



**“DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO BASADO EN COSO 2013, PARA EL INVENTARIO DE MERCADERÍA DE LA FERRETERÍA PORTUGUEZ Y SEGURA S.A. POR EL PRIMER CUATRIMESTRE DEL AÑO 2018”**

**TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN LA CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA**

**Autor: Carlos Luis Segura Torres**

**Tutor: Gustavo A. Chaves Vargas**

**Heredia, Costa Rica, setiembre del 2018**

---

## DECLARACIÓN JURADA

Yo Carlos Luis Segura Torres, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 204270018 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 Contador Público, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Diseño de una Estructura de Control Interno Basado en COSO 2013, para el Inventario de Mercadería de la Ferretería Portuguez y Segura S.A. por el primer Cuatrimestre del Año 2018, 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 catorce días del mes de setiembre del año dos mil dieciocho.



Firma del estudiante

Cédula 20427018



## CARTA DE LECTOR

San José, 17 de noviembre del 2018

**Universidad Hispanoamericana**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Atención: Oficina de Registro, Recinto Heredia**

Estimados señores:

El estudiante, Carlos Luis Segura Torres, Cédula 2-0427-0018, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO BASADO EN COSO 2013, PARA EL INVENTARIO DE MERCADERÍA DE LA FERRETERÍA PORTUGUEZ Y SEGURA S.A. POR EL PRIMER CUATRIMESTRE DEL AÑO 2018"**, el cual ha elaborado para obtener su grado de Licenciado en Contaduría Pública.

He revisado el contenido y analizado particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación a la citada Sociedad Anónima. Además, se realizaron los cambios recomendados en el proceso de lectura.

Por consiguiente, este trabajo cumple con los requisitos que exige la Universidad y cuenta con mi aval para ser presentado en defensa pública.

Atentamente,

  
**Lic. Luis Kenneth Sánchez Villalobos**  
**Cédula: 1-1313-0278**

San Rafael de Heredia, 16 de noviembre del 2018

Señores  
Universidad Hispanoamericana  
Campus Heredia

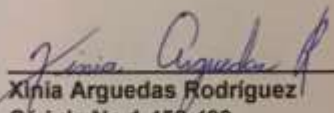
Estimados señores:

En mi calidad de filóloga, hago constar que he revisado el Proyecto de Graduación elaborado por el estudiante Carlos Luis Segura Torres, cédula número 204270018, para optar por el grado académico de Licenciatura en la carrera de Contaduría Pública, bajo el título:

**"Diseño de una Estructura de Control Interno Basado en COSO 2013, para el Inventario de Mercadería de la Ferretería Portuguez y Segura S.A".**

La revisión se hizo en la parte morfosintáctica, forma, estilo, redacción, puntuación y ortografía; por lo cual este trabajo está listo en tales aspectos para ser presentado ante la Universidad.

Atentamente,

  
Xinia Arguedas Rodríguez  
Cédula No 1 458 488  
Carné # 06032 del Colegio de  
Licenciados y Profesores en Letras,  
Filosofía, Ciencias y Artes

Xinia Arguedas Rodríguez  
Filóloga  
Teléfono 22 37 61 66  
San Rafael de Heredia

# Agradecimientos:

Quiero brindar un profundo agradecimiento primeramente a Dios, por brindarme el tesoro de la vida, y, el tiempo para lograr alcanzar mis metas. Luego a mis amadas esposa e hija, por su incondicional apoyo en estos años de estudio.

Quiero agradecer a los profesores de la Universidad Hispanoamericana, que llenaron mi mente con conocimiento invaluable.

Por último, quiero agradecer a mi profesor de carrera y tutor de tesis, Gustavo A. Chaves Vargas. Gracias por el esmero para la realización de esta investigación, pues, aunque tenías la angustia de pasar por un episodio muy duro en tu vida familiar, nunca claudicaste en dirigir de la mejor forma mi trabajo de tesis...

# Dedicatoria:

Dedico esta investigación a mi esposa Harlin e hija Grlany, siempre fieles acompañantes en los caminos de mi vida; gracias por su amor y comprensión, gracias por su inspiración. A mis padres Juan y Celia, que me cuidan desde el cielo, gracias por brindarme su amor incondicional hasta su último suspiro; gracias por sembrar en mi la entereza para librar batallas, para perseguir mis sueños...

# Contenido

LISTA DE GRÁFICOS.....	IX
LISTA DE TABLAS.....	X
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>I</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>I</b>
1.1. Planteamiento del Problema.....	1
1.1.1. Antecedente.....	1
1.1.2. Problematización.....	3
1.1.3. Justificación.....	5
1.2. Formulación del Problema.....	8
1.3. Objetivos de la Investigación.....	8
1.3.1. Objetivo General.....	8
1.3.2. Objetivos Específicos.....	9
1.4. Alcances y Limitaciones.....	10
1.4.1. Alcances.....	10
1.4.2. Limitaciones.....	10
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>12</b>
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>12</b>
2.1. Contexto Histórico.....	11
2.1.1. Antecedentes.....	11
2.2. Contexto Teórico-Conceptual.....	14
2.2.1. El Control.....	14
2.2.1.1. Control Interno.....	15
2.2.1.2. Fases del Control Interno.....	17
2.2.1.3. Objetivos del Control Interno.....	20
2.2.1.4. Principios del Control Interno.....	22
2.2.1.5. Importancia del Control Interno.....	24
2.2.1.6. Clasificación del Control Interno.....	25
2.2.1.7. Sistema de Control Interno Operativo.....	28
2.2.1.8. Métodos para Documentar el Conocimiento del Control Interno.....	31
2.2.2. COSO.....	32
2.2.2.1. Antecedentes.....	32
2.2.2.2. Principales Cambios Estructurales DE COSO I a COSO 2013.....	36

2.2.2.3.	Cinco Componentes de COSO .....	43
2.2.2.4.	Diecisiete Principios de COSO .....	45
2.2.2.3.	Relación entre Componentes y Principios de COSO 2013 .....	47
2.2.2.5.	Informe COSO-ERM .....	50
2.2.3.	Inventario .....	53
2.2.3.1.	Generalidades .....	53
2.2.3.2.	Importancia de los Inventarios .....	54
2.2.3.3.	Tipos de Inventarios .....	55
2.2.3.4.	Administración de Inventarios .....	56
2.2.3.5.	Políticas de Inventario .....	57
2.2.3.6.	Costo de los Inventarios .....	58
2.2.3.7.	Control Interno de Inventarios .....	60
2.3.	Hipótesis .....	61
2.3.1.	Variable .....	62
2.3.1.1	Variable Independiente .....	63
2.3.1.2.	Variable Dependiente .....	63
2.4.	Operacionalización de la Hipótesis .....	64
	.....	65
	<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>65</b>
	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>65</b>
3.1.	Tipo de Investigación .....	66
3.1.1.	Finalidad .....	66
3.1.2.	Dimensión Temporal .....	67
3.1.3.	Marco de Investigación .....	67
3.1.4	Naturaleza de la Investigación .....	68
3.1.5.	Carácter de la Investigación.....	69
3.2.	Sujetos y Fuentes de Investigación.....	71
3.2.1.	Sujetos .....	71
3.2.2.	Fuentes .....	71
3.2.2.1.	Fuentes Primarias .....	71
3.2.2.2.	Fuentes Secundarias .....	72
3.2.2.3.	Fuentes Terciarias.....	72
3.3.	Selección de Muestreo .....	73
3.3.1.	Muestra .....	73

3.3.2.	Tamaño de la Muestra .....	73
3.3.3.	Proceso de Selección .....	74
3.4.	Técnicas e Instrumentos para Recolectar la Información .....	74
3.4.1.	Observación .....	75
3.4.2.	Entrevista .....	75
3.5.	Operacionalización de las Variables .....	76
3.5.1.	Definición Conceptual, Operativa e Instrumental de las Variables .....	77
3.5.1.1.	Variable Independiente .....	78
3.5.1.2.	Variable Dependiente .....	78
<b>CAPÍTULO IV</b>	.....	<b>79</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS</b>	.....	<b>79</b>
4.1	Conocimiento General del Negocio .....	78
4.1.1	Preguntas Abiertas al Personal .....	78
4.2.	Entrevista sobre Elementos de COSO .....	80
4.2.1.	Ambiente de Control .....	81
4.2.2	Evaluación de Riesgos .....	90
4.2.3	Actividades de Control .....	100
4.2.4	Información y comunicación.....	110
4.2.5.	Actividades de Supervisión .....	115
4.3.	Observaciones de trabajo en Campo .....	117
<b>CAPÍTULO V</b>	.....	<b>118</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	.....	<b>118</b>
5.1.	Conclusiones .....	120
5.1.1.	Conclusiones de Objetivos .....	120
5.1.1.1.	Objetivo General .....	120
5.1.1.2.	Objetivos Específicos .....	121
5.1.2.	Conclusiones Generales de la Investigación .....	123
5.2.	Recomendaciones .....	126
5.2.1.	Recomendaciones de Objetivos.....	126
5.2.1.1	Objetivo General.....	126
5.2.1.2.	Objetivos específicos .....	127
5.2.2	Recomendaciones Generales de la Investigación .....	128
.....	.....	132
<b>CAPÍTULO VI</b>	.....	<b>132</b>

<b>PROPUESTA</b> .....	132
5.1. Nombre de Propuesta .....	129
5.2. Lugar de Desarrollo.....	129
5.3. Objetivos .....	129
5.3.1. Objetivo General .....	129
5.3.2. Objetivos Específicos .....	129
5.4. Cronograma de Actividades y Responsables .....	130
5.5. Presupuesto necesario para su implementación .....	132
5.6. Desarrollo de la Propuesta.....	135
5.6.1. Evaluación de Operaciones del Inventario de Mercadería.....	136
5.6.2. Creación de un Manual de Políticas y Procedimientos para el Inventario .....	137
5.6.3. Estructura basada en COSO 2013 .....	154
Bibliografía de la Propuesta.....	162
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	163
<b>ANEXOS</b> .....	166

## LISTA DE GRÁFICOS

1. <i>Gráfico 1, Tipos de Control</i> .....	28
2. <i>Gráfico 2, Principios para Prevención del Fraude</i> .....	29
3. <i>Gráfico 3, Estructura de COSO I</i> .....	36
4. <i>Gráfico 4, Entorno de los Negocios</i> .....	37
5. <i>Gráfico 5, ERM</i> .....	51
6. <i>Gráfico 6, Informe COSO ERM</i> .....	52
7. <i>Gráfico 7, Organigrama Ferretería Portuguez y Segura</i> .....	80
8. <i>Gráfico 8</i> .....	81
9. <i>Gráfico 9</i> .....	82
10. <i>Gráfico 10</i> .....	84
11. <i>Gráfico 11</i> .....	85
12. <i>Gráfico 12</i> .....	87
13. <i>Gráfico 13</i> .....	88
14. <i>Gráfico 14</i> .....	90
15. <i>Gráfico 15</i> .....	91
16. <i>Gráfico 16</i> .....	93
17. <i>Gráfico 17</i> .....	94
18. <i>Gráfico 18</i> .....	95
19. <i>Gráfico 19</i> .....	97
20. <i>Gráfico 20</i> .....	98
21. <i>Gráfico 21</i> .....	100
22. <i>Gráfico 22</i> .....	101
23. <i>Gráfico 23</i> .....	103
24. <i>Gráfico 24</i> .....	104
25. <i>Gráfico 25</i> .....	105
26. <i>Gráfico 26</i> .....	107
27. <i>Gráfico 27</i> .....	108
28. <i>Gráfico 28</i> .....	110
29. <i>Gráfico 29</i> .....	111
30. <i>Gráfico 30</i> .....	112
31. <i>Gráfico 31</i> .....	114
32. <i>Gráfico 32</i> .....	115
33. <i>Gráfico 33</i> .....	116
34. <i>Gráfico 34</i> .....	155
35. <i>Gráfico 35</i> .....	168

**LISTA DE TABLAS**

36. <i>Tabla 1, Tipología Empresarial</i> .....	12
37. <i>Tabla 2, COSO 1992 y 2013</i> .....	38
38. <i>Tabla 3, COSO 1992 y 2013</i> .....	39
39. <i>Tabla 4, Coso 1992 y 2013</i> .....	40
40. <i>Tabla 5, COSO 1992 y 2013</i> .....	41
41. <i>Tabla 6, COSO 1992 y 2013</i> .....	42
42. <i>Tabla 7, Operacionalización de la Hipótesis</i> .....	65
43. <i>Tabla 8</i> .....	138
44. <i>Tabla 9</i> .....	139
45. <i>Tabla 10</i> .....	140
46. <i>Tabla 11</i> .....	141
47. <i>Tabla 12</i> .....	142
48. <i>Tabla 13</i> .....	143
49. <i>Tabla 14</i> .....	144
50. <i>Tabla 15</i> .....	145
51. <i>Tabla 16</i> .....	146
52. <i>Tabla 17</i> .....	147
53. <i>Tabla 18</i> .....	148
54. <i>Tabla 19</i> .....	149
55. <i>Tabla 20</i> .....	150
56. <i>Tabla 21</i> .....	151
57. <i>Tabla 22</i> .....	152
58. <i>Tabla 23</i> .....	153



# CAPÍTULO I

---

## INTRODUCCIÓN

# 1.1. Planteamiento del Problema

## 1.1.1. Antecedente

La Ferretería Portuguez y Segura S.A. es una empresa familiar que inició labores en el mes de junio del año 2000, desde un principio se instituyó como Sociedad Anónima con carácter mercantil, integrada por los siguientes miembros: Juan de Dios Segura Torres, Carlos Portuguez Segura, Carlos Enrique Portuguez Chacón, Flor María Segura Torres y Karla Portuguez Segura. Es importante recalcar que, dentro del personal funcional de la Ferretería, cuatro de sus miembros son dueños y todo el núcleo se encuentra conformado por familiares.

La idea de constituir dicha microempresa surgió de la necesidad en superar una difícil situación económica, así que, con el aporte de sus miembros fundadores, se logró fusionar el proyecto; donde visionaron el brindar un servicio focalizado en un área de pujanza constructiva y sin competencia cercana para la comercialización de productos ferreteros de buena calidad.

Para el año 2000 se estaba dando en el sector de Heredia y lugares circunvecinos un fenómeno peculiar con un crecimiento exponencial en la construcción de viviendas y remodelaciones; viviendo el país un espacio temporal de bonanza económica y fue dado a ello, por lo que, se escogió para su instalación y según estudio de mercado previo, a la localidad de Santa Lucía de Barva, Heredia. Donde se comenzó a buscar una edificación propicia para alquilarla, que contara con las respectivas comodidades, tales como: espacio físico y accesibilidad para aparcar, entre otras.

Desde el principio la preocupación principal fue la satisfacción del cliente, lo que conllevó a mantener un stock con variedad de productos, por ello la administración se vio en la necesidad

de recurrir a un préstamo bancario, inyectando así recursos frescos; que fueron claves para un crecimiento veloz en los primeros años de funciones y vino con altibajos a partir de la crisis mundial del 2008, donde empezó a darse un decrecimiento en las ventas. Dado esto, hubo que restringir la inversión propia y buscar un apalancamiento financiero a través de proveedores, por tal motivo, una buena administración del inventario de mercadería era fundamental, en virtud de que este es el principal activo de la ferretería, reflejando el ochenta por ciento del valor total de los activos, el que con su rotación genera el ingreso principal del negocio.

Por medio de entrevistas a los dueños referidos como “La Administración”, en reuniones previas, se logró constatar que las pautas de control interno del Inventario de Mercadería eran precarias y casi inexistentes; hecho que contraviene prácticas sanas, según se indica en el informe Coso 2013. El mismo ha complementado su estructura con 3 procesos más, que no se contravienen a lo estipulado en el informe COSO de 1992; en cambio, refuerza el planteamiento, al aclarar los conceptos; con el objetivo de abarcar las actuales condiciones del mercado y la economía global. Estas inconsistencias podrían estar latentes en los saldos de dicho Inventario y podrían crear una afectación directa y tangible que se estaría viendo reflejada en las directrices para la toma de decisiones gerenciales, causando problemas en el pago de las obligaciones contraídas con los proveedores y llevando al negocio a perder confianza y reputación. Aunado a la llegada de competencia empresarial en sitios vecinos y a la depresión que atraviesa el sector constructivo nacional; así que todo junto compromete en el corto o mediano plazo, la operación negocio. Para la investigación se estimarán los datos recabados en los periodos dos mil diecisiete y dos mil dieciocho, sobre el Inventario de Mercaderías y su impacto en las ganancias o pérdidas del negocio, además el trabajo de campo se circunscribe a las instalaciones de la ferretería, meramente en el área financiero contable y de bodega.

Por ello, es la importancia, de que las recomendaciones surgidas de este trabajo se enfoquen en satisfacer las necesidades implícitas en el manejo del Inventario de Mercadería en la Ferretería Portuguez y Segura S.A.

## **1.1.2. Problematización**

El hablar de los inventarios deteriorados y su impacto en la gestión de las empresas recuerda que existen varios tipos de inventario, con costos asociados a estos; entre los que se tienen: materiales y componentes, material en curso, productos terminados y repuestos; el estudio se enfocará en el Inventario de Mercadería, por tratarse de un negocio dedicado a la comercialización de productos para la construcción. El costo de almacenamiento está relacionado con el mantenimiento de las existencias, costos financieros de las existencias, gastos del almacén, seguros, deterioros, pérdidas y degradación de mercancía.

**¿Qué relación hay entre la aplicación de políticas de control interno y una sana gestión en el Inventario de Mercadería de la Ferretería Portuguez y Segura S.A.?**

La rotación del inventario indica es la frecuencia en que una empresa vende sus productos físicos. La tasa de rotación le muestra a la empresa la versatilidad que tienen o no los productos; esa información ayuda a la Administración en la toma de decisiones. La tasa de rotación es particularmente importante con productos perecederos como la moda, u otros que fueron superados en tecnología y precio. Por ello, las revisiones periódicas son importantes; antes de hacer un pedido, evitando de alguna manera cualquier sobrepoblación que pudiese ocasionar a la postre una posible pérdida financiera.

### **¿Cómo influye la aplicación de políticas y procedimientos, con la rotación del Inventario de Mercadería en una empresa comercial?**

El control de las existencias tanto en las empresas de producción como en las comerciales requiere de un orden sistemático para mantener clasificado y organizado su inventario; obteniendo un conocimiento rápido y preciso de sus productos en stock, destinados para la venta. El valor neto realizable hace referencia al importe neto que la entidad espera obtener por la venta de los inventarios, en un periodo preestablecido. El valor razonable refleja el precio al que tendría lugar una transacción ordenada para vender el mismo inventario en el mercado principal (o más ventajoso) para ese inventario. El primero es un valor específico para la entidad, mientras que el último no. Por tal razón, es importante el conocimiento claro acerca del valor razonable de los inventarios, que en el caso de estudio es parte fundamental de los Estados Financieros del negocio; creando expectativas congruentes para determinar el camino a seguir por parte de la Administración.

### **¿Qué papel cumple el valor razonable, en el control del Inventario de Mercadería de una empresa comercial?**

La importancia de mantener un control de inventarios debería ser el objetivo primordial de toda empresa, grande o pequeña; aunque la preocupación principal se centre por lo general en la obtención de utilidades canalizadas en las ventas; ya que estas son el motor de la empresa. Sin embargo, si la función del inventario no opera con efectividad, el Departamento de Ventas no tendrá el combustible necesario para trabajar de forma adecuada. Y posiblemente esto va a repercutir en la insatisfacción del cliente y baja en la captación de recursos; por lo que la oportunidad de tener utilidades se disuelve. Entonces, sin inventarios, no hay ventas.

El control del inventario es un punto decisivo para una debida administración en las entidades. Pocas veces es atendido de buena forma, especialmente en las pequeñas y medianas empresas, lo que queda claro al no contar con registros fehacientes, ni con un responsable que base su trabajo con políticas o sistemas que le ayuden en esta importante tarea.

**¿Qué conexión importante, debe haber entre Inventario y la dirección administrativa de la empresa?**

El ordenamiento y la buena administración que se pretende lograr al adoptar un sistema de Control Interno para el Inventario de Mercadería, y, que lo regularice de manera eficiente y eficaz es más probable de alcanzar si la Administración se compromete fielmente, en su desarrollo y consolidación. En particular el manejo de los Inventarios tiene efectos definitivos en la rentabilidad de cualquier negocio, por ello, la importancia en el desarrollo idóneo de actividades que apunten a mejorar su estatus dentro del mercado. En cualquier rama empresarial el control se enruta, a ser visto de manera especial y detallada; es una costumbre que debe ser acogida en las empresas, con este se pretende mantener un equilibrio entre operación y finanzas. Es por ello, que cada vez más entidades del ámbito público o privado destinan una mayor partida presupuestaria, cuyos frutos se esperan, según a la correspondencia de La Administración.

**¿De qué manera influye el Inventario de Mercaderías en la rentabilidad de la empresa?**

### **1.1.3. Justificación**

La importancia de esta investigación se centra, en proporcionar un sistema de inventario que contribuya, a la creación de políticas y procedimientos que procuren la eficiencia y eficacia

en los diferentes procesos de este. Esto induce a reducir los costos que derivan de mantener producto inerte (muerto), o sobrepoblación descontrolada del inventario en ciertos productos, y, el cargo y descargo de este. Se espera que la propuesta expedida, sirva de base para fundamentar un sistema de Inventario de Mercadería en la Ferretería Portuguez y Segura S.A.

Para cumplir con las expectativas, primeramente, se debe contar con personal encargado y calificado, siendo este el responsable directo del Inventario de Mercadería; quien debe coordinar con la Administración, lo relativo al manejo de la bodega y sus existencias. Dando un ordenamiento que conduzca a evitar irregularidades relacionadas con errores o fraude. De esta manera el personal a cargo del inventario tendrá alternativas para solucionar los diferentes aspectos que tengan que ver con la toma de decisiones relevantes en bodega y marcará pautas para desarrollar técnicas y lineamientos, que signifiquen valor agregado al negocio.

Un sistema de inventario debe ser oportuno, claro, sencillo, ágil, flexible, adaptable, eficaz, objetivo y realista; y, debe estar siempre dirigido hacia las características y necesidades del negocio.

El objeto de estudio se basa en diagnosticar el sistema que utiliza la Ferretería Portuguez y Segura S.A., para el manejo de su Inventario de Mercadería. Teniendo de esta forma, una mejor percepción de los parámetros que se deben seguir, en brindar una propuesta que mejore de manera sustancial los resultados en la parte de inventario; pues se debe tener en cuenta que este estudio es el primero ejecutado en dicha entidad y con la novedad que se acoge a los componentes de COSO 2013, para lo que se ha contado con el apoyo de la Administración; que ha creado expectativas alentadoras, traducidas en un aumento de la rentabilidad.

Se pretende instaurar un inventario perpetuo, donde las operaciones se registren de forma inmediata, brindando la información oportuna de la valoración del inventario final, el costo de

lo vendido y la utilidad o pérdida bruta. Para esto se hará uso de las cuentas: Inventario, Costo de ventas y Ventas. Los beneficios esperados, ayudarán de manera tangible al negocio, ya que no se necesitará de conteos físicos y periódicos, lo que regularmente conllevaría el cierre del negocio. También se podrá localizar al momento, cualquier saldo en bodega o de mercadería en tránsito. Así también se tendrá un mejor control, evitando robos, errores o extravíos de mercadería.

El control interno ha adquirido un interés de relevancia, por ello, el crecimiento y la preocupación en la introducción de este, sea en una estructura empresarial pequeña o grande, se ve palpado en la siguiente cita textual de Bejereno, (2018) afirmando

El inventario expresa la situación de la gestión y control de la entidad (...) es la mejor vacuna contra el delito, la ilegalidad y la corrupción. Una entidad para ser eficiente tiene que tener orden, disciplina, exigencia, sin ello no lo puede lograr y la mejor manera de responder a eso es contar con un reglamento de control interno (...).”.

El conocimiento adquirido en esta investigación podría servir como fuente de consulta a otros investigadores, que pretendan hacer estudios similares, lo mismo que a estudiantes y docentes de la Universidad Hispanoamericana u otro centro educativo, donde se requiera de contenido didáctico similar.

## 1.2. Formulación del Problema

¿Cómo, la inexistencia de un debido Control de Inventario de Mercadería incide en la toma de decisiones gerenciales de la Ferretería Portuguesa y Segura S.A., para el periodo que comprende los ejercicios fiscales 2016, 2017 y el primer cuatrimestre 2018?

## 1.3. Objetivos de la Investigación

### 1.3.1. Objetivo General

En toda investigación debe haber objetivos, que servirán como guía para conseguir resultados; siendo estos la guía del estudio. Deben comenzar con un verbo infinitivo que señale una intención sobre un aspecto particular. Según Bernal (2016) el “objetivo general: debe reflejar la esencia del planteamiento del problema y la idea expresada en el título del proyecto de investigación”. (p. 128)

**“Analizar los mecanismos utilizados para el control de Inventario de Mercadería en la Ferretería Portuguesa y Segura S.A. y, recomendar una estructura de Control Interno basada en Coso 2013 para dicho Inventario.”**

## 1.3.2. Objetivos Específicos

Los objetivos específicos se derivan de los objetivos generales y su función es concretarlos, señalando el camino a seguir para conseguirlos. Indican los efectos específicos que se quieren alcanzar, aunque no explicitan acciones directamente medibles mediante indicadores. Para Bernal (2016):

los objetivos específicos se desprenden del general y deben formularse de forma que estén orientados al logro del objetivo general, es decir, que cada objetivo específico esté diseñado para lograr un aspecto de aquel; además, todos en su conjunto la totalidad del objetivo general. (p.129)

Para efectos de conducir de manera correcta lo establecido en el objetivo general de la investigación, se han considerado los siguientes objetivos específicos:

- Revisar los procedimientos de Control Interno que se aplican en la Ferretería Portuguez y Segura S.A.
- Analizar la información relativa a control interno de Inventario de Mercadería, existente en la Ferretería Portuguez y Segura S.A.
- Evaluar la calidad de control interno de la Ferretería Portuguez y Segura S.A.
- Proponer una estructura para el manejo óptimo del Inventario de Mercadería, como se define en la NIC 2 “Inventarios”.
- Diseñar una propuesta orientada a mecanismos de control, que permitan una gestión basada en “COSO 2013”, del Inventario de Mercadería.

## **1.4. Alcances y Limitaciones**

### **1.4.1. Alcances**

Con la realización de esta investigación se pretende:

- Crear conciencia en La Administración, acerca del uso de sistemas de información aptos para el procesamiento de la información del Inventario de Mercadería.
- Contribuir con un planteamiento objetivo y actual, basado en COSO-ERM, a sustentar la importancia del Inventario de Mercadería en la consecución de los objetivos empresariales.
- Contribuir al aumento en la rentabilidad del negocio, acorde a resultados positivos, derivados de la ejecución de la propuesta, limitando esta, a su implementación por parte de la Administración.

### **1.4.2. Limitaciones**

En los trabajos de investigación suelen presentarse problemas, para acceder adecuadamente a la información, según Moreno (2013), “las limitaciones vienen a constituirse en factores externos al equipo de investigadores que se convierten en obstáculos que eventualmente pudieran presentarse durante el desarrollo del estudio y que escapan al control del investigador

mismo.” (<http://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2013/08/limitaciones-del-problema-de.html>)

Así, en esta investigación se encontraron las siguientes limitaciones:

- Información confidencial, con limitado acceso a los Estados Financieros.
- Información del Inventario de Mercadería, manejada en Excel y sin una confiabilidad razonable.
- Lentitud en trámite para obtener datos e información por parte de La Administración.
- No se cuenta con manuales donde se puedan apreciar los procedimientos y políticas.



# CAPÍTULO II

---

## MARCO TEÓRICO

## **2.1. Contexto Histórico**

### **2.1.1 Antecedentes**

Desde tiempos remotos, el hombre ha sido ávido en la consecución de objetivos que le ayuden a consolidar su bienestar económico. Por lo tanto, ha creado diferentes puentes para comercializar lo que produce. Con respecto al término “empresa”, Alfaro (2014) manifiesta:

Una empresa es la unidad económica de producción. Combina los diferentes factores productivos (recursos naturales, trabajo y capital) para producir bienes y servicios que pone a disposición de los consumidores. Todo ello es organizado y coordinado por la dirección de la empresa, que actúa siempre bajo condiciones de riesgo. (p.12)

Siendo la empresa un ente trascendental para el crecimiento de los pueblos, la ejecución de un plan operacional y estructurado para alcanzar los objetivos propuestos, e inducidos por su visión y misión. Por tanto, el éxito de cumplimiento de la premisa de negocio en marcha; depende de una sana administración, para lo cual se debe contar con herramientas que coadyuben a gerenciar eficaz y eficientemente.

Las empresas se pueden dividir, de acuerdo con su naturaleza en un sinnúmero de tipos. Pero en el caso de investigación, se circunscribirá en el apartado de las comerciales, que son las que adquieren bienes o mercadería para su posterior venta. Estas se pueden catalogar en tres tipos:

- a) Mayoristas: son empresas que efectúan ventas a gran escala y distribuyen el producto directamente al consumidor.

b) Minoristas o detallistas: son los que venden productos al menudeo, con cantidades al consumidor.

c) Comisionistas: se dedican a vender mercadería que los productores le dan en consignación, por la que perciben una ganancia o comisión.

