de la empresa, quienes son las personas más indicadas para recopilar la información necesaria sobre los procedimientos y los lineamientos en aplicación.

Con la información proporcionada se busca determinar las oportunidades de mejora que tiene la empresa en esos lineamientos y procedimientos vigentes a finales del año 2016.

3.2.2. Fuentes de información

3.2.2.1. Fuentes primarias

Las fuentes de primera mano que se utilizan para la recolección de información son las entrevistas y los cuestionarios realizados a los propietarios y a los administradores, así como la observación de los procedimientos que aplican los empleados al ejecutar las actividades, a efecto de confirmar lo recabado en las entrevistas y los cuestionarios.

3.2.2.2. Fuentes secundarias

Se consultan las siguientes fuentes secundarias:

El libro del autor Juan Santillana, titulado: Sistemas de control interno, que trata temas relacionados con:

- Control interno
- Importancia del control Interno
- Componentes de control interno
- Aplicación del control interno

El libro escrito por Francisco Calleja y Felipe Calleja, con título: Contabilidad Administrativa, que trata temas contables y definiciones de cuentas de balance.

El libro del autor Francisco Calleja, cuyo título es: Contabilidad 1, que trata temas contables.

Como orientación de la investigación se utilizan también páginas web, relacionadas con PYMES, la revista El Financiero de Costa Rica y el informe COSO 2013.

3.3. Técnicas e instrumentos para recolectar información

A continuación, muestras las técnicas e instrumentos que se utilizan para la investigación:

Tabla 1. Técnicas e instrumentos

Técnica	Instrumento de Campo
Entrevistas	Observación
Cuestionario	Observación

Fuente: Retana,T, investigación 2017

3.4. Definición conceptual, operativa e instrumental de las variables.

OBJETIVO ESPECÍFICO	VARIABLE	HIPÓTESIS	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DEFINICIÓN INSTRUMENTAL
Examinar los procedimientos de control interno, administrativo y contable vigentes para el periodo comprendido entre el 1º de enero del 2017 y 31 de octubre del 2017 en la empresa D´Cortina, en los siguientes rubros contables: inventarios, gastos, cuentas por cobrar e ingresos.	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos • Cuentas por pagar • Cuentas por cobrar • Inventarios • Gastos 	Si la empresa cuenta con un control interno robusto mejor será el rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Un procedimiento es un conjunto de operaciones que se deben de realizar de la misma forma. • La cuenta por pagar es la Cuenta contable donde se registran los bienes o servicios que la empresa adquiere en términos de créditos e indica que la empresa los debe pagar • La cuenta por cobrar es la Cuenta contable en la que se registran las ventas a crédito de la compañía. • El inventario es la cuenta contable incluye los bienes que se encuentran almacenados y que se utilizan para los procesos de la empresa 	Análisis del contenido de los procedimientos de la empresa y observación de cada uno de los procesos realizados por los empleados de la compañía.	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionarios • Entrevistas

			<ul style="list-style-type: none"> La cuenta gastos se define como las salidas de efectivo o ajustes que representen unas disminuciones de las utilidades de la empresa y no forman parte de los activos de la misma. 		
Relacionar las exigencias técnicas de los procedimientos de control interno contenidas en la versión III del enfoque del "Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission" (COSO) con las condiciones aplicables a la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> Componentes de COSO III 	Si la empresa cuenta con un control interno robusto mejor será el rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> Según Hidalgo, G (2016) Es una iniciativa conjunta de las cinco organizaciones del sector privado que figuran a la izquierda y se dedica a proporcionar liderazgo a través de la elaboración de marcos y orientación sobre la gestión del riesgo empresarial, el control interno y la disuasión del fraude 	Análisis de contenido de los estados financieros y observación de la manipulación de las cuentas.	<ul style="list-style-type: none"> Cuestionarios Entrevistas
Plantear una propuesta de procedimientos de control interno administrativo y contable que se ajuste a los requerimientos de la compañía D´Cortina con vigencia a partir de 1º de octubre 2017.	<ul style="list-style-type: none"> Lineamientos 	Si la empresa cuenta con un control interno robusto mejor será el rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> Un lineamiento se define como una dirección o tendencia de algo. 	Análisis de contenido de los nuevos lineamientos	<ul style="list-style-type: none"> Cuestionarios Entrevistas

Tabla 2. Operacionalización variable

Fuente: Retana, T. Investigación 2017

CAPÍTULO IV: Análisis de datos

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación, tomando como base los cuestionarios aplicados a los trabajadores y dueños sobre las medidas de control de la empresa expuestos en los anexos 7.2 y 7.3.

Los cuestionarios son una herramienta para conocer cómo se encuentra una compañía en realidad y para obtener toda la información necesaria para realizar una evaluación e identificar sus áreas de mejora.

También se presentan los resultados de las entrevistas efectuadas a los administradores para conocer cómo se ejecutan cada uno de los procesos, se detalla cada uno de los procedimientos para de esta manera tener un panorama amplio de su funcionamiento y entender la manera de operar desde el punto de vista de la administración.

Se inicia el proceso exponiendo generalidades en el nivel de políticas, al detallar cómo se encuentra la empresa en el nivel de ambiente, se desea conocer el grado de aplicación del control interno y de la aplicación de los procesos por estudiar por medio de entrevistas a los mismos sujetos.

4.1 Identificación de procesos

4.1.1 Generalidades de la empresa

D´Cortina es una entidad registrada como una sociedad de responsabilidad limitada, se ubica desde su formación en el centro de Heredia (Costa Rica), cuenta con 10 años en el mercado y se dedica a la venta y confección de artículos de decoración de hogares y oficinas. Cuenta con un total de siete colaboradores distribuidos en tareas de administración, contabilidad, confección, reparación, instalación y mensajería y a la vez, cuenta con una sala de exhibición, una bodega de mercadería, un taller para la confección, reparación y lavado de cortinas y persianas y un vehículo con estos recursos se realizan los presupuestos e instalaciones finales a los clientes.

La empresa cuenta con una fuerte estructura basada en confianza a sus empleados y también en los superiores, se realizan entrevistas frecuentemente a los trabajadores para evaluar el nivel de satisfacción del empleado en la empresa y de qué manera se puede mejorar en el día a día. Es fundamental para la compañía que los empleados se encuentren motivados y conozcan los objetivos que se pretenden, a su vez, esperan de los empleados características específicas como honradez, puntualidad, integridad, compromiso y responsabilidad; para retener a los empleados claves se remunera por resultados y se trabaja constantemente en reconocer las buenas prácticas.

Los empleados tienen objetivos individuales que a pesar de ser estratégicos no se encuentran alineados con los objetivos generales de empresa ya que no se ha informado el tema de una manera formal y a pesar de comunicar cierta información, no se realiza constantemente ni en el momento adecuado.

Basado en las entrevistas realizadas no se ha implementado un adecuado control interno para sus procesos y para las labores diarias y no llevan a cabo ninguna evaluación de procedimientos, se considera importante la satisfacción del cliente cuando recibe el producto terminado por lo que se realizan llamadas de rigor donde se consulta la complacencia.

En la actualidad no se cuenta con misión ni visión, pero se pretende implementar y comunicar a sus empleados para todos estar alineados; se plantea un ambiente en el que todos los empleados y jefes se respeten y se creen buenas relaciones laborales mediante actividades de integración

4.1.2 Cuentas por cobrar

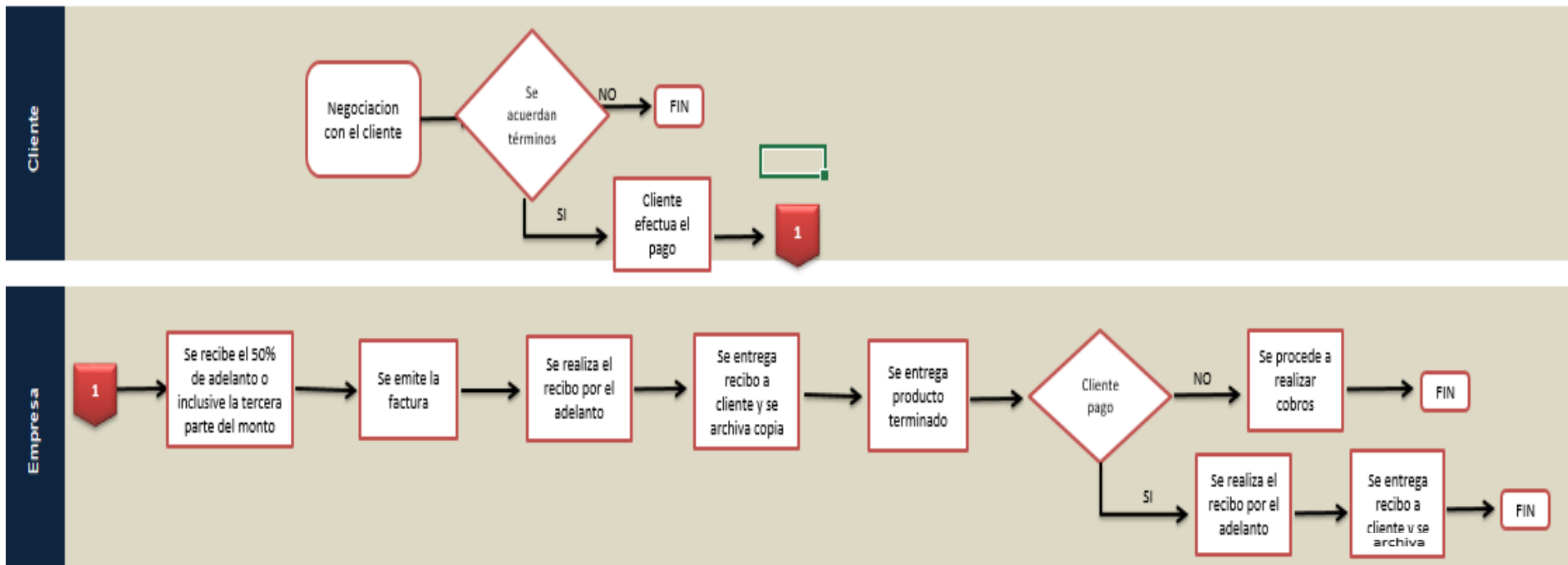
Basado en la observación efectuada, el proceso inicia cuando el cliente toma la decisión de adquirir el producto mediante una negociación, se procede a realizar el contrato escrito para dejar claro los términos solicitados por el cliente y se recibe un adelanto del 50% en efectivo o en tarjeta o inclusive la tercera parte dependiendo del trabajo realizado, cuando se obtiene el adelanto se realiza una factura por el monto total y un recibo por el dinero que se recibe entregándole una copia al cliente y guardando otra copia de control administrativo, en el momento de entregar el trabajo finalizado (15 o 22 días aproximadamente) se cobra el remanente de la factura donde se le entrega el recibo al cliente mostrando que se ha cancelado el 100% del monto total, estos recibos se archivan con la factura como parte del mismo control administrativo.

Se cuenta con un procedimiento muy manual en el que se anota el dinero que cada cliente queda debiendo a la compañía, sin embargo, no siempre se mantiene actualizado y no lo actualiza la misma persona siempre; la empresa cuenta con listas manuales donde se mantiene cierta información básica de la mayoría de los clientes para poderles contactar en caso de cobro, pero no se realizan estudios previos a la aprobación del crédito y no se utiliza la información recabada para determinar el tiempo de cobro de acuerdo con el récord crediticio del cliente en la compañía.

El problema principal que se presenta es que cuando entregan el producto final existen clientes que se auto acreditan y les indican que pagarán después, pero no existe un plazo establecido para pago por lo que terminan pagando cuando quieren o inclusive les quedan debiendo el remanente del trabajo.

A continuación, se muestra un flujograma del proceso de cuentas por cobrar y un resumen de cómo funciona el proceso, elaborado de acuerdo con entrevistas y observación a la administración:

D'Cortina
Cuentas por cobrar
Al 31 de marzo del 2017



En el flujograma anterior se puede observar las funciones que se cumplen en el proceso de cuentas por cobrar, por parte del cliente y de la empresa, el primer paso es la negociación donde se involucran ambas partes hasta llegar a un acuerdo, se continua con la recepción de la primera parte del dinero para cerrar la negociación, se procede a emitir la factura por el monto total y se emite el recibo por el dinero inicial y se entrega al cliente, posteriormente, se entrega el producto solicitado al cliente y si se cancela el remanente se entrega recibo de cancelación y si no se procede a realizar cobros esporádicamente a los clientes.

4.1.3 Inventarios

Uno de los procesos de inventarios inicia con la necesidad de algún artículo de bodega, se procede a realizar una cotización con los proveedores de preferencia para evaluar si se apega a las posibilidades de la empresa en determinado momento y se elige la que más convenga en un acuerdo con los dos administradores, posteriormente se realiza la compra ya sea en efectivo o a crédito y a los 4-5 días se recibe el producto, se realiza una inspección para que lo que se solicita sea lo que se está recibiendo físicamente y para que sea lo que aparece en la factura de compra, se archiva la factura para posteriormente registrarla en la contabilidad en el momento en que sucede la compra y por último se almacena el producto en bodega de acuerdo con su utilización.

El segundo paso del proceso de inventarios se da cuando el departamento de ventas logra una negociación ya sea al contado o a crédito y se procede a realizar el pedido al encargado de inventarios para proveer los materiales necesarios para la confección, creación o arreglo del producto solicitado.

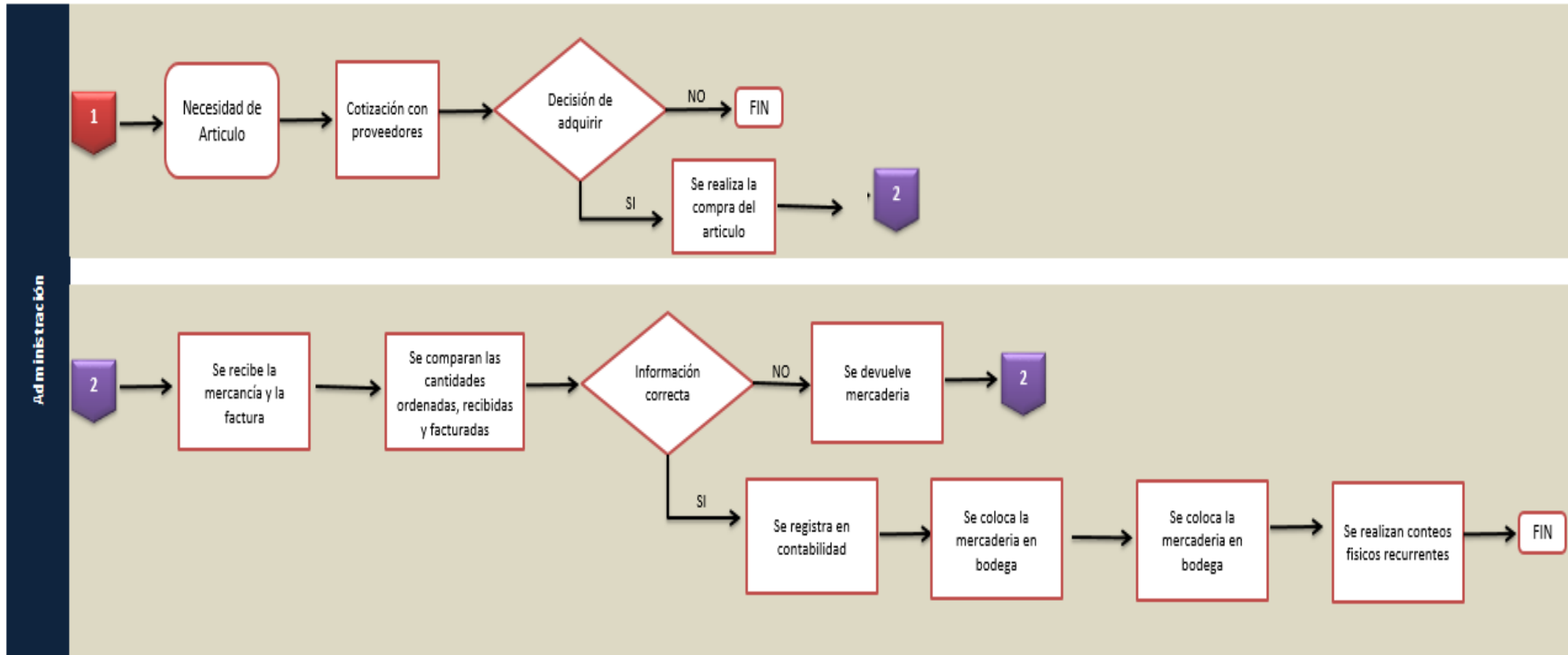
La administradora realiza conteos físicos de inventario de una manera recurrente, pero sin un plan establecido y de esta manera determina si se necesita algún otro producto adicional, se mantiene un inventario disponible para prevenir situaciones de déficit o problemas con los proveedores; la empresa cuenta con inventarios obsoletos que en su momento se adquirieron, pero no se logró vender, sin embargo, no se ha tomado la decisión de desecharlo ni de contabilizarlo.

