

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

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

**ANALISIS DEL SISTEMA DE CONTROL
INTERNO APLICABLE AL COMERCIO
MINORISTA, SEGÚN EL ENFOQUE COSO III
Y PROPUESTA PARA LA MEJORA DE LA
GESTIÓN: CASO DE UNA FERRETERÍA
COSTARRICENSE DE LA ZONA
ATLÁNTICA, DURANTE EL ÚLTIMO
TRIMESTRE DEL 2021**

Sustentante:

JORDI STEVEN GONZÁLEZ RODRÍGUEZ

Abril, 2022

Índice de Contenido

Índice de Tablas	4
Índice de Figuras	5
Dedicatoria.....	6
Agradecimiento.....	13
Resumen	14
Abstract.....	15
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	16
1.1. Planteamiento del problema	16
1.1.1. Antecedentes nacionales.....	16
1.1.2. Antecedentes internacionales.....	19
1.1.3. Delimitación del problema	24
1.1.4. Justificación	25
1.2. Formulación Del Problema	26
1.3. Objetivos	27
1.3.1. Objetivo general.....	27
1.3.2. Objetivos específicos	27
CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA	28
2.1. Contexto Histórico	28
2.1.1 Ferretería y Depósito Cariari S.A.	28
2.1.2 Marco de referencia COSO	30
2.2. Contexto Teórico-Conceptual	36
2.2.1 Sistema de control interno	36
2.2.2 Fases del Control Interno	37
2.2.3 Control de gestión	40
2.3 Marco Conceptual.....	44
2.3.1 Componentes del control Interno.....	45
2.3.2 Características de un buen sistema de control interno	52
2.3.3 Inventario.....	58
2.4 Hipótesis.....	64
2.4.1 Variable	65
2.5 Operacionalización de hipótesis	66
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	68
3.1. Enfoque	68
3.1.1. Finalidad.....	68
3.2. Alcance.....	68
3.3. Diseño	69
3.4. Unidad de análisis u objeto de estudio.....	69
3.4.1. Población.....	69
3.4.2. Consideraciones éticas	70
3.5. Instrumentos para la recolección de la información	70
3.6. Categorías (estudio cualitativo).....	71
3.7. Estrategia de análisis de los datos.....	72

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS	75
4.1. Conocimiento General del Negocio	75
4.1.1. Preguntas abiertas al personal.....	75
4.2. Gráficos y análisis.....	77
4.2.1. Ambiente de control.....	78
4.2.2. Actividades de control.....	84
4.2.3. Evaluación de riesgos.....	88
4.2.4. Información y comunicación	94
4.2.5. Actividades de supervisión.....	100
CAPÍTULO V: Discusión.....	113
5.1. Discusión de los resultados	113
CAPÍTULO VI: Conclusiones y recomendaciones	115
6.1. Conclusiones.....	115
6.2. Limitaciones	116
6.3. Recomendaciones	117
CAPÍTULO VII: Propuesta	118
7.1. Nombre de Propuesta.....	118
7.2. Lugar de desarrollo	118
7.3. Objetivos	118
7.3.1. Objetivo general.....	118
7.3.2. Objetivos Específicos.....	118
7.4. Cronograma de actividades y responsables.....	119
7.4. Presupuesto Necesario para su implementación.....	121
7.5. Descripción detallada de las fases de la propuesta	121
BIBLIOGRAFÍA.....	133
Anexos.....	135

Índice de Tablas

Tabla 1 Tipología Empresarial.....	35
Tabla 2 Operacionalización de la hipótesis	67
Tabla 3 Metodología de la aplicación de las respuestas aplicadas.....	73
Tabla 4 Metodología de ponderación de resultados según mapa de calor	74
Tabla 5 Resultados Componente 1. Ambiente de Control	78
Tabla 6 Resultados Componente 1. Ambiente de Control	79
Tabla 7 Resultados Componente 1. Ambiente de Control	80
Tabla 8 Resultados Componente 1. Ambiente de Control	81
Tabla 9 Resultados Componente 1. Ambiente de Control	82
Tabla 10 Resultados Componente 1. Ambiente de Control.....	83
Tabla 11 Resultados Componente 2. Actividades de Control	84
Tabla 12 Resultados Componente 2. Actividades de Control	85
Tabla 13 Resultados Componente 2. Actividades de Control	86
Tabla 14 Resultados Componente 2. Actividades de Control	87
Tabla 15 Resultados Componente 3. Evaluación de Riesgos	88
Tabla 16 Resultados Componente 3. Evaluación de Riesgos	89
Tabla 17 Resultados Componente 3. Evaluación de Riesgos	89
Tabla 18 Resultados Componente 3. Evaluación de Riesgos	90
Tabla 15 Resultados Componente 3. Evaluación de Riesgos	91
Tabla 20 Resultados Componente 3. Evaluación de Riesgos	92
Tabla 21 Resultados Componente 3. Evaluación de Riesgos	93
Tabla 22 Resultados Componente 4. Información y Comunicación.....	94
Tabla 23 Resultados Componente 4. Información y Comunicación.....	96
Tabla 24 Resultados Componente 4. Información y Comunicación.....	97
Tabla 25 Resultados Componente 4. Información y Comunicación.....	98
Tabla 26 Resultados Componente 4. Información y Comunicación.....	98
Tabla 27 Resultados Componente 4. Información y Comunicación.....	99
Tabla 28 Resultados Componente 5. Supervisión.....	101
Tabla 29 Resultados Componente 5. Supervisión.....	102
Tabla 30 Resultados Componente 5. Supervisión.....	103
Tabla 31 Resultados Componente 5. Supervisión.....	104
Tabla 32 Resultados Componente 5. Supervisión.....	105
Tabla 33 Resultados Componente 5. Supervisión.....	106
Tabla 34 Resultados Componente 5. Supervisión.....	107
Tabla 35 Cuadro de Análisis FODA: Proceso de tesorería	128
Tabla 36 Análisis FODA: Proceso de tesorería	129

Índice de Figuras

Figura 1 COSO III.....	44
Figura 2 Inventario en la cadena de suministros.....	60
Figura 3 Estructura ideal de activos de acuerdo a la naturaleza de la empresa	61
Figura 4 Inversión típica de inventario.....	61
Figura 6 Organigrama de la Ferretería y Depósito Cariari S.A.	77
Figura 7 Diagrama de flujo de la Ferretería y Depósito Cariari S.A. Proceso de almacenaje ..	108
Figura 8 Diagrama de flujo de la Ferretería y depósito Cariari S.A. Proceso de Facturación ..	109
Figura 9 Diagrama de flujo de la Ferretería y Depósito Cariari S.A. Proceso de Inducción de recurso humano	110
Figura 10 Cronograma de actividades.....	120
Figura 11 Estructura basada en COSO III.....	121
Figura 12 Evaluación de riesgos	123
Figura 13 Actividades de control.....	124
Figura 14 Proceso de facturación y cobranza	131
Figura 15 Recepción y pago de facturas a proveedores	132

DECLARACIÓN JURADA

Yo Jordi Steven González Rodríguez, cédula de identidad número_1-1629-0637, en condición de egresado de la carrera de Contaduría Pública_ de la Universidad Hispanoamericana, y advertido de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que mi trabajo de graduación, para optar por el título de Licenciatura en contaduría Pública titulado **“ANÁLISIS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO APLICABLE AL COMERCIO MINORISTA, SEGÚN EL ENFOQUE COSO III Y PROPUESTA PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN: CASO DE UNA FERRETERÍA COSTARRICENSE DE LA ZONA ATLÁNTICA EL ÚLTIMO TRIMESTRE DEL 2021”** es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en el Diario Oficial La Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha Ley en el que se establece: “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, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de San Jose, el 26 de mayo de 2022

Jordi Steven González Rodríguez



CARTA DEL TUTOR

San José, 19 de Marzo del 2022

Lic. Gerardo Calderón Zúñiga
Director Carrera Contaduría Pública
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

El estudiante JORDI STEVEN GONZÁLEZ RODRÍGUEZ, cédula de identidad número 1-1629-0637, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "SISTEMA DE CONTROL INTERNO APLICABLE AL COMERCIO MINORISTA, SEGÚN EL ENFOQUE DENOMINADO COSO III, COMO HERRAMIENTA PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN: CASO DE UNA FERRETERÍA COSTARRICENSE DE LA ZONA ATLÁNTICA, DURANTE EL ÚLTIMO TRIMESTRE DEL 2021", el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Contaduría Pública.

