

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA**

*Tesis para optar por el grado académico de
licenciatura*

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN
SISTEMA DE CONTROL INTERNO APLICABLE
A UN COMERCIO MINORISTA, SEGÚN EL
ENFOQUE DENOMINADO COSO III, COMO
MECANISMO PARA MEJORAR SU GESTIÓN**

MARICRUZ CAMPOS FERNÁNDEZ

Julio, 2022

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	6
ÍNDICE DE FIGURAS	7
ÍNDICE DE GRÁFICOS	8
AGRADECIMIENTOS	9
DEDICATORIA	10
RESUMEN	11
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	12
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1.1. Antecedentes Internacionales y Nacionales	16
1.1.1.1. Antecedentes Internacionales	17
1.1.1.2. Antecedentes Nacionales	21
1.1.2. Delimitación del Problema	25
1.1.3. Justificación	28
1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	30
1.3. OBJETIVOS	31
1.3.1. Objetivo General	32
1.3.2. Objetivos Específicos	33
CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA	35
2.1. MARCO TEÓRICO	36
2.1.1. Control Interno	37
2.1.1.1. Conceptualización de Control	37
2.1.1.2. Importancia del Control Interno	39
2.1.2. Ambiente de Control	41
2.1.2.1. Conceptualización	41
2.1.2.2. Valorización de Riesgos	42
2.1.2.3 Actividades de Control	42
2.1.3. Información y Comunicación	42
2.1.3.1 Monitoreo	43
2.1.3.2 Control Administrativo	43
2.1.3.3. Control Contable	44
2.1.3.4. Principios de Control Interno	44

2.1.3.5. Segregación de funciones _____	44
2.1.4. Autocontrol _____	45
2.1.5. Desde Arriba – Hacia Abajo _____	46
2.1.6. Costo menor que beneficio _____	46
2.1.7. Eficacia _____	47
2.1.8. Confiabilidad _____	47
2.1.9. Documentación _____	47
2.1.10. COSO III _____	48
2.1.10.1. Antecedentes _____	48
2.1.10.2. Generalidades _____	50
2.1.10.3. Componentes _____	51
2.1.11. PYMES _____	54
2.2. MARCO CONCEPTUAL _____	56
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO _____	57
3.1. ENFOQUE _____	59
3.2. ALCANCE _____	62
3.3. DISEÑO _____	63
3.4. UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO _____	64
3.4.1. Población _____	65
3.4.1.1. Universo _____	65
3.4.1.2. Unidad de Estudio _____	65
3.4.1.3. Fuentes de Información _____	65
3.4.2. Tipo de Muestra _____	65
3.4.2.1. Finalidad _____	68
3.4.2.2. Alcance Temporal y Espacial _____	69
3.4.2.3. Profundidad _____	69
3.4.3. Criterios de Inclusión y Exclusión _____	70
3.4.4. Consideraciones Éticas _____	71
3.5. INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN _____	72
3.5.1. Observación: _____	72
3.5.2. Entrevista semiestructurada: _____	73
3.6. CATEGORÍAS (Estudio Cualitativo) _____	74
3.7. ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS _____	76
CAPÍTULO IV: RESULTADOS _____	78

4.1. Evaluación Componente: Entorno de Control	82
4.1.1. Preguntas Componente: Entorno de Control	86
4.2. Evaluación Componente: Evaluación de Riesgos	99
4.2.1. Preguntas Componente: Evaluación de Riesgos	102
4.3. Evaluación Componente: Actividades de Control	109
4.3.1. Preguntas Componente: Actividades de Control	112
4.4. Evaluación Componente: Información y Comunicación	119
4.4.1. Preguntas Componente: Información y Comunicación	122
4.5. Evaluación Componente: Actividades de Supervisión	126
4.5.1. Preguntas Componente: Actividades de Supervisión	129
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN	135
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES	143
6.1. CONCLUSIONES	144
6.1.1. Conclusiones Generales:	144
6.1.2. Conclusiones por Objetivo:	145
6.2. LIMITACIONES	147
6.3. RECOMENDACIONES	148
CAPÍTULO VII: PROPUESTA	150
7.1. Nombre de la Propuesta:	151
7.2. Nombre de la Organización donde se desarrolla el Proyecto:	151
7.3. Objetivo General y Objetivos Específicos:	152
7.3.1. Objetivo General:	152
7.3.2. Objetivos Específicos:	152
7.4. Misión, Visión y Objetivos:	152
7.4.1. Misión Organizacional:	153
7.4.2. Visión Organizacional:	153
7.4.3. Valores Organizacionales:	153
7.5. Cronograma de Actividades y Responsables:	155
7.6. Presupuesto necesario para la implementación de la propuesta:	156
7.7. Desarrollo de la propuesta:	157
7.7.1. Plan de Capacitación para el Personal:	157
Sugerencia Curso #1: Compras e Inventarios desde Cero	158
Sugerencia Curso #2: Cómo calcular el precio de venta de tus productos	160
Sugerencia Curso #3: Optimización y Mejora en el Control de los Inventarios	163

Sugerencia Curso #4: Finanzas para emprendedores: Plan financiero desde cero	165
7.7.2. Manual de Procedimientos:	167
7.7.2.1. Manual de Procedimientos para el Proceso de Compras:	167
7.7.3. Glosario:	172
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	175
REFERENCIAS	176
ANEXOS	186
ANEXOS	187
Anexo 1. Cuestionario	187
Anexo 2. Minuta Reunión – Fecha: 20/04/2022	190
Anexo 3. Declaración Jurada	191
Anexo 4. Carta del Tutor	192
Anexo 5. Carta del Lector	193
Anexo 6. Carta de Autorización de los Autores para la Consulta	194

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Criterios de inclusión y de exclusión _____	70
Tabla 2 Categorías de análisis _____	75
Tabla 3 Ponderación de Resultados _____	79
Tabla 4 Resumen de Evaluación por Componente _____	80
Tabla 5 Entorno de Control _____	82
Tabla 6 Entorno de Control _____	84
Tabla 7 Evaluación de Riesgos _____	99
Tabla 8 Evaluación de Riesgos _____	101
Tabla 9 Actividades de Control _____	109
Tabla 10 Actividades de Control _____	111
Tabla 11 Información y Comunicación _____	119
Tabla 12 Información y Comunicación _____	121
Tabla 13 Actividades de Supervisión _____	126
Tabla 14 Actividades de Supervisión _____	128
Tabla 15 Factores que influyen en el Control Interno _____	140
Tabla 16 Gráfico de Gantt (Frecuencia semanal) _____	155
Tabla 17 Presupuesto para la implementación de la propuesta _____	156
Tabla 18 Compras e Inventarios desde Cero _____	159
Tabla 19 ¿Cómo calcular el precio de venta de tus productos? _____	162
Tabla 20 Optimización y Mejora en el Control de los inventarios _____	164
Tabla 21 Finanzas para emprendedores: Plan financiero desde cero _____	166

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Evolución de COSO III _____	49
Figura 2 Comparación modelos COSO _____	50
Figura 3 Valores, Pulpería María _____	87
Figura 4 Importancia de definir los objetivos _____	93
Figura 5 Motivación del personal, Pulpería María _____	95
Figura 6 Principales Riesgos, Pulpería María _____	108
Figura 7 Beneficios de la supervisión del personal, Pulpería María _____	115
Figura 8 Pasos para iniciar la mejora de procesos, Pulpería María _____	131
Figura 9 Ubicación Geográfica de Pulpería María _____	151

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Resumen de Evaluación por Componente _____	80
Gráfico 2 Entorno de Control _____	83
Gráfico 3 Respuesta Pregunta No. 2 _____	88
Gráfico 4 Respuesta Pregunta No. 3 _____	90
Gráfico 5 Respuesta Pregunta No. 4 _____	92
Gráfico 6 Respuesta Pregunta No. 8 _____	97
Gráfico 7 Evaluación de Riesgos _____	100
Gráfico 8 Respuesta Pregunta No. 10 _____	103
Gráfico 9 Actividades de Control _____	110
Gráfico 10 Respuesta Pregunta No. 16 _____	114
Gráfico 11 Información y Comunicación _____	120
Gráfico 12 Actividades de Supervisión _____	127
Gráfico 13 Respuesta Pregunta No. 26 _____	132

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, a Dios y los ángeles, por siempre acompañarme en este largo camino y permitirme hoy cumplir este gran sueño. El sacrificio fue grande, pero tú siempre me diste la fuerza necesaria para levantarme, continuar y lograrlo, este triunfo es de ambos.

A la Universidad Hispanoamericana y a cada uno de los profesores que a lo largo de mi carrera en esta prestigiosa institución dedicaron un poquito de su valioso tiempo para compartir sus conocimientos y experiencias profesionales con cada uno de los estudiantes.

Agradecerle inmensamente a mi tutor, Kenneth Sánchez Villalobos, por la confianza puesta en mi persona y su continua guía a lo largo de este proyecto; sin su apoyo no hubiera sido posible culminar esta tesis. ¡Muchas Gracias por confiar en mí, profe!

Para finalizar, quisiera dar un agradecimiento muy especial a la propietaria, Xinia Fernández Anchía, y al personal de la Pulpería María por el tiempo, la información y la ayuda brindada durante el desarrollo de esta investigación. Infinitas gracias por permitirme cumplir uno de mis sueños.

DEDICATORIA

A mi hijo, José Pablo Vega Campos, a tu lado he aprendido a ser un mejor ser humano y el verdadero significado de lo que es el amor incondicional. Eres mi motivación diaria y mi ejemplo a seguir, a tu corta edad me has demostrado que no hay límites ni obstáculo suficientemente grande que no se pueda vencer. ¡Te amo con todo mi corazón mi príncipe!

A mi tía preferida, Ilse Fernández Anchía †, que desde el cielo nos protege y guía nuestro camino. No me alcanzan las palabras para agradecerte por cuidarme y estar en todo momento a mi lado. Me hace mucha falta mi tía, no se le olvide que yo la quiero mucho. Besos al cielo.

A mi madre, Edith Fernández Anchía, soy una persona privilegiada de tenerla a mi lado. Gracias por la confianza y el apoyo incondicional que siempre me has dado a lo largo de mi vida. Además, por ser un ejemplo de fortaleza, ya que, sin importar la adversidad, siempre sales adelante. ¡Te amo mami!

A mi padre, Lic. Rafael Campos Quirós, quien a lo largo de mi vida siempre ha velado por mi bienestar y me ha impulsado a continuar avanzando. Gracias por el apoyo y los innumerables consejos que me has dado. Por muchos años más juntos. ¡Te amo papi!

Por último, pero no menos importante, al Sr. Robinson Mairena Irigoyen, dueño de mi corazón que sin importar las circunstancias siempre me escucho, aconsejo y motivo a seguir adelante. Infinitas gracias por tu apoyo ... mientras duro, y cada uno de los momentos que pasamos juntos, fuiste demasiado importante para mí y nunca te voy a cambiar. ¡Te quiero muchísimo señor! ♥

RESUMEN

Una de las principales desventajas de las pequeñas y medianas empresas es la falta de conocimientos en temas como gestión administrativa, contable y financiera, esto repercute directamente en el uso eficiente de los recursos; además de aspectos como control financiero, administrativo, presupuesto, inversión, gastos, planes, entre otros.

En el siguiente proyecto de investigación se pretende analizar el sistema de Control Interno aplicable al comercio minorista, según el enfoque denominado COSO III, como mecanismo para mejorar la gestión de la empresa.

El propósito de este estudio fue conocer el giro del negocio y evaluar el manejo que realiza la propietaria del negocio en cuanto a políticas y/o procedimientos de Control Interno aplicables en las actividades de la Pulpería María.

Los instrumentos que se aplicaron para la recolección de la información en este proyecto de enfoque cualitativo fueron: *la observación* directa en el campo y *la entrevista semi-estructurada*. Dichos instrumentos arrojaron resultados no muy alentadores, ya que se detectaron muchas oportunidades de mejora debido a que la PYME carece de un sistema de Control Interno que le permita una adecuada gestión, principalmente en el activo más importante con el que cuenta, el control de inventario de mercadería.

Por lo que las recomendaciones y la propuesta se enfocaron en la mejora de controles en los inventarios y el dotar a la propietaria de conocimientos que le permitan una mejor administración de su negocio.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En cualquier organización se deben tomar diariamente decisiones para el desarrollo de la gestión empresarial. El Control Interno facilita la toma de estas medidas ya que proporciona datos de vital importancia para los líderes de la empresa.

Con base a esto, el sistema de Control Interno es diseñado para proporcionar una seguridad razonable, siendo la herramienta más importante para el alcance de los objetivos, el aprovechamiento eficiente de los recursos, el alcance de la productividad y la prevención del fraude.

No obstante, pese a su importancia muchas de las PYMES carecen de instrumentos pertinentes para promover la eficiencia organizacional en la entidad, la obtención de información oportuna, confiable y suficiente como herramienta útil para la gestión y el control, así como la cobertura adecuada de las posibles contingencias y la verificación de los sistemas de preservación y registro.

De acuerdo con las consultas realizadas a la Propietaria de la Pulpería María, sobre los controles que actualmente aplica en el negocio, se revelan los siguientes datos:

Actualmente la pulpería se encuentra inscrita en Hacienda bajo el Régimen de Tributación Simplificado, por lo que solo guardamos las facturas de los gastos incurridos para que el contador declare ante el Ministerio el Impuesto de Renta y el Impuesto de Valor Agregado que nos toca cancelar. Él nos dijo que no era necesario realizar inventarios ni ningún otro control.

Con el diseño de un sistema de Control Interno se busca tener mayor precaución y mejores controles en las áreas más vulnerables, promoviendo la efectividad y eficiencia de las operaciones en la compañía.

El propósito de este estudio es conocer el giro del negocio y evaluar el manejo que se realiza a las políticas y/o procedimientos aplicados actualmente en la entidad para el adecuado

manejo del Control Interno en la Pulpería María, ubicada en La Trinidad de Moravia, durante el último trimestre del 2021.

Según los autores Hernández & Mendoza (2018), señalan:

Los planteamientos cualitativos son abiertos, expansivos, fundamentados en la experiencia e intuición, se aplican a un número menor de casos, se orientan a aprender de las experiencias y los puntos de vista de los individuos, valorar procesos y generar teoría fundamentada en las percepciones de los participantes. (p. 414)

Al respecto, los autores Pimienta, De la Orden y Estrada (2018), señalan:

Plantear el problema significa hacer una formulación adecuada del mismo; para ello, es necesario: situarlo en su contexto, clarificarlo, describirlo, explicar en qué consiste, así como presentar las evidencias empíricas y teóricas que lo constituyen y que son las pruebas fehacientes de la pertinencia de emprender investigaciones de carácter científico para explorarlo, comprenderlo, interpretarlo, resolverlo y realizar aportaciones de valor que conlleven a un mejor entendimiento de dicho fenómeno. (p. 50)

En relación a este tema, Ulate y Vargas (2014), de acuerdo con García (2005) define la tipificación del problema, dentro del área de administración y en el contexto institucional, como la “desviación, dificultad o situación que preocupa a los directivos y que desconocen cómo afrontarla, por dónde empezar y cómo proceder para solucionarlo.” (p. 40)

Por su parte, Baena (2014) señala:

El planteamiento del problema significa reducirlo a sus aspectos y relaciones fundamentales a fin de poder iniciar su estudio intensivo; pero la reducción no significa de modo alguno simplificar el estudio científico de la realidad social. Esta operación mental es necesaria para poder plantear el problema en términos concretos, destacando aquellos elementos y vínculos que la teoría y la práctica

señalan como importantes para una primera aproximación al estudio del mismo.
(p.76)

Para el autor Coelho (2021) “El planteamiento del problema es la parte de una tesis, trabajo o proyecto de investigación en la cual se expone el asunto o cuestión que se tiene como objeto aclarar.”

1.1.1. Antecedentes Internacionales y Nacionales

En el siguiente apartado se pretende realizar una revisión de las investigaciones bibliográficas realizadas a partir del año 2016 al año 2020, las cuales corresponden a universidades nacionales e internacionales, desarrolladas por diversas disciplinas tales como: Administración, Contabilidad, COSO III y Control Interno. Se considera importante acotar que, se ha tomado en cuenta la posición de cada autor o autora con el propósito de enriquecer el proceso de investigación.

Para Barrantes (2016) “El investigador debe buscar toda la información posible sobre el tema, para establecer el estado de la cuestión, pero desde una perspectiva amplia, sin llegar a detalles extremos.” (p. 132)

Con base a esta información, posteriormente se estará elaborando el marco teórico, el cual sirve de referencia en todo el proceso.

1.1.1.1. Antecedentes Internacionales

Como primera tesis internacional se cita el proyecto de Vera y Vizúete (2011) titulado: *Diseño de un Control Interno de Inventario para el comercio minorista XYZ*, de índole cuantitativo. Para optar por el grado de Ingeniera Comercial, con énfasis en finanzas de la Universidad Estatal de Milagro, en Milagro, Guayas, Ecuador.

El objetivo general de esta investigación fue: establecer la forma en que la ausencia de controles internos en los inventarios afectaba a los ingresos de XYZ, mediante el diseño de políticas y procedimientos para optimizar los procesos relacionados al inventario. Entre los objetivos específicos se puede señalar: detallar el efecto que provoca la ausencia de controles en bodega, a los niveles de existencias de mercaderías disponibles para la venta; analizar la incidencia en los niveles de satisfacción de los clientes el no contar con existencias de mercaderías requeridas por ellos; establecer la forma en que los errores en los despachos de mercaderías afectan a las relaciones comerciales entre esta empresa y sus intermediarios; determinar la incidencia que tiene el que la existencia de productos en bodega no corresponda a la establecida en los catálogos empleados para promocionar los productos; y, establecer la incidencia que tendría un diseño de controles internos de inventarios en las actividades comerciales de esta empresa.

El tipo de investigación que se realizó en este proyecto fue documental, porque se analizó información relacionada a Estrategias de Mercado, Planificación de Compras y Ventas, Recursos Humanos y logística empresarial de control administrativas; a su vez se fomentó el sentido de pertenencia del personal con la empresa. Según el autor los métodos de investigación que se utilizaron en el presente proyecto son inductivo, deductivo, de síntesis, comparativo y estadístico; ya que nos permitirá evaluar la situación actual, contrarrestar las debilidades y poder tabular la información generando las respectivas recomendaciones.

Los principales resultados y conclusiones que se obtuvieron de la investigación son: discrepancias entre el inventario físico y el inventario contabilizado en el sistema, inconformidad entre los intermediarios en cuanto a tiempos de entrega en las mercaderías, falta de conocimiento en el personal administrativo ya que indican que la empresa no mantiene políticas de control para los inventarios, no registran todas las entradas y salidas de existencias de la bodega, se ven en la obligación de eliminar varios artículos por estar deteriorados o por presentar desperfectos debido a la ineficiente gestión de ventas.

Por su parte se recomienda la implementación de Control Interno en los inventarios, principalmente en cuanto a control en las bodegas de existencias de mercadería disponible para la venta.

En esta misma línea, la investigación de Flores y Rojas (2015) titulada *Evaluación del Control Interno al área de inventario de la empresa JG repuestos industriales*, tiene como objetivo evaluar los actuales procesos, actividades y funciones para el adecuado manejo sobre el control de los inventarios; establecer nuevos lineamientos, políticas y técnicas para la recepción y registro, así como la salvaguarda, conservación y despacho de mercadería. Además, brindar una información razonable para la toma de decisiones de la alta gerencia; así como la aplicación de indicadores para que la gestión puedan ser medible en cuanto al nivel de servicio, rotación, duración, vejez, valor económico y exactitud de los registros en el inventario.

La metodología utilizada para la evaluación del Control Interno en el área de inventarios se empleó los instrumentos de observación y entrevistas al personal encargado de bodega para la construcción de flujogramas con los actuales procesos de Control Interno en el área de inventarios para determinar las áreas críticas que necesitan ser evaluadas y corregidas por la empresa.

Entre los principales resultados obtenidos de la investigación se sugiere a la empresa la implementación de mejoras en el proceso de Control Interno en el área de inventarios, para un

desarrollo más eficiente y eficaz de las actividades y operaciones con la adecuada segregación de funciones, dando como resultado la razonabilidad de su saldo en libros de la cuenta inventario.

Obispo y González (2018) en su publicación titulada: *Caracterización del Control Interno en la gestión de las empresas comerciales*, con enfoque descriptivo; tiene por objetivo identificar y describir la caracterización del Control Interno en la gestión de las empresas comerciales del Perú en el periodo 2013. El principal resultado es: el Control Interno permite evaluar el grado de eficiencia, eficacia, economía y productividad en las empresas del rubro comercial, con lo que se logra en muchos casos alcanzar hasta un 100% sus objetivos y metas programados.

También permite minimizar riesgos y errores en un 80% de forma oportuna, y contar con un adecuado y eficiente control para tomar decisiones en la vida empresarial. La principal conclusión es: la existencia de un control influye en las diferentes áreas de la empresa maximizando oportunidad, eficiencia de las operaciones, rentabilidad, y confiabilidad de la información administrativa, contable y financiera. El entorno o el ambiente forma al personal para que desarrolle sus actividades y cumpla con sus responsabilidades. Las actividades de control se establecen para ayudar a asegurar que se pongan en práctica las reglas para enfrentar cualquier riesgo. Todo este proceso es supervisado para proporcionar un grado de seguridad razonable en los objetivos de la empresa. (p.11-20)

Así mismo en el trabajo de investigación realizado por Segovia (2016), para la obtención del título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, realiza la investigación titulada *Design and implementation of an internal control system for the company Datugourmet Cía Ltda*. El objetivo general de este trabajo es: diseñar e implementar un sistema de Control Interno en la compañía Datugourmet Cía. LTDA, para disminuir riesgos y proporcionar a la administración una herramienta en la toma de decisiones.

Además, entre los objetivos específicos se puede señalar: efectuar un diagnóstico organizacional para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en la compañía con base a los factores internos y externos. Se analizó individualmente las unidades operativas y administrativas de la compañía para identificar riesgos y deficiencias de control.

Se concluyó que la falta de segregación de funciones entre los diferentes departamentos de la Compañía generó duplicidad de funciones y en ciertos casos, el desempeño inadecuado de las mismas. Por su parte, se recomendó promover entre los colaboradores un mejor clima organizacional, implementar un sistema de Control Interno, y crear unidades de supervisión, planear evaluaciones periódicas de los controles. Finalmente, se elaboró y presentó una propuesta de un sistema de Control Interno a la administración de la compañía.

Por último, entre los antecedentes internacionales se encuentra la investigación de Awad (2017) titulada "The Effectiveness of the Implementation of Internal Control in Kuwaiti Shareholding Companies", cuyo objetivo era identificar la efectividad de la implementación de un sistema de Control Interno en las sucursales y en las sociedades anónimas kuwaitíes. El estudio utilizó una metodología de enfoque analítico-descriptivo, utilizando el instrumento de cuestionario para la recopilación de datos primarios.

Se concluyó que en las sociedades por acciones kuwaitíes la aplicación de procedimientos de Control Interno se realiza de forma moderada. Por otra parte, el autor recomendó que la alta gerencia precisara más atención al Control Interno: administrativo y contable, y la aplicación de directrices necesarias que permitan empoderar a los auditores internos en la implementación de políticas que conduzcan a elevar el nivel de su eficacia de la gestión.

1.1.1.2. Antecedentes Nacionales

Como primera tesis nacional, se cita el trabajo final de graduación titulado: *Análisis del modelo de autoevaluación del sistema de Control Interno caso Ministerio de Cultura y Juventud*, cuyos autores son Alonso Chacón Meza, Bryan Olivas Alguera, Daniela Salas Blanco, de la Universidad de Costa Rica, año 2017.

Los autores realizaron varios aportes importantes al sistema de Control Interno buscando obtener eficiencia y seguridad en los procesos, por lo que se considera un trabajo relevante para esta investigación en la medida que trata el tema que nos ocupa de una forma amplia y concisa que ha movido a los profesionales de la contaduría y ciencias afines a reflexionar sobre los pro y los contra de implementar cambios direccionados al establecimiento de controles internos eficaces en las empresas de hoy en día. (p. 155-156)

Por otra parte, Campos y Torres (2016), publican la tesis para optar por el grado de licenciatura en Administración de empresas titulada: *Análisis comparativo entre diferentes enfoques sobre Control Interno y su aplicabilidad en Costa Rica*. El estudio consistió en la presentación y análisis de los postulados de diferentes enfoques sobre Control Interno como el informe COSO, el modelo ERM conocido en nuestro medio como COSO II y el MICIL; además de la normativa vigente en Costa Rica relacionada con el tema, considerando tanto los fundamentos teóricos como las opiniones de expertos con el propósito de determinar su aplicabilidad en Costa Rica.

La necesidad de realizar la investigación se fundamenta en la evolución de los conceptos, enfoques y herramientas de Control Interno como consecuencia del dinamismo económico, tecnológico, cultural y legal a nivel mundial.

Debido a la naturaleza de la investigación, se efectuó un análisis comparativo y cualitativo entre los diversos enfoques de Control Interno y la legislación nacional, fundamentado en la

teoría y en un sondeo aplicado a expertos en Control Interno, tanto de la administración como de la auditoría de algunas instituciones de diversos ámbitos del sector público costarricense, con el fin de obtener sus criterios profesionales al respecto.

En cuanto a los resultados del estudio, se mencionan los siguientes: la principal diferencia entre los enfoques COSO y ERM recae en la inclusión de la parte estratégica en la administración del riesgo, así como en la incorporación de tres componentes de control que expone el informe ERM.

En esta misma línea se encuentra la tesis bajo el título de: *Los efectos de la Ley General de Control Interno en la gestión de las instituciones del Sector Público costarricense* elaborada por Carlos Enrique Marín Pereira; en San José, Costa Rica, año 2017.

La información que despliega esta investigación en sus conclusiones es que cada administración debe implementar su sistema de Control Interno, acorde con las necesidades de la organización. Este sistema debe hacerse “a la medida”, en otras palabras, un sistema que es diseñado para una entidad en particular, es poco probable que se pueda implementar en otra organización; no se entienda que cada entidad puede hacer lo que desee, debe guiar su actuación conforme con lo que dispone la normativa dictada por la Contraloría General de la República, en materia de Control Interno.

También Marín agrega que antes de entrar en vigencia la Ley General de Control Interno, en la Administración Pública costarricense no se tenía un concepto claro de la utilidad del sistema de Control Interno en el logro de los objetivos en la gestión de las organizaciones; por ende, era necesario señalar a los responsables por su diseño, implementación, ejecución y mantenimiento. (p. 130-131)

Se analiza también, el trabajo de Lozano (2016), titulado: *Estudio para el mejoramiento de los Sistemas bajo el Control Interno en los Recursos Hídricos*. El estudio se centra en el trabajo

que desempeñan o realizan las Municipalidades, organizaciones con personerías jurídicas distintas del Estado, no obstante, son estatales, porque integran la Administración Pública.

En esta investigación el autor enfatiza sobre la eficiente gestión pública e indica: que las Municipalidades deben evolucionar de una administración tradicional a una administración orientada a resultados, de avanzada, que potencializa al personal, las interrelaciones, el liderazgo y la toma de decisiones, para lograr los objetivos de un plan estratégico, participativo, transparente y orientado a satisfacer las necesidades de la comunidad.

Bajo el enfoque cuantitativo se diseña una propuesta para el mejoramiento de la gestión de Acueductos Municipales, con aportes en torno a la nueva gestión pública, incorporando elementos esenciales de la administración pública, gestión por resultados y estructura del proceso de la unidad de gestión de acueducto municipal, esto para mejorar la eficiencia de la gestión de los gobiernos locales.

Como principal conclusión del estudio se tiene el hecho que la estructura organizativa de los Gobiernos Locales administradores de Acueductos Municipales, carece de funciones gerenciales, sus directivos han actuado empíricamente, de manera creativa sin una Unidad de Gestión que desarrolle, planifique y enfrente las necesidades y desafíos de la Administración.

Para finalizar los antecedentes nacionales, se toma como referencia el trabajo de Arrcinega, Méndez y González (2017). *La reingeniería en la gestión de Control Interno: Una propuesta para optimizar los resultados*. Se utilizó la revisión documental y para su elaboración se recurrió a las fuentes históricas, a trabajos anteriormente realizados y a información estadística. Los métodos que se utilizaron fueron, la sistematización y el lógico. (Arrcinega, Méndez y González, 2017, p. 3)

De acuerdo con la investigación, un plan estratégico deberá asumir como objetivos no tanto la "competitividad" sino la cohesión social y la mejora de la calidad ambiental, articulándose para ello con los planes y acciones urbanas de distinta escala, sin perder su carácter estratégico;

asimismo, ampliar los conceptos de participación y consenso hacia objetivos sociales, profundizando en los instrumentos y procedimientos de solución de conflictos y control del desarrollo real del plan, pues la mayoría de los planes realizados hasta ahora si bien ponen el énfasis en el consenso carecen de plazos y programas de ejecución.