De acuerdo con el cuestionario aplicado, solo el personal autorizado tiene acceso a la bodega por lo cual si existiera algún faltante sería fácil de detectarlo y a su vez, cuentan con mecanismo para la entrada y salida de mercadería de la bodega siendo siempre revisada por la administradora, nada puede salir de bodega sin su autorización; al hacer los pedidos de mercadería cuando se decide que se están agotando los inventarios existentes, permite a la administración mantener un control manual de lo que se mantiene, sin embargo, no se mantienen estudios de cantidades mínimas o máximas de cada producto, solamente se mantiene el inventario de acuerdo con el conocimiento previo en la venta del artículo.

A continuación, se muestra el flujograma del proceso de cuentas por cobrar y un resumen de cómo funciona el proceso, elaborado de acuerdo con entrevistas y observación a la administración:

Ilustración 4. Flujograma Inventarios

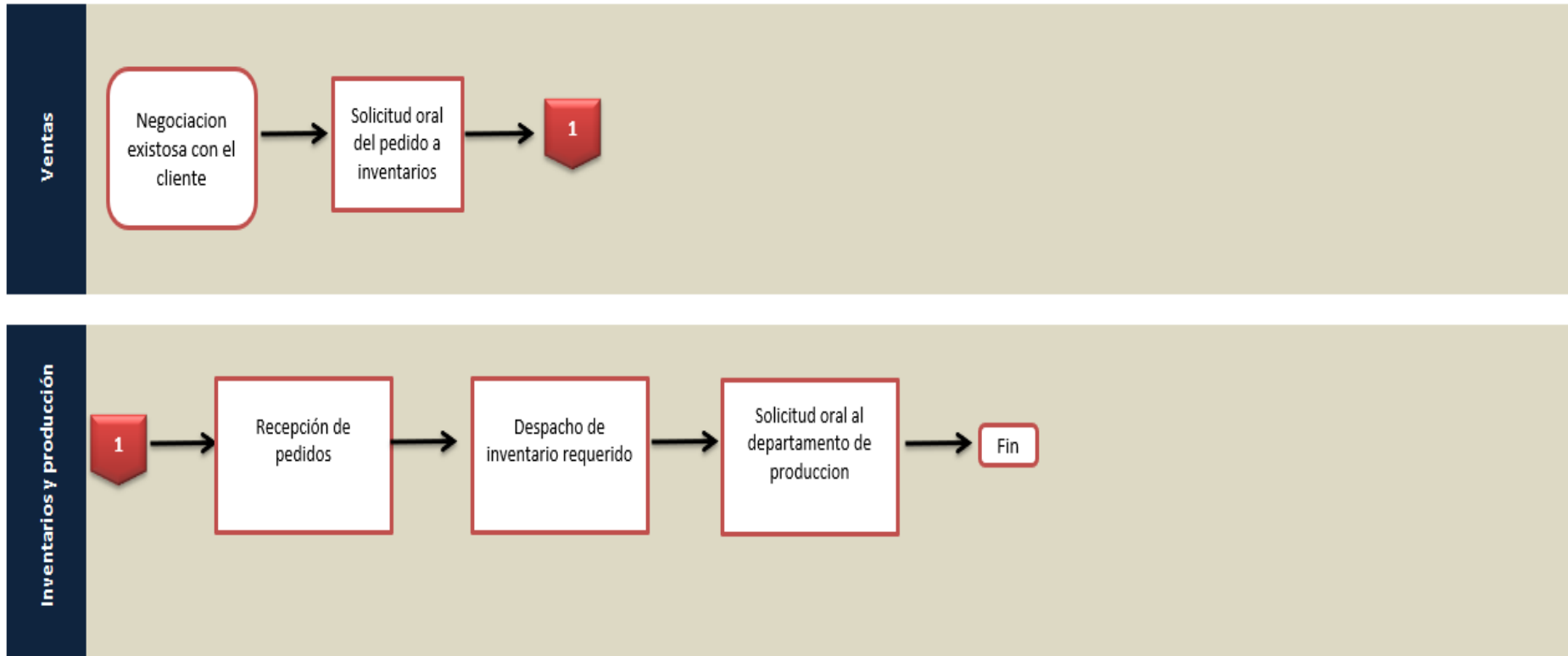
D´Cortina
Proceso de Inventario
Al 31 de marzo del 2017



Fuente: Retana, T. Investigación 2017

Ilustración 5. Flujograma 2 de Inventarios

D´Cortina
Proceso 2 de inventario
Al 31 de marzo del 2017



Fuente: Retana, T. Investigación 2017

En el primer flujograma de inventarios el proceso inicia cuando la administración determina la necesidad de un artículo y procede a cotizar con los proveedores para identificar la opción que más les convenga y se toma la decisión de si se adquiere o no, posteriormente se recibe la mercancía y la factura del proveedor, se comparan las cantidades y precios ordenada, recibidas y facturadas para finalmente si la información es correcta se coloca la mercadería en la bodega y se realizan conteos físicos recurrentes.

En el segundo flujograma el proceso inicia cuando el departamento de ventas logra una negociación con el cliente y se procede a solicitar de manera verbal los materiales necesarios ya sea para la confección, reparación o creación del producto solicitado por el cliente.

4.1.4 Gastos

El proceso en la compañía inicia con la necesidad de efectuar algún gasto específico que se esté requiriendo en determinado momento, se procede a pedir autorización verbal al administrador, quien analiza si es necesario el gasto y aprueba el mismo, posteriormente se desembolsa el dinero para ya sea que pague alguno de los empleados o los administradores y se guarda la factura para registrarla contablemente.

Las compras realizadas se registran en la contabilidad como compras gravadas, a la empresa le realizan constantemente descuentos sobre las compras, sin embargo, no se ve reflejado en las facturas por lo cual no se registra contablemente; los gastos se dividen en gastos administrativos y gastos de ventas, los gastos de ventas se registran contablemente al separar los gastos por tipo y detallar con su respectiva factura, de igual manera es el procedimiento para los gastos administrativos.

La depreciación se realiza mes a mes con base en los activos fijos y utilizar un método de línea recta para el registro del gasto, los activos fijos que la empresa tiene son:

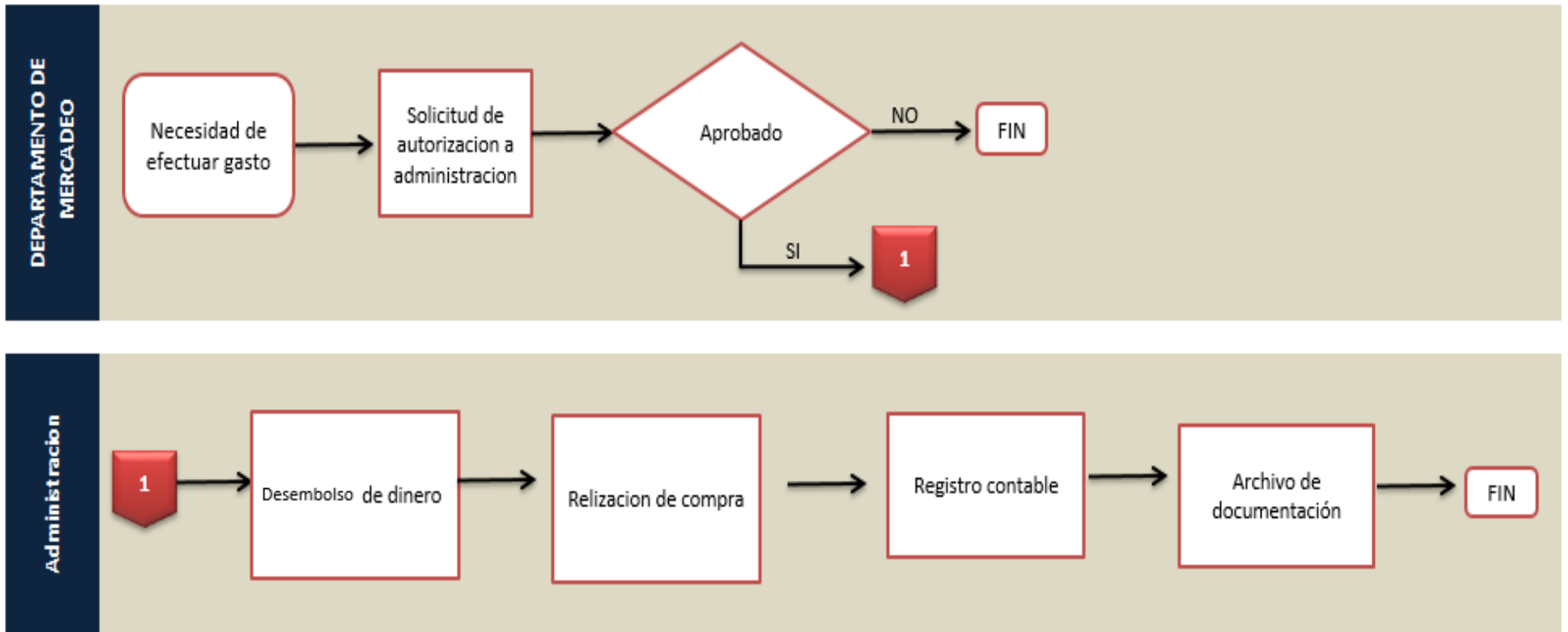
- Mobiliario y Equipo
- Vehículos

Cuando se realiza el pago de salarios semanalmente se entrega un comprobante de pago a los empleados para de esta manera hacer constar del trabajo que realizan, el detalle de los pagos y también llevar un control para registrar los gastos en la contabilidad oportunamente y ordenadamente.

Los gastos de publicidad son una reciente mejora que se implementó en la empresa, se evalúa mensualmente el importe pagado por este rubro para determinar si se debe aumentar, disminuir o cambiar la estrategia para de esta manera lograr posicionarse mejor en el mercado.

Dicho lo anterior, se realiza el flujograma de procesos de gastos:

D´Cortina
Proceso de gastos
Al 31 de marzo del 2017



En el flujograma anterior de proceso de gastos se puede observar que el proceso inicia cuando algún empleado determina la necesidad de efectuar un gasto, se procede a solicitar la debida autorización a la administración, quien decide si el gasto procede o no, posteriormente se realiza el desembolso del dinero para realizar la compra y registrar el gasto en la contabilidad y archivar la documentación.

4.1.5 Ingresos

El proceso de ingresos es de acuerdo con la administración uno de los puntos más importantes de la empresa, ya que es el medio por el cual ellos reciben ganancias día con día.

Cuando se realizan las negociaciones con el cliente por medio de visitas y cotizaciones ya sea a domicilio o en la empresa es lo que ellos consideran el primer paso del proceso, si el cliente acepta los términos se procede a la creación del contrato por parte de la administración, donde se le solicita al cliente un adelanto del 50% del monto total de la factura por lo cual se le entrega un recibo al cliente que compruebe dicho adelanto, posterior al primer pago se emite la factura y para cuando se entrega el producto finalizado se cobra el remanente, se entrega el segundo recibo con la cancelación y se registra oportunamente en contabilidad con la fecha de la factura.

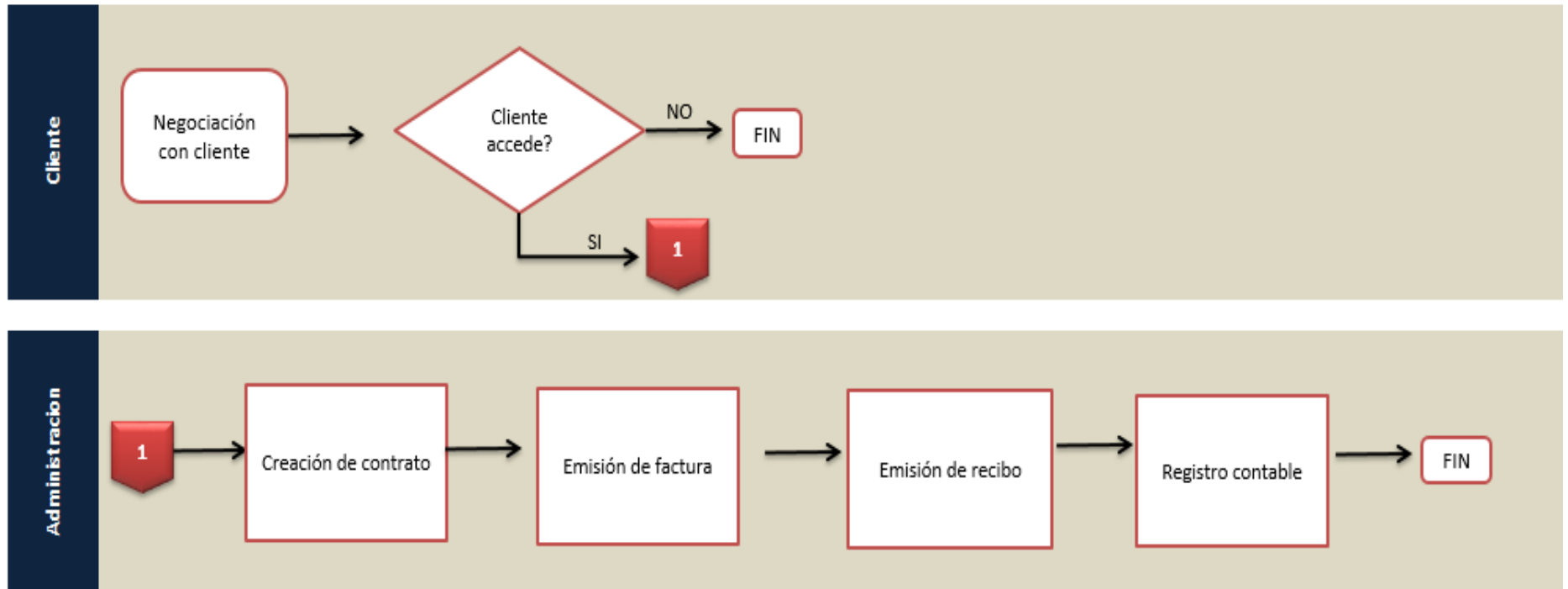
La empresa emite facturas por cada venta que realiza, siendo esta una de las operaciones más controladas y por las cuales en el final del día se revisan todos los contratos emitidos contra las facturas realizadas para de esta manera evitar algún inconveniente con el pago de los impuestos establecidos por ley.

La administración frecuentemente realiza descuentos a ciertos clientes que lo requieren, sin embargo es una práctica que no se realiza con ningún parámetro y dichos descuentos no se mantienen registrados en la contabilidad, sino solamente se efectúa a la hora de realizar los cálculos de cobro al cliente.

A continuación, se presenta el flujograma de proceso de ingresos:

Ilustración 7. Flujograma proceso de ingresos

D'cortina
Proceso de Ingresos
Al 31 de marzo del 2017



Fuente: Retana, T. Investigación 2017

En el flujograma presentado se observa los procedimientos por parte del cliente y de la administración, donde el proceso inicia con la negociación de ambas partes, en caso de aceptar se procede a crear el contrato, para posteriormente emitir la factura y emitir el recibo que se le entrega al cliente y se guarda la copia del mismo y de la factura para los registros contables.

4.2 Análisis del enfoque COSO III

Relacionado con la previa definición de COSO III, el objetivo es demostrar en las compañías un robusto sistema de control interno y una seguridad razonable para de esta manera lograr la obtención de los resultados establecidos.

El enfoque involucra personas y permite identificar riesgos que eventualmente podría afectar a la empresa y provee las herramientas para administrar los riesgos de una forma regulada.

A continuación, se presenta el análisis de control interno con base en el enfoque de COSO III aplicado para la empresa D´Cortina, con procedencia de las entrevistas y cuestionarios realizados a la administración.

4.2.1 Ambiente de Control

El primer componente del control interno es un conjunto de los factores del ambiente que presenta la entidad, tales como las jerarquías, los objetivos de la entidad, roles y responsabilidades, integridad, valores y ética que presenta el ente para el empleado, con los clientes y a la hora de realizar los procesos establecidos.