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

Además, se ha realizado la revisión antiplagio para el trabajo de investigación remitido a este servidor como Lector de acuerdos a la "Política Antiplagio de la Universidad", aplicado para este

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

	CONTENIDOS A EVALUAR	PUNTAJE	NOTA
a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	9%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	19%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	29%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	19%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	19%
	TOTAL	100%	95%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura de la tesis de acuerdo con la normativa de la Universidad.

Cordialmente,

GUSTAVO ADOLFO CHAVES VARGAS (FIRMA)



CONSTANCIA DE LECTOR

Tibás, 23 de mayo de 2022

Señores

Departamento de Registro

Universidad Hispanoamericana

Estimados Señores:

He leído la tesis del estudiante Jordi Steven González Rodríguez, con la cédula de identidad número 1-1629-0637 misma que presenta para optar por el Grado de Licenciatura en Contaduría Pública, titulada:

“ANÁLISIS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO APLICABLE AL COMERCIO MINORISTA, SEGÚN EL ENFOQUE COSO III Y PROPUESTA PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN: CASO DE UNA FERRETERÍA COSTARRICENSE DE LA ZONA ATLÁNTICA, DURANTE EL ÚLTIMO TRIMESTRE DEL 2021”

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

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

Atentamente,

YHORGÓ

Firmado digitalmente
por YHORGÓ ANTONIO

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

San José, 26 de mayo de 2022

Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Jordi Steven González Rodríguez con número de identificación 116290637 autor (a) del trabajo de graduación titulado **ANÁLISIS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO APLICABLE AL COMERCIO MINORISTA, SEGÚN EL ENFOQUE COSO III Y PROPUESTA PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN: CASO DE UNA FERRETERÍA COSTARRICENSE DE LA ZONA ATLÁNTICA EL ÚLTIMO TRIMESTRE DEL 2021** presentado y aprobado en el año 2022 como requisito para optar por el título de Licenciatura en Contaduría Pública; sí autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

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

Cordialmente,

 1-1629-0637

Firma y Documento de Identidad

ANEXO 1 (Versión en línea dentro del Repositorio) LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA PUBLICAR Y

PERMITIR LA CONSULTA Y USO

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

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

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

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

Dedicatoria

A Dios y a mi familia por haberme forjado como la persona que hoy soy; muchos de mis logros se los debo entre los que incluye este. Me formaron con reglas y con algunas libertades, pero al final de cuentas me motivaron constantemente para alcanzar mis anhelos.

A mí mismo por nunca rendirme en cada momento difícil de la carrera, en algunos momentos se sentía el cansancio, pero no dejé de esforzarme y con el respaldo de mis seres queridos gracias a ellos me pude impulsar para seguir adelante.

Agradecimiento

Agradezco a Dios por permitirme la vida, a mis padres porque me motivaron siempre a alcanzar mis metas, sus consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles y sobre todo por siempre darme lo que necesite.

Resumen

Este trabajo de investigación se basa en el análisis de las operaciones de la empresa Ferretería y Depósito Cariari S.A. para suministrar una propuesta de implementación de un sistema de Control Interno basado en el enfoque COSO III, para la mejora de la gestión interna aplicable al comercio minorista en la ferretería costarricense, y el riesgo que se encuentra presente en toda la organización, a manera de integrar mejor sus actividades para alcanzar una mejor gestión, ya que es una de las necesidades que presenta actualmente.

La investigación consta de siete capítulos en los que se desarrollará la situación de control de la gestión de la empresa como: sistemas, no conformidad, riesgo, posibles errores que se pueden estar cometiendo en las funciones y seguimiento de los objetivos.

De manera que se desea alcanzar la eficiencia y eficacia, así como la búsqueda del crecimiento de la empresa, la segregación de funciones, y el cómo ha impactado la labor de la administración y las medidas tomadas por el Gobierno de la República de Costa Rica, respecto del funcionamiento de locales comerciales, restricción vehicular, entre otras, así como el análisis de los resultados obtenidos, a partir de los métodos de recopilación de datos.

A partir de lo anterior, se plantea el problema, el objetivo general y los objetivos específicos, así como los antecedentes del problema para poder obtener resultados y una propuesta que mejore la gestión de las operaciones, para así poder brindar a la empresa, conclusiones y una herramienta que favorezca de una forma práctica y oportuna con la mejora continua.

Palabras clave: Control, Sistema, Comercio, Mejora, Gestión.

Abstract

This research work is based on the analysis of the operations of the company Ferretería y Depósito Cariari S.A. to provide a proposal for the implementation of an Internal Control system based on the COSO III approach, for the improvement of the internal management applicable to the retail trade in the Costa Rican hardware store, and the risk that is present throughout the organization, as a better integrate its activities to achieve better management, since it is one of the needs it currently presents.

The investigation consists of seven chapters in which the control situation of the company's management will be developed, such as: systems, non-compliance, risk, possible errors that may be being committed in the functions and monitoring of the objectives.

So that it is desired to achieve efficiency and effectiveness, as well as the search for the growth of the company, the segregation of functions, and how it has impacted the work of the administration and the measures taken by the Government of the Republic of Costa Rica, regarding the operation of commercial premises, vehicular restriction, among others, as well as the analysis of the results obtained, based on the data collection methods.

Based on the above, the problem, the general objective and the specific objectives are presented, as well as the background of the problem in order to obtain results and a proposal that improves the management of operations, in order to provide the company with conclusions and a tool that promotes continuous improvement in a practical and timely manner.

Keywords: Control, System, Trade, Improvement, Management.

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Seguidamente, se presentan los antecedentes generales acerca del control interno, la descripción del problema y la justificación para la realización de la investigación.

1.1.1. Antecedentes nacionales

Desde tiempos remotos, el hombre se ha encontrado 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. Respecto del término “empresa”, Alfaro (2014) manifiesta que: “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 esto es organizado y coordinado por la dirección de la empresa, que actúa siempre bajo condiciones de riesgo. Al ser 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 coadyuven a dirigirla eficaz y eficientemente.

Umaña (2020), realizó una investigación sobre el análisis de las actividades de control actuales en materia de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's) de una organización, como apoyo al logro de los objetivos estratégicos corporativos, se evaluó la existencia y oportunidades de mejora en las actividades de control en materia de TIC's, que permitiesen apoyar el logro de los objetivos estratégicos corporativos durante el ejercicio del periodo 2020.

Sin embargo, la organización no contaba con un planteamiento estratégico y estandarizado

sobre la gestión de las tecnologías de información. Esto generaba algunos inconvenientes en los procesos que la empresa desarrollaba pues no existía un marco de control interno ideal que permitiese brindar seguridad y confianza de los datos que los sistemas generaban.

La investigación propuso acciones que fomentaran el desarrollo de una estructura de control interno alineada a marcos de referencia conocidos que buscaran reducir riesgos de tecnologías de información y educar acerca de las mejores prácticas que garantizaran el buen desempeño de las operaciones para el alcance de los objetivos.

Se recomendó a la compañía, analizar la propuesta y que se aplicara como guía para establecer lineamientos de control interno en el campo de las tecnologías de información y que a la vez fueran comunicados a toda la organización con el propósito de la creación de un Plan Estratégico Corporativo.

Por su parte Villegas (2016), desarrolló una propuesta para el mejoramiento del sistema de control interno en las áreas de compras, tesorería y reconocimiento del ingreso de la Clínica Pro Salud S. A, el cual se realizó a través de una evaluación de riesgos y la creación de procedimientos, con el fin de proveer la información necesaria para la toma de decisiones en la clínica.