La empresa ferretera Portuguez y Segura S.A., se consigna en los dos últimos tipos. Claro que con más énfasis en la venta al detalle y manejando de menor manera la venta por comisión. El negocio, de acuerdo con su naturaleza, se estructura con las características denotadas en la siguiente tabla:

**Tabla 1, Tipología Empresarial**

Clasificación General	Tipo	Portuguez y Segura
Según origen	Pública, Privada	Privada
Objetivo	Industrial, Comercial, Servicios	Comercial
Destino de recursos y utilidades	Lucrativa, No lucrativa	Lucrativa
Pertenencia	Pública, Privada, Mixta	Privada
Aportes y participación	Aporte individual, Sociedad unipersonal, Sociedad de capital, Combinación	Sociedad de capital
Régimen jurídico	Persona física, Sociedad anónima, Limitada, comandita, Otra	Sociedad Anónima
Tamaño	Grande, mediana, pequeña, micro	Pequeña
Ámbito territorial	Local. regional, nacional, transnacional	Local

Fuente: Segura, Investigación, 2018

Como se ha podido ver, esta ferretería, a pesar de estar bajo un régimen tributario normal, se concretiza como una pequeña empresa (Pimex), cumpliendo con características especiales para desarrollarse de una manera significativa. Es relevante el bosquejo que se enmarca en la anterior tabla, para el reconocimiento facial del negocio.

Esta investigación ha sido desarrollada para crear una propuesta sobre un plan, que integre los cinco procesos del Informe COSO 2013, además de sus diecisiete principios. Es relevante hacer notar que aparte de muchas generalidades, el control interno no es precisamente estándar para todas las entidades acuerdo a esto se dirigirá en el perfil del Inventario de Mercadería y un plan de control interno. En el presente caso, la Ferretería Portuguez y Segura; centra el alcance de sus objetivos en una visión y misión que se detallan de la siguiente forma:

## **Misión:**

Vender productos ferreteros de calidad, que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, y contribuir con el desarrollo de las comunidades cercanas; además de garantizar el crecimiento integral de nuestros colaboradores y el desarrollo económico y social de Costa Rica.

## **Visión**

Ser la empresa ferretera líder en Santa Lucía de Barva y lugares vecinos, con solidez financiera y crecimiento sostenido, mejora continua a través de la innovación en procesos que garanticen la satisfacción y expectativas de los consumidores.

Desde sus inicios en el año 2000, la Administración ha procurado sacar a flote el negocio y mantenerlo bien posicionado en el mercado local y una manera adecuada es haciendo los cambios necesarios para cumplir sus metas.

## 2.2. Contexto Teórico-Conceptual

### 2.2.1. El Control

El concepto de control es muy amplio, pero se puede mirar resumidamente como un mecanismo que permite corregir desviaciones. A través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional; es decir, el control se entiende no como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales. Para alcanzar los objetivos previstos, se debe observar que haya una adecuada planificación de las actividades; consecuentes a lineamientos específicos y generales de la entidad. Se puede deducir también que el control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. Para Robbins (2017): “Control es la función gerencial que implica monitorear actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y para corregir las desviaciones importantes.” (p.423).

Se puede deducir que el proceso administrativo, es un conjunto de pasos, etapas o fases mediante las cuales se aprovechan los recursos con los que cuenta una empresa. Estas etapas se dividen en planeación, dirección, organización y control.

Como se puede observar el control es la última etapa del proceso administrativo. Esta etapa consiste en medir y corregir el desempeño de los subordinados para asegurar que los objetivos de la empresa sean alcanzados. Tiene las siguientes variantes:

- **Función restrictiva y coercitiva:** se utiliza evitar los desvíos indeseables o comportamientos no aceptados. Se usa para delimitar las funciones y así prohibir

la libertad de los subordinados cuando realizan sus actividades, dentro de la empresa.

- **Sistema automático de regulación:** cuando se detecta que las actividades o funciones de los subordinados se han desviado o presentan irregularidades, esta regulación hará volver a los subordinados a las actividades ya planeadas.
- **Función administrativa:** como es sabido, el control forma parte del proceso administrativo, junto con la planeación, la organización y la dirección. (<https://www.gestiopolis.com/el-control-dentro-del-proceso-administrativo>)

### 2.2.1.1. Control Interno

Cualquier empresa, sin importar su naturaleza o tamaño debe contar con un acertado plan de control interno y sobre esto, Santillana (2015) indica:

El Control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada adoptan la dirección general, los responsables del gobierno y otro personal de la entidad para salvaguardar sus activos y documentación relevante; asegurar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y presupuestal, y la complementaria administrativa y operacional; promover la eficiencia operativa; y estimular el acatamiento y adhesión a la legislación, normatividad y a las políticas prescritas por la administración. Es un proceso que incluye las actividades que llevan a cabo todos los miembros de una entidad económica para proporcionar una seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos institucionales. (pp. 48,49)

Se plasma de esta manera, un trabajo en equipo de todo el personal de la empresa, que adecuados a políticas claras y precisas buscan brindar una seguridad razonable de las diferentes actividades, para brindar un fortalecimiento dirigido a alcanzar las metas propuestas por La administración.

Pero como cualquier iniciativa empresarial se debe tener un Sistema de Control interno optimo, tal como lo interpretan Carrillo, Bravo y Córdoba (2016):

“Hoy en día, el tener una clara comprensión del concepto y el alcance de un sistema de control interno constituye un factor clave para los propósitos de alcanzar un empleo óptimo de los recursos al evitar o minimizar las pérdidas por concepto de desvíos, fraudes, corrupción, falta de calidad en el producto o servicio, entre otros.” Revista de Economía, negocios Y Finanzas (p.14)

El Control Interno debe ser un patrón cultural en el entorno de la entidad. Y se debe considerar como una excelente herramienta, tal como lo plantean Coloma y de la Costa (2014), “aunque el sistema de control interno sea eficaz, no puede transformar a las personas, existe el riesgo que el personal a cargo no entienda las instrucciones o su criterio profesional en la toma de decisiones puede ser erróneo.” (p.144)

Como se ve, la importancia del Control Interno no estriba en cambiar definitivamente a las personas, sino más bien en una estructura que sirva de guía para contribuir en salvaguardar los intereses de la compañía.

Una definición muy acertada, la da González (2013):

El control interno es definido como un proceso integrado y dinámico llevado a cabo por la administración, la dirección y demás personal de una entidad, diseñado con el propósito de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución

de los objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento.  
(p.8)

Aquí se presenta con claridad, un panorama del involucramiento de todas las partes; con el objeto de establecer una adecuada estructura de control interno, que satisfaga el alcanzar los objetivos propuestos en la organización.

### **2.2.1.2. Fases del Control Interno**

El Sistema de Control Interno es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos. Que se articulan mediante las siguientes fases:

#### **Fase 1: Crear una cultura del control mediante la comunicación, la motivación y la capacitación**

Antes de comenzar con la implementación del sistema de control interno, es importante preparar el terreno. Esta preparación consiste en comunicar a las personas qué se quiere hacer y saber transmitir la importancia del control y sus beneficios para la organización e incluso para cada persona individualmente. Una posible forma de inculcar estos conceptos es mediante una capacitación a nivel de área o departamento. En dicha capacitación se dará a conocer la hoja de ruta para el desarrollo de las restantes fases.

#### **Fase 2: Recabar información**

Una vez introducida la cultura del control entre los miembros de la organización, llega el momento de recolectar datos. En esta fase debe intervenir activamente todo el

personal, coordinados por un responsable designado, ya sea externo o interno, procedente del área de estrategia de la organización.

Existen diferentes métodos para llevar a cabo esta recopilación, por ejemplo:

**Narración:** Mediante una entrevista o documento, cada empleado hace una descripción de las labores, tareas, procesos que lleva a cabo, independientemente de si estos están establecidos formalmente. El coordinador recopila estos testimonios.

**Listas de chequeo:** Otro método podría ser la confección de cuestionarios previos por parte del responsable del levantamiento de la información, al cual se le presume un conocimiento previo en sistemas de control interno. Estos check list contienen cuestiones orientadas a conocer la dinámica interna de cada área de la organización.

**Observación:** Mediante la observación también se puede extraer información útil para complementar aspectos que deban ser documentados.

Se suelen usar flujogramas para completar la información recabada con los métodos anteriores. Se plantean de forma visual los pasos que se siguen para realizar una operación determinada.

### **Fase 3: Clasificar la información obtenida**

Ya que el responsable ha reunido toda la información necesaria a través de alguna de las vías mencionadas, es el momento de digitalizar y clasificar la misma de la forma más.

#### **Fase 4: Diagnosticar**

En este punto, ya se dispone de la información necesaria para realizar un diagnóstico del estado de múltiples aspectos de la gestión: el cumplimiento de los objetivos, los roles y sus funciones, las políticas, etc.

#### **Fase 5: Revisar los procedimientos**

Bajo la normativa legal, la óptica de calidad total, los parámetros de reingeniería y directrices administrativas, se hace una revisión exhaustiva de los procedimientos con el fin de hacerlos más eficientes. Se suprimen pasos no necesarios, se centralizan procesos repetidos y se abren vías de comunicación.

#### **Fase 6: Evaluar el control interno y de gestión**

Se ha de establecer una manera de evaluar el sistema de control interno entre todos los miembros de la organización. Cada uno de ellos debe aportar su visión e involucrarse, comprometiéndose a someterse a un continuo autocontrol que favorezca la mejora continua.

#### **Fase 7: Implementar, hacer seguimiento y ajustar**

En este punto, el sistema de control interno ya está diseñado. Ha llegado el momento de que los responsables se hagan cargo de implementarlo en cada una de las áreas y garantizar su cumplimiento. El responsable en cuestión deberá hacer un seguimiento continuo junto con el apoyo de la auditoría interna. También es la ocasión de tomar acciones correctivas necesarias y hacer ajustes finales.

#### **Fase 8: Evaluar indicadores y realizar más ajustes**

Se deben diseñar KPI de gestión colectivamente para analizarlos. Dichos indicadores pueden almacenarse y sistematizarse en cuadros de mando Balanced Scorecard,

preferiblemente de forma automatizada. Esto permite obtener información en tiempo real.

Otra vía de evaluación que se emplea frecuentemente son los sistemas de administración de riesgos, con base en los cuales se pueden construir tableros de mando visuales, en términos numéricos y con colorimetría. (<https://www.isotools.org/2017/09/21/fases-sistema-de-control-interno/>)

La implementación del Control Interno conlleva el adoptar una serie de actividades que crean una nueva cultura de trabajo en el equipo de colaboradores, el desarrollo del Control Interno involucra la inserción de todos los cuerpos funcionales de la organización.

### 2.2.1.3. Objetivos del Control Interno

El control interno facilita a las entidades el conseguir las metas esperadas. Pero se deben tomar en cuenta los siguientes objetivos según Santillana (2015).

- **Objetivo de la planeación:** Es llevar a cabo los estudios y toma de decisiones consecuentes relativos a qué es lo que quiere la entidad, divididos en etapas o periodos futuros. El objetivo total de la planeación parte desde los más altos niveles de decisión, así como la determinación de las principales metas y objetivos desagregados, hasta las estrategias menores y políticas de soporte; más aún, llega hasta el nivel de métodos y procedimientos para su implementación e implantación operativa.

- **Objetivo de la organización:** El objetivo de la organización, visto como un elemento del proceso administrativo, no como entidad, está relacionado con la división del trabajo dentro de la entidad y cómo esta división, a su vez, viene a conformarse en un todo para cumplir con los objetivos propios de la entidad. La organización le dice a cada individuo qué tiene que hacer dentro de la entidad, cómo lo tiene que hacer, y cómo lo puede dirigir y ayudar. El desarrollo de todas estas interrelaciones e interacciones es, en sí mismo, una especie de planeación que se construye sobre la planeación inicial o básica.
- **Objetivo de la integración:** Paralelamente a los objetivos de la planeación y de la organización está el de reunir todos los recursos necesarios. Incluye el procurarse del personal idóneo que se requiera para las tareas y responsabilidades que se le van a asignar y desarrollarlo; hacerse de los recursos naturales (previos a los procesos de transformación, en su caso) y materiales, como planta, equipo y todo tipo de insumos y suministros; y contar con el capital necesario para operar.
- **Objetivo de la dirección:** El objetivo de dirección (dirigir), que bien debiera llamarse de administración (administrar) en virtud de que una entidad más bien se administra, y no se dirige, aparece una vez que se han dado efecto los objetivos anteriormente mencionados; incluye tres diferentes tipos de acciones de soporte y que son básicas para la ejecución de las tareas asignadas. La primera de éstas es la administración o dirección que tiene como función primaria emitir instrucciones y comunicarlas a los subordinados; la segunda es la coordinación que se refiere a proveer la información necesaria a todos los trabajadores; y la tercera, el liderazgo, que en esencia es la motivación a los trabajadores por medio del ejemplo que

proyectan los supervisores y niveles de alto mando y, cómo ellos, en calidad de líderes, trabajan con sus subordinados.

- **Objetivo del control:** El ejercicio del trabajo diario inevitablemente se ve afectado por las condiciones cambiantes y por la variedad de capacidades humanas. En consecuencia, se requiere identificar aquellas desviaciones a los planes y rutinas establecidas, y darles atención de una manera efectiva. El control es una fase del proceso administrativo, que tiene como objetivo el coadyuvar en el logro de los objetivos de las otras cuatro fases o etapas del proceso referido. Por tal razón, no se deberá ver como una fase aislada, sino formando parte fundamental de las otras cuatro: no se puede planear sin control, ni organizarse sin control, ni obtener recursos sin control ni, por supuesto, administrar sin control. (p.54)

Usualmente las pequeñas y medianas empresas no cuentan con un sistema de administración bien definido, donde muchas veces los objetivos y planes no se encuentran por escrito, sino que se trabajan de manera empírica; al solucionar problemas conforme se presentan, invertir sin planificación, creando departamentos a medida que surgen las necesidades, entre otras cosas.

#### **2.2.1.4. Principios del Control Interno**

El control interno también se fundamenta en principios que según Santillana (2015) son:

- **Principio de equilibrio:** A cada grupo de delegación conferido debe proporcionársele el grado de control correspondiente. De la misma manera, la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte; al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se está

cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.

- **Principio de los objetivos:** Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos y, si a través de él no se evalúa el logro de estos; por lo tanto, es imprescindible establecer medidas específicas o estándares que sirvan de patrón para la evaluación de lo establecido.
- **Principio de la oportunidad:** El control, para que sea eficaz, debe ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se produzca el error; de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas con anticipación.
- **Principio de las desviaciones:** Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas cuidadosamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro.
- **Principio de excepción:** A fin de reducir costos y tiempo, el control debe aplicarse de preferencia a las actividades excepcionales o representativas, delimitando de manera adecuada cuáles funciones estratégicas requieren control.
- **Principio de la función controlada:** La persona o función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar. (p.50)

De esta forma, se dispondrá de la sinergia adecuada para la consecución de los objetivos previstos por la Administración.

### **2.2.1.5. Importancia del Control Interno**

Hay diversos criterios que constatan la importancia del control interno, y Moncayo (2016) considera que:

El establecimiento de sistemas de control interno sobre la estabilidad y solvencia, requeridos por las prácticas de buen gobierno, exige la capacidad de las empresas para establecer modelos dinámicos que permitan evaluar la situación de esta ante la concreción de determinados riesgos desfavorables que pudieran ser objeto de aseguramiento con terceros. El buen gobierno de una sociedad en general exige el establecimiento de un control interno adecuado que permita a la dirección de la empresa la toma de decisiones, por lo que las empresas deben analizar los riesgos que les son propios de su actividad y mantener unos mecanismos específicos de control interno que aseguren la supervisión continuada de los mismos. (<https://www.incp.org.co/importancia-del-control-interno-en-las-empresas/>).

El A. G. C. P. Ltda. (2016) afirma que:

El Control Interno contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la empresa realice su objeto. Detecta las irregularidades y errores y propugna por la solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables para que así el auditor pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos empresariales. (p.116)

Por tanto, optimizar el desarrollo de un control interno adecuado al tipo de negocio, permite optimizar la utilización de recursos con calidad; alcanzando una adecuada gestión financiera y

administrativa, logrando mejores niveles de productividad. Este establece medidas para corregir las actividades de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.

### **2.2.1.6. Clasificación del Control Interno**

En un sentido amplio el Control Interno incluye controles que pueden ser catalogados como Financieros o Administrativos. La clasificación entre Controles Financieros y Controles Administrativos variará de acuerdo con las circunstancias individuales y así los define Actualidad (2015):

#### **a) Control interno financiero**

Comprende el plan de la organización y los procedimientos y registros que conciernen a la custodia de los recursos, así como la verificación de la exactitud y confiabilidad de los registros e informes financieros. Debe estar orientado a una seguridad razonable de que:

- Las operaciones y transacciones se ejecuten de acuerdo con la autorización general o específica de la administración.
- Dichas transacciones se registren adecuadamente para permitir la preparación de estados financieros.
- El acceso a los bienes y/o disposiciones solo es permitido previa autorización de la administración.
- Los asientos contables se hacen para controlar la obligación de responder por los recursos, y su registro se compara periódicamente con los recursos físicos; por ejemplo, el inventario de mercancía.

El control interno es responsabilidad principal de la gerencia o máxima autoridad de la empresa; y en lo relativo al control interno financiero esta responsabilidad recae sobre

el funcionario encargado de la dirección financiera ante la máxima autoridad, quien debe velar por que sea congruente.

### **a) Control interno administrativo**

Comprende el plan de la organización y los procedimientos y registros que conciernen a los procesos de decisión que llevan a la autorización de las transacciones y actividades por parte de la gerencia, de manera que fomenta la eficiencia de las operaciones, la observancia de la política prescrita y el logro de metas y objetivos programados.

La protección de los recursos y la revelación de errores o desviaciones de estos es responsabilidad primordial de los miembros de la alta gerencia. Por eso es necesario mantener un acertado control interno administrativo; este existe cuando la administración puede confiar en una auto verificación de las operaciones y actividades sin tener que realizar inspecciones o controles externos a las operaciones normales.

Para que una entidad pueda funcionar, además de dotarla de los recursos necesarios e indispensables (humanos, materiales y financieros), debe poseer organización administrativa compatible con su finalidad o razón de ser. Debe cumplir con el proceso administrativo de: planeamiento, organización, dirección y control.

Por ejemplo, la operación o transacción de vender conlleva los siguientes pasos: aceptación del pedido, su despacho, la facturación de la mercadería y, por último, su cobranza. Esta sola operación exige que se dicten políticas para normar cada uno de estos pasos; asimismo, la autorización para llevarlos a cabo nace de la misma autoridad y es delegada por ella a otros funcionarios, sin perder su responsabilidad. A su vez, cada paso precisa la aprobación, la cual indica que se han satisfecho las condiciones específicas o implícitas de la autorización para efectuarlo.

### **Características de los sistemas de control interno administrativo**

- **De organización:** control alcanzado por el modo en que la empresa asigna responsabilidades y delega autoridad, considera dos técnicas principales de control organizativo: estructura organizativa y delegación de autoridad. Debe orientar sobre temas como las relaciones jerárquicas, las responsabilidades asignadas a cada función y los límites de autoridad y la responsabilidad de los individuos claves en cada función.
- **De operación:** control alcanzado mediante la observación de políticas y procedimientos dentro de la organización. Los controles de operaciones son los métodos mediante los cuales una organización planifica, ejecuta y controla la marcha de sus actividades.

### **b) Control Interno Administrativo u Operacional**

“No se limita al plan de organización, a los procedimientos y registros que intervienen en el proceso de decisiones que llevan a gerencia a autorizar las operaciones.”  
(<http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse86.html> p.5)

En el Control Administrativo se involucran el plan de organización, los procedimientos y registros relativos a los procedimientos de decisión que orientan la autorización de transacciones por parte de la gerencia. Implica toda medida relacionada con la eficiencia operacional y la observación de políticas establecidas en todas las áreas de la organización.

**Gráfico 1, Tipos de Control**

*Fuente: Segura, Investigación, 2018*

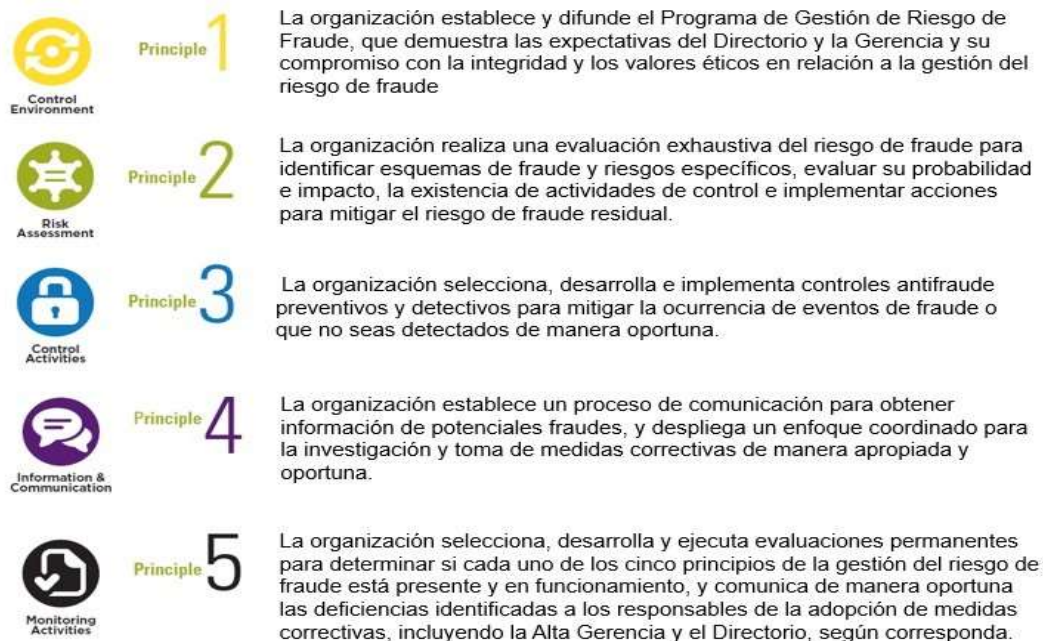
En este gráfico se pueden apreciar los dos tipos de Control Interno y su relevancia dentro del esquema de trabajo, por tanto, su relación debe ser estrecha y debe haber sinergia en cuanto a la participación de todas las dependencias de la entidad.

### **2.2.1.7. Sistema de Control Interno Operativo**

Se ha venido dando una corriente para tratar de evitar el repudiado fraude, que, investido de diferentes formas, menoscaba a las empresas sin importar el gremio o tamaño, por tanto, Salcedo (2017) menciona lo siguiente:

En setiembre de 2016, el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO por sus siglas en inglés), publicó una nueva Guía de Gestión de Riesgos de Fraude con el fin de ayudar a las organizaciones a auto protegerse y proteger a sus grupos de interés de actos de fraude y engaño, sean estos de origen interno o externo.

## Gráfico 2, Principios para Prevención del Fraude



*Fuente: Salcedo (2017)*

Se aprecia, con este gráfico el interés por parte de la administración, mediante 5 principios; en mitigar el riesgo de fraude, hecho que provoca billones en pérdidas anuales a las organizaciones.

La utilidad de crear e implementar un Sistema de control Interno, adaptado a las necesidades estructurales de la empresa, y, manejado de manera eficiente, ayuda a la Administración a alcanzar los objetivos propuestos, controlando de buena forma el riesgo, Castañeda (2014) señala:

A partir de estas debilidades es que la gerencia de una empresa debe buscar la construcción de nuevos modelos que permitan lograr los objetivos organizacionales, ser competitivas, productivas, innovadoras, sostenibles y con responsabilidad social. La noción que aquí se plantea es un paso adelante para las empresas en general, ya que con ello se podría hacer uso de nuevos modelos de control con los cuales tomar decisiones que cubran sus necesidades y ayuden a mejorar el interior de la organización junto con el entorno que la rodea. Desde esta perspectiva,

las pymes colombianas deben alinearse con las tendencias que impone la gerencia del siglo XXI, en la que competitividad se convierte en el eje central del negocio y la generación de conocimiento en el factor determinante para transformar este tipo de empresas y promover la creación de productos y servicios con valor agregado y pertinencia social (...)

Hoy es evidente la urgencia de plantear alternativas y soluciones que estructuren un sistema para comprender la realidad de las pequeñas empresas, en donde se evalúen de manera permanente los riesgos que se presentan en su entorno y ambiente organizacionales, y que impiden su desarrollo, competitividad, productividad y sostenibilidad. Esto con el fin de fortalecer en ellas estas actividades por medio de estrategias adecuadas que tengan en cuenta la innovación tecnológica y el cambio como elementos fundamentales para su desarrollo...

Las organizaciones deben establecer un mínimo de reglas de operatividad para lograr sus objetivos, que se denominan sistema de control interno, el cual está sujeto a regulaciones nacionales e internacionales, pero cuya puesta en marcha y óptimo funcionamiento son responsabilidad de la administración de cada organización (...) La efectividad del control interno se mide con el transcurso del tiempo y se determina con un juicio que resulta de evaluar si los cinco componentes se dan y funcionan con una alta seguridad, lo cual es el resultado de la consecución de una o varias de las categorías establecidas. También se entiende como el resultado o el logro obtenido por el cumplimiento de alguno de los objetos de acuerdo con lo planeado, desde un marco flexible y en un entorno de incertidumbre e imprevisibilidad (pp. 134, 135, 139)

Adicionalmente, contar con un sistema de control actualizado en las áreas básicas de la empresa, permitirá alimentar el sistema de información y ayudar a la adecuada toma de

decisiones, así como facilitar que las auditorías tanto de gestión como financieras sean efectivas.

### **2.2.1.8. Métodos para Documentar el Conocimiento del Control Interno**

Al implementar el control interno se debe tomar en cuenta su documentación, que de acuerdo con el AGCP Ltda., estos consisten en:

#### **Método Descriptivo:**

Consiste en la narración de los procedimientos relacionados con el control interno, los cuales pueden dividirse por actividades que pueden ser por departamentos, empleados y cargos o por registros contables. Una descripción adecuada de un sistema de contabilidad y de los procesos de control relacionados, incluye por lo menos cuatro características:

- Origen de cada documento y registro en el sistema.
- Cómo se efectúa el procesamiento.
- Disposición de cada documento y registro en el sistema.
- Indicación de los procedimientos de control pertinentes a la evaluación de los riesgos de control.

**Método Gráfico:** Consiste en la preparación de diagramas de flujo de los procedimientos ejecutados en cada uno de los departamentos involucrados en una operación. Un diagrama de flujo de control interno consiste en una representación simbólica

y por medio de flujo secuencial de los documentos de la entidad auditada. El diagrama de flujo debe representar todas las operaciones, movimientos, demoras y procedimientos de archivo concernientes al proceso descrito. Este método debe incluir las mismas cuatro características del método gráfico enunciadas anteriormente

**Método de Cuestionarios:** Básicamente consiste en un listado de preguntas a través de las cuales se pretende evaluar las debilidades y fortalezas del sistema de control interno. Estos cuestionarios se aplican a cada una de las áreas en las cuales el auditor dividió los rubros por examinar. Para elaborar las preguntas, el auditor debe tener el conocimiento pleno de los puntos donde pueden existir deficiencias para así formular la pregunta clave que permita la evaluación del sistema en vigencia en la empresa. Generalmente el cuestionario se diseña para que las respuestas negativas indiquen una deficiencia de control interno. Algunas de las preguntas pueden ser de tipo general y aplicable a cualquier empresa, pero la mayoría deben ser específicas para cada organización en particular y se deben relacionar con su objeto social.  
*(<http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse86.html> p.5)*

## **2.2.2. COSO**

### **2.2.2.1. Antecedentes**

Hasta mediados de los años sesenta, las actividades de control predominaban en las áreas de diseño de sistemas y auditoría. Fue a partir de las investigaciones del caso Watergate, entre 1973 y 1976, que evidenciaron diferencias importantes de control que permitieron la realización de operaciones ilegales de financiación de partidos políticos y sobornos a representantes de

gobiernos extranjeros. Por tal motivo, se dictaron normas y pronunciamientos, se crearon comisiones especiales de investigación y se realizaron estudios prácticos en múltiples empresas.

Santillana (2015) afirma que:

El COSO fue creado para proveer instrumentos de apoyo al gobierno de la entidad y al primer nivel de la administración de las entidades en aspectos críticos de gobierno, ética en los negocios, control interno, administración de riesgos empresariales, fraudes e información financiera. En ese orden, el COSO se ha pronunciado con un modelo integral de control interno que tiene como propósito orientar a las empresas y a las organizaciones en el establecimiento de sistemas de control interno, como instrumento fundamental para prevenir fraudes financieros. (p.74)

En la búsqueda de proporcionar seguridad razonable, el control interno promueve la efectividad y eficiencia de las operaciones; basado en la confiabilidad de la información financiera y apoyando el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables. El Informe COSO ve la luz en el año 1992, en Estados Unidos como el Informe COSO I, que en sus siglas en inglés significa (Comité de Organizaciones Patrocinadores de la Comisión Tradeway); como una forma de solucionar la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno al control interno. Fue elaborado por la Comisión Nacional sobre Información Financiera Fraudulenta, conocida como la Comisión Treadway; la cual emite el documento Marco Integrado del Control Interno, contando con cinco componentes.