Para este punto se basó en las entrevistas realizadas a los empleados y a los dueños para conocer el punto de vista con respecto de los ítemes estudiados, para determinar la concordancia entre cada una de las respuestas, también se

realiza observación en los procesos para confirmar que la información proporcionada sea la realidad de la compañía y de esta manera obtener los resultados que a continuación se detallan.

4.2.1.1 Demostrar compromiso con la integridad y valores éticas.

D´Cortina es una empresa que cuenta con 10 años en el mercado y se caracteriza por trabajar con compromiso y ha demostrado valores de honradez y responsabilidad, a su vez se encuentra comprometido con la ayuda social, por lo que de una manera recurrente aporta con ayuda económica a personas necesitadas.

La empresa procura que todos los niveles jerárquicos se encuentren comprometidos y contentos de sus labores y que tengan los mismos objetivos para de esta manera cumplirlos todos juntos como entidad; para conocer cómo se sienten los empleados se realizan reuniones recurrentes en las que se aplica una conversación amigable con ellos, y se realizan preguntas para medir el nivel de satisfacción y se solicita retroalimentación de la laborar que realizan los jefes y su trato con las personas; a su vez es importante para la empresa que los empleados tengas buenas relaciones entre ellos y con sus superiores por los que dos veces al año se realizan actividades de integración para también conocer a sus empleados fuera de lo laboral y establecer relaciones más cercanas.

Los jefes confían en la labor realizada por los empleados por lo que en ciertos procesos se carece de supervisión, sin embargo, la mayoría de los procesos los productos finalizados se supervisan antes de entregarlos.

No se cuenta con misión ni visión, sin embargo, cuentan con valores establecidos que ponen en práctica y que tratan de inculcar a sus empleados para la realización de cada uno de sus procesos, tales como:

- Honradez
- Liderazgo

- Responsabilidad

4.2.1.2 El consejo de administración ejerce su responsabilidad de supervisión del control interno.

La administración vela porque se cumplan los controles establecidos en los procesos específicos, sin embargo, no tienen ningún control establecido formalmente, ni escrito de procedimientos ni de políticas.

Los roles y responsabilidades se encuentran asignados a personas específicas de acuerdo con la labor realizada dependiendo de su conocimiento y su formación académica y a su vez le reportan jerárquicamente a la persona que también conoce el proceso y tiene más antigüedad; esto para poder realizar una supervisión controlada y poder detectar errores de una mejor manera.

De acuerdo con las pruebas recolectadas se determina que no existe un consejo de administración establecido, esto debido a que la empresa es una PYME por lo tanto la administración o los dueños son los encargados del control y de la supervisión de la mayoría de los procesos y comportamientos, no obstante, es importante mencionar que existen muchos procesos que no se encuentran supervisados por un algún superior.

4.2.1.3 Establecimiento de estructuras, asignación de autoridades y responsabilidades.

De acuerdo con las entrevistas y cuestionarios realizados, la administración tiene claros los roles y responsabilidades de los empleados y de los superiores y asigna cada uno de ellos de acuerdo con la complejidad del puesto y el control que deba mantener el mismo, por ejemplo, si una cortina tiene una elaboración muy compleja la encargada de realizar el trabajo sería la encargada de confección, pero si el trabajo no es tan complicado se le asigna al asistente de confección pero siempre con la supervisión de la encargada.

4.2.1.4 Demuestra su compromiso de reclutar, capacitar y retener personas competentes.

La administración vela por el bienestar y satisfacción de sus empleados, el proceso de reclutamiento inicia con la necesidad de contratar a una nueva persona, se procede a evaluar los candidatos por medio de recomendación de conocidos, se realiza una llamada telefónica para conocer las aspiraciones de las personas y en caso de ser seleccionada de la primera etapa, se llama a una entrevista presencial donde se evalúa con profundidad el conocimiento, experiencia y disponibilidad de la persona para finalmente tomar la decisión e informar vía telefónica a la persona elegida.

En el momento del entrenamiento es indispensable que el nuevo ingreso se encuentre acompañado de una persona asignada a enseñar el proceso por un periodo que la administración determinará, el primer paso es que la persona observe al encargado de entrenar para posteriormente empezar a realizar labores supervisadas por el encargado, periodo que acaba cuando a la persona se le realiza una entrevista de entrenamiento en la cual se toman en cuenta los comentarios del encargado de entrenamiento y del nuevo ingreso para determinar si la persona está preparada o no para realizar las tareas sin la supervisión del encargado de entrenamientos.

4.2.1.5 Retiene el personal de confianza y comprometido con las responsabilidades de control interno.

Es usual en la compañía identificar el personal capacitado, de confianza y comprometido mediante varios criterios establecidos, tales como:

- Supervisión del trabajo realizado
- Evaluación de los resultados

- Capacidad de aprendizaje
- Su actitud positiva en su labor
- Actitud con sus compañeros, superiores y clientes

Una vez identificado el personal clave de la empresa se procura remunerar por resultados y se reconoce el buen trabajo de la persona para crear un buen ambiente y lograr que la persona se sienta satisfecha y motivada en sus labores.

Con base en las entrevistas y observación realizada se determina que la compañía cumple exitosamente con el principio de la retención del personal, ya que ha logrado mantener la rotación del personal en 0% desde el 2015, los empleados se encuentran satisfechos y agradecidos por laborar en la compañía y muestran mucho compromiso.

4.2.2 Evaluación de Riesgos

4.2.2.1 Se especifican los objetivos claros para identificar y evaluar riesgos para el logro de los objetivos.

La administración tiene objetivos claros con respecto del rumbo que desean darle a la empresa, al igual que los empleados tienen claros sus objetivos laborales y lo que los superiores esperan de ellos al trabajar en la empresa.

Todos los procedimientos de cuentas por cobrar, inventarios, gastos e ingresos tienen un objetivo general, el cual es, mantener un control en las actividades diarias de la empresa y evitar cualquier tipo de riesgo que pueda suceder en la compañía voluntario o involuntariamente, ya sea por parte de los empleados o inclusive de los dueños, sin embargo, estos objetivos no se encuentran por escrito, ni se recuerdan constantemente a los empleados.

De acuerdo con las entrevistas realizadas a los dueños de la empresa se pudo determinar que no tienen claridad con respecto del tema de evaluación de

riesgos, no identifican los riesgos principales en cada uno de los procesos o procedimientos realizados, si no, los controles que se han adecuado a la entidad son por conocimiento previo del negocio y no por algún estudio realizado.

4.2.2.2 Identificación y análisis de riesgos para determinar cómo se deben mitigar.

De acuerdo con las entrevistas realizadas se determina que la empresa tiene identificado cada uno de sus procesos, roles y responsabilidades para evitar riesgos generales, sin embargo, no se han detectado cuáles pueden ser esos riesgos específicamente ni de qué manera se pueden mitigar.

Debido al poco conocimiento que posee la empresa con respecto a la identificación de riesgos no se evalúa la alternativa de implementar dicho análisis ni se le da la importancia que requiere el tema, no comprenden los problemas que podría generar una incorrecta identificación de riesgos o los detalles que se podrían estar pasando por alto.

4.2.2.3 Considerar la posibilidad del fraude en la evaluación de riesgos.

En D´Cortina se maneja una forma de trabajo basada en confianza por lo que considerar la posibilidad de un fraude no es algo que se mantiene bajo la lupa de acuerdo con una entrevista realizada a los dueños, por lo cual existe ciertos procesos, por ejemplo, las cuentas por cobrar, que no se supervisan y se confía en la persona que este efectuando el procedimiento y la aplicación de los pagos.

Es importante que la administración considere cualquier intento de fraude, ya sea, de los empleados, dueños o proveedores para de esta manera identificar las áreas de mejora, posibles riesgos o falta de información en los procesos establecidos para cada una de las personas y para las personas encargadas de la revisión o supervisión de los procesos.

Con las entrevistas realizadas y la observación se determina que debido al poco conocimiento sobre control interno y debido a la forma de trabajo basada en confianza no existe la implementación de controles para mitigar el riesgo de algún fraude que pueda estar ocurriendo en la entidad.

4.2.2.4 Identificar y evaluar cambios que podrían afectar significativamente el sistema de control interno.

La empresa se enfoca en crear un buen ambiente de control interno ameno para los trabajadores y para lograr la obtención de resultados, no obstante, de acuerdo con la observación realizada de los procesos y actividad, la administración no se enfoca en la identificación y evaluación de posibles cambios que podrían darle un giro ya sea positivo o negativo al control interno y por consiguiente a la empresa en general.

4.2.3 Actividades de control

4.2.3.1 Selección y desarrollo de actividades de control que contribuyan a mitigar los riesgos a niveles aceptables.

La empresa ha seleccionado actividades de control en ciertos procesos específicos de acuerdo con el conocimiento del negocio con que se cuenta, por ejemplo, para el proceso de inventarios cuentan con controles a la hora de la recepción de la mercadería, comparándola con el pedido original y con la factura recibida; también se cuenta con controles a la hora de retirar la mercadería de bodega, proceso que solo puede suceder con la aprobación de los administradores.

En el caso de las cuentas por cobrar se maneja el control a la hora de emitir un recibo cuando se recibe algún dinero del cliente, de esta manera se aseguran de

que el cliente reciba comprobante del pago y la empresa se asegura de tener registro del dinero que se está recibiendo y el dinero que queda pendiente de pago.

Para los gastos el control que se mantiene es la aprobación por parte de la administración de la realización del gasto y para los ingresos se mantiene la emisión de las facturas y los recibos como control para el cliente a la hora de realizar la compra y para la empresa como control de las ventas realizadas.

4.2.3.2 La organización selecciona y desarrolla actividades de controles generales de tecnología para apoyar el logro de los objetivos.

La entidad no se encuentra enfocada en actividades de control de tecnológica ya que no se ha implementado la tecnología en sus funciones, la mayoría de los procesos se realizan de una manera muy manual, por ejemplo, la contabilidad en general se maneja por Microsoft Excel y las cuentas por cobrar se anotan en una libreta que maneja la administración.

Con base en las entrevistas realizadas se puede determinar que la seguridad de la información en las máquinas de la administración y de contabilidad no se ha implementado en el nivel de políticas, por lo que se denota una falta de conocimiento en el nivel de controles tecnológicos.

4.2.3.3 La organización implementa las actividades de control a través de políticas y procedimientos.

La organización se encarga de recordar las actividades de control cada vez que ocurre un error por parte del personal o de los dueños para de esta manera evitar cualquier error que se pueda incurrir voluntaria o involuntariamente, no obstante, de acuerdo con la observación realizada a los procesos y procedimientos, todas estas actividades no se encuentran establecidas en un manual de procedimiento ni tampoco en las políticas de la empresa.

4.2.4 Información y comunicación

4.2.4.1 Se genera y utiliza información de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.

De acuerdo con las entrevistas realizadas a la administración se observa que la entidad utiliza reuniones y recordatorios como herramienta para comunicar información relevante y general de la compañía como cambios en el nivel de proveedores, de clientes, técnicas de publicidad, a la vez recuerda controles generales en el nivel de procesos en el final de cada mes con los hallazgos que se encuentran ya sean positivos o negativos.

A la hora de informar a algún empleado específicamente un comportamiento no adecuado o cualquier error en el proceso, se procede a realizar una reunión personal con la persona y se le expone el error cometido, para conocer la versión de la persona e identificar si necesita más entrenamiento u otra acción para corregir el problema.

4.2.4.2 Se comunica internamente los objetivos y las responsabilidades de control interno.

La administración comunica los objetivos generales de la empresa y los objetivos de cada uno de los empleados definiendo roles y responsabilidades y la importancia de los buenos resultados en los procesos realizados para de esta manera ligar los objetivos específicos de cada una de las posiciones con los generales de la empresas, sin embargo, de acuerdo con las entrevistas realizadas a la administración y a los empleados estos objetivos no se encuentran reflejados en una política ni en un manual de procedimientos.

4.2.4.3 Se comunica externamente los asuntos que afectan el funcionamiento de los controles internos.

La empresa cuenta con buenas relaciones con sus proveedores y con sus clientes, un ejemplo de la relación con los clientes de acuerdo con la observación realizada al proceso es una llamada de satisfacción a la hora de terminar el servicio con ellos para confirmar que el producto adquirido fue terminado y entregado en satisfacción al pedido original del cliente, sin embargo, no se cuentan con más controles para mejorar la comunicación con ambas partes.

4.2.5 Actividades de monitoreo

4.2.5.1 Se lleva a cabo evaluaciones sobre la marcha y por separado para determinar si los componentes del control interno están presentes y funcionando.

De acuerdo con las entrevistas efectuadas y la observación en los procesos se determina que la entidad no realiza evaluaciones de los componentes de control interno, ya que no es una herramienta implementada al 100% en la entidad, sin embargo, es importante mencionar que la empresa cumple con ciertos componentes de control previamente establecidos para garantizar un orden en el manejo de las operaciones.

4.2.5.2 Se evalúa y comunica oportunamente las deficiencias del control interno a los responsables de tomar acciones correctivas, incluye la alta administración y el consejo de administración.

La organización como parte de su cultura acostumbra a dar a conocer las deficiencias del mes anterior con respecto de producto terminado, a procesos y a servicio al cliente, de acuerdo con las entrevistas que fueron realizadas a los

administradores, en primera instancia se dan los resultados a todo el personal sin señalar al responsable, para posteriormente tener una conversación en privado con las personas responsables para identificar cómo se puede evitar incurrir en el error nuevamente; también las buenas acciones o resultados son reconocidos mes a mes con todo el personal presente.

CAPÍTULO V: Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

Con base en la investigación realizada en la empresa D´Cortina y referido de los objetivos específicos planteados, se concluye lo siguiente:

5.1.1 Examinar los procedimientos de control interno, administrativo y contable vigentes para el periodo comprendido entre el 1º de enero del 2017 y 30 de setiembre del 2017 en la empresa D´Cortina, en los siguientes rubros contables: inventarios, gastos, cuentas por cobrar e ingresos.

- Cuentas por cobrar. Se cuenta con un procedimiento verbal establecido para las cuentas por cobrar en el que se realizan llamadas de cobros a los clientes que por alguna anotación manual o por recuerdo ocasional se lleva el control, sin embargo, no se cuenta con un auxiliar que les permita implementar un adecuado control, tampoco cuentan con una política de cobro en la que la persona no pueda auto acreditarse, a su vez tener documento firmado en el que la persona se comprometa a realizar el pago. La empresa no registra las cuentas por cobrar en su contabilidad, por lo que tampoco realiza una estimación por incobrables.
- Inventarios. La empresa cuenta con varios procesos en los que se involucra el inventario, pero no cuenta con un procedimiento establecido, no poseen órdenes de compra cuando necesitan mercadería, la empresa vela porque su bodega se encuentre lo más ordenada posible y de acuerdo con un método en el que se clasifica la mercadería de acuerdo con la utilización.

Mantienen un control a la hora de retirar mercadería que debe ir revisada por la administración, sin embargo, cuentan con artículos muy pequeños que son fáciles de sustraer y no tienen control alguno, los conteos son recurrentes, pero únicamente para determinar si se necesita más producto. Los inventarios no son registrados en la contabilidad, por lo que tampoco registran el inventario obsoleto.

- Gastos. Para el proceso de gastos no se mantiene ningún control excepto el de pedir autorización al administrador sobre el efectuó del gasto, no se maneja una lista de los gastos relacionados con el negocio y no se maneja una política para la entrega y aprobación de viáticos a los empleados, por lo que los empleados no liquidan los gastos presentando la factura. En el nivel contable no siempre los gastos de la misma naturaleza reciben siempre el mismo tratamiento, lo que puede traducirse en información errónea en los estados financieros y en el nivel de liquidación de gastos podría representar un gasto mayor del que realmente se está incurriendo.
- Ingresos. La entidad tiene definido el proceso de ingresos o de ventas de acuerdo con el conocimiento previo del negocio y de acuerdo con las regulaciones de la ley como el hecho de emitir facturas en cada venta sin excepción o por ejemplo la emisión de recibos para comprobante del cliente y orden de la compañía, sin embargo no cuentan con un procedimiento estándar a la hora de realizar cada venta, por ejemplo los descuentos no reflejados en la contabilidad y que se aplican por criterio de los administradores, la emisión del contrato se realiza sin la firma del cliente.

5.1.2 Relacionar las exigencias técnicas de los procedimientos de control interno contenidas en la versión III del enfoque del “Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission” (COSO) con las condiciones aplicables a la empresa.