Los procesos tratados en la investigación, incluyeron actividades operativas de los servicios que ofrecía la clínica. Esta situación hizo que las áreas evaluadas fueran críticas dado que comprendían la mayoría del total de las facilidades que la clínica ofrece.

Para la evaluación de la Clínica Pro Salud, S.A. se realizaron entrevistas al personal de administración y tecnologías de información; se realizó un análisis FODA aplicado a cada área en cuestión y se utilizaron estos datos obtenidos para detallar, a través de los componentes del modelo COSO, recomendaciones para garantizar una operación razonable en las áreas evaluadas.

Dentro de los procesos evaluados se observó una serie de oportunidades de mejoras y

riesgos que se plasmaron en una matriz. En esta se describen cuantitativamente el impacto de estos; se propusieron controles ideales para administrar estos riesgos y su impacto de forma que la administración pueda cuantificar el riesgo residual, una vez, implementados los controles recomendados.

Las oportunidades de mejora propuestas y dirigidas a la Junta Directiva de la Clínica Pro Salud y a la alta gerencia, se propuso que fueran implementadas, ya que ambos órganos son los encargados de la implementación de medidas mitigantes para los riesgos identificados y que, a su vez, permitieran asegurar el principio de negocio en marcha, y contribuyera con el logro de objetivos de la empresa y la salvaguarda de los activos.

Asimismo, se cuenta con una investigación realizada por Chacón, Olivas y Salas (2014) en la cual se realizó un diagnóstico general del sistema de control interno del Ministerio de Cultura y Juventud. Como parte de este diagnóstico se llevó a cabo una exhaustiva revisión documental, así como múltiples entrevistas con actores claves tanto internos como externos a la institución, y finalmente se aplicó una encuesta a la totalidad de los funcionarios del Ministerio para tener una perspectiva de la opinión de los mismos sobre el trabajo que se realiza en la institución en materia de control interno.

Con base en los resultados arrojados por dicho diagnóstico se procedió con la elaboración de un plan estratégico de autoevaluación para el período comprendido entre los años 2015 – 2018. En este plan se detalló la estrategia por seguir en cada uno de estos años y, los indicadores que medirán su efecto en la gestión institucional.

De forma paralela a la fase anterior, se formuló un plan de aplicación del proceso de autoevaluación, que corresponde a la guía paso a paso para la ejecución del proceso de autoevaluación. El plan incluyó un manual de procedimientos y la herramienta electrónica para la

recolección de la información. Además, se acompañó de una serie de formularios e instrumentos que se requieren para estandarizar el proceso. Dentro de este mismo plan se incluyeron las acciones relativas al seguimiento de los resultados emanados de la autoevaluación, en procura del perfeccionamiento continuo del proceso.

Entre otras cosas, la investigación concluyó principalmente que, en temas estructurales, destaca la situación que presenta el Comité Gerencial, el cual ha ido perdiendo consistencia y estabilidad a lo largo de los últimos años. Asimismo, en cuanto a los componentes funcionales, cabe mencionar que no existe en el MCJ un ambiente de control interno propicio que sirva como base para el desenvolvimiento del SCI.

Se recomendó con respecto al Comité Gerencial que la persona ministra sea miembro de dicho comité y en consideración de sus múltiples labores, podrá asignar un subalterno inmediato con rango de titular subordinado, que le represente en los casos en que no le sea posible cumplir con sus labores como miembro del Comité.

Además, se considera que todos los miembros del Comité Gerencial deben ser de rango titular subordinado y su participación no debe ser delegada en ningún subalterno. Sin embargo, la selección de los titulares que formarán parte del comité, debe tener una base racional y no ser de un proceso aleatorio.

1.1.2. Antecedentes internacionales

Quispe (2021), presentó el proyecto de investigación relacionado con una propuesta de un sistema de control interno según el modelo COSO III. El propósito del estudio estuvo referido a la necesidad de contar con un sistema de control interno a nivel de la empresa Inversiones Turísticas G& J S.A.C. con la finalidad de mejorar el control en las operaciones; si bien existía un control que se desarrollaba de manera empírica, el alcance de su estado era moderado, lo que

distaba mucho de ser eficiente, tal y como lo evidenciaron los resultados. El diseño de la investigación se categorizó como no experimental, de enfoque cuantitativo, en un nivel descriptivo y de corte transversal; la población y muestra estuvieron constituidos por la totalidad de la empresa.

Para realizar el diagnóstico se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario, debidamente validado por juicio de expertos. El análisis estadístico descriptivo empleó tablas de frecuencia de datos agrupados, cuya información fue analizada bajo la perspectiva del modelo COSO III; respecto de la propuesta se utilizó como técnica el análisis documental y como instrumento la ficha de análisis; en cuanto a los datos, estos fueron recopilados, analizados y empleados como base para elaborar la propuesta de políticas y un sistema de control interno basado en flujos. Se concluyó principalmente que la empresa presentaba deficiencias en el control interno y esto se vio reflejado en problemas administrativos y financieros.

Asimismo, Fernández, (2018) presentó su propuesta de mejora para el Control de inventarios en la Ferretería Margarito, ubicada en Lima, Perú en el 2018. En este informe se desarrolló una propuesta de mejora del control de inventarios, en la que se empleó una metodología descriptiva, los resultados indicaron la entidad no efectuaba ningún control de inventario, asimismo, no se había establecido la forma de contabilizar las bajas de inventarios, ni la forma de valorizar al mismo; determinando que los saldos de existencias estaban totalmente desactualizados.

Por otro lado, se pudo determinar el estado de mercadería dañada, obsoleta o descontinuada en el almacén. En conclusión, se propusieron políticas y lineamientos que permitieran controlar el manejo de los inventarios. Así mismo, adquirir el software contable “Concar” a fin de mantener actualizados y en orden los inventarios de la ferretería Margarito. La empresa debía aplicar el modelo COSO II, de control interno y contar con un adecuado control interno de inventarios, ello

es importante, ya que, mediante la aplicación correcta de este modelo, la empresa obtendrá inventarios cuadrados, y útiles que ayuden a incrementar la rentabilidad en función de los beneficios obtenidos en el ejercicio económico. Además, se concluyó que un adecuado entorno de control, una metodología de evaluación de riesgos, un sistema de elaboración y difusión de información oportuna y fiable por de la organización y un proceso de monitoreo eficiente, apoyados en actividades de control efectivas, se constituyen en poderosas herramientas gerenciales.

Por su parte, Salazar y Villamarín (2011) presentaron un diseño de un sistema de control interno para la empresa Sanbel Flowers Cía. Ltda. ubicada en la Parroquia Aláquez del Cantón Latacunga, para el período económico 2011, misma que tuvo como finalidad mejorar los procesos administrativos y financieros que desarrolla la empresa, a través del diseño de un Sistema de Control Interno, en el cual se detalló de forma clara y ordenada las funciones, procedimientos y políticas a seguir en la institución, para que ayuden alcanzar la eficiencia, eficacia, efectividad y economía en el uso de sus recursos.

El trabajo investigativo se llevó a cabo a través de la aplicación de encuestas y entrevistas a los directivos, empleados y trabajadores de la empresa, mediante las cuales se logró determinar ciertas debilidades o falencias existentes al no contar con un Sistema de Control Interno.

La información obtenida a través de los instrumentos de investigación fue procesada mediante la utilización del método descriptivo, representada en tablas de frecuencia y los resultados obtenidos son clasificados y reflejados en gráficos estadísticos para facilitar su interpretación, percibir fácilmente los hechos esenciales y compararlos con otros.

Dicha investigación concluyó entre otras cosas que la empresa no dispone de un Sistema de Control Interno adecuado a sus necesidades de manera que le permita desarrollar sus actividades

de forma apropiada, además de que los empleados desconocen los procesos administrativos correctos que se deben seguir para el eficaz cumplimiento de cada actividad dentro de la empresa y que los trabajadores operativos no tienen conocimiento de los beneficios sociales que les asisten dentro de la empresa, debido a que el sistema de comunicación no es óptimo, así como también por el desinterés que muestran con respecto a estos temas.