Este marco es reconocido como la guía principal para diseñar, implementar y llevar a cabo el control interno y la evaluación de su eficacia. El grupo de trabajo estuvo constituido por representantes de cinco organismos profesionales:

- Asociación Americana de Contadores-AAA
- Instituto Americano de Contadores Públicos Autorizados – AICPA
- Instituto de Ejecutivos Financieros – FEI
- Instituto de Auditores Internos – IIA
- Instituto de Contadores Gerenciales – IMA

Posteriormente, en setiembre de 2004 el comité de las organizaciones de la comisión Treadway, publicó el Enterprise Risk Management-Integrated Framework (ERM o también llamado COSO II), como respuesta a una serie de escándalos, e irregularidades que provocaron pérdidas importantes a inversionistas, empleados y otros grupos de interés. COSO II o ERM amplía el concepto de control interno, proporcionando un foco más robusto y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral del riesgo. Santillana (2015), recalca que:

En diciembre de 2011 el COSO emitió una nueva versión del MICI, identificada como COSO II, con efectos a partir de 2013, la que se complementa con un Executive Summary (Resumen ejecutivo) publicado en mayo de 2013,4 versión que el COSO considera permitirá a las organizaciones desarrollar y mantener, efectiva y eficientemente, los sistemas de control interno, coadyuvando asimismo a fortalecer la probabilidad de alcanzar el logro de los objetivos de una entidad, así como adaptarse a los cambios en los negocios y en los ambientes operativos.

Más de veinte años después de la emisión de COSO I, específicamente en mayo de 2013, se publicó la actualización de marco integrado de control interno que sustituye al marco original de 1992, el cual permitiría a las organizaciones desarrollar y mantener de una manera efectiva, sistemas de control interno que puedan aumentar la probabilidad de cumplimiento de los objetivos de la entidad y adaptarse a los cambios del entorno. El periodo de transición de COSO

I a COSO III, es durante el año 2014, específicamente COSO I estuvo vigente hasta el 15 de diciembre de 2014. Al respecto Santillana (2015) refiere:

De igual manera, el MICI incluye el reforzamiento y aclaraciones pertinentes de aspectos que faciliten su uso y aplicación. Uno de los reforzamientos más significativos es la formalización de aquellos conceptos fundamentales que fueron contemplados en la versión original del MICI. En esta versión actualizada esos conceptos son identificados ahora como principios, mismos que están asociados con los cinco componentes, y que proveen claridad para el usuario en el diseño e implementación de los sistemas de control interno y en la comprensión de los requerimientos para alcanzar un control interno efectivo. El MICI hace énfasis en la expansión y categorización de los objetivos de los reportes financieros al incluir recomendaciones sobre otros tipos de reportes, como los no financieros y los reportes internos. Además, refleja consideraciones relativas a los cambios en los negocios y en los ambientes operativos sucedidos durante las décadas pasadas, incluyendo:

- Expectativas de vigilancia para gobernar.
- Globalización de los mercados y las operaciones.
- Cambios e incrementos en la complejidad de los negocios.
- Requerimientos y complejidad de las leyes, reglas, regulaciones y normatividad.
- Expectativas de competencias del personal y reconocimiento de responsabilidades sobre acciones tomadas y decisiones adoptadas.
- Uso y dependencia conforme a la evolución de avances tecnológicos.
- Expectativas relativas a la prevención y detección de fraudes. (p.75)

De esta manera, se puede notar la preocupación por contener el caudal de riesgos que surgen en forma periódica.

### Gráfico 3, Estructura de COSO I



*Fuente: Aguilar, 2013*

Este gráfico permite ilustrar el detalle de lo que fue el nacimiento del informe COSO y sus diferentes elementos, que en su momento respondió a la necesidad de control por parte de las diversas organizaciones.

### 2.2.2.2. Principales Cambios Estructurales DE COSO I a COSO 2013

La estructura general del COSO 1992 es muy parecida a la estructura del COSO 2013; sin embargo, se observan cambios preponderantes en aspectos esenciales del control. Entre los principales cambios se pueden identificar los mostrados en el siguiente gráfico:

## Gráfico 4, Entorno de los Negocios



*Fuente: Aguilar, 2013*

El entorno de los negocios se globaliza cada vez más, lo que impulsa un cambio radical en el manejo del Control Interno. Los riesgos son cambiantes, así debe ser la respuesta de la Administración, tal y como lo ilustra el gráfico anterior.

Galaz, Yamazaki y Ruiz (2015), refieren:

El Marco de COSO 2013 mantiene la definición de Control Interno y los cinco componentes de control interno, pero al mismo tiempo incluye mejoras y aclaraciones con el objetivo de facilitar el uso y su aplicación en las Entidades. A través de esta actualización, COSO propone desarrollar el marco original, empleando principios y puntos de interés con el objetivo de ampliar y actualizar los conceptos de control interno previamente planteado sin dejar de reconocer los cambios en el entorno empresarial y operativo...Es importante considerar que el Control Interno es un proceso dinámico, iterativo e integral. Por lo tanto, el Control Interno no es un proceso lineal en el que uno de los componentes afecta sólo al siguiente. (<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion1.pdf>)

Seguidamente, se representan de manera gráfica los cambios que se dan entre los informes COSO 1992 y 2013, distribuidos en cuadros de cada uno de sus cinco elementos.

En la siguiente tabla muestra el componente ambiente de control y los cambios con el informe COSO 1992:

**Tabla 2, COSO 1992 y 2013**


<i>Cambios COSO 1992 – COSO 2013</i>			
<b>Componentes</b>	<b>Secciones (COSO 1992)</b>	<b>Principios (COSO 2013)</b>	<b>Principales cambios</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Integridad y valores éticos.</li> <li>•Políticas y procedimientos de recursos humanos.</li> </ul>	1. La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es clara la importancia del ambiente de control.</li> <li>• La estructura organizacional toma importancia en la toma de decisiones.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Junta de directores o comité de auditoría.</li> <li>• Administración, Junta de directores</li> </ul>	2.El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los valores y principios éticos son relevantes en la medida del compromiso adquirido para cumplirlos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración, Junta de directores</li> </ul>	3.Se vitaliza el ejercicio de responsabilidad de supervisión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera la importancia del sistema de control interno inmerso en la estructura organizacional y como pieza clave para alcanzar la misión, visión y objetivos estratégicos de las organizaciones.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración, Junta de directores</li> </ul>	4. Se da el establecimiento de estructura, autoridad y responsabilidad; por parte de la administración.	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integridad y valores éticos.</li> <li>• Políticas y prácticas de recursos humanos.</li> <li>• Administración, junta de directores, auditores internos, otro personal de la empresa.</li> </ul>	5. La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.	

*Fuente: Segura, Investigación, 2018*

La inserción de COSO 2013, trae cambios que ratifican la importancia del Control Interno como guía para una debida toma de decisiones, donde resaltan los valores éticos y se agiliza el alcance de los objetivos previstos por la administración.

Seguidamente se ilustra el segundo componente y los cambios propuestos con el nuevo informe:

**Tabla 3, COSO 1992 y 2013**


<i>Cambios COSO 1992 – COSO 2013</i>			
<b>Componentes</b>	<b>Secciones (COSO 1992)</b>	<b>Principios (COSO 2013)</b>	<b>Principales cambios</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Categorías de objetivos.</i></li> <li>• <i>Superposición de objetivos.</i></li> <li>• <i>Vínculo.</i></li> <li>• <i>Logro de objetivos.</i></li> </ul>	<p>6. <i>La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.</i></p>	<p><i>Hace énfasis al componente evaluación del riesgo en lo referente a operaciones, reporte y cumplimiento.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Se aclara que la evaluación del riesgo incluye procesos para la identificación, análisis y respuesta al riesgo.</i></li> <li>• <i>Discute la importancia de los riesgos y va más allá de la probabilidad y el impacto e incluye “velocidad” y “persistencia”.</i></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Identificación del riesgo.</i></li> <li>• <i>Análisis del riesgo</i></li> </ul>	<p>7. <i>La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se debe gestionar.</i></p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Discusión.</i></li> </ul>	<p>8. <i>La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.</i></p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Circunstancias que requieren atención especial.</i></li> <li>• <i>Mecanismos.</i></li> <li>• <i>Prospectiva</i></li> </ul>	<p>9. <i>La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.</i></p>	

Fuente: Segura, Investigación, 2018

En la evaluación de riesgo el análisis para brindar una respuesta acertada y propicia, se convierte en parte importante para lograr enfrentar de una forma sistemática dicho riesgo.

Para el elemento de Actividades de Control se muestran los siguientes cambios:

**Tabla 4, Coso 1992 y 2013**


<i>Cambios COSO 1992 – COSO 2013</i>			
<i>Componentes</i>	<i>Secciones (COSO 1992)</i>	<i>Principios (COSO 2013)</i>	<i>Principales cambios</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tipos de actividades de control</li> <li>Integración con la valoración del riesgo.</li> <li>Entidad específica.</li> </ul>	10. La organización define y desarrolla actividades de control que contribuye a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los conceptos fundamentales no han cambiado, sin embargo, la relación en referencia a la tecnología ha cambiado muchos de los detalles.</li> <li>Refleja la evolución en la tecnología, conceptos más universales que incluyen controles generales de tecnología.</li> <li>Habla sobre la relación con los controles automáticos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controles sobre los sistemas de información.</li> <li>Controles generales.</li> <li>Controles de aplicación.</li> <li>Relación entre controles generales y de aplicación.</li> <li>Problemas en evolución.</li> </ul>	11. La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tipos de actividades de control, políticas y procedimientos</li> </ul>	12. La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales de control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.	

Fuente: Segura, Investigación, 2018

Se puede palpar dentro de los cambios propuestos para este elemento, la preocupación que causa el acelerado cambio en las tecnologías, creando nuevos riesgos para las organizaciones.

Seguidamente se ilustran los cambios dados en el componente de información y comunicación:

**Tabla 5, COSO 1992 y 2013**


<i>Cambios COSO 1992 – COSO 2013</i>			
<i>Componentes</i>	<i>Secciones (COSO 1992)</i>	<i>Principios (COSO 2013)</i>	<i>Principales cambios</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Sistemas estratégicos e integrados.</i></li> <li>• <i>Calidad de la información.</i></li> </ul>	<p>13. <i>La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>La información para difundir debe ser relevante; es decir, la importancia de esta debe ser preponderante para toda la organización y el grado de responsabilidad al difundirla igualmente efectiva y eficaz.</i></li> <li>• <i>La comunicación de la información debe realizarse de manera interna y externa; ya que dicha información es importante, no solo para los clientes internos de la entidad, sino también para los clientes externos.</i></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Comunicación interna.</i></li> <li>• <i>Medios de comunicación.</i></li> </ul>	<p>14. <i>La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.</i></p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Comunicación externa.</i></li> <li>• <i>Medios de comunicación</i></li> </ul>	<p>15. <i>La organización se comunica con los grupos de interés externos sobre los aspectos claves que afectan al funcionamiento del control interno.</i></p>	

*Fuente: Segura, Investigación, 2018*

La relevancia de la información es algo demasiado importante para la organización, por tanto, la comunicación de esta debe ser tratada de la mejor forma para brindar provecho a la empresa.

En este último componente, se visualizan los cambios de COSO, ilustrados en la siguiente tabla:

**Tabla 6, COSO 1992 y 2013**

<i>Cambios COSO 1992 – COSO 2013</i>			
<i>Componentes</i>	<i>Secciones (COSO 1992)</i>	<i>Principios (COSO 2013)</i>	<i>Principales cambios</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Actividades de monitoreo continuo.</i></li> <li>• <i>Evaluaciones separadas:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Alcance y frecuencia.</i></li> <li>➤ <i>Quien revisa el proceso de evaluación.</i></li> <li>➤ <i>Métodos</i></li> <li>➤ <i>Documentación</i></li> <li>➤ <i>Plan de acción</i> □</li> </ul> </li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>La evaluación y la comunicación de deficiencias deben ser consideradas como importantes en cada proceso y éstas deben ser presentadas en el menor tiempo posible, con el fin de evitar que los riesgos surtan su efecto e impidan el alcance de objetivos.</i></li> </ul>

*Fuente: Segura, Investigación, 2018*

En el elemento de monitoreo se logra concebir la importancia de un seguimiento, de las deficiencias encontradas en cada revisión.

### 2.2.2.3. Cinco Componentes de COSO

Como se ha recalcado anteriormente, el Informe COSO se fundamenta estructuralmente en cinco componentes sobre los cuales circunscribe su filosofía de trabajo. Con esto, busca optimizar la seguridad ante el riesgo empresarial.

En cuanto a los componentes de COSO, PwC (2013) señala:

#### **Ambiente de Control:**

- Es el conjunto de normas, procesos y estructuras que proveen las bases para llevar a cabo el Control Interno a través de la organización. El directorio y la alta gerencia establecen el ejemplo en relación con la importancia del Control Interno y las normas de conducta esperada.
- Enmarca el tono de la organización, influenciando la conciencia del riesgo en su personal.
- Es la base del resto de los componentes y provee disciplina y estructura.

#### **Evaluación de Riesgos:**

La evaluación de riesgos involucra un proceso dinámico e interactivo para identificar y analizar riesgos que afectan el logro de objetivos de la entidad, dando la base para determinar cómo los riesgos deben ser administrados. La gerencia considera posibles cambios en el contexto y en el propio modelo de negocio que impidan su posibilidad de alcanzar sus objetivos.

- Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos tanto externos como internos que deben ser evaluados.

- Una precondition para la evaluaci3n de riesgos es el establecimiento de objetivos asociados a los diferentes niveles de la organizaci3n e internamente consistentes.
- La evaluaci3n de riesgos es la identificaci3n y an3lisis de los riesgos relevantes para el logro de los objetivos, como base para determinar la forma de administrarlos.
- Se requieren mecanismos particulares para identificar y administrar los riesgos asociados al cambio.

### **Actividades de Control:**

Actividades de Control son las acciones establecidas por pol3ticas y procedimientos para ayudar asegurar que las directivas de la administraci3n para mitigar riesgos al logro de objetivos son llevadas a cabo. Las Actividades de Control son realizadas a todos los niveles de la entidad y en varias etapas del proceso de negocio, y sobre el ambiente de tecnolog3a.

### **Informaci3n y Comunicaci3n:**

La Informaci3n es necesaria en la entidad para ejercer las responsabilidades de Control Interno en soporte del logro de objetivos. La Comunicaci3n ocurre tanto interna como externamente y provee a la organizaci3n con la informaci3n necesaria para la realizaci3n de los controles diariamente. La Comunicaci3n permite al personal comprender las responsabilidades del Control Interno y su importancia para el logro de los objetivos.

### **Monitoreo:**

Evaluaciones concurrentes o separadas, o una combinaci3n de ambas es utilizada para determinar si cada uno de los componentes del Control Interno, incluidos los controles para efectivizar los principios dentro de cada componente, est3 presente y funcionando.

Los hallazgos son evaluados y las deficiencias son comunicadas oportunamente, las significativas son comunicadas a la alta gerencia y al directorio. (<https://www.pwc.com/ve/es/servicios/auditoria/auditoria-interna/evaluaciones-de-control-interno.html>)

Los componentes del Informe COSO 2013 traen consigo los cambios pertinentes, considerando que el nivel globalizado sobre el cual giran los negocios y la tecnologización, han traído con ellos nuevos riesgos que se convierten en retos para alcanzar los objetivos.

#### **2.2.2.4. Diecisiete Principios de COSO**

Con la actualización del informe COSO, se dan cambios importantes, tales como la introducción de 17 principios, que se relacionan directamente con los componentes del Informe. Ríos (2016), refiere:

##### **Entorno de control**

**Principio 1:** La organización demuestra compromiso con la integridad y valores éticos

**Principio 3:** Establece estructura, autoridad, y responsabilidad.

**Principio 2:** El directorio demuestra independencia de la gerencia y vigila el desarrollo y funcionamiento del Control Interno.

**Principio 3:** La gerencia establece, con la vigilancia del directorio, estructuras, líneas de reporte y una apropiada asignación de autoridad y responsabilidad para la consecución de los objetivos.

**Principio 4:** La organización demuestra compromiso para reclutar, desarrollar y retener individuos competentes en función de los objetivos.

**Principio 5:** La organización tiene personas responsables por las responsabilidades de Control Interno en función de los objetivos.

**Evaluación de riesgos:**

**Principio 6:** La organización define objetivos con la suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de riesgos relacionados con estos objetivos

**Principio 7:** La organización identifica riesgos para el logro de sus objetivos a través de la entidad y los analiza como base para determinar cómo deben ser administrados.

**Principio 8:** La organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de objetivos.

**Principio 9:** La organización identifica y evalúa cambios que pueden impactar significativamente el sistema de Control Interno.

**Actividades de control**

**Principio 10:** La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen en la mitigación de riesgos al logro de objetivos, a un nivel aceptable.

**Principio 11:** La organización selecciona y desarrolla actividades generales de control sobre la tecnología para soportar el logro de objetivos.

**Principio 12:** La organización implementa actividades de control a través de políticas que establezcan que es esperado y procedimientos que pongan estas políticas en acción.

**Principio 13:** La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para soportar el funcionamiento del Control Interno.

**Sistemas de información**

**Principio 14:** La organización comunica internamente información, incluido objetivos y responsabilidades sobre el Control Interno, necesaria para soportar el funcionamiento del Control Interno.

**Principio 15:** La organización comunica a terceros con respecto a asuntos que afectan el funcionamiento del Control Interno.

#### **Supervisión del sistema de control - Monitoreo**

**Principio 16:** La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones concurrentes o separadas para determinar si los componentes de control interno están presentes y funcionando.

**Principio 17:** La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de manera oportuna a los responsables de tomar acción correctiva, incluida la alta gerencia y el directorio si correspondiese. (<https://www.auditool.org/blog/control-interno/2735-17-principios-de-control-interno-segun-coso-iii>)

El informe COSO 2013, trae consigo cambios fundamentales como los principios, que determinan de manera clara y concreta el proceso de aplicación de cada componente encontrado; así como atributos para cada componente y principio donde se detalla la manera de ejecutar acciones para el efectivo funcionamiento del sistema de control interno en las organizaciones.

### **2.2.2.3. Relación entre Componentes y Principios de COSO 2013**

Los diecisiete principios creados en el Informe COSO 2013, se relacionan, según su naturaleza y de manera separada, con los componentes de este. Galaz, Yamazaki y Ruiz (2015), indican:

De los cinco componentes de Control Interno que establece COSO, se deberán considerar los diecisiete principios que representan los conceptos fundamentales

relacionados con los componentes para el establecimiento de un efectivo Sistema de Control Interno.

**Ambiente de control:**

1. La organización demuestra compromiso por la integridad y valores éticos.
2. El Consejo de Administración demuestra una independencia de la administración y ejerce una supervisión del desarrollo y el rendimiento de los controles internos.
3. La Administración establece, con la aprobación del Consejo, las estructuras, líneas de reporte y las autoridades y responsabilidades apropiadas en la búsqueda de objetivos.
4. La organización demuestra un compromiso a atraer, desarrollar y retener personas competentes en alineación con los objetivos.
5. La organización retiene individuos comprometidos con sus responsabilidades de control interno en la búsqueda de objetivos.

**Evaluación de Riesgos:**

6. La organización especifica objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y valoración de los riesgos relacionados a los objetivos.
7. La organización identifica los riesgos sobre el cumplimiento de los objetivos a través de la entidad y analiza los riesgos para determinar cómo esos riesgos deben de administrarse.
8. La organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de los objetivos.
9. La organización identifica y evalúa cambios que pueden impactar significativamente al sistema de control interno.

**Actividades de control:**

10. La organización elige y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos para el logro de objetivos a niveles aceptables.
11. La organización elige y desarrolla actividades de control generales sobre la tecnología para apoyar el cumplimiento de los objetivos.
12. La organización despliega actividades de control a través de políticas que establecen lo que se espera y procedimientos que ponen dichas políticas en acción.

**Información y comunicación:**

13. La organización obtiene o genera y usa información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.
14. La organización comunica información internamente, incluyendo objetivos y responsabilidades sobre el control interno, necesarios para apoyar funcionamiento del control interno.
15. La organización se comunica con grupos externos con respecto a situaciones que afectan el funcionamiento del control interno.

**Actividades de monitoreo:**

16. La organización selecciona, desarrolla, y realiza evaluaciones continuas y/o separadas para comprobar cuando los componentes de control interno están presentes y funcionando.
17. La organización evalúa y comunica deficiencias de control interno de manera adecuada a aquellos grupos responsables de tomar la acción correctiva, incluyendo la Alta Dirección y el Consejo de Administración, según sea apropiado.

(<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion1.pdf>)

La correspondencia entre principios y elementos de COSO 2013, definen la forma en que se debe guiar la propuesta e implementación del Sistema de Control Interno. Esta nueva visión, corresponde a un estudio detallado para encontrar las falencias en un mundo empresarial de sumo dinamismo.

### **2.2.2.5. Informe COSO-ERM**

Hacia fines de setiembre de 2004, como respuesta a una serie de escándalos, e irregularidades que provocaron pérdidas importante a inversionistas, empleados y otros grupos de interés, nuevamente el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, publicó el Enterprise Risk Management - Integrated Framework (COSO II) y sus aplicaciones técnicas asociadas, el cual amplía el concepto de control interno, proporcionando un foco más robusto y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo. La Gestión de Riesgos Corporativos o Marco Integrado (ERM-Marco), es complementario de COSO I y no se sustituyen entre sí. Sin embargo, aunque estos marcos son diferentes y proporcionan enfoques distintos, abordan determinadas áreas comunes. El Marco ERM se define como:

un proceso, efectuado por la junta directiva de una entidad, la gerencia u otro personal, aplicado en la definición de la estrategia y a través de la organización, diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad, y para administrar los riesgos que se encuentran dentro de su apetito por el riesgo, para proveer una seguridad razonable con respecto al logro de los objetivos de la entidad.

El informe COSO ha tenido algunos ajustes, con respecto al divulgado en 1992, así surgió en el 2004 COSO-ERM (Enterprise Risk Management), conocida en español como “Administración de Riesgos de la Empresa”. Este nuevo informe toma muchos aspectos importantes no considerados en COSO I, como son:

- El establecimiento de objetivos.
- Identificación del riesgo.
- Respuesta a los riesgos.

De la necesidad por fortalecer el Informe COSO I, se crea una nueva versión en el año 2004, enfocada a salvaguardar los intereses patrimoniales de las organizaciones; ante un intempestivo aumento en las calidades empresariales, creando a la vez, nuevos riesgos por enfrentar por los Sistemas de Control Interno.

## Gráfico 5, ERM



*Fuente: Aguilar, 2013*

A nivel organizacional, este documento destaca la necesidad de que la alta dirección y el resto de la organización comprendan cabalmente la trascendencia del control interno, la incidencia de este sobre los resultados de la gestión, el papel estratégico por conceder a la

auditoría y esencialmente la consideración del control como un proceso integrado a los procesos operativos de la empresa y no como un conjunto pesado, compuesto por mecanismos burocráticos. A nivel regulatorio o normativo, el Informe COSO ha pretendido que cuando se plantee cualquier discusión o problema de control interno, tanto a nivel práctico de las empresas, como a nivel de auditoría interna o externa, o en los ámbitos académicos o legislativos, los interlocutores tengan una referencia conceptual común, lo cual hasta ahora resultaba complejo, dada la multiplicidad de definiciones y conceptos divergentes que han existido sobre control interno.

De esta manera, la importancia que agrega el Informe COSO ERM se avoca de forma directa al riesgo intrínseco que tienen las empresas para llevar a cabo su operación. Como se puede apreciar en el gráfico siguiente:

**Gráfico 6, Informe COSO ERM**



*Fuente: Segura, Investigación, 2018*

Se puede notar acá el ciclo completo del COSO ERM, mediante el cual, se busca dar un tratamiento efectivo a los riesgos existentes el medio ambiente organizacional. La importancia crece, pues la administración del riesgo ha tenido un gran crecimiento de acuerdo con los avances tecnológicos y la globalización comercial.

## **2.2.3. Inventario**

### **2.2.3.1. Generalidades**

Según el informe (FIAEP, 2014):

Los inventarios son acumulaciones de materias primas, provisiones, componentes, trabajo en proceso y productos terminados que aparecen en numerosos puntos a lo largo del canal de producción y de logística de una empresa: almacenes, patios, pisos de las tiendas, equipo de transporte y en los estantes de las tiendas de menudeo, entre otros.  
(p.10)

Como se puede connotar, este activo es representativo dentro de la estructura empresarial. La NIC 2 define a los inventarios, como un activo que se encuentra retenido que será vendido en el transcurso del ciclo contable en el giro negocio. Los inventarios deben ser cuantificados al más bajo de su costo y su valor de realización, al momento de costear los inventarios se deben tomar en cuenta los costos que se incurren para traer los inventarios a su actual ubicación como (derechos de importación, transporte, y todos los costos que se incurren directamente para poder trasladar y mantener los inventarios).

Hoy, el tener una clara comprensión del concepto y el alcance de un sistema de control interno constituye un factor clave para los propósitos de alcanzar un empleo óptimo de los recursos al evitar o minimizar las pérdidas por concepto de desvíos, fraudes, corrupción, falta de calidad en el producto o servicio, entre otros.

(<http://fiaep.org/inventario/controlymanejodeinventarios.pdf>)

### **2.2.3.2. Importancia de los Inventarios**

Un manejo inadecuado de los inventarios y de almacén, al igual que la adquisición de productos en el momento y cantidad incorrecta, incurren siempre en el aumento de costos y la disminución de beneficios. Esto se ve reflejado en la propuesta de Cámara (2016):

Controlar los inventarios es esencial para que la empresa sea eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. La correcta administración del nivel de los inventarios, puede ser un factor de éxito o fracaso de una empresa. Con tal fin debe establecer políticas y procedimientos en los procesos que tienen que ver con la administración de los inventarios. Dentro de dichas políticas deben incluirse los controles necesarios para prevenir y detectar los riesgos implícitos al material respectivo. En consecuencia, es importante conocer dichos riesgos. (<http://elempleado.mx/gestionempresarial/control-interno-inventarios>)

El control de inventarios es importante para cualquiera institución, por cuanto tiende a proporcionar un flujo constante de producción, lo que facilita la programación. El control de inventarios conduce a producir y comprar en lotes de tamaño económico. Por tanto, al ser el inventario un agregado fundamental del activo de la empresa; es de suma importancia que los responsables de su gestión asignen un idóneo control interno, que permita facilitar la

programación de la compra de mercadería, tratando en lo posible de lograr un bajo costo, que permita satisfacer las necesidades de la administración.

### 2.2.3.3. Tipos de Inventarios

Los inventarios de acuerdo con las características físicas de los objetos a contar pueden ser de los siguientes tipos, según Waller (2017):

- **Inventario de ciclo:** Es la cantidad de inventario entre los reabastecimientos.
- **Inventario de seguridad:** El inventario de seguridad prospectivo es el número esperado de unidades disponibles cuando llega el reabastecimiento y está disponible para su uso.

El inventario de seguridad histórico es la cantidad promedio de inventario disponible, cuando llega el reabastecimiento y está disponible para su uso.

- **Inventario en tránsito:** El inventario en tránsito es un inventario que no se almacena para su uso o venta posteriores, sino que se encuentra en ruta hacia un nodo de almacenamiento del inventario. El inventario en tránsito más evidente es el inventario que se encuentra en una unidad de transporte, como un camión, tren, barco o avión.
- **Inventario promocional:** Hay dos categorías de inventario promocional: una SKU promocional que está continuamente en el surtido (o selección), y una SKU promocional que no se tiene continuamente.
- **Inventario de demostración:** El inventario que se mantiene para fines de demostración o exhibición se denomina inventario de demostración.
- **Inventario minorista en bodega:** El inventario minorista en bodega es un inventario situado en la trastienda o la bodega de una tienda al por menor, y en realidad pueden ser inventario en tránsito, inventario de seguridad o inventario de ciclo, o una combinación de inventario de seguridad e inventario de ciclo.

- **Inventario estacional:** El inventario estacional es el inventario que se mantiene durante una parte del año, y puede reabastecerse o no durante la temporada.
- **Inventario de materias primas:** El inventario de materias primas es el inventario que se mantiene para la producción. Por ejemplo, para elaborar pan, se debe tener grano.
- **Inventario de producción en proceso:** El inventario de producción en proceso es el inventario en proceso de transformación en producto terminado.
- **Inventario de productos terminados:** El inventario de productos terminados es el inventario en su forma final después de la producción.
- **Inventario de piezas de repuesto:** El inventario de piezas de repuesto es un inventario de componentes que se usan en productos terminados. (pp. 11, 13, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22)

Los tipos de inventario proporcionan el flujo de materiales y productos que la empresa necesita para generar la productividad, los inventarios son una estadística física o conteo de los materiales existentes en la organización.

#### **2.2.3.4. Administración de Inventarios**

En el entorno empresarial se conoce la administración de inventarios, como aquel proceso encargado de asegurar la cantidad de productos adecuados en la organización; FIAEP (2014) afirma. “Se define como la serie de políticas y controles que monitorean los niveles de inventario y determinan los niveles que se deben mantener, el momento en que las existencias se deben reponer y el tamaño que deben tener los pedidos” (p.10). Y así, de esta manera brindar un manejo adecuado del inventario, de acuerdo, a lineamientos preestablecidos por parte de la Administración.

### 2.2.3.5. Políticas de Inventario

Los inventarios se deben calcular, para manejar un registro cuantitativo, existen métodos que las empresas adoptan según sus necesidades. Leal (2018) expone:

Dado que el inventario representa uno de los activos más significativos en tamaño e inversión dentro de una empresa, la manera en la que se administra y gestiona con una política de inventario tiene efectos importantes sobre las principales áreas de la empresa. Sin embargo, la manera en la que este se relaciona con cada una de las operaciones es diferente y demanda volúmenes particulares:

- **Producción:** requiere inventarios elevados de materias primas para garantizar su disponibilidad en los procesos de fabricación. Además, se necesita tener un respaldo moderadamente grande de inventarios de productos terminados para mantener niveles de producción estables. También conocido como inventario de seguridad.
  - **Ventas:** necesita inventarios elevados de productos terminados para reaccionar con rapidez a las exigencias del mercado.
  - **Compras:** requiere inventarios basados en compras de grandes dimensiones para minimizar los costos por unidad y los gastos del rubro de las compras en general.
  - **Financiación:** necesita inventarios reducidos para minimizar las necesidades de inversión y disminuir los costos de mantenimiento de estos.
- (<https://www.siiigo.com/blog/empresario/politicas-de-inventarios-de-una-empresa/>)

Los inventarios se revisan utilizando dos políticas de revisión, la primera es la política de revisión periódica. Esta plantea que los inventarios deben ser monitoreados a intervalos de

tiempo. La política de revisión continua, la cual plantea que el monitoreo del inventario es permanente y una vez que alcanza el punto de reorden, es emitida una orden de compra.