- Ambiente de control. De acuerdo con la investigación realizada, se determina que la entidad cuenta con un fuerte ambiente de control, en el que se encuentra orientado al bienestar de los empleados y la retención de los empleados claves, los objetivos de la entidad y de los empleados se encuentran definidos, mas no plasmados en papel como resguardo de su existencia. Los roles y responsabilidades se definen de acuerdo con la complejidad del proceso y al conocimiento del empleado y se les informa cuando ingresan a la compañía, sin embargo, no se encuentra establecido en ninguna política por lo que puede representar un fallo en la transmisión de la información. No se maneja un manual de políticas que se puedan consultar en caso de dudas o para dejar clara la posición de la empresa con respecto a cualquier tema. Por los puntos anteriormente mencionados, se determina que la entidad sin haber aplicado un control interno como tal se encuentra realizando prácticas que favorecen a las buenas relaciones de la compañía y al buen ambiente, debe enfocarse en los temas generales que no están cumpliendo.
- Evaluación de riesgos- Con respecto del análisis de la evaluación de riesgos se determina que la compañía tiene un faltante de conocimiento con respecto de la importación de identificar previamente los riesgos, la empresa se basa en una estructura a base de confianza por lo que existen controles que no se implementan al no pensar en alguna situación de fraude por parte de los empleados o inclusive de alguno de los dueños, tampoco se evalúan cambios que puedan afectar la estabilidad de la compañía ya que se encuentran enfocados en continuar los resultados de confianza con los empleados.

- Actividades de control. La entidad no cuenta con conocimiento sobre la implementación de controles y los beneficios que se pueden tener, sin embargo, sin notarlo ya se encuentran aplicando controles en sus procesos y procedimientos que se han puesto en práctica de acuerdo con el conocimiento previo del negocio y del mercado, no obstante no realizan evaluaciones, ni se implementan los riesgos con conocimiento en cada uno de los procesos, ni al evitar situaciones de error o fraude que en el momento desconocen.
- Información y comunicación. La compañía cuenta con un sistema de comunicación fuerte en el que se procura realizar los anuncios generales de la compañía a todos los empleados y las felicitaciones en caso de una buena labor o acción también se realizan en reuniones grupales, cuando se debe corregir o llamar la atención se realiza en una reunión individual con el empleado donde se procura entender por qué y tratar de que no ocurra de nuevo. Los objetivos y responsabilidades se informan cuando la persona ingresa a la compañía y las personas que supervisan las conocen, mas no se recuerdan frecuentemente ni tampoco se mantienen en una política de la empresa.
- Actividades de supervisión. Con respecto de las actividades de supervisión al control interno la empresa carece totalmente de conocimiento sobre la importancia de la revisión y supervisión de los controles ya establecidos para determinar si necesitan ser modificados. Se corrigen los errores específicos de un empleado mas no precisamente se encuentran relacionados con las actividades de supervisión del control interno.

5.1.3 Plantear una propuesta de procedimientos de control interno administrativo y contable que se ajuste a los requerimientos de la compañía D´Cortina con vigencia a partir de 1º de octubre 2017.

- La entidad cuenta con ciertas actividades de control relacionadas con los procesos que se han implementado de acuerdo con el conocimiento de los administradores, sin embargo, no cuenta con un sistema de control interno robusto para sus procesos administrativos ni contables, ni cuenta con el conocimiento necesario contable o administrativo para la implementación de los controles o la identificación de los controles acorde con cada proceso.

5.2 Recomendaciones

A continuación, se detallan las recomendaciones sugeridas a los dueños de la empresa D´Cortina con base en el análisis efectuado de control interno para de esta manera lograr una mejora en su gestión administrativa y contable.

- En relación con la conclusión de cuentas por cobrar, se recomienda implementar políticas en sus procesos para formalizar los lineamientos que la empresa establece, a su vez se implementan manuales de procedimientos y roles y responsabilidades formalmente documentados que servirán a los empleados como guía de los pasos por seguir en su día a día relacionado con las cuentas por cobrar.
- Relacionado en la conclusión de inventarios se recomienda implementar políticas de toma física de inventario y de recepción y almacenamiento de mercadería, a su vez la implementación de manuales de procedimientos en los que se tendrá un mejor entendimiento de los procesos que debe realizar

cada persona y como realizarlos, de la mano con la implementación de roles y responsabilidad del proceso de inventarios.

- Con relación a la conclusión del proceso de gastos se recomienda la implementación de políticas de gastos generales y políticas de viáticos acompañados de manuales de procedimientos y definición de roles y responsabilidades para documentar y facilitar los procesos a los usuarios y a los roles de revisión o aprobación.
- Concerniente con el proceso de ingresos se recomienda implementar una política de ventas en la cual se detallan los términos utilizados por la empresa, un manual de procedimientos y la definición de roles y responsabilidades del proceso de ventas.
- Ambiente de control. Se recomienda la implementación de manuales de políticas, manuales de procedimientos y de roles y responsabilidades que encontrarán públicos para toda la empresa para de esta manera formalizar cada uno de los procedimientos y las personas involucradas entender y conocer sus objetivos dentro de la entidad
- Evaluación de riesgos. Se recomienda la implementación de objetivos formales y documentados para evitar facilitarle a la administración en el momento deseado una herramienta que funcione para la determinación de riesgos, de momento no se considera una evaluación de riesgos ya que de acuerdo con la administración por ser una empresa pequeña y basada en confianza, no se desea realizar.
- Actividades de control. Se recomienda la implementación por medio de las políticas de controles que se revisarán anualmente en conjunto con la administración, a su vez se recomienda incluir funciones de revisión y aprobación en los procesos y en algunos casos indicar límites de aprobación.

- Información y comunicación. Se recomienda la implementación de políticas, procedimientos y definición de roles y responsabilidades y mantenerlas públicas para todos los empleados para de esta manera generar información y mantener a los empleados al tanto del funcionamiento del control interno.
- Actividades de supervisión. Se implemente en los controles la figura de supervisor o aprobador de ciertos procesos, a su vez se le agrega una vigencia a todas las políticas para mantener una constante revisión de las mismas políticas.
- Adoptar el modelo de control interno basado en COSO III propuesto en el capítulo VI del actual documento, con el objetivo de mantener a la empresa con controles específicos orientados a conocer el estado actual de la compañía y de esta manera facilitar la toma de decisiones.

CAPÍTULO VI: Propuesta

Con base en el análisis efectuado en los procedimientos operativos y contables de cuentas por cobrar, inventarios, gastos e ingresos alineados con los principios de COSO III para la entidad D´Cortina se recomienda analizar la viabilidad de implementar un control interno para de esta manera tratar el problema determinado en esta investigación, a continuación, se presentan las propuestas realizadas:

6.1 Principios de COSO III aplicables a la propuesta

A continuación, se presentan los procedimientos evaluados detallados y a su vez relacionados con las propuestas de cada uno de los procedimientos de COSO III aplicables a la entidad y a cada una de las particularidades de cada procedimiento.

La propuesta fue presentada y revisada con los dueños de empresa. Eli Valdez Yanes y Thriny Martínez Rodríguez, el 26 de setiembre del año 2017, se mostraron satisfechos con la idea de la implementación y accedieron a seguir las recomendaciones.

6.1.1 Ambiente de Control

- **Principio 3 – Establecimiento de estructuras, asignación de autoridades y responsabilidades**

En la presente investigación se determina que la entidad no cuenta con manuales de procedimientos y políticas formalmente establecidos, por lo que se propone implementar un manual de políticas donde a su vez se incluirá un manual para cada uno de los procesos, el cual pueda funcionar de apoyo para los empleados a la hora de entender a fondo cuáles son los objetivos y responsabilidades de su puesto y a la vez puede funcionar de guía en el caso de nuevos ingresos y facilitar su entrenamiento.

6.1.2 Evaluación de riesgos

- **Principio 6 – Se especifican objetivos claros para identificar y evaluar riesgos para el logro de los objetivos.**

Se identifica que los empleados en sus respectivas áreas deben contar con objetivos claros para de esta manera lograr dar un seguimiento a cada uno de los empleados y lograr medir su desempeño en los diferentes procesos realizados, por lo que se crean roles y responsabilidades para además guiar al empleado y documentar lo que la entidad espera de su trabajo.

Con la creación de las políticas y procedimientos se implementan controles que se deben seguir y con la identificación de los procesos de la empresa claves según la administración y se incluye una lista de las amenazas o riesgos del proceso que pueden traducirse en la no obtención de los objetivos planteados.

6.1.3 Actividades de control

- **Principio 12 – La organización implementa las actividades de control a través de políticas y procedimientos.**

Se identifican políticas para cada uno de los procedimientos que le permiten a la entidad tener un lineamiento formal sobre lo que se debe hacer en cada situación, a la vez se implementan manuales de procedimientos para de esta manera tener documentado cada paso que se realiza, tener la posibilidad de mitigar riesgos a niveles aceptables y permitir que los empleados se capaciten en todos los procesos y tengan una guía por seguir.

6.1.4 Información y comunicación

- **Principio 13 – Se genera y utiliza información de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.**
- **Principio 15 – Se comunica externamente los asuntos que afectan el funcionamiento de los controles internos.**

Se crean políticas en las que se detallan los controles para manejo de toda la compañía, las políticas y manuales de procedimiento se hacen de uso público para todos los empleados, a su vez, los roles y responsabilidades se informan en las reuniones mensuales con todo el personal y también en las reuniones mensuales de retroalimentación para de esta manera dejar claro los objetivos, y funciones de cada uno de los colaboradores.

6.2 Diseño de sistema de control interno

A continuación, se mostrarán los manuales de políticas, procedimientos, flujogramas, roles y responsabilidades referentes a la implementación de la propuesta para cubrir los principios de COSO III aplicables.

6.2.1 Manuales de políticas de cuentas por cobrar

Como parte de la propuesta se realizaron los siguientes manuales de políticas por implementar en la empresa D’Cortina:

MANUAL DE POLÍTICAS


CUENTAS POR COBRAR

Empresa: D´Cortina

Heredia, Costa Rica

- Política de estructura de crédito y cobranza


Ilustración 8. Política crédito y cobro

	Manual de políticas	Fecha de Elaboracion		
		Dia	Mes	Año
		9	9	2017
		Fecha de Vigencia		
		Dia	Mes	Año
	12	31	2018	
	Codigo #	003		
	Version #:	001		
	Proceso a evaluar:	Cuentas por cobrar		
Nombre de la politica				
Estructura de credito y cobranza				
Definiciones				
Credito: Un credito es cierto monto de dinero que se le debe a una entidad o persona. Cobranza: Proceso formal por el cual se tramitan los cobros.				
DETALLE DE LA POLITICA:				
Las ventas a credito son a un maximo de 60 dias.				
Se debe solicitar informacion personal del cliente para que el encargado de cuentas por cobrar analice si se aprueba el credito o no.				
Se debe firmar un contrato por parte de la entidad y de el cliente como señal de acuerdo.				
El dueño/administrador sera el encargado de revisar y aprobar los creditos analizados por el encargado de cuentas por cobrar.				
Los credito superiores a 500,000 deben ser aprobador por los 2 administradores/dueños.				
Se debe informar la politica de credito y cobro a los clientes.				
El envio de los estados de cuenta deben ser enviados antes del 15 de cada mes.				
Las llamadas de cobro se realizaran de la siguiente manera:				
- Una llamada a los 30 dias de morosidad.				
- Una llamada 3 dias antes de cuando se vencen los 60 dias de morosidad.				
- Dos llamadas al mes cuando se vencen los 60 dias de morosidad.				
Los creditos por monto superior a 100,000 seran firmados mediante el contrato y adicional un paquere.				
CONTROL DE LA POLITICA:				
Los estados de cuentas en los que el cliente puede estar o no de acuerdo con el monto enviado por la				
REVISADO POR:		APROBADO POR:		
Thring Martinez Administradora/Encargada cuentas por cobrar		Eli Valdez Administrador/Dueño		

Fuente: Retana, T. Investigación 2017

- **Política de conciliaciones:**

Ilustración 9. Política de conciliaciones

	Manual de politicas	Fecha de Elaboración		
		Día	Mes	Año
		7	9	2017
		Fecha de Vigencia		
		Día	Mes	Año
		31	12	2018
	Codigo #	001		
	Version #:	001		
	Proceso a evaluar:	Cuentas por cobrar		
Nombre de la política				
Creación de conciliaciones mensuales				
Definiciones				
Conciliación: Ajuste del saldo de la contabilidad con el saldo que se cuenta realmente.				
DETALLE DE LA POLITICA:				
Las conciliación mensual debe ser realizada y finalizada antes del 10 del mes siguiente por la persona encargada de cuentas por cobrar.				
La conciliación debe ser presentada al administrador/dueño antes del día 15 del mes siguiente.				
La conciliación debe ser revisada y firmada por el administrador/dueño antes del 18 de cada mes.				
CONTROL DE LA POLITICA:				
Presentación mensual de la conciliacion al administrador/dueño, quien la debe validar.				
REVISADO POR:		APROBADO POR:		
Thriny Martinez <i>Administradora/Encargada cuentas por cobrar</i>		Eli Valdez <i>Administrador/Dueño</i>		

Fuente: Retana, T. Investigación 2017

- **Política de auxiliar de cuentas por cobrar:**

Ilustración 10. Política auxiliar cuentas por cobrar


	Manual de políticas	Fecha de Elaboración		
		Día	Mes	Año
		8	9	2017
		Fecha de Vigencia		
		Día	Mes	Año
		12	31	2018
	Código #	002		
	Versión #:	001		
	Proceso a evaluar:	Cuentas por cobrar		
Nombre de la política				
Creacion de un auxiliar de cuentas por cobrar				
Definiciones				
DETALLE DE LA POLÍTICA:				
<p>Mantener un reporte actualizado en el que se muestren las personas que deben dinero a la compañía con su respectiva antigüedad.</p> <p>El auxiliar se debe actualizar diariamente con las compras realizadas a credito.</p> <p>El auxiliar debe contener los siguientes campos: Fecha, numero de factura, monto, saldo de antigüedad y nombre del cliente.</p> <p>La persona encargada de cuentas por cobrar sera la encargada de realizar el reporte.</p> <p>Las partidas abiertas a mas de 90 dias se les debe dar especial seguimiento y deben llevar un comentario de justificacion.</p> <p>El administrador/dueño es responsable de la revision del auxiliar antes del 28 de cada mes.</p>				
CONTROL DE LA POLÍTICA:				
<p>El auxiliar de cuentas por cobrar debe coincidir con la conciliación realizada a final del mes y el administrador/dueño debe revisar y firmar el auxiliar antes del 28 de cada mes.</p>				
REVISADO POR:		APROBADO POR:		
Thring Martinez <i>Administradora/Encargada cuentas por cobrar</i>		Eli Valdez <i>Administrador/Dueño</i>		

Fuente: Retana, T. Investigación 2017

- **Política de estimación de incobrables**

La política se basa en las entrevistas realizadas a la administración en las cuales se detalla el monto de ventas anuales y se divide entre el monto de ventas incobrables que ha tenido la compañía en el año; adicional la administración mantiene un registro de morosidad mayor a 60 días, por lo que se determina implementar el porcentaje de estimación de un 1% para morosidad entre 61-90 días y un 3% para morosidad mayor a 90 días.