Se recomendó entre otros aspectos diseñar el Sistema de Control Interno para la empresa tomando en cuenta las actuales necesidades de la misma, de manera que permita mejorar su desenvolvimiento para que llegue a alcanzar el cumplimiento de sus objetivos y de esta manera el éxito. Además, elaborar un flujograma de procesos, que ayude a los empleados y trabajadores de la empresa a cumplir de manera correcta las tareas a ellos encomendadas y mejorar la fluidez del sistema de comunicación entre los trabajadores, así como motivarlos para captar su interés en temas relevantes y lograr un rendimiento adecuado en sus labores.

Por su parte, el trabajo de investigación elaborado por Rojas (2017) relacionado con el diseño de un sistema de control interno en una empresa comercial de repuestos electrónicos señaló que la problemática planteada en la unidad de análisis, fue determinar las causas que hacían necesario que la empresa, diseñara un sistema de control interno. El objetivo primordial de la investigación fue afirmar que las empresas comerciales de repuestos electrónicos, que ostentan un adecuado sistema de control interno administrativo y contable, debían poseer información financiera periódica, completa y oportuna para la toma de decisiones, salvaguarda de activos, eficiencia y eficacia operativa administrativo y contable. El estudio concluyó que el control interno debía ajustarse a las necesidades y requerimientos de cada organización, además necesitaba de un sistema que permitiera tener una confianza moderada de que sus acciones administrativas se ajustaran a los objetivos y normas (legales y estatutarias) aplicables a la organización y un excesivo

control puede ser costoso y contraproducente. Además, debe tener cuidado al diseñarlo, porque las regulaciones innecesarias limitan la iniciativa y el grado de creatividad de los empleados.

Según Mukui (2017), en su trabajo de investigación titulado “Internal controls and financial performance of commercial Banks in Kenya” se evaluó el efecto del control interno en el desempeño financiero de los bancos comerciales en Kenia, dicha investigación determinó que el entorno dentro de los bancos comerciales se relaciona positiva y significativamente con el desempeño de los mismos, además que la capacidad de los bancos para mantener un entorno para que se apliquen los sistemas de control interno determina la capacidad de la empresa para satisfacer las necesidades del cliente y ejecutar tareas de manera eficiente, lo que lleva a una mejora en el desempeño de la organización. Finalmente se determinó que las estrategias de evaluación de riesgos adoptadas en los bancos comerciales también afectan el nivel del desempeño de los bancos ya que los bancos con evaluación efectiva de riesgos en sus operaciones se encuentran en mejores oportunidades de dar rendimiento, ya que pueden detectar riesgos en sus operaciones que podrían contribuir a sus pérdidas y, por lo tanto, pondrá en marcha medidas para hacer frente a estos riesgos.

Asimismo, Grimaneza (2015) presenta un estudio relacionado con el análisis del control interno como herramienta de la administración de riesgo en la banca mediana y pequeña privada del sistema financiero ecuatoriano, en el cual dio un panorama general sobre la importancia de los controles internos y la administración de riesgos en las instituciones bancarias y cómo ambos se relacionan en la evaluación de riesgo de un banco. La investigación concluyó indicando que los principales riesgos determinados del banco son los riesgos de crédito y liquidez, los cuales han incidido en la baja rentabilidad y en un potencial riesgo de insuficiencia patrimonial, en tanto el principal activo de riesgo de la institución resulta ser la cartera de créditos, ya que la misma no es

adecuadamente controlada ni monitoreada para mitigar su exposición por lo que el banco incurriría en un mayor requerimiento de provisiones.

Finalmente, el estudio titulado “Importance of Internal Audit and Internal Control in an organization – Case Study” Bubilek (2017), es un estudio de caso descriptivo de una empresa, el cual presentó conceptos de lo interno, auditoría y control interno basado en un ejemplo de una empresa finlandesa. La investigación examinó el papel y la importancia que tienen la auditoría interna y los controles internos en una organización.

Su teoría se basó principalmente en la auditoría interna, así como el control interno y la literatura existente sobre la temática. Los datos relativos a la empresa del caso se recogieron mediante entrevistas y estudios secundarios y fuentes en forma de revisiones anuales, estados financieros y el sitio web de la empresa. Los hallazgos de esta investigación mostraron que tanto la teoría como el caso empresa asumen como importantes la auditoría interna y el control interno.

1.1.3. Delimitación del problema

En el caso de la Ferretería y Depósito Cariari S.A. durante el III cuatrimestre de 2021 se lleva a cabo esta investigación, en la que cabe resaltar que la empresa tiene personal con conocimiento empírico en el puesto de administración y no hay una manual de procedimientos, ni control interno por lo que un sistema de control interno es una necesidad, producto de esa falta no se han optimizado procesos y la falta de un Sistema de Control Interno enfocado en COSO III es considerable una herramienta que sería de utilidad.

Para cualquier empresa manejar un Sistema de Control Interno eficaz y eficiente es vital y evitaría que ocurran o estén presentes no exactitudes importantes en el registro contable que genere una brecha entre este y su realidad lo que dificulte la buena toma de decisiones de la alta gerencia.

La falta de controles es un riesgo que se encuentra en la ferretería en estudio, ya que no hay una estructura de funciones, no se sigue una manual de procedimientos, la capacitación no está presente y es algo que debe ser constante según la competencia y los avances en la tecnología, tanto como las normas y leyes actualizadas.

Se debe considerar que la mejora no es posible si no hay una medición y control de esta, por esto se debe medir y establecer un paso a paso para llegar a esa meta que la empresa necesita, un cambio para el logro de los objetivos de la ferretería.

Dado que no se cuenta con profesionales en áreas administrativas ni conocimiento de control se puede estar frente a los siguientes escenarios:

- Falta de segregación de funciones
- Manejo inadecuado del inventario
- Manejo inadecuado del efectivo
- La falta evidente y clara de procedimientos de control puede derivar desde errores hasta fraudes

Este refrán “La ocasión hace al ladrón” quiere decir que el siempre honesto en una empresa es de 20%, siempre deshonesto es de 20%, él, que depende de la situación es de un 60%. Entonces la balanza se inclina por la oportunidad de realizar un fraude o hurto que se necesita trabajar en una adecuada vigilancia y control de las operaciones en una empresa, ya sea pequeña mediana o grande por lo que siempre se debe adecuar a las necesidades de la organización.

1.1.4. Justificación

Para nadie es un secreto que el control interno es un reto para toda empresa pequeña, en una ferretería puede ser grave la falta de un manual de políticas y procedimientos, ya que podría haber un alto riesgo ante el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Son muchas las noticias

que se pueden leer en algunos medios de comunicación relacionados con incidentes de seguridad en las que se producen robos o sustracciones de información confidencial.

Esto tiene consecuencias muy graves, no solo en lo económico o legal, con multas o sanciones por incumplimiento de legislación en materia de protección de datos; sino en cuanto a imagen y pérdida de reputación, pérdida de clientes u otros. La construcción de una imagen y reputación requiere de mucho esfuerzo y trabajo, pero perder todo este trabajo ante este tipo de incidentes es muy fácil y, lo que es peor, muy difícil de volver a construir.

Porque una misión precisa, el enfoque y la visión a través del orden hará a la empresa cada vez más productiva. Las actividades de gestión de riesgos no están estructuradas, ni coordinadas, ni documentadas, o podrían no existir. No se ha definido una filosofía de gestión de riesgos o los objetivos no han sido definidos.

La empresa no tiene bien definidos ni ha trabajado en los componentes de Control Interno COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) los cuales nos brindan mayor oportunidad de evitar errores o fraudes, con una mayor presión por lograr resultados y una desatención respecto de este, las personas buscarán oportunidades para cometer fraudes.

A mayor presiones internas y externas, mayor recorte de personal, mayor descenso en el valor de la acción, más problemas crediticios y recorte de presupuestos y los recortes de personal tienen un impacto directo en el control interno de la empresa.