### 2.2.3.6. Costo de los Inventarios

Mantener un debido equilibrio en la adquisición de los inventarios, resulta trascendental en el rendimiento del negocio. Por tanto, se debe recordar que esta deriva costos en su manejo, los que se deben identificar y calificar. Vermorel (2013), cita:

Los costes de inventario son los costes relacionados con el almacenamiento del inventario durante un determinado periodo de tiempo. Generalmente, los costes de inventario se describen como un porcentaje del valor de inventario (inventario promedio anual; es decir para un minorista, el promedio de bienes comprados a sus proveedores durante un año) en base anualizada. Estos costes varían significativamente según el sector comercial, pero son siempre bastante altos. Normalmente, se acepta que los costes de almacenamiento por sí solos representen el 25% del valor del inventario disponible. (<https://www.lokad.com/es/definicion-costes-de-inventario>)

Los costos de los inventarios, igualmente se categorizan según la naturaleza de cada uno.

Así lo afirma Vermorel (2013):

✓ **Costes de ordenamiento:**

1. **El coste de ordenamiento:** (también llamado coste de preparación, en el sector de los fabricantes), o el coste de reabastecimiento de inventario, cubre la fricción creada por las órdenes mismas, es decir, los costes en que se incurre cada vez que se realiza una orden. Estos costes se pueden dividir en dos partes:

2. **El coste del proceso de ordenamiento:** en sí mismo: puede considerarse un coste fijo, independiente de la cantidad de unidades ordenada. Generalmente incluye las tarifas de la realización de la orden y los costes administrativos relacionados con la facturación, la contabilidad o la comunicación. Para actividades comerciales grandes, en especial para los minoristas, esto puede reducirse al coste amortizado del sistema EDI (intercambio electrónico de datos), que permite reducir significativamente los costes del proceso de ordenamiento (a veces, de varias órdenes de magnitud).
3. **Los costes de logística entrante:** relacionados con el transporte y la recepción (descarga e inspección). Esos costes son variables. Luego, el coste de envío del proveedor depende del volumen total ordenado, lo que a veces produce variaciones importantes en el coste por unidad de la orden.

✓ **Costes de almacenamiento**

Los costes de almacenamiento son esenciales para un punto de vista *estático* del inventario; es decir, al concentrarse en el impacto de tener más o menos inventario, independientemente del flujo de inventario.

1. **Costes de capital:** Es el componente más grande entre los costes de almacenamiento de inventario. Incluye todo lo relacionado con la inversión, los intereses sobre el capital de trabajo y el costo de oportunidad del dinero invertido en el inventario (en lugar de en títulos del tesoro, fondos de inversión, etc.).
2. **Costes de espacio de almacenamiento:** Incluyen el coste del mantenimiento del establecimiento y los servicios (luz, aire acondicionado, calefacción, etc.), el coste de la compra, la depreciación, o el alquiler y los impuestos de la propiedad.

3. **Costes de servicios de inventario:** Incluyen seguro, hardware de TI y aplicaciones (para algunas actividades, equipos RFID y otros), pero también el manejo físico con los correspondientes recursos humanos, gestión, etc. También podemos poner en esta categoría los gastos relacionados con el control de inventario y el recuento de ciclos. Por último, si bien son una especie de categoría en sí mismos, es posible incluir los impuestos en esta categoría.
4. **Costes de riesgo de inventario:** Cubren esencialmente el riesgo de que los artículos puedan sufrir desvalorizaciones a lo largo del período de almacenamiento. Esto es especialmente relevante en la industria minorista y con los productos perecederos.
5. **Costes de faltas de existencias:** Por último, para tener un panorama completo de los costes de inventario, deberíamos agregar también los costes de faltas de existencias (o costes de escasez), es decir, los costes en los que se incurre cuando tienen lugar situaciones de faltas de existencias. (<https://www.lokad.com/es/definición-costes-de-inventario>)

Aunque el manejo de los costos de inventario, sean tediosos para su manejo, es algo que la Administración no puede obviar; ya que representan un factor de gasto bastante alto, que incide de una manera significativa en el aspecto económico de las organizaciones.

### **2.2.3.7. Control Interno de Inventarios**

Dependiendo del tamaño y complejidad de la empresa, así será la importancia de un adecuado sistema de control interno. El control interno sobre los inventarios es importante, ya que los inventarios son el aparato circulatorio de una empresa de comercialización. Las compañías exitosas tienen gran cuidado de proteger sus inventarios. Cámara (2016), afirma:

Controlar los inventarios es esencial para que la empresa sea eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. La correcta administración del nivel de los inventarios, como veíamos en el artículo de la semana pasada, puede ser un factor de éxito o fracaso de una empresa. Con tal fin debe establecer políticas y procedimientos en los procesos que tienen que ver con la administración de los inventarios. Dentro de dichas políticas deben incluirse los controles necesarios para prevenir y detectar los riesgos implícitos al material respectivo. En consecuencia, es importante conocer dichos riesgos.

Los procesos típicos en la administración de los inventarios son: compras, recepción, administración de la existencia, consumos, control de la producción y salida para su venta. (<http://eempreario.mx/gestion-empresarial/control-interno-inventarios>)

Existen muchos mecanismos para llevar el control de inventarios, entre ellos: inventarios físicos, inventarios en tránsito (inventarios en el proceso de adquisición y entrega), inventarios comprometidos e inventarios teóricos.

## **2.3. Hipótesis**

Esta investigación estará enfocada a desarrollar procedimientos eficaces y eficientes, y por medio del análisis e investigación del Control Interno; Hernández (2014) señala:

Las hipótesis son las guías de una investigación o estudio. Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado. Se derivan de la teoría existente y deben formularse a manera de proposiciones. De hecho, son respuestas provisionales a las preguntas de investigación. (p.104).

Hernández (2014), expresa que:

¿En toda investigación cuantitativa debemos plantear hipótesis? No, no en todas las investigaciones cuantitativas se plantean hipótesis. El hecho de que formulemos o no hipótesis depende de un factor esencial: el alcance inicial del estudio. Las investigaciones cuantitativas que formulan hipótesis son aquellas cuyo planteamiento define que su alcance será correlacional o explicativo, o las que tienen un alcance descriptivo (...) (p.104)

De esta manera se ha llegado a concebir como hipótesis, el planteamiento siguiente:

**“El utilizar una adecuada estructura de Control Interno para el Inventario de Mercadería, es importante, para la toma en decisiones de la Administración en la Ferretería Portuguez y Segura S.A.”**

### **2.3.1. Variable**

Figuroa (2014) señala:

La variable es una característica (magnitud, vector o número) que puede ser medida y que adopta diferentes valores en cada uno de los casos de estudio. También se puede definir como todo aquello que se va a medir y controlar en una investigación. En un estudio científico se pueden clasificar las variables según el valor que arroja el resultado de su medición o por la influencia que ejerce cada una de estas sobre las otras variables del estudio (...) Respecto a su valor, producto de su medición, las variables se clasifican en variables cualitativas y cuantitativas, dependiendo de si los valores presentados tienen o no atributos que no son cuantificables, o si tienen un orden de magnitud natural. Por la influencia de una variable sobre otra, estas se clasifican en independientes, dependientes y extrañas (pp.35 y 36).

### **2.3.1.1 Variable Independiente**

Figueroa (2014), apunta con respecto a las variables independientes. “La variable independiente es la propiedad de un fenómeno que puede influir, incidir o afectar a otras variables. Por lo tanto, es la que el investigador escoge o manipula para observar los efectos en la variable dependiente.” (p.37)

En cuanto a la variable independiente, Hernández (2014), especifica. “Al manipular una variable independiente es necesario especificar qué se va a entender por esa variable en el experimento (definición operacional experimental). Es decir, trasladar el concepto teórico a un estímulo experimental.” (p. 133)

**“Control Interno del Inventario de Mercadería”**

### **2.3.1.2. Variable Dependiente**

En el caso de las variables dependientes Figueroa (2014) señala: “Son las variables de respuesta que se observan en el estudio y que pueden estar influidas por los valores de las variables independientes. En otras palabras, son las que registran los cambios de la manipulación de la variable independiente por el investigador.” (p.37)

**“Importancia en la toma de decisiones”**

## 2.4. Operacionalización de la Hipótesis

Herrera (2014), manifiesta:

Operacionalización de la hipótesis es el proceso que consiste en deducir las consecuencias empíricas de las variables de la hipótesis (...) consiste en identificar la representación de una parte de la variable (...) Este proceso forma parte de la formulación de la hipótesis. El o la investigadora deberá identificar las variables, los indicadores de estas. Una buena operacionalización nos lleva a identificar los indicadores, es decir los elementos que aportan información valiosa. Los indicadores nos llevarán al diseño de instrumentos de investigación mucho más precisos. En las ciencias sociales la entrevista y la encuesta nos aportan información fundamental para comprobar la hipótesis. (pp. 104 y 133)

**Tabla 7, Operacionalización de la Hipótesis**

Conceptos	Variables	Hipótesis	Indicadores
<p><b>El control interno:</b> es el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una organización con el fin de asegurar que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en la atención a las metas y objetivos previstos</p> <p><b>Toma de decisiones</b> Es el proceso de selección entre dos o más alternativas, después de realizar un previo análisis una serie de factores que intervienen de forma directa para elegir la más adecuada.</p>	<p>“control interno del Inventario de Mercadería”</p> <p>“importancia en la toma de decisiones”</p>	<p>Un diseño apropiado de control interno del Inventario de Mercadería, basado en Coso 2013.</p> <p>Es importante en mejorar la toma de decisiones de la Administración, y, rentabilidad en la Ferretería Portuñuez y Segura S.A.</p>	<p>-Ambiente Interno</p> <p>-Establecimiento de objetivos</p> <p>-Identificación de Eventos</p> <p>-Evaluación de Riesgos</p> <p>-Respuesta al Riesgo</p> <p>-Actividades de Control</p> <p>-Información y Comunicación</p> <p>-Monitoreo</p> <p>1. Demostrar compromiso con la integridad y los valores éticos</p> <p>2. Ejercer la responsabilidad de supervisión</p> <p>3. Establecer la estructura, la autoridad y la responsabilidad</p> <p>4. Demostrar compromiso con las competencias</p> <p>5. Aplicar la rendición de cuentas</p> <p>6. Especificar objetivos adecuados</p> <p>7. Identificar y analizar los riesgos</p> <p>8. Evaluar el riesgo de fraude</p> <p>9. Identificar y analizar cambios significativos</p> <p>10. Seleccionar y desarrollar actividades de control</p> <p>11. Seleccionar y desarrollar controles generales sobre la tecnología</p> <p>12. Implementación a través de políticas y procedimientos</p> <p>13. Utilizar información pertinente</p> <p>14. Comunicación interna</p> <p>15. Comunicación externa</p> <p>16. Realizar evaluaciones continuas y / o separadas</p> <p>17. Evaluar y comunicar las deficiencias</p> <p>Procedimientos y políticas para manejo del Inventario de Mercadería. (Análisis cualitativo y cuantitativo).</p>

Fuente: Segura, Investigación 2018



# CAPÍTULO III

---

## MARCO METODOLÓGICO

## 3.1. Tipo de Investigación

### 3.1.1. Finalidad

Borda (2013), define:

La palabra investigación deriva de dos raíces latinas: in, que significa en, dentro, y vestigium, que significa rastro, huella, indicio o señal, vestigio de algo. Por su parte, la palabra investigar proviene del verbo latino investigare, que alude a la acción de buscar, inquirir, indagar, seguir vestigios o la pista o huella de alguien o de algo, averiguar o descubrir alguna cosa. Así, el significado etimológico nos indica que se trata de una actividad que nos induce al conocimiento del algo.

**Investigación básica o pura:** Se denomina también fundamental. Su objeto es desarrollar teoría por medio del hallazgo de amplias generalizaciones o principios. Para ello se usa la teoría de muestreo que garantiza la inferencia estadística de los resultados de las investigaciones (...) Esta manera de hacer de investigación tiene como objeto el estudio de un problema destinado exclusivamente al progreso o la simple búsqueda de conocimiento (...)

**Investigación aplicada:** Es llamada también investigación dinámica o activa. En ella se efectúa, como su nombre lo indica, la aplicación de las teorías de la investigación pura con el objeto de que sean constatadas en la realidad. (p.14 y 15)

Al tener esta investigación la finalidad, de diseñar una estructura de Control Interno para el Inventario de Mercadería de la Ferretería Portuguesa y Segura se cataloga como mixta. Ya que trata de mejorar teorías existentes y se espera que sean adoptados por la administración.

### **3.1.2. Dimensión Temporal**

Otra dimensión importante se refiere al empleo que hace el estudio de la dimensión temporal. Los diseños transversales implican la recolección de datos en un solo corte en el tiempo, mientras que los diseños longitudinales reúnen datos en dos o más momentos. La aplicación de un diseño longitudinal es recomendable para el tratamiento de problemas de investigación que involucran tendencias, cambios o desarrollos a través del tiempo, o bien, en los casos en que se busque demostrar la secuencia temporal de los fenómenos. Los estudios de TENDENCIAS investigan un particular fenómeno en curso del tiempo, con base en la toma repetida de diferentes muestras provenientes de la misma población general. “La investigación transversal es el tipo de investigación que se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Cabrero y Richart, (2018, [http://www.aniorte-nic.net/apunt\\_metod\\_investigac4\\_4.htm](http://www.aniorte-nic.net/apunt_metod_investigac4_4.htm)))

Esta investigación de acuerdo con su dimensión temporal, el cual abarca, solamente el primer cuatrimestre del año 2018; será transversal.

### **3.1.3. Marco de Investigación**

Pérez (2018), refiere:

La competitividad garantiza pertinencia y sustentabilidad a una organización, debiéndose fundamentar en una planeación estratégica tipo mega que garantice el logro de su misión y visión; donde los indicadores constituyen los signos vitales, precisos y válidos sobre el desempeño, identificados en tres niveles de planeación tendiente a definir y lograr el éxito organizacional: Mega (Estratégico), Macro (Táctico) y Micro (Operacional); partiendo

de analizar la contribución social y valor agregado, alineando después metas y resultados de la organización.

Esta investigación será llevada a cabo en el área financiero contable, específicamente estudiará lo que corresponde a la cuenta de Inventario de Mercadería. Y se utilizarán varios de los marcos existentes.

### **3.1.4 Naturaleza de la Investigación**

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014). “La investigación cuantitativa considera que el conocimiento debe ser objetivo, y que este se genera a partir de un proceso deductivo en el que, a través de la medición numérica y el análisis estadístico inferencial, se prueban hipótesis previamente formuladas.” (<https://recursos.uco.mx/tesis/investigacion.php>).

Borda (2013), explica que: “La investigación cualitativa, propia de las ciencias sociales, busca efectuar una aproximación global a las situaciones sociales y humanas, para explorarlas, describirlas y comprenderlas de manera inductiva, es decir, a partir de la experiencia de quienes viven el fenómeno que se estudia y no deductivamente, a partir de lo que propone el investigador.” (p.59)

La investigación es de naturaleza mixta (cuantitativa-cualitativa), porque será indispensable la recolección de datos y su respectivo análisis para verificar los objetivos de la investigación y poder probar la hipótesis.

### 3.1.5. **Carácter de la Investigación**

Según Universia (2017):

#### **1 – Investigación Exploratoria:**

Las investigaciones de tipo exploratorias ofrecen un primer acercamiento al problema que se pretende estudiar y conocer. La investigación de tipo exploratoria se realiza para conocer el tema que se abordará, lo que nos permita “familiarizarnos” con algo que hasta el momento desconocíamos. Los resultados de este tipo de tipo de investigación nos dan un panorama o conocimiento superficial del tema, pero es el primer paso inevitable para cualquier tipo de investigación posterior que se quiera llevar a cabo. Con este tipo de investigación o bien se obtiene la información inicial para continuar con una investigación más rigurosa, o bien se deja planteada y formulada una hipótesis (que se podrá retomar para nuevas investigaciones, o no).

#### **2 – Investigación Descriptiva**

La investigación descriptiva es la que se utiliza, tal como el nombre lo dice, para describir la realidad de situaciones, eventos, personas, grupos o comunidades que se estén abordando y que se pretenda analizar. En este tipo de investigación la cuestión no va mucho más allá del nivel descriptivo; ya que consiste en plantear lo más relevante de un hecho o situación concreta.

De todas formas, la investigación descriptiva no consiste únicamente en acumular y procesar datos. El investigador debe definir su análisis y los procesos que involucrará el mismo. A grandes rasgos, las principales etapas a seguir en una investigación descriptiva

son: examinar las características del tema a investigar, definirlo y formular hipótesis, seleccionar la técnica para la recolección de datos y las fuentes por consultar.

### **3 – Investigación Explicativa**

La investigación de tipo explicativa ya no solo describe el problema o fenómeno observado, sino que se acerca y busca explicar las causas que originaron la situación analizada. En otras palabras, es la interpretación de una realidad o la explicación del por qué y para qué del objeto de estudio; a fin de ampliar el “¿Qué?” de la investigación exploratoria y el “¿cómo?” de la investigación descriptiva. La investigación de tipo explicativa busca establecer las causas en distintos tipos de estudio, estableciendo conclusiones y explicaciones para enriquecer o esclarecer las teorías, confirmando o no la tesis inicial.

(<http://noticias.universia.cr/educacion/noticia/2017/09/04/1155475/tipos-investigacion-descriptiva-exploratoria-explicativa.html>)

Esta investigación es de carácter mixto (Exploratorio-descriptivo-explicativo); pues busca establecer procedimientos, estableciendo conclusiones y explicaciones para enriquecer o esclarecer las teorías, confirmando o no la tesis inicial.

## **3.2. Sujetos y Fuentes de Investigación**

### **3.2.1. Sujetos**

Según (Blázquez, 2015, p.5). Puede entenderse que el concepto fuente parte del emisor u origen de una determinada información. Pero también puede entenderse la fuente como un canal o medio de transmisión de una determinada información.

Para del caso de la investigación se tendrá presente, a todos los integrantes del núcleo de la empresa.

### **3.2.2. Fuentes**

#### **3.2.2.1. Fuentes Primarias**

(Blázquez, 2015, p.5) define que estas son: “aquellas cuya procedencia es la original o genuina responsable de la edición de una determinada información o documentación que por regla general se materializa en las monografías, artículos, ensayos, informes, investigaciones en forma de tesis, entre otras formas.”

En la investigación se usará libros y otros materiales donde se materialicen conceptos del autor.

### **3.2.2.2. Fuentes Secundarias**

(Blázquez, 2015, p. 5) define estas como: “(...) todas aquellas que referencian a las fuentes primarias u originales. Para ello efectúan una referencia basada en la cita bibliográfica, informacional o documental del total o parte de la fuente primaria, según el tipo documental secundario (...)”

En la investigación se utilizará diversa bibliografía u otro material con características secundarias.

### **3.2.2.3. Fuentes Terciarias**

(Blázquez, 2015, pp. 5 y 6) define estas como:

Las fuentes terciarias, son consideradas también fuentes de información secundarias sobre fuentes de información secundarias o lo que es lo mismo, aquellos tipos documentales en los cuales la información está compuesta por terceras fuentes secundarias que referencian a las originales. Es el caso de las bibliografías de bibliografías, Repertorios de bibliografías, Índices de repertorios o Guías bibliográficas.

Para la investigación se utilizará la referencia de diversos autores, que hayan hecho publicaciones sobre investigaciones.

## **3.3. Selección de Muestreo**

### **3.3.1. Muestra**

Durand (2014) dice que muestra es: “una parte de la población la cual se selecciona con el propósito de obtener información.” (<https://es.slideshare.net/jcarlos2509/estadistica-poblacion-muestra-y-variables>)

En esta investigación, se utilizará el muestreo probabilístico (aleatorio). Pues se necesita que el estudio profundice el tema de inventario, desde una perspectiva de control.

### **3.3.2. Tamaño de la Muestra**

Para Hernández (2014):

En realidad, pocas veces es posible medir a toda la población, por lo que obtenemos o seleccionamos una muestra y, desde luego, se pretende que este subconjunto sea un reflejo fiel del conjunto de la población. Todas las muestras (en el enfoque cuantitativo) deben ser representativas; por tanto, el uso de los términos al azar y aleatorio sólo denota un tipo de procedimiento mecánico relacionado con la probabilidad y con la selección de elementos o unidades, pero no aclara el tipo de muestra ni el procedimiento de muestreo. (p.176)

### **3.3.3. Proceso de Selección**

En el caso del proceso de selección, Hernández (2014), apunta.” Elegir entre una muestra probabilística o una no probabilística depende del planteamiento del estudio, del diseño de investigación y de la contribución que se piensa hacer con ella.”

Al enfocarse el estudio en una población pequeña, se selecciona a todo el universo de esta. Pues así es conveniente para la investigación.

## **3.4. Técnicas e Instrumentos para Recolectar la Información**

Para Yuni y Urbano (2014):

A través de distintos dispositivos tendientes a controlar la validez y la confiabilidad se garantiza el cumplimiento de los cánones de cientificidad del conocimiento producido en la investigación. La función de estos dispositivos es tratar de evitar que el investigador introduzca sesgos o distorsiones sistemáticas (...) Un instrumento será confiable en la medida que los valores que se obtengan representen los valores reales en la variable medida. APA (American Psychological Assoc.) Yuni, J. A., & Urbano, C. A. (2014). *Técnicas para investigar: recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación*. Córdoba, Argentina: Editorial Brujas.MLA.

### 3.4.1. Observación

Según Narváez (2017), se define la observación como:

una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo, en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos.

Existen dos clases de observación: la Observación científica y la observación no científica. La diferencia está en la intencionalidad: observar científicamente significa observar con un objetivo claro, definido y preciso: el investigador sabe qué es lo que desea observar y para qué lo hace, lo cual implica que debe preparar cuidadosamente la observación. Observar no científicamente significa observar sin intención, sin objetivo definido, y, por tanto, sin preparación previa. (<https://www.monografias.com/trabajos101/tecnicas-investigacion/tecnicas-investigacion.shtml>)

### 3.4.2. Entrevista

Concepto (2017), afirma:

Una entrevista es *recíproca*, donde el entrevistado utiliza una técnica de recolección mediante una interrogación estructurada o una conversación totalmente libre; en ambos casos se utiliza un formulario o esquema con preguntas o cuestiones para enfocar la charla y sirven como guía. Es por esto, que siempre encontraremos dos roles claros, el

del entrevistador y el del entrevistado (o receptor). (<https://concepto.de/que-es-entrevista/#ixzz5NXRTnAlc>)

Para esta investigación se emplearán como instrumentos de recopilación de datos, tanto la entrevista como la observación. Pues son dos vehículos de gran trascendencia para lograr la consecución de establecer conceptos necesarios, en la búsqueda de probar la hipótesis planteada.

### **3.5. Operacionalización de las Variables**

Según Reguant y Martínez (2014):

La operacionalización de conceptos o variables es un proceso lógico de desagregación de los elementos más abstractos –los conceptos teóricos–, hasta llegar al nivel más concreto, los hechos producidos en la realidad y que representan indicios del concepto, pero que podemos observar, recoger, valorar, es decir, sus indicadores. (p.3)

### 3.5.1. Definición Conceptual, Operativa e Instrumental de las Variables

Reguant y Martínez (2014) indican:

✓ **Conceptual:**

La definición conceptual de la variable es la que se propone desarrollar y explicar el contenido del concepto.

✓ **Operativa:**

Es la denominada definición de trabajo, con esta definición no se pretende expresar todo el contenido del concepto, sino identificar y traducir los elementos y datos empíricos que expresan o identifican el fenómeno en cuestión.

✓ **Instrumental:**

Elemento observable, información transformable en valores numéricos que nos va a permitir realizar operaciones de cálculo, estadísticas, que nos permiten nuevas operaciones para describir la realidad estudiada, comprenderla, explicar e incluso predecir acontecimientos en términos probabilísticos. (p.5)

### **3.5.1.1. Variable Independiente**

“Control Interno del Inventario de Mercadería”

### **3.5.1.2. Variable Dependiente**

“Importancia en la toma de decisiones”

La toma de decisiones es un proceso sistemático y racional, a través del cual se selecciona una alternativa de entre varias, siendo seleccionada la optimizadora (la mejor para nuestro propósito).



# CAPÍTULO IV

---

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

En este capítulo se integra el recaudo e interpretación de datos, para lo cual se elaboró una entrevista, esta consta de treinta y dos preguntas. Dichas preguntas primeramente tratan de medir el conocimiento general, que tienen los trabajadores con respecto al negocio. Seguidamente ahondan acerca de cada uno de los cinco elementos de COSO y su transigencia en el control del inventario de mercaderías dentro de la entidad. Para tal efecto, se abordó a la totalidad de miembros de la ferretería, debido a que la precisión de la investigación lo requiere, por contar tan solo con 5 empleados entre administración y operación.

Se busca establecer la sinergia existente entre los miembros y el negocio mismo, conceptualizando de esta forma los puntos donde se dan o podrían darse inconsistencias para la buena gestión administrativa: enfocada en el tema del Inventario de Mercadería. Para esto se utilizarán las herramientas de observación y entrevista, midiendo así los puntos por corregir, buscando con ello, resultados que sean base en la creación de una propuesta para el establecimiento de un Sistema de Inventario que corresponda a las exigencias del Informe COSO 2013.

## **4.1 Conocimiento General del Negocio**

### **4.1.1 Preguntas Abiertas al Personal**

Se preparó una entrevista, con una serie inicial de preguntas para recabar el conocimiento que tienen los miembros del grupo de trabajo de la entidad, con respecto a particularidades de este. Su importancia recae en crear una perspectiva sobre la importancia que tiene para los elementos del grupo, algunas consideraciones de fondo que conllevan a alcanzar los objetivos de La Administración.

### **1. Describa el nicho comercial en que se encasilla el negocio**

El personal mostró un aceptable conocimiento a esta pregunta, logrando ubicar acertadamente del concepto ferretero, en el cual basa la naturaleza comercial de la entidad. Así que hubo convergencia generalizada, con que el negocio se entrelaza directamente al sector construcción.

### **2. ¿Cuáles son las actividades naturales del negocio?**

En actividades naturales del negocio, hubo un manejo claro en las respuestas, lo que circunscribe una afiliación correcta con la conducción y operación del negocio.

### **3. ¿Conoce los planteamientos expuestos en la misión y visión del negocio y en qué medida se ha cumplido con los objetivos propuestos?**

Sobre este cuestionamiento, se encontraron una serie de divergencias, que deja claro la mala apreciación que tienen los miembros acerca de la visión y misión. Con respecto al cumplimiento de objetivos, la respuesta resulta escueta.

### **4. ¿Considera relevante la competencia comercial para encontrar nuevas formas de crecimiento?**

En esta pregunta, la totalidad de entrevistados dieron una respuesta afirmativa y justificando que, al haber competencia, se propicia el buscar nuevas formas de crecimiento.

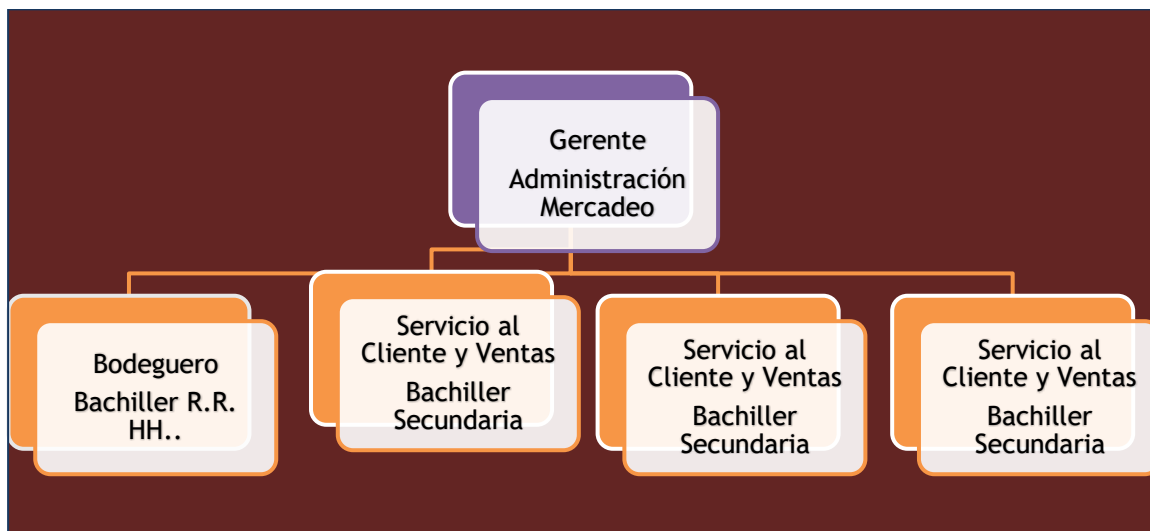
### **5. ¿Describa la escala de mando en el negocio?**

Este cuestionamiento dejó ver un buen conocimiento del personal, acerca de la función de cada una de las personas. Lo cual se describe con el siguiente gráfico:

Se puede deducir, que en cuanto al conocimiento relacionado con el nicho del mercado en que se encuentra el negocio y los conocimientos básicos estructurales de este; el conocimiento de los miembros es aceptable. En cuanto al conocimiento de los objetivos, no se logró recaudar

una información aceptable, lo que devala un desconocimiento acerca de los objetivos y los aspectos que utiliza La Administración para alcanzarlos.