Ilustración 11. Política estimación de incobrables

	Manual de políticas		Fecha de Elaboración		
			Día	Mes	Año
			10	9	2017
			Fecha de Vigencia		
			Día	Mes	Año
		12	31	2018	
Código #		004			
Versión #:		001			
Proceso a evaluar:		Cuentas por cobrar			
Nombre de la política					
Estimación por incobrables					
Definiciones					
Cuentas incobrables: Cuentas que son resultado de una operación a crédito y por no poder recuperarse representan pérdidas en la compañía.					
DETALLE DE LA POLITICA:					
La provisión por incobrables es establecida de la siguiente forma:					
- 1% sobre las facturas con antigüedad entre 61-90 días.					
- 3% sobre las facturas con antigüedad mayor a 90 días.					
Los porcentajes aplicables no son a cuando una cuenta se da por perdida si no a la estimación mensual					
CONTROL DE LA POLITICA:					
La política de estimación de incobrables debe ser revisada 1 vez al año por los administradores/dueños para determinar cualquier ajuste que proceda.					
REVISADO POR:		APROBADO POR:			
Thriny Martinez <i>Administradora Encargada cuentas por cobrar</i>		Eli Valdez <i>Administrador Dueño</i>			

Fuente: Retana, T. Investigación 2017

6.2.2 Manuales de procedimientos de cuentas por cobrar

Como parte de la propuesta se realizaron los siguientes manuales de procedimientos relacionados con cuentas por cobrar y aplicados directamente a las personas que actualmente realizan los procesos estudiados, dichas políticas se implementan en la empresa D'Cortina:

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CUENTAS POR COBRAR

Empresa: D´Cortina

Heredia, Costa Rica

Procedimiento: Crédito y cobro

Versión: Borrador 0.1, 11/09/2017

Control de Versión

Versión	Fecha	Preparado por	Descripción	Aprobado por	Date
1.0	11/09/2017	Tania Retana M	Versión oficial	Thriny Martínez	15/09/2017

Introducción

A. Descripción: Detalle de procedimiento de cuentas por cobrar realizado diariamente.

B. Responsable: Encargada de cuentas por cobrar (Thriny Martínez)

C. Pasos:

Paso 1: Contrato	2
Paso 2: Auxiliar de cuentas por cobrar	3
Paso 3: Conciliación de cuentas por cobrar	3
Paso 4: Revisión	4
D. Lista de Contactos	4
E. Glosario de Términos	5
F. Trucos y Tips	5
G. Oportunidades y problemas actuales	5
H. Factores críticos de éxito	5
I. Material de Referencia / Offline Tools	5
J. Apéndice	5

Paso 1: Contrato

Responsable:

Thriny Martínez (Administradora)

Receptor:

Cliente (Administrador)

- Se llega a un acuerdo con el cliente una vez finalizada la negociación.
- Se le solicita a cliente el 50% de adelanto y se realiza recibo y la factura.
- Se realiza el contrato con la firma de ambas partes.
- Para los montos mayores a 100,000 se procede a realizar un pagaré.
- Una vez que el cliente cancela se realiza el recibo por el remanente y se transfiere la información a contabilidad para su registro.

Paso 2: Auxiliar de cuentas por cobrar

Responsable:

Thriny Martínez (Administradora)

Receptor:

Eli Valdez (Administrador)


- El auxiliar de cuentas por cobrar debe contener: Fecha, número de factura, monto, días de antigüedad y nombre del cliente. (Utilizar el siguiente ejemplo como guía)

Fecha	Cliente	Numero de factura	Monto	Hoy	Días de antigüedad
25/7/2017	ABC	1501	500.000	2/10/2017	69

Paso 3: Conciliación de cuentas por cobrar

Responsable: Thriny Martínez (Administradora)	Receptor: Eli Valdez (Administrador)
---	--

- La conciliación de cuentas por cobrar mensual debe coincidir con el auxiliar de cuentas por cobrar, en caso de tener diferencia se debe detallar y mencionar la explicación de cada línea.
- El saldo de la conciliación será el saldo contable de los estados financieros.

	Fecha de Elaboración		
	Dia	Mes	Año
	8	9	2017
Cuenta: Cuentas por cobrar			
Saldo Contable		Saldo Auxiliar	
Diferencia			

Paso 4: Revisión

Responsable: Thriny Martínez (Administradora)	Receptor: Eli Valdez (Administrador)
---	--

- La conciliación debe ser firmada por el encargado de cuentas por cobrar y aprobada y firmada por el administrador/dueño.

Elaborado por:		Aprobado por:	

Lista de Contactos

Persona Contacto	Departamento / Posición	Email / Número de Teléfono
Thriny Martínez	Encargada cuentas por cobrar	
Eli Valdez	Administrador	

Glosario de Términos

Trucos

Oportunidades y problemas actuales

Problema	Oportunidad / Solución

Procedimiento: Contabilización cuentas por cobrar

Versión: Borrador 0.1, 14/09/2017

Control de Versión

Versión	Fecha	Preparado por	Descripción	Aprobado por	Date
1.0	14/09/2017	Tania Retana M	Versión oficial	Eli Valdez	15/09/2017

Introducción

D. Descripción: Contabilización de las cuentas por cobrar.

E. Responsable: Contador (Marco Antonio Sánchez)

F. Pasos:

Paso 1: Creación cuenta por cobrar	3
Paso 2: Abono a cuenta por cobrar	3
Paso 3: Estimación de incobrables	3
<i>D.</i> Lista de Contactos	4
<i>E.</i> Glosario de Términos	4
<i>F.</i> Trucos	4
<i>G.</i> Oportunidades y problemas actuales	4

Paso 1: Creación cuenta por cobrar

Responsable: Marco Antonio Sánchez (Contador)	Receptor: Eli Valdez (Administrador)
---	--

- Se registra la venta a crédito al debitar la cuenta por cobrar del cliente y acreditar las ventas de la compañía con el detalle del número de factura y de recibo.

Paso 2: Abono a cuenta por cobrar

Responsable: Marco Antonio Sánchez (Contador)	Receptor: Eli Valdez (Administrador)
---	--

- Cuando el cliente abona o cancela se procede a debitar el efectivo y acreditar la cuenta por cobrar del cliente con el detalle del número de recibo.

Paso 3: Estimación de incobrables

Responsable: Marco Antonio Sánchez (Contador)	Receptor: Eli Valdez (Administrador)
---	--

- La provisión por incobrables se registra todos los meses de acuerdo con los porcentajes establecidos en la política, al debitar la cuenta gastos por cuentas incobrables y acreditar la cuenta estimación por cuentas incobrables.

Paso 4: Archivo

Responsable: Marco Antonio Sánchez (Contador)	Receptor: Eli Valdez (Administrador)
---	--

- Las facturas y recibos se archivan en la carpeta del mes correspondiente.

Lista de Contactos

Persona Contacto	Departamento / Posición	Email / Número de Teléfono
Marco Antonio Sánchez	Contador	
Eli Valdez	Administrador	

Glosario de Términos

--

Trucos

--

Oportunidades y problemas actuales

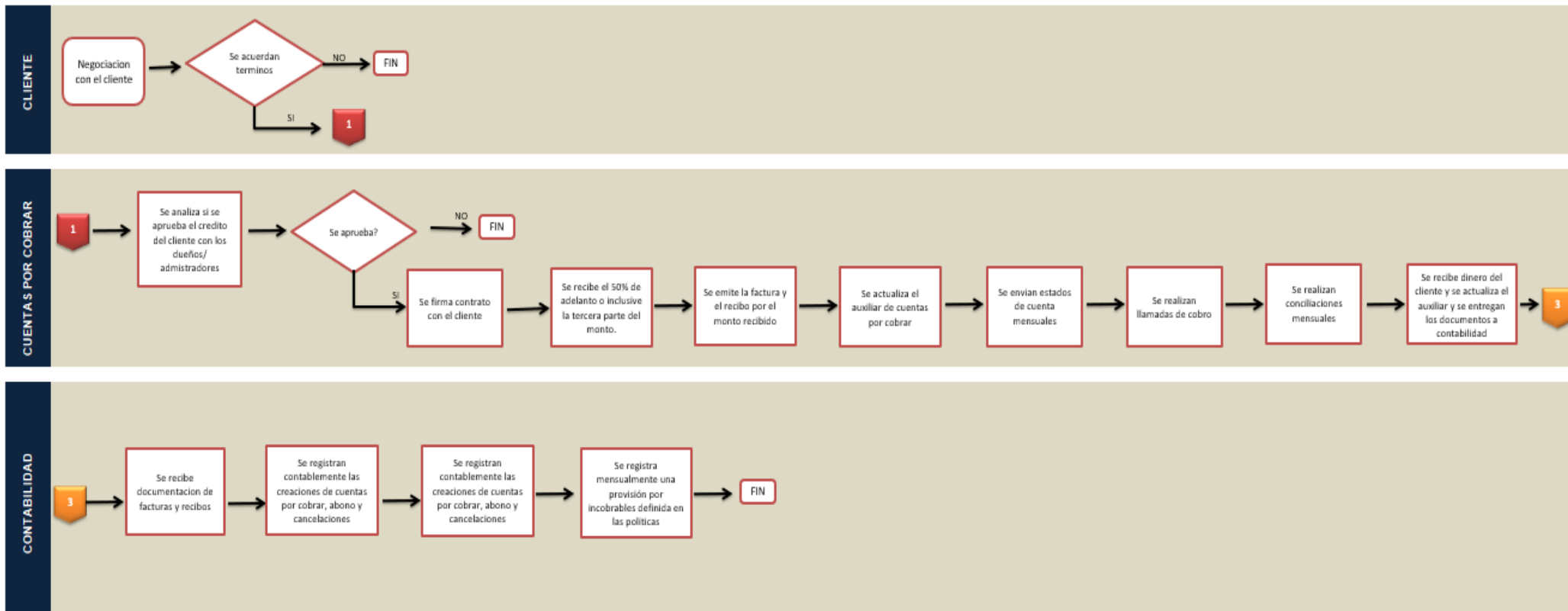
Problema	Oportunidad / Solución

6.2.3 Flujoograma de cuentas por cobrar

Posterior a la implementación de los procedimientos con los controles y las políticas se muestra a continuación el flujoograma de cuentas por cobrar con propuestas de mejora:

Ilustración 12. Flujo de cuentas por cobrar con mejoras

D'Cortina
Cuentas por cobrar
Al 11 de setiembre del 2017



Fuente: Retana, T, investigación 2017

6.2.4 Roles y responsabilidades en cuentas por cobrar

ROLES Y RESPONSABILIDADES

Puesto: Encargado(a) de cuentas por cobrar.

Persona a cargo actualmente: Thriny Martínez

Requerimientos del puesto:

- Conocimiento previo en cuentas por cobrar
- Conocimiento en Excel
- Experiencia en servicio al cliente

Objetivos del proceso de cuentas por cobrar:

- Creación de contratos a crédito con el cliente
- Recepciones del dinero y creación de recibos y facturas.
- Creaciones de pagaré en caso de ser necesarios
- Traspaso de documentos a contabilidad
- Mantener actualizado el auxiliar de cuentas por cobrar
- Realizar las conciliaciones mensuales

ROLES Y RESPONSABILIDADES

Puesto: Encargado de contabilidad.

Persona a cargo actualmente: Marco Antonio Sánchez

Requerimientos del puesto:

- Conocimiento previo en el ciclo contable
- Conocimiento en Excel
- Experiencia en servicio al cliente
- Grado universitario en Contabilidad.

Objetivo del puesto contable relacionado con las cuentas por pagar

- Registrar oportunamente las ventas a crédito en la Contabilidad
- Registrar abonos parciales o cancelación de cuentas por cobrar
- Creación de estados financieros
- Consultas de otros departamentos

6.2.5 Manuales de políticas proceso de recepción y custodia inventario de materia prima

Como parte de la propuesta se realizaron los siguientes manuales de políticas por implementar en la empresa D'Cortina:

MANUAL DE POLÍTICAS


INVENTARIOS

Empresa: D´Cortina

Heredia, Costa Rica

- Política de gestión de inventarios


Ilustración 13. Política gestión de inventarios

	Manual de políticas		Fecha de Elaboración																	
			Día	Mes	Año															
			10	9	2017															
			Fecha de Vigencia																	
			Día	Mes	Año															
		12	31	2018																
Código #		005																		
Versión #:		001																		
Proceso a evaluar:		Inventarios																		
Nombre de la política																				
Gestion de inventarios																				
Definiciones																				
<p>Inventarios: Son los bienes que la empresa posee almacenados para realizar sus operaciones.</p> <p>Metodo ABC: Identifica los articulos mas utilizados en las empresas para evitar desperdicios de tiempo a la hora de la busque de articulos.</p> <p>Inventarios justo a tiempo: Se basa en una metodologia de fabricar los productos necesarios, en el momento que se necesiten y la cantidad solicitada.</p>																				
DETALLE DE LA POLÍTICA:																				
<p>Se mantendra un almacenamiento con la metodologia ABC en el cual los articulos con mayor valor de uso sean los que se encuentren a mas facil alcance, siguiendo como ejemplo el siguiente cuadro para determinar el valor de uso de cada articulo:</p>																				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Articulo</th> <th style="text-align: center;">Nivel de consumo</th> <th style="text-align: center;">Precio del articulo</th> <th style="text-align: center;">Valor total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Articulo A.</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">100</td> <td style="text-align: center;">100</td> </tr> <tr> <td>Articulo B</td> <td style="text-align: center;">10</td> <td style="text-align: center;">1.000</td> <td style="text-align: center;">10.000</td> </tr> <tr> <td>Articulo C</td> <td style="text-align: center;">100</td> <td style="text-align: center;">10</td> <td style="text-align: center;">1.000</td> </tr> </tbody> </table>					Articulo	Nivel de consumo	Precio del articulo	Valor total	Articulo A.	1	100	100	Articulo B	10	1.000	10.000	Articulo C	100	10	1.000
Articulo	Nivel de consumo	Precio del articulo	Valor total																	
Articulo A.	1	100	100																	
Articulo B	10	1.000	10.000																	
Articulo C	100	10	1.000																	
<p>El inventario justo a tiempo es el tipo de inventarios utilizado en la compañía ya que la mayoría de solicitudes se realizan contra pedido.</p> <p>Se realizara un inventario de promedio ponderado para almacenar los costos correctamente y que las salidas de material den el verdadero costo y el valor de la mercadería vendida</p>																				
CONTROL DE LA POLÍTICA:																				
<p>La gestión de inventario sera revisada anualmente por los administradores, se realizaran auditorias para determinar que se esten acatando las politicas.</p>																				
REVISADO POR:		APROBADO POR:																		
<p>Luis Fernando Sanchez / Thiny Martinez <i>Encargados de inventarios</i></p>		<p>Eli Valdez <i>Administrador/Dueño</i></p>																		

Fuente: Retana, T. Investigación 2017

- Política de determinación de existencias


Ilustración 14. Política de determinación de existencias

	Manual de politicas	Fecha de Elaboración		
		Dia	Mes	Año
		10	9	2017
		Fecha de Vigencia		
		Dia	Mes	Año
		12	31	2018
Codigo #		006		
Versión #:		001		
Proceso a evaluar:		Inventarios		
Nombre de la política				
Determinación de existencias				
Definiciones				
Existencias: Son los bienes que posee la empresa para su venta o para la transformación en la producción.				
DETALLE DE LA POLÍTICA:				
Se realizará una toma física la última semana de cada mes.				
El encargado de las tomas fisican sera el encargado de inventario y el administrador que ejercerá función de "auditor".				
Se compara el listado del contador y del auditor.				
Se presentará un listado de la mercadería almacenada y se comparará con los datos del sistema antes del 28 de cada mes.				
CONTROL DE LA POLITICA:				
Revisión de los materiales almacenados y comparación con la información en el sistema, toma física realizada por dos personas para evitar errores.				
REVISADO POR:			APROBADO POR:	
Luis Fernando Sanchez / Thriny Martinez <i>Encargados de inventarios</i>			Eli Valdez <i>Administrador/Dueño</i>	

Fuente: Retana, T. Investigación 2017

- **Política de recepción y almacenamiento de inventarios**

Ilustración 15. Política de recepción y almacenamiento de inventarios

	Manual de políticas	Fecha de Elaboración		
		Día	Mes	Año
		10	9	2017
		Fecha de Vigencia		
		Día	Mes	Año
		12	31	2018
	Código #	007		
	Versión #:	001		
	Proceso a evaluar:	Inventarios		
Nombre de la política				
Recepción y almacenamiento de inventarios				
Definiciones				
Inventarios: Son los bienes que la empresa posee almacenados para realizar sus operaciones.				
DETALLE DE LA POLÍTICA:				
La recepción de la mercadería se hará conforme los proveedores vayan llegando, sin preferencias.				
Se debe revisar la mercadería detalladamente al momento de la recepción, comparando el pedido con la factura y con la mercadería recibida.				
En el caso que la mercadería no esta de acuerdo al pedido se debe devolverán los productos al proveedor.				
Se ingresará la información recibida en el sistema el mismo día.				
La salida de mercadería se realizará mediante un formato que deberá ser firmado por el encargado del almacén y por la persona que solicita y se registrará en el sistema.				
CONTROL DE LA POLITICA:				
La política se revisará anualmente.				
Se incluyen controles en la revisión de la mercadería y en el control de salida de mercadería.				
REVISADO POR:		APROBADO POR:		
Luis Fernando Sanchez / Thringy Martinez <i>Encargados de inventarios</i>		Eli Valdez <i>Administrador/Dueño</i>		

Fuente: Retana, T. Investigación 2017

6.2.6 Manuales de procedimientos de recepción y custodia de inventarios de materia prima

Como parte de la propuesta se realizaron los siguientes manuales de procedimientos relacionados con la recepción y custodia de los inventarios de materia prima y aplicados directamente a las personas que actualmente realizan los procesos estudiados, dichas políticas se implementan en la empresa D'Cortina:

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

INVENTARIOS

Empresa: D´Cortina

Heredia, Costa Rica

Procedimiento: Determinación de existencias

Versión: Borrador 0.1, 13/09/2017

Control de Versión

Versión	Fecha	Preparado por	Descripción	Aprobado por	Date
1.0	13/09/2017	Tania Retana M	Versión oficial	Thriny Martínez	15/09/2017

Introducción

G. Descripción. Detalle de procedimiento de la determinación de inventarios.

H. Responsable: Encargado de inventarios (Luis Fernando Sánchez)

I. Pasos:

Paso 1: Asignación de responsables	2
Paso 2: Toma física	3
D. Lista de Contactos	4
E. Glosario de Términos	4
F. Trucos	4
G. Oportunidades y problemas actuales	5

Lista de Contactos

Persona Contacto	Departamento / Posición	Email / Número de Teléfono
Luis Fernando Sánchez	Encargado de bodega	
Thriny Martínez	Administradora	

Glosario de Términos

Trucos

Oportunidades y problemas actuales

Problema	Oportunidad / Solución

Procedimiento: Comparación toma física

Versión: Borrador 0.1, 14/09/2017

Control de Versión

Versión	Fecha	Preparado por	Descripción	Aprobado por	Date
1.0	14/09/2017	Tania Retana M	Versión oficial	Eli Valdez	15/09/2017

Introducción

J. Descripción: Comparación de la toma física con los artículos registradas.

K. Responsable: Administradora (Thriny Martínez)

L. Pasos

Paso 1: Comparación de toma física con registros	3
D. Lista de Contactos	4
E. Glosario de Términos	4
F. Trucos	4
G. Oportunidades y problemas actuales	4

Paso 1: Comparación de toma física con registros

Responsable: Thriny Martínez (Administradora)	Receptor: Eli Valdez (Administrador)
---	--

- La administración recibirá la lista con la toma física por parte del encargado de almacén y también recibirá los registros que lleva el departamento de Contabilidad.
- La administración compara los documentos de contabilidad y de bodegas para identificar inconsistencias.
- Si se encuentran diferencias la administración/dueños realiza personalmente el conteo y pide explicación a los encargados.