Como principal conclusión de este trabajo se tiene el hecho que: la reingeniería en la gestión de los gobiernos locales permite optimizar la prestación de los servicios municipales en beneficio de los ciudadanos, racionalizando procesos, integrando las diferentes áreas funcionales a través de los Sistemas de Información Gerencial, estableciendo canales de comunicación directa con los vecinos.

1.1.2. Delimitación del Problema

El Control Interno es un aspecto de relevancia dentro de las gestiones que realizan las instituciones públicas y privadas, en el caso de la investigación se analizará específicamente aquellas estrategias del sistema de Control Interno aplicable al comercio minorista, según el enfoque denominado COSO III.

A nivel nacional se han establecido una serie de normativas y evaluaciones con la finalidad de establecer estrategias que determinen las pautas y brinden los insumos como por ejemplo los instrumentos de regulación para la disminución del riesgo.

Los autores Mendoza, García, Delgado y Barreiro (2018), indican lo siguiente sobre el Control Interno:

El Control Interno ha sido reconocido como una herramienta para que la dirección de todo tipo de organización obtenga una seguridad razonable para el cumplimiento de sus objetivos institucionales y esté en capacidad de informar sobre su gestión a las personas interesadas en ella. La Gestión de Administración del sector público es la institución integrada por los organismos que conforman la Rama Ejecutiva del Poder Público y por todos los demás organismos y entidades de naturaleza pública que de manera permanente tienen a su cargo el ejercicio de las actividades y funciones administrativas o la prestación de servicios públicos del Estado. (p.2)

Es por esta razón que, el Control Interno se ha convertido últimamente en uno de los pilares y fundamentos más relevantes en las organizaciones empresariales, debido a que permite observar con claridad la eficiencia y la eficacia de las operaciones que realizan las empresas; así como la confiabilidad de los registros y el cumplimiento de las leyes, normas y regulaciones aplicables y aplicados en los procesos productivos.

Para efectos de la presente investigación, se trabajará con el sector minorista, también llamado detallistas, Banranadarín (2015), menciona que estas:

Son aquellas que realizan la venta de bienes y servicios para su consumo definitivo. Con este tipo de empresas se finaliza el proceso de distribución comercial, ya que la mercancía o el servicio lo adquiere el consumidor final. El comercio minorista es una actividad profesional, desarrollada con ánimo de lucro, que consiste en ofertar la venta de cualquier clase de artículos a los destinatarios finales, utilizando o no un establecimiento. Son empresas que compran en grandes cantidades ya sea directamente a los fabricantes, o bien a través de un intermediario (mayorista), y posteriormente venden en unidades individuales o en pequeñas cantidades al público en general. (p.55)

La organización en la que se realiza la investigación es la Pulpería María, ubicada en La Trinidad de Moravia, cuyo inicio de operaciones se concreta el día 13 de agosto del año 2019. En la actualidad cuenta con un total de 2 colaboradoras. Desde la apertura no existen procesos de Control Interno en la organización, de forma incipiente conservan las facturas para que el contador calcule el pago de impuestos.

En el caso del área financiera, usan contador público para llevar la contabilidad y, para la toma de decisiones las llevan a cabo de acuerdo con el presupuesto que tengan en el momento, si tienen liquides para hacer alguna inversión en equipo o algún gasto variable lo hacen de acuerdo con ello y con el dialogo entre todos junto con el contador.

En este sentido, la importancia del control de la gestión se concentra en determinar lo adecuado para la organización, verificar la coherencia de planes y objetivos, comprobar la confiabilidad de la información, verificar la existencia y eficacia de los controles, los métodos y los procedimientos, comprobar la correcta utilización de los recursos, el crecimiento y el aprendizaje organizacional y, finalmente, establecer el mejoramiento continuo.

El contexto anterior, resalta la importancia de analizar los procedimientos administrativos y financieros que se implementan en la empresa, con el fin de establecer procedimientos

financieros que permita una mejor sostenibilidad económica y administrativa, de la Pulpería María.

Los autores Pimienta, De la Orden y Estrada (2018), señalan:

Después de seleccionar el tema a investigar, es necesario delimitarlo, es decir, precisarlo, situarlo en un espacio y tiempo definidos; establecer el alcance y las circunstancias en que se realizará el estudio. Conviene enfatizar que, en la medida que el fenómeno o problema a estudiar esté bien definido, el trabajo del investigador resultará más eficaz. (p.49)

1.1.3. Justificación

Las organizaciones, están en constante cambio, esto es lo más seguro dentro de ellas; el contexto, es el factor clave, para que las compañías se adapten a las circunstancias que exigen las nuevas tendencias en el área gerencial, financiera y comercial.

La investigación tomó como objeto de estudio los procesos de Control Interno de la Pulpería María, ubicada en la zona de La Trinidad de Moravia, San José. En este ámbito las empresas durante la emergencia sanitaria ocasionada por el COVID-19, han tenido que reinventarse y crear nuevos mecanismos para garantizar la sostenibilidad financiera en el tiempo.

Las pequeñas y medianas empresas carecen de conocimientos de gestión financiera y eso incide en tener uso eficiente de sus recursos; por cuanto desconocen de aspectos como control financiero, administrativo, presupuesto, inversión, gastos, planes, entre otros.

Sin embargo, es común que las pequeñas empresas, cómo lo es la Pulpería María, nazcan como una forma de que las familias tengan algún tipo de ingreso; pero desconocen todos los aspectos financieros y administrativos que conlleva un negocio. Esto por cuanto no tienen los suficientes conocimientos sobre todo los temas en este ámbito y esto motiva que la pequeña empresa no logre la rentabilidad deseada.

De acuerdo con el artículo de González (2012):

Según estudios del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, y del Banco Central de Costa Rica, el 80% de estas empresas fracasan antes de cumplir 5 años de vida, lo cual evidencia que posiblemente muchas de estas empresas se concentran en trabajar de manera que el negocio sea sostenible y genere efectivo para su funcionamiento, sin embargo, esto no necesariamente significa que hagan un adecuado planeamiento y análisis de su situación financiera, de manera que puedan mantener y ampliar sus operaciones en el tiempo. (p.12)

Por tanto, es necesario que se tenga presente que al constituir una pequeña empresa se tomen en cuenta factores como: salarios, inversión, presupuesto, gastos, gestión y otros que son necesarios que estos negocios puedan ser eficientes y óptimos.

Para la administración de la Pulpería María, la investigación será un insumo que proveerá un mejor conocimiento sobre la gestión de procesos administrativos, contables y financieros, esto con el fin de un mejor manejo de los recursos financieros, eficacia en el control de gastos y establecer las proyecciones del negocio.

Mediante el diseño y ejecución del Sistema de Control Interno bajo la metodología COSO III, el personal encargado de la Pulpería María, podrá evaluar de manera periódica los procesos y subprocesos, obteniendo resultados consolidados y óptimos para la toma de decisiones y generando políticas, controles y alertas que ayuden a la empresa a su crecimiento y promuevan la correcta gestión de las actividades financieras. El concepto de calidad en los productos y servicios que se ofrece al cliente se traduce en que la empresa tenga la disciplina, establezca controles en los procesos y mantenga alertas tempranas que impulsen el funcionamiento adecuado y la atención oportuna al personal que lo solicite. Se podría decir entonces que sin una eficiente gestión de procesos financieros no existe una atención oportuna al cliente de la pulpería.

Para los autores Pimienta, De la Orden y Estrada (2018), la justificación de la investigación:

Consiste en explicar la pertinencia del tema que se investiga, apoyándose en preguntas como, ¿qué importancia tiene la investigación?, ¿a quiénes va dirigida y quiénes se beneficiarían de ésta?, ¿qué motivó a emprender esa investigación?, ¿cuál es la viabilidad y factibilidad de emprender un estudio de este tipo? (p. 26)

1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

En esta sección del estudio se planteará, una síntesis de lo que trata el problema en investigación, teniendo como propósito la búsqueda de alternativas de solución y/o mejoramiento a este.

¿Cómo podría aplicarse un Sistema de Control Interno según el enfoque denominado COSO III, como mecanismo para mejorar la gestión de la Pulpería María, ubicada en Moravia, San José, Costa Rica, durante el último trimestre del 2021?

Según exponen los autores Hernández, Collado y Baptista (2014), las preguntas de investigación son “Preguntas que orientan hacia las respuestas que se buscan con la investigación.” (p. 38)

1.3. OBJETIVOS

Los objetivos de la investigación marcarán el camino a seguir para alcanzar las metas que se pretenden con el proyecto, ya que estos sirven como guía para orientar al investigador en la realización del trabajo, a su vez, le permite avanzar de una manera eficiente ya que delimita el tema evitando que este se pierda en la búsqueda del conocimiento.

Los autores Hernández, Fernández y Baptista (2014), expresan: “Los objetivos de investigación: Señalan a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio.” (p. 37)

En relación a este tema, Bernal (2016), indica: “los objetivos son los propósitos del estudio, expresan el fin que pretende alcanzarse; por tanto, todo el desarrollo del trabajo de investigación se orientará a lograr estos objetivos.” (p. 126)

Por su parte, Pimienta, De la Orden y Estrada (2018), señalan:

El establecimiento de objetivos, ya sean generales o específicos, constituye un elemento fundamental en el proceso de investigación, pues son el punto de arranque para seleccionar, organizar y conducir las acciones a realizar, al tiempo que expresan las metas que orientan la investigación. (p. 53)

A partir de lo descrito, se despliega a continuación el objetivo general, de los que a su vez se desprenden los objetivos específicos:

1.3.1. Objetivo General

En esta sección del trabajo, se hará referencia sobre el objetivo general que se pretende alcanzar con la investigación, esto con la intención de resumir. sin entrar en mayor detalle, el propósito global de lo que se desea indagar.

Proponer la implementación de un Sistema de Control Interno aplicable al comercio minorista, según el enfoque denominado COSO III, como mecanismo para mejorar su gestión, durante el último trimestre del 2021: caso de la Pulpería María, ubicada en el cantón de Moravia, San José, Costa Rica.

Los autores Pimienta, De la Orden y Estrada (2018), indican: “El objetivo general es el planteamiento central que debe llevar a solucionar el problema o tema de investigación.” (p. 53)

Para Barrantes (2016) “El objetivo es una frase que transmite una meta exacta que el investigado desea alcanzar y por lo que se le ha propuesto realizar la investigación.” (p. 158)

Al respecto, Bernal (2016) nos dice “El objetivo general debe reflejar la esencia del planteamiento del problema y la idea expresada en el título del proyecto de investigación.” (p. 128)

1.3.2. Objetivos Específicos

Los objetivos específicos son logros parciales que se pretenden alcanzar en cada una de las etapas del proyecto, con esto se intenta garantizar que el objetivo general se vaya a lograr.

En la presente investigación los objetivos específicos son los siguientes:

- **Identificar la situación actual del proceso de Control Interno en la Pulpería María, ubicada en el cantón de Moravia, San José, Costa Rica.**
- **Estudiar los factores externos que influyen en el desarrollo de estrategias de Control Interno, de acuerdo con el enfoque COSO III, para el establecimiento de acciones que brinden una propuesta de mejora a la Pulpería María, ubicada en el cantón de Moravia, San José, Costa Rica.**
- **Examinar los procedimientos desde la gestión administrativa que permita una mejora en la evaluación del Control Interno en la Pulpería María, ubicada en el cantón de Moravia, San José, Costa Rica.**
- **Construir una propuesta para la mejora del Control Interno en la Pulpería María, ubicada en el cantón de Moravia, San José, Costa Rica.**

Al respecto, los autores Pimienta, De la Orden y Estrada (2018), señalan: “los objetivos específicos o particulares son aquellos que se originan con base en el objetivo general, expresan los resultados y beneficios esperados, (...)” (p. 54)

Para el autor Bernal (2016) nos detalla:

Los objetivos específicos se desprenden del objetivo general y deben formularse de forma que estén orientados al logro de este, es decir, que cada objetivo específico esté diseñado para lograr un aspecto de aquel (...) Los objetivos específicos son los pasos que se dan para lograr el objetivo general. (p. 128)

En este sentido, Riquelme (2019), señala que los objetivos específicos son: “Son las aspiraciones o propósitos que se pretenden lograr, exponen de manera clara y precisa los

alcances y resultados que se desean obtener en las diferentes etapas o fases, del trabajo, bien sea que se realice una investigación, un proyecto, en la producción, etc.” (Art. Objetivos Específicos [Tipos, Características y Ejemplos])

CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA

2.1. MARCO TEÓRICO

En el siguiente capítulo se estarán desarrollando los ejes temáticos que ofrecen sustento a la presente investigación, a partir de ellos se clarifican elementos teóricos de vital relevancia al ser piezas claves de la estructura de este estudio.

El marco teórico según los autores Hernández & Mendoza (2018), de acuerdo con Yedigis y Weinbach (2005): “(...) es una etapa y un producto. Una etapa que implica un proceso de inmersión en el conocimiento existente y disponible que debe estar relacionado con el planteamiento del problema, y un producto que a su vez es parte de un producto mayor: el reporte o informe de investigación.” (p. 70)

En relación a esto, los autores Pimienta, De la Orden y Estrada (2018), señalan que: “Mediante el marco teórico el investigador establece una guía de acción sustentada en las diversas teorías que permiten describir, analizar e interpretar el fenómeno a estudiar. Al formular dicho marco o esquema, el investigador incorpora, ordena y estructura los elementos y fundamentos que dichas teorías establecieron para orientar la comprensión de determinado problema.” (p. 79)

Por su parte, para Bernal (2016), el marco teórico se puede definir como: “Ubicación del problema de investigación dentro del conjunto del conocimiento relevante en su campo y su relación con resultados de investigaciones ya realizadas sobre el tema objeto de la investigación. El marco teórico es una construcción intelectual que muestra las principales ideas de los más destacados teóricos del tema objeto de investigación y la interrelación entre estas y el problema de investigación. También debe mostrar que resultados se han encontrado en otras investigaciones ya realizadas sobre el tema de la investigación.” (p. 383)

Por lo cual, en las próximas líneas se estará describiendo las definiciones y conceptos necesarios para delimitar teóricamente el problema de la investigación.

2.1.1. Control Interno

Esquivel (2017) define el control interno, como “la propiedad que indica si el comportamiento de un sistema puede ser controlado por medio de sus entradas” (p. 21), es decir, los recursos que ingresan en un sistema permiten cambiar los resultados pretendidos al interior de dicho proceso.

2.1.1.1. Conceptualización de Control

En este sentido, el control de la gestión se concentra en determinar lo adecuado para la organización, verificar la coherencia de planes y objetivos, comprobar la confiabilidad de la información, verificar la existencia y eficacia de los controles, métodos y procedimientos, así como, comprobar la correcta utilización de los recursos, crecimiento y aprendizaje organizacional y, finalmente, establecer la mejora continua.

De acuerdo con Caballero (2017):

El control de gestión parte del involucramiento de la alta dirección sobre la totalidad de los elementos que hacen parte de la organización, por ello, el control hace parte inherente de la planeación, la presupuestación, los manuales, el talento humano, los sistemas de información, la documentación, entre otros, por el hecho de ser controles en sí mismos. De tal modo, el control de gestión, como medio de la implantación de la estrategia de la organización, cumple con un rol transversal e integral en los sistemas estratégicos, tácticos, operativos y de información de la empresa. (p.13).

Dentro de los elementos de los sistemas de control de gestión se denota los distintos ejes transversales de la organización desarrollada en el sistema al tener en cuenta la estrategia, comportamiento organizacional, Recursos Humanos y la responsabilidad gerencial.

De acuerdo con Ortiz (2018), los siguientes son los objetivos del control en las organizaciones:

Objetivo del control de cumplimiento:

1. Establecer las acciones que permitan garantizar el cumplimiento de la función administrativa de las entidades públicas, bajo los preceptos y mandatos que le impone las políticas, la ley, sus reglamentos y las regulaciones que le son propias.
2. Definir las normas administrativas provenientes de la autorregulación que permite la coordinación de actuaciones de la entidad.
3. Diseñar los instrumentos de verificación y evaluación pertinentes para garantizar que la entidad cumpla con la reglamentación que rige su quehacer. (p.3)

Objetivo del control estratégico:

1. Crear conciencia en todos los servidores públicos sobre la importancia del control, mediante la creación y mantenimiento de un entorno favorable que conserve sus fundamentos básicos y favorezca la observancia de sus principios.
2. Disponer los procedimientos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional de la entidad, de acuerdo con su naturaleza, características y propósitos de la entidad.
3. Diseñar los procedimientos e instrumentos necesarios que permitan a la entidad pública proteger sus recursos, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afecten. (p.4).

Por último, es importante mencionar que los modelos de control de la gestión poseen la integración de los enfoques de control global, estratégico, financiero, procesos, talento humano y desarrollo administrativo, de la organización en los instrumentos pertinentes de valoración y medición de cada uno de los factores que integran las organizaciones, en el caso de esta investigación el objeto sería la Pulpería María.

2.1.1.2. Importancia del Control Interno

Las organizaciones en la actualidad están expuestas al cambio constante, sumidos también en nuevos retos, es de esta manera que el Control Interno, logra establecerse como uno de los mecanismos de vigilancia y estrategia.

Originalmente, fue concebido como un mecanismo para proteger los activos de la institución, además para garantizar la eficiencia de las operaciones y la confiabilidad de la información financiera. El Control Interno se ha fortalecido hasta llegar a convertirse en un ingrediente esencial en la gestión de toda organización, pues se ha reconocido su importancia en el cumplimiento de los objetivos a todo nivel (operativo, táctico, estratégico). (Contraloría General de la República, 2018).

Por otra parte, Quinaluisa et. al (2018), indica sobre el Control Interno, lo siguiente:

El Control Interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables. (p.2)

Se puede establecer claramente que la función primordial del Control Interno es brindar seguridad en la información, el manejo de datos y respaldo de los fondos públicos. Asimismo, existe también otras razones por las que el Control Interno, se vuelve un mecanismo para regular la estructura, los procedimientos, las políticas, la planificación, los estándares y el perfil de la organización.

Un excelente sistema de Control Interno es aquel que no daña las conexiones empresa-clientes y mantiene, en un nivel de alta dignidad humana, las relaciones de dirigentes y

subordinados. Su función es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios y de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar las alternativas que mejor convengan a los intereses de la entidad (González, 2013).

Respecto a la garantía de la eficiencia y eficacia del Control Interno, dentro de las instituciones gubernamentales no cabe la menor duda, que a pesar que las instituciones gozan de una relativa autonomía, el deber del Estado es velar por el correcto uso no solo de los fondos públicos, sino también de la adecuada implementación de estrategias que regulen las actividades y las funciones de cada una de ellas, dentro del marco normativo.

Según la Ley General de Control Interno N° 8292, las actividades de seguimiento deben entenderse como: “las actividades que se realizan para valorar la calidad del funcionamiento del sistema de Control Interno, a lo largo del tiempo; asimismo, para asegurar que los hallazgos de la auditoría y los resultados de otras revisiones se atiendan con prontitud”. (Campos, 2014)

En vías de lo anterior, el Control Interno no solo constituye el mecanismo requerido para verificar el cumplimiento de metas y planes de cada una de las unidades estatales: debe existir una cohesión tal entre los Controles Internos, capaz de permitir establecer que la eficiencia global de la administración del Estado responde a las expectativas de la sociedad en su conjunto; y, en ese caso, es cuestión prioritaria lograr el equilibrio entre autonomía y coherencia, que facilite el funcionamiento armónico de un sistema tan complejo como el estatal.

Un adecuado Sistema de Control Interno es parte importante de una entidad bien organizada, pues garantiza la salvaguarda de los bienes y hace confiables los registros y resultados de la contabilidad, que resultan indispensables para la buena marcha de cualquier organización, grande o pequeña.

El Control Interno se ha convertido últimamente en uno de los pilares en las organizaciones empresariales, debido a que permite observar con claridad la eficiencia y la eficacia de las operaciones que realizan las empresas; así como la confiabilidad de los registros y el

cumplimiento de las leyes, normas y regulaciones aplicables y aplicados en los procesos productivos. (Mendoza, Delgado, García y Barreiro 2018)

2.1.2. Ambiente de Control

2.1.2.1. Conceptualización

El ambiente control, hace referencia a la cultura de conciencia entre las personas colaboradoras y las actividades que desarrollan dentro de ella, incluyen la integridad, los valores éticos y el estilo de operación de la administración.

Los principios interrelacionados al componente de ambiente de control son:

1. Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.
2. Demuestra independencia en la gestión y supervisa de manera responsable.
3. Establece estructura, autoridad, y responsabilidad en la consecución de los objetivos.
4. Demuestra compromiso para ser competente.
5. Hace forzosa la responsabilidad.
6. Evaluación de Riesgos.

Mantilla (2018) menciona que el ambiente de control es el que da el tono de una organización, influenciando la conciencia de control de sus empleados. Es el fundamento de los demás componentes de Control Interno, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y las competencias de los colaboradores de la entidad, la filosofía y el estilo de operación de la administración.

En el sistema Costarricense de Información Jurídica en la Ley 8292, la Ley General de Control Interno menciona que “el ambiente de Control Interno los deberes de los jefes es que deben de mantener y demostrar la integridad, establecer las relaciones de jerarquías asignando

la autoridad y las responsabilidades de cada funcionario, así como establecer las políticas y prácticas de gestión de recursos humanos” (Art 13).

2.1.2.2. Valorización de Riesgos

Este establece la valorización de riesgos como todos los riesgos que puede enfrentar las compañías, los cuales pueden ser de fuentes externas e internas. Por lo que al establecer objetivos se debe de realizar un análisis de los riesgos.

2.1.2.3 Actividades de Control

En la Ley N° 8292 Ley General de Control interno menciona que para las actividades de control se debe de:

1. Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente, las políticas, las normas y procedimientos de control que garanticen el cumplimiento del sistema de Control Interno.
2. Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente tanto las políticas como los procedimientos que definan de forma clara la autoridad y responsabilidad de funcionarios, diseño y uso de documentos, conciliación periódica de registros.

Por lo tanto, las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que las direcciones y objetivos de las organizaciones, se cumplan y se lleven a cabo.

2.1.3. Información y Comunicación

Mantilla (2018) menciona que “debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y en un tiempo que les permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades” (p.50). Los sistemas de información producen información interna pero también se requiere de información externa.

Adicionalmente las compañías deben de tener comunicación efectiva y que esta fluya de ambos lados, por lo que se debe procurar que el mensaje a los empleados sea claro.

2.1.3.1 Monitoreo

Mantilla (2018) menciona que “los sistemas de Control Interno deben de monitorearse, proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo” (p.51). Adicionalmente este es realizado mediante actividades de monitoreo continuo, evaluaciones separadas o combinación de ambas.

El Control Interno adicionalmente es dividido en 2 categorías las cuales son el control administrativo y el control contable, a continuación, se analiza cada uno de ellos.

2.1.3.2 Control Administrativo

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control. Los planes no se logran por si solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes (Adwor, 2017).

2.1.3.3. Control Contable

El control contable es el que comprende el plan de la compañía, los procedimientos y registros relacionados con la salvaguardia de los activos y con la confiabilidad de los estados financieros, este control está diseñado para que las compañías tengan seguridad en los siguientes aspectos:

1. Las transacciones se ejecutan de acuerdo con autorizaciones generales o específicas dadas por la administración.
2. Las transacciones se registran en cuanto es necesario para permitir la preparación de los estados financieros de conformidad con los principios de contabilidad.
3. El acceso a los activos se permite solamente de acuerdo con autorización dada por la administración, la responsabilidad registrada por los activos se compara con los activos existentes, a intervalos razonables, tomando acciones apropiadas en relación con cualesquiera diferencias. (Mantilla, 2018, p.7)

Basado en lo anterior el Control Interno también cuenta con sus principios:

2.1.3.4. Principios de Control Interno

Los principios de Control de Interno respaldan los objetivos que orientan al mismo, los cuales incluyen todos los roles y procesos que están asociados a estos. Dentro de los principios se encuentra la segregación de funciones, ejecución de las transacciones, registro de transacciones, acceso a los bienes, comprobación física de existencia, entre otros.

2.1.3.5. Segregación de funciones

La segregación de funciones es el principio más antiguo y aceptado, sin embargo, este procedimiento no se aplica únicamente para quien maneja efectivo o para quien labora los registros contables, si no que actualmente tiene dos connotaciones adicionales, esto quiere decir que son las responsabilidades que desempeñan los administradores, auditores, personal de apoyo, entre otros, por lo que se busca que las funciones o roles busquen la consecución de los objetivos de la organización.

Por niveles: Mantilla (2018) establece que la segregación es la que “conlleva diferenciar funciones de Control Interno según el nivel organizacional (estratégico, táctico, operativo y específico)”. (p.27) Por lo que es importante que las compañías diferencien entre las tareas contables, las administrativas, sistema de control interno, gobierno corporativo, por mencionar algunas.

Por lo anterior se considera que ninguna persona debe tener el control de un proceso de principio a fin; por ejemplo, las grandes organizaciones consideran que ninguna persona debe de registrar, aprobar y conciliar una transacción.

2.1.4. Autocontrol

Mantilla (2018) cita el autocontrol “No hay Controles Internos que sean externos. La dirección, gestión, supervisión y evaluación/valoración del Control Interno son resorte de la administración principal alta gerencia”. (p.27)

Para la Contraloría General de la República, (2018) “El autocontrol pasa a primeros planos tendiente a garantizar el cumplimiento de las políticas y estrategias; y la supervisión continua se establece como una de las principales actividades de Control Interno”, (p.15), a la que se unen las actividades de monitoreo, organización del trabajo, gestión por competencias y otras acciones de similar importancia, donde participan todos los integrantes de la entidad a todo nivel.

Es importante que las compañías desarrollen sus procesos con personal capacitado y ayudados de la tecnología, ya que esto genera un mejor Control Interno. Por otro lado, se recomienda que la revisión y la auditoría del Control Interno se realice por una auditoría externa con el fin de mantener el principio de independencia.

2.1.5. Desde Arriba – Hacia Abajo

Mantilla (2018) establece

El Control Interno es una presión o influencia ejercida por los máximos niveles administrativos (alta gerencia), desde arriba hacia abajo. Técnicamente se denomina el tono desde lo alto. Ningún Control Interno puede funcionar desde abajo-hacia arriba, esto porque, un empleado de nivel bajo no puede controlar a los directivos principales (p.28).

Este principio parte que las transacciones, riesgos, contratos, (...) deben ser autorizados por personas que tengan la autoridad dentro de la organización. En la actualidad existen muchas maneras de controlar los accesos disponibles para un colaborador de acuerdo con su rol de funciones, por ejemplo, usuarios con contraseña y/o firma digital.

2.1.6. Costo menor que beneficio

El principio de costo menor que beneficio es el que genera valor dentro de la organización. Por lo que Mantilla (2018) establece “que los Controles Internos no pueden ser más costosos que las actividades que controlan ni que los beneficios que proveen. Si el Control Interno genera sobrecostos o duplicidades, es mejor eliminarlo” (p.29).

Por lo anterior, se tiene que considerar que siempre se va a incurrir en un costo, ya que cualquier control que se implemente no va a ser gratis. Este es un proceso que debe incluirse

dentro del sistema de la organización y por lo tanto se debe tomar en cuenta dentro de la cadena de valor del negocio.

2.1.7. Eficacia

La eficacia es otro principio importante del Control Interno, ya que depende del resultado de este, por lo que la eficiencia es considerada una de las mayores fortalezas del COSO.

Para la Norma ISO #9000, esta se concibe como la “extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados”. Por otra parte, para Quijano (2016), hace referencia a la consecución de metas y el logro de los objetivos.

2.1.8. Confiabilidad

Mantilla (2018) menciona que la confiabilidad “es la relación que existe entre la efectividad del diseño y operación del sistema de Control Interno y la extensión de la documentación, conciencia y monitoreo del Control Interno”. (p.30)

2.1.9. Documentación

Mantilla (2018) establece:

Toda información relacionada con el Control Interno debe estar debidamente documentada, de manera tal que pueda ser analizada por cualquier stakeholder, ya se trate de la administración (para efectos de su propia valoración), de los auditores (para efectos de su evaluación o de su dictamen) o de los reguladores (para efectos derivados de las acciones de supervisión, inspección, vigilancia y control) (p.31).

La documentación debe de realizarse de forma clara, completa y disponible para su revisión. Adicionalmente en Costa Rica se establece la Ley General de Control Interno N°8292, en la cual se establece los lineamientos básicos en la aplicación de esta.