### **Gráfico 7, Organigrama Ferretería Portuguez y Segura**



*Fuente: Segura, Investigación 2018*

Este gráfico muestra la estructura organizacional de los puestos laborales y el grado de formación formal en la Ferretería Portuguez y Segura.

## **4.2. Entrevista sobre Elementos de COSO**

Las preguntas que conforman la entrevista se dirigen, al personal de la Ferretería Portuguez y Segura, para ser contestadas de manera positiva o negativa. Esto, con el objetivo de obtener información certera en cuanto la percepción del grupo sobre la incidencia o no del control interno, en la estructura del inventario de mercadería.

## 4.2.1. Ambiente de Control

- 1) ¿Cree que es palpable el compromiso de la administración con la integridad y valores éticos?

*Gráfico 8*



*Fuente: Segura, Investigación 2018*

### **Análisis:**

Con respecto al compromiso de la administración con la integridad y valores éticos, los datos recabados demuestran que el personal está de acuerdo en un 100%, en que la administración lo maneja adecuadamente.

### **Interpretación:**

La comunicación de los valores éticos y la práctica de estos son parte importante dentro de la organización, motivo por el cual se han girado directrices que conlleven a un adecuado equilibrio entre los intereses de la dirección, los de la empresa, sus empleados, los proveedores, clientes, competidores y el público.

### **Deducción:**

La preocupación de la administración por compartir y promulgar la integridad y valores

éticos, entre todos los allegados a su círculo comercial; conviene de manera positiva al negocio para alcanzar los objetivos y metas y promueve la honestidad del grupo.

### **Control Interno:**

Al haber una inducción adecuada por parte de la administración referente a integridad y ética, le permite a esta el debido funcionamiento del Sistema de Control Interno. Ya que el personal tiende a adoptar y tomar como referencia el actuar de la administración, pero además de comunicar, se deben definir estándares de conducta que permitan establecer procesos de evaluación acerca de la actuación de los miembros, implementando los correctivos necesarios.

- 2) **¿La administración ha implementado mecanismos para lograr que todos sus trabajadores y directivos conozcan y practiquen, en todo momento, los valores éticos asumidos por la organización?**

### **Gráfico 9**



*Fuente; Segura, Investigación, 2018*

### **Análisis:**

En este campo los datos reflejan que un 80% del personal cree que La Administración no utiliza mecanismos adecuados para afrontar una debida práctica de los valores éticos dentro de la organización; un 20%, sí.

**Interpretación:**

La instauración de mecanismos para inculcar una cultura de integridad y valores éticos dentro del grupo ha tenido una escasa divulgación por parte de La Administración.

**Deducción:**

El hecho de que se brinde una efectiva utilización de mecanismos de comunicación e implementación, de valores éticos, provoca que no se fomente una buena sinergia dentro y fuera del entorno, desfavoreciendo que se dé una visión integral, que fortalezca al negocio y que logre crear lazos fraternales y trascendentales para alcanzar los objetivos propuestos en la visión y misión.

La despreocupación de la administración por compartir y promulgar la integridad y valores éticos, entre todos los allegados a su círculo comercial; afecta, o puede afectar al negocio para alcanzar los objetivos y metas.

**Control Interno:**

La importancia de un código de ética es fundamental para lograr un entorno laboral adecuado. La administración debe involucrarse de una manera integral al plan, creando los canales necesarios para que los empleados se alineen con los valores éticos adoptados. Y debe preocuparse para tomar decisiones ante cualquier eventualidad que trasgreda su planteamiento de integridad. Con esto se asegura evacuar riesgos como pérdidas de mercadería de manera secuencial, que es una costumbre recurrente en muchos negocios, sin importar su naturaleza.

3) ¿Hay interés de los socios en supervisar con independencia de la dirección, el desempeño del control interno del negocio?

**Gráfico 10**



*Fuente; Segura, Investigación, 2018*

**Análisis:**

A este cuestionamiento, los entrevistados contestaron negativamente en un 100%. Lo que da como resultado un desentendimiento total por parte de la administración. Para que los socios le brinden supervisión al desempeño del control interno.

**Interpretación:**

La Junta directiva es responsable de supervisar y cuestionar objetivamente el trabajo de la administración. En el caso de la ferretería la gerencia tiene la responsabilidad del desarrollo e implementación del sistema de control interno; brindando independencia a los socios para intervenir en la supervisión de este, creando de esta forma, un entorno de confianza.

**Deducción:**

El hecho de que no haya posibilidad de una supervisión adecuada, por parte de la junta directiva puede llevar a descalificar los mecanismos establecidos por la gerencia para controlar las operaciones.

**Control Interno:**

Para llevar a cabo sus funciones adecuadamente, la Junta directiva debe cumplir con dos requisitos indispensables, independencia y competencia profesional. La junta directiva es independiente de la administración y debe demostrar habilidades y experiencia relevante para llevar a cabo sus responsabilidades de supervisión.

4) **¿Establece la dirección, los procedimientos adecuados para la consecución de los objetivos?**

**Gráfico 11**

*Fuente: Segura, Investigación, 2018*

**Análisis:**

En este caso, se puede ver que un 60% del personal está de acuerdo con que la dirección establece los procedimientos adecuados para la consecución de los objetivos, pero hay un 40% que responde negativamente.

**Interpretación:**

No hay claridad con los pasos seguidos por la dirección para transmitir adecuadamente una visión que ilusione, compartiendo su espíritu y expectativas en todo el personal. Por ello, debe haber una mejora en establecer los canales de información adecuados; que difundan aquellos procedimientos de manera clara.

**Deducción:**

La importancia de que los lineamientos evocados por la gerencia con respecto a los procedimientos que se adecúen a la consecución de resultados se dan bajo una planificación orientada a la consecución de los objetivos; todo bajo un marco de comunicación efectiva.

**Control Interno:**

Se deben de establecer directivas, guías y control para permitir a la administración y otro personal comprender y llevar a cabo las responsabilidades de control interno, guiando y facilitando la ejecución de las directrices del negocio; comprendiendo las normas de conducta, evaluando riesgos y las actividades de control correspondientes a sus respectivos niveles de la entidad, la información esperada y el flujo de información y comunicación y monitorea las actividades relevantes para el logro de sus objetivos.

5) ¿Hay un verdadero compromiso de la organización por atraer y mantener personal competente?

**Gráfico 12**



*Fuente; Segura, Investigación, 2018*

**Análisis:**

A la interrogante de si existe un verdadero compromiso de la organización, en atraer y mantener personal competente, hubo una opinión positiva por parte del 100% del personal.

**Interpretación:**

Al interpelar a los miembros del negocio, se puede conciliar una aprobación total entre el personal, con el compromiso de la administración en atraer y mantener a personas competentes, de acuerdo con las necesidades del negocio.

**Deducción:**

En lo particular, dentro de la organización se ha logrado identificar una cohesión importante entre la administración, y, un personal capacitado en el manejo de las diferentes tareas que ejercen para la consecución de objetivos predispuestos.

**Control Interno:**

La organización proporciona el apoyo y entrenamiento necesario para atraer, desarrollar y retener personal y proveedores de servicios tercerizados suficiente y competente para apoyar el logro de los objetivos.

**6) ¿Define la administración responsabilidades en el personal a nivel de control interno para conseguir los objetivos?****Gráfico 13**

*Fuente; Segura, Investigación, 2018*

**Análisis:**

A la pregunta de, si define la administración responsabilidades en el personal a nivel de control interno, la respuesta fue afirmativa en un 100%.

**Interpretación:**

Hay una férrea convicción por parte de los miembros que conforman la entidad en cuanto a la preocupación tácita de la administración, en preocuparse de inducir responsabilidades sobre las diferentes tareas practicadas, que refuercen la buena marcha del control interno existente.

**Deducción:**

Las personas que integran cualquier entidad, de cualquier naturaleza, no se encuentran eximidas en la participación de la funcionalidad del control interno. Estas gentes son parte importante para conseguir que funcione todo el engranaje de control, y, es en la prosecución de sus tareas, donde se contabiliza la acción de este en pro de la empresa.

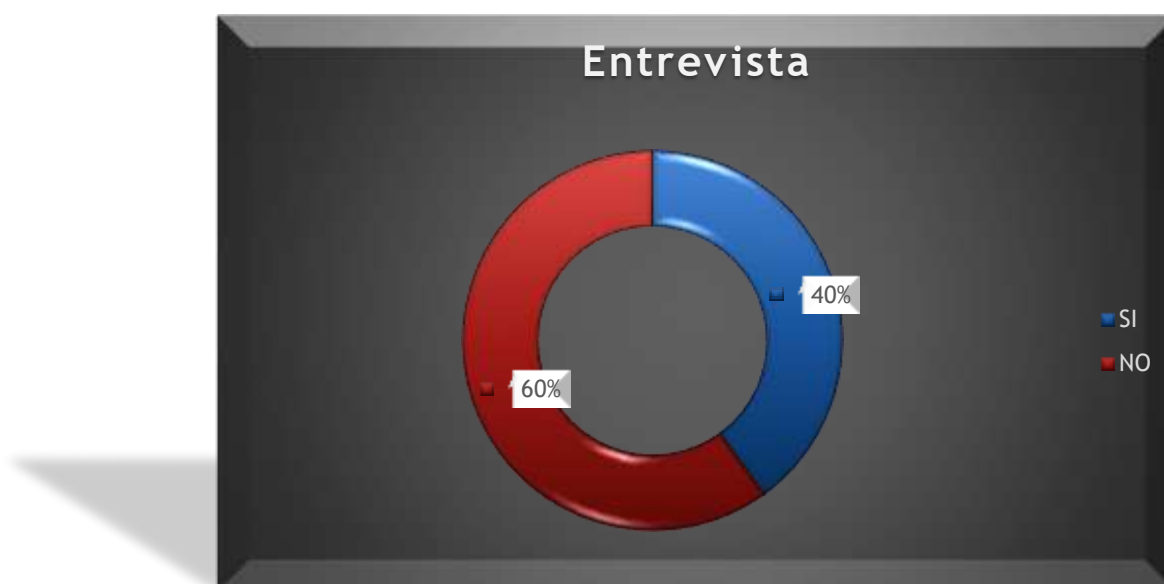
**Control Interno:**

El directorio y la administración deben establecer los mecanismos para comunicar y mantener individuos responsables por el desempeño de las responsabilidades de control interno de la organización y aplicar medidas correctivas cuando sea necesario, además de establecer medidas de desempeño, incentivos y otros beneficios apropiados para responsabilidades en todos los niveles de la entidad, reflejando las dimensiones apropiados de desempeño y normas de conducta esperadas y teniendo en cuenta la consecución de los objetivos de corto y largo plazo.

## 4.2.2 Evaluación de Riesgos

7) ¿Define la administración con claridad los objetivos que permitan identificar y evaluar los riesgos asociados a la operación empresarial?

*Gráfico 14*



*Fuente; Segura, Investigación, 2018*

### **Análisis:**

A esta interrogante, de la definición por parte de la administración, de objetivos claros para identificar y evaluar los riesgos asociados a la operación del negocio; un 60% del personal brindó una respuesta negativa y el 40% restante, respondió afirmativamente.

### **Interpretación:**

No hay unanimidad en el grupo acerca del planteamiento de objetivos para evaluar riesgos de operación, por lo que el fortalecimiento de este ante los riesgos existentes, muestran vulnerabilidad.

**Deducción:**

El contar con las herramientas necesarias, es de suma importancia para la empresa, ya que así garantizan la correcta evaluación de los riesgos a los cuales están sometidos los procesos actividades de una entidad. Dado esto, primero se deben pautar los objetivos perseguidos, luego por medio de procedimientos de control, se evalúa el desempeño de esta.

**Control Interno:**

La evaluación de riesgos es el establecimiento de objetivos asociados a los diferentes niveles de la organización e internamente consistentes. La evaluación de riesgos es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para el logro de los objetivos, como base para determinar la forma de administrarlos.

**8) ¿Hay preocupación de la administración por identificar los riesgos para la consecución de los objetivos?****Gráfico 15**

*Fuente; Segura, Investigación, 2018*

***Análisis:***

Del 100% entrevistado hubo un 20% que brindó una respuesta negativa y el otro 80% positiva, con respecto al conocimiento o no, de cualquier previsión de la administración en identificar los riesgos para el logro de los objetivos.

**Interpretación:**

En gran parte se ha logrado transmitir a los empleados, las previsiones adoptadas por la administración para lidiar con los riesgos asociados a la operación, pero se debe hacer más hincapié para lograr que esto sea asimilado por todos.

**Deducción:**

Los canales de información de la normativa y controles que emanan de la administración, para identificar y mitigar los riesgos asociados a la operación normal de la entidad; deben ser eficientes, de manera que sean transmitidos y asimilados adecuadamente por los miembros a todos sus integrantes, para que estos los pongan en práctica el quehacer de la operación empresarial.

**Control Interno:**

La organización debe identificar los riesgos para poder lograr sus objetivos, a través de la entidad y analizarlos, como base para determinar su debida administración.

9) ¿Se analizan de forma correcta los riesgos en los diferentes niveles de la organización para su debida gestión?

### Gráfico 16



*Fuente; Segura, Investigación, 2018*

#### **Análisis:**

A la interrogante de si se analizan de forma correcta los riesgos en los diferentes niveles de la organización para su debida gestión, la respuesta brinda una percepción negativa en un 80% de los entrevistados y un 20% positivo.

#### **Interpretación:**

Se puede observar que la mayoría del personal desconoce si se está dando un análisis adecuado, acerca de los riesgos que pueden afectar a la organización para su buena gestión, indica que la administración no ha generado una práctica adecuada para establecer evaluaciones periódicas, que certifiquen una permeabilidad aceptable ante los riesgos existentes.

#### **Deducción:**

Toda entidad enfrenta una variedad de riesgos provenientes de fuentes externas e internas que deben ser evaluados por la gerencia, que, a la vez, establece objetivos generales y específicos e identifica y analiza los riesgos para que dichos objetivos no se logren o afecten su capacidad para salvaguardar sus bienes y recursos.

**Control Interno:**

La organización identifica y evalúa cambios que pueden impactar significativamente el sistema de Control Interno.

**10) ¿Conoce la administración sobre los diferentes tipos de fraude que podrían interrumpir el alcance de los objetivos?****Gráfico 17**

*Fuente; Segura, Investigación, 2018*

**Análisis:**

Del total de los miembros entrevistados, el 100% contestó negativamente a la pregunta sobre el conocimiento de los diferentes tipos de fraude que pueden afectar a la entidad.

**Interpretación:**

A pesar de que se reconoce el riesgo del fraude y su afectación directa en la operación de la organización y sus repercusiones en perder el norte para alcanzar los objetivos propuestos. Hay una fisura muy importante que puede distorsionar los planes de crecimiento de la

administración, por lo que esto es algo por tomar en cuenta en el reforzamiento del control interno.

### **Deducción:**

El fraude puede ocurrir en cualquier organización, se hace más presente en empresas con pocos controles internos, con una serie de valores éticos dudosos y por personas no aptas en puestos clave. De ahí la importancia en que la administración se involucre decididamente, en conocer a mayor profundidad los elementos que caracterizan este riesgo.

### **Control Interno:**

La organización debe considerar la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de objetivos, tomando en cuenta los distintos tipos de fraude que podrían afectar el éxito de la gestión administrativa.

11) **¿Se toman medidas adecuadas y suficientes para mitigar los posibles riesgos?**

### **Gráfico 18**



*Fuente; Segura, Investigación, 2018*

**Análisis:**

En cuanto a si toman medidas adecuadas y suficientes para mitigar los posibles riesgos, de la totalidad un 60% ofreció una respuesta positiva, mientras un 40% respondió de forma negativa.

**Interpretación:**

De acuerdo, a lo recabado en las respuestas queda claro que no hay un convencimiento efectivo en todos los miembros con respecto a las medidas de mitigación de riesgos, emitidas por la administración.

**Deducción:**

Individualmente cada empresa tiene su propia estructura organizativa, que determina la responsabilidad sobre las distintas actividades desarrolladas para evaluar y mitigar riesgos. El ámbito y la distribución del análisis de los riesgos que se realice es importante vincularlo a esta estructura organizativa, con el fin de que existan responsabilidades claras para asignar la gestión de los riesgos y la ejecución de las distintas medidas que se puedan establecer para mitigarlos.

**Control Interno:**

La organización identifica y evalúa cambios que pueden impactar significativamente el sistema de Control Interno, tratando de mitigar los posibles riesgos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos.

12) ¿En un mercado tan cambiante, se evalúa de manera periódica el control interno del negocio?

### Gráfico 19



*Fuente; Segura, Investigación, 2018*

#### **Análisis:**

Al cuestionamiento de si se evalúa periódicamente el control interno en el negocio la respuesta fue negativa en el 100% de la totalidad.

#### **Interpretación:**

La respuesta negativa de los miembros de la entidad deja ver la existencia de un sesgo muy importante en la operación racional de la entidad, lo que debe ser revisado y mejorado,

#### **Deducción:**

Las empresas actualmente enfrentan un número creciente de fuerzas que muy probablemente impactarán e inclusive transformarán una industria, abriendo nuevas y

diferentes oportunidades de valor, las cuales pueden generar riesgos estratégicos que pueden estar sin reconocer y administrar.

### **Control Interno:**

En un mercado que evoluciona de manera acelerada, debido a cambios en sistemas, competencia, productos, etc. Se debe de evaluar periódicamente el control interno, para verificarlo y modificarlo de acuerdo con la pertinencia, el crecimiento continuo conlleva a oportunidades de generar valor y riesgos conexos.

### **13) ¿Ha sido positivo el uso de controles para consolidar la operación del negocio?**

#### ***Gráfico 20***



*Fuente; Segura, Investigación, 2018*

### **Análisis:**

Del 100 % de los entrevistados brindaron una respuesta positiva, al cuestionamiento de lo positivo en el uso de controles en la operación del negocio.

**Interpretación:**

Se puede ver la importancia que ha tenido el uso de controles, para todos los integrantes del grupo, acerca del uso de controles con una buena operación del negocio.

**Deducción:**

El uso de controles para desarrollar de buena forma la correcta gestión de la entidad, resulta de gran importancia en el cumplimiento de las metas propuestas. La administración debe involucrarse e instar a los diferentes actores del proceso, en implementar y desarrollar los controles adecuados a las necesidades que se van creando con el transcurrir del tiempo.

**Control Interno:**

El Control Interno genera a su vez controles que materialicen las expectativas creadas por la administración y consoliden la gestión en las operaciones, traduciéndolas estas en el cumplimiento de los objetivos esperados.

### 4.2.3 Actividades de Control

14) ¿La administración, define actividades que ayuden a evaluar o mitigar los riesgos?

*Gráfico 21*



*Fuente; Segura, Investigación, 2018*

#### **Análisis:**

Todos los miembros del negocio dieron una respuesta positiva a la interrogante de si, la Administración define actividades para evaluar o mitigar riesgos.

#### **Interpretación:**

La Administración ha implementado diferentes actividades, para controlar de alguna manera los riesgos existentes, lo que destaca el interés para evitarlos. Dentro de las actividades se tiene: cotejo de las entradas y salidas de bodega, revisión de saldos en bodega, revisión de pedidos para entrega, etc.

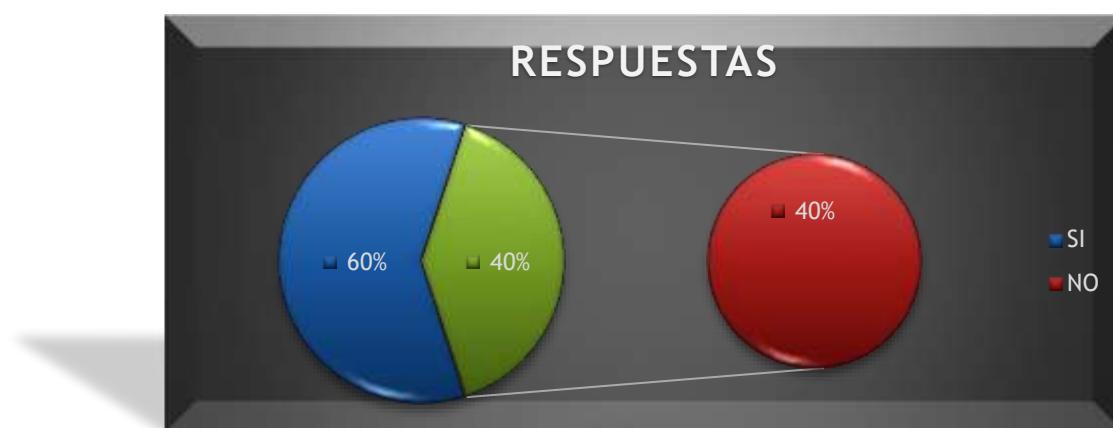
**Deducción:**

El control es una tarea transversal a la operación de la ferretería, por tanto, está inmersa a todo lo largo y ancho de la organización; incluye actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, segregación de responsabilidades, entre otras.

**Control Interno:**

Se integra con la evaluación de riesgos. Las actividades de control ayudan a asegurar que las respuestas a los riesgos que direccionan y mitigan los riesgos son llevadas a cabo. Después de identificados y evaluados los riesgos podrán establecerse las actividades de control con el objetivo de minimizar la probabilidad de ocurrencia y el efecto negativo que, para los objetivos de la organización, tendrían si ocurrieran.

15) **¿Efectúa la Administración análisis de manera periódica para verificar que los objetivos se estén alcanzando?**

**Gráfico 22**

*Fuente; Segura, Investigación, 2018*

**Análisis:**

El 60 % de los miembros del negocio brindaron su respuesta positiva y un 40% concluyó negativamente a la pregunta de un análisis periódico por parte de la administración, constatando que se estén alcanzando los objetivos.

**Interpretación:**

El 40% de los miembros desconoce el hecho de que La Administración, haga análisis para verificar el cumplimiento de los controles instituidos para que se alcancen los objetivos propuestos.

**Deducción:**

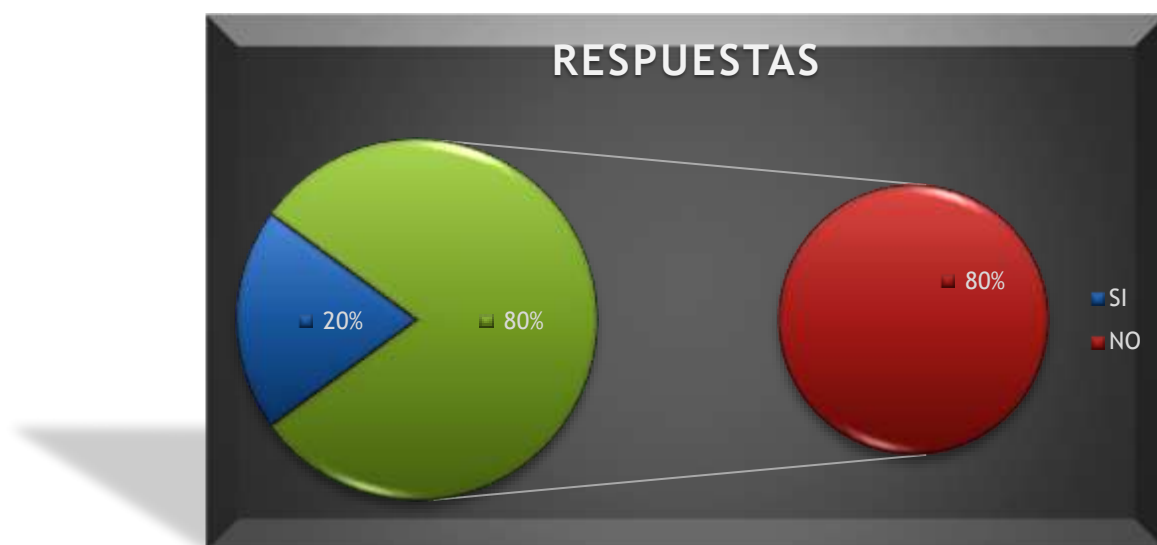
Cabe una asidua responsabilidad de La Administración por alcanzar los objetivos predispuestos. Los análisis para constatar que los diferentes riesgos del negocio no afecten la conclusión de dichos objetivos; deben ser revisados de forma periódica.

**Control Interno:**

La Administración debe de mantener un análisis continuo, que le asegure la efectividad, combatiendo así, cualquier riesgo emergente que interrumpa el alcance de los objetivos propuestos.

16) ¿Hay seguimiento y revisión regulares, por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades?

Gráfico 23



Fuente; Segura, Investigación, 2018

#### Análisis:

A la pregunta sobre el seguimiento y revisión regulares, por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades, el 80 % brinda una respuesta negativa y el 20% responde de forma positiva.

#### Interpretación:

Se puede encontrar que la mayoría de los miembros, no tienen claridad sobre un seguimiento y revisión regulares, de las diferentes actividades o funciones que justifique la debida adecuación; para enfrentar correctamente los diferentes riesgos que se multiplican en un mercado cada vez más universal.

#### Deducción:

Las actividades de control se deben desarrollar oportunamente, de la manera definida en las políticas y procedimientos. Estos procedimientos deben ser sometidos a seguimiento y revisión,

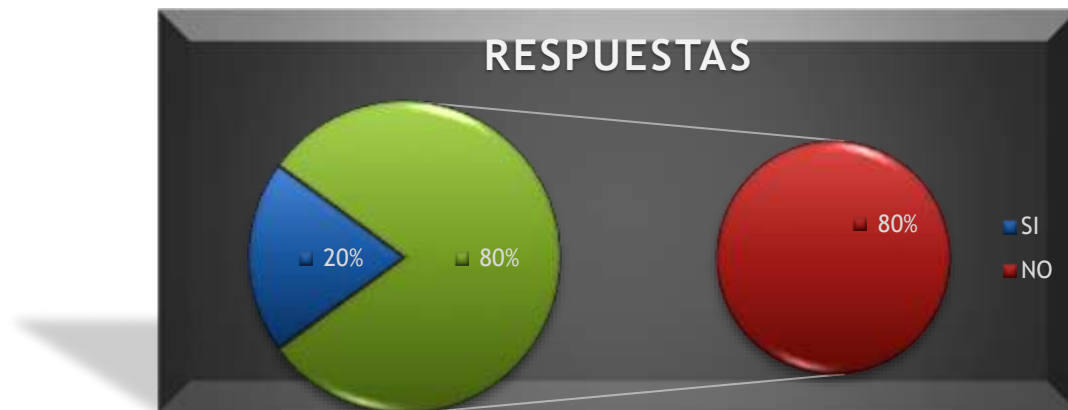
donde la organización será capaz de identificar sus puntos vulnerables y erradicarlos con oportunidad.

### **Control Interno:**

Cada actividad de control debe ser monitoreada con instrumentos de supervisión eficaces (observaciones, cuestionarios, revisiones sorpresivas, etc.) realizados de forma permanente por los directivos y los auditores internos si existieran, con el objetivo de poder asegurar que el Control Interno funcione de forma adecuada y detectar oportunamente cuánto es de efectiva la actividad de control para de lo contrario, modificarla o sustituirla por otra.

**17) ¿Se da una debida separación de funciones (Registro, autorización, aprobación)?**

### **Gráfico24**



*Fuente; Segura, Investigación, 2018*

### **Análisis:**

Al cuestionamiento de si hay una debida separación de funciones (Registro, autorización, aprobación) la respuesta fue en un 80% negativa y un 20% positiva.

**Interpretación:**

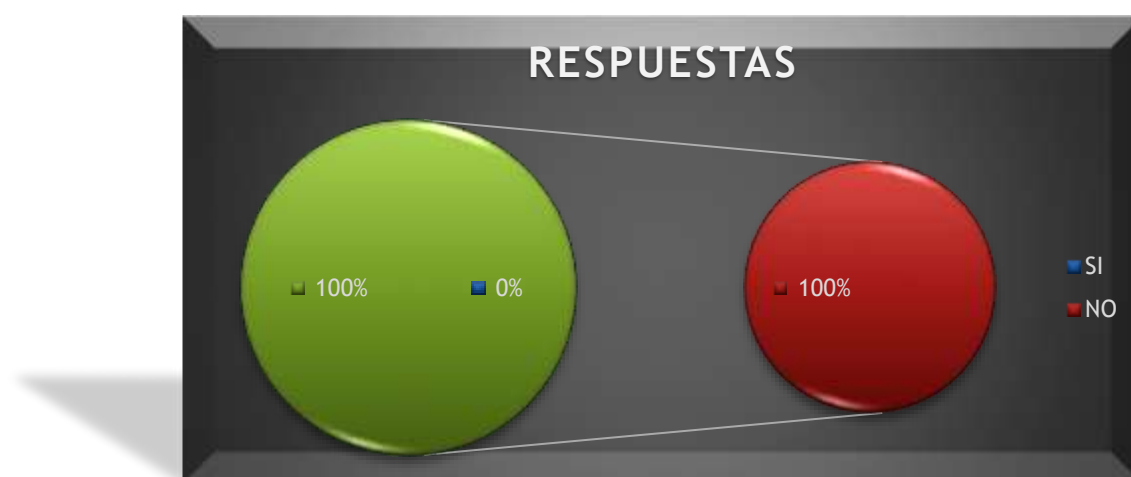
Acá la respuesta negativa se da en una mayoría de los miembros del negocio, indica que no hay claridad con lo que respecta a la separación de funciones, por lo que el negocio está claramente expuesto a riesgos.