1.2. Formulación Del Problema

En la situación del control interno de la empresa, el alto riesgo y el crecimiento económico que podría tener la ferretería se plantea la siguiente pregunta:

¿Podría mejorar la gestión, una herramienta de control interno aplicable, según el enfoque COSO III, en el caso de la Ferretería y Depósito Cariari S.A.?

1.3. Objetivos

Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014) afirman que “los objetivos de investigación señalan a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio”.

1.3.1. Objetivo general

En el caso de la presente investigación, el objetivo general se ha determinado de la siguiente manera:

Analizar la gestión del Sistema de Control Interno basado en el enfoque COSO III aplicable al comercio minorista en la Ferretería y Depósito Cariari S.A., con miras a la propuesta de mejoras, durante el tercer cuatrimestre del 2021.

1.3.2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos de la siguiente investigación, son los siguientes:

1. Examinar políticas y procedimientos actuales sobre el recibo y manejo de los activos corrientes enfatizando en la mercadería en la Ferretería y Depósito Cariari S.A.
2. Ejecutar un análisis sobre el control interno imperante en la organización tendiente a generar recomendaciones de mejora continua.
3. Producir una propuesta de herramienta para la mejora de la gestión del Control Interno para la Ferretería y Depósito Cariari S.A., que supla las necesidades para una buena gestión de riesgos en la toma de decisiones y manejo de las operaciones.

CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA

2.1. Contexto Histórico

2.1.1 Ferretería y Depósito Cariari S.A.

La investigación se lleva a cabo en la Ferretería y Depósito Cariari S.A., una empresa familiar que inició sus labores desde el año 2011, vende únicamente artículos de madera; conforme pasaron los años la empresa fue creciendo, así como su gama de artículos, la cual en la actualidad ,incluye varios productos relacionados con material y maquinaria necesaria para construcción, cabe resaltar que, dentro del personal que labora en la ferretería, cuatro de sus miembros son dueños y el núcleo se encuentra conformado por familiares.

Para cualquier empresa manejar un Sistema de Control Interno eficaz y eficiente evitaría que ocurran y estén presentes no exactitudes grandes en el registro contable que generen una brecha entre este y la realidad por lo cual se dificulte la buena toma de decisiones.

La apertura esta ferretería surgió de la necesidad en superar una difícil situación económica de un padre de familia, así que, con el aporte de sus miembros fundadores, se logró fusionar el proyecto de este padre que vendía únicamente madera en un inicio; donde visionaron un negocio focalizado en un área de proveer innovación de artículos de construcción y sin competencia cercana para la comercialización de productos ferreteros de buena calidad y a precios accesibles.

En el caso de la Ferretería y Depósito Cariari S.A. que, según la información brindada por el administrador, actualmente no tiene un Sistema de Control Interno, no cuenta con ese insumo que le sería de gran apoyo para minimizar situaciones que se presenten en el momento de que sea objeto de cualquier auditoría.

Para el año 2011 se estaba dando en el sector de Cariari, Guápiles y lugares circunvecinos un fenómeno peculiar con el crecimiento de la población y como consecuencia la construcción de

pequeñas viviendas y remodelaciones crecía; lo que vieron como bonanza económica, por lo que se escogió para su instalación y según estudio de mercado previo, a la localidad de Cariari de Guápiles, Limón.

Se comenzó a buscar una edificación propicia para alquilarla, que contara con las respectivas comodidades, tales como: espacio físico y accesibilidad para aparcar, ser céntrico, con bastante tránsito de personas y automóviles que pudieran recurrir al consume de materiales de construcción, y otros.

Desde el principio la preocupación principal fue la satisfacción del cliente, lo que conllevó a mantener un stock de productos, por esto la Administración se vio en la necesidad de innovar y no solo tener el depósito de madera.

Se recurrió a un préstamo bancario, inyectando así recursos frescos; que fueron claves para un crecimiento en los primeros años de funciones, cabe mencionar que empezó a darse un crecimiento en las ventas. Dado esto, hubo que hacer inversión propia mayor y 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, lo que representaba 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 a 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 3, este ha complementado su estructura con tres 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 este Inventario y podrían crear una afectación directa y tangible que se reflejaría en las directrices para la toma de decisiones gerenciales y podían causar problemas en el pago de las obligaciones contraídas con los proveedores y conduce al negocio en cuanto a 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 importante que las recomendaciones surgidas en este trabajo se enfoquen en satisfacer las necesidades implícitas en el manejo del inventario de mercadería en la Ferretería y Depósito Cariari S.A.

2.1.2 Marco de referencia COSO

Según lo que manifiesta Estupiñán (2021):

En 1992 la comisión publicó el primer informe “Internal Control - Integrated Framework” denominado COSO I con el objeto de apoyar a las entidades en la evaluación y mejora de sus Sistemas de Control Interno, facilitando un modelo con base en que valoraran sus sistemas de control interno y generaran una definición común de “Control Interno”.

Según COSO, el Control Interno es un proceso llevado a cabo por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñada con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

Eficacia y eficiencia de las operaciones

- Eficacia: Consiste en alcanzar las metas establecidas en la organización.
- Eficiencia: Se refiere a lograr las metas con la menor cantidad de recursos.

Obsérvese que el punto clave en esta definición es ahorro o reducción de recursos al mínimo.

Confiabilidad de la información financiera

- Corresponde a la confiabilidad de la información que carece de errores o irregularidades significativas debido a no existir una disposición de control interno eficaz y permanente
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables

La estructura del estándar se dividía en cinco componentes:

1. Ambiente de Control
2. Evaluación de Riesgos
3. Actividades de Control
4. Información y Comunicación
5. Supervisión.

Según el Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (COSO), 2021):

En 2004, se publicó el estándar “Enterprise Risk Management - Integrated Framework” (COSO II) Marco integrado de Gestión de Riesgos, en el que se amplía el concepto de control interno a la gestión de riesgos, lo que implica necesariamente, a todo el personal, incluidos los directores y administradores.

COSO II (ERM) amplía la estructura de COSO I, a ocho componentes:

1. Ambiente de control: son los valores y filosofía de la organización, influye en la visión de los trabajadores ante los riesgos y las actividades de control de estos.
2. Establecimiento de objetivos: estratégicos, operativos, de información y de cumplimientos.
3. Identificación de eventos, que pueden tener impacto en el cumplimiento de objetivos.
4. Evaluación de Riesgos: identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos.
5. Respuesta a los riesgos: determinación de acciones frente a los riesgos.
6. Actividades de control: Políticas y procedimientos que aseguran que se llevan a cabo acciones contra los riesgos.
7. Información y comunicación: eficaz en contenido y tiempo, para permitir a los trabajadores cumplir con sus responsabilidades.
8. Supervisión: para realizar el seguimiento de las actividades.

En mayo de 2013 se publica la tercera versión COSO III. Las novedades que introdujo este Marco Integrado de Gestión de Riesgos son:

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

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.

Algunos de los beneficios de utilizar el estándar COSO en las organizaciones son:

- Promueve la gestión de riesgos en todos los niveles de la organización y establece directrices para la toma de decisiones de los directivos para el control de los riesgos y la asignación de responsabilidades.
- Ayuda a la integración de los sistemas de gestión de riesgos con otros sistemas que la organización tenga implantados
- Ayuda a la optimización de recursos en términos de rentabilidad.
- Mejora la comunicación en la organización.
- Mejora el control interno de la organización.

El informe COSO cuenta con las siguientes ventajas:

- Permite a la gerencia de las empresas tener una visión global de los posibles riesgos, facilitándoles, a su vez, un accionar correcto para los planes de gestión.
- Posibilita el conocimiento de la prioridad de los objetivos junto con los riesgos fundamentales del negocio y de los controles que se implementaron. Gracias a esto, las empresas pueden gestionar adecuadamente, su administración.
- Permite efectuar una toma de decisiones más adecuada y segura, facilitando el ingreso capital.

- Facilita la alineación de los objetivos grupales con los objetivos pertenecientes a cada una de las unidades del negocio.
- Permite otorgar un soporte dentro de las actividades de control interno y de planificación estratégica.
- Facilita el cumplimiento de los marcos regulatorios y de las demandas prácticas de los gobiernos corporativos.
- Fomenta la idea de que la gestión de riesgos se vuelva un pilar fundamental dentro de la cultura grupal de la empresa.