2.1.10. COSO III

2.1.10.1. Antecedentes

COSO, comisionado por los cinco organismos profesionales financieros más importantes de los Estados Unidos, fue definido en 1992, tras cinco años de estudio y discusión; de modo que surgió un nuevo marco conceptual del Control Interno con el objetivo fundamental de integrar las diversas definiciones y conceptos vigentes en ese momento.

A nivel organizacional, se realza la necesidad de que la alta dirección y el resto de la organización comprendan cabalmente la trascendencia del Control Interno, su incidencia sobre los resultados de la gestión, el papel estratégico de la auditoría y, especialmente, la consideración del control como un proceso integrado a las operaciones de la empresa y no como un conjunto de reglas. (Superior, 2015)

Actualmente, existen tres modelos del COSO: COSO 1, COSO 2 y COSO 3. En la Figura uno se, presenta la evolución del modelo de COSO.

Figura 1

Evolución de COSO III



Fuente: <http://cotana.informatica.edu.bo/downloads/MODULO%20II%202.3.1%20Control%20interno%20-%20COSO%202020.pdf>

El modelo COSO III, simplificó a los 5 primeros elementos potenciales del COSO I, como consecuencia de una búsqueda en la implementación del elemento de roles y responsabilidades, el cual al final se reconoció su exclusión del modelo establecido.

Los modelos del Sistema COSO buscan la eficiencia y eficacia de los recursos, la fiabilidad de la información interna y externa, financiera y no financiera, la alineación de los elementos a la misión y visión de la entidad, la verificación del cumplimiento de las leyes y normas vigentes, entre otros.

Este sistema debe ser aplicado por la totalidad del personal de la organización, iniciando por la dirección y la administración la entidad. A continuación, en la Figura dos, se presenta las generalidades de cada modelo.

Figura 2*Comparación modelos COSO*

COSO 1	COSO 2	COSO 3
1. Ambiente de control 2. Evaluación de riesgos 3. Actividades de control 4. Información y comunicación 5. Supervisión	1. Ambiente de control: se refiere a los valores y la filosofía de la organización. Influye en la visión de los trabajadores ante los riesgos y sus actividades de control. 2. Establecimiento de objetivos: estratégicos, operativos, de información y de cumplimientos. 3. Identificación de eventos que pueden tener impacto en el cumplimiento de objetivos. 4. Evaluación de riesgos: identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos. 5. Respuesta a los riesgos: determinación de acciones frente a los riesgos. 6. Actividades de control: políticas y procedimientos que aseguran que se llevan a cabo acciones contra los riesgos. 7. Información y comunicación: eficaz en contenido y tiempo para permitir a los trabajadores cumplir con sus responsabilidades. 8. Supervisión: para realizar el seguimiento de las actividades.	Entorno de control: Principio 1: demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos. Principio 2: ejerce responsabilidad de supervisión. Principio 3: establece estructura, autoridad y responsabilidad. Principio 4: demuestra compromiso para la competencia. Principio 5: hace cumplir con la responsabilidad. Evaluación de riesgos: Principio 6: especifica objetivos relevantes. Principio 7: identifica y analiza los riesgos. Principio 8: evalúa el riesgo de fraude. Principio 9: identifica y analiza cambios importantes. Actividades de control: Principio 10: selecciona y desarrolla actividades de control. Principio 11: selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología. Principio 12: se implementa a través de políticas y procedimientos. Principio 13: usa información relevante. Sistemas de información: Principio 14: comunica internamente. Principio 15: comunica externamente. Supervisión del sistema de control-monitoreo: Principio 16: conduce evaluaciones continuas y/o independientes. Principio 17: evalúa y comunica deficiencias.

Fuente: Quinalisa, et.al (2018)

2.1.10.2. Generalidades

Esta versión busca que las empresas desarrollen y mantengan efectiva y eficientemente sistemas de Control Interno, que ayuden en el proceso de adaptación a los cambios,

cumplimiento de los objetivos de la empresa, mitigación de los riesgos a un nivel aceptable, y apoyo a la toma de decisiones y al gobierno.

En este nuevo marco integrado de Control Interno consta de cinco componentes y de 17 principios que representan los conceptos fundamentales asociados a cada componente.

Dado que estos principios proceden directamente de los componentes, una entidad puede alcanzar un Control Interno efectivo aplicando todos los principios, los que son aplicables a los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. (Gobierno de Chile, 2014)

Las novedades que introduce este Marco Integrado de Gestión de Riesgos son:

- Mejora de la agilidad de los sistemas de gestión de riesgos para adaptarse a los entornos.
- Mayor confianza en la eliminación de riesgos y consecución de objetivos.
- Mayor claridad en cuanto a la información y comunicación.

2.1.10.3. Componentes

A continuación, se detallan los componentes del modelo COSO III:

2.1.10.3.1. Entorno de Control

Es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que desarrollar el Control Interno de la organización. El consejo y la alta dirección son quienes marcan el "*Tone at the Top*" con respecto a la importancia del Control Interno y los estándares de conducta esperados dentro de la entidad. La dirección refuerza las expectativas sobre el Control Interno en los distintos niveles de la organización.

Este incluye la integridad y los valores éticos de la organización: los parámetros que permiten al consejo llevar a cabo sus responsabilidades de supervisión del gobierno corporativo;

la estructura organizacional y la asignación de autoridad y responsabilidad; el proceso de atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes; y el rigor aplicado a las medidas de evaluación del desempeño, los esquemas de compensación para incentivar la responsabilidad por los resultados del desempeño. El entorno de control de una organización tiene una influencia muy relevante en el resto de componentes del sistema de Control Interno. (Committee of Sponsoring Organizations, 2013)

2.1.10.3.2. Evaluación de Riesgos

Cada entidad se enfrenta a una gama diferente de riesgos procedentes de fuentes externas e internas. El riesgo se define como la posibilidad de que un acontecimiento se materialice y afecte negativamente a la consecución de los objetivos.

La evaluación del riesgo implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de los objetivos. Dichos riesgos deben evaluarse en relación a unos niveles preestablecidos de tolerancia. De este modo que, la evaluación de riesgos constituye la base para determinar cómo se gestionarán. Una condición previa a la evaluación de riesgos es el establecimiento de objetivos asociados a los diferentes niveles de la entidad. La dirección debe definir los objetivos operativos, de información y de cumplimiento, con suficiente claridad y detalle para permitir la identificación y evaluación de los riesgos con impacto potencial en dichos objetivos. (Committee of Sponsoring Organizations, 2013)

2.1.10.3.3. Actividades de Control

Las actividades de control son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos de negocio, y en el entorno tecnológico. Según su naturaleza, pueden ser preventivas o de detección y pueden abarcar una amplia gama de controles manuales y/o automáticos, tales como autorizaciones, verificaciones, conciliaciones y revisiones del desempeño empresarial.

La segregación de funciones normalmente está integrada en la definición y funcionamiento de las actividades de control. En aquellas áreas en las que no es posible una adecuada segregación de funciones, la dirección debe desarrollar actividades de control alternativas y compensatorias. (Committee of Sponsoring Organizations, 2013)

2.1.10.3.4. Información y Comunicación

La información es necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de Control Interno y soportar el logro de sus objetivos. La dirección necesita información relevante y de calidad, tanto de fuentes internas como externas, para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del Control Interno.

La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria. La comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde a través de toda la organización, que fluye en sentido ascendente, descendente y a todos los niveles de la entidad. Esto hace posible que el personal pueda recibir de la alta dirección un mensaje claro de que las responsabilidades de control deben ser tomadas seriamente. La comunicación externa persigue dos finalidades: comunicar, de fuera hacia el interior de la organización, información externa relevante y proporcionar información interna relevante de dentro hacia fuera, en respuesta a las necesidades y expectativas de grupos de interés externos. (Committee of Sponsoring Organizations, 2013)

2.1.10.3.5. Actividades de Supervisión

Las evaluaciones continuas, las evaluaciones independientes o una combinación de ambas se utilizan para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno, incluidos los controles para cumplir los principios de cada componente, está presente y funcionan adecuadamente.

Las evaluaciones continuas, que están integradas en los procesos de negocio en los diferentes niveles de la entidad, suministran información adecuada y oportuna. Las evaluaciones independientes, que se ejecutan periódicamente, pueden variar en alcance y frecuencia dependiendo de la evaluación de riesgos, la efectividad de las evaluaciones continuas y otras consideraciones de la dirección. Los resultados se evalúan comparándolos con los criterios establecidos por los reguladores, otros organismos reconocidos o la dirección y el consejo de administración, y las deficiencias se comunican a la dirección y al consejo, según corresponda. (Committee of Sponsoring Organizations, 2013)

2.1.11. PYMES

Las pequeñas y medianas empresas se definen, con base a la ley #8262 como aquellas unidades productivas creadas bajo la figura de una persona física o jurídica, las cuales disponen de recursos humano y económico que sean manejados y operados en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias.

Según el MEIC (2020), 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.

El Ministerio en el sitio web define claramente las características de las PYME en Costa Rica, a considerar:

- Que la empresa califique como micro, pequeña o mediana.
- Que tengan permanencia en el mercado.
- Que sea una unidad productiva formal.
- Que clasifique según las partidas del CIIU establecidas en el Transitorio II del Decreto 37121-MEIC.
- Cumplir dos de los siguientes tres requisitos, según el Art 3 de la Ley #8262.

El número de empresas clasificadas como micro, pequeñas y medianas es significativo, ya que constituyen el 99% del total de empresas de las economías Latinoamericanas, del Caribe y de la Unión Europea lo que se traduce en un 67% del empleo, conforme a estudios realizados en el año 2013 por la Comisión Económica para América Latina (CEPAL).

De acuerdo con Arias et.al (2016):

El principal identificativo de estas pequeñas unidades es que se encuentran dirigidas por un reducido número de personas, entre los cuales destacan su propio dueño o dueños según sea el caso. La persona o personas que han desarrollado la idea del negocio asumen el reto de participar activamente en su funcionamiento, esto genera que la estructura organizacional de las PYMES sea muy simplificada, con pocos trabajadores y el dueño ejerce directamente el control de las operaciones. (p.33)

De acuerdo con los anterior, es este uno de los principales factores por los que, los gobiernos fomentan el surgimiento de este tipo de unidades productivas, focos de innovación y desarrollo que favorecen la distribución equitativa de los ingresos del país.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

El contexto teórico-conceptual de la investigación contiene la teoría y elaboración conceptual que va a fundamentar el proyecto con base en el planteamiento del problema que se ha realizado.

Para el autor Muñoz (2015) “el marco teórico es la parte del proyecto donde se da a conocer todas aquellas teorías, conocimientos, conceptos y aportaciones documentadas que tienen validez científica para fundamentar la investigación.” (p. 290)

Seguidamente, Muñoz (2015), de acuerdo con Hernández (2006), define el término teoría como un “conjunto de conceptos, definiciones y proposiciones relacionados entre sí, que presentan un punto de vista sistemático de fenómenos especificando relaciones entre variables con el objetivo de explicar y predecir fenómenos.” (p. 290)

En relación al marco conceptual, Muñoz (2015), señala:

El marco conceptual trata de resumir lo que se ha investigado, haciendo énfasis en la elaboración conceptual del problema objeto de estudio. Es decir, se trata de definir, apoyándose en la recopilación documental, aquello que el autor de la tesis ha identificado como su problema de estudio. (p. 292)

Posteriormente, Muñoz (2015), define el término concepto como un “(...) representaciones mentales de las propiedades o de las impresiones comunes de las cosas.” (p. 291)

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

En este apartado se presenta la información necesaria que da sustento metodológico a la investigación que se desarrolla, con el fin de darle criterios de confiabilidad y validez a la misma.

Según Barrantes (2014), este capítulo es: “El corazón de la investigación...y ayudará a producir los alimentos que le facilitarán crecer y vivir”. (p.123)

Es así como se vuelve una herramienta indispensable para dar respuesta al planteamiento del problema y para cumplir los objetivos planteados, por lo que en este capítulo se describe ampliamente el paradigma de la investigación, así como el enfoque que lo sustenta, el tipo de estudio, las etapas de la investigación, su finalidad, el alcance temporal y espacial, la profundidad, las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos, se presentan a los sujetos que participarán en el estudio, las categorías, el procedimiento para el análisis de los datos, entre otros.

3.1. ENFOQUE

La presente investigación se enmarca dentro de un contexto de enfoque cualitativo, según explican los autores Hernández & Mendoza (2018), "(...) en lugar de comenzar con una teoría y luego "voltear" al mundo empírico para confirmar si esta es apoyada por los datos y resultados, el investigador comienza el proceso examinando los hechos en sí y revisado los estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que está observando que ocurre." (p. 7)

De acuerdo con lo anterior, se deduce que el enfoque cualitativo es principalmente interpretativo, se lleva a cabo un proceso ordenado en el cual se estudian diversos fenómenos y detallando situaciones, eventos y comportamiento.

Debido al objetivo por alcanzar en la investigación, se trabajó con el enfoque cualitativo, ya que éste "Estudia principalmente los significados de las acciones humanas y de la vida social ... los datos se tratan, generalmente, de manera explicativa". (Barrantes, 2014, p. 87)

Por su parte, para Barrantes (2016) la investigación cualitativa se puede definir como:

Estudia, especialmente, los significados de las acciones humanas y de la vida social. Utiliza la metodología interpretativa como la etnografía, fenomenología, interaccionismo simbólico, entre otros. Su interés se centra en el descubrimiento del conocimiento. Los datos se tratan, generalmente, de manera explicativa. (p. 87)

Para los autores Hernández, Fernández y Baptista (2014), basados en una idea de Richard Grinnell, el proceso cualitativo es:

En un planteamiento cualitativo es como "ingresar a un laberinto". Sabemos dónde comenzamos, pero no dónde habremos de terminar. Entramos con convicción, pero sin un mapa detallado, preciso. Y de algo tenemos certeza: deberemos mantener la mente abierta y estar preparados para improvisar. La apreciación de dicho autor, torna un panorama oscuro e incierto a la hora de iniciar una investigación, sugiere un

método que carece de una estructura rígida frente al fenómeno social que nos motiva a investigar. (p. 356)

En relación a este tema, Bernal (2016), de acuerdo con Bonilla y Rodríguez (2005) señala que el método cualitativo:

Se orienta a profundizar en el estudio de casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar, describir e interpretar el fenómeno (situación o sujeto) social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos que están dentro de la situación estudiada. Los investigadores que utilizan el método cualitativo buscan entender una situación social como un todo, teniendo en cuenta sus propiedades y su dinámica. En su forma general, la investigación cuantitativa parte de cuerpos teóricos aceptados por la comunidad científica, en tanto que la investigación cualitativa pretende conceptuar sobre la realidad, con base en la información obtenida de la población o las personas estudiadas. (p. 72)

Al respecto, los autores Pimienta, De la Orden y Estrada (2018), señalan sobre el concepto de investigación cualitativa lo siguiente:

Este tipo de enfoque se apoya en la recolección y resumen de datos cualitativos por medio de actividades de campo, como la realización de entrevistas, así como la observación directa y el análisis documental. Sus objetivos principales son describir y explorar la conducta humana en contextos específicos con la finalidad de descubrir patrones, temas y cualidades comunes en todas las sociedades. (p. 37)

En razón de lo expuesto, este tipo de enfoque permite observar y comprender diversas situaciones sobre el fenómeno en estudio, en relación con la presente investigación permite profundizar en el conocimiento de diferentes variables que proporcionen herramientas para evaluar, describir e interpretar los datos tomando en cuenta las experiencias y perspectivas de

los sujetos participantes en la misma, logrando así cumplir el objetivo general, de evaluar los mecanismos de Control Interno.

3.2. ALCANCE

El alcance de la presente investigación es de tipo descriptivo, en la cual como su nombre lo indica está orientada a describir las características o rasgos de la situación o hecho en estudio. Según expone el autor Barrantes (2016) la investigación descriptiva se encarga de: “Describe fenómenos. Se sitúa en un primer nivel del conocimiento científico. Usa la observación, estudios correlacionales y de desarrollo.” (p. 87)

Para Hernández & Mendoza (2018), la investigación tipo descriptiva se define como:

Los estudios descriptivos pretenden especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden o recolectan datos y reportan información sobre diversos conceptos, variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o problema a investigar. (p. 108)

En alusión a lo supra señalado, el alcance de esta investigación descriptiva busca determinar y describir detalladamente los mecanismos utilizados por la Pulpería María para garantizar la eficiencia de las operaciones y la confiabilidad de la información financiera.

3.3. DISEÑO

El diseño del presente estudio es investigación - acción, que según expone los autores Pimienta, De la Orden y Estrada (2018), el diseño de la investigación – acción se puede definir como: “Resuelve problemas cotidianos o inmediatos a partir de la mejora de las prácticas concretas. Propicia el cambio social a partir de la transformación de la realidad. En este diseño se investiga al mismo tiempo que se interviene.” (p. 38)

En relación con esta línea, Hernández & Mendoza señalan sobre los diseños de investigación – acción:

Es comprender y resolver problemáticas específicas de una colectividad vinculadas a un ambiente, frecuentemente aplicando la teoría y mejores prácticas de acuerdo con el planteamiento. Asimismo, se centra en aportar información que guíe la toma de decisiones para proyectos, procesos y reformas estructurales. (p. 552)

De acuerdo con lo expuesto, el diseño de la investigación - acción pretende medir y recoger información sobre el sistema de Control Interno de la Pulpería María, con la mayor precisión posible de manera que se pueda contar con una certeza razonable sobre su fiabilidad y validez.

El objetivo es implementar una solución práctica y participativa, elaborando una metodología que tome en cuenta los tiempos, los recursos y las personas para detectar las necesidades, mejorar los procesos y modificar las prácticas que lo requieran.

3.4. UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO

La investigación se realiza en la Pulpería María ubicada en La Trinidad de Moravia, San José sobre el sistema del Control Interno aplicable al comercio minorista, según el enfoque denominado COSO III, como mecanismo para mejorar su gestión, durante el último trimestre del 2021.

Según Hernández & Mendoza (2018), “Unidad de análisis. Es la unidad de la cual se extraerán los datos o la información final. Frecuentemente son las mismas que las unidades de muestreo, pero no siempre”. (p. 198)

3.4.1. Población

Los sujetos son todas aquellas personas objeto de estudio, su escogimiento recurre a quienes mejor pueden ofrecer información. (Barrantes, 2014)

Según los autores Pimienta, De la Orden y Estrada (2018), el término población se puede definir como: “(...) conjunto, compuesto por la totalidad de los elementos, individuos o factores que forman parte de nuestro objeto de estudio y, en un lugar y tiempo determinados, que poseen cualidades similares y observables, (...)” (p. 59)

Para esta investigación, la población que participo corresponde a las dos personas que forman parte de la estructura organizacional de la Pulpería y un profesional en Contaduría Pública.

3.4.1.1. Universo

Las personas que brindarán datos importantes para dar respuesta al problema planteado, en la presente investigación, serán un total de 3 personas, tal y como se describió en la información anterior.

Se entiende universo como “todas las unidades de análisis en las que se observará el problema en estudio. Es decir, la totalidad de los sujetos de los cuales se obtendrá información mediante la aplicación de las técnicas seleccionadas”. (Campos, 2015, p.90)

3.4.1.2. Unidad de Estudio

La unidad de estudio es aquella que brinda información que se requiere en una investigación, ésta es definida por Monje (2018), como “el conjunto de objetos y sujetos procedentes de una población; es decir un subgrupo de la población” (p.123). En esta

investigación se trabaja con el universo correspondiente a las personas que laboran en la pulpería y el profesional en Contaduría Pública.

3.4.1.3. Fuentes de Información

Dichas fuentes son presentadas como fuentes primarias y fuentes secundarias, según Campos (2015), éstas hacen referencia a “anuarios, expedientes, revistas, tesis, libros, artículos de internet, publicaciones periódicas y otras similares. Los participantes también son considerados una fuente” (p. 51).

3.4.1.3.1. Fuentes de información primarias

Este tipo de fuentes corresponde a información de primera mano, como lo indica Monje (2018) “se trata de un escrito personal referentes a las propias experiencias, investigaciones y resultados” (p. 75). Es así como se determinan como la descripción original de un estudio que el propio investigador llevó a cabo, pues escribe su experiencia y ha observado los sucesos por sí mismo.

Las fuentes de información de primera mano, para esta investigación, corresponden a las tesis nacionales e internacionales que se han consultado, COSO III, artículos científicos, y la ley de Control Interno”. (p.51)

3.4.1.3.2. Fuentes de información secundarias

Estas fuentes son complemento de las primarias, pues recolectan la información de la experiencia y teorías de otros. Monje (2018), las define como “descripción del estudio por una

persona que no participó en la investigación, o diferente al investigador original... se obtienen información de otra persona, libro o material". (p.76)

Las fuentes secundarias que permitieron dar fundamento teórico a esta investigación y que brindaban información sobre el proceso en materia de control interno. Éstas se recopilaron de Instituciones Públicas y Privadas como bibliotecas de Universidad Estatal a Distancia, Universidad Nacional y Universidad de Costa Rica, así como de sitios web.

3.4.2. Tipo de Muestra

Con la presente investigación se pretende hacer un análisis del sistema de Control Interno aplicable al comercio minorista, según el enfoque denominado COSO III, como mecanismo para mejorar la gestión.

Para los autores Hernández & Mendoza (2018), el término muestra en el enfoque cualitativo se puede definir como: “(...) grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrá de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia.” (p. 427)

Para seleccionar los participantes del presente estudio, se utilizó una muestra no probabilística o dirigida, para solventar la ruta de la investigación cualitativa, según Hernández & Mendoza (2018), es un “subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación.” (p. 200)

Por otra parte, dentro del muestreo no probabilístico o dirigido se encuentra la muestra de expertos, Hernández & Mendoza (2018), señalan: “(...) en ciertos estudios es necesaria la opinión de expertos en un tema. Estas muestras son frecuentes en investigaciones cualitativas muy exploratorias para generar hipótesis más precisas o la materia prima del diseño de cuestionarios.” (p. 429)

El diseño de la investigación será analizado por su naturaleza como por su finalidad, los alcances y los tipos de fuentes utilizadas en la realización de esta. Además, se determina que métodos y técnicas se emplearán en el proceso de recolección de datos, las personas participantes del estudio, el universo de estudio y la muestra a considerar.

3.4.2.1. Finalidad

Con el fin de generar análisis y confrontación sobre el desarrollo de la investigación de tipo básica, pues ésta busca nuevos conocimientos en el campo de investigación, sin que medie algún tipo de propuesta o alternativa de solución.

Barrantes (2014), define la investigación básica o pura como: “aquella actividad orientada a la búsqueda de nuevos conocimientos ... su objetivo es crear un cuerpo de conocimientos teóricos en algún campo de la ciencia”. (p.86)

3.4.2.2. Alcance Temporal y Espacial

La presente investigación se lleva a cabo en un tiempo específico que corresponde al espacio temporal entre el tercer cuatrimestre 2021 y el primer cuatrimestre 2022 por lo tanto ésta corresponde a un estudio transversal o sincrónico.

Como lo menciona Barrantes (2014), éstos “estudian aspectos de desarrollo de los sujetos en un momento dado”. (p.86) Su alcance espacial, será únicamente para el caso de la Pulpería María, ya que se pretende un estudio trasversal.

3.4.2.3. Profundidad

Una investigación explicativa, según la profundidad, es aquella que “explica los fenómenos y el estudio de sus relaciones para conocer su estructura y los aspectos que intervienen en su dinámica”. (Barrantes, 2014, p.87)

Por lo tanto, una vez identificados y explicados el fenómeno, se pretende responder a la interrogante sobre el sistema de Control Interno aplicable al comercio minorista, según el enfoque denominado COSO III, como mecanismo para mejorar su gestión, durante el último trimestre del 2021: caso de la Pulpería María.

3.4.3. Criterios de Inclusión y Exclusión

En este apartado de la investigación se procederá a delimitar las condiciones específicas que debe o no tener un sujeto para ser parte de la muestra seleccionada.

El autor Barrantes (2016), señala “los sujetos son aquellas personas físicas o corporativas que brindaran información.” (p. 124)

Tabla 1

Criterios de inclusión y de exclusión

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Propietaria de la Pulpería María durante el último trimestre del 2021. ▪ Personal dependiente de la Pulpería María durante el último trimestre del 2021. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Colaboradores que tengan menos de 1 año de antigüedad de laborar para la Pulpería María. ▪ Personal no remunerado que colabora ocasionalmente.

Fuente: Elaboración propia, 2022

3.4.4. Consideraciones Éticas

Para velar por la protección de los datos brindados por el participante, se expondrá que el objetivo de la información recopilada será estrictamente resguardado por la investigadora y en todo momento se mantendrá una postura profesional para atender las inquietudes que puedan presentarse durante el proceso investigativo, así como retirarse del estudio en cualquier momento que lo desee.

Por otra parte, el participante deberá firmar un consentimiento informado el cual garantice los derechos y defienda la confidencialidad, permitiéndole al involucrado referirse al tema con la apertura esperada.

Para los autores Ruiz, Villanueva y May la ética se puede definir como:

Parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del ser humano. Es considerada una teoría del carácter y de las costumbres. Asimismo, constituye una rama de la axiología que aborda asuntos relacionados con lo bueno o lo malo desde el punto de vista de la moral. (p. 7)

3.5. INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

El procedimiento de recolección de los datos es fundamental para toda investigación, en el presente apartado se describirán los instrumentos que se planean utilizar para la recolección de información pertinente para analizar la estructura y comportamiento del sistema de Control Interno de la Pulpería María, ubicada en La Trinidad de Moravia.

Al respecto el autor Villalobos (2017), señala:

Las técnicas cualitativas de recolección de datos, son instrumentos idóneos para obtener información de las fuentes distintas que durante los procesos de análisis y de interpretación, se confrontan para ser validadas mediante la triangulación. Su característica principal es la flexibilidad, pues se utilizan mientras resulten eficaces, pero se cambian de acuerdo con las circunstancias; son complementadas por la variedad de las nuevas tecnologías disponibles en la actualidad, para recabar datos con bajo costo (grabadoras digitales, video, teléfonos inteligentes y tabletas que graban y toman video, cámaras fotográficas que toman video, entre muchas otras).
(p.11)

Para la búsqueda de la información en dicho estudio se utilizarán las siguientes herramientas:

- Observación.
- Entrevista semi estructurada.

3.5.1. Observación:

Según Bernal (2016), “La observación, como técnica de investigación científica es un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada.” (p.254)

3.5.2. Entrevista semiestructurada:

En relación con esta línea, los autores Hernández, Collado y Batista (2014), indican lo siguiente:

La entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta que la cuantitativa. Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). (...) a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema. (p. 403)

Seguidamente Hernández et al (2014), cita: “Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información.” (p. 403)

Se utilizará este instrumento con el fin de tener un intercambio de información con el experto seleccionado para conformar la muestra, ya que el uso de este tipo de herramienta le permite al entrevistador llevar un control sobre las preguntas planteadas, las cuales, a su vez pueden ser cambiadas y/o modificadas permitiendo una mayor flexibilidad, y al mismo tiempo crear un ambiente de confianza para el entrevistado, en otras palabras, se expresan con mayor libertad.

3.6. CATEGORÍAS (Estudio Cualitativo)

Las categorías de análisis son los conceptos claves referentes dentro de la investigación cualitativa y pueden definirse con precisión (Campos, 2015). De éstas se pueden extraer subcategorías y se da sólo desde la definición conceptual.

Para los autores Hernández & Mendoza (2018), las categorías son:

Conceptualizaciones analíticas desarrolladas por el investigador para organizar los resultados o descubrimientos relacionados con un fenómeno o experiencia humana que está bajo investigación. (p. 474)

Este apartado de la investigación tiene como finalidad establecer las categorías sujetas análisis, así como, definir la forma conceptual e identificar las dimensiones del presente estudio.

Tabla 2*Categorías de análisis*

Objetivo específico	Categoría	Subcategoría	Definición conceptual
Identificar la situación actual del proceso de Control Interno en la Pulpería María.	Situación actual de Control Interno.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mecanismos utilizados. ▪ Estrategias por implementar. 	Esquivel (2017) define el Control Interno, como “la propiedad que indica si el comportamiento de un sistema puede ser controlado por medio de sus entradas” (p. 21), es decir, los recursos que ingresan en un sistema permiten cambiar los resultados pretendidos al interior de dicho proceso.
Estudiar los factores externos que influyen en el desarrollo de estrategias de Control Interno, de acuerdo con el enfoque COSO III, para el establecimiento de las acciones a seguir en la propuesta de mejora.	Factores externos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contextualización pandemia. ▪ Competencia. 	Corresponden a los elementos o circunstancias fuera del negocio, que afectan directamente el Control Interno.
Examinar los procedimientos desde la gestión administrativa permita una mejor evaluación del Control Interno en la Pulpería María.	Procedimientos de la gestión administrativa.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Control de inventarios. ▪ Actividades de monitoreo. 	Aquellas estrategias implementadas por la gestión administrativa, en lo que respecta al Control Interno.