**Deducción:**

Debe haber una separación de los procedimientos estimados por La Administración, con el fin de alcanzar los objetivos esperados. El hecho de un manejo inadecuado puede poner en riesgo el debido accionar, poniendo en riesgo la marcha del negocio.

**Control Interno:**

La administración establece actividades de control que son parte integral de los procesos el negocio y actividades diarias del personal, a través de políticas que establecen lo esperado y procedimientos pertinentes los cuales especifican las acciones por realizar.

**18) ¿Se cuenta con un sistema de información eficiente?****Gráfico 25**

*Fuente; Segura, Investigación, 2018*

***Análisis:***

A la pregunta de contar con un sistema de información eficiente, la respuesta fue de 100% negativa.

**Interpretación:**

Se puede constatar que no existe un sistema de información mecanizado y eficiente para bregar con los diferentes procedimientos.

**Deducción:**

La competitividad de los mercados modernos exige que los negocios, sin discriminar su razón o naturaleza; cuenten con sistemas de información consistentes con el desarrollo normal de las actividades de estos. La consecución de objetivos debe ser siempre la prioridad de la entidad, por tal motivo, contar con las herramientas adecuadas para alcanzar las metas planteadas por La Administración, es trascendental para el sano manejo de cualquier empresa.

**Control Interno:**

La administración comprende y determina la dependencia y vinculación entre los procesos de negocios, las actividades de control automatizadas y los controles generales de tecnología.

19) ¿Ha establecido La Administración procedimientos de control pertinentes sobre la adquisición, desarrollo y mantenimiento de tecnología?

**Gráfico 26**



*Fuente; Segura, Investigación, 2018*

#### **Análisis:**

Al cuestionamiento del establecimiento por parte de La Administración, de procedimientos de control adecuados en la adquisición, desarrollo y mantenimiento de tecnología; la respuesta fue negativa en un 100%.

#### **Interpretación:**

No hay procedimientos para establecer un control adecuado en la adquisición, desarrollo y mantenimiento de tecnología. Lo que contribuye a un sesgo importante en la adecuada marcha del negocio. Además, es importante apuntar, que el momento de empezar la investigación, no se contaba con un sistema de facturación, todo se hacía manualmente.

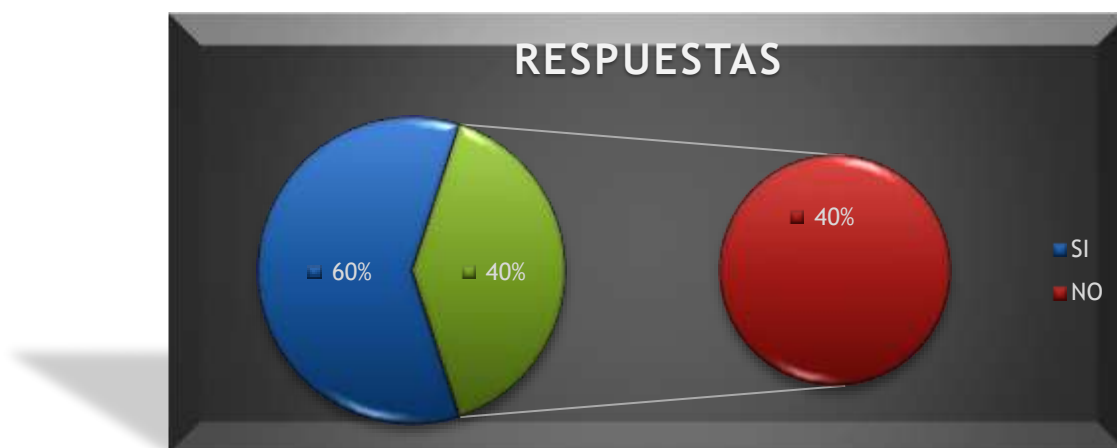
**Deducción:**

El debido control para un funcionamiento eficiente y eficaz, en cualquier entidad debe estar homologado con un sistema de información adecuado a la naturaleza, tamaño y objetivos propuestos por La Administración. La competitividad demanda el uso obligatorio de sistemas informáticos.

**Control Interno:**

La Administración determina la vinculación entre el uso de la tecnología en los procesos de negocio y los controles generales de tecnología.

20) ¿Se desarrollan actividades de control, utilizando personal competente?

**Gráfico 27**

*Fuente; Segura, Investigación, 2018*

**Análisis:**

Del total de entrevistados, un 60% contestó positivamente y un 40% contestó de manera negativa a la pregunta del desarrollo de actividades de control, utilizando personal competente.

**Interpretación:**

El porcentaje mayor al cuestionamiento recalca que no hay claridad entre el personal, sobre las competencias de cada uno en desarrollar actividades de control, lo que muestra el desconocimiento sobre las bases de control interno.

**Deducción:**

El manejo de un control interno acertado, para lograr las tareas de un control interno adecuado, además de contar con herramientas suficientes tales como sistemas de información; deben constituir un grupo de personas que le den un buen manejo a dichas herramientas, ejecutando con suficiencia las tareas asignadas por la administración.

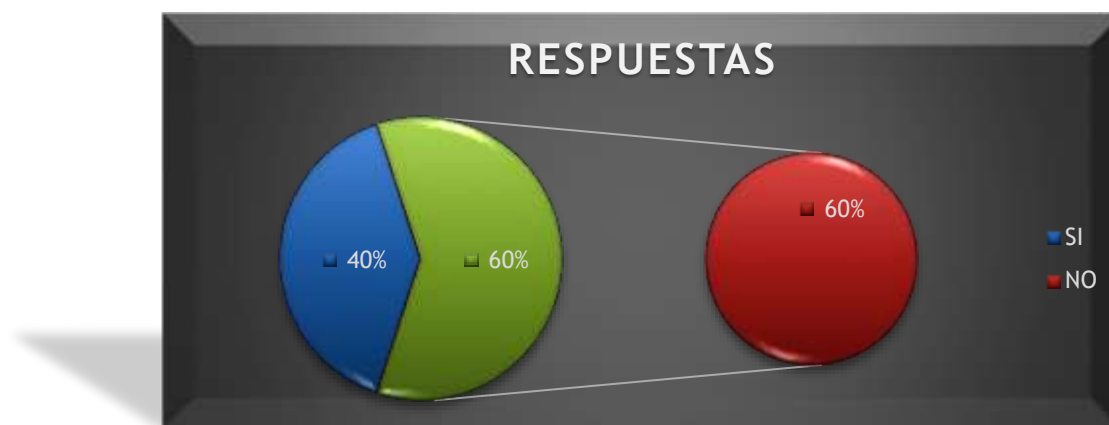
**Control Interno:**

Se debe tener personal competente, con suficiente autoridad que desarrolle las actividades de control con diligencia y enfoque continuo.

## 4.2.4 Información y comunicación

21) ¿Captura la entidad fuentes internas y externas de datos que transforme en información relevante para su beneficio?

**Gráfico 28**



*Fuente; Segura, Investigación, 2018*

### **Análisis:**

A la pregunta de la captura de información de fuentes internas y externas para crear información importante para el negocio, hubo un 60 % del grupo que respondió de manera negativa y un 40% que lo hizo positivamente.

### **Interpretación:**

Se presenta un ambiente de discrepancia entre los miembros del negocio, acerca del beneficio que brinda la información captada para beneficio propio de la empresa.

### **Deducción:**

La operación natural de la empresa va acumulando un trasiego de datos, tanto internos como externos, de ellos se puede extraer información oportuna e importante para darle valor a la operación de control interno.

**Control Interno:**

Los sistemas de información utilizan fuentes de datos internas y externas, procesando y transformando los datos en información relevante. La naturaleza, cantidad y precisión de la información comunicada se utiliza para soportar el logro de los objetivos.

**22) ¿La Administración, comunica adecuadamente la información del Control Interno?****Gráfico 29**

*Fuente; Segura, Investigación, 2018*

**Análisis:**

Del 100% de los entrevistados, un 80% respondió positivamente, mientras que el 20% restante contestó de manera negativa a la pregunta sobre la comunicación adecuada de la información, por parte de la administración.

**Interpretación:**

La mayoría de los miembros del negocio, muestran claridad acerca de la buena comunicación de la información que se desprende desde instancias administrativas.

**Dedución:**

Utilizar un sistema indicado para transmitir de una manera clara la comunicación de la información, sobre el control interno y la relevancia de este en las tareas y deberes de cada miembro del negocio; es fundamental para encausar un control interno austero y significativo para la entidad.

**Control Interno:**

Existe un proceso para comunicar la información requerida que permitirá a todo el personal comprender y ejecutar sus responsabilidades de Control Interno.

**23) ¿Se maneja la información, de manera oportuna entre la administración y las diferentes dependencias?**

**Gráfico 30**

*Fuente; Segura, Investigación, 2018*

**Análisis:**

De la totalidad de entrevistados, ante la pregunta de la oportunidad de la información interna y las dependencias, un 60% respondió de manera negativa y el restante 40% respondió de manera negativa.

**Interpretación:**

En la respuesta se puede notar una divergencia entre los miembros del grupo, en cuanto a lo oportuno de la información. Algo que resulta trascendental para la mejor opción al tomar cualquier tipo de decisión, afectando de manera significativa el buen desarrollo de las actividades.

**Deducción:**

Los sistemas de información representan una herramienta que apoya la toma de decisiones en toda organización, por tal motivo se debe velar por su contenido y prestar atención a los controles que se establecen para que se genere información de calidad. Se considera como un conjunto de componentes interrelacionados que recuperan, procesan, almacenan y distribuyen información para soportar la toma de decisiones, la coordinación y el control de una organización.

**Control Interno:**

Existen procesos para comunicar información relevante y oportuna a terceros incluidos accionistas, socios, dueños, reguladores, clientes, analistas financieros y otros terceros.

24) ¿Existen canales de comunicación abiertos, que permitan recibir la información externa de manera fluida?

### Gráfico 31



*Fuente; Segura, Investigación, 2018*

#### **Análisis:**

A la pregunta de la existencia de canales de comunicación, para permitir el recibo de información externa de manera fluida. El 100% de los entrevistados, contestó de manera positiva.

#### **Interpretación:**

Todos los miembros de la entidad tienen seguridad de que esta cuenta con canales de información adecuados, para obtener una información externa de forma fluida.

#### **Deducción:**

La comunicación externa debe verse como el conjunto de acciones informativas que la empresa dirige a los actores y agentes exteriores de la misma, desde los consumidores y proveedores, hasta los inversores o la sociedad en general; todo esto, con el objetivo de generar,

mantener o reforzar las relaciones entre la compañía y los diferentes usuarios de esta información.

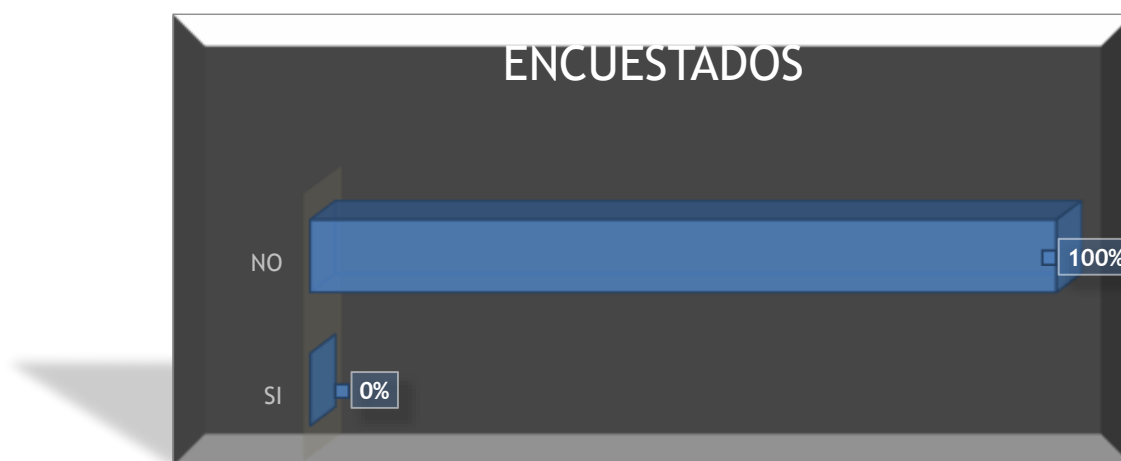
#### **Control Interno:**

Los canales de comunicación abiertos permiten obtener información de clientes, consumidores, proveedores, auditores externos, reguladores, analistas financieros y otros, brindando a la administración y el directorio información relevante.

### **4.2.5. Actividades de Supervisión**

25) ¿Se realizan evaluaciones periódicas sobre el sistema de control interno?

#### **Gráfico 32**



*Fuente; Segura, Investigación, 2018*

#### **Análisis:**

Al cuestionamiento sobre la continuidad de evaluaciones acerca del Sistema de Control Interno, el 100% de los miembros del negocio respondieron de manera negativa.

**Interpretación:**

No hay evaluaciones para supervisar y examinar la eficiencia y eficacia del Sistema de Interno, por tanto, no se puede medir la fiabilidad de este.

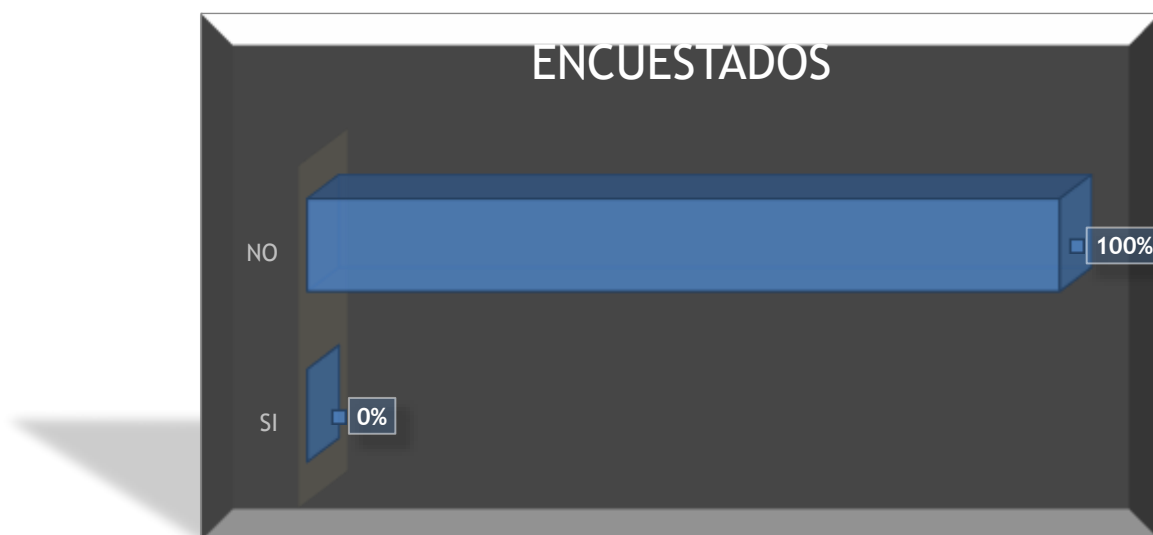
**Deducción:**

La gerencia tiene la responsabilidad, además de establecer y mantener el control interno; monitorear los controles para cerciorarse de que funcionen conforme a lo diseñado y si se han modificado, los debe adaptar a cualquier cambio. Evitando de esta forma cualquier eventualidad.

**Control Interno:**

La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones concurrentes o separadas para determinar si los componentes de control interno están presentes y funcionando.

**26) ¿Se cuenta con una seguridad razonable acerca de la eficacia del sistema de control interno?**

**Gráfico 33**

*Fuente; Segura, Investigación, 2018*

**Análisis:**

Del 100% de los entrevistados sobre la pregunta de si hay seguridad razonable acerca de la eficacia del sistema de control interno, la respuesta fue negativa en la totalidad de ellos.

**Interpretación:**

El hecho de no tener una expectativa positiva, acerca de un control interno que de seguridad es realmente preocupante, ante el riesgo de no cumplir los objetivos planteados por La Administración.

**Deducción:**

Un Sistema de Control Interno se considera efectivo en la medida en que la apoye la Administración de manera que pueda contar con una seguridad razonable, en la información acerca del avance en el logro de sus objetivos y metas.

**Control Interno:**

Al analizar el diseño del Sistema de Control Interno y los resultados de las pruebas realizadas. Este se efectuará bajo la óptica de los criterios establecidos, con el objeto último de determinar si el sistema ofrece una seguridad razonable respecto a los objetivos establecidos.

### **4.3. Observaciones de trabajo en Campo**

Es importante apuntar que, de acuerdo con la petición de confidencialidad por parte de La Administración, no se pueden mostrar los Estados Financieros, por lo tanto, se hará una

referencia acerca de las observaciones hechas en el trabajo de campo; que se pudieron corroborar de acuerdo con lo descrito en estos, encontrando:

- No se observa afectación del rubro de transporte en el costo de la cuenta Inventario.
- No se observa afectación del rubro de costo de almacenaje en la cuenta Inventario.
- No se observa una afectación en la cuenta de Inventario de suministros e inventario de Mercadería. que satisfaga el registro esperado, según los hallazgos en el trabajo de campo.

En el trayecto de esta investigación, se logró evaluar de una buena manera, la convergencia del Sistema de Control Interno utilizado por la entidad, y, su referencia con el informe COSO 2013. Logrando de esta forma, encontrar discrepancias tácitas tales como:

#### Ambiente de Control

- A pesar de que la administración se ha mostrado interesada en crear un ambiente donde la ética, competencia y responsabilidad del grupo de trabajo, sean los mejores. No existen políticas que de manera escrita manifiesten las pautas necesarias.

#### Evaluación de Riesgos

- No existe un estudio claro acerca de los riesgos asociados a la operación del Inventario de Mercadería, por tanto, la identificación y análisis de estos; para una adecuada administración. de esta manera la posibilidad de enfrentar fraude adquiere fuerza.

#### Actividades de Control

- Las actividades de control desplegadas por La Administración no tienen la significancia objetiva que necesita el negocio. Además, la incapacidad tecnológica para manipular el Inventario de Mercadería ha creado un vacío en la información necesaria para la toma de decisiones.

#### Información y Comunicación

- A la falta del establecimiento de un Sistema de Control Interno bien estructurado, la comunicación que fluye desde La Administración, no son lo suficiente adecuados para reforzar el existente.

#### Actividades de Monitoreo

- No se encontró ningún mecanismo utilizado por La Administración para evaluar el correcto funcionamiento del Sistema de Control Interno de la Ferretería Portuguez y Segura.



# **CAPÍTULO V**

---

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **5.1. Conclusiones**

Luego, de haber practicado el trabajo de campo se ha logrado llegar conclusiones particulares sobre los objetivos propuestos para la investigación realizada. Se pretende con estas conclusiones poder brindar recomendaciones, que sirvan como guía para fundamentar una estructura de control interno en el Inventario de Mercadería en la Ferretería Portuguez y Segura.

### **5.1.1. Conclusiones de Objetivos**

Luego de haber practicado el trabajo de campo se ha logrado llegar a las conclusiones particulares sobre los objetivos propuestos para la investigación realizada. Se pretende con estas conclusiones poder brindar recomendaciones, que sirvan como guía para fundamentar una estructura de control interno en el Inventario de Mercadería en la Ferretería Portuguez y Segura.

#### **5.1.1.1. Objetivo General**

- ✓ De acuerdo con el análisis de los mecanismos utilizados para el control de Inventario de Mercadería de la Ferretería Portuguez y Segura S.A. con la premisa de recomendar una estructura de Control Interno, basada en COSO 2013 para el inventario; se concluye que hay fallos estructurales de peso, tales como:
  - a. Falta de un manual donde se manejen las políticas y procedimientos necesarios para la debida administración del Inventario de Mercadería.

- b. Implementar un Sistema de Control Interno cuya estructura se adecue a las necesidades del negocio.
- c. No existe una conciencia organizacional adecuada sobre riesgos existentes, que podrían conllevar a causar fraude en el negocio.
- d. No se cuenta con información relevante y de calidad, para apoyar el incipiente Sistema de Control Interno que se maneja actualmente.

De esta manera, la entidad queda expuesta a una incertidumbre lo que abre un sinnúmero de posibilidades, para afectar el patrimonio del negocio, creando incertidumbre; en el menor de los casos, de mantener un crecimiento sostenido en el futuro próximo. Y desde un punto de vista más pesimista, dicha afectación podría provocar un decrecimiento económico paulatino, que podría desestabilizar la normalidad de operación en tiempos de depresión económica.

### **5.1.1.2. Objetivos Específicos**

- ✓ En la revisión de los procedimientos de Control Interno aplicados en la ferretería Portuguez y Segura S.A., se concluye que el plan actual no es consecuente para afrontar de manera efectiva, los riesgos existentes.
- ✓ Sobre el análisis de la información relativa a Control Interno de Inventario de Mercadería existente en la Ferretería Portuguez y Segura S.A., se encuentran problemas estructurales, pues, aunque el inventario se maneja en Excel, no es rebajado de inmediato a su salida. Es decir que se lleva en forma periódica, lo que no permite conocer saldos de forma inmediata; al punto de encontrar muchas inconsistencias en los saldos correspondientes al corte de inventario. Las diferencias

en los saldos corresponden a un 7% menos de total, entre los registros contables y las existencias físicas.

- ✓ En lo relativo a la evaluación de la calidad de Control Interno del Inventario de Mercadería de la Ferretería Portuguez y Segura, se concluye que el Sistema de Control Interno actual, no es apto para brindar una seguridad razonable, acerca del riesgo implícito de la actividad comercial realizada.
- ✓ Se concluye que la estructura del Inventario de Mercadería, no se apega de una manera sólida con algunos aspectos de la Norma Internacional de Contabilidad 2 (Existencias). Esto se ve reflejado en la parte contable y en la revelación de los Estados Financieros, de la manera que se detalla a continuación:
  - a. Transportes no atribuidos al coste de la mercadería.
  - b. El manejo del Inventario de mercadería no cumple plenamente con lo indicado en el método FIFO (primero en entrar, primero en salir), que es el utilizado según La Administración.
  - c. El uso de existencias propias, que salen de bodega para ser utilizadas como componentes de otro activo del negocio; no se contabilizan como parte de estos activos.
  - d. El coste de almacenaje no se refleja en los Estados Financieros, ni existe una política que lo cuantifique. Lo que genera una subvaluación del valor del Inventario.

- ✓ Debe de crearse una propuesta que satisfaga el alcance de los objetivos, tomando en cuenta la naturaleza y tamaño de la empresa. La propuesta se debe apegar a los lineamientos de COSO 2013, enmarcada en sus cinco componentes; ya que el riesgo para su mayor activo es inminente, pudiendo crear a futuro, problemas para la continuidad del negocio en marcha.

## **5.1.2. Conclusiones Generales de la Investigación**

La investigación fue sustentada, utilizando herramientas para ello (entrevista y observación) de las diversas operaciones en el tratamiento del inventario de Mercadería en la ferretería Portuguez y Segura S.A. El proceso de esta investigación arrojó resultados muy importantes para sustentar la validez de la hipótesis propuesta en un principio y en este caso se logró concluir lo siguiente:

- En lo referente a la integridad y valores éticos, la Administración se ha preocupado por inculcarlos a los miembros del grupo, esto de una manera oral; en cuanto a cualquier observación para reforzar el tema, la Administración hace uso de esporádicas reuniones para refrescamiento.
- En lo referido al interés de los socios para supervisar, con independencia de la dirección el desempeño del control interno; se ha encontrado desinterés, creando un vacío que vuelve vulnerable al control interno existente. Resulta muy importante, pues va de la mano con la consecución de los objetivos, propuestos por La Administración.

- En cuanto a las facultades e idoneidad en conseguir personal calificado para realizar sus funciones, la Administración ha manejado de forma correcta ese apartado, pero puede mejorar, utilizando para ello herramientas como:
  - a. Manejo de medios de comunicación, para búsqueda de valores.
  - b. Realizar pruebas psicométricas, que permitan obtener una medida objetiva de la conducta del candidato.
  - c. Realizar un estudio socioeconómico por medio de entrevista directa, que permita reconocer el ambiente en que se desarrolla el candidato, así como sus condiciones familiares, el lugar donde vive, costumbres, hábitos, información personal y profesional. Cualquier otro que la Administración disponga.
- En la definición de responsabilidades en el personal, a nivel de Control Interno en la consecución de los objetivos; se ha inculcado a los miembros del grupo su pertinencia, sin uso de un manual que lo recalque.
- En cuanto a la claridad de la Administración para definir los objetivos para identificar los riesgos para la operación, hay poco criterio, lo que es muy delicado en virtud de la complejidad que se da en este campo. Hace falta que se le brinde un interés más relevante a la identificación de riesgos.
- No hay un análisis concienzudo, acerca de los riesgos, para brindarles la atención debida y, en consecuencia, el conocimiento de los fraudes que podrían interrumpir el alcance de objetivos es manejado con mucha displicencia por parte de La Administración; sin enfocarse en la toma de medidas para mitigar las consecuencias asociadas a los riesgos.
- Las actividades para poder mitigar los riesgos no son las mejores y el alcance de los objetivos se supedita a un escueto tratamiento por parte de la Administración.

- No existe una evaluación periódica, por parte de la Administración del Control Interno. La Administración no realiza evaluaciones periódicas al Sistema de Control Interno. lo que deriva en no tener una seguridad razonable sobre este. Por tanto, es recomendable que se haga una evaluación del Sistema de Control Interno, anualmente.
- No hay una cultura de las acciones pertinentes para revisar y dar seguimiento a las funciones de los miembros y la separación de estas no es la propia, pues hay momentos en que el personal realiza acciones que no se apegan a las buenas costumbres del control.
- No hay estipuladas acciones para conseguir tecnología adecuada, que permitan una agilización en los procesos diarios. La competencia del personal para desarrollar actividades de control resulta muy pobre al no existir una estructura de Control Interno que sirva de guía para el análisis de las diferentes actividades realizadas en el negocio.
- Los datos recaudados por la entidad, provenientes de fuentes internas y externas y que pueda ser beneficioso no es el mejor, pues no hay accesibilidad a un buen uso tecnológico, por carecer de la infraestructura necesaria. Afecta directamente el uso de la información dentro de los canales internos, porque no es el más beneficioso para una buena toma de decisiones.

## **5.2. Recomendaciones**

### **5.2.1. Recomendaciones de Objetivos**

Con respecto a la investigación, se logró recabar las siguientes recomendaciones para alcanzar los objetivos propuestos:

#### **5.2.1.1 Objetivo General**

- Se recomienda a la Administración, aplicar un modelo de Control Interno que contenga las políticas necesarias para administrar debidamente el Inventario de Mercadería. Fortaleciendo de esta forma, la estructura empresarial, integrando tanto el control operativo como el control contable. Consiguiendo así la fortaleza necesaria, que estimule en los miembros del grupo, parámetros suficientes para consolidar el alcance de los objetivos.
- Brindar la inducción necesaria a los miembros del grupo, para consolidar sus responsabilidades en la nueva estructura de Control Interno.
- Mantener un manejo actualizado del Sistema de Control Interno, donde se pretenda el mejoramiento continuo de este.

### 5.2.1.2. Objetivos específicos

- Se recomienda a la Administración crear un manual, donde los procedimientos sobre el Sistema del Control de Inventario de Mercadería basado en COSO 2013, muestren de manera clara y explícita, todas las pautas que debe seguir el grupo en el manejo de las operaciones relacionadas con este.
- Se recomienda a la Administración hacer un cambio radical en la forma de manejar los registros del Inventario de Mercaderías de la Ferretería Portuguesa y Segura, introduciendo un software de Inventario Perpetuo que mantenga actualizados los saldos de las existencias. El cual será valorado con el método FIFO (primero en entrar, primero en salir).
- Se recomienda a la Administración, adoptar un nuevo Sistema de Control Interno para el Inventario de Mercadería, acorde a los requerimientos del negocio y que cuente con el apoyo total de esta; mismo que debe cumplir adecuadamente, con la proyección definida para lograr los objetivos previstos por los socios.
- Se le recomienda a la Administración adoptar de formalmente, la norma NIC 2 (Existencias), estableciendo de esta forma procedimientos reglamentados en esta, tales como:
  - Incluir los transportes que se consideren, al coste de la mercadería.
  - Cumplir plenamente con el método de valuación FIFO (primero en entrar, primero en salir).

- Al usar existencias propias en la mejora, o como componente de activos propios; aplicarlo como parte del activo, tal como rige la norma.
- Registrar los costes causados por el almacenaje de Mercaderías, creando para ello políticas adecuadas.
- Se recomienda a la Administración, implementar una propuesta orientada a mecanismos de control regida por los componentes de COSO 2013, estableciendo un compromiso para que este opere de la mejor manera, integrando a la totalidad de los integrantes de la entidad para ello.

## **5.2.2 Recomendaciones Generales de la Investigación**

Una vez terminada la investigación y después de haber contemplado el análisis respectivo, se han logrado ligar las recomendaciones; consideradas pertinentes para crear con ello, un mejor enfoque para alcanzar los objetivos previstos por la Administración:

- Se insta a la Administración, a crear un reglamento interno, donde se conceptualicen las normas éticas requeridas por la entidad y se reglamente cualquier transgresión de estas.
- Se recomienda el uso de reuniones periódicas, que fortalezcan el refrescamiento de los valores éticos y las repercusiones normativas al respecto.