Lista de Contactos

Persona Contacto	Departamento / Posición	Email / Número de Teléfono
Thriny Martínez	Administradora	
Eli Valdez	Administrador	

Glosario de Términos

Trucos

--

Oportunidades y problemas actuales

Problema	Oportunidad / Solución

Procedimiento: Recepción y almacenamiento de inventario

Versión: Borrador 0.1, 14/09/2017

Control de Versión

Versión	Fecha	Preparado por	Descripción	Aprobado por	Date
1.0	14/09/2017	Tania Retana M	Versión oficial	Thriny Martínez	15/09/2017

Introducción

M. Descripción: Detalle de procedimiento en la recepción y almacenamiento de inventarios.

N. Responsable. Encargado de inventarios (Luis Fernando Sánchez)

O. Pasos:

Paso 1: Recepción de la mercadería	3
Paso 2: Inspección	3
Paso 3: Almacenamiento	4
D. Lista de Contactos	4
E. Glosario de Términos	5
F. Trucos	5
G. Oportunidades y problemas actuales	5

Paso 1: Recepción de la mercadería

Responsable:

Luis Fernando Sánchez (Encargado de bodega)

Receptor:

Thriny Martinez R (Administradora)

- Se recibirá la mercancía de los proveedores conforme se vayan presentando en la compañía, sin ninguna preferencia.

Paso 2: Inspección

Responsable:

Luis Fernando Sánchez (Encargado de bodega)

Receptor:

Thriny Martinez R (Administradora)

- Se debe revisar detalladamente cada uno de los paquetes para confirmar que la mercadería esté en buenas condiciones.
- Se revisará la orden de compra, la factura y la mercadería recibida para corroborar que sea la misma información.
- En el caso que la mercancía no sea la solicitada o no se encuentre en buenas condiciones se devolverá al proveedor.

Paso 3: Almacenamiento

Responsable: Luis Fernando Sánchez (Encargado de bodega)	Receptor: Thriny Martinez R (Administradora)
--	--

- La mercancía se debe almacenar de acuerdo con tipo y tamaño, asignando un código único para los materiales y siguiendo la metodología ABC.
- Se debe ingresar toda la mercadería en el sistema.
- La mercadería requerida para otros departamentos se debe tramitar mediante el siguiente formato:

Pedidos internos		
Fecha:		
Departamento:		
Codigo de articulo	Especificación	Cantidad
Firma encargado inventarios	Firma departamento solicitante	Total articulos:

Lista de Contactos

Persona Contacto	Departamento / Posición	Email / Número de Teléfono
Thriny Martínez	Administradora	
Luis Fernando Sánchez	Encargado de inventarios	

--	--	--

Glosario de Términos

Trucos

Oportunidades y problemas actuales

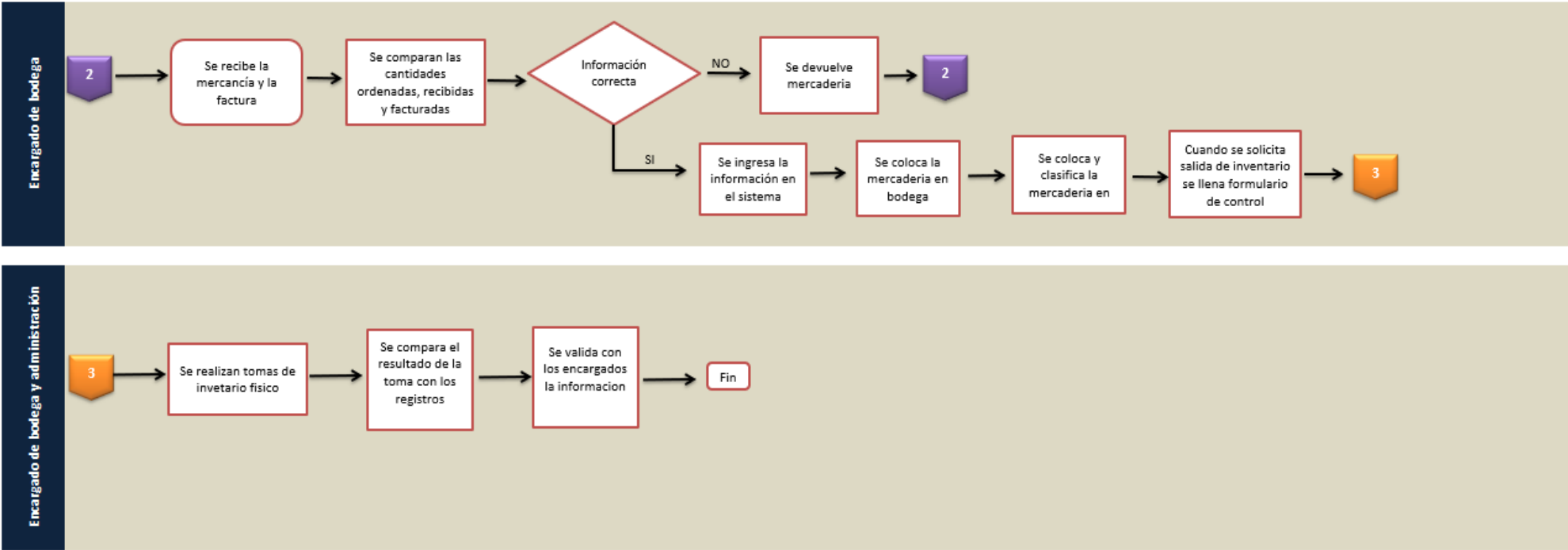
Problema	Oportunidad / Solución

6.2.7 Flujoograma de inventario de materia prima

Posterior a la implementación de los procedimientos con los controles y las políticas se muestra a continuación el flujoograma de cuentas por cobrar con propuestas de mejora:

Ilustración 16. Flujoograma propuesta inventarios

Proceso de Inventario
Al 31 de marzo del 2017



Fuente: Retana,T, investigación 2017

6.2.8 Roles y responsabilidades en proceso de inventario de materia prima

Puesto: Encargado(a) de inventarios.

Persona a cargo actualmente: Luis Fernando Sánchez

Requerimientos del puesto:

- Conocimiento previo en gestión de bodegas.
- Experiencia en servicio al cliente

Objetivos del proceso de inventarios:

- Recepción de mercadería de proveedores.
- Verificación de la mercadería.
- Almacenamiento en bodega.
- Clasificación la mercadería.
- Ingreso de mercadería al sistema.
- Toma física de inventarios.
- Control de salida de artículos.
- Mantener orden en bodega.

6.2.9 Manuales de políticas proceso gastos

Como parte de la propuesta se realizaron los siguientes manuales de políticas a implementar en la empresa D'Cortina:

MANUAL DE POLÍTICAS


GASTOS

Empresa: D´Cortina

Heredia, Costa Rica

- Política de gastos generales

Ilustración 17. Política de gastos generales

	Manual de políticas	Fecha de Elaboración		
		Día	Mes	Año
		11	9	2017
	Fecha de Vigencia			
	Día	Mes	Año	
12	31	2018		
Código #		008		
Versión #:		001		
Proceso a evaluar:		Gastos		
Nombre de la política				
Gastos generales				
Definiciones				
Gasto: Erogación de dinero necesaria para la recepción de un bien o servicio.				
DETALLE DE LA POLÍTICA:				
La entidad maneja gastos clasificados en fijos y variables previamente autorizados por la				
Gastos		Gastos		
- Alquileres		- Papelería y útiles de oficina		
- Publicidad		- Viaticos		
- Servicios profesionales		- Servicios públicos		
- Depreciaciones		- Telefonos		
- Salarios				
- Impuestos				
El 100% de los gastos deben ser aprobados por uno de los dueños de la compañía.				
Los nuevos gastos identificados deben ser aprobados por los 2 dueños de la compañía.				
CONTROL DE LA POLITICA:				
La política se revisará anualmente.				
Se incluyen niveles de aprobación en las erogaciones.				
REVISADO POR:		APROBADO POR:		
Thring Martinez <i>Administradora</i>		Eli Valdez <i>Administrador/Dueño</i>		

Fuente: Retana, T. Investigación 2017

- Política de viaticos

Ilustración 18. Política de viáticos

	Manual de politicas	Fecha de Elaboración		
		Dia	Mes	Año
		11	9	2017
		Fecha de Vigencia		
		Dia	Mes	Año
		12	31	2018
Codigo #		009		
Versión #:		001		
Proceso a evaluar:		Gastos		
Nombre de la política				
Gastos de viaticos				
Definiciones				
Viaticos: Erogación de dinero que necesita una persona para realizar un viaje.				
DETALLE DE LA POLÍTICA:				
Aplicable a los empleados del departamento de ventas y a los instaladores. El plazo del empleado es 1 dpa habil despues de su regreso a la compañía y la administración reintegrará en dinero al siguiente día habil.				
Transporte				
Se utilizara un máximo de 3 taxis al dia en caso de ser necesario y se reintegrará el dinero contra factura. En el caso de bus, se reintegrará el monto sin necesidad de factura. El dinero de combustible se reintegrará contra factura y dependerá de la asignación de ruta.				
Alimentación				
Se utilizará una base con topes en toda el area costarricense: Desayuno: 3000 colones Almuerzo: 5000 colones Cena: 6000 colones Todos los gastos de alimentación se reintegrarán contra factura.				
Hospedaje				
El monto de hospedaje aprobado es de maximo 20000 colones por noche y por persona, se reintegrará el dinero contra factura. <i>Todos los gastos por viaticos deberan ser previamente aprobados por la administración.</i>				
CONTROL DE LA POLITICA:				
La política se revisará anualmente y se incluyen niveles de aprobación en las erogaciones.				
REVISADO POR:		APROBADO POR:		
Thring Martinez <i>Administradora</i>		Eli Valdez <i>Administrador Encargado</i>		

Fuente: Retana, T. Investigación 2017

6.2.10 Manuales de procedimientos de proceso de gastos

Como parte de la propuesta se realizaron los siguientes manuales de procedimientos relacionados con los gastos y aplicados directamente a las personas que actualmente realizan los procesos estudiados, dichas políticas se implementan en la empresa D’Cortina:

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

GASTOS

Empresa: D´Cortina

Heredia, Costa Rica

Procedimiento: Administración de gastos

Versión: Borrador 0.1, 14/09/2017

Control de Versión

Versión	Fecha	Preparado por	Descripción	Aprobado por	Date
1.0	14/09/2017	Tania Retana M	Versión oficial	Thriny Martínez	16/09/2017

Introducción

P. Descripción. Detalle de procedimiento en la administración de los gastos.

Q. Responsable: Encargado de gastos (Thriny Martínez Rodríguez)

R. Pasos:

Paso 1: Asignación de responsables	3
Paso 2: Necesidad de efectuar gasto	3
Paso 2: Aprobación	3
Paso 3: Reembolso	4
D. Lista de Contactos	4
E. Glosario de Términos	5
F. Trucos	5
G. Oportunidades y problemas actuales	5

Paso 1: Asignación de responsables

Responsable: Thriny Martínez (Administrador)	Receptor: Eli Valdez (Administrador/dueño)
--	--

- Las personas encargadas de ventas e instalaciones serán los responsables de incurrir en gastos dentro de la política y de la presentación de las facturas para su reintegro.
- La administración será responsable de la aprobación y el reintegro del dinero de los empleados.

Paso 2: Necesidad de efectuar gasto

Responsable: Thriny Martínez (Administradora), Luis Fernando Sánchez (Instalador / Vendedor)	Receptor: Eli Valdez (Administrador)
--	--

- Los encargados de ventas, instaladores y la administración determinan la necesidad de efectuar el gasto con base en los requerimientos de la entidad.
- El encargado deberá revisar la política de gastos para determinar si el gasto es previamente aprobado por la entidad.
- Si es aprobado se debe pedir autorización a uno de los administradores para efectuar el gasto.
- En caso de no ser previamente aprobado se deberá solicitar aprobación a los dos administradores.

Paso 2: Reembolso

Responsable: Thriny Martínez, Luis Fernando Sánchez	Receptor: Eli Valdez
---	--------------------------------

- Los encargados realizan el gasto de acuerdo con la política y guardan cada una de las facturas para el reembolso.
- En caso de ser el monto mayor a 100,000 colones, la administración efectuará el gasto directamente.

Lista de Contactos

Persona Contacto	Departamento / Posición	Email / Número de Teléfono
Thriny Martínez	Administradora	
Luis Fernando Sánchez	Instalador / Ventas	
Eli Valdez	Administrador / Ventas	

Glosario de Términos

Trucos

Oportunidades y problemas actuales

Problema	Oportunidad / Solución

Procedimiento: Registros contables de gastos.

Versión: Borrador 0.1, 14/09/2017

Control de Versión

Versión	Fecha	Preparado por	Descripción	Aprobado por	Date
1.0	14/09/2017	Tania Retana M	Versión oficial	Thriny Martínez	16/09/2017

Introducción

S. Descripción: Registros contables de gastos.

T. Responsable: Contador (Marco Antonio Sánchez)

U. Pasos:

Paso 1: Registros Contables	3
D. Lista de Contactos	4
E. Glosario de Términos	5
F. Trucos	5
G. Oportunidades y problemas actuales	5

Paso 1: Registros Contables

Responsable: Marco Antonio Sánchez (Encargado de contaduría)	Receptor: Thriny Martínez (Administradora)
--	--

- Todos los gastos se realizarán oportunamente en la fecha registrada en la factura.
- Se debitará la cuenta de gasto y se acreditará la cuenta de efectivo en caso de ser contado o las cuentas por pagar en caso de ser a crédito.