Fuente: Elaboración propia, 2022

3.7. ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

Para el análisis de los datos de la presente investigación se requiere una serie de pasos enmarcados en una triangulación que permita el uso de diferentes formas de estudio de las unidades de análisis y métodos de recolección de la información. Para Hernández & Mendoza (2018) “En el análisis cualitativo, la acción esencial consiste en que recibimos datos no estructurados, a los cuales nosotros les proporcionamos una estructura. Los datos son muy variados, pero en esencia recuerda que consisten en observaciones del investigador y narrativas de los participantes.” (p. 465).

En relación con lo expuesto, se aplicará la entrevista semiestructurada, la cual constará de tres participantes, y se realizarán en la Pulpería María, ubicada en La Trinidad de Moravia, en la fecha y hora pactada con cada uno de ellos. Cabe destacar que con el consentimiento de los participantes se estará utilizando una grabadora en cada entrevista, para registrar cada una de las preguntas realizadas a las colaboradoras y el experto. La información suministrada en estas entrevistas será completamente confidencial, para uso exclusivo del presente estudio.

En relación a lo anterior, los autores Hernández, Collado y Batista (2014), afirman que:

Para el enfoque cualitativo, al igual que para el cuantitativo, la recolección de datos resulta fundamental, solamente que su propósito no es medir variables para llevar a cabo inferencias y análisis estadísticos. Lo que se busca en un estudio cualitativo es obtener datos (que se convertirán en información) de personas, seres vivos, comunidades, situaciones o procesos en profundidad; en las propias “formas de expresión” de cada uno (p. 397).

De acuerdo con lo anterior, en primer lugar, se debe de organizar y transcribir las entrevistas realizadas a las colaboradoras de la Pulpería María, ubicada en La Trinidad de Moravia, así como el experto a consultar, para así seleccionar las partes que se relacionan

directamente con la investigación, esto con el fin de sistematizar los datos recaudados de las unidades de análisis.

En la misma línea, los autores Hernández & Mendoza (2018) indican “El análisis cualitativo implica reflexionar constantemente sobre los datos recabados.” (p. 509) Una vez realizado el análisis detallado de los datos, se definen las categorías para organizar los resultados relacionados con el fenómeno en estudio, para este caso el sistema de Control Interno aplicable al comercio minorista, según el enfoque denominado COSO III, como mecanismo para mejorar su gestión, durante el último trimestre del 2021: caso de la Pulpería María.

Los autores Hernández, et al. (2014) definen las categorías como: “conceptualizaciones analíticas desarrolladas por el investigador para organizar los resultados o descubrimientos relacionados con un fenómeno o experiencia humana que está bajo investigación.” (p. 461)

Posteriormente se realizará una comparación, es decir en que se asemejan y difieren los datos proporcionados por los participantes en cada aspecto de las categorías estudiadas, donde se estará haciendo uso de un cuadro comparativo para agrupar los datos similares con la finalidad de dar respuesta a los objetivos propuestos al inicio de este estudio.

Finalmente se da la síntesis de toda la información, para realizar las conclusiones y recomendaciones del caso, así como la propuesta para subsanar el problema planteado en la investigación.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

En el siguiente capítulo se estará procediendo a analizar e interpretar los resultados obtenidos de la encuesta como instrumento de recolección de datos; esto con la finalidad de satisfacer el cumplimiento de los objetivos planteados en esta investigación. Además, se detalla el análisis y conceptualización según los cinco ejes establecidos en el estudio; entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información - comunicación y actividades de supervisión.

Según explican los autores Hernández & Mendoza (2018), El reporte cualitativo: “Es más flexible y no existe una sola manera para presentarlo, aunque se desarrolla mediante una forma y esquema narrativos. Las descripciones y narraciones utilizan un lenguaje vívido, fresco y natural. El estilo es más personal. (...)” (Pág. 571)

Con respecto a la ponderación de los resultados, se realiza los siguientes cálculos tomando en cuenta que se aplicaron tres entrevistas iguales compuestas por 27 preguntas.

Calificación 100 / 27 preguntas = 3.7037 puntos

3.7037 puntos / 3 entrevistas = 1.2346 puntos por cada SI en las entrevistas aplicadas

Por lo tanto, si para una pregunta el 100% de la muestra responde que SI se obtiene una puntuación de 3.7037 por cumplimiento en ese ítem. En caso contrario si la muestra contesta que NO, la puntuación es de 0.0000.

Tabla 3

Ponderación de Resultados

Opciones de respuesta	Puntuación	Descripción de la respuesta
SI	3.7037	La actividad se cumple satisfactoriamente
NO	0.0000	La actividad no se cumple

Fuente: Elaboración propia, 2022 (Puntuación redondeada a cuatro decimales)

Las entrevistas se aplicaron a la propietaria, a la dependiente y al contador. Los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento, se detallan a continuación:

Tabla 4

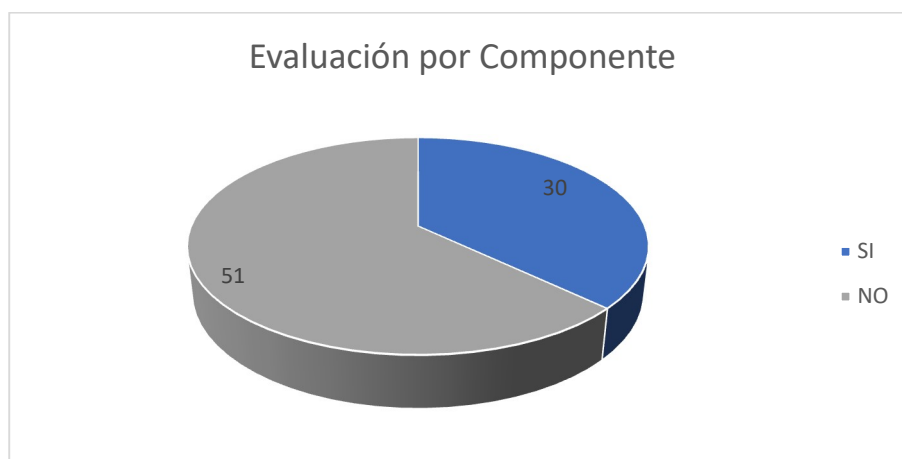
Resumen de Evaluación por Componente

EVALUACIÓN POR COMPONENTE			
ASPECTOS CONDICIONANTES	CANTIDAD RESPUESTA		
	SI	NO	Puntuación
Entorno de Control	13	11	16.0498
Evaluación de Riesgos	8	7	9.8768
Actividades de Control	8	10	9.8768
Información y Comunicación	0	12	0.0000
Actividades de Supervisión	1	11	1.2346
TOTAL	30	51	37.0380

Fuente: Elaboración propia, 2022

Gráfico 1

Resumen de Evaluación por Componente



Fuente: Elaboración propia, 2022

En cuanto al resumen de evaluación por componente basado en COSO III, se obtuvo un 37.03% de respuestas SI y un 62.97% de respuestas NO.

- **Evaluación del entorno de control:** Del total de 24 preguntas se obtuvo un total de 13 respuestas de SI y 11 respuestas de NO para lo cual se le otorga una puntuación de 16.04 la cual se obtiene de la multiplicación de 13 x 1.2346
- **Valoración de la evaluación de riesgo:** Del total de 15 preguntas se obtuvo un total de 8 respuestas de SI y 7 respuestas de NO para lo cual se le otorga una puntuación de 9.8768 la cual se obtiene de la multiplicación de 8 x 1.2346
- **Cálculo de las actividades de control:** Del total de 18 preguntas se obtuvo un total de 8 respuestas de SI y 10 respuestas de NO para lo cual se le otorga una puntuación de 9.8768 la cual se obtiene de la multiplicación de 8 x 1.2346
- **Evaluación de la información y comunicación:** Del total de 12 preguntas se obtuvo un total de 0 respuestas de SI y 12 respuestas de NO para lo cual se le otorga una puntuación de 0.0000 la cual se obtiene de la multiplicación de 0 x 1.2346
- **Evaluación de las actividades de supervisión:** Del total de 12 preguntas se obtuvo un total de 1 respuestas de SI y 11 respuestas de NO para lo cual se le otorga una puntuación de 1.2346 la cual se obtiene de la multiplicación de 1 x 1.2346

4.1. Evaluación Componente: Entorno de Control

Un *entorno o ambiente de control*, se refiere al entorno que influye en los integrantes de una organización y en el control de sus actividades. Este ambiente es la base de la administración de riesgos corporativos, pues proporciona disciplina y estructura, además, impacta en todos los componentes de la gestión de riesgo. (Calle, 2020)

Para el caso de una PYME, como la estudiada en el presente proyecto el entorno de control es de suma importancia al mantener un ambiente que combina los clientes con los trabajadores, para identificar los principales aspectos respecto al ambiente de control de la Pulpería María se procede a realizar ocho preguntas abiertas a los colaboradores.

Tabla 5

Entorno de Control

ENTORNO DE CONTROL			
ASPECTOS CONDICIONANTES	CANTIDAD RESPUESTA		
	SI	NO	Puntuación
1. ¿En la pulpería se propicia una cultura organizacional que promueve la integridad y los valores éticos al personal que labora dentro de la PYMEs?	3	0	3.7038
2. ¿El personal conoce las políticas que rigen el comportamiento del organizacional?	1	2	1.2346
3. ¿El personal disponible responde a las necesidades de la administración?	2	1	2.4692
4. ¿Se asignan responsabilidades enfocadas al cumplimiento de objetivos del negocio?	2	1	2.4692
5. ¿La pulpería cuenta con una Unidad de Auditoría Interna?	0	3	0.0000
6. ¿Se valora y motiva al personal competente?	3	0	3.7038
7. ¿El personal que labora dentro de esta jefatura conoce y comprende la misión, visión y objetivos para llevar a cabo el proceso con eficiencia y efectividad?	0	3	0.0000
8. ¿Cuenta el personal con la capacidad y el entrenamiento necesario para su nivel de responsabilidad asignado?	2	1	2.4692
TOTAL	13	11	16.0498

Fuente: Elaboración propia, 2022

Gráfico 2*Entorno de Control*

Fuente: Elaboración propia, 2022

En cuanto al resumen del primer componente de COSO III: Entorno de Control, se obtuvo un 54.17% de respuestas SI y un 45.83% de respuestas NO.

Tabla 6

Entorno de Control

Pregunta	Aporte 1	Aporte 2	Aporte 3
1. ¿En la pulpería se propicia una cultura organizacional que promueve la integridad y los valores éticos al personal que labora dentro de la PYMEs?	En toda organización ya sea grande o pequeña se debe de promover un ambiente optimo donde reine los valores creados con responsabilidad e integridad, optimismo y autoestima	El ambiente en la pulpería es familiar, respetuoso. Es un punto de encuentro para los vecinos al lograr cubrir sus necesidades, tanto sociales como personales	El ambiente que promueve la administración en la pulpería es un ambiente familiar
2. ¿El personal conoce las políticas que rigen el comportamiento del organizacional?	Es de suma importancia que todos los colaboradores que participan en la organización conozcan las políticas y se comporten de acuerdo a estas. Este comportamiento está directamente relacionado con la comprensión, predicción y control del comportamiento humano en las organizaciones	La administración no cuenta con ninguna política, únicamente solo no se vende nada relacionado con los vicios	La administración no cuenta con ninguna política
3. ¿El personal disponible responde a las necesidades de la administración?	Siempre se le ha motivado a la propietaria de la pulpería comunicar a sus colaboradores las necesidades del negocio ya que ella como administradora es responsable de desarrollar y mantener un fluido contacto con el medio ambiente organizacional pasando a ser el elemento vinculador, comunicador y coordinador	Si, el personal a mi cargo cubre las necesidades del negocio	No, ya que la administración no tiene nada definido
4. ¿Se asignan responsabilidades enfocadas al cumplimiento de objetivos del negocio?	Al ser una PYMEs tan pequeña la administración siempre se ha enfocado en la mejora constante del servicio brindado al cliente, actuando de forma reactiva, a pesar de las consecuencias que esto conlleva (lentitud en la respuesta y vulnerabilidad ante un riesgo)	La administración, aunque no tenga muy definidos los objetivos percibe que cumple con los objetivos esperados	No hay objetivos definidos
5. ¿La pulpería cuenta con una Unidad de Auditoría Interna?	El negocio está inscrito ante el Ministerio de Hacienda por el Régimen	La pulpería no cuenta con ninguna asesoría, el contador se encarga	Solo se cuenta con una pequeña compañía del Contador

	Simplificado, por lo cual únicamente se declaran los impuestos cada tres meses	únicamente de la declaración de impuestos trimestrales	
6. ¿Se valora y motiva al personal competente?	Siempre se le ha recomendado a la administración motivar y apoyar el personal, ya que como líder del negocio debe de busca el bienestar general y el de cada uno de los componentes de la organización	Al ser un negocio familiar se cuenta con un ambiente de confianza en el cual se motiva a dar una libre opinión día a día	La administración al ser un negocio familiar es bastante accesible
7. ¿El personal que labora dentro de esta jefatura conoce y comprende la misión, visión y objetivos para llevar a cabo el proceso con eficiencia y efectividad?	La PYMEs no cuenta con una cultura organizacional bien definida, no se cuenta con ninguno de los elementos de la pregunta	Al ser un negocio tan pequeño, no cuento con ninguno de esos requisitos	El negocio no practica ninguna cultura organizacional por lo que no cuenta con esa información
8. ¿Cuenta el personal con la capacidad y el entrenamiento necesario para su nivel de responsabilidad asignado?	Es muy importante para todo negocio contar con el personal idóneo para desempeñar sus funciones, por lo que es fundamental contar con un personal capacitado en sus tareas	La dependiente a mi cargo recibió una pequeña instrucción de mi parte sobre compras a proveedores	El personal no cuenta con ninguna capacitación dada por la empresa; en lo personal yo ya había trabajado en supermercados

Fuente: Elaboración propia, 2022

4.1.1. Preguntas Componente: Entorno de Control

Respuesta Pregunta No. 1:

ASPECTOS CONDICIONANTES	CANTIDAD RESPUESTA		
	SI	NO	PUNTUACIÓN
1. ¿En la pulpería se propicia una cultura organizacional que promueve la integridad y los valores éticos al personal que labora dentro de la PYMEs?	3	0	3.7038

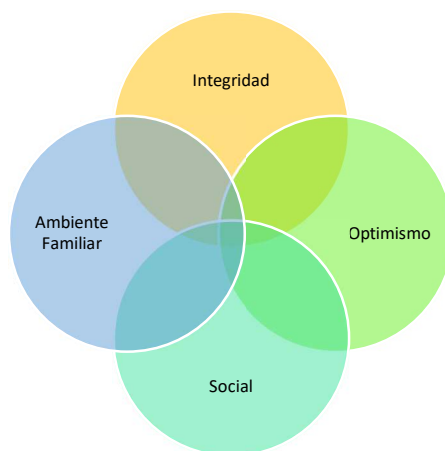
En cuanto a la *pregunta número 1* de la entrevista sobre el primer componente de COSO III: Entorno de Control, se obtuvo un 100% de respuestas SI.

La *primera pregunta* tiene como fin conocer si en la organización se propicia una cultura organizacional que promueve la integridad y los valores éticos al personal. Al analizar las respuestas encontramos que el 100 % de los colaboradores considera que si se promueve la integridad y los valores éticos.

Además, se logra identificar los siguientes aspectos mostrados en la figura adjunta como los valores empresariales.

Figura 3

Valores, Pulpería María



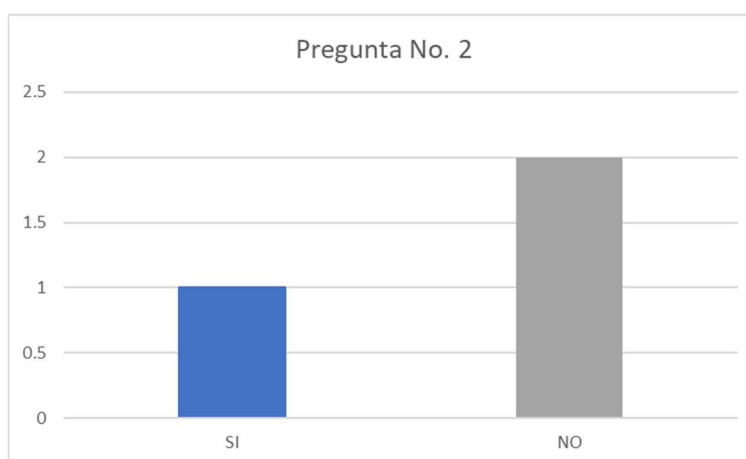
Fuente: Elaboración propia, 2022

Respuesta Pregunta No. 2:

ASPECTOS CONDICIONANTES	CANTIDAD RESPUESTA		
	SI	NO	PUNTUACIÓN
2. ¿El personal conoce las políticas que rigen el comportamiento del organizacional?	1	2	1.2346

Gráfico 3

Respuesta Pregunta No. 2



Fuente: Elaboración propia, 2022

En cuanto a la *pregunta número 2* de la entrevista sobre el primer componente de COSO III: Entorno de Control, se obtuvo un 33.33% de respuestas SI y un 66.67%. de respuesta NO.

La *segunda pregunta* tiene como fin, conocer si el personal se encuentra enterado y conoce las políticas que rigen el comportamiento del organizacional.

Al analizar los resultados se evidencia que solo uno de los colaboradores cree que los empleados poseen conocimiento sobre las políticas que tiene la pulpería, mientras que las otras dos personas entrevistadas consideran que la organización no cuenta actualmente con ninguna política, a excepción de no vender productos que fomenten los vicios en la comunidad.

La Pulpería María a pesar de contar con diferentes colaboradores y clientes, continúa siendo una unidad y se debe proyectar como tal en el mercado, para lo que es necesario definir y dar a conocer las políticas empresariales para tener a toda la organización en sincronía.

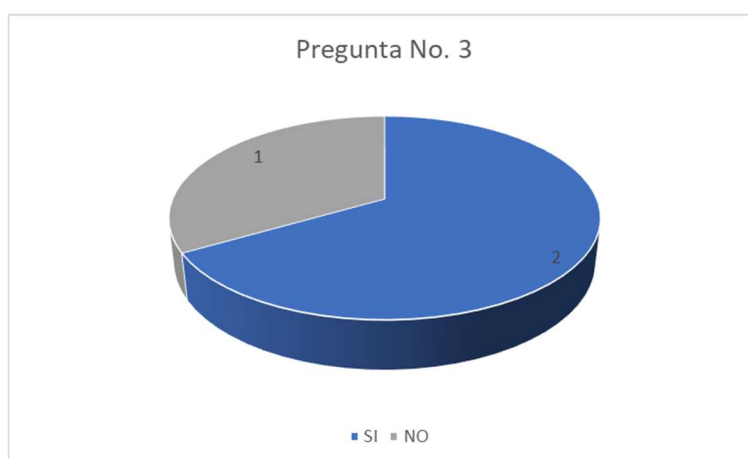
Estas políticas empresariales son, por lo tanto, imprescindibles para que la empresa pueda considerarse como tal, y son imprescindibles en todo tipo de empresa, sea grande, mediana o pequeña, se dedique a la producción, distribución o a los servicios, entre otros. (Antillón, 2021).

Respuesta Pregunta No. 3:

ASPECTOS CONDICIONANTES	CANTIDAD RESPUESTA		
	SI	NO	PUNTUACIÓN
3. ¿El personal disponible responde a las necesidades de la administración?	2	1	2.4692

Gráfico 4

Respuesta Pregunta No. 3



Fuente: Elaboración propia, 2022

En cuanto a la *pregunta número 3* de la entrevista sobre el primer componente de COSO III: Entorno de Control, se obtuvo un 66.67% de respuestas SI y un 33.33%. de respuesta NO.

La *tercera pregunta* se realiza con el fin de identificar si el personal responde a las necesidades de la administración. Al analizar las respuestas se determina que dos de los colaboradores consideran que si se cumple con las necesidades del negocio mientras que un colaborador no se puede afirmar debido a que la organización no cuenta con sus necesidades definidas.

Esta situación responde a la necesidad de definir, estandarizar y documentar las necesidades del negocio, ya que a pesar de que los empleados se encuentran dispuestos a cumplir con estos requerimientos y la administradora comunica las necesidades no se puede asegurar que se cumplan al 100 %.

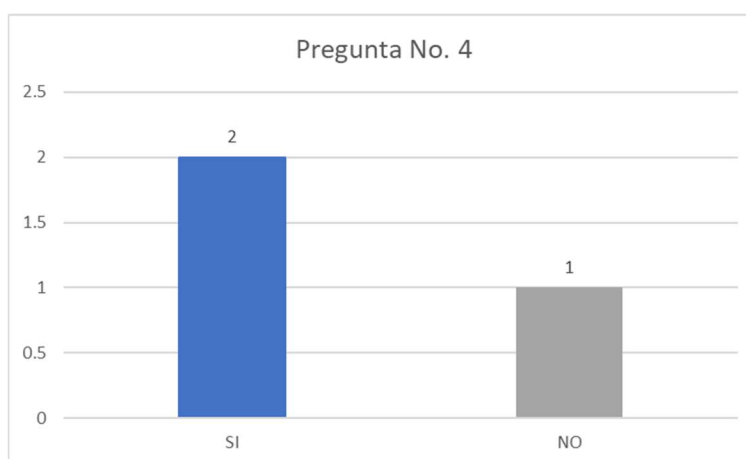
Para lograr reconocer estas necesidades es importante iniciar con la identificación de los requerimientos de los clientes, debido a que conocer sus necesidades es el primer paso para lograr satisfacerlas. Es por eso, por lo que el vendedor debe tratar de estar bien informado sobre estas necesidades.

Respuesta Pregunta No. 4:

ASPECTOS CONDICIONANTES	CANTIDAD RESPUESTA		
	SI	NO	PUNTUACIÓN
4. ¿Se asignan responsabilidades enfocadas al cumplimiento de objetivos del negocio?	2	1	2.4692

Gráfico 5

Respuesta Pregunta No. 4



Fuente: Elaboración propia, 2022

En cuanto a la *pregunta número 4* de la entrevista sobre el primer componente de COSO III: Entorno de Control, se obtuvo un 66.67% de respuestas SI y un 33.33%. de respuesta NO.

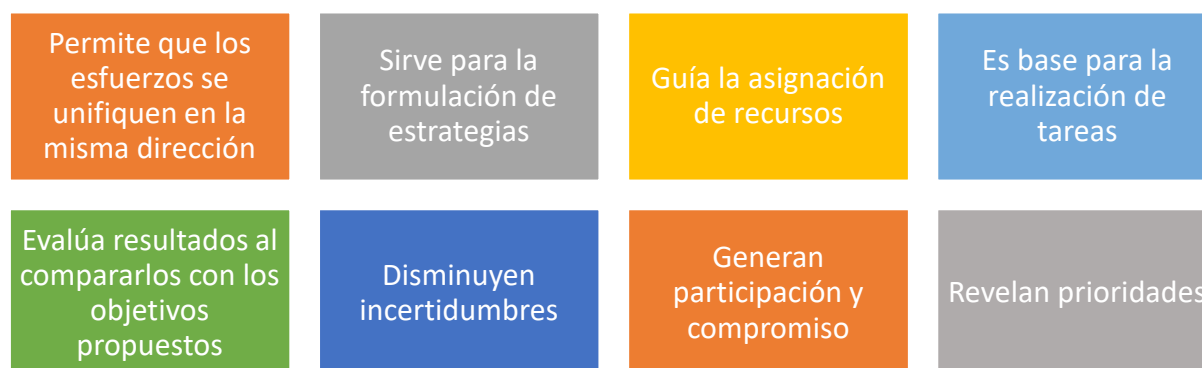
La *cuarta pregunta* se enfoca en conocer si se asignan responsabilidades enfocadas al cumplimiento de objetivos del negocio. Al analizar se identifica que la PYME no cuenta con objetivos definidos, por lo que no se pueden asignar tareas o responsabilidades para su cumplimiento.

Se destaca que, a pesar de no contar con los objetivos definidos o documentados, si se tiene claro el objetivo de enfocarse en la mejora de la calidad al servicio al cliente. A continuación,

se detalla una lista de las principales razones por la que una empresa, sin importar su tamaño o trayectoria debe definir sus objetivos. (Banco Industrial, 2020)

Figura 4

Importancia de definir los objetivos



Fuente: Elaboración propia, 2022 - Basado en (Banco Industrial, 2020)

Respuesta Pregunta No. 5:

ASPECTOS CONDICIONANTES	CANTIDAD RESPUESTA		
	SI	NO	PUNTUACIÓN
5. ¿La pulpería cuenta con una Unidad de Auditoría Interna?	0	3	0.0000

En cuanto a la *pregunta número 5* de la entrevista sobre el primer componente de COSO III: Entorno de Control, se obtuvo un 100% de respuesta NO.

La *quinta pregunta*, se realiza con el fin de conocer si la pulpería cuenta con una Unidad de Auditoría Interna. La Unidad de Auditoría Interna (UAI) constituye una unidad organizacional de Control Interno posterior y asesoramiento en materia de su competencia, dependiente de la Máxima Autoridad Ejecutiva de la entidad, que examina y evalúa los controles y las operaciones realizadas, a través de auditorías y exámenes especiales. (Instituto de Conservación Forestal, Áreas Protegidas y Vida Silvestre, 2021)

Al analizar los resultados, se identifica que la empresa no cuenta en la actualidad con una Unidad de Auditoría Interna ni se tiene la colaboración de un ente regulador externo.

Respuesta Pregunta No. 6:

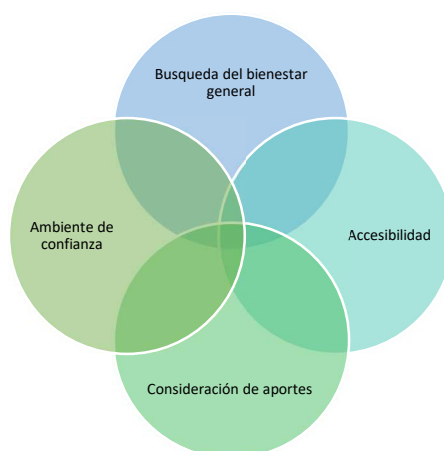
ASPECTOS CONDICIONANTES	CANTIDAD RESPUESTA		
	SI	NO	PUNTUACIÓN
6. ¿Se valora y motiva al personal competente?	3	0	3.7038

En cuanto a la *pregunta número 6* de la entrevista sobre el primer componente de COSO III: Entorno de Control, se obtuvo un 100% de respuestas SI.

La *sexta pregunta*, tiene como fin conocer si se valora y motiva al personal competente. Al analizar los resultados conocemos que la organización si se encuentra interesada en motivar al personal, además se identifican las siguientes acciones.

Figura 5

Motivación del personal, Pulpería María



Fuente: Elaboración propia, 2022

Respuesta Pregunta No. 7:

ASPECTOS CONDICIONANTES	CANTIDAD RESPUESTA		
	SI	NO	PUNTUACIÓN
7. ¿El personal que labora dentro de esta jefatura conoce y comprende la misión, visión y objetivos para llevar a cabo el proceso con eficiencia y efectividad?	0	3	0.0000

En cuanto a la *pregunta número 7* de la entrevista sobre el primer componente de COSO III: Entorno de Control, se obtuvo un 100% de respuesta NO.

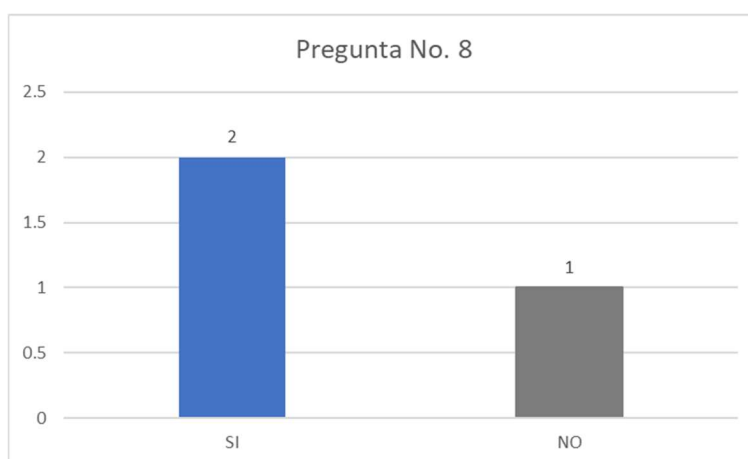
Por otro lado, la *séptima pregunta*, se intenta conocer si el personal que labora dentro de esta jefatura conoce y comprende la misión, visión y objetivos para llevar a cabo el proceso con eficiencia y efectividad. Sin embargo, al analizar los aportes de los colaboradores para la presente pregunta y las anteriores, se identifica que la empresa no reconoce o documenta actualmente ninguna de estas características de la cultura organizacional.