En este caso, el Depósito y Ferretería Cariari S.A. centra el alcance de sus objetivos en una visión y misión que se detallan de la siguiente forma:

Misión

Ser una compañía enfocada en ofrecer a los usuarios una gran variedad de materiales de construcción y de ferretería en general, optando por manejar excelentes precios, calidad y servicio de acuerdo con las necesidades del mercado, así como un adecuado recurso humano capaz de asesorar y guiar a los clientes en sus compras.

Visión

Conservar un fuerte posicionamiento y liderazgo en el mercado de ferreterías, con la finalidad de alcanzar y superar la expectativa de cada uno de nuestros clientes, permitiéndonos así mantener excelentes relaciones con nuestros usuarios que son la razón de ser de la empresa. 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.

Ferretería y Depósito Cariari S.A. fue creada desde el año 2011, únicamente artículos de madera; conforme pasaron los años la empresa fue creciendo. así como su gama de artículos la cual en la actualidad incluye una variedad de productos relacionados con material y maquinaria

necesaria para construcción. Conforme pasaba el tiempo por su calidad en atención al cliente y precios accesibles la ferretería fue ganando más clientes lo que la hizo crecer poco a poco, con fama y publicidad de boca en boca.

Tabla 1
Tipología Empresarial

Clasificación General	Tipo	Ferretería y Deposito Cariari S.A.
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	Micro empresa según el Ministerio de economía.
Ámbito territorial	Local, regional, nacional, transnacional	Local

Fuente: Elaboración propia.

Como se ha podido constatar, esta ferretería, a pesar de estar bajo un régimen tributario normal, se concretiza como una pequeña empresa (Pymes), pues cumple 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 III. Es relevante hacer notar que aparte de muchas generalidades, el control interno no es precisamente estándar para todas las entidades de acuerdo con esto se dirigirá en el perfil de un sistema y un Interno.

2.2. Contexto Teórico-Conceptual

2.2.1 Sistema de control interno

Mendoza (2018) indica que “un sistema es un conjunto de elementos relacionados entre sí y que funcionan como un todo. Unión de algo de manera organizada”.

Requisitos para un buen control

Según Mendoza (2018), los Sistemas de Control Interno tienen impacto en la gestión administrativa, además manifiesta que “es una herramienta para que la dirección de todo tipo de organización, obtenga una seguridad razonable para el cumplimiento de sus objetivos institucionales y esté en capacidad de informar sobre su gestión a las personas interesadas en ella”.

El control al detectar e indicar errores previene de cometer los mismos.

Es sumamente importante que se detecten errores para no caer en problemas serios que no se puedan corregir a tiempo o que por la falta de control no se tenga tiempo suficiente para presentar información real esto aplica con información financiera, contable hacia la gerencia, tanto como con manuales y políticas que necesiten ser actualizados o corregidos, son varias las razones que motivan a la realización de controles en las organizaciones:

Mejorar la calidad: al realizar controles las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige garantizando que los errores se eliminen.

Enfrentar el cambio: el cambio forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización. Los mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público. Surgen materiales y tecnologías nuevas. La función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas o a las oportunidades del medio, porque les ayuda a detectar los cambios que afectan los productos o servicios.

Producir ciclos más rápidos: el control permite identificar operaciones que conllevan a cuellos de botella que aumentan sustancialmente el tiempo de producción o de entrega.”

Los clientes en la actualidad no solo esperan calidad sino también productos y servicios a su medida entregados en tiempos mínimos, no están dispuestos a esperar.

2.2.2 Fases del Control Interno

Para Estupiñan (2021):

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 un ambiente cómodo para tomar acciones. Esta preparación consiste en comunicar al personal que 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 en el nivel de área o departamento. En esta capacitación se dará a conocer la hoja de ruta para el desarrollo de las fases restantes.

Fase 2: Recabar información

Una vez introducida la cultura del control entre los miembros de la organización, llega el momento de recopilar 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, entre algunos.

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. Estos 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.

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.

2.2.3 Control de gestión

Según lo que comenta Estupiñan (2021):

La gestión debe permitir una información más rápida y mejor. Su forma de actuar y decidir debe tener mejor conocimiento y mayor capacidad para medir los riesgos posibles y aceptables.

El control de gestión de situaciones en la empresa moderna se ha quedado atrás y genera problemas organizacionales.

Las empresas deben aumentar su capacidad organizacional para poder responder a su entorno, o tratar de desarrollar una capacidad de control de gestión gerencial que

disminuya la complejidad de ese medio. Se exige que los gerentes y administradores estén cada día mejor entrenados y visualicen métodos que balanceen el grado de complejidad ambiental y organizacional.

Pasos para el control de gestión

Entre las etapas principales que pueden llevarse a cabo para realizar un control de gestión eficiente dentro de la organización se puede establecer:

Fijar normas de rendimiento y estándares

Es la primera etapa de control. Establece y documenta normas, procesos, actividades, tareas, programas, presupuestos, procedimientos, plan de gestión y estándares o criterios de evaluación o comparación. Pudiendo definir un estándar como aquella norma o criterio que sirve de base para evaluar o comparar alguna cosa.

Evaluación o medición del desempeño

Es la segunda etapa del control. Tiene como fin evaluar lo que se está haciendo. Se puede establecer con la implementación de indicadores financieros y de gestión. Se les alinea, en la medida de lo posible, en un tablero integrado de mando, “Balanced Scorecard”.

Implementación de un sistema de administración de riesgos

La organización es responsable de la implementación y el seguimiento de esquemas de autocontrol que se anticipen a los hechos y tomen medidas preventivas para garantizar que los objetivos se cumplan. En su defecto, se deben implementar las acciones del caso para minimizar el impacto de los riesgos que pueden afectar el cumplimiento del objeto

social de una organización.

Comparación del desempeño con el estándar establecido

En esta etapa del control se compara el desempeño con lo que estableció como estándar para verificar si hay desvío o variación. Se busca algún error o falla en relación con el desempeño esperado.

Acción correctiva

Es la última etapa del control. Busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado. La acción correctiva siempre es una medida de corrección y adecuación de algún desvío o variación en relación con el estándar esperado.

Objetivos

Entre los principales objetivos que busca el control de gestión se pueden encontrar:

- Proteger los recursos y bienes de los posibles riesgos.
- Garantizar la eficiencia, eficacia y economía en todas las operaciones y facilitar que los funcionarios cumplan la misión institucional.
- Velar que actividad y recursos cumplan los objetivos de la organización.
- Garantizar la evaluación de la gestión en la organización.
- Asegurar la oportunidad y la confiabilidad de la información.
- Definir y aplicar medidas para prevenir riesgos.
- Garantizar que el sistema disponga de mecanismos de verificación y evaluación.
- Velar porque se disponga de procesos de planeación.

Componentes

Los componentes que debe incorporar un buen Control de gestión pueden agruparse de la siguiente manera:

Un plan de organización. Prevé de antemano cómo se realizarán las actividades para lograr con éxito la gestión organizacional. También, cuándo se efectuarán, quién las efectuará y los controles necesarios. Todo se estructura de forma articulada en un plan estratégico o de gestión, o en un plan de desarrollo.

Un sistema de información. Otro de los componentes fundamentales de un sistema de control de gestión son los sistemas de información. Comprenden el software que utiliza cada empresa o los manuales de procedimientos, funcionales, reglamentos, entre algunos.

Unos recursos físicos. Los recursos físicos comprenden el hardware, la maquinaria, el equipo de oficina, las instalaciones y en general todo lo necesario para poder operar en condiciones óptimas.

Talento humano. Es el componente esencial e indispensable para que un sistema de control de gestión opere. Es el más importante de todos los componentes, pues nada lograría una organización en tener a disposición los otros, si el motor que los mueve no opera. Hacen parte de este componente la motivación, la capacitación, los incentivos, el bienestar social que la organización brinda a su personal, vocación de control e identificación con la organización, entre algunas.