Lista de Contactos

Persona Contacto	Departamento / Posición	Email / Número de Teléfono
Thriny Martínez	Administradora	
Marco Antonio Sánchez	Encargado de contabilidad	

Glosario de Términos

Trucos

Oportunidades y problemas actuales

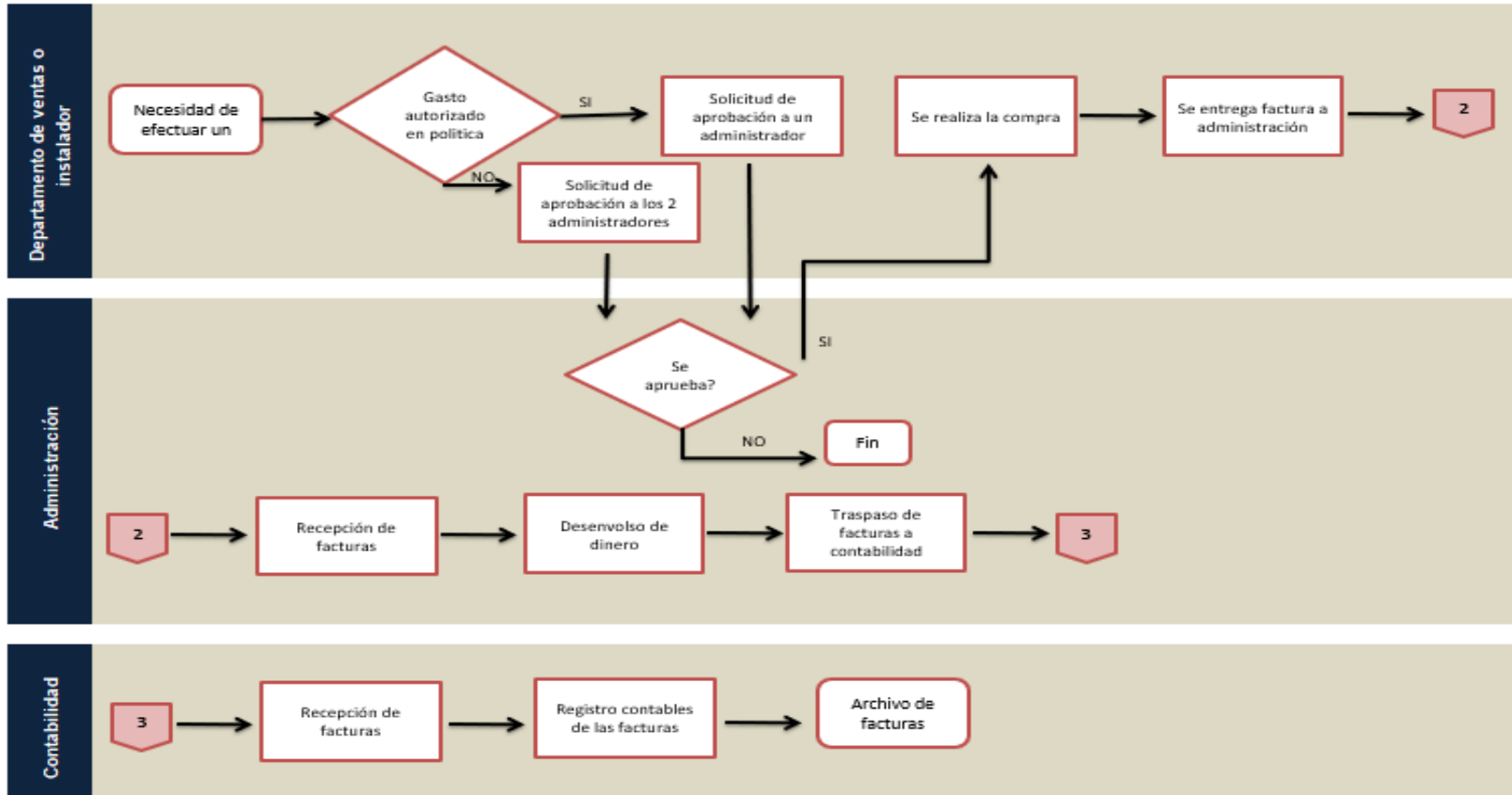
Problema	Oportunidad / Solución

6.2.11 Flujograma propuesto en proceso de gastos

A continuación, se presenta el flujograma de proceso de gastos con las mejoras propuestas:

Ilustración 19. Flujoograma propuesto gasto

D'Cortina
Proceso de gastos
Al 20 de setiembre del 2017



Fuente: Retana,T, investigación 2017

6.2.12 Roles y responsabilidades en proceso de gastos

Puesto: Liquidación de gastos

Persona a cargo actualmente de liquidación de gastos: Thriny Martínez

Requerimientos del puesto:

- Conocimiento previo en liquidación de gastos.
- Conocimiento en ciclo contable y administración
- Experiencia en servicio al cliente

Objetivos del proceso de liquidación de gastos:

- Liquidación de gastos
- Verificación de políticas.
- Aprobación de gastos.
- Traspaso de información a Contabilidad

Puestos: Registros contables de gastos

Persona a cargo actualmente de registros contables de gastos: Marco Antonio Sánchez.

Requerimientos del puesto:

- Conocimiento en ciclo contable y administración
- Experiencia en servicio al cliente

Objetivos del proceso de registro de gastos:

- Registros contables de gastos
- Archivo de información.

6.2.13 Manuales de políticas en proceso de ingresos/ventas

Como parte de la propuesta se realizaron los siguientes manuales de políticas por implementar en la empresa D'Cortina:

MANUAL DE POLÍTICAS


INGRESOS

Empresa: D´Cortina

Heredia, Costa Rica

- Política de ingresos/ventas

Ilustración 20. Política de ventas

	Manual de políticas	Fecha de Elaboración		
		Día	Mes	Año
		10	9	2017
		Fecha de Vigencia		
		Día	Mes	Año
		12	31	2018
	Código #	010		
	Versión #:	001		
	Proceso a evaluar	Ingresos		
Nombre de la política				
Ingresos / Ventas				
Definiciones				
Ingresos: Cierta cantidad de dinero ganada por las prestación de un bien o servicio.				
DETALLE DE LA POLITICA:				
Creación de un contrato con la firma del cliente y la administración				
Las ventas pueden ser a contado o a credito.				
La administración deberá solicitar el 50% del monto total de la factura sin excepción.				
Se realizan facturas y recibos en todas las ventas				
Los descuentos deberán ser aprobados por los dos administradores en montos superiores a 100,000 colones y registrado en contabilidad				
CONTROL DE LA POLITICA:				
La política de estimación de incobrables debe ser revisada 1 vez al año por los administradores/dueños para determinar cualquier ajuste que proceda.				
REVISADO POR:		APROBADO POR:		
Thriny Martinez <i>Administradora/Encargada cuentas por cobrar</i>		Eli Valdez <i>Administrador/Dueño</i>		

Fuente: Retana, T. Investigación 2017

6.2.14 Manuales de procedimientos de proceso de gastos

Como parte de la propuesta se realizaron los siguientes manuales de procedimientos relacionados con los gastos y aplicados directamente a las personas que actualmente realizan los procesos estudiados, dichas políticas se implementan en la empresa D'Cortina:

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

INGRESOS

Empresa: D´Cortina

Heredia, Costa Rica

Procedimiento: Ingresos/Ventas

Versión: Borrador 0.1, 16/09/2017

Control de Versión

Versión	Fecha	Preparado por	Descripción	Aprobado por	Date
1.0	16/09/2017	Tania Retana M	Versión oficial	Thriny Martínez	15/09/2017

Introducción

V. Descripción. Detalle de procedimiento de los ingresos/ventas de la empresa.

W. Responsable: Encargada de ventas y administradora (Thriny Martínez)

X. Pasos:

Paso 1: Negociaciones con el cliente	3
Paso 2: Contrato	3
Paso 3: Entrega del producto	3
D. Lista de Contactos	4
E. Glosario de Términos	4
F. Trucos	4
G. Oportunidades y problemas actuales	4

Paso 1: Negociaciones con el cliente

Responsable: Thriny Martínez (Encargada de ventas y administración)	Receptor: Eli Valdez (Administrador/dueño)
---	--

- Contacto del cliente con la empresa.
- Visita y toma de medidas al cliente o visita del cliente al negocio.
- Presupuesto enviado al cliente con detalles de precio.

Paso 2: Contrato

Responsable: Thriny Martínez (Encargada de ventas y administración)	Receptor: Eli Valdez (Administrador/dueño)
---	--

- Firma del contrato por parte de la administración y del cliente
- Solicitud del 50% de adelanto para iniciar con el trabajo.
- Creación del recibo y factura.

Paso 3: Entrega del producto

Responsable: Thriny Martínez (Encargada de ventas y administración)	Receptor: Eli Valdez (Administrador/dueño)
---	--

- Entrega del producto al cliente ya sea en el negocio o el producto instalado.
- Pedido del 50% remanente o creación de cuenta por cobrar
- Creación de recibo en caso de pago de contado.
- Envío de información a Contabilidad

Lista de Contactos

Persona Contacto	Departamento / Posición	Email / Número de Teléfono
Thriny Martínez	Encargada ventas/administradora	
Eli Valdez	Administrador/dueño	

Glosario de Términos

--

Trucos

--

Oportunidades y problemas actuales

Problema	Oportunidad / Solución

Procedimiento: Registro contable de ingresos/ventas

Versión: Borrador 0.1, 16/09/2017

Control de Versión

Versión	Fecha	Preparado por	Descripción	Aprobado por	Date
1.0	16/09/2017	Tania Retana M	Versión oficial	Thriny Martínez	15/09/2017

Introducción

Y. Descripción: Detalle del registro contable de los ingresos

Z. Responsable: Encargado de Contabilidad

AA. Pasos:

Paso 1: Registro contable de ingresos/ventas	3
D. Lista de Contactos	4
E. Glosario de Términos	4
F. Trucos	4
G. Oportunidades y problemas actuales	4

Paso 1: Registro contable de ingresos/ventas

Responsable:

Marco Antonio Sánchez (contador)

Receptor:

Eli Valdez (Administrador/dueño)

- Todos los ingresos se realizarán oportunamente en la fecha registrada en la factura.
- Se debitará la cuenta de efectivo o cuentas por cobrar y se acreditará la cuenta de ingreso por ventas con el detalle respectivo de las facturas.

Lista de Contactos

Persona Contacto	Departamento / Posición	Email / Número de Teléfono
Marco Antonio Sánchez	Contador	
Eli Valdez	Administrador/dueño	

Glosario de Términos

--

Trucos

--

Oportunidades y problemas actuales

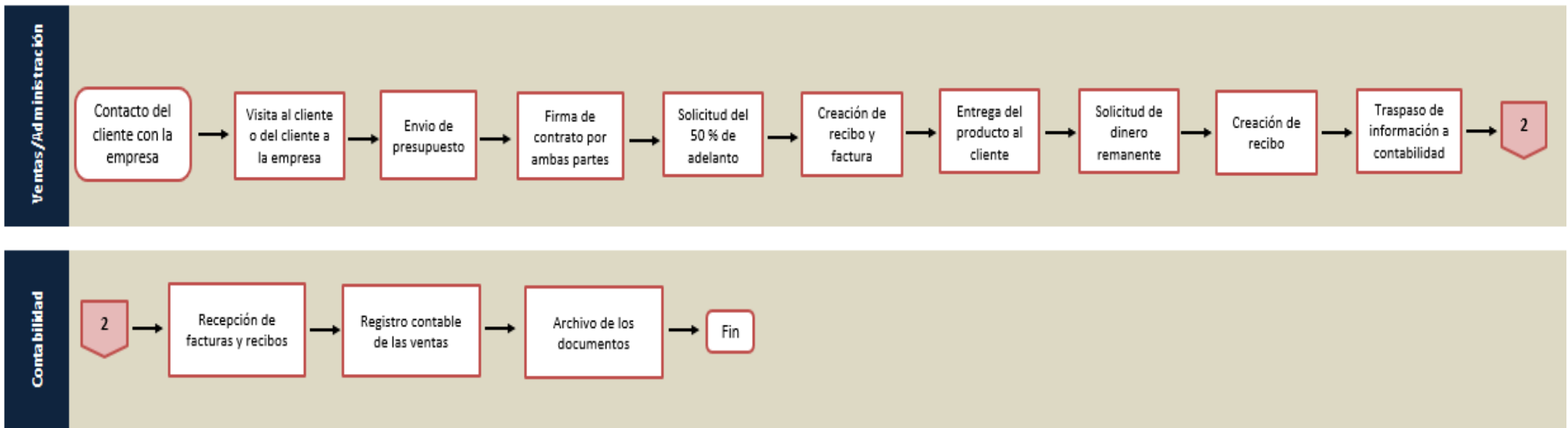
Problema	Oportunidad / Solución

6.2.15 Flujograma propuesto en proceso de ingresos/ventas

A continuacion, se presenta el flujograma con propuestas del proceso de ingresos:

Ilustración 21. Flujograma propuesto proceso ingresos

D' Cortina
Proceso de ingresos/ventas
Al 20 de setiembre del 2017



Fuente: Retana,T, investigación 2017

6.2.16 Roles y responsabilidades en proceso de ingresos

Puesto: Ingresos/ventas

Persona a cargo actualmente de ingresos/ventas: Thriny Martínez

Requerimientos del puesto:

- Conocimiento en ventas.
- Conocimiento en el giro del negocio.
- Experiencia en servicio al cliente

Objetivos del proceso de ventas:

- Visitas a clientes
- Toma de medidas y sugerencias de productos.
- Envío de presupuestos
- Creación de contratos.
- Creación de recibos y facturas.
- Solicitud de adelantos y remanentes de dinero.
- Entrega o instalación de productos al cliente.
- Traspaso de información a contabilidad.

Puestos: Registros contables de ingresos/ventas

Persona a cargo actualmente de registros contables de ingresos: Marco Antonio Sánchez.

Requerimientos del puesto:

- Conocimiento en ciclo contable y administración
- Experiencia en servicio al cliente

Objetivos del proceso de registro de ingresos:

- Registros contables de ingresos
- Archivo de información.

Bibliografía

- Auditool. (2017). Recuperado en línea de: <https://www.auditool.org/blog/control-interno/2735-17-principios-de-control-interno-segun-coso-iii>
- Bolaños, Luis. (2003). Contabilidad General. Recuperado en línea de http://www.academia.edu/8532008/CONTABILIDAD_GENERAL
- Calleja Bernal, F. & Calleja Bernal, A. (2015). Contabilidad 1. México: Pearson Educación.
- Calleja Bernal, F. y Calleja, F. (2014). Contabilidad Administrativa. México: Pearson Educación.
- Cano, A. (2005/06). La supervisión profesional. Recuperado en línea de: http://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/38/38194/tema_3_la_supervision_profesional.pdf
- Educonta. (2012) Recuperado en línea de: <http://www.educaconta.com/2012/01/estado-de-situacion-financiera-segun.html>
- García,H. (2014).VHG Consulting. Recuperado en línea <http://www.vhgconsulting.com/coso-2013-articulo-parte-3/>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, R. (2010). Metodología de la información. (5aed.). México DF: McGraw-Hill.
- Lerma,H. (2009). Metodología de la información. (4ta ed). Bogotá: Ecoe Ediciones
- Meléndez, K. (2017). La Nación. Recuperado en línea de: http://www.nacion.com/deportes/futbol-costa-rica/UCR-Luis-Gamboa-Ruth-Asuncion_0_1613038751.html
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio (2016). Estado de situación de las Pyme en Costa Rica. [p.http://reventazon.meic.go.cr/informacion/pyme/2017/informe.pdf](http://reventazon.meic.go.cr/informacion/pyme/2017/informe.pdf).
- PricewaterhouseCoopers (2014). 2014, año de transición al nuevo COSO 2013. México: Javier Buzo.
- Pymes Costa Rica. Recuperado en línea de: <http://www.pyme.go.cr/cuadro5.php?id=1>

- Santillana, J. (2015). Sistemas de Control interno. (3eraed). México: Pearson Educación.
- Zúñiga, G. (2016). La Prensa Libre. Recuperado en línea <http://www.educaconta.com/2012/01/estado-de-situacion-financiera-segun.html>