Respuesta Pregunta No. 8:

ASPECTOS CONDICIONANTES	CANTIDAD RESPUESTA		
	SI	NO	PUNTUACIÓN
8. ¿Cuenta el personal con la capacidad y el entrenamiento necesario para su nivel de responsabilidad asignado?	2	1	2.4692

Gráfico 6

Respuesta Pregunta No. 8



Fuente: Elaboración propia, 2022

En cuanto a la *pregunta número 8* de la entrevista sobre el primer componente de COSO III: Entorno de Control, se obtuvo un 66.67% de respuestas SI y un 33.33%. de respuesta NO.

La *última pregunta* relacionada al entorno de control se realiza para conocer si el personal cuenta con la capacidad y el entrenamiento necesario para su nivel de responsabilidad asignado. Al analizar los resultados se identifica que los colaboradores presentan opiniones contrarias sobre la capacitación debido a que por un lado se afirma impartir una pequeña capacitación, mientras otro colaborador afirma no recibirla y saber realizar sus tareas debido a la experiencia previa.

La capacitación continua de personal permite a los empleados planear, mejorar y realizar de manera más eficiente sus actividades, en colaboración con los demás integrantes de la organización; por lo tanto, es relevante constituir un equipo de trabajo de alto rendimiento y realizar una labor profesional basado en los requerimientos del negocio y los mejores estándares de calidad. (Altamirano, 2020)

Por esta razón, se insta a los encargados de la organización a que se definan los aspectos básicos del negocio como requerimientos y objetivos y se capacite al personal tanto en servicio al cliente como en conocimiento del negocio y sus diferentes estándares y procesos.

4.2. Evaluación Componente: Evaluación de Riesgos

El segundo aspecto en el que se enfoca la entrevista es la *evaluación de riesgos* a continuación, en las siguientes tablas se detallan las preguntas relacionadas con la temática y el aporte recibido por los colaboradores de la organización.

Un riesgo, es la probabilidad de que ocurra un evento. Un riesgo puede ser negativo o positivo, en el caso de ser positivo, tenderemos a interpretarlo como una oportunidad, ya que nos facilitará el camino para obtener un resultado satisfactorio.

Un peligro es la situación mediante la que un riesgo pasa a ser real y no una probabilidad. En cuanto a los peligros, deben ser analizados, prevenidos y corregidos, puesto que son los que aumentan considerablemente la aparición de los riesgos. Podemos clasificar los peligros en intolerables y tratables, además de los que debemos tener en cuenta, pero sin poder actuar sobre ellos, pues dependen de factores que escapan de nuestro alcance. (ISO 9001, 2015)

Con el fin de conocer todos los aspectos que podrían considerarse riesgos negativos o peligrosos para la organización se elaboran y abordan las siguientes cinco preguntas.

Tabla 7

Evaluación de Riesgos

EVALUACIÓN DE RIESGOS			
ASPECTOS CONDICIONANTES	CANTIDAD RESPUESTA		
	SI	NO	Puntuación
9. ¿Cada cuanto se les hace el pedido a los proveedores?	3	0	3.7038
10. ¿En promedio cuánto se le compra a cada proveedor?	2	1	2.4692
11. ¿Quién realiza el conteo de la mercadería después de su entrega?	3	0	3.7038
12. ¿Quién controla el inventario en la pulpería?	0	3	0.0000
13. ¿Se realizan revisiones a las acciones en respuesta a los riesgos y adaptación a los cambios?	0	3	0.0000

	TOTAL	8	7	9.8768
--	--------------	----------	----------	---------------

Fuente: Elaboración propia, 2022

Gráfico 7

Evaluación de Riesgos



Fuente: Elaboración propia, 2022

En cuanto al resumen del segundo componente de COSO III: Evaluación de Riesgo, se obtuvo un 53.33% de respuestas SI y un 46.67% de respuestas NO.

Tabla 8

Evaluación de Riesgos

Pregunta	Aporte 1	Aporte 2	Aporte 3
9. ¿Cada cuanto se les hace el pedido a los proveedores?	Se le recomendó a la administración realizar los pedidos a los proveedores después de cotizar y buscar los mejores precios, así como después de evaluar las ventas y necesidades de los clientes para evitar así que los productos se mermen o aglomeren	Los pedidos se realizan como mínimo una vez a la semana, pero dependiendo del producto y el proveedor dos o tres veces	Depende del producto, se realizan pedidos todas las semanas
10. ¿En promedio cuánto se le compra a cada proveedor?	De acuerdo a las facturas que la propietaria me brinda cada trimestre las compras a cada proveedor varían de semana a semana, depende mucho de las ventas que se hicieron	Dependiendo del proveedor entre ¢2,000.00 hasta ¢100,000.00, también dependiendo de las ventas que se hayan realizado en esa semana	La administración es quien realiza los pedidos a los proveedores, por lo cual no cuento con este dato
11. ¿Quién realiza el conteo de la mercadería después de su entrega	Siempre se le ha recomendado a la administración revisar los productos que se reciben de los proveedores, tanto la cantidad entregada como sus fechas de vencimiento	Los productos se cuentan y se revisan contra la factura que entrega el proveedor	La dependiente que se encuentre atendiendo realiza el conteo de los productos entregados por el proveedor
12. ¿Quién controla el inventario en la pulpería?	De momento la pulpería no cuenta con un inventario, se llegó a un acuerdo con la propietaria de no controlar esta cuenta ya que de momento Hacienda no lo solicita como un requisito en el Régimen Simplificado	De momento la pulpería no lleva ningún control de inventario	La pulpería no lleva ningún inventario, el contador le indico a la propietaria de la pulpería que no era necesario llevar este control
13. ¿Se realizan revisiones a las acciones en respuesta a los riesgos y adaptación a los cambios?	Actualmente la propietaria de la pulpería no realiza revisiones a los riesgos, lo cual implica no estar preparado ante variable y/o contingencias	No, ya que no cuento con el conocimiento necesario y el contador no me da ningún acompañamiento en la administración del negocio	El negocio no lleva ningún control, no se hace evaluación de riesgos ni revisión de cambios. El contador nos visita cada 3 meses para la declaración del impuesto de renta

Fuente: Elaboración propia, 2022

4.2.1. Preguntas Componente: Evaluación de Riesgos

Respuesta Pregunta No. 9:

ASPECTOS CONDICIONANTES	CANTIDAD RESPUESTA		
	SI	NO	PUNTUACIÓN
9. ¿Cada cuanto se les hace el pedido a los proveedores?	3	0	3.7038

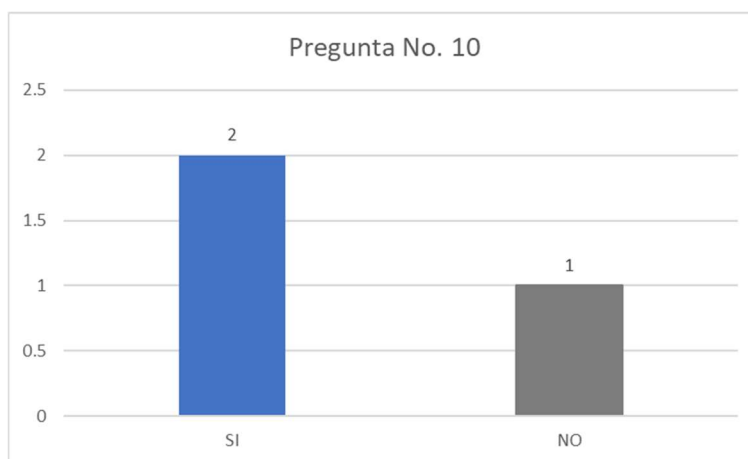
En cuanto a la *pregunta número 9* de la entrevista sobre el segundo componente de COSO III: Evaluación de Riesgo, se obtuvo un 100% de respuestas SI.

La *novena pregunta* de la entrevista, tiene como fin conocer cada cuanto se les hace el pedido a los proveedores. Al analizar los aportes de los colaboradores se identifica que los pedidos se realizan como mínimo una vez a la semana, sin embargo, para algunos productos se realizan dos o tres veces con el fin de abastecer la pulpería.

En este sentido no se identifica un riesgo potencial, sin embargo, si se encuentra oportuno analizar si los periodos de pedido y entrega de los productos permiten que el negocio siempre se encuentre abastecido de los diferentes productos, debido a que un potencial desabastecimiento repercutiría en las ventas y en la confianza de los clientes a la hora de escoger donde realizar sus compras.

Respuesta Pregunta No. 10:

ASPECTOS CONDICIONANTES	CANTIDAD RESPUESTA		
	SI	NO	PUNTUACIÓN
10. ¿En promedio cuánto se le compra a cada proveedor?	2	1	2.4692

Gráfico 8*Respuesta Pregunta No. 10*

Fuente: Elaboración propia, 2022

En cuanto a la *pregunta número 10* de la entrevista sobre el segundo componente de COSO III: Evaluación de Riesgo, se obtuvo un 66.67% de respuestas SI y un 33.33% de respuesta NO.

La *décima pregunta* tiene como objetivo identificar el valor promedio de compra a cada proveedor. Al analizar los aportes de los colaboradores se identifica que estos datos no se conocen a precisión en la actualidad y se cuenta con una estimación entre ¢2,000.00 a ¢100,000.00 dependiendo del producto y/o del proveedor.

Este aspecto del negocio no representa un riesgo en cuanto a las cuentas debido a que si se lleva control trimestral de las facturas. Sin embargo, debido a que no se conoce la importancia tanto en montos de compra, volumen e ingresos por proveedor se realiza una priorización, por lo que se tiene el riesgo de cortar relaciones indispensables para la continuidad del negocio.

Respuesta Pregunta No. 11:

ASPECTOS CONDICIONANTES	CANTIDAD RESPUESTA		
	SI	NO	PUNTUACIÓN
11. ¿Quién realiza el conteo de la mercadería después de su entrega?	3	0	3.7038

En cuanto a la *pregunta número 11* de la entrevista sobre el segundo componente de COSO III: Evaluación de Riesgo, se obtuvo un 100% de respuestas SI.

La *pregunta número once*, permite conocer quién realiza el conteo de la mercadería después de su entrega. Mediante el análisis de los aportes obtenidos por los colaboradores se identifica que es el dependiente quien realiza el conteo.

Se considera un riesgo importante para el negocio que un trabajador o dependiente efectuó el conteo de materiales recibidos por los proveedores sin ninguna vigilancia, debido a que se aumenta la probabilidad de que se extraiga uno o varios productos y se considere por la gerencia un error del proveedor. (Vidal, 2019)

Respuesta Pregunta No. 12:

ASPECTOS CONDICIONANTES	CANTIDAD RESPUESTA		
	SI	NO	PUNTUACIÓN
12. ¿Quién controla el inventario en la pulpería?	0	3	0.0000

En cuanto a la *pregunta número 12* de la entrevista sobre el segundo componente de COSO III: Evaluación de Riesgo, se obtuvo un 100% de respuestas NO.

El riesgo se agrava al considerar los resultados para la *pregunta número doce*. Está permite conocer quién controla el inventario en la pulpería y al analizar las respuestas se identifica que debido a recomendación del contador actualmente no se cuenta con ningún control del inventario.

Esta característica representa un riesgo de alto impacto para el negocio debido a que aumenta la probabilidad de que se den perdidas de productos por hurtos de los clientes, dependientes o caducidad de estos, lo que conduce a perdidas monetarias considerables.

El objetivo principal del control de inventario es garantizar que cada vez que un cliente busque un producto, la empresa pueda ponerlo a su disposición. Y cuando existe un control riguroso, la empresa puede responder rápidamente a las necesidades del cliente, controlando los costes asociados al exceso de stock. (Méndez, 2019)

Respuesta Pregunta No. 13:

ASPECTOS CONDICIONANTES	CANTIDAD RESPUESTA		
	SI	NO	PUNTUACIÓN
13. ¿Se realizan revisiones a las acciones en respuesta a los riesgos y adaptación a los cambios?	0	3	0.0000

En cuanto a la *pregunta número 13* de la entrevista sobre el segundo componente de COSO III: Evaluación de Riesgo, se obtuvo un 100% de respuestas NO.

La *pregunta número trece* pretende conocer si se realizan revisiones a las acciones en respuesta a los riesgos y adaptación a los cambios, sin embargo, al analizar los cambios se determina que la empresa no cuenta con los conocimientos o ayuda necesaria para reconocer y control los riesgos.

Anteriormente la gestión de riesgos estaba muy relacionada con lo que ocurría directamente con el sistema financiero, sin embargo, con el paso del tiempo esto cambió y se ha entendido que el control preventivo es esencial en cada uno de los procesos de las compañías, pues esto ayuda a prever las situaciones que se puedan presentar en el futuro y en caso de que llegará a ser así se contaría con un plan que ayudaría a mitigar los daños que se podrían presentar. (Arevalo, 2020)

Por esta razón, a continuación, se propone una lista con los principales riesgos identificados y su impacto en el negocio.

Figura 6

Principales Riesgos, Pulpería María



Fuente: Elaboración propia, 2022

4.3. Evaluación Componente: Actividades de Control

El tercer aspecto evaluable de la entrevista diseñada y aplicada a los colaboradores de la Pulpería María, corresponde a las *actividades de control*. A continuación, se muestran unas tablas con el detalle de las preguntas abordadas y el aporte obtenido de los trabajadores.

Las actividades de control se definen como las acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos. Estas se ejecutan en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos de negocio y en el entorno tecnológico, y sirven como mecanismos para asegurar el cumplimiento de los objetivos. Según su naturaleza pueden ser preventivas o de detección y pueden abarcar una amplia gama de actividades manuales y automatizadas. (Jiménez, 2019)

Debido a la importancia que representan las actividades de control para una empresa, se diseñan y abordan las siguientes seis preguntas relacionadas.

Tabla 9

Actividades de Control

ACTIVIDADES DE CONTROL			
ASPECTOS CONDICIONANTES	CANTIDAD RESPUESTA		
	SI	NO	Puntuación
14. ¿En la pulpería existe un manual de funciones?	0	3	0.0000
15. ¿El personal conoce sus funciones, obligaciones y responsabilidades a su cargo?	3	0	3.7038
16. ¿El administrador cuenta con la supervisión necesaria en el desarrollo de las actividades que desempeña?	2	1	2.4692
17. ¿Las compras son realizadas bajo previo análisis de cotización?	3	0	3.7038
18. ¿En relación al manejo de muebles y accesorios, se cuenta con un control de inventario?	0	3	0.0000

19. ¿Existe un control y almacenamiento adecuado de los suministros de oficina, limpieza, entre otros que se utilizan en la pulpería?	0	3	0.0000
TOTAL	8	10	9.8768

Fuente: Elaboración propia, 2022

Gráfico 9

Actividades de Control



Fuente: Elaboración propia, 2022

En cuanto al resumen del tercer componente de COSO III: Actividades de Control, se obtuvo un 44.44% de respuestas SI y un 55.56% de respuestas NO.

Tabla 10

Actividades de Control

Pregunta	Aporte 1	Aporte 2	Aporte 3
14. ¿En la pulpería existe un manual de funciones?	La PYMEs no cuenta con un manual de funciones, a pesar de ello cada colaborador conoce sus tareas	De momento no tengo ningún manual, las funciones se comunican de manera verbal	En la pulpería no se maneja ningún manual, ni documentación, ni se realizan arqueos, ni tampoco conteo de caja a ninguna hora del día
15. ¿El personal conoce sus funciones, obligaciones y responsabilidades a su cargo?	Siempre se le ha motivado a la administración a ser una guía con su dependiente para dejar muy en claro las funciones y responsabilidades que desempeña en el puesto que se le asigno	Si, tanto yo como propietaria como mi dependiente conoces las funciones y obligaciones a mi cargo	Por mi experiencia previa en mis trabajos anteriores, conozco mis obligaciones y responsabilidades, pero por parte de la administración nunca recibí ninguna indicación
16. ¿El administrador cuenta con la supervisión necesaria en el desarrollo de las actividades que desempeña?	El administrador es el responsable directo de lograr todos los objetivos propuestos, por lo que se le ha hecho ver a la propietaria la importancia de supervisar todas las tareas de su negocio, pero por falta de conocimiento se le ha complicado un poco	Si de mi parte la colaboradora cuenta con un acompañamiento en sus funciones	La administración no cuenta con ninguna supervisión ni control
17. ¿Las compras son realizadas bajo previo análisis de cotización?	Siempre se le ha recomendado a la propietaria cotizar los productos antes de realizar cualquier compra	Si, antes de comprar o incluir un nuevo producto a la pulpería cotizamos en búsqueda del mejor precio	Se hacen pedidos de acuerdo a las necesidades del momento y a la experiencia que ha arrojado las ventas a lo largo del tiempo que ha estado el negocio en funcionamiento
18. ¿En relación con el manejo de muebles y accesorios, se cuenta con un control de inventario?	La propietaria no lleva ningún registro del inventario de mueble, ya que solo se cuenta con estantes y caja registradora; los congeladores y cámaras son propiedad de cada proveedor	No, no se cuenta con inventario de mobiliario, este es muy rudimentario son solo repisas y una caja registradora	No se cuenta con ningún tipo de inventario, solo se lleva un archivo con las facturas de compra para la declaración de impuesto y otro con los contratos de arrendamiento de las cámaras de refrigeración por parte de los proveedores
19. ¿Existe un control y almacenamiento adecuado de los suministros de oficina, limpieza, entre otros que se utilizan en la pulpería?	Los suministros de limpieza utilizados en el negocio provienen de los mismos productos de se tienen para la venta, de momento la administración no cuenta con un registro de los productos utilizados	No ya que los productos que almacenan en el servicio y en el momento que se agotan se utilizan de los mismos que tengo para el negocio	No se lleva ningún control, la administración hace uso de los artículos del hogar

Fuente: Elaboración propia, 2022

4.3.1. Preguntas Componente: Actividades de Control

Respuesta Pregunta No. 14:

ASPECTOS CONDICIONANTES	CANTIDAD RESPUESTA		
	SI	NO	PUNTUACIÓN
14. ¿En la pulpería existe un manual de funciones?	0	3	0.0000

En cuanto a la *pregunta número 14* de la entrevista sobre el tercer componente de COSO III: Actividades de Control, se obtuvo un 100% de respuestas NO.

La *pregunta número catorce* de la entrevista, se enfoca en conocer si en la pulpería existe un manual de funciones. El Manual de Organización y Funciones (MOF) es un documento técnico normativo de gestión institucional donde se describe y establece la función básica, las funciones específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo. (Morales, 2018)

Al analizar los aportes de los colaboradores, obtenidos mediante la entrevista se determina que la Pulpería María no cuenta con un manual de funciones. Esto se debe según uno de los entrevistados a que no es necesario que una PYME cuente con manual de funciones.

Sin embargo, las ventajas de contar con manuales de procedimientos son de proporcionar apoyo a las diferentes actividades que realizan de manera cotidiana en una empresa sin importar su función, tipo o tamaño. Además, permite que se haga un seguimiento secuencial de las tareas y es muy útil porque es un instrumento de comunicación efectivo porque detalla de manera específica los pasos a seguir en el cumplimiento de las funciones asignadas. (Wilfredo, 2018)

Respuesta Pregunta No. 15:

ASPECTOS CONDICIONANTES	CANTIDAD RESPUESTA		
	SI	NO	PUNTUACIÓN
15. ¿El personal conoce sus funciones, obligaciones y responsabilidades a su cargo?	3	0	3.7038

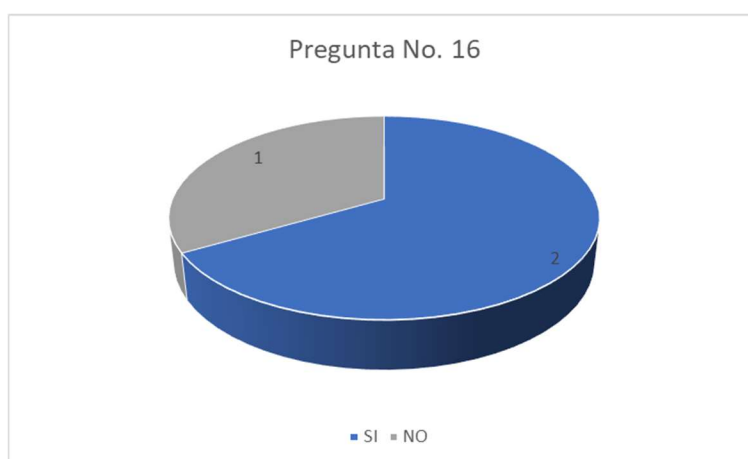
En cuanto a la *pregunta número 15* de la entrevista sobre el tercer componente de COSO III: Evaluación de Riesgo, se obtuvo un 100% de respuestas SI.

La *pregunta número quince* se aborda con el fin de identificar si el personal conoce sus funciones, obligaciones y responsabilidades a su cargo. Al analizar los aportes de los entrevistados se identifica que los funcionarios si conocen sobre sus funciones y responsabilidades, sin embargo, se comenta que estos no fueron indicados por la administración del negocio.

Es de importancia que los empleados conozcan sus responsabilidades y funciones incluso antes de firmarse un contrato laboral y es fundamental que se llegue a un consenso entre el patrono y el empleado sobre la capacidad esperada. Además, con el fin de evitar conflictos relacionados a las funciones realizadas en comparación con las esperadas se recomendable documentar una vez su acuerdan tanto por la administración como por el empleado.

Respuesta Pregunta No. 16:

ASPECTOS CONDICIONANTES	CANTIDAD RESPUESTA		
	SI	NO	PUNTUACIÓN
16. ¿El administrador cuenta con la supervisión necesaria en el desarrollo de las actividades que desempeña?	2	1	2.4692

Gráfico 10*Respuesta Pregunta No. 16*

Fuente: Elaboración propia, 2022

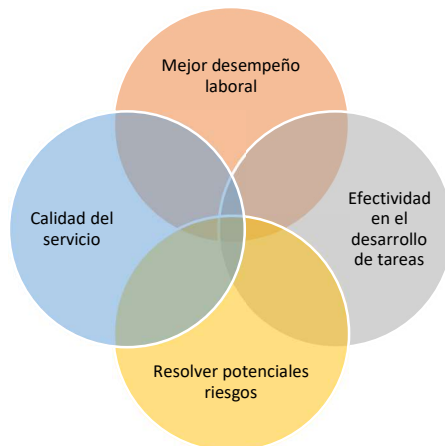
En cuanto a la *pregunta número 16* de la entrevista sobre el tercer componente de COSO III: Evaluación de Riesgo, se obtuvo un 66.67% de respuestas SI y un 33.33% de respuesta NO.

La *pregunta número dieciséis* se enfoca en conocer si la administración cuenta con la supervisión necesaria en el desarrollo de las actividades que desempeña. Al analizar la información obtenida con la aplicación de la entrevista, se determina que actualmente no se llevan a cabo actividades de supervisión para los empleados.

A continuación, se presenta una figura con los principales beneficios que representaría para la organización supervisar las actividades de sus empleados según Orozco, 2020.

Figura 7

Beneficios de la supervisión del personal, Pulpería María



Fuente: Elaboración propia, 2022- Basado en (Orozco, 2020)

Respuesta Pregunta No. 17:

ASPECTOS CONDICIONANTES	CANTIDAD RESPUESTA		
	SI	NO	PUNTUACIÓN
17. ¿Las compras son realizadas bajo previo análisis de cotización?	3	0	3.7038

En cuanto a la *pregunta número 17* de la entrevista sobre el tercer componente de COSO III: Evaluación de Riesgo, se obtuvo un 100% de respuestas SI.

Respecto a la *pregunta número diecisiete*, se pretende conocer si las compras son realizadas bajo previo análisis de cotización. Al analizar los resultados y respuestas obtenidas se identifica que la empresa si realiza cotizaciones para sus productos.

Las empresas pueden ahorrar importantes sumas de dinero si cotizan los productos antes de decidirse por un proveedor o incluso una marca. La cotización informa y educa sobre los mercados y oferta, precios y otros beneficios. Además, permite conocer las ofertas del mercado en relación con el producto para valorar el posible interés de los clientes y beneficios para la organización. (Escobar, 2019)

Respuesta Pregunta No. 18:

ASPECTOS CONDICIONANTES	CANTIDAD RESPUESTA		
	SI	NO	PUNTUACIÓN
18. ¿En relación al manejo de muebles y accesorios, se cuenta con un control de inventario?	0	3	0.0000

En cuanto a la *pregunta número 18* de la entrevista sobre el tercer componente de COSO III: Evaluación de Riesgo, se obtuvo un 100% de respuestas NO.

La *pregunta número dieciocho* se enfoca en conocer si se cuenta con un control de inventario, en relación con el manejo de muebles y accesorios. Al analizar el aporte de los tres consultados, se idéntica que actualmente la empresa no cuenta con un inventario.

Esta característica se debe a que únicamente los estantes y caja registradora son de pertenencia de la dueña de la empresa, ya que las cámaras y otros equipos son propiedad de cada proveedor. Esto representa un beneficio para la empresa al no representar un costo o depreciación asociado.

Respuesta Pregunta No. 19:

ASPECTOS CONDICIONANTES	CANTIDAD RESPUESTA		
	SI	NO	PUNTUACIÓN
19. ¿Existe un control y almacenamiento adecuado de los suministros de oficina, limpieza, entre otros que se utilizan en la pulpería?	0	3	0.0000

En cuanto a la *pregunta número 19* de la entrevista sobre el tercer componente de COSO III: Evaluación de Riesgo, se obtuvo un 100% de respuestas NO.

Respecto a la *pregunta número diecinueve*, se pretende conocer si existe un control y almacenamiento adecuado de los suministros de oficina, limpieza, entre otros que se utilizan en la pulpería. Al analizar los resultados se identifica que debido a que los suministros utilizados se almacenan en el armario del sanitario del local y los productos utilizados son los mismos que obtienen para la venta, no se cuenta con ningún control.

4.4. Evaluación Componente: Información y Comunicación

A continuación, se presentan los resultados de la aplicación de las entrevistas en relación con el cuarto enfoque; *información y comunicación*.

El concepto de información: “es el nombre por el que se conoce un conjunto organizado de datos procesados que constituyen un mensaje que cambia el estado de conocimiento del sujeto o sistema que recibe dicho mensaje”. Por otro lado, el concepto de comunicación: “es la acción consciente de intercambiar información entre dos o más participantes con el fin de transmitir o recibir información u opiniones distintas”. (Diccionario de la lengua española, 2022)

La importancia de la comunicación e información en las empresas es trascendental al depender de estas para realizar las tareas cotidianas, los análisis financieros de mejora continua, entre otros que permiten desarrollarse como negocio. Por esta razón se enfocan cuatro preguntas de las entrevistas a estos aspectos.

Tabla 11

Información y Comunicación

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
ASPECTOS CONDICIONANTES	CANTIDAD RESPUESTA		
	SI	NO	Puntuación
20. ¿La pulpería cuenta con algún sistema de información? De ser así, ¿la calidad de la información que brinda el sistema facilita tomar decisiones adecuadas y preparar información confiable?	0	3	0.0000
21. ¿Cuentas con equipos de computación con las seguridades necesarias para salvaguardar la información?	0	3	0.0000
22. ¿Se realizan actualizaciones periódicamente a programas o sistemas de información a los equipos antes mencionados?	0	3	0.0000
23. ¿Se comunica aspectos clave sobre el funcionamiento del Control Interno?	0	3	0.0000
TOTAL	0	12	0.0000

Fuente: Elaboración propia, 2022

Gráfico 11*Información y Comunicación*

Fuente: Elaboración propia, 2022

En cuanto al resumen del cuarto componente de COSO III: Información y Comunicación, se obtuvo un 100% de respuestas NO.