Un sistema de evaluación. Es un instrumento que favorece de forma efectiva a los directivos a utilizar técnicas de administración, planeación, ejecución y control de gestión de cada una de las áreas de la institución. Este puede implementarse a partir de un sistema de evaluación de desempeño. Se le articula con un tablero integrado de mando que mida

los indicadores de gestión estratégica, táctica u operativa. También, paralelamente, se pueden implementar sistemas de evaluación de riesgos y condensarlos en mapas de riesgos.

2.3 Marco Conceptual

Figura 1
COSO III



Fuente: Elaboración propia

Según el Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (COSO), (2021) indica que:

Las empresas deben implementar un sistema de control interno eficiente que les permita enfrentarse a los rápidos cambios del mundo de hoy. Es responsabilidad de la administración y directivos desarrollar un sistema que garantice el cumplimiento de los objetivos de la empresa y se convierta en una parte esencial de la cultura organizacional.

El marco integrado de control interno propuesto por COSO III provee un enfoque integral y herramientas para la implementación de un sistema de control interno efectivo y

en pro de mejora continua.

Un sistema de control interno efectivo reduce a un nivel aceptable el riesgo de no alcanzar un objetivo de la entidad.

2.3.1 Componentes del control Interno

Entorno de control

Es la base sobre la que se sientan todos los demás componentes del control interno

Principio 1: Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos

La integridad y valores éticos sólidos de la alta dirección fijan el estándar de conducta para la información financiera, sus atributos son los siguientes:

- Enunciar valores
- Vigilar su respeto
- Corregir las desviaciones.

Principio 2: Ejerce responsabilidad de supervisión

El Consejo de Administración ejerce la responsabilidad de supervisión de la información financiera y el CI asociado.

Sus atributos son:

- Definir autoridad
- Funcionamiento independiente
- Supervisión de riesgos.
- Aptitud sobre información financiera
- Supervisión de la calidad y la fiabilidad.

Principio 3: Establece estructura, autoridad, y responsabilidad

La estructura organizativa ayuda a lograr el CI eficaz de la información financiera.

Sus atributos son:

- Establecer métodos para el reporte de la información financiera
- Establecer una estructura

Principio 4: Demuestra compromiso para la competencia

Las empresas retienen individuos competentes y puestos de supervisión relacionados.

Sus atributos son:

- Identificar competencia
- Retener individuos
- Evaluar competencia

Principio 5: Hace cumplir con la responsabilidad

Se asignan niveles de autoridad, responsabilidad a la dirección y a los empleados.

Sus atributos son los siguientes:

- Definir responsabilidades
- Limitar autoridad

Evaluación de riesgos

Elaborar información financiera fiable implícita de la identificación y el análisis de riesgos de errores materiales.

Principio 6: Especifica objetivos relevantes

La dirección específica objetivos de información financiera con suficiente claridad y criterio para facilitar identificación del riesgo.

Sus atributos son:

- Cumplimiento de NIC y NIIF
- Respaldo de presentaciones informativas
- Reflejo de las actividades de la organización.
- Respalda hipótesis relevantes de los Estados financieros
- Consideración de la materialidad.

Principio 7: Identifica y analiza los riesgos

La empresa identifica y analiza asociados al logro de los objetivos de la información financiera como base para determinar cómo se deberán gestionar estos riesgos.

Sus atributos son:

- Incluir los procesos de negocio
- Incluir al personal.
- Incluirlas tecnologías de la información
- Implicar a los niveles apropiados de la dirección
- Considerar los factores externos e internos
- Estimar probabilidad e impacto
- Indicadores de reevaluación

Principio 8: Evalúa el riesgo de fraude

La probabilidad de un error material debido a fraude se considera explícitamente cuando se evalúan los riesgos para lograr los objetivos de la información financiera

Sus atributos son:

- Tener en cuenta los inventivos y las prestaciones
- Tener en factores de riesgo
- Establecer la responsabilidad

Principio 9: Identifica y analiza cambios importantes

La organización identifica y evalúa cambios que podían impactar significativamente el sistema de control interno.

Este proceso se desarrolla paralelamente a la evaluación de riesgos y requiere que se establezcan controles para identificar y comunicar los cambios que puedan los objetivos de la entidad.

Actividades de control

Se realizan en varios niveles de la organización para reducir riesgos.

Este componente tiene cuatro principios:

Principio 10: Selecciona y desarrolla actividades de control

Se toman acciones para abordar los riesgos asociados al logro de los objetivos de la información financiera.

Sus atributos son:

- Mitigar riesgos
- Tener en cuenta en todos los asientos significativos en el mayor de la organización.
- Tener en cuenta las tecnologías de la información.

Principio 11: Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología

Se seleccionan y desarrollan actividades de control teniendo en cuenta su costo y su potencial de eficacia de mitigar riesgos.

Sus componentes son:

- Tener en cuenta la gama de actividades.
- Incluir controles preventivos y de detección.
- Segregar funciones.
- Tener en cuenta los costos frente a beneficios

Principio 12: Se implementa a través de políticas y procedimientos

Se establecen y comunican en toda la organización de las políticas relacionadas con la información financiera fiable.

Sus atributos son:

- Integrar en los procesos de negocios
- Establecer responsabilidades
- Ocurren oportunamente
- Implementar cuidadosamente
- Investigar las excepciones
- Revaluar periódicamente.

Principio 13: Usa información Relevante

Se diseñan e implementan los controles de tecnología de la información donde sean aplicados para ayudar a lograr los objetivos de la información financiera.

Sus atributos son

- Incluye los controles de aplicación.

- Tiene en cuenta las operaciones informáticas generales.
- Incluye la informática a nivel usuario final
- Complejidad

Sistemas de información

Identifican, recogen, procesan y distribuyen la información que apoya a los objetivos de la información financiera.

Principio 14: Información del reporte financiero

Se identifica, captura y utiliza información pertinente en todos los niveles de la empresa y se distribuye un formato y marca de tiempo para lograr los objetivos de reporte financiero.

Sus atributos son:

- Recogida de datos.
- Inclusión de la información financiera.
- Usar fuentes internas y externas
- Incluir información operativa
- Mantenimiento de calidad

Principio 15: Información de control interno

Se identifica y captura información utilizada para poner en marcha otros componentes de control.

Sus atributos son:

- Recogida de datos
- Indicadores de resolución y actualización.

Principio 16: Comunica internamente

La comunicación permite y ayuda a la comprensión y ejecución de objetivos, procesos y responsabilidades individuales de CI en todos los niveles de la empresa.

Sus atributos son

- Comunicar con el personal
- Comunicar con el consejo de administración
- Incluir líneas de comunicación independiente
- Acceso a la información

Principio 17: Comunica externamente

Se comunica a partes externas los asuntos que afectan la consecución de los objetivos de la información financiera.

Sus atributos son:

- Proporcionar aportaciones
- Evaluación independiente

Supervisión del sistema de control – Monitoreo

Los sistemas de control se monitorean para evaluar la calidad del rendimiento del sistema a lo largo del tiempo.

Principio 18: Conduce evaluaciones continuas y/o independientes

Permiten que la dirección determine si el control interno de la información financiera existe y funciona.

Sus atributos son:

- Integración con las operaciones

- Proporcionar evaluaciones objetivas
- Utilizar personal con conocimiento
- Tener en cuenta el feedback.
- Ajustar el alcance y la frecuencia

Principio 19: Evalúa y comunica deficiencias

Las diferencias del control interno se detectan y comunican de forma oportuna a las partes responsables de tomar acción correctiva según sea apropiado por la dirección y el consejo

- Sus atributos son:
- Informar las observaciones
- Informar las deficiencias
- Corregir oportunamente.

2.3.2 Características de un buen sistema de control interno

“Fortalece el sistema de control interno en tu empresa teniendo en cuenta las características que a continuación te mostramos.”