- Se recomienda a la Administración, el inmiscuir a los socios acerca de las diferentes tareas que se manejan con el fin de un manejo sano de la empresa, comprendido bajo la premisa de un Sistema de Control Interno sólido.
- Se recomienda a la Administración, aplicar las inducciones suficientes, para el debido manejo de los procedimientos de control interno, referentes al Inventario de Mercadería.
- Se recomienda a la Administración la creación de un manual de procedimientos, que sirva como guía para el personal en la correcta administración del Inventario de Mercadería.
- Se recomienda a la Administración realizar un análisis de los diferentes riesgos asociados a su operación, para que pueda brindar el tratamiento adecuado para evitar la consumación de cualquier fraude.
- Se recomienda a la Administración, que una vez implementado el Sistema de Control Interno, mantenga la costumbre de dar seguimiento, mediante evaluaciones periódicas, fortaleciendo el camino para alcanzar los objetivos previstos.
- Se insta a la Administración a planificar la obtención de la tecnología pertinente (equipo y sistema integrado) para la realización de registro de ventas y manejo de inventarios.
- Se recomienda a la Administración el crear bases de datos, donde se capture la información, tanto interna como externa, que coadyuven al desarrollo y alcance de objetivos.



# CAPÍTULO VI

---

## PROPUESTA

## **5.1. Nombre de Propuesta**

“Propuesta para el Diseño de un Plan de Control Interno del Inventario de Mercadería, Basado en el Informe “COSO 2013”, en la Ferretería Portuguez y Segura S.A.”

## **5.2. Lugar de Desarrollo**

Este trabajo se desarrolló en las Instalaciones de la Ferretería Portuguez y Segura S.A., ubicadas en Santa Lucía de Barva, Heredia, para dicho estudio se involucró a todos los miembros de la entidad.

## **5.3. Objetivos**

### **5.3.1. Objetivo General**

Proponer una estructura adecuada de Control Interno para el Inventario de Mercadería, apegada a la normativa de “COSO 2013”.

### **5.3.2. Objetivos Específicos**

- 1 Crear un Manual de Procedimientos y Políticas de control interno, para el inventario de Mercadería en la Ferretería Portuguez y Segura.
- 2 Adquirir e implementar un Sistema Informático, acorde a las necesidades de operación en el Inventario de Mercadería de la Ferretería Portuguez y Segura S.A.

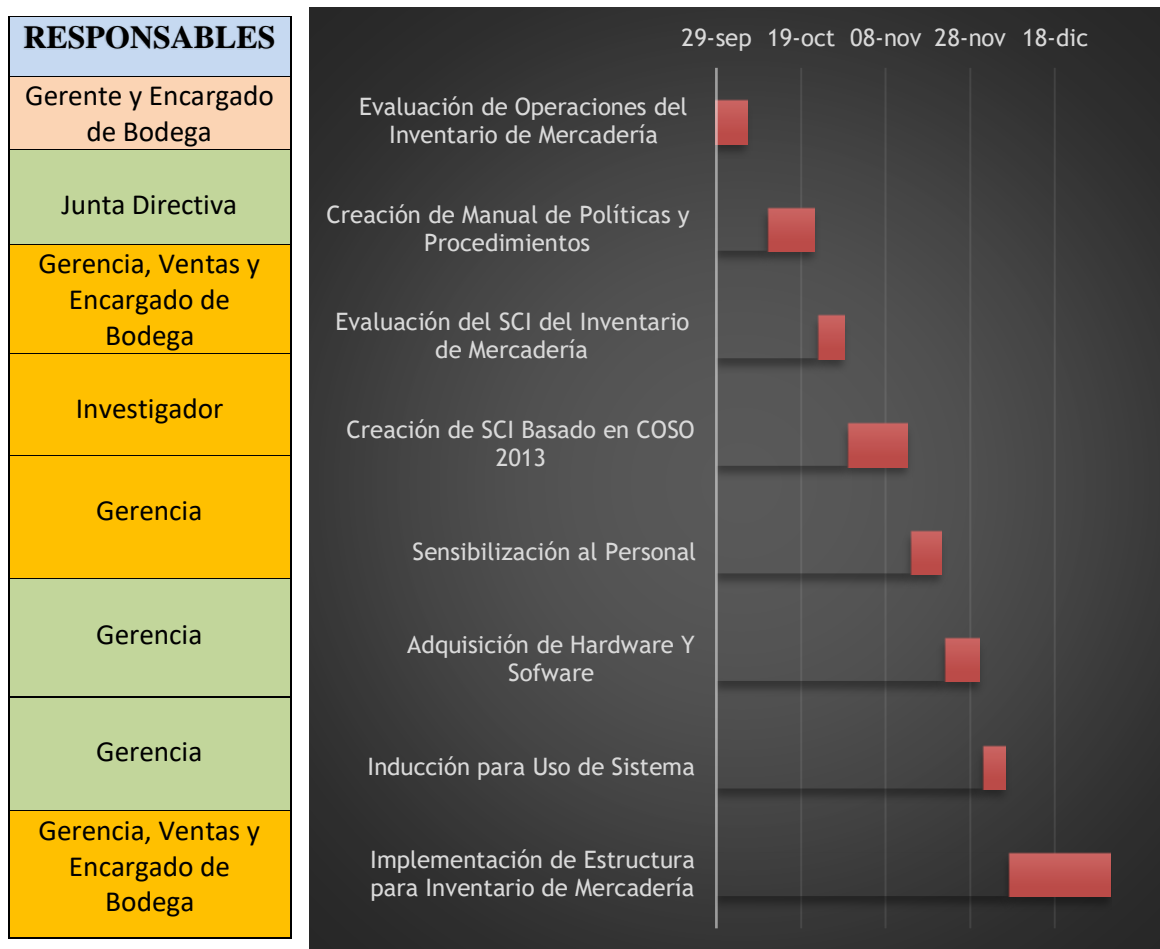
- 3 Implementar un sistema perpetuo para el manejo del Inventario de Mercadería de la Ferretería Portuguez y Segura S.A.
- 4 Valuar de forma correcta el Inventario de Mercadería, con el método FIFO como se define en la NIC 2 “inventarios”.
- 5 Generar una serie de planteamientos, adecuados a COSO 2013, que contribuyan a la gestión proactiva y efectiva del sistema de Control Interno del Inventario de Mercadería de la Ferretería Portuguez y Segura S.A.

## **5.4. Cronograma de Actividades y Responsables**

El cronograma de actividades es un instrumento que resulta de gran ayuda para la gestión del tiempo. El uso de esta herramienta ayuda de manera esencial a planificar una adecuada distribución de las tareas, secuenciar las actividades y estimar correctamente el tiempo de duración de cada una, para cumplir con los plazos establecidos. Sin embargo, esta herramienta gráfica no solo facilita la organización de las actividades, también favorece el desarrollo, seguimiento y control de cada una de las tareas que componen el proyecto.

Para el caso del manejo de la propuesta de inventario para la Ferretería Portuguez y Segura, la planificación del trabajo se hará, de acuerdo con el siguiente cronograma; basado en el diagrama de Gantt:

**Cronograma de Actividades**  
**Propuesta de Estructura de SCI Basado en COSO 2013**  
**Por el Año 2018**



*Fuente: Propuesta de Inventario Ferretería Portuguez y Segura*

*Realizado por Carlos Luis Segura Torres (2018)*

Como se puede observar, el cronograma maneja una estimación de tiempo para completar las actividades, correspondiente a tres meses comprendidos entre el 29 de setiembre del 2018 al 31 de diciembre del 2018, donde los resultados de su implementación no serán contemplados dentro del trabajo, por razones de tiempo, pero de acuerdo con las expectativas organizacionales, se espera que los frutos se vean en el corto plazo.

## **5.5. Presupuesto necesario para su implementación**

Para la implementación de la propuesta, lo primero que se tomó en cuenta fue el hecho de que no se contaba con la tecnología adecuada para el desarrollo de la propuesta. Por tal motivo, se puntualizó en la búsqueda y adquisición de un sistema: desarrollado para que cubriera todas las necesidades y expectativas, en la buena administración del Inventario de Mercadería. Después de estudiar diferentes alternativas, se optó por recomendar la adquisición del Sistema Integrado provisto por COCOCO S.A a través de la institución bancaria, BAC Credomatic.

Este sistema cuenta con los siguientes beneficios:

- Mayor control sobre ventas e inventarios
- Simplifica procesos
- Automatiza el negocio
- Agilidad en las ventas
- Mejora en la gestión empresarial
- Acceso a reportes gerenciales
- Datos para la toma de decisiones en tiempo real

La Facturación Electrónica ha sido desarrollada para integrar los siguientes elementos, en la operación del negocio:

- Inventarios
- Cuentas por Cobrar
- Cuentas por Pagar
- Compras

- Contabilidad
- Apartados
- Facturación (electrónica)
- Cierre de Caja
- Gastos
- Cobros con Tarjeta

El presupuesto que demandará corresponde a un alquiler mensual de ciento sesenta dólares (\$160.00) que cubren, el Software y el Hardware, tal como se describen a continuación:

El software utilizado es el SAP (“Systems, Applications, Products in Data Processing”).

El hardware está conformado por el siguiente equipo:

### **CPU y tres monitores**



*Fuente: BAC Credomatic (2018)*

## , Caja de Dinero



**Caja de dinero**  
(Dimensiones: 50 cm x 50 cm x 12 cm)

*Fuente: BAC Credomatic (2018)*

## Datáfono



*Fuente: BAC Credomatic (2018)*

## CPU tipo Brix



*Fuente: BAC Credomatic (2018)*

## Impresora Matricial



**Impresora matricial**  
Epson TM-U220PA  
Utiliza papel químico (original y una copia)  
Se incluye 15 rollos.

*Fuente: BAC Credomatic (2018)*

Como puede verse en los gráficos anteriores, se apuesta por la adopción de nueva tecnología, que logre brindar un valor agregado a la empresa, mejorando la eficiencia y eficacia de las operaciones: así también, preparándola para adoptar las nuevas exigencias fiscales, contenidas en el apartado de facturación electrónica; las cuales deben ser adoptadas a partir de setiembre del 2018.

## 5.6. Desarrollo de la Propuesta

La ferretería Portuguez y Segura tiene como principal activo, el Inventario de Mercaderías. Convirtiéndose este, en el gestor de los ingresos totales del negocio, por tanto, en su buena administración estriba el éxito en la consecución de las metas propuestas. A continuación, se detallan las actividades realizadas y los resultados obtenidos, logrando encausar de esta forma una propuesta formal, que satisfaga las necesidades actuales y futuras, de una sana administración y control óptimo del Inventario de Mercadería del negocio.

### **5.6.1. Evaluación de Operaciones del Inventario de Mercadería**

Para plantear la propuesta, primero se hizo un diagnóstico del Sistema de Inventario que está siendo utilizado actualmente. Para esto se planearon varias reuniones con los responsables del inventario, Gerente y encargado de bodega en su orden. Se utilizaron como herramientas, la entrevista y la observación de procesos. El tiempo utilizado en esta labor se extendió por una semana. De esta forma se logró concretar que la entidad maneja un Sistema de Control Interno, el cual adolece de buenas prácticas, lo que desmejora su rentabilidad; desde el punto de vista de Control Operativo y de Control Contable se resaltan los siguientes hechos:

- ✓ No se realizan conteos físicos periódicos.
- ✓ No se cuenta con un sistema de control computadorizado aceptable.
- ✓ El sistema actual no provee un control permanente del Inventario de Mercadería.
- ✓ No se cuenta con un control claro y preciso de las entradas de mercancías al almacén.
- ✓ No se cuenta con un control claro y preciso de las salidas de mercancías de almacén.
- ✓ Endeble control de acceso al almacén por parte de personas no autorizadas.
- ✓ Falta de claridad en las responsabilidades del encargado de almacén.
- ✓ No existen políticas claras en cuanto a mercaderías en consignación.
- ✓ Deficiencia en el control de compras, recepción y embarque de mercadería.
- ✓ Deficiencias en el manejo de existencias.
- ✓ Deficiencias del control de obsolescencia de mercadería.
- ✓ Disconformidad con las existencias físicas y los registros contables.
- ✓ Inexistencia de pólizas para Inventario.

La evaluación anterior da pie para plantear a los miembros de la Junta Directiva, el desarrollo de una propuesta que brinde las herramientas necesarias para paliar las falencias encontradas, con el objetivo de provocar un cambio radical en los procesos hasta ahora practicados.

## **5.6.2. Creación de un Manual de Políticas y Procedimientos para el Inventario**

Dentro de las adecuaciones que deben hacerse de manera inmediata, está la creación de un Manual de Políticas y Procedimientos. Aunque la dirección ha implementado un rol de procesos para el manejo de las operaciones del inventario; este se acondicionó de una forma empírica y no satisface los conceptos necesarios de un SCI solvente. Al encontrar un buen número de fallas, la entidad se mantiene expuesta a un inminente riesgo de fraude, por esto se recomiendan las siguientes políticas:

- ❖ El Inventario de Mercadería se manejará de manera perpetua o permanente de forma computadorizada.
- ❖ El Inventario de Mercadería será valuado mediante el método PEPS
- ❖ Se mantendrán las cantidades de stock necesarias para satisfacer los estándares de ventas.
- ❖ Se mantendrá control sobre la naturaleza perecedera de las mercaderías.
- ❖ Se fijarán controles sobre la capacidad de almacenamiento.
- ❖ Se analizarán los costos de mantenimiento del inventario.
- ❖ Se mantendrán controles sobre la suficiencia de abastecimiento.
- ❖ Se contará con un seguro para el Inventario de Mercadería.
- ❖ Se manejará personal idóneo para el control del inventario.

- ❖ Se analizará la rotación del inventario de manera periódica (Mensual).
- ❖ Se realizará un conteo físico anual del Inventario de Mercadería.

Los mecanismos necesarios para cumplir con las políticas dispuestas y aprobadas por la administración conllevan por inercia, la sensibilización de todo el personal que conforma la entidad. Para ello se dispondrá de los siguientes procedimientos:



Este manual corresponde a los procedimientos y políticas propuestos a la Junta Directiva de la Ferretería Portuguez y Segura S: A. para establecer los lineamientos necesarios, en el establecimiento del Control Operativo del Inventario de Mercaderías. El mismo se presenta en las siguientes tablas:

<b>la Ferretería Portuguez y Segura</b>		
<b>Política</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Responsable</b>
❖ El Inventario de Mercadería se manejará de manera perpetua o permanente de forma computadorizada	➤ El inventario será cargado con el registro de la compra y cada vez que se registre una factura de venta, este rebajará automáticamente las existencias.	✓ Gerente
❖ El Inventario de Mercadería será valuado mediante el método FIFO.	➤ Los primeros artículos que entraron al inventario son los primeros en ser vendidos	✓ Gerente
❖ Se mantendrán las cantidades de stock necesarias para satisfacer los estándares de ventas.	➤ Se utilizará la experiencia y necesidades de ventas para mantener las existencias requeridas.	✓ Gerente

Tabla 9

<b>Ferretería Portuguez y Segura S.A.</b>	
<b>Análisis de Políticas de Operación</b>	<b>Función:</b> Salida de Mercadería de Bodega
<b>Procedimiento:</b> Gerencia, colaboradores	
<b>Inicio:</b> Requisición de Mercadería	<b>Termina:</b> Entrega de la Mercadería
<b>Objetivo de Política:</b> Establecer las políticas para la salida de mercadería en bodega.	
<b><u>Políticas y disposiciones de Control</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ El vendedor registra la venta en el sistema, mediante factura electrónica que será enviada al cliente mediante correo electrónico. Generando a la vez, copia para bodega y contabilidad.</li> <li>✚ Se debe llevar un control consecutivo de todas las transacciones.</li> <li>✚ Los registros deben estar totalmente actualizados para la debida verificación de las existencias.</li> <li>✚ En los almacenes queda totalmente prohibida la permanencia de personal ajeno al departamento o no autorizado por Gerencia.</li> <li>✚ Para efectos de salida de mercadería para uso propio de la ferretería, debe contarse con requisición debidamente aprobada y firmada por gerencia.</li> </ul>	


Tabla 10

<b>Ferretería Portugués y Segura S.A.</b>		
<b>Análisis de Procedimientos de Operación</b>		<b>Función: Salida de Mercadería para Uso del Negocio y por Ventas.</b>
<b>Procedimiento:</b> Gerencia, Colaboradores		
<b>N°</b>	<b>Unidad de Trabajo</b>	<b>Actividad</b>
<b>Mercadería para Uso del Negocio</b>		
1	Colaborador	Solicita mercadería a Bodega con requisición previamente aprobada por gerencia
2	Encargado de Bodega	Alista la mercadería y la entrega al Colaborador Autorizado para su revisión con sello de entregado.
3	Encargado de Bodega	Rebaja en el sistema el diario de inventario, lo imprime y adiciona a la requisición de mercadería
4	Encargado de Bodega	Envía documentación a Gerencia, para efectos contables.
5	Gerencia	Envía correo de recibido conforme.
6	Encargado de Bodega	Imprime el correo para su control y ejecuta en el sistema el registro del movimiento del inventario.
<b>Mercadería para Despachar por Ventas</b>		
7	Colaborador (ventas)	Realiza el registro de la venta en el sistema.
8	Encargado de Bodega	Recibe copia del registro de venta y prepara el pedido de mercadería.
9	Encargado de Bodega	Hace entrega del pedido a cliente.
10	Encargado de Bodega	Genera reporte de salidas de bodega diariamente y lo archiva para control.

**Nota:** El despacho de mercadería para uso del negocio, será hecho mediante solicitud de aprobada por gerencia; cuya original debe ser pasada al departamento contable para su registro. Y en caso de ventas, el registro se hará automáticamente al cierre diario.

En la siguiente tabla se muestra la solicitud de mercadería a bodega, que servirá de comprobante, que será el documento respaldo para realizar el respectivo registro contable.

**Tabla 11**

 <b>Ferretería Portuguez y Segura S.A.</b> N° <b>001</b> Tel. 22607088 E-mail: PortuguezSegura@gmail.com <b>Solicitud de Mercadería</b> Estamos ubicados en Santa Lucía de Barva			
Código	Cantidad	Mercadería	Destino

Fórmula para solicitar mercadería a bodega.

*Fuente: Propuesta de Inventario Ferretería Portuguez y Segura*

*Realizado por Carlos Luis Segura Torres (2018)*

Tabla 12

<b>Ferretería Portuguez y Segura S.A.</b>	
<b>Análisis de Políticas de Operación</b>	<b>Función:</b> Recibo de Mercadería a Bodega.
<b>Procedimiento:</b> Gerencia, Encargado de Bodega	
<b>Inicio:</b> Orden de Compra	<b>Termina:</b> Informe de recibido a gerencia
<b>Objetivo de Política:</b> Establecer las políticas para la entrada de mercadería en bodega.	
<b><u>Políticas y disposiciones de Control</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ El Gerente pide Informe de requerimientos de mercadería al Encargado de Bodega.</li> <li>✚ El Gerente recibe Informe de del Encargado de Bodega sobre los requerimientos de mercadería.</li> <li>✚ Se debe llevar un control consecutivo de todas las transacciones.</li> <li>✚ El Gerente se recibe a los proveedores para preparar orden de compra.</li> <li>✚ El Gerente se comunica con proveedores, vía telefónica, si corresponden pedidos de emergencia</li> <li>✚ El Gerente negocia con proveedor el tiempo de entrega y pago de la mercadería.</li> <li>✚ El recibo de mercadería se realizará directamente en bodega, por parte del Encargado de Bodega.</li> </ul>	

Tabla 13

<b>Ferretería Portuguez y Segura S.A.</b>		
<b>Análisis de Procedimientos de Operación</b>		<b>Función: Recibo de Mercadería desde Proveedores a Bodega</b>
<b>Procedimiento:</b> Gerencia, Colaboradores		
<b>N°</b>	<b>Unidad de Trabajo</b>	<b>Actividad</b>
<b>Mercadería para Uso del Negocio</b>		
1	Encargado de Bodega Colaborador	Envía solicitud de requerimiento de mercadería a gerencia.
2	Gerencia	Gerencia recibe a los proveedores para hacer los pedidos correspondientes, o, contacta estos por otra vía de comunicación. .
3	Gerencia	El Gerente negocia el tiempo para las entradas de mercadería y comunica a Encargado de Bodega.
4	Encargado de Bodega	Organiza la mercadería dentro de la bodega.
5	Encargado de Bodega	Recibe la mercadería y se encarga de su manejo y acomodo.
6	Encargado de Bodega	Informa de la entrada de mercadería a Gerencia.

**Nota:** Al recibir la mercadería por parte de proveedores, el Encargado de Bodega procede a registrar las facturas respectivas, donde el sistema genera de manera automática el registro contable.

Tabla 14

<b>Ferretería Portugués y Segura S.A.</b>		
<b>Análisis de Procedimientos de Operación</b>		<b>Función: Desecho de Mercadería</b>
<b>Procedimiento:</b> Gerencia, Colaboradores		
<b>N°</b>	<b>Inicia: Detección de Mercadería en Mal Estado</b>	<b>Termina: Destrucción del Producto</b>
<b>Objetivo del Procedimiento:</b> Establecer las políticas a seguir en el caso de que alguna materia prima se encuentre en mal estado		
<b>Políticas y Disposiciones de Control</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No se mantendrá producto en el almacén, que se encuentre en mal estado o pueda ser causa de contaminación ambiental.</li> <li>➤ En el momento que se detecte alguna anomalía deberá avisarse en forma inmediata a la gerencia.</li> <li>➤ Se deberá llenar una boleta para desechar el producto, indicando el código, la cantidad, la descripción, el estado o condición del producto, el costo unitario y total, y el motivo por el cual se está desechando.</li> <li>➤ Esta boleta deberá contener la firma del Gerente.</li> <li>➤ La boleta se debe pasar a Contabilidad para efectos de control.</li> <li>➤ El costo originado por este concepto se contabilizará como una cuenta de producto dañado en la cuenta de Gasto Administrativo.</li> <li>➤ La manera de desecho de la mercadería corresponde a la Gerencia.</li> </ul>		

En la siguiente tabla se muestra la boleta de desecho de mercadería, que es comprobante para la baja de inventario.

Tabla 15

 <b>Ferretería Portuguez y Segura S.A.</b>							N° <b>001</b>	
Tel. 22607088							E-mail: PortuguezSegura@gmail.com	
<b>Boleta de Desecho de Mercadería</b>							Estamos ubicados en Santa Lucía de Barva.	
Fecha					Día	Mes	Año	
Código	Cantidad	Descripción	Costo Unitario	Costo Total	Estado	Motivo		
Total								
Hecho por:				Recibido				
Nombre:				Contabilidad:				
Visto B° Gerencia:								

Fuente: Propuesta de Inventario Ferretería Portuguez y Segura

Realizado por Carlos Luis Segura Torres (2018)

**Nota:** El desecho de mercadería será realizado llenando la respectiva solicitud, la cual debe ser aprobada por gerencia y el Encargado de Bodega debe trasladar original a contabilidad para su registro.

**Tabla 16**

<b>Ferretería Portuguez y Segura S.A.</b>		
<b>Análisis de Procedimientos de Operación</b>		<b>Función: Devolución a Proveedores</b>
<b>Procedimiento:</b> Gerencia, Colaboradores		
<b>N°</b>	<b>Inicia: La Existencia de Mercadería Defectuosa</b>	<b>Termina: Reposición de Mercadería Defectuosa o Crédito del Proveedor</b>
<b>Objetivo del Procedimiento:</b> Establecer las políticas y procedimientos para <b>devolución</b> y reposición de Mercadería defectuosa.		
<b>Políticas y Disposiciones de Control</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El Gerente confeccionará una nota, vía correo electrónico al proveedor, indicándole el tipo de material y cantidad para devolución.</li> <li>➤ Se dará un tiempo prudencial de ocho días al proveedor para el retiro de la mercadería</li> <li>➤ La mercadería debe ser repuesta en el plazo mínimo de ocho días.</li> <li>➤ Al realizar la nota de débito al proveedor, esta se calculará sobre la base del último precio facturado.</li> </ul>		

Tabla 17

<b>Ferretería Portuguez y Segura S.A.</b>		
<b>Análisis de Procedimientos de Operación</b>		<b>Función: Devolución a Proveedores</b>
<b>Procedimiento:</b> Gerencia, Colaboradores		
<b>N°</b>	<b>Unidad de Trabajo</b>	<b>Actividad</b>
1	Encargado de Bodega o Vendedor	Detecta la mercadería dañada y se lo comunica al Gerente.
2	Gerente	Revisa y evalúa la condición de la mercadería.
3	Gerente	En caso de hacer efectiva la devolución, confecciona la respectiva boleta de devolución, y la envía por correo electrónico a proveedor y Encargado de Bodega.
4	Encargado de Bodega	Elabora un diario en el sistema contable, descargando la mercadería del inventario, lo imprime y lo adjunta a la boleta para devolución. Luego envía información para contabilidad.
5	Encargado de Bodega	Al recibir el cambio de mercadería, realiza un diario en el sistema correspondiente de ingreso de mercadería. Imprime la información y la adjunta al documento del proveedor y boleta de devolución.
6	Encargado de Bodega	Envía documentación a contabilidad.

Tabla 18

<b>Ferretería Portuguez y Segura S.A.</b>		
<b>Análisis de Procedimientos de Operación</b>		<b>Función: Selectivos de Inventario</b>
<b>Procedimiento:</b> Gerencia, Colaboradores		
<b>N°</b>	<b>Inicia: La Existencia de Mercadería Defectuosa</b>	<b>Termina: Reposición de Mercadería Defectuosa o Crédito del Proveedor</b>
<b>Objetivo del Procedimiento:</b> Establecer los lineamientos para la ejecución y control de inventarios-.		
<b>Políticas y disposiciones de control</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Contabilidad será el departamento encargado de programar las tomas selectivas.</li> <li>➤ Las tomas selectivas deben ser hechas por personal contable y encargado de bodega.</li> <li>➤ El arqueo debe ser programado todos los meses por parte de contabilidad y se debe hacer de manera sorpresiva.</li> </ul>		

Tabla 19

<b>Ferretería Portuguez y Segura S.A.</b>		
<b>Análisis de Procedimientos de Operación</b>		<b>Función: Selectivos de Inventario</b>
<b>Procedimiento:</b> Gerencia, Colaboradores		
<b>N°</b>	<b>Unidad de Trabajo</b>	<b>Actividad</b>
1	Encargado de Contabilidad	Elabora cronograma para selectivo de inventario.
2	Encargado de Contabilidad	Procede a establecer la mercadería por ser revisada.
3	Encargado de Contabilidad	Imprime listado con los artículos por inventariar.
4	Encargado de Contabilidad	Realiza Inventario selectivo de acuerdo con calendario.
5	Encargado de Contabilidad	Después de realizar conteo, firma el documento junto al encargado de bodega, quedando de acuerdo ambos en la cantidad anotada.

Tabla 20

<b>Ferretería Portugués y Segura S.A.</b>		
<b>Análisis de Procedimientos de Operación</b>		<b>Función: Tomas Físicas</b>
<b>Procedimiento:</b> Gerencia, Colaboradores		
N°	<b>Inicia: Verificación de las Existencias Reales</b>	<b>Termina: Cierre de Inventario Anual</b>
<b>Objetivo del Procedimiento:</b> Establecer las políticas y procedimientos para la toma física.		
<b>Políticas y Disposiciones de Control</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La toma física se llevará a cabo cada cierre de periodo contable.</li> <li>➤ El inventario estará a cargo de contabilidad.</li> <li>➤ Mientras se esté dando el proceso de inventario, no se podrán recibir ni entregar mercaderías por parte de proveedores.</li> <li>➤ Contabilidad enviará un correo previo a Gerencia y Bodega, para coordinar lo respectivo al inventario.</li> <li>➤ Gerencia se encargará de coordinar con los proveedores, la entrega de mercadería.</li> <li>➤ El inventario debe estar totalmente al día en documentación y aplicación.</li> <li>➤ Se imprimirá un listado del inventario que indique código, descripción, cantidad y fecha cubierta.</li> <li>➤ El listado de inventario se debe llenar en forma ordenada sin tachaduras ni alteraciones y debidamente firmado por las partes involucradas en la toma.</li> <li>➤ La verificación de diferencias se realizará de inmediato.</li> <li>➤ Los cobros de diferencias de inventario se harán de acuerdo con las políticas de faltantes de inventario.</li> <li>➤ Al realizar la toma se debe verificar que la mercadería se encuentre en buen estado y si no fuese así, se debe anotar y hacer la observación correspondiente al Encargado de Bodega.</li> </ul>		

Tabla 21

<b>Ferretería Portuguez y Segura S.A.</b>		
<b>Análisis de Procedimientos de Operación</b>		<b>Función: Tomas Físicas</b>
<b>Procedimiento:</b> Gerencia, Colaboradores		
<b>N°</b>	<b>Unidad de Trabajo</b>	<b>Actividad</b>
1	Encargado de Contabilidad	Prepara un memorando con fecha de inventario y lo envía a Gerencia para su respectiva aprobación.
2	Gerencia	Revisa y aprueba memorando enviado por contabilidad.
3	Gerencia	Envía correo electrónico a Encargado de Bodega para coordinar efecto de coordinar la toma.
4	Encargado de Bodega	Coordina entrada y salida de mercaderías antes de realizar inventario.
5	Encargado de Contabilidad	Genera e imprime el listado para toma física bloqueando así el inventario.
6	Encargado de Contabilidad	Se presenta en bodega para realizar el inventario en conjunto con el personal.
7	Encargado de Contabilidad	Realiza la toma física, verificando las unidades.
8	Encargado de Contabilidad	Si hay diferencia la verificará de manera inmediata-
9	Encargado de Bodega	Revisa las tomas y verifica las diferencias para firmar luego conforme.
10	Encargado de Contabilidad	Finaliza la toma física, y firma esta, en conjunto con el Encargado de Bodega.
11	Encargado de Contabilidad	Se encarga de digitar la toma física en el sistema.
12	Encargado de Contabilidad	Imprime listado de diferencias y las pasa a gerencia para su aprobación.
13	Encargado de Contabilidad	Aplica la toma física, generando así las transacciones para ajustes y de existir diferencias en contra, se coordina el cobro de acuerdo con procedimiento de Cobros por Faltante de Inventario.
14	Encargado de Contabilidad	Comunica continuidad de operaciones con el periodo siguiente.
	Encargado de Contabilidad	Mantiene en custodia los reportes de inventario.