ANEXOS

7.1 Cuadro de conclusiones

Tabla 3. Conclusiones

TÍTULO:	OBJETIVOS ESPECIFICOS:	CONCLUSIONES.
<p data-bbox="237 562 495 1014">Procedimientos de control interno administrativo y contable con base en el enfoque COSO III, aplicables a la empresa “D’Cortina”, ubicada en la provincia de Heredia (Costa Rica), a partir del 1º de octubre de 2017</p> <p data-bbox="237 1163 480 1308">PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA: Disminución en los ingresos por ventas.</p> <p data-bbox="237 1436 480 1654">OBJETIVO GENERAL: Definir un modelo de control interno con base en el enfoque COSO III aplicable en la gestión administrativa de la empresa D’Cortina a partir de 1 de octubre del 2017.</p> <p data-bbox="237 1680 480 1787">HIPÓTESIS: Si la empresa cuenta con un control interno robusto mejor será el rendimiento.</p>	<p data-bbox="518 562 867 781">Examinar los procedimientos de control interno, administrativo y contable vigentes para el periodo comprendido entre el 1º de enero del 2017 y 31 de octubre del 2017 en la empresa D’Cortina, en los siguientes rubros contables: inventarios, gastos, cuentas por cobrar e ingresos.</p>	<p data-bbox="893 621 1448 951">Cuentas por cobrar: Se cuenta con un procedimiento verbal establecido para las cuentas por cobrar en el que se realizan llamadas de cobros a los clientes que por alguna anotación manual o por recuerdo ocasional se lleva el control, sin embargo, no se cuenta con un auxiliar que les permita implementar un adecuado control, tampoco cuentan con una política de cobro en la que la persona no pueda auto acreditarse, a su vez tener un conocimiento previo de si la persona puede acceder al crédito o un documento firmado en el que la persona se comprometa a realizar el pago. La empresa no registra las cuentas por cobrar en su contabilidad, por lo que tampoco realiza una estimación por incobrables.</p> <p data-bbox="893 1026 1448 1381">Inventarios. La empresa cuenta con varios procesos en los que se involucra el inventario, pero no cuenta con un procedimiento establecido, no poseen órdenes de compra cuando necesitan mercadería, la empresa vela porque su bodega se encuentre lo más ordenado posible y de acuerdo con un método en el que se clasifica la mercadería de acuerdo con la utilización. Mantienen un control a la hora de retirar mercadería que debe ir revisada por la administración, sin embargo, cuentan con artículos muy pequeños que son fáciles de sustraer y no tienen control alguno, los conteos son recurrentes, pero únicamente para determinar si se necesita más producto. Los inventarios no son registrados en la contabilidad, por lo que tampoco registran el inventario obsoleto.</p> <p data-bbox="893 1459 1448 1759">Gastos. Para el proceso de gastos no se mantiene ningún control excepto el de pedir autorización al administrador sobre el efectuó del gasto, no se maneja una lista de los gastos relacionados con el negocio y no se maneja una política para la entrega y aprobación de viáticos a los empleados, por lo que los empleados no liquidan los gastos presentando la factura. A nivel contable no siempre los gastos de la misma naturaleza reciben siempre el mismo tratamiento, lo que puede traducirse en información errónea en los estados financieros y en el nivel de liquidación de gastos podría representar un gasto mayor del que realmente se está incurriendo.</p> <p data-bbox="893 1837 1448 1887">Ingresos. La entidad tiene definido el proceso de ingresos o de ventas de acuerdo con el conocimiento previo del negocio y de</p>

	<p>Relacionar las exigencias técnicas de los procedimientos de control interno contenidas en la versión III del enfoque del "Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission" (COSO) con las condiciones aplicables a la empresa.</p>	<p>acuerdo a las regulaciones de la ley como el hecho de emitir facturas en cada venta sin excepción o por ejemplo la emisión de recibos para comprobante del cliente y orden de la compañía, sin embargo no cuentan con un procedimiento estándar a la hora de realizar cada venta, por ejemplo los descuentos no reflejados en la contabilidad y que se aplican por criterio de los administradores, la emisión del contrato se realiza sin la firma del cliente.</p> <p>Ambiente de control: De acuerdo con la investigación realizada se determina que la entidad cuenta con un fuerte ambiente de control, en el que se encuentra orientado al bienestar de los empleados y la retención de los empleados claves, los objetivos de la entidad y de los empleados se encuentran definidos, mas no plasmados en papel como resguardo de su existencia. Los roles y responsabilidades se definen de acuerdo con la complejidad del proceso y al conocimiento del empleado y se les informa cuando ingresan a la compañía, sin embargo, no se encuentra establecido en ninguna política por lo que puede representar un fallo en la transmisión de la información. No se maneja un manual de políticas que se puedan consultar en caso de dudas o para dejar clara la posición de la empresa con respecto a cualquier tema. Por los puntos anteriormente mencionados de determina que la entidad sin haber aplicado un control interno como tal se encuentra realizando prácticas que favorecen a las buenas relaciones de la compañía y al buen ambiente, más debe enfocarse en los temas generales que no están cumpliendo.</p> <p>Evaluación de riesgos: Con respecto al análisis de la evaluación de riesgos se determina que la compañía tiene un faltante de conocimiento con respecto a la importación de identificar previamente los riesgos, la empresa se basa en una estructura a base de confianza por lo que existen controles que no se implementan al no pensar en alguna situación de fraude con por parte de los empleados o inclusive de alguno de los dueños, tampoco se evalúan cambio que puedan afectar la estabilidad de la compañía ya que se encuentran enfocados en continuar los resultados de confianza con los empleados.</p> <p>Actividades de control: La entidad no cuenta con conocimiento sobre la implementación de controles y los beneficios que se pueden tener, sin embargo, sin notarlo ya se encuentran aplicando controles en sus procesos y procedimientos que se han puesto en práctica de acuerdo con el conocimiento previo del negocio y del mercado, no obstante no realizan evaluaciones, ni se implementan los riesgos con conocimiento en cada uno de los procesos, ni evitando situaciones de error o fraude que en el momento desconocen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Información y comunicación: La compañía cuenta con un sistema de comunicación fuerte en el que se procura realizar los anuncios generales de la compañía a todos los empleados y las felicitaciones en caso de una buena labor o acción también se realizan en reuniones grupales, cuando se
--	---	--

	<p>Plantear una propuesta de procedimientos de control interno administrativo y contable que se ajuste a los requerimientos de la compañía D' Cortina con vigencia a partir de 1º de octubre 2017.</p>	<p>debe corregir o llamar la atención se realiza en una reunión individual con el empleado donde se procura entender por qué y tratar de que no ocurra de nuevo. Los objetivos y responsabilidades se informan cuando la persona ingresa a la compañía y las personas que supervisan las conocen, mas no se recuerdan frecuentemente ni tampoco se mantienen en una política de la empresa.</p> <p>Actividades de supervisión: Con respecto a las actividades de supervisión al control interno la empresa carece totalmente de conocimiento sobre la importancia de la revisión y supervisión de los controles ya establecidos para determinar si necesitan ser modificados. Se corrigen los errores específicos de un empleado mas no precisamente se encuentran relacionados con las actividades de supervisión del control interno.</p> <p>La entidad cuenta con ciertas actividades de control relacionadas con los procesos que se han implementado de acuerdo con el conocimiento de los administradores, sin embargo, no cuenta con un sistema de control interno robusto para sus procesos administrativos ni contables, ni cuenta con el conocimiento necesario contable o administrativo para la implementación de los controles o la identificación de los controles acorde con cada proceso.</p>
FACTOR A:	FACTOR B:	FACTOR C:

Fuente: Retana,T, investigación 2017

7.2 Cuestionarios

Ilustración 22. Cuestionario de cuentas por cobrar

Cuestionario de Evaluación D'Cortina Tema: Cuentas por cobrar Favor contestar de acuerdo con la actualidad de la empresa			
#	Marcar con x	SI	NO
1	¿Existen políticas para determinar la estimación para las cuentas de dudoso cobro?		x
2	¿Existen cuentas por cobrar que cuenten con garantías que pueden hacerse efectivas en caso de un incumplimiento?		x
3	¿Existe una política para determinar el tiempo de estimado de cobro de acuerdo a las referencias históricas de cada uno de los clientes		x
4	¿Se realiza conciliación mensualmente de los auxiliares de cuentas por cobrar con las cuentas de balance?		x
5	¿Existe un procedimiento establecido para enviar cuentas por cobrar a cobro judicial		x
6	¿Se preparan informes de antigüedad de saldos		x
7	¿Existen listas de clientes con números telefónicos, direcciones exactas, representante legal, correo electrónico?	x	
8	¿Se emiten recibos cada vez que uno de los clientes realiza un pago a su cuenta por cobrar	x	
9	¿Se aceptan pagos en efectivo?	x	
10	¿Se aceptan pagos por transferencia?	x	
11	¿Se aceptan pagos por cheque?	x	
Entrevistado:	Thriny Martinez		

Fuente: Retana, T, investigación 2017

Ilustración 23. Cuestionario de inventarios

Cuestionario de Evaluación D'Cortina Tema: Inventarios Favor contestar de acuerdo con la actualidad de la empresa			
#	Marcar con x	SI	NO
1	Se realizan conteos físicos de manera recurrente?	x	
2	La persona que realiza el conteo físico es diferente a la que tiene la custodia del inventario?	x	
3	El inventario se encuentra almacenado de un lugar seguro que lo proteja de deterioros físicos o robos?	x	
4	Solo el personal encargado tiene acceso a la bodega?	x	
5	Existen mecanismos de control para la entrada y salida de la bodega	x	
6	Existen seguros que cubran el costo del inventario		x
7	Los inventarios se encuentran debidamente separados dentro de la bodega y son fácilmente identificables?	x	
8	Los inventarios están almacenados de acuerdo al método ABC	x	
9	Se mantiene inventario disponible para prevenir situaciones de déficit o problemas con los proveedores?	x	
10	Se cuenta con un estudio de mínimas y máximas cantidades permitidas en el inventario		x
11	Existen inventarios obsoletos?	x	
12	Se cuenta con un proceso debidamente identificado para la compra de inventario?	x	
13	Cuando se recibe el inventario, el mismo se cuenta y compara contra lo indicado en la factura y/o orden de compra?	x	
14	Se cuenta con un método para registrar la reserva por obsolescencia del inventario?		x
15	Existen registros auxiliares del inventario?		x
16	Se cuenta con una lista de precios que se actualiza al menos una vez al año?	x	
17	Existe un manual o política, que establezca los procesos relacionados con recepción, custodia y registro de los inventarios?		x
Entrevistado:	Luis Fernando Sanchez, Thriny Martinez		

Fuente: Retana, T, investigación 2017

Ilustración 24. Cuestionario de ingresos

Cuestionario de Evaluación D'Cortina Tema: Ingresos Favor contestar de acuerdo con la actualidad de la empresa			
#	Marcar con x	SI	NO
1	Se emiten facturas de ventas por cada una de la ventas realizadas por la compañía?	x	
2	Se realiza el reconocimiento del ingreso en la fecha correcta?	x	
3	Existen descuentos sobre la ventas y se registran de manera correcta?		x
4	Se realizan comparaciones analíticas mensuales de los ingresos?	x	
Entrevistado:	Thriny Martinez		

Fuente: Retana,T, investigación 2017

Ilustración 25. Cuestionario de gastos

Cuestionario de Evaluación D'Cortina Tema: Gastos Favor contestar de acuerdo con la actualidad de la empresa			
#	Marcar con x	SI	NO
1	Existe un correcto registro de los gastos administrativos?	x	
2	Existe un correcto registro de los gastos relacionados con las ventas?	x	
3	Existe un método definido para la depreciación de los activos, sea línea recta o suma de dígitos?	x	
4	Se le entrega comprobante de pago a cada uno de los empleados	x	
5	Se registran y pagan las cargas sociales oportunamente?	x	
6	Se cuenta con un proceso autorizado para la aprobación de los gastos?		x
7	Se realiza una conciliación para verificar los cobros del banco por el uso de los datafonos?	x	
8	Se tiene una política para la entrega y aprobación de viáticos a los empleados?		x
9	Los empleados realizan oportunamente la liquidación de los viáticos?		x
10	Se realizan análisis en la administración para determinar en que momento es necesario invertir en publicidad?	x	
11	Todos los gastos cuenta con su documentación soporte?	x	
12	Los gastos de la misma naturaleza reciben siempre el mismo tratamiento?		x
13	Todos los gastos cuentas con su respectiva aprobación	x	
Entrevistado:	Thriny Martinez		

Fuente: Retana,T, investigación 2017

7.3 Entrevistas

- Entrevista general D´Cortina



Entrevista para tesis. Procedimientos de control interno administrativo y contable con base en el enfoque COSO III, aplicable a la empresa “D´Cortina”, ubicada en la provincia de Heredia (Costa Rica), a partir del 1º de octubre de 2017

Estudiante: Tania Retana Martínez

Entrevistado: Eli Valdez Yanes

Empresa: D´Cortina

Puesto: Administrador

Fecha: 18 de Julio del 2017

Hora: 1:30 pm

- 1) ***¿Considera importante demostrar valores íntegros y éticos para los empleados en la entidad y como lo aplica en D´Cortina ?***

R/ Sí; conversando con los empleados, demostrando maneras de tratar y hablar con el cliente, proveedores y demás, dando ejemplo de honradez e integridad en todos los procesos realizados y mostrándoles que la única manera de salir adelante es siendo transparentes en las labores.

- 2) ***¿Cómo se identifican las personas claves en la compañía?***

R/ Se identifican supervisando las labores y evaluando que tengan buenos resultados, su capacidad de aprendizaje, sus ganas de salir adelante, buena actitud con los compañeros y los clientes.

Para lograr que estas personas continúen en la empresa se labora en un ambiente ameno donde se remunera por resultados y se reconoce el trabajo constantemente para hacerles ver que son piezas fundamentales en la compañía

3) ¿Se tienen en cuenta controles de prevención para mitigar riesgos?

R/ No se cuentan con controles de prevención en los procesos ya que se trabaja bajo confianza en los empleados, pero se cuenta con llamadas de satisfacción al cliente donde se comprueba que toda la mercadería finalizada que sale de la empresa llega al consumidor final.

4) ¿Se cuenta con objetivos claros en cada uno de los procesos y para cada uno de los empleados?

R/ Si, la administración tiene claro los objetivos de la empresa y las funciones de cada uno de los empleados.

5) ¿Se realizar actividades esporádicas de control para evaluar que el control interno esté funcionando?

R/ No.

1) ¿Se cuenta con políticas y procedimientos formales y documentados?

R/ No.

- Entrevista cuentas por cobrar, gastos e ingresos:



Entrevista para tesis. Procedimientos de control interno administrativo y contable con base en el enfoque COSO III, aplicable a la empresa “D’Cortina”, ubicada en la provincia de Heredia (Costa Rica), a partir del 1º de octubre de 2017

Estudiante: Tania Retana Martínez

Entrevistado: Thriny Martínez

Empresa: D’Cortina

Puesto: Administradora

Fecha: 19 de Julio del 2017

Hora: 1:30 pm

1) *¿Detalle el procedimiento de cuentas por cobrar?*

R/ La persona compra el producto después de una negociación e inicia con un 50% de adelanto e inclusive podría ser un tercera parte del total dependiendo de la situación, a los 15 o 22 días de efectuada la transacción se instala el producto terminado, en el cual el cliente debería cancelar el remanente, en alguno de los casos cliente antiguos se auto acreditan y piden un tiempo adicional para pagar, no existe tiempo establecido para que paguen, no se cuenta con un auxiliar de cuentas por cobrar y no se realiza un previo estudio de los clientes.

2) *¿Cómo determina la administración las cuentas por cobrar que tienen pendientes?*

R/ Se maneja un registro manual en el que se anotan las personas que deben dinero y conforme realizan abonos se anotan en un papel y se le resta al monto adeudado por la persona.

3) ¿Detalle el procedimiento para efectuar un gasto?

R/ Los gastos deben ser aprobados por el administrador, no se cuenta con un parámetro o guía de gastos previamente aprobados.

4) ¿Se separan los gastos personales y de la empresa?

R/ Sí se separan, las cuentas de la entidad se manejan únicamente para pagos de obligaciones, los gastos personales se manejan con el salario de cada persona.

5) ¿Detalle el procedimiento de registro de ingresos?

R/ Los ingresos de la empresa se llevan a cabo cuando el cliente realiza la compra y se le realiza la factura, se recibe el dinero ya sea de contado, por transferencia o por tarjeta de crédito o débito, estas facturas son guardadas para ser contabilizadas en la cuenta contable de ingresos o ventas.

- Entrevista inventarios:



Entrevista para tesis: Procedimientos de control interno administrativo y contable con base en el enfoque COSO III, aplicable a la empresa “D’Cortina”, ubicada en la provincia de Heredia (Costa Rica), a partir del 1º de octubre de 2017

Estudiante: Tania Retana Martínez

Entrevistado: Luis Fernando Sánchez

Empresa: D’Cortina

Puesto: Administrador

Fecha: 20 de Julio del 2017

Hora: 1:30 pm

1) ¿Detalle el procedimiento de compra?

R/ El proceso de compras inicia cuando en bodega se necesita algún artículo y se realiza la compra después de realizar una cotización evaluando en conjunto si se compra el artículo de contado o a plazo, se revisa a grandes rasgos si lo que se recibe es lo que se pidió a los 4-5 días después del pedido, se guarda la factura y el contador lo registra.

2) ¿Detalle el procedimiento de recepción y almacenamiento de inventario?

R/ Cuando el departamento de ventas logra una venta, inmediatamente transfiere el pedido al encargado de inventarios y el repara, crea o traspassa la información a los encargados de confección.

3) *¿Se lleva a cabo algún control de inventario, detalle?*

R/ Se maneja un inventario, se hacen conteos esporádicos sin ningún plan para determinar si se necesita algún otro artículo de bodega, pero se trabaja bajo confianza de los empleados.