Lo primero que debes saber es que un sistema de control interno efectivo depende de una buena organización. Reducir el nivel de errores e irregularidades ayuda a que los objetivos de este sistema se cumplan de manera correcta. Estas son las características que debe tener:

Plan de organización

La primera característica de un sistema de control interno es el plan de organización. Para que este sea efectivo debe ser simple y flexible. Este plan debe delimitar claramente las funciones de cada dependencia y de los funcionarios que pertenecen a ella.

Es clave que el plan de control interno tenga los procedimientos bien determinados y que estos integren las actividades de todos los sectores de la organización.

Así mismo, para alinear cada área de la empresa, es necesario tener un organigrama en el que se defina la línea de autoridad y las responsabilidades en el interior de la empresa: jefes, líderes técnicos, encargados, directores, etc.

Esta delimitación de funciones y actividades debe establecerse en manuales de procedimientos con el fin de ser claros y evitar errores.

Segregación de funciones

Otra característica de un buen Sistema de Control Interno es la independencia estructural de la organización, significa separar las funciones de cada área de la empresa y es fundamental porque garantiza que una persona no tenga bajo su responsabilidad todas las etapas de una operación.

En este sentido, todos los procesos deben pasar por diferentes fases y cada una de estas debe estar a cargo de una persona distinta. Así, la ejecución, la autorización o el registro de una transacción es realizada de manera independiente por un empleado.

Por eso, es tan importante contar con un manual que especifique el organigrama, las funciones y los responsables de cada área.

Control de acceso a los activos

En gran medida, un control interno efectivo también depende de la seguridad de los procesos. Una organización alcanza un grado adecuado de seguridad cuando el acceso a los activos o a los registros contables está limitado.

¿Qué implica esto? Implica restringir el acceso físico o indirecto a los activos o a la preparación de documentos que autoricen el acceso a ellos.

Sistema de autorización y procedimiento

Para que haya un control interno eficaz en tu organización también es necesario contar con medios para monitorear los registros de operaciones y transacciones. Ten presente que los procedimientos involucrados en una actividad deben contemplar las auditorías y revisiones periódicas, así como la obtención de informaciones de control.

Por otro lado, los registros que informan sobre el resultado de una actividad en particular deben ser realizados por fuentes independientes para que puedan ser comparados con los del área que ejecuta la tarea. En caso de existir alguna discrepancia, esto evidenciará una falla en el registro de transacciones.

Métodos para procesar los datos

Dependen de la complejidad de la organización, los medios para procesar los datos que ayuden al sistema de control interno pueden ser manuales, mecánicos o digitales.

Para disminuir la posibilidad de errores y manipulaciones, así como poder involucrar a todo el personal en el proceso de control, es recomendable usar herramientas tecnológicas que permitan monitorear y evaluar los controles internos con la mayor objetividad posible.

Relación entre componentes y Principios de COSO 2013

Los diecisiete principios creados en COSO 2013 se relacionan de acuerdo a su naturaleza. De los cinco componentes de Control Interno que establece COSO, se deberán considerar los 17 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.

Siguientes pasos para iniciar con la aplicación del nuevo enfoque de COSO Los pasos a seguir son:

- Estudiarlo y entenderlo
- Evaluarlo el estado actual

- Definir un plan de implementación
- Comunicarlo en la organización
- Define las normas de conducta y actuación, funcionando como conductor del establecimiento del Sistema de Control Interno.
- Ayuda a reducir sorpresas aportando confianza en el cumplimiento de los objetivos, “provee feedback” del funcionamiento del negocio.
- Establece las formas de actuación en todos los niveles de la organización, través de la fijación de objetivos claros y medibles, y de actividades de control.
- Otorga una seguridad razonable sobre la adecuada administración de los riesgos del negocio.
- Y el establecimiento de mecanismos de monitoreo formales para la resolución de desviaciones al funcionamiento del sistema de control interno.

Beneficios de un sistema de Control Interno

Ejemplos de implementación

- En temas de Ambiente de Control, el definir e implementar el Código de Ética, apoyados de un Buzón de Denuncia ayuda a identificar los esquemas de fraude que se materializan en la empresa.
- Mejora de los procesos de la Compañía a través del establecimiento de controles, a nivel de automatización, alineación con los riesgos del negocio, y con el cumplimiento de objetivos.
- Cambios en la Función de Auditoría Interna alineada a los riesgos de negocio críticos, asegurando el cumplimiento y apego de políticas, así como las actividades de control claves definidos en cada componente.

2.3.3 Inventario

Generalidades

Los inventarios son todos aquellos artículos o stocks usados en la producción (materia prima y productos en proceso), actividades de apoyo (suministro de mantenimiento y reparación) y servicio al cliente (productos terminados y repuestos).

El inventario representa una de las inversiones más importantes de las empresas con relación al resto de sus activos, ya que son fundamentales para las ventas e indispensables para la optimización de las utilidades.

En la práctica empresarial, muchos gerentes cometen el error de no reconocer la importancia de llevar a cabo una eficiente administración de este mismo.

Por esto, la importancia de emplear técnicas financieras para la gestión del inventario. En esta investigación se utilizó una metodología de análisis documental, cuyo propósito es analizar las técnicas de administración de inventario como elemento clave para la optimización de las utilidades en las empresas.

Se desarrollaron cuatro apartados: los fundamentos teóricos de la administración del inventario en las empresas; revisión de investigaciones en el ámbito de la administración de inventario; factores a considerar en la administración del inventario; por último, las recomendaciones para la administración del inventario.

Se concluyó, que a medida que se logre conocer y manejar un mayor número de técnicas en la administración del inventario, la probabilidad de éxitos, ganancias, operatividad, supervivencia, crecimiento y competitividad en las empresas se incrementará; por consiguiente, se optimizarán las utilidades. Palabras claves: administración del inventario, herramienta financiera, optimización de las utilidades.

Los inventarios o stocks según Díaz (1999: 3) “son la cantidad de bienes que una empresa mantiene en existencia en un momento dado”, bien sea para la venta ordinaria del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización. Constituye el nexo entre la producción y la venta de un producto y representa una inversión considerable para la empresa, lo cual debe ser controlado cuidadosamente, por ser el activo corriente de menor liquidez.

Administración de inventarios y políticas de inventario

Es importante destacar que el administrador financiero no tiene el control principal sobre la administración de los inventarios, sin embargo, su función es necesaria ya que es quien maneja los recursos financieros para su adquisición.

Por esto, existe controversia entre las diferentes áreas funcionales de la empresa referente a los niveles adecuados de inventarios que debe manejarse. En este sentido, para el gerente financiero se debe manejar niveles bajos de inventario, pues se trata de un activo corriente que presenta menos rentabilidad que los activos no corrientes (propiedad, planta y equipo). Para el gerente de marketing (comercialización) se debe manejar grandes cantidades de inventario de productos terminados para atender eficazmente a los consumidores.

El gerente de producción requiere tener elevados niveles de inventario de materia prima para la producción y de productos terminados para hacer las entregas a tiempo que solicite el gerente de comercialización.

Mientras, el gerente de compra prefiere adquirir grandes cantidades de materia prima para obtener mejores descuentos por las adquisiciones al por mayor.

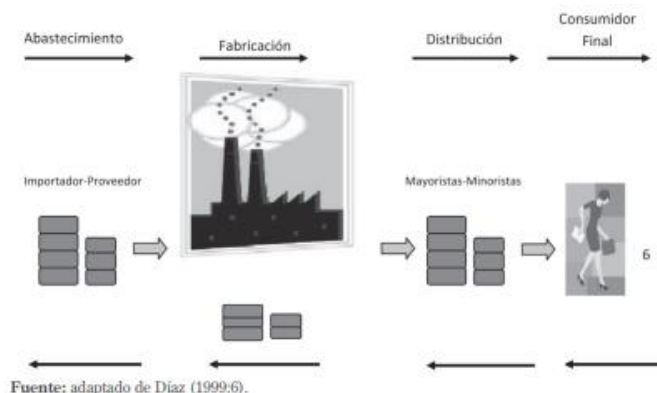
El inventario es uno de los muchos elementos que conforman la “cadena de abastecimiento”, específicamente, la logística interna de gestión de inventario. Este proceso se

puede observar en la figura 2