Tabla 12

Información y Comunicación

Pregunta	Aporte 1	Aporte 2	Aporte 3
20. ¿La pulpería cuenta con algún sistema de información? De ser así, ¿la calidad de la información que brinda el sistema facilita tomar decisiones adecuadas y preparar información confiable?	En la pulpería todos los procesos son muy rudimentarios, no se cuenta con ningún sistema de información	Actualmente la pulpería no cuenta con ningún sistema de información, no cuento con los conocimientos necesarios y el contador que me ayuda no me asesora lo necesario	No, la pulpería no cuenta con ningún sistema, no se lleva ningún control, ni siquiera un conteo al final del día
21. ¿Cuentas con equipos de computación con las seguridades necesarias para salvaguardar la información?	El negocio no cuenta con ningún equipo de computación	No se cuenta con ningún equipo de computación para el que hacer de la pulpería solo se cuenta con un circuito de grabación puesto después	Solo se cuenta con una caja registradora para salvaguardar el dinero de las ventas, pero la misma permanece apagada
22. ¿Se realizan actualizaciones periódicamente a programas o sistemas de información a los equipos antes mencionados?	N/A	No, ya que no cuento con ningún programa de computadora, no cuento con la información necesaria para conocer qué tan rentable es este negocio	No, ya que no se cuenta con ningún equipo
23. ¿Se comunica aspectos clave sobre el funcionamiento del Control Interno?	La propietaria de la pulpería no cuenta con estudios sobre el tema. No se lleva ningún control, ante cualquier riesgo se intenta subsanar en el momento	No, ya que no cuento con el conocimiento necesario, tenemos pocos controles	La pulpería no lleva ningún control

Fuente: Elaboración propia, 2022

4.4.1. Preguntas Componente: Información y Comunicación

Respuesta Pregunta No. 20:

ASPECTOS CONDICIONANTES	CANTIDAD RESPUESTA		
	SI	NO	PUNTUACIÓN
20. ¿La pulpería cuenta con algún sistema de información? De ser así, ¿la calidad de la información que brinda el sistema facilita tomar decisiones adecuadas y preparar información confiable?	0	3	0.0000

En cuanto a la *pregunta número 20* de la entrevista sobre el cuarto componente de COSO III: Información y Comunicación, se obtuvo un 100% de respuestas NO.

La primera pregunta corresponde a la *pregunta número veinte* de la encuesta y con su aplicación se pretende conocer si la pulpería cuenta con algún sistema de información y de ser así, si la calidad de la información que brinda el sistema facilita tomar decisiones adecuadas y preparar información confiable.

Los sistemas de información son una herramienta necesaria para el flujo de la información en una empresa, es una fuente de información para tomarse como apoyo para llevar a cabo la dirección de la misma y proporciona los conocimientos básicos para la realización de las actividades de cualquier departamento. (Martínez, 2020)

Al analizar el aporte de los colaboradores se identifica que la empresa no cuenta con ningún sistema de información. Debido a la finalidad del negocio y su tamaño no se considera de importancia a corto plazo adquirir un software o sistema de información, sin embargo, de acuerdo con lo estudiado durante el desarrollo del proyecto si se identifica la necesidad de utilizar una herramienta como Microsoft Excel para el control de inventarios, compras de materia prima y ventas, por mencionar algunos ejemplos.

Respuesta Pregunta No. 21:

ASPECTOS CONDICIONANTES	CANTIDAD RESPUESTA		
	SI	NO	PUNTUACIÓN
21. ¿Cuentas con equipos de computación con las seguridades necesarias para salvaguardar la información?	0	3	0.0000

En cuanto a la *pregunta número 21* de la entrevista sobre el cuarto componente de COSO III: Información y Comunicación, se obtuvo un 100% de respuestas NO.

La *pregunta número veintiuno* se enfoca en conocer si se cuenta con equipos de computación con las seguridades necesarias para salvaguardar la información. Al analizar las respuestas se identifica que debido a que no se cuenta con un sistema de información, únicamente se cuenta con una caja registradora manual.

En esta línea se destaca la importancia de adquirir un equipo de cómputo para asegurar la continuidad del negocio mediante el control de las entradas y salidas, así como el análisis de la información. Lo anterior mediante el uso de un sistema web para gestión de inventario y facturación.

Respuesta Pregunta No. 22:

ASPECTOS CONDICIONANTES	CANTIDAD RESPUESTA		
	SI	NO	PUNTUACIÓN
22. ¿Se realizan actualizaciones periódicamente a programas o sistemas de información a los equipos antes mencionados?	0	3	0.0000

En cuanto a la *pregunta número 22* de la entrevista sobre el cuarto componente de COSO III: Información y Comunicación, se obtuvo un 100% de respuestas NO.

Para la *pregunta número veintidós* se pretendía conocer si se realizan actualizaciones periódicamente a programas o sistemas de información a los equipos antes mencionados, sin embargo, debido a que en las respuestas anteriores se conoce que la empresa no cuenta con dichos sistemas de información la pregunta no es aplicable para el presente análisis.

Respuesta Pregunta No. 23:

ASPECTOS CONDICIONANTES	CANTIDAD RESPUESTA		
	SI	NO	PUNTUACIÓN
23. ¿Se comunica aspectos clave sobre el funcionamiento del Control Interno?	0	3	0.0000

En cuanto a la *pregunta número 23* de la entrevista sobre el cuarto componente de COSO III: Información y Comunicación, se obtuvo un 100% de respuestas NO.

Por último, la *pregunta número veintitrés*, se realiza para conocer si se comunica aspectos clave sobre el funcionamiento del Control Interno. Al analizar los aportes de los tres colaboradores se reconoce que la organización no comunica estos aspectos debido a que la administración no reconoce, identifica o documenta aspectos sobre el Control Interno.

El Control Interno se ha vuelto un factor muy importante de aplicación en las compañías, debido a que la ayuda de dichos controles implementados permite que el giro del negocio se realice de una manera adecuada, eficiente y eficaz, evitando generar pérdidas en los procesos a realizar. (Guzmán & Arroyo, 2019).

4.5. Evaluación Componente: Actividades de Supervisión

El último aspecto que se evalúa mediante la aplicación de las entrevistas son las *actividades de supervisión*. En las siguientes tablas se desarrollan las cuatro preguntas relacionadas con la temática.

La supervisión es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo: el hombre, la materia prima, los equipos, maquinarias, herramientas, dinero, entre otros elementos que en forma directa o indirecta. (Amores, 2016)

Tabla 13

Actividades de Supervisión

ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN			
ASPECTOS CONDICIONANTES	CANTIDAD RESPUESTA		
	SI	NO	Puntuación
24. ¿Se realiza seguimiento continuo a las actividades del Control Interno?	0	3	0.0000
25. ¿Se analizan los procesos y se proponen mejoras a los mismos?	0	3	0.0000
26. ¿Se aplican medidas correctivas inmediatamente después de detectar deficiencias en el Control Interno?	1	2	1.2346
27. ¿Conoce si se le da la importancia necesaria a la gestión y Control Interno del negocio basado en planes organizacionales y normativas vigentes?	0	3	0.0000
TOTAL	1	11	1.2346

Fuente: Elaboración propia, 2022

Gráfico 12*Actividades de Supervisión*

Fuente: Elaboración propia, 2022

En cuanto al resumen del quinto y último componente de COSO III: Actividades de Supervisión, se obtuvo un 8.33% de respuestas SI y un 91.67% de respuestas NO.

Tabla 14

Actividades de Supervisión

Pregunta	Aporte 1	Aporte 2	Aporte 3
24. ¿Se realiza seguimiento continuo a las actividades del Control Interno?	Por parte de la administración no se realiza ningún seguimiento	No, por mi parte no llevamos controles sobre las actividades	No ya que la administración no lleva controles
25. ¿Se analizan los procesos y se proponen mejoras a los mismos?	La administración no analiza procesos, las mejoras se ejecutan en el momento en que se requieran	No, de momento no tenemos procedimientos establecidos por lo que las mejoras se establecen en el momento que se requieran	No hay procesos establecidos, se realizan las labores empíricamente
26. ¿Se aplican medidas correctivas inmediatamente después de detectar deficiencias en el Control Interno?	Al detectar cualquier deficiencia se intenta cambiar de inmediato	Se toman las medidas de acuerdo al momento y a la necesidad, no se evalúan con anterioridad	No se controla ningún proceso, por lo que no se buscan mejoras al presentarse algún inconveniente, se trata de solucionar en el momento
27. ¿Conoce si se le da la importancia necesaria a la gestión y Control Interno del negocio basado en planes organizacionales y normativas vigentes?	La administración no le da la importancia necesaria realiza la gestión del negocio a prueba y error	Siento que es necesario, pero por la falta de conocimientos no cuento con la capacidad para llevar un adecuado control interno Considero que las PYMEs enfrentan una desigualdad muy grande, por ejemplo, en precios y falta de conocimiento en la gestión del negocio	No se le da la importancia necesaria, ni por parte del administrador, ni por parte del Contador

Fuente: Elaboración propia, 2022

4.5.1. Preguntas Componente: Actividades de Supervisión

Respuesta Pregunta No. 24:

ASPECTOS CONDICIONANTES	CANTIDAD RESPUESTA		
	SI	NO	PUNTUACIÓN
24. ¿Se realiza seguimiento continuo a las actividades del Control Interno?	0	3	0.0000

En cuanto a la *pregunta número 24* de la entrevista sobre el quinto componente de COSO III: Actividades de Supervisión, se obtuvo un 100% de respuestas NO.

La primera pregunta relacionada a las actividades de supervisión que corresponde a la *pregunta número veinticuatro* de las entrevistas, pretendía conocer si se realiza seguimiento continuo a las actividades del Control Interno sin embargo al igual que la pregunta número veintidós, debido a que la organización no cuenta con actividades de Control Interno esta pregunta no aplicable.

Respuesta Pregunta No. 25:

ASPECTOS CONDICIONANTES	CANTIDAD RESPUESTA		
	SI	NO	PUNTUACIÓN
25. ¿Se analizan los procesos y se proponen mejoras a los mismos?	0	3	0.0000

En cuanto a la *pregunta número 25* de la entrevista sobre el quinto componente de COSO III: Actividades de Supervisión, se obtuvo un 100% de respuestas NO.

Por otro lado, la *pregunta número veinticinco* se realiza para identificar si en la Pulpería María se analizan los procesos y se proponen mejoras a los mismos. La mejora de procesos, u optimización de procesos, consiste en el análisis del proceso como se encuentra ahora para encontrar ineficiencias y actividades que se pueden realizar de una forma mejor, con el objetivo de definir. (White, 2018)

Al analizar los resultados se evidencia que la empresa no se realizan mejoras a los procesos, por esta razón se identifica la necesidad de definir en primera instancia los aspectos que se mencionan en la siguiente figura, con el fin de iniciar en la mejora de proceso.

Figura 8

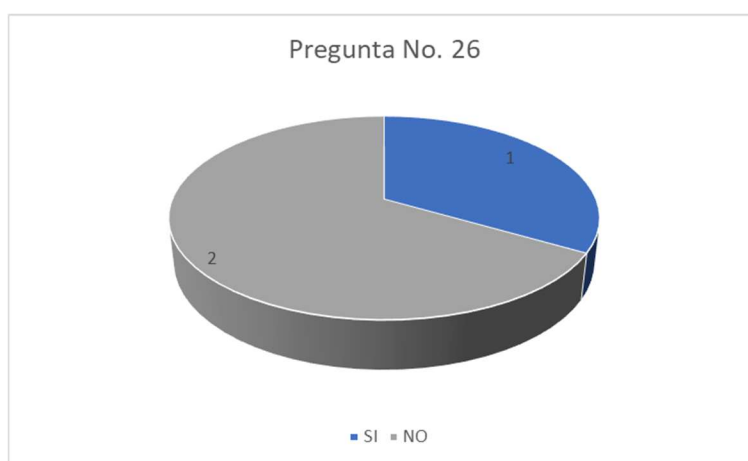
Pasos para iniciar la mejora de procesos, Pulpería María



Fuente: Elaboración propia, 2022

Respuesta Pregunta No. 26:

ASPECTOS CONDICIONANTES	CANTIDAD RESPUESTA		
	SI	NO	PUNTUACIÓN
26. ¿Se aplican medidas correctivas inmediatamente después de detectar deficiencias en el Control Interno?	1	2	1.2346

Gráfico 13*Respuesta Pregunta No. 26*

Fuente: Elaboración propia, 2022

En cuanto a la *pregunta número 26* de la entrevista sobre el quinto componente de COSO III: Actividades de Supervisión, se obtuvo un 33.33% de respuesta SI y un 66.67% de respuestas NO.

La *pregunta número veintiséis* de la entrevista, se realiza para conocer si se aplican medidas correctivas inmediatamente después de detectar deficiencias en el Control Interno.

Una deficiencia de Control Interno ocurre cuando “no existe un control necesario para prevenir, o detectar y corregir, oportunamente incorrecciones en los estados financieros”, o

cuando “un control está diseñado, se implementa u opera de forma que no sirve para prevenir, o detectar y corregir. (Moncayo, 2017)

Al analizar el aporte de los entrevistados en esta línea, se identifica que, a pesar de no controlar estrictamente los riesgos, en caso de ocurrencia de un incidente, este se atiende inmediatamente, lo que permite que estos no se agraven.

Respuesta Pregunta No. 27:

ASPECTOS CONDICIONANTES	CANTIDAD RESPUESTA		
	SI	NO	PUNTUACIÓN
27. ¿Conoce si se le da la importancia necesaria a la gestión y Control Interno del negocio basado en planes organizacionales y normativas vigentes?	0	3	0.0000

En cuanto a la *pregunta número 27* de la entrevista sobre el quinto componente de COSO III: Actividades de Supervisión, se obtuvo un 100% de respuestas NO.

Por último, para finalizar la entrevista en la *pregunta número veintisiete* se consulta si se le da la importancia necesaria a la gestión y Control Interno del negocio basado en planes organizacionales y normativas vigentes. Sin embargo, al analizar los resultados, se identifica que debido a la falta de conocimiento no se realizan acciones referentes al Control Interno.

Cuando no existe un proceso de control para el servicio a clientes dentro de una empresa, es muy probable que la satisfacción de estos disminuya, derivando en menor retención para la empresa. El fraude, robo, la compra excesiva y la mala atención a clientes son algunas de las consecuencias de un mal control interno (Rocha, 2017)

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

Luego de haber realizado una descripción de los resultados obtenidos de la investigación, se detalla en modo de resumen los hallazgos y análisis de acuerdo con los objetivos establecidos al inicio del documento.

De acuerdo a la Universidad de Chile (2022) “La sección de discusión es aquella en la que relacionas los resultados de tu investigación con la teoría, el estado de la cuestión y tu propia investigación. A diferencia de la parte de resultados, que es muy expositiva, esta sección es predominantemente argumentativa, ya que requiere una toma de posición ante los datos y un ejercicio de pensamiento crítico para valorar justificadamente los aportes.”

Objetivo No. 1: Identificar la situación actual del proceso de Control Interno en la Pulpería María, ubicada en el cantón de Moravia, San José, Costa Rica.

El objetivo número uno, se establece con el fin de identificar la situación actual del proceso de Control Interno, encontrando las áreas fuertes y de mejora de la Pulpería María.

En esta línea se determina que un proceso de Control Interno corresponde al conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad pública. Se fundamenta en una estructura basada en cinco componentes funcionales; ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control gerencial, información, comunicación y supervisión (Martínez J., 2019)

Una vez se conoce que representa un proceso de Control Interno se procede a identificar si la organización cuenta total o parcialmente con estos, para el desarrollo de sus actividades cotidianas. Sin embargo, mediante el abordaje de las entrevistas se determina que actualmente la empresa no cuenta con los procesos de control.

El no contar con un sistema de Control Interno puede representar un riesgo considerable para la organización al aumentar la exposición de hurto o robo por parte de trabajadores y/o clientes; no lograr los objetivos o metas de ingresos mensuales; procesos tediosos y poco eficientes; no contar con información confiable para el análisis y por ende la toma de decisiones basados en datos poco certeros que llevan a pérdidas económicas.

Por esta razón se identifica como oportunidad de mejora el establecer un plan de implementación de un sistema para el desarrollo del Control Interno. Para este fin se recomienda cumplir con tres etapas: (Congreso de la República de Perú, 2021).

La *primera etapa* corresponde a la planificación, que inicia con el compromiso tanto de la jefatura como de los empleados. Además se desarrolla un diagnóstico de la situación actual de la empresa. Para este punto en el desarrollo del presente proyecto puede ser una guía para

determina la situación en la que se encuentra la compañía respecto al tema en estudio, el cual a su vez es la base para la elaboración de un plan de trabajo que asegure su implementación y garantice la eficacia en sus tareas.

La *segunda etapa* corresponde a la ejecución o desarrollo. Aborda las acciones y actividades definidas en la etapa anterior de acuerdo con los dos niveles secuenciales: a nivel de entidad y a nivel de procesos. En el primer nivel se establecen las políticas y normativa de control necesarias para la salvaguarda de los objetivos bajo el marco de las normas de Control Interno, mientras que, en el segundo nivel, se dispone la base de los procesos críticos de la entidad, previa identificación de los objetivos y de los riesgos que amenazan su cumplimiento.

La última etapa es la evaluación y comprende las acciones orientadas al logro de un apropiado proceso de implementación del sistema de Control Interno y de su eficaz funcionamiento, a través de su mejora continua.

Objetivo No. 2: Estudiar los factores externos que influyen en el desarrollo de estrategias de Control Interno, de acuerdo con el enfoque COSO III, para el establecimiento de acciones que brinden una propuesta de mejora a la Pulpería, ubicada en el cantón de Moravia, San José, Costa Rica.

El segundo objetivo se basa en determinar los factores externos que influyen en el desarrollo de estrategias de Control Interno, de acuerdo con el enfoque COSO III, para el establecimiento de las acciones a seguir en la propuesta de mejora.

Para este fin es necesario establecer inicialmente cuál es el enfoque COSO III y cuáles son los factores que se deben reconocer en la empresa estudiada.

El Control Interno puede ser abordado bajo dos enfoques, uno tradicional y otro contemporáneo; el primero, comprende el plan de organización y conjunto de métodos; el segundo, como un proceso integral de gestión establecido en el Informe COSO.

COSO define Control Interno como, “un proceso que ejecuta el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de la entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos”. Este nuevo concepto, conlleva a analizar con mayor detenimiento esta nueva conceptualización sobre Control Interno. (González, 2021)

De acuerdo con esta información y con base en el marco integral COSO III se desarrolla un cuadro en el que se identifican los factores relevantes referentes al Control Interno y la situación actual de la empresa referente.

Tabla 15*Factores que influyen en el Control Interno*

Factor	Afectación	Detalle
Variación de los modelos de negocio como consecuencia de la globalización	Si	Las pulperías, mini super y negocios locales se ven en riesgo debido a la globalización y la competencia desleal con cadenas como Walmart
Mayor necesidad de información a nivel interno debido a los entornos cambiantes	Parcialmente	Al ser una empresa familiar no se ve afectada a gran escala, sin embargo, los precios de los artículos pueden aumentar de acuerdo con la demanda y escasez
Incremento del número y complejidad de las normativas aplicables al mundo empresarial a nivel internacional	No	La empresa es pequeña y actualmente no reconoce una normativa de Control Interno
Nuevas expectativas sobre la responsabilidad y competencias de los gestores de las organizaciones	Si	Se ven afectadas las responsabilidades de los funcionarios y las expectativas de los dueños al no contar con un sistema de Control Interno
Incremento de las expectativas de los grupos de interés (inversores, reguladores) en la prevención y detección del fraude	No	No aplica al ser una empresa familiar
Aumento del uso de las nuevas tecnologías, y su desarrollo constante	Parcialmente	La empresa no cuenta con tecnología por lo que puede verse afectada por el control de sus ingresos y marketing
Exigencias en la fiabilidad de la información reportada	Parcialmente	No aplica al ser una empresa familiar, sin embargo, el no llevar un control de gastos e ingresos exhaustivo puede representar pérdidas económicas

Fuente: Elaboración propia, 2022 – Basado en el Marco Integral COSO

Objetivo No. 3: Examinar los procedimientos desde la gestión administrativa que permita una mejora en la evaluación del Control Interno en la Pulpería María, ubicada en el cantón de Moravia, San José, Costa Rica.

El último objetivo reconocer los procedimientos desde la gestión administrativa que permita una mejor evaluación del Control Interno en la Pulpería María.

En esta línea se define la gestión administrativa como el conjunto de tareas y actividades coordinadas que ayudan a utilizar de manera óptima los recursos que posee una empresa. Todo esto con el fin de alcanzar los objetivos y obtener los mejores resultados. (Quiroa, 2020)

Sin embargo, al analizar los resultados de las entrevistas y las apreciaciones del proceso, se determina que la empresa no cuenta con procedimientos, tareas o indicios de gestión administrativa que permita evaluar el Control Interno vigente.

Determinar los procedimientos o procesos de la empresa desde la gestión administrativa para la evaluación del Control Interno permite a la empresa entre otros, los siguientes beneficios:

- Incremento de la productividad: Permite aplicar todos los procesos de manera eficiente lo que optimiza el funcionamiento de todas las actividades de la empresa. Generando un incremento de la productividad, dado que se pueden modificar y adecuar todos los procesos que afectan en forma negativa la productividad.
- Centrarse en el logro de los objetivos: Lograr que todos los esfuerzos se enfoquen en la misma dirección, lo cual es alcanzable al tener una correcta planificación, un conjunto de estrategias bien definidas y un equipo de trabajo que opera de forma coordinada. Todo esto en conjunto, hace que los objetivos se alcancen en los tiempos previamente establecidos.
- Maximizar el uso de los recursos: Al contar con objetivos y estrategias definidas y al tener los equipos de trabajo coordinados se pueden ahorrar todo tipo de recursos.

Tales como tiempo, dinero y recursos materiales. Dado que todo se usa de manera más inteligente y eficaz.

Para lograr los beneficios mencionados, se recomienda a la organización lograr un balance entre la planificación de las tareas, contrataciones y recolección de datos como el seguimiento de las ventas, la disciplina y el orden. De modo que los esfuerzos iniciales continúen con el tiempo a modo de mejora continua.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES

6.1. CONCLUSIONES

Para los autores Soriano, Bauer y Turco (2017), las conclusiones en una investigación científica son constructos teóricos los cuales exponen aquellos datos confirmatorios o limitaciones finales de la investigación, es decir, son las ideas de cierre de la investigación ejecutada a fin de colaborar con el acervo académico.

Por otra parte, para la RAE conclusión es: “Acción y efecto de concluir. Idea a la que se llega después de considerar una serie de datos o circunstancias.”

6.1.1. Conclusiones Generales:

En seguida se presenta una lista con las conclusiones del proyecto, que se identifican tras el desarrollo del presente proyecto.

- La empresa a pesar de contar con un claro enfoque orientado al servicio al cliente no define ni documenta sus necesidades, objetivos, misión y visión; lo que impide definir si se cumple con las expectativas del negocio.
- El principal riesgo que se reconoce es no contar con un control de los productos que se disponen para la venta, tanto a la hora de recibir la materia prima como para el control de inventarios. Esta situación, no permite tener control sobre posibles hurtos de productos, lo que aumenta la probabilidad de pérdidas económicas.
- Se concluye que debido a que no existe un manual de funciones, los empleados no cuentan con capacitación sobre sus responsabilidades y no se supervisan las actividades. Además, debido a que no se cuenta con un control de inventario, no se puede realizar un análisis o estudio a profundidad del negocio, lo que impide asociar los gastos y salidas con la ganancia verdadera del negocio.

- La empresa no cuenta con un sistema de información lo que impide documentar, controlar y analizar características de importancia para el negocio. Además, debido a que no se cuenta con un Control Interno asociado aumenta la probabilidad de ocurrencia de que se generan pérdidas económicas.
- La empresa no cuenta con Control Interno lo que la expone a riesgos relacionados al fraude, robo, la compra excesiva y la mala atención a clientes, por hacer mención a algunas de las consecuencias de un mal Control Interno,

6.1.2. Conclusiones por Objetivo:

A continuación, se presentan las conclusiones del documento según los objetivos definidos en la primera etapa como línea base para la realización del proyecto.

Objetivo No. 1: Identificar la situación actual del proceso de Control Interno en la Pulpería María, ubicada en el cantón de Moravia, San José, Costa Rica.

Los procesos de Control Interno ayudan a mitigar y prevenir posibles riesgos que afectan la empresa. Mediante el abordaje de las entrevistas y análisis de resultados obtenidos con el abordaje del proyecto se determina que actualmente la empresa no cuenta con los procesos de control. Lo anterior puede representar un riesgo considerable para la organización al aumentar los robos, contar con poca eficiencia en los procesos y no contar con información confiable para el análisis y toma de decisiones.

Objetivo No. 2: Estudiar los factores externos que influyen en el desarrollo de estrategias de Control Interno, de acuerdo con el enfoque COSO III, para el establecimiento de

acciones que brinden una propuesta de mejora a la Pulpería, ubicada en el cantón de Moravia, San José, Costa Rica.

El Control Interno proporciona a las empresas cierto grado de seguridad razonable en relación con la consecución de los objetivos. El enfoque COSO III define 7 factores principales que influyen en las estrategias de la empresa. Al analizar los resultados se concluye que la empresa únicamente se ve afectada en su totalidad por dos factores que corresponden a: Variación de los modelos de negocio como consecuencia de la globalización; y nuevas expectativas sobre la responsabilidad y competencias de los gestores de las organizaciones.

Objetivo No. 3: Examinar los procedimientos desde la gestión administrativa que permita una mejora en la evaluación del Control Interno en la Pulpería María, ubicada en el cantón de Moravia, San José, Costa Rica.

La gestión administrativa es el conjunto de tareas y actividades coordinadas que ayudan a utilizar de manera óptima los recursos que posee una empresa. Sin embargo, al analizar los resultados de las entrevistas y del proceso, se determina que la empresa no cuenta con procedimientos, tareas o indicios de gestión administrativa que permita evaluar el Control Interno. Lo que ocasiona disminución de la productividad y uso ineficiente de los recursos.

6.2. LIMITACIONES

Según el autor Bernal (2022) las limitaciones de la investigación son: “Dimensión o amplitud del estudio en cuanto a espacio, tiempo u otra variable socio-demográfica del objeto de estudio.” (p. 366)

Para este trabajo de investigación se presentan las siguientes limitaciones:

- Falta de acompañamiento o asesoramiento por parte del Contador hacia la Propietaria en la administración del negocio.
- Escaso conocimiento por parte de la dueña en el manejo adecuado del negocio, por lo que a la hora de tomar decisiones ella lo hace empíricamente y no sobre información que sustentara cualquier medida.
- Dificultad para obtener información suficiente, relevante, clara, apropiada y actualizada, procedente de la actividad contable y del Control Interno.
- Poca o ninguna evaluación de riesgos, por lo que al presentarse cualquier eventualidad el negocio no tiene plan de contingencia para enfrentarlos.

6.3. RECOMENDACIONES

En relación con esta línea, Hair (2021) señala que: “Las recomendaciones se generan mediante el pensamiento crítico. La tarea consiste en que el investigador evalúe críticamente cada conclusión y desarrolle áreas específicas de aplicaciones para acciones estratégicas o tácticas. Las recomendaciones deben abordar cómo el cliente puede resolver el problema en cuestión mediante la creación de una ventaja competitiva.” (p. 384)

De la experiencia recogida en este trabajo a continuación, se presentan las principales recomendaciones del proyecto, dirigidas a los encargados de la empresa con el fin de optimizar sus recursos, mejorar sus procesos y aumentar las ganancias.

- Debido a que la empresa no cuenta con un manual de Control Interno, se identifica la oportunidad de mejora de establecer un plan de implementación del sistema para el desarrollo. Para este fin se recomienda cumplir con tres etapas principales; planificación, ejecución o desarrollo y la evaluación.
- Se recomienda reconocer los riesgos o factores externos que afectan actualmente la capacidad de la empresa, con el fin de mitigar y prevenir los efectos adversos.
- Se recomienda incentivar la gestión administrativa con el fin de iniciar el proceso de la evaluación del Control Interno.
- Se recomienda a la organización lograr un balance entre la planificación de las tareas, contrataciones y recolección de datos como el seguimiento de las ventas, la disciplina y el orden. De modo que los esfuerzos iniciales continúen con el tiempo a modo de mejora continua.
- Se recomienda a administración de la empresa definir y documentar las necesidades, objetivos, misión y visión; con el fin de mejorar la eficiencia aumentar los ingresos y cumplir con las expectativas del negocio.

- Se recomienda la creación de un manual de funciones, con el que sea posible capacitar a los empleados sobre sus responsabilidades y no se supervisan las actividades. Además, se recomienda diseñar el proceso de control de inventario, mediante una hoja de cálculo o registro de ingresos y ventas físico para asociar los gastos y salidas con la ganancia verdadera del negocio.
- Se recomienda a la empresa priorizar el diseño de un manual de Control Interno para minimizar los riesgos relacionados al fraude, robo, la compra excesiva y la mala atención a clientes.