Tabla 22

<b>Ferretería Portuguez y Segura S.A.</b>		
<b>Análisis de Procedimientos de Operación</b>		<b>Función: Cobros por Faltantes de Inventario</b>
<b>Procedimiento:</b> Gerencia, Colaboradores		
<b>N°</b>	<b>Inicia: La Existencia de Mercadería Defectuosa</b>	<b>Termina: Reposición de Mercadería Defectuosa o Crédito del Proveedor</b>
<b>Objetivo del Procedimiento:</b> Establecer las políticas y procedimientos para los cobros por faltantes de Inventario.		
<b>Políticas y Disposiciones de Control</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inmediatamente después de realizar la toma física de Inventario, se procederá a confeccionar la boleta para el cobro del faltante.</li> <li>➤ Las deducciones se aplicarán al encargado de bodega.</li> <li>➤ El monto para rebajar será especificado en boleta, misma que será incorporada al expediente del colaborador y se adjuntará una copia en cada planilla donde se aplicará la deducción.</li> <li>➤ Las deducciones de salario serán coordinadas por la gerencia.</li> <li>➤ De ninguna forma los faltantes de inventario se compensarán con sobrantes de este.</li> </ul>		

Tabla 23

<b>Ferretería Portuguez y Segura S.A.</b>		
<b>Análisis de Procedimientos de Operación</b>		<b>Función: Tomas Físicas</b>
<b>Procedimiento:</b> Gerencia, Colaboradores		
<b>N°</b>	<b>Unidad de Trabajo</b>	<b>Actividad</b>
1	Encargado de Contabilidad	Realiza el inventario y determina las diferencias entre el físico y el del sistema.
2	Encargado de Contabilidad	Comunica al encargado de bodega las diferencias encontradas, para proceder a una segunda revisión.
3	Encargado de Contabilidad	De verificar el faltante, procede a anotar la diferencia, sea en la hoja de selectivos o documentación de toma física anual; solicitando la firma del encargado de bodega, como conforme.
4	Encargado de Contabilidad	Tramita los hallazgos con la gerencia, para gestión del cobro respectivo.
5	Gerencia	Autoriza el rebajo y tiempo en que se efectuará.

Con los procedimientos y políticas referidos en la propuesta para el control del Inventario de Mercadería de la Ferretería Portuguez y Segura, se intenta brindar los filtros necesarios que coadyuven a mitigar riesgos de fraude, que puedan desestabilizar la buena marcha del negocio.

### **5.6.3. Estructura basada en COSO 2013**

El control interno enmarcado en COSO 2013, es un proceso efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto 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.
- ✓ Confiabilidad de la información financiera.
- ✓ Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables.

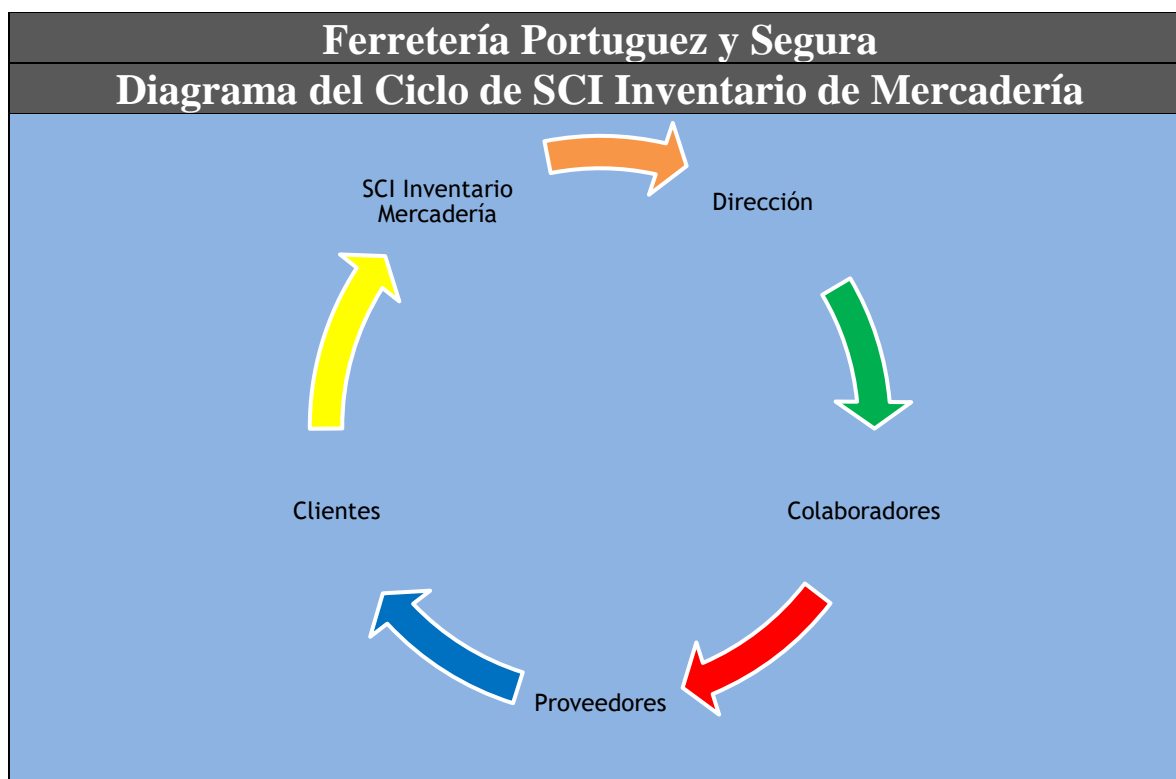
Para que se dé, un efectivo sistema de control interno, no solo se debe considerar que los componentes y sus principios están presentes y funcionando, sino también que operen en conjunto para que se conviertan en un mecanismo de identificar y analizar riesgos y la administración apropiada para mantenerlos dentro de un nivel aceptable y con un enfoque de medidas antifraude.

El inventario es uno de los activos más costosos para una entidad, en ocasiones representa hasta 50% o más del capital total invertido. Por ello, un buen control del inventario es crucial, o sea, que con el manejo adecuado en su tamaño; procurando alcanzar un punto de equilibrio, se optimiza la administración de este. De ahí la importancia en manejar los flujos de mercadería, que brinden un certero manejo en la inversión de estos.

Por tanto, el cambio radical en comercio mundial, que ha creado nuevas oportunidades de crecimiento y a la vez, un sinnúmero de riesgos; donde la vulnerabilidad de los negocios depende de acciones prontas y precisas. Es un reto que debe afrontar la Dirección de la Ferretería Portugal y Segura, si quiere mantener la expectativa de cumplir con los objetivos propuestos. A continuación, se establecen una serie de planteamientos que deben ser consensuados por la Dirección del negocio para establecerlos, buscando hacer un análisis

recurrente de estos, que promueva el mejoramiento continuo y sirvan como herramienta para consolidar la gestión de un Sistema de Control Interno saludable que prevenga la corrupción y el fraude en el manejo del Inventario de Mercadería.

**Gráfico 34**



*Fuente; Segura, Investigación, 2018*

De acuerdo con la figura anterior, un Sistema de Control de Inventario debe ser apoyado para su implementación, en primera instancia por La Dirección. Luego, este debe ser funcional tanto a nivel interno, como externo; contribuyendo a mejorar de manera significativa la rentabilidad del negocio y la consecución de las metas propuestas

## **Ambiente de Control**

El ambiente de control se convierte en un elemento muy importante, pues en la empresa establece y genera un ambiente de trabajo apropiado, proactivo y favorable; contribuyendo con

la prestación adecuada de los servicios y el compromiso y la responsabilidad por parte de todos los trabajadores de la organización hacia la eficacia y eficiencia de las operaciones.

### **Políticas para el personal**

Dentro de la empresa es necesario e importante desarrollar políticas con respecto al personal, se debe guiar a este en sanas prácticas que ayuden a consolidar los valores, que representan la integridad; permitiendo la evolución de los planteamientos previstos por la Administración para alcanzar los objetivos. Por ello, se debe manejar la idoneidad en la designación de los puestos de trabajo para ello se debe considerar lo siguiente:

- Se debe contar con personal que tenga experiencia y conocimiento amplio del puesto para el cual sea contratado.
- Se debe consolidar en el trabajador, el sentimiento compromiso y cada trabajador debe girar en sus funciones, con integridad y lealtad.
- Se debe brindar a los colaboradores, la inducción necesaria, para que logren desarrollarse de la mejor forma en sus labores.
- Se debe brindar confianza a los colaboradores, explotando de esta manera su capacidad de resolver problemas.
- Direccionar de la mejor forma la creatividad de los colaboradores, para que estos ayuden a consolidar y mejorar los lineamientos establecidos por La Dirección.

### **La Competencia de los Colaboradores**

A pesar de que la competencia de los colaboradores no brinda mayores problemas a la Dirección del negocio, puede mejorar y el cambio planteado en el manejo del inventario requiere:

- Contratación de personal que tenga la pericia necesaria en el área de Inventarios.

- Que se brinde la capacitación necesaria y suficiente, sobre todo en la implementación del sistema requerido.
- Se debe sensibilizar al personal sobre los cambios que sean dispuestos.
- Los colaboradores deben ser personas flexibles y adaptables al cambio.
- Los colaboradores deben ser embestidos como líderes en su posición laboral.

### **Asignación de Autoridad y Responsabilidad**

Respecto a la asignación de autoridad y responsabilidad en el negocio se propone:

- La correcta delegación de responsabilidades, para que los colaboradores estén facultados en la toma de las decisiones necesarias para el desarrollo de la labor asignada.
- Utilización de indicadores para medir el desempeño del trabajo.
- Se deben implementar reuniones periódicas entre la Gerencia y el personal para analizar el desempeño particular.
- Se debe brindar refrescamiento periódico en el comportamiento ético y de valores.

### **Evaluación de riesgos**

El riesgo puede flaquear la capacidad organizacional, para alcanzar los objetivos trazados. Para lograr los objetivos propuestos la entidad debe identificar y medir los riesgos que puedan afectarla. Dentro de evaluación de riesgo se propone.

- La estructura organizacional es fundamental para establecer autoridad, jerarquía y división de funciones.

- Debe haber una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades. Así que se deben clasificar y agrupar en un orden jerárquico, estableciendo líneas de comunicación e interrelación entre departamentos.
- Para la departamentalizar la organización; es necesario resolver la separación de actividades operativas correspondientes a cada sección.

Las políticas y procedimientos para el control de inventario ayudarán al negocio con la gestión de existencias. El uso de estas herramientas contribuirá a incrementar la rentabilidad del negocio, por esto, se recomienda:

- Hacer revisiones cada año para comprobar el buen funcionamiento del Inventario, verificando así la correcta aplicación de los procedimientos y políticas estipulados.
- Ordenamiento sistemático del área de bodega que permita un acceso fácil.
- Procurar un stock de inventario equilibrado, con el fin de cubrir la demanda de los clientes.
- Procurar un satisfactorio registro de entradas y salidas, para controlar de buena forma los movimientos de diarios del inventario.
- Fluidez en la comunicación de la información tanto interna como externa.
- Segregación de responsabilidades en el manejo adecuado del inventario en todos los ámbitos del negocio.

## **Información y comunicación**

Los sistemas de información eficientes se orientan a producir informes sobre la gestión, la realidad financiera y el cumplimiento de la normativa para lograr así, su manejo y control. Por tanto, es bueno puntualizar las siguientes actividades para la consecución de este elemento:

- Se debe crear una cultura institucional para el desarrollo de la información y comunicación, desde diferentes fuentes que incluyen, personas, procesos, datos y sistemas de TI.
- Implementar un sistema de TI, que desarrolle y complemente las tareas diarias de los diferentes agentes, que inciden en el manejo de información y comunicación de las actividades que se relacionan con el inventario.
- Aprovechamiento de los diferentes canales de comunicación, para crear una simbiosis efectiva entre los diferentes actores del inventario.

## **Actividades de Control**

Las actividades de control se asocian con las políticas y procedimientos, los cuales permiten asegurar que efectivamente la Administración ha ofrecido una adecuada respuesta al riesgo. Por ello, incluyen cualquier tipo de herramienta que busque salvaguardar los activos de la empresa. Ante la presencia permanente del fraude, que en la actualidad se convierte en un adversario bastante peligroso; por una cambiante modalidad en el ejercicio de los negocios. Es así, que tal como lo refiere el principio diez, se deben tomar medidas específicas que garanticen la mitigación de los riesgos de una manera razonable que permita crear las mejoras necesarias.

En lo que respecta al inventario, se tomarán las siguientes disposiciones:

### **Disposiciones para Departamento de Ventas**

- Se debe hacer cierre diario de ventas para generar el registro correspondiente, que afecta la baja de las existencias de inventario.
- La documentación de ventas debe ser enviada diariamente a contabilidad para efecto de custodia y verificación de registros.

### **Disposiciones para bodega**

- Las salidas de bodega, que correspondan a una naturaleza ajena a ventas, deben ser justificadas con su respectivo comprobante y previamente autorizadas por Gerencia.
- Las entradas de mercadería a bodega serán previamente coordinadas por Gerencia y Encargado de Bodega.
- El Encargado de Bodega es responsable de revisar las entradas o salidas por devolución de mercadería a proveedores, o, por desecho.
- Una vez aceptada la mercadería en bodega, el Encargado de Mercadería será custodio de la misma.
- El ingreso de personas ajenas a la bodega es restringido a personas ajenas.

### **Disposiciones para Gerencia**

- La Gerencia es la encargada de autorizar la salida de mercadería de la bodega, por índole que no corresponda directamente a las ventas.
- La Gerencia es responsable de tomar las medidas respectivas ante cualquier situación, que trasgreda un uso inadecuado del inventario de mercadería.
- La gerencia será garante del cumplimiento de la reglamentación sobre inventario de mercadería.

- La gerencia será responsable de garantizar la revisión y actualización del Sistema de Control Interno adoptado.

## **Supervisión y Monitoreo**

El desarrollo de un Sistema de Control Interno no solo conlleva su implementación efectiva; también debe de ser revisado de manera periódica; para evitar que se vuelva obsoleto. En esta era de modernidad los riesgos crecen con respecto a los avances tecnológicos. Por ello se deben concretar las siguientes actividades de supervisión y monitoreo:

- Se debe mantener una revisión periódica anual, del Sistema de Control Interno por parte de agentes pertinentes, con lo que se pretende evaluar y mejorar (si fuese necesario) el rendimiento de este.
- Se deben verificar de manera recurrente los sistemas de TI, con el fin de corregir cualquier actividad que pueda vulnerar la seguridad de estos.
- Se debe brindar un seguimiento regular a las mejoras o cambios instaurados al Sistema de Control Interno del Inventario de Mercadería, buscando el que sean consecuentes con la mejora continua y el debido manejo de este.

Se espera que la propuesta para una Estructura de Control Interno del Inventario de Mercadería basada en el informe COSO 2013 para la Ferretería Portuguesa y Segura, sea de utilidad para el desarrollo del negocio y la valoración que tenga esta por parte de la Administración, consiga llenar las expectativas de coadyuvar al alcance de los objetivos de la organización.

# Bibliografía de la Propuesta

## Libros

- *Render, B. (2016). Métodos cuantitativos para los negocios. (12ª. ed.) Pearson Educación. Página IFC188. Tomado de <http://201.195.87.22:2222>*
- *A., M. (2017). Administración de inventarios. Pearson Educación. Página 1. Tomado de <http://201.195.87.22:2222>*
- *Santillana, J. (2015). Sistemas de control interno. (3ª. ed.) Pearson Educación. Página IFC77. Tomado de <http://201.195.87.22:2222>*
- *Hillier, F. (2015). Investigación de operaciones. (10ª. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Página 10. Tomado de <http://201.195.87.22:2222>*
- *R., P., undefined, J., Michael, A. (2015). Logística contemporánea. (11ª. ed.) Pearson Educación. Página IFC96. Tomado de <http://201.195.87.22:2222>*
- *Díaz, R. (2015). Desarrollo sustentable. (3ª. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Página 141. Tomado de <http://201.195.87.22:2222>*
- *Barry, J. (2015). Dirección de la producción y de operaciones. (11ª. ed.) Pearson Educación. Página 90. Tomado de <http://201.195.87.22:2222>*
- *Barry, J. (2015). Dirección de la producción y de operaciones. (11ª. ed.) Pearson Educación. Página 93. Tomado de <http://201.195.87.22:2222>*
- *García, J. (2014). Contabilidad de costos. (4ª. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Página 70. Tomado de <http://201.195.87.22:2222>*
- *Romero, Á. (2013). Contabilidad práctica para no contadores. McGraw-Hill Interamericana. Página 176. Tomado de <http://201.195.87.22:2222>*

## Investigaciones (tesis)

- *Barragán, Bueno y Meléndez. Marco Integrado Informe Coso 2013: Herramienta de Gestión para las Organizaciones. Universidad Cooperativa de Colombia, facultad de Contaduría Pública, Bucaramanga, 2016.*
- *Chavarría. Propuesta de un Sistema de Control y Tratamiento Contable del Inventario de Materiales... Universidad Hispanoamericana, Heredia. 2016.*

## Página Web

- (<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion1.pdf>)

# BIBLIOGRAFÍA

## Libros

- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación*. (4ª. ed.) Pearson Educación. Página 128 y 129. Tomado de <http://201.195.87.22:2222>
- P., S. (2017). *Fundamentos de administración*. (10ª. ed.) Pearson Educación. Página IFC423. Tomado de <http://201.195.87.22:2222>
- Santillana, J. (2015). *Sistemas de control interno*. (3ª. ed.) Pearson Educación. Página IFC7,48,49,50,53,74 y 75. Tomado de <http://201.195.87.22:2222>
- Alfaro, J., Pina, M. (2014). *Empresa y administración*. MGH Formación Técnica. Página 12. Tomado de <http://201.195.87.22:2222>
- Marcela C. - Fernando de la C. (2014) / *Relación y análisis de los cambios al Informe coso y su vínculo con la transparencia...pág. 144*. VCAPIC REVIEW Vol. 12 (2)
- A., M. (2017). *Administración de inventarios*. Pearson Educación. Páginas 11,13,15, 17, 18, 19, 20, 21y 22. Tomado de <http://201.195.87.22:2222>
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª. ed.) McGraw- Hill Interamericana. Página 104, 133, 175 y 176. Tomado de <http://201.195.87.22:2222>
- Figueroa, A. (2014). *Introducción a la metodología experimental*. Pearson Educación. Página 35.36 y 37. Tomado de <http://201.195.87.22:2222>
- MLA (Modern Language Assoc.) Borda Pérez, Mariela. *El Proceso De Investigación: Visión General De Su Desarrollo*. Universidad del Norte, Página 14,15 y 59, 2013. EBSCOhost.
- BLÁZQUEZ OCHANDO, Manuel *Fuentes de Información Especializada: aspectos teóricos y prácticos* / Manuel Blázquez Ochando.– Página 5,6- Madrid: mblazquez.es, 2015.
- APA (American Psychological Assoc.) Yuni, J. A., & Urbano, C. A. (2014). *Técnicas para investigar: recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación*. Córdoba, Argentina: Editorial Brujas.MLA.
- Reguant, M., y Martínez-Olmo, F. (2014). Páginas 3 y 5. *Operacionalización de conceptos/variables*. Barcelona: Dipòsit Digital de la UB.

## Revistas Digitales

- *Castañeda, L. (2014). Los sistemas de control interno en las Mipymes y su impacto en la efectividad empresarial. Revista En Contexto*
- *Carrillo, S., Bravo Zanoquera, L. M., & Zulema Córdoba Ruiz, M.A. (2016). El Control De los Inventarios y sus Implicaciones Financieras en el Capital de Trabajo de las Empresas. Pretium; Revista de Economía, Negocios y Finanzas, 6 (1), 13-20.*

## Páginas Web

- (<https://www.isotools.org/2017/09/21/fases-sistema-de-control-interno/>)
- (<https://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse86.html> p.5)
- (<https://www.incp.org.co/importancia-del-control-interno-en-las-empresas/>)
- (<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion1.pdf>)
- (<http://fiaep.org/inventario/controlymanejojedeinventarios.pdf>)
- ([http://www.consejo.org.ar/comisiones/com\\_43/files/coso\\_2.pdf](http://www.consejo.org.ar/comisiones/com_43/files/coso_2.pdf))
- (<https://www.siigo.com/blog/empresario/politicas-de-inventarios-de-una-empresa/>)
- (<http://elempresario.mx/gestion-empresarial/control-interno-inventarios>)
- (<https://www.pwc.com/ve/es/servicios/auditoria/auditoria-interna/evaluaciones-de-control-interno.html>)
- (<https://www.auditool.org/blog/control-interno/2735-17-principios-de-control-interno-segun-coso-iii>)
- (<https://www.lokad.com/es/definicion-costes-de-inventario>)
- (2018, [http://www.aniorte-nic.net/apunt\\_metod\\_investigac4\\_4.htm](http://www.aniorte-nic.net/apunt_metod_investigac4_4.htm))
- (<https://www.lifeder.com/author/martin-perez/>)
- (<https://recursos.ucol.mx/tesis/investigacion.php>).
- (<http://noticias.universia.cr/educacion/noticia/2017/09/04/1155475/tipos-investigacion-descriptiva-exploratoria-explicativa.html>)
- (<https://es.slideshare.net/jcarlos2509/estadistica-poblacion-muestra-y-variables>)

- (<https://www.monografias.com/trabajos101/tecnicas-investigacion/tecnicas-investigacion.shtml>)
- (<https://concepto.de/que-es-entrevista/#ixzz5NXRTnAlc>)
- (<http://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2013/08/limitaciones-del-problema-de.html>)

# ANEXOS

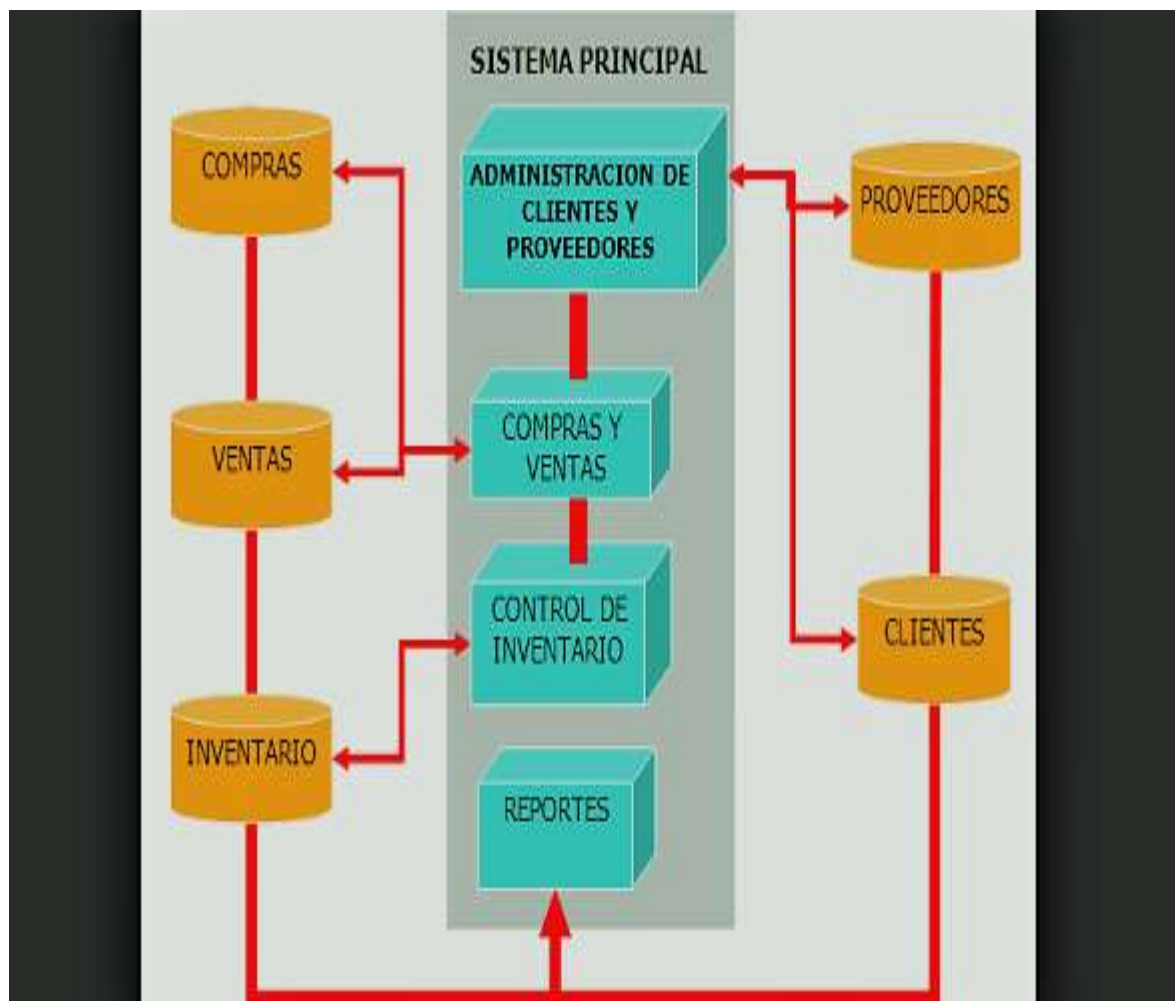
<b>Entrevista Practicada a Gerencia</b>				
<b>Preguntas</b>	<b>N/A</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Respuestas abiertas</b>
1. ¿Existe un único Encargado del Inventario de Bodega?				
2. ¿Existe control sobre las existencias de bodega?				
3. ¿Cuántas personas tienen llaves de acceso a la bodega?				
4. ¿La bodega posee sistema de seguridad?				
5. ¿Existe entrada restringida a la bodega?				
6. ¿Se da un orden de la mercadería en la bodega?				
7. ¿Los productos que se encuentran en bodega se hallan en condiciones de temperaturas adecuadas?				

8. ¿Se posee control sobre fechas de vencimientos?				
9. ¿La bodega se destina únicamente para el manejo de inventario?				
10. ¿Se da un aprovechamiento aceptable del espacio en la bodega?				
11. ¿Se mantiene un buen orden y limpieza en la bodega?				
12. ¿Existe coordinación entre vendedores y el Encargado de Bodega?				
13. ¿Existe un Manual de Procedimientos y políticas de inventario?				
14. ¿Con que periodicidad se realiza toma física de inventario de bodega?				
15. ¿Qué medidas de control interno han implementado para el manejo de entradas y salidas de bodega?				

*Fuente: Segura, Investigación 2018*

## Gráfico 35

### Sistema Informático para el Manejo de Inventario de Mercadería



Fuente: Castillo 2014, Monografias.com

## Cédula de Investigación

<b>Observaciones de la Investigación</b>	<b>Función:</b> Observación de actividades en bodega.
--	---

<b>Observación:</b> Entradas de Mercadería a Bodega.
--

<b>Acciones:</b> Verificar procedimientos de entradas a bodega.
---

<b>Anotaciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se logró verificar qué en la entrada de mercadería, proveniente de Materiales La Puebla y correspondiente al pedido de cemento; el transportista cobra transporte con factura sin timbrar.</li> <li>• Verificar transporte en Estados Financieros.</li> </ul>
--

<b>Fecha:</b> 18 de junio del año 2018	<b>Hecho por:</b> Carlos	<b>Encargado de Bodega:</b>  C.P.
---	--------------------------	---

*Fuente: Segura, Investigación 2018*

## Cédula de Investigación

<b>Observaciones de la Investigación</b>	<b>Función:</b> Observación de actividades en bodega.
--	---

<b>Observación:</b> Salidas de Mercadería de Bodega.
--

<b>Acciones:</b> Verificar procedimientos de salidas de bodega.
---

<p><b>Anotaciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se verificó que se tomaron productos de higiene, pertenecientes al inventario, sin realizar su debida salida para el adecuado registro.</li> <li>• Se realizaron trabajos de reparación con productos que no fueron dados de baja del inventario.</li> <li>• Los productos que entran primero no corresponden exactamente a los que salen primero.</li> </ul> <p>Revisar en los Estados Financieros.</p>
--

<p><b>Fecha:</b> del Del 28 de junio al 5 de julio del año 2018</p>	<p><b>Hecho por:</b> Carlos</p>	<p><b>Encargado de Bodega:</b>  C.P.</p>
---	---------------------------------	--

## Cédula de Investigación

<b>Observaciones de la Investigación</b>	<b>Función:</b> Observación de actividades en bodega.
--	---

<b>Observación:</b> Tratamiento del costo de almacenaje.
--

<b>Acciones:</b> Verificar procedimientos y políticas para calcular el coste de almacenaje de inventario.
---

<p><b>Anotaciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se pudo ver que no se cuentan con procedimientos y políticas para registrar el costo de almacenaje. Verificarlo en los estados Financieros.</li> </ul>
--

<p><b>Fecha:</b></p> <p>10 de julio del año 2018</p>	<p><b>Hecho por:</b> Carlos</p>	<p><b>Encargado de Bodega:</b></p> <p>C.P.</p>
--	---------------------------------	--

*Fuente: Segura, Investigación 2018*