CAPÍTULO VII: PROPUESTA

Después de analizar los resultados obtenidos con los instrumentos aplicados al Control Interno de la Pulpería María, ubicada en el cantón de Moravia, San José, Costa Rica, se procede a desarrollar el siguiente capítulo:

7.1. Nombre de la Propuesta:

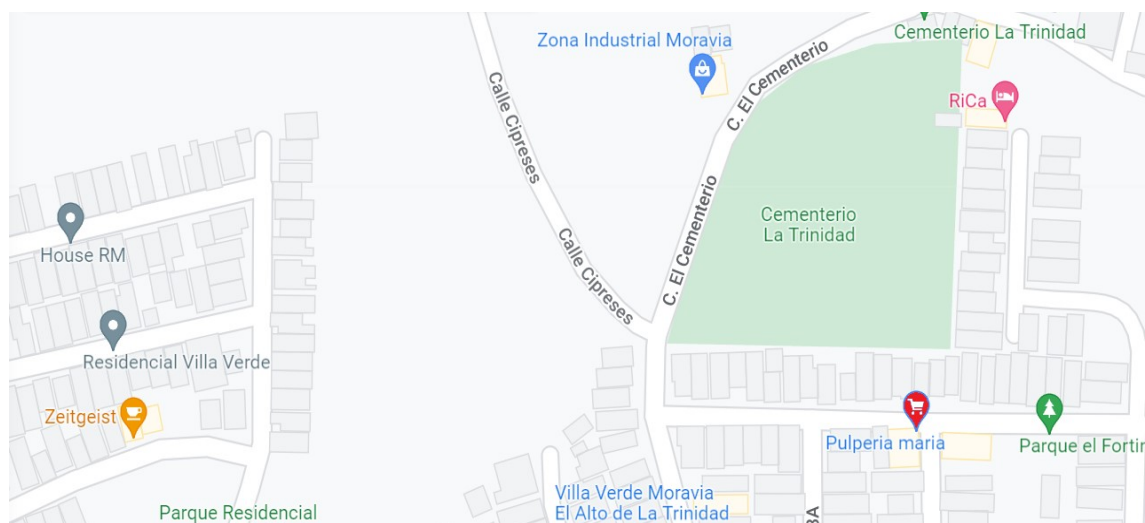
Propuesta de un Sistema de Control Interno aplicable al comercio minorista, según el enfoque denominado COSO III, como mecanismo para mejorar su gestión en el manejo del inventario de mercadería vendida.

7.2. Nombre de la Organización donde se desarrolla el Proyecto:

En la PYMEs: Pulpería María, ubicada en el cantón de Moravia, San José, Costa Rica. La misma se ubica tal como se muestra en la siguiente imagen:

Figura 9

Ubicación Geográfica de Pulpería María



Fuente: Google Maps, 2022

7.3. Objetivo General y Objetivos Específicos:

7.3.1. Objetivo General:

Proponer un sistema de Control Interno en la PYME Pulpería María para optimizar el adecuado manejo del inventario de la mercadería vendida.

7.3.2. Objetivos Específicos:

- Analizar con los empleados los aspectos de mejora organizacionales para la incorporación del sistema de Control Interno.
- Diseñar un manual de Control Interno en el cual optimice la continuidad del control del inventario.
- Facilitar capacitaciones dirigida a los empleados en diversas temáticas de Control Interno.

7.4. Misión, Visión y Valores:

La cultura organizacional es fundamental en toda organización ya que guía el rumbo de la empresa y orienta la forma en la que esta debe conducirse, por lo que se podría decir, que la cultura organizacional es la sumatoria de las creencias, valores, hábitos, tradiciones, actitudes y experiencias de una organización.

Para los autores Griffin, Gully y Phillips (2017) consideran que “la cultura de la organización es la clave de su excelencia (...) y la función del liderazgo es crear y administrar la cultura.” (p. 528)

Para este proyecto en la Pulpería María se proponen los siguientes valores, así como su misión y su visión:

7.4.1. Misión Organizacional:

Para Chiavenato (2017) la misión o propósito de la organización es: “la razón de ser de una organización, propósito para el cual fue creada y desarrollada. La misión define el negocio de la organización.” (p. 431)

Misión: Ofrecer a nuestros clientes un lugar familiar donde puedan satisfacer sus necesidades, brindando en un solo lugar una gran variedad de productos, un trato cordial y un excelente precio.

7.4.2. Visión Organizacional:

En relación a este punto Chiavenato (2017) menciona que la visión de la organización es: “el futuro que se pretende para una organización. La visión define los objetivos de corto, mediano y largo plazos de una organización.” (p. 437)

Visión: Consolidarnos como el comercio Triniteño líder en la comercialización de productos al detalle, teniendo como objetivo central satisfacer las necesidades de nuestros clientes, ofreciendo un excelente servicio y buscando la mejor relación en precio-calidad, con el fin de crear relaciones duraderas.

7.4.3. Valores Organizacionales:

Por último, el autor Chiavenato (2017) indica que los valores de la organización son: “las creencias básicas sobre lo que es importante y relevante. Son guías que orientan las prácticas de una organización.” (p. 437)

Valores: Cinco sencillos valores definen nuestro proyecto familiar y la manera de relacionarnos con nuestros consumidores y con el entorno en el que desarrollamos nuestra actividad comercial:

1. **Compromiso:** Estamos comprometidos con nuestros clientes en la búsqueda de los mejores precios en los productos disponibles para la venta.
2. **Innovación:** Estamos siempre buscando las mejores formas de atender a nuestros clientes, proveedores y colaboradores, simplificando procesos y procedimientos.
3. **Orientación al Cliente:** Estamos enfocados en satisfacer las necesidades de nuestros clientes, internos y externos, fomentando una relación positiva que perdure a través del tiempo.
4. **Responsabilidad Social:** Estamos orientados en contribuir en el bienestar de la comunidad en la que nos localizamos, ofreciendo productos sanos, seguros y saludables, por lo que no fomentamos los “vicios” entre nuestros clientes.
5. **Integridad:** Es la norma que rige la relación entre nuestros clientes, proveedores, colaboradores y entorno, constituye una guía que conduce el comportamiento honesto, responsable y transparente de todos los actores.

7.5. Cronograma de Actividades y Responsables:

Cronograma diario para la implementación de un Sistema de Control Interno aplicable al comercio minorista, según el enfoque denominado COSO III, como mecanismo para mejorar su gestión en el manejo del inventario de mercadería vendida.

La propuesta de un Sistema de Control Interno se fundamenta en establecer los procedimientos y políticas necesarias para una adecuada gestión del inventario de mercadería de la empresa, mediante el siguiente gráfico de Gantt se detallan los pasos a seguir para la implementación de la propuesta, se contempla el desarrollo de las actividades durante el plazo de un trimestre.

Tabla 16

Gráfico de Gantt (Frecuencia semanal)

Actividad	Responsable	Mes #1				Mes #2				Mes #3			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Exposición y discusión de la propuesta	Propietaria	■											
Asignación de responsables y fechas para las actividades	Propietaria		■										
Adquisición e instalación de equipo informático y servicios técnicos	Propietaria			■	■								
Contratación del servicio técnico, instalación y configuración de equipo tecnológico	Propietaria				■	■							
Configuración tropicalizada del POS y ejecución de pruebas de funcionalidad	Servicio Técnico					■	■						
Capacitación de los operadores del equipo (cajeros, supervisores)	Servicio Técnico							■					
Carga de inventarios (toma física)	Propietaria y Dependiente								■	■	■		
Liberación a producción y control de cambios	Servicio Técnico											■	■

Fuente: Elaboración propia, 2022

7.6. Presupuesto necesario para la implementación de la propuesta:

Para la implementación de la propuesta la Pulpería María debe de invertir un total aproximado de ¢941,101.00 para la adquisición de equipo tecnológico y software con el fin de contar con un mayor control de la mercadería disponible para la venta, mercadería vendida, ingresos, gastos, entre otros.

Tabla 17

Presupuesto para la implementación de la propuesta

Cant.	Descripción	Costo Total	Justificación	Link de Consulta	Fecha
1	Equipo de Cómputo (CPU, Mouse, teclado, Monitor)	¢279,955.00	Equipo necesario para ejecutar las tareas de punto de venta y registro de inventarios	https://www.pricesmart.com/site/cr/es/pagina-producto/419973	20/04/2022
1	Licencia de software Windows 10 PRO	¢159,999.00	Sistema operativo básico para el equipo	https://www.microsoft.com/es-cr/d/windows-10-pro/df77x4d43rkt	20/04/2022
1	Licencia de software Microsoft Office 2019 \$99.00	¢65,538.00	Sistema operativo básico suite ofimática	https://www.microsoft.com/es/microsoft-365/business/compare-all-microsoft-365-business-products-b78?market=cr&ef_id=Cj0KCQjw3v6SBhCsARIsACyrRAnSfmmW4csm1ALR-IWkMSJaJv4JH1S3Cm21vNmju711orM5GaBJYkaApKXEALw_wcB:G:s&OCID=AID2200006_SEM_Cj0KCQjw3v6SBhCsARIsACyrRAnSfmmW4csm1ALR-IWkMSJaJv4JH1S3Cm21vNmju711orM5GaBJYkaApKXEALw_wcB:G:s&Inkd=Google_O365SMB_Brand&qclid=Cj0KCQjw3v6SBhCsARIsACyrRAnSfmmW4csm1ALR-IWkMSJaJv4JH1S3Cm21vNmju711orM5GaBJYkaApKXEALw_wcB	20/04/2022
1	Sistema Qupos	¢160,000.00	Sistema de punto de venta y control de inventarios	https://www.qupos.com/planes/qupos-estandar/	20/04/2022
1	Impresora POS térmica 80mm	¢92,855.00	Impresora expendedora de factura física	https://www.cqnetcr.com/impresoras-punto-venta/impresora-termica-3nstar-rpt008-80mm-usb.html	20/04/2022
1	Lectora de código de barras	¢32,754.00	Dispositivo para la identificación de los productos en inventario y de venta	https://www.cqnetcr.com/escaner-de-codigos-de-barras/escanner-3nstar-de-codigo-de-barras-1d-usb-manual.html	20/04/2022
1	Servicio técnico	¢150,000.00	Servicio de instalación y configuración de equipo	Cotizado con José Alberto Chaves Alfaro especialista en soporte técnico	20/04/2022
	** TC Venta: ¢662.00 20/04/2022	¢941,101.00			

Fuente: Elaboración propia, 2022

7.7. Desarrollo de la propuesta:

En la siguiente sección de la propuesta, se procede con el planteamiento detallado de cada una de las actividades con el fin de satisfacer los objetivos, subsanar los hallazgos y las conclusiones obtenidos a lo largo de la investigación.

7.7.1. Plan de Capacitación para el Personal:

Según el diccionario de la Real Academia Española la palabra capacitar significa: "Hacer a alguien apto, habilitarlo para algo." La importancia de la capacitación del personal en una organización no debe de subestimarse; la transmisión de nuevos conocimientos, el desarrollo de nuevas destrezas y/o el aprendizaje en el manejo de nuevas herramientas, nos garantiza el correcto desempeño de las labores necesarias por el personal idóneo.

El objetivo de la capacitación es brindarle las habilidades y conocimientos necesarios a todo el personal para responder a las necesidades que se puedan presentar en el día a día; además de proporcionar un punto de vista más actualizado para planificar, medir y controlar los objetivos y metas propuestas para el negocio en marcha.

Con base en lo anterior, se le recomienda a la propietaria de la PYME el participar en cursos libres donde se le proporcione un conocimiento básico sobre temas como: Control Interno, administración de negocios, finanzas, control de inventarios, liderazgo, por mencionar algunos ejemplos. Por lo tanto, se sugiere la asistencia a las siguientes opciones.

Sugerencia Curso #1: Compras e Inventarios desde Cero

Descripción del Curso: (Información tomada de la página Web de UdeMy)

- **Instructor:** Gilberto Berlanga – Ingeniero Industrial.

Este curso de Compras e Inventarios, se enfoca principalmente en las compras, se verá una gran cantidad de temas relacionados con las compras tales como:

- | | |
|---|--------------------------------|
| ▪ Objetivos de las compras | ▪ Fases de la Negociación |
| ▪ Principios de las compras | ▪ Selección de Proveedores |
| ▪ Proceso de compras | ▪ Clasificación de Inventarios |
| ▪ Documentos utilizados en las compras | ▪ Método Scoring |
| ▪ Principales tipos de compras | ▪ Punto Mínimo |
| ▪ Habilidades requeridas en un profesional de compras | ▪ Punto Máximo |
| | ▪ Punto de reorden |
| | ▪ Cuanto comprar |

En la actividad de compras hay muchas cosas a tomar en cuenta, se debe realizar una excelente negociación para alcanzar los objetivos, para esto hay que realizar una serie de pasos previos para alcanzar un óptimo estado; también es importante seleccionar correctamente a los proveedores ya que estos influenciarán gran parte en el producto final, tanto en temas de calidad, como de precio.

¿También se aprenderá cuándo se debe de comprar y cuánto se debe de comprar? Para esto se aprenderá cómo obtener el punto mínimo y el punto máximo para después obtener el punto de reorden.

También se estudiará los inventarios y sus principales clasificaciones.

Tabla 18

Compras e Inventarios desde Cero

Udemy	Compras e Inventarios desde Cero	Precio: \$12.99	https://www.udemy.com/course/compras-e-inventarios-desde-cero/
Descripción del Curso:		Adéntrate al mundo de las compras e inventarios con este curso para principiantes	
Objetivos del Curso:		<ul style="list-style-type: none"> - Trabajar en el departamento de compras de cualquier empresa. - Tener las bases para introducirse a temas más complejos relacionados a las compras e inventarios. 	
Contenido del Curso:			
CAPITULO 1 – Bienvenida CAPITULO 2 – Conociendo las Compras <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué son las compras? - Principios de las compras - Objetivos de las compras - Proceso de compras - Principales tipos de compras - Otros tipos de compras CAPITULO 3 – Las 9 habilidades requeridas en un profesional de compras <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación interpersonal - Enfoque al cliente - Capacidad para tomar decisiones - Negociación - Habilidades analíticas - Administración del cambio - Solución de conflictos - Solución de problemas - Habilidades computacionales CAPITULO 4 – Selección de Proveedores <ul style="list-style-type: none"> - Introducción - Método Tradicional - Método Colaborativo - Factores económicos - Factores de Servicio - Factores de Calidad - Normas ISO - ¿Como seleccionar ofertas? - Método Scoring 		CAPITULO 5 – Etapas de la Negociación <ul style="list-style-type: none"> - Pre Negociación - Etapa de Negociación - Post Negociación CAPITULO 6 – Estilos de Negociación <ul style="list-style-type: none"> - Estilo Competitivo - Estilo Colaborativo - Estilo Evasor CAPITULO 7 – Documentos utilizados en las compras <ul style="list-style-type: none"> - Requisición - Cotizaciones - Orden de Compra - Seguimiento a la Orden de Compra - Factura - Términos y Condiciones CAPITULO 8 – Inventarios <ul style="list-style-type: none"> - Introducción - Objetivos de la Gestión de Inventarios - Clasificación de Inventarios - Grupo A - Grupo B - Grupo C - Introducción Mínimos y Máximos - Punto Mínimo de Inventario - Punto máximo - ¿Cuándo y Cuánto comprar? 	

Fuente: Elaboración propia, 2022 – Basado en la información de Udemy

Sugerencia Curso #2: Cómo calcular el precio de venta de tus productos

Descripción del Curso: (Información tomada de la página Web de Udemy)

- **Instructora:** Mónica Vicente Tamames – Business Developer.

Fijar el precio de venta de los productos no es algo que se deba hacer a la ligera. De ello dependerá que el negocio sea rentable o no lo sea en absoluto.

Por un lado, el precio de venta debe cubrir los costes; por otro, debe ser lo suficientemente alto como para dejar un margen de beneficio; y, por último, debe ser lo suficientemente bajo como para ser competitivo en el mercado.

Sin embargo, cuando llega el momento de repercutir los costes a cada producto, no lo tenemos tan claro. ¿Qué hacer con los gastos de inversión inicial? ¿Y con la factura de la luz? ¿Y con los empleados? ¿Y con la publicidad, los gastos de transporte, las pérdidas iniciales...?

¿Qué aprenderás en este curso?

- Diferenciar entre costes directos, indirectos, fijos y variables.
- Imputar correctamente cada uno de los costes a cada uno de los productos.
- Calcular el punto de equilibrio o precio mínimo para no perder dinero.
- Establecer un margen de beneficio adecuado.
- Fijar un precio de venta competitivo.

¿Cómo aprenderás?

- Desde cero. Este curso es para principiantes.
- No son necesarios conocimientos previos de empresa ni de contabilidad.
- Con un lenguaje sencillo sin tecnicismos ni vocabulario complejo.
- De manera rápida, concreta y concisa.
- Sin complicaciones y aplicando el método más fácil y eficaz del cálculo de costes.

¿Por qué este curso es para ti?

Si estás pensando en abrir un nuevo negocio o no te salen las cuentas, este curso es para ti. Encontrarás la orientación que buscabas y el punto de partida para empezar a rentabilizar tu proyecto.

¿Por qué yo te puedo enseñar?

En este curso he tratado de condensar de la manera más simple y fácil de entender los fundamentos del cálculo de costes y precios de venta gracias a mi formación académica financiera y mi dilatada experiencia profesional gestionando y creando unidades de negocio.

¿Para quién es este curso?

Emprendedores, Empresarios, Pequeñas empresas, Pequeños negocios.

Tabla 19

¿Cómo calcular el precio de venta de tus productos?

Udemy	Cómo calcular el precio de venta de tus productos	Precio: \$16.99	https://www.udemy.com/course/como-calcular-el-precio-de-venta/
Descripción del Curso:		Aprende a calcular el precio de venta de tus productos para cubrir costes, ser competitivo y maximizar tus beneficios.	
Objetivos del Curso:		- Calcular correctamente el PVP de tus productos o servicios	
Contenido del Curso:		CAPITULO 1 – Cómo calcular el precio de venta de tus productos - Gastos de inversión inicial - Costes fijos - Costes variable - Costes directos - Estimación de ventas - Costes indirectos - Resumen de costes y cálculo de PVP - Gastos e ingresos - Calculo de costes fácil	

Fuente: Elaboración propia, 2022 – Basado en la información de Udemy

Sugerencia Curso #3: Optimización y Mejora en el Control de los Inventarios

Descripción del Curso: (Información tomada de la página Web de UdeMy)

- **Instructor:** Williams Ribera Mercado - Msc. | IC-SCM | MBA | 6 σ | BPEng

El participante entenderá los conceptos más importantes para controlar y vigilar el stock almacenado, ya que este supone hasta un 40% del costo final del producto para la venta.

Se darán a conocer los costos asociados a comprar y a almacenar los bienes en nuestras instalaciones, las variables que interfieren en los mismos y como calcular el costo total que nos ayudará a encontrar el costo más bajo al que debemos comprar los materiales.

El estudiante aprenderá la metodología de la Clasificación ABC, que les permitirá comprender qué materiales son los más importantes de controlar dentro de un almacén, a cuáles se les debe dar un trato prioritario y a cuáles se les deberá implementar una estrategia para retirarlos del almacén.

Se profundizará en el cálculo del mundialmente conocido Lote Económico de Pedido (LEP) también conocido en inglés como Economic Order Quantity (EOQ), para el cálculo de la cantidad óptima a comprar en cada pedido que minimice los costos asociados a la compra y los costos asociados al almacenaje.

Se demostrará con ejemplos, cuántos pedidos al año se deberán realizar en base a la optimización de los costos del almacén y cada cuánto tiempo se deberán realizar estos pedidos.

Se darán a conocer las variables involucradas en el cálculo del Lote Económico de Pedido (LEP), así como la variación de estas ya que tienen un impacto significativo en la cantidad a ordenar.

¿Para quién es este curso?

- Empresarios independientes.
- Estudiantes.
- Analistas de compras.
- Encargados de almacén.
- Planificadores de Stock.
- Analistas de inventario.
- Público en general.

Tabla 20*Optimización y Mejora en el Control de los inventarios*

Udemy	Optimización y Mejora en el Control de los inventarios	Precio: \$11.99	https://www.udemy.com/course/optimizacion-y-mejora-en-el-control-de-los-inventarios/
Descripción del Curso:		Aprende herramientas que te permitirán controlar tu inventario con precisión y garantizar el costo más bajo del almacén.	
Objetivos del Curso:		<ul style="list-style-type: none"> - Controlar el inventario de forma exacta y simple. - Realizar una correcta Clasificación ABC para el control del stock. - Aprender a calcular el Lote económico de pedido. (LEP, Economic order quantity EOQ) - Tomar decisiones basadas en los descuentos ofrecidos por el proveedor de materiales. - Calcular el Costo Total de los materiales comprados y almacenados. - Calcular los Costos Relevantes de los materiales comprados y almacenados. 	
Contenido del Curso:			
CAPITULO 1 - Introducción <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué es inventario? - Importancia de los inventarios - Tipos de inventarios - Conceptos y definiciones CAPITULO 2 – Lote económico de pedido <ul style="list-style-type: none"> - Introducción al Lote Económico de Pedido - Costos Totales y Relevantes - Políticas y suposiciones de reposición - Ejemplo LEP - Resumen Intermedio 		CAPITULO 3 – Segmentación <ul style="list-style-type: none"> - Segmentación y sus reglas - Clasificación ABC - Clasificación ABC ejemplo CAPITULO 4 – Toma física de inventario <ul style="list-style-type: none"> - Introducción a la toma de inventario - Fase de planificación - Actividades de conteo - Actividades Post-Inventario 	

Fuente: Elaboración propia, 2022 – Basado en la información de Udemy

Sugerencia Curso #4: Finanzas para emprendedores: Plan financiero desde cero

Descripción del Curso: (Información tomada de la página Web de Udemy)

- **Instructora:** Nydia Godoy - CEO de Finanker.

Si tienes un proyecto de negocio o ya lo iniciaste, es muy importante que tengas una planeación financiera efectiva y que domines las principales variables financieras que afectan tu negocio, a fin de saber si te dará las ganancias que esperas de él.

En este curso aprenderás:

- ¿Cuáles son los conceptos financieros que debo conocer?
- ¿Cómo hacer un plan financiero de forma práctica y sencilla?
- ¿Cuánta inversión inicial requiere mi proyecto o empresa?
- ¿Cómo saber si mi proyecto de negocio o empresa es financieramente viable y rentable?
- ¿Con este negocio obtendré utilidades o pérdidas?

Este curso es a nivel básico y es ideal para aquellas personas que no tienen conocimiento previo de finanzas, o que tienen poco conocimiento del tema.

¿Para quién es este curso?

Dirigido para emprendedores que deseen iniciar su propio negocio o que ya la hayan iniciado, no requieren tener conocimiento previo de finanzas.

Tabla 21


Finanzas para emprendedores: Plan financiero desde cero

Udemy	Finanzas para emprendedores: Plan financiero desde cero	Precio: \$94.99	https://www.udemy.com/course/finanzas-para-emprendedores/
Descripción del Curso:		Si no sabes de finanzas y tienes un proyecto de negocio o ya lo iniciaste, este curso te será de mucha utilidad.	
Objetivos del Curso:		<ul style="list-style-type: none"> - En este curso aprenderás desde cero a hacer un plan financiero para tu negocio, aprenderás: - ¿Qué es un plan financiero? - ¿Cómo hacer un plan financiero de forma práctica y sencilla? - ¿Cuánta inversión inicial requiere mi proyecto o empresa? - ¿Cómo saber si mi proyecto de negocio o empresa es financieramente viable y exitosa? - ¿Cuánto dinero voy a ganar o perder? - Incluye una Plantilla Básica Automatizada para que hagas tu propio Plan Financiero. 	
Contenido del Curso:			
CAPITULO 1 – Conceptos básicos para un plan financiero <ul style="list-style-type: none"> - Introducción - ¿Qué es un plan financiero y para qué sirve? - Conformación de los gastos de operación - Determinación de los costos variables - Determinación de tus precios de venta - Concepto de punto de equilibrio - Costo de recursos humanos - Tipos de activos fijos 		CAPITULO 2 – Caso práctico: Plan financiero para empresa nueva <ul style="list-style-type: none"> - Ejemplo de activos fijos, recursos humanos y gastos preoperativos. - Presupuesto de gastos de operación - Proyección de ventas - Cálculo del costo variable - Elaboración de Flujo de Efectivo - Determinación de la inversión inicial requerida - Elaboración del Estado de Resultados - Cálculo del punto de equilibrio económico y en unidades - Análisis de rentabilidad: Tasa interna de retorno y Payback - Consideraciones finales 	

Fuente: Elaboración propia, 2022 – Basado en la información de Udemy

7.7.2. Manual de Procedimientos:

7.7.2.1. Manual de Procedimientos para el Proceso de Compras:

	Manual de Procedimientos: Compras Pulpería María La Trinidad de Moravia, San José	Fecha: 15/04/2022 Revisión: 0 Página: 1/5
---	--	--

El manual de procedimientos de compras es un instrumento que apoya el funcionamiento del ejercicio logístico en la organización, proveyendo a los responsables información detallada, ordenada, sistemática e integral sobre las actividades que se realizan en esta área en específico.


De manera que, se determina: qué, cuánto, cómo, y cuándo la empresa necesita de un recurso, buscando como finalidad satisfacer de manera oportuna las necesidades logísticas de la empresa en la que se desarrolla.

Objetivo del Manual:

Establecer un lineamiento estándar para la adecuada aplicación del proceso de compras de productos requeridos para la venta al público.

Alcance del Manual:

Este manual está dirigido a todos los colaboradores que intervienen directa o indirectamente en el proceso de compras.

	Manual de Procedimientos: Compras Pulpería María La Trinidad de Moravia, San José	Fecha: 15/04/2022 Revisión: 0 Página: 2/5
---	--	--

Responsables del Proceso:

- Propietaria.
- Dependiente(s).


Flujograma del Proceso:

Figura 1

Flujograma del Proceso de Compras



Fuente: Elaboración propia, 2022

	Manual de Procedimientos: Compras Pulpería María La Trinidad de Moravia, San José	Fecha: 15/04/2022 Revisión: 0 Página: 3/5
---	--	--


Condiciones de Pago:

El pago a proveedores se realiza por medio de transferencia electrónica, efectivo y/o tarjeta de acuerdo a las opciones disponibles por el mismo. La cancelación de la factura se realiza contra entrega de mercadería en perfecto estado.


Detalle del Proceso:

A continuación, se detalla el procedimiento aplicable para la compra de productos bajo la presunta compra del sistema POS.

Etapa	Procedimiento	Responsable
1. Alerta sobre umbral mínimo de cantidad de producto.	El sistema POS alerta al usuario sobre la cantidad disponible para la venta de un producto. Se realiza una revisión visual para garantizar que la cantidad existente en el sistema sea correcta.	Propietaria o Dependiente
2. Validación de la frecuencia de venta del producto.	Se revisa el histórico de ventas para determinar la frecuencia de venta del producto a solicitar.	Propietaria o Dependiente
3. Definir cantidad de unidades a reabastecer	De acuerdo a la temporalidad y/o estacionalidad se valida la cantidad requerida de producto a comprar.	Propietaria o Dependiente
4. Validación de mercado de proveedores.	Se revisan proveedores disponibles en el mercado y se solicita cotizaciones.	Propietaria o Dependiente

	Manual de Procedimientos: Compras Pulpería María La Trinidad de Moravia, San José	Fecha: 15/04/2022 Revisión: 0 Página: 4/5
---	--	--

5. Contactar proveedor y realizar pedido.	Se revisan todas las cotizaciones obtenidas y se elige la opción que se ajuste a las necesidades requeridas de compra. Se procede a realizar la orden de compra. (CO)	Propietaria
6. Realizar guía de ingreso de inventario y registro en POS.	Una vez que se presenta en el negocio el repartidor del producto, se recibe la factura y se coteja contra los productos recibidos. Los mismos deben de venir en perfecto estado. Se realiza el ingreso de los nuevos productos en el sistema POS.	Propietaria o Dependiente
7. Pago de mercadería	Se realiza la cancelación de la factura al proveedor de acuerdo al medio de pago disponible por el mismo.	Propietaria o Dependiente
8. Almacenamiento de mercadería y control PEPS.	Se ordenan los nuevos productos, organizándolos de acuerdo a fecha de vencimiento. Se utiliza el sistema de inventario Primero en Entrar – Primero en Salir el cual consiste en rotar el producto con más tiempo en estantería.	Propietaria o Dependiente

	Manual de Procedimientos: Compras Pulpería María La Trinidad de Moravia, San José	Fecha: 15/04/2022 Revisión: 0 Página: 5/5
---	--	--

Observaciones:

- Es importante resguardar correctamente la factura, ya que la misma es indispensable dársela al contador para la declaración de impuestos. Por lo que la administración pone a disposición una carpeta para mantener el orden en dicha documentación.
- De existir alguna incongruencia entre la factura y la mercadería recibida, lo recomendable es no recibir el pedido hasta subsanar dicha inconsistencia.
- Para la adquisición de nuevos productos, los mismos deben de ser ingresados en el sistema POS.
- Es vital para el negocio almacenar correctamente la mercadería adquirida y estar pendiente de las fechas de vencimiento de los productos perecederos, ya sea en estantería o en bodega ya que esto garantiza el correcto estado cuando los artículos se encuentre disponible para la venta.

Abreviaciones:

- **OC:** Orden de Compra
- **PEPS:** Primero en entrar, Primero en Salir
- **POS:** Point of Sale o Punto de Venta

7.7.3. Glosario:

Para la elaboración de este glosario se utilizó como fuente el Diccionario Contable de Debitoor by Sumup.

- **Contabilidad:** La contabilidad es la disciplina que permite reflejar la actividad económica de un negocio. Se basa en un conjunto de procedimientos estandarizados. El objetivo de la contabilidad es proporcionar información de confianza sobre los resultados de una empresa obtenidos en un periodo de tiempo determinado. Asimismo, sirve para que aquellos que administran el negocio puedan tomar decisiones de acuerdo a esta información.
- **Control Interno:** Políticas y procedimientos utilizados para salvaguardar los activos, asegurar la exactitud de la información de la empresa, y corroborar el cumplimiento de las leyes y regulaciones.
- **Costos:** En la contabilidad, el término costo se refiere al valor monetario de los gastos de las materias primas, equipos, suministros, servicios, mano de obra, productos, etc., que se utilizan para la creación del producto o servicio. Se trata de una cantidad que se registra como un gasto en los registros de contabilidad.
- **Costos Directos:** Se trata de un tipo de gasto que tiene una relación directa a la realización y producción de los productos o servicios que ofrece una empresa. Por tanto, los costes directos afectan de manera directa e inmediata a la definición del precio de un producto o servicio.
- **Costos Fijos:** Se trata de un tipo de costo que no varía en un periodo de tiempo corto y que es independiente de la actividad productiva de la empresa. Es invariable porque durante un espacio de tiempo indefinido el importe se mantiene y es independiente porque se repetirá sin importar los cambios que pueda haber en la producción o en los niveles de venta.

- **Costos Indirectos:** Son aquellos costos que no son directamente imputables a la producción de un bien o servicio en particular. Es decir, los costos indirectos son aquellos costes en los que la empresa incurre durante el ejercicio de su actividad, cuya asignación es más complicada, ya que no se relacionan directamente con la producción.
- **Costos Variables:** Es un costo que varía en función de los niveles de producción. Cuanto más elevada sea la producción, más elevados serán los costes variables.
- **Finanzas:** Las finanzas corresponden a un área de la economía que estudia la obtención y administración del dinero y el capital, es decir, los recursos financieros. Estudia tanto la obtención de esos recursos (financiación), así como la inversión y el ahorro de los mismos.
- **Inventario:** El inventario contable es en una recopilación de todos activos de la empresa con su amortización aplicada si procede, fecha de adquisición y valor contable.
- **Liderazgo:** El liderazgo la acción de influir en un grupo de personas con el objetivo de trabajar en equipo y en torno a un propósito.
- **Lote Económico de Pedido (LEP):** Es un modelo clásico de cantidad fija de pedidos, es decir, calcula cuánto comprar cuando el inventario cae a un nivel predeterminado
- **Margen de Beneficio:** Es una medida de la rentabilidad de un negocio. Permite conocer qué tipo de beneficio aporta determinado bien o servicio. El margen de beneficio es una manera de conocer la rentabilidad de un negocio. La finalidad es saber si determinado servicio o bien, una vez cubierto todos los costes, produce suficiente beneficio.
- **Método Clasificación ABC de Inventario:** El método de clasificación de inventarios ABC es un sistema para segmentar y organizar los productos de un almacén en base a su importancia, relevancia para la empresa, valor económico, beneficios aportados,

rotación generada, etc. Con la clasificación ABC se pretende priorizar las mercancías de un almacén más importantes para la empresa como pueden ser los productos con mayor impacto en los beneficios de la empresa y las que mayor rotación suponen, en lugar de tratar a todas las referencias por igual o de organizarlas por su tamaño, peso o cantidad.

- **Precio:** El precio es la cantidad necesaria para adquirir un bien, un servicio u otro objetivo. Suele ser una cantidad monetaria.
- **Producto:** Un producto para la economía se define como el resultado que se obtiene del proceso de producción dentro de una empresa.
- **Proveedores:** Se trata de la persona que surte a otras empresas con existencias necesarias para el desarrollo de la actividad. Un proveedor es una persona o una empresa que abastece a otras empresas con existencias (artículos), los cuales serán vendidos directamente o transformados para su posterior venta.
- **Punto de Equilibrio:** El punto de equilibrio, punto muerto o umbral de rentabilidad, es aquel nivel de ventas mínimo que iguala los costes totales a los ingresos totales.
- **Ventas:** Las ventas, en economía, son la entrega de un determinado bien o servicio bajo un precio estipulado o convenido y a cambio de una contraprestación económica en forma de dinero por parte de un vendedor o proveedor.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS

- Adwor. (2017). Control Administrativo: Edukavital. Recuperado de: <http://edukavital.blogspot.com/2013/02/control-administrativo.html>
- Altamirano, A. (14 de febrero del 2020). La importancia de la capacitación del personal. Recuperado de: <https://blog.adecco.com.mx/2020/02/14/importancia-capacitacion-de-personal/#:~:text=La%20capacitaci%C3%B3n%20continua%20de%20personal,labor%20profesional%20con%20los%20mejores>
- Amores, D. (12 de junio del 2016). La supervisión y la organización.
- Antillón, J. (22 de mayo del 2021). Las políticas de empresa y su importancia. Recuperado de <https://www.sdelsol.com/blog/pymes/las-politicas-de-empresa-y-su-importancia/>
- Arao, I. (2019). Planeación Estratégica. 3° Ed. México: Mc Graw Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Arciniega, H, Méndez, V y González, Y. (2017). La reingeniería en la gestión de control interno: Una propuesta para optimizar los resultados. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634344006.pdf>
- Arevalo, M. (13 de octubre del 2020). Importancia de la gestión de riesgos dentro de las empresas. Recuperado de: <https://www.piranirisk.com/es/blog/conozca-la-importancia-de-la-gestion-de-riesgos-dentro-de-las-empresas>
- Arias, A, Delgado, R, Calderón, J y Sánchez, G. (2016). Propuesta de un Sistema de Información Integrado de Calidad y Ambiente en PYMES, en colaboración con la Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica. Tesis de grado, Universidad de Costa Rica. Recuperado de: <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/75193/Trabajo%20Final%20de%20Graduaci%C3%B3n-%20Documento.pdf?sequence=1>

- Arcinega, H, Méndez, V y González, Y. (2017). La reingeniería en la gestión de Control Interno: Una propuesta para optimizar los resultados. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634344006.pdf>
- Awad, M. (2017). The Effectiveness of the Implementation of Internal Control in Kuwaiti Shareholding Companies. International Journal of Academic. Recuperado de: https://hrmars.com/papers_submitted/3541/Article_23_The_Effectiveness_of_the_Implementation_of_Internal_Control.pdf
- Baena, G. (2014). Metodología de la investigación. 1° Ed. México: Grupo Editorial Patria, S. A. de C.V.
- Banco Industrial. (23 de noviembre del 2020). ¿Por qué es importante definir objetivos en tu empresa? Recuperado de: <https://blog.corporacionbi.com/soluciones-empresariales/creditos-profesionales/blog/por-que-es-importante-definir-objetivos-en-tu-empresa>
- Baranadarín, E. (2015). Innovación en el comercio minorista. Tesis de grado. Recuperado de: <https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/17207/INNOVACI%20EN%20EL%20COMERCIO%20MINORISTA.pdf?sequence=2>
- Barrantes, R. (2016). Investigación: un camino al conocimiento: enfoque cuantitativo, cualitativo y mixto. 2° reimp. San José: EUNED.
- Bernal, C. (2016). Metodología de la Investigación. 4° Ed. Colombia: Pearson Educación de Colombia.
- Bernal Torres, C. A. (2022). Metodología de la investigación. Pearson Educación. Recuperado de: <http://ebooks7-24.com/?il=19299>
- Córdoba, M. (2014). Análisis financiero. 1° Ed. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Caballero, D. (2015). Relación de la cultura organizacional y el control: aproximación a los conceptos. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/143447032.pdf>

Calle, J. P. (06 de octubre del 2020). ¿Qué elementos debe tener un ambiente de control interno?

Recuperado de: <https://www.piranirisk.com/es/blog/que-elementos-debe-tener-un-ambiente-interno-de-control#:~:text=El%20ambiente%20de%20control%20interno,de%20la%20gesti%C3%B3n%20de%20riesgo.>

Campos, J. (2019). Cómo hacer un trabajo final de graduación. 1° Ed. San José: EUNED.

Campos, P y Torres, C. (2020). Análisis comparativo entre diferentes enfoques sobre Control Interno y su aplicabilidad en Costa Rica. Tesis de grado Recuperado de: <https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/11557/Informe%20final%20%28tesis%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Candioti, E. (2017). Administración financiera: A base de recetas caseras. 11° Ed. Argentina: Editorial Universidad Adventista del Plata.

Capote G. (2010). El control interno y el control. Economía y Desarrollo. Recuperado de: http://www.dict.uh.cu/Revistas/economia_desarrollo/2001n-2/GabrielCapote.pdf

Chacón, A, Olivas, B y Salas, D. (2017). Análisis del modelo de autoevaluación del sistema de Control Interno caso Ministerio de Cultura y Juventud. Tesis de grado. Recuperado de: <https://www.kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/29889>

Chiavenato, I. (2017). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. McGraw-Hill. Recuperado de: <http://ebooks7-24.com/?il=5205>

Coelho, F. (2021). Planteamiento del problema. Recuperado de: <https://www.significados.com/planteamiento-del-problema/>

Committee of Sponsoring Organizations. (2013). Control Interno - Marco Integrado. España: PWC España.

Congreso de la República de Perú. (14 de junio de 2021). Implementación del sistema de Control Interno. Recuperado de <https://www.congreso.gob.pe/comitedecontrolinterno/implementacion-sci/>

Day, R. (1996). Como escribir y publicar trabajos científicos. 2° Ed. Washington, D.S. OPS.
(Publicación Científica)

Deloitte. (2015). Evaluación de Riesgos. Recuperado de:
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Evaluacion-Riesgos-COSO.pdf>

Debitoor by Sumup. Recuperado de: <https://debitoor.es/glosario>

Diccionario de la lengua española. (Febrero de 2022). Diccionario de la real academia española.
Recuperado de: www.rae.es

Escobar, C. (8 de setiembre del 2019). Es importante que los consumidores comparen y coticen.
Recuperado de: <https://www.comparaonline.cl/blog/otros-temas/somos-compara/es-importante-que-los-consumidores-comparen-y-coticen/#:~:text=Los%20consumidores%20pueden%20ahorrar%20importantes%20sumas%20de%20dinero%20si%20cotizan%20los%20productos.&text=Es%20la%20instituci>

Flores, I. y Rojas, A. (2015). Evaluación del Control Interno al área de inventario de la empresa JG Gerencial. Recuperado de: <https://www.coursehero.com/file/pkj7s1/Flores-Rojas-2015-en-su-tesis-titulada-Evaluaci%C3%B3n-del-control-interno-al-%C3%A1rea/>

Gallardo, H. (2006). Elementos de Investigación Académica. 1° ed. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.

García, J. (2014). Contabilidad de Costos. 4° Ed. México: Mc Graw Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Gómez, A. (2018). El ciclo contable. 1° Ed. Electrónica. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.

González, R. (2021). Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III. Recuperado de <https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf>

- Griffin, R. W., Gully, S. M. y Phillips, J. M. (2017). Comportamiento organizacional: administración de personas y Organizaciones. Cengage Learning. Recuperado de: <http://ebooks7-24.com/?il=3730>
- Grupo Miranda. (2021). NIA 400 Evaluaciones de Riesgo y Control Interno. Recuperado de: http://www.grupomiranda.co.cr/despachos/nias_400_499_pdf/NIA_400.pdf
- Guzmán, F., & Arroyo, N. (Agosto del 2019). El control interno y la importancia de su aplicación. Ministerio de Hacienda Costa Rica. Recuperado de: <https://www.hacienda.go.cr/Sidovih/uploads/Archivos/Articulo/El%20control%20interno%20y%20la%20importancia%20de%20su%20aplicaci%C3%B3n%20en%20las%20compa%C3%B1%C3%ADas-Revista%20Observatorio%20de%20la%20Econom%C3%ADa%20Latinoamericana,%20agosto%202019.pdf>
- Hair, J. F. (2021). Principios de investigación de mercados. McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de: <http://ebooks7-24.com/?il=16415>
- Hernández, R. Fernández, C. y Batista, P. (2014). Metodología de la Investigación. 6° Ed. México: McGraw Hill Interamericana Editores.
- Hernández, R. Méndez, S. Mendoza, C. y Cuevas, A. (2017). Fundamentos de investigación. 1° Ed. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. 1° Ed. México: McGraw Hill Interamericana Editores.
- Hurtado, J. (2010). Metodología de la Investigación. Guía para una comprensión holística de la ciencia. 4a ed. Bogotá-Caracas.
- III, C. (2013). Marco integral COSO III.
- Instituto de Conservación Forestal, Áreas Protegidas y Vida Silvestre. (28 de agosto del 2021). Unidad de Auditoría Interna. Recuperado de: <https://icf.gob.hn/unidad-de-auditoria->

interna/#:~:text=La%20Unidad%20de%20Auditor%C3%ADa%20Interna,de%20auditor%C3%ADas%20y%20ex%C3%A1menes%20especiales%2C

ISO 9001. (2015).

Jiménez, A. (3 de julio del 2019). Actividades de Control según COSO III. Recuperado de: <https://www.auditool.org/blog/control-interno/2867-actividades-de-control-segun-coso-iii>

Koontz, H. y Weihrich, H. (2013). Elementos de Administración: un enfoque internacional y de innovación. McGraw-Hill. Recuperado de: <http://ebooks7-24.com/?il=295>

Ley General de Control Interno. Ley N° 8292 del 31 de julio de 2002.

Lozano, C. (2016). Estudio para el mejoramiento de los Sistemas bajo el Control Interno en los Recursos Hídricos. Tesis de grado. Recuperado de: https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/14862/TFG_Hilda%20V%C3%ADquez%20Mora.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Mendoza, W., Delgado, M., García, T. y Barreiro, I. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. Revista Científica Dominio de las Ciencias. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6656251.pdf>

Méndez, B. (10 de abril del 2019). Control de Inventario: ¿Qué es y cuál es su importancia? Recuperado de: <https://www.jasminsoftware.es/blog/control-de-inventario/#:~:text=El%20objetivo%20principal%20del%20control,asociados%20al%20exceso%20de%20stock>

Mantilla, S (2018). Auditoría del Control Interno. 4ta Ed. Ecoe Ediciones Bogotá Colombia

Marín, C. (2017). Los efectos de la Ley General de Control Interno en la gestión de las instituciones del Sector Público costarricense. Tesis de Licenciatura en Derecho, Facultad de Derecho. Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.

Martínez, J. (26 de marzo de 2019). Los tres pilares de una gestión pública eficiente. Recuperado de:

https://apps.contraloria.gob.pe/packanticorrupcion/control_interno.html#:~:text=Es%20el%20conjunto%20de%20acciones,afectan%20a%20una%20entidad%20p%C3%BAblica

Martínez, S. (22 de mayo del 2020). Importancia de los sistemas de información para las Pymes.

Recuperado de: gestiopolis.com/importancia-sistemas-informacion-pymes/#:~:text=Los%20sistemas%20de%20informaci%C3%B3n%20son,las%20actividades%20de%20cualquier%20departamento

MEIC. (2020). PYMES. Recuperado de:

<https://www.pyme.go.cr/cuadro5.php?id=1#:~:text=Se%20entiende%20por%20peque%C3%B1as%20y,agropecuarias%20que%20desarrollen%20actividades%20de>

Mendoza, N García, T, Delgado, M y Barreiro, I. (2018). El Control Interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. Dom. Cien., Vol. 4, núm.4., oct. ISSN: 2477-8818

Meza, C, Alguera, O y Salas, D. (2019). Análisis del modelo de autoevaluación del sistema de control interno: Caso: Ministerio de Cultura y Juventud. Tesis de grado. Universidad de Costa Rica.

Moncayo, C. (5 de setiembre del 2017). Deficiencias significativas de control interno según la NIA

265. Recuperado de: <https://incp.org.co/deficiencias-significativas-control-interno-segun-la-nia-265/#:~:text=Seg%C3%BAn%20la%20NIA%20265.6%2C%20una,prevenir%2C%20o%20detectar%20y%20corregir>

Monje, C. (2018). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía Didáctica.

Universidad Surcolombiana. Recuperado de: <https://carmonje.wikispaces.com/file/view/Monje+Carlos+Arturo++Gu%C3%ADa+did%C3%A1ctica+Metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n.pdf>

Morales, A. (2018). Elaboración de un manual de organización y funciones. Recuperado de:

https://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/14203/PLAN_14203_2015_MOF.PDF

- Muñoz, C. (2015). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. 3° Ed. México: Pearson Educación.
- Obispo, D y González, Y (2018). *Caracterización del Control Interno en la gestión de las empresas comerciales*. ISSN-e 2307-5260, ISSN 2222-306
- Okuda, A y Gómez, C (2005). *Métodos en investigación cualitativa: triangulación*. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34 (1), 118-124
- Orozco, A. (5 de julio del 2020). *Liderazgo y dirección*. Recuperado de: <https://ctb.ku.edu/es/liderazgo-y-direccion>
- Pacheco, C. (2016) *La información financiera y administrativa: enlace estratégico para la toma de decisiones*. 1° Ed. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
- Pimienta, J. De la Orden, A. y Estrada, R. (2018). *Metodología de la Investigación*. 1° Ed. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Quinaluisa, V, Ponce, A Álava, Muñoz, C Macías, J, Ortega O, Pérez, J y Salazar P. (2018). *El control interno y sus herramientas de aplicación*. *Cofín Habana*. 2018. 12. (Número 1). 268-283.
- Quiroa, M. (7 de diciembre de 2020). *Gestión administrativa*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/gestion-administrativa.html#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20administrativa%20es%20el,y%20obtener%20los%20mejores%20resultados>
- Ramírez, J. (2011). *Como diseñar una investigación académica*. Imprenta LIL, S.A
- Ramos, C y Tapia, U. (2017). *Fundamentos de administración financiera*. Red Tercer Milenio. Red Tercer Milenio S.C
- Rocha, H. (26 de junio del 2017). *Consecuencias de un mal control interno en mi empresa*. Recuperado de: <https://blog.tgs-rocha.com/blog/consecuencias-de-un-mal-control-interno-en-mi-empresa>

- Ruiz, J. (2012). Teoría y práctica de la investigación cualitativa. 1° Ed. Bilbao: Editorial Publicaciones de la Universidad de Deusto.
- Ruiz, S. Villanueva, C. y May, O. (2017). Taller de Ética Un Enfoque por Competencias. 1° Ed. México: Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.
- Segovia, M. (2016). Diseño e implementación de un sistema de Control Interno para la Compañía "DATUGOURMET CIA. LTDA. Tesis para la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA. Carrera de Contabilidad y Auditoría. Quito: UCE. 160 p
- Soriano N., Bauer, C. y Turco, C. (2011). Aprender en la Universidad: La formación del estudiante en comprensión y producción académica: entre el conocimiento y el saber hacer. Editorial: FACE, UNCo.
- Tamayo, M. (2018). El proceso de la investigación científica. D.F., México: LIMUSA
- Ulate, I. y Vargas, M. (2014). Metodología para elaborar una tesis. 1° Ed. San José: EUNED.
- Universidad de Chile. (2022). ¿Cómo escribir la discusión en una tesis? Recuperado de: <https://aprendizaje.uchile.cl/recursos-para-leer-escribir-y-hablar-en-la-universidad/profundiza/profundiza-en-la-tesis/como-escribir-la-discusion-en-una-tesis/>
- Vera, V y Vizúete, E (2011). Diseño de un Control Interno de Inventario para la empresa XYZ. Para optar por el título de Ingeniera Comercial, mención finanzas de la Universidad Estatal de Milagro, en Ecuador. Tesis de grado.
- Vidal, A. (2019). El riesgo de las mercaderías. SciELO Analytics. Recuperado de: http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-00122002000200016&lng=es&nrm=iso. ISSN 0718-0012.
- Villalobos, L. (2017). Enfoques y diseños de la investigación social: Cuantitativos, cualitativos y mixtos. 1° Ed. San José: EUNED.
- White, O. (6 de junio del 2018). Qué es mejora de procesos y cómo beneficiarse con su aplicación. Recuperado de: <https://www.heflo.com/es/blog/optimizacion-procesos/la-mejora-los-procesos/>


Wilfredo, R. (10 de diciembre de 2018). La importancia del manual de funciones y procedimientos en la estructura de las empresas. Recuperado de: <https://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/24281#:~:text=Las%20ventajas%20de%20contar%20con,comunicaci%C3%B3n%20efectivo%20porque%20detalla%20de>

Yin, R. (2014). Case Study Research. Design and Methods. (5ed). California: Sage

ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA			
<i>Facultad de Ciencias Económicas</i>			
ASPECTOS CONDICIONANTES	RESPUESTA		Observación / Respuesta amplia
	SI	NO	
ENTORNO DE CONTROL			
1. ¿En la pulpería se propicia una cultura organizacional que promueve la integridad y los valores éticos al personal que labora dentro de la PYMEs?			
2. ¿El personal conoce las políticas que rigen el comportamiento del organizacional?			
3. ¿El personal disponible responde a las necesidades de la administración?			
4. ¿Se asignan responsabilidades enfocadas al cumplimiento de objetivos del negocio?			
5. ¿La pulpería cuenta con una Unidad de Auditoría Interna?			
6. ¿Se valora y motiva al personal competente?			
7. ¿El personal que labora dentro de esta jefatura conoce y comprende la misión, visión y objetivos			

para llevar a cabo el proceso con eficiencia y efectividad?			
8. ¿Cuenta el personal con la capacidad y el entrenamiento necesario para su nivel de responsabilidad asignado?			
EVALUACIÓN DE RIESGOS			
9. ¿Cada cuanto se les hace el pedido a los proveedores?			
10. ¿En promedio cuánto se le compra a cada proveedor?			
11. ¿Quién realiza el conteo de la mercadería después de su entrega?			
12. ¿Quién controla el inventario en la pulpería?			
13. ¿Se realizan revisiones a las acciones en respuesta a los riesgos y adaptación a los cambios?			
ACTIVIDADES DE CONTROL			
14. ¿En la pulpería existe un manual de funciones?			
15. ¿El personal conoce sus funciones, obligaciones y responsabilidades a su cargo?			
16. ¿El administrador cuenta con la supervisión necesaria en el desarrollo de las actividades que desempeña?			
17. ¿Las compras son realizadas bajo previo análisis de cotización?			
18. ¿En relación al manejo de muebles y accesorios, se cuenta con un control de inventario?			

19. ¿Existe un control y almacenamiento adecuado de los suministros de oficina, limpieza, entre otros que se utilizan en la pulpería?			
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
20. ¿La pulpería cuenta con algún sistema de información? De ser así, ¿la calidad de la información que brinda el sistema facilita tomar decisiones adecuadas y preparar información confiable?			
21. ¿Cuentas con equipos de computación con las seguridades necesarias para salvaguardar la información?			
22. ¿Se realizan actualizaciones periódicamente a programas o sistemas de información a los equipos antes mencionados?			
23. ¿Se comunica aspectos clave sobre el funcionamiento del Control Interno?			
ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN			
24. ¿Se realiza seguimiento continuo a las actividades del Control Interno?			
25. ¿Se analizan los procesos y se proponen mejoras a los mismos?			
26. ¿Se aplican medidas correctivas inmediatamente después de detectar deficiencias en el Control Interno?			
27. ¿Conoce si se le da la importancia necesaria a la gestión y Control Interno del negocio basado en planes organizacionales y normativas vigentes?			

Anexo 2. Minuta Reunión – Fecha: 20/04/2022

Minuta de la Reunión

Ubicación: La Trinidad de Moravia

Fecha: Miércoles 20 de Abril del 2022

Hora: 5:30 pm

Asistentes: - Maricruz Campos Fernández - Estudiante

- Xinia Fernández Anchía - Propietaria

- Roxana Fernández Anchía - Dependiente

Objetivo de la Reunión:

Revisión de la propuesta sobre las mejoras en la gestión del sistema de Control Interno en la Pulpería María, ubicada en el cantón de Moravia, San José, Costa Rica.

Orden del Día:

1. Exposición de las conclusiones y recomendaciones detectadas.
2. Presentación del presupuesto para la implementación del sistema de punto de venta.
3. Discusión de la cultura organizacional sugerida. (Misión, Visión y Valores)
4. Presentación del plan de capacitación sugerido para la propietaria, así como a la dependiente de la empresa.
5. Exposición del manual de procedimientos.

Acuerdos Asumidos:

La administración se encuentra muy satisfecha con los hallazgos detectados y sugerencias brindadas, por lo que se compromete con la implementación de la propuesta para el segundo semestre el año 2022.

MaricruzCF

Maricruz Campos Fernández
Estudiante

Xinia F.A.

Xinia Fernández Anchía
Propietaria

RoxanaFA

Roxana Fernández Anchía
Dependiente

Anexo 3. Declaración Jurada

DECLARACIÓN JURADA

Yo Maricruz Campos Fernández, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 114090850 egresado de la carrera de Contaduría Pública 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 en Contaduría Pública, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: **Propuesta de implementación de un Sistema de Control Interno aplicable al comercio minorista, según el enfoque denominado COSO III, como mecanismo para mejorar su gestión**, 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 once días del mes de mayo del año dos mil veintidós.

Firmado digitalmente por
MARICRUZ CAMPOS FERNANDEZ (FIRMA)
Fecha: 2022.05.11
06.1027.06107

Firma del estudiante

Nombre: Maricruz Campos Fernández

Cédula: 114090850

Celular: 8552-3809

Anexo 4. Carta del Tutor

CARTA DEL TUTOR

Heredia, 11 de mayo de 2022

Gerardo Calderón Zuñiga
Contaduría Pública
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

La estudiante Maricruz Campos Fernández, cédula de identidad número 1-1409-0850, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO APLICABLE AL COMERCIO MINORISTA, SEGÚN EL ENFOQUE DENOMINADO COSO III, COMO MECANISMO PARA MEJORAR SU GESTIÓN**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura.

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

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

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20%
C)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20%
	TOTAL		100%

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

Atentamente,

LUIS KENNETH
 SANCHEZ
 VILLALOBOS (FIRMA)

Firmado digitalmente por LUIS
 KENNETH SANCHEZ
 VILLALOBOS (FIRMA)
 Fecha: 2022.05.11 06:03:09
 06'00'

Kenneth Sánchez Villalobos
1-1313-0278
CPA 6764

Anexo 5. Carta del Lector

CONSTANCIA DE LECTOR

Tibás, 16 de junio de 2022

Señores
Departamento de Registro
Universidad Hispanoamericana

Estimados Señores:

He leído la tesis de la estudiante Maricruz Campos Fernández, con la cédula de identidad número 1-1409-0850 misma que presenta para optar por el Grado de Licenciatura en Contaduría Pública, titulada:

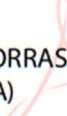
“Propuesta de implementación de un Sistema de Control Interno aplicable a un comercio minorista, según el enfoque denominado COSO III, como mecanismo para mejorar su gestión”

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

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

Atentamente,

YHORG
ANTONIO PORRAS
VEGA (FIRMA)



Firmado digitalmente
por YHORG ANTONIO
PORRAS VEGA (FIRMA)
Fecha: 2022.06.16
13:50:16 -06'00'

Lic. Yhorgo Porrás Vega, PMP
Carné Colegio Profesional N° 015913
Lector de Tesis

Anexo 6. Carta de Autorización de los Autores para la Consulta

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION**

San José, 11 de mayo del 2022

Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Maricruz Campos Fernández con número de identificación 114090850 autor (a) del trabajo de graduación titulado: **Propuesta de implementación de un Sistema de Control Interno aplicable al comercio minorista, según el enfoque denominado COSO III, como mecanismo para mejorar su gestión** presentado y aprobado en el año 2022 como requisito para optar por el título de Licenciatura en Contaduría Pública; SI autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,

Firmado digitalmente por
MARICRUZ CAMPOS FERNANDEZ
Z (FIRMA) Fecha: 2022.05.11 09:30:25 -0500

Firma y Documento de Identidad
Nombre: Maricruz Campos Fernández
Cédula: 114090850
Celular: 8552-3809

**ANEXO 1 (Versión en línea dentro del Repositorio)
LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA PUBLICAR Y
PERMITIR LA CONSULTA Y USO**

Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.
- b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana
- c) Los autores aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) Los autores manifiestan que se trata de una obra original sobre la que tienen los derechos que autorizan y que son ellos quienes asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.
- e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), EL AUTOR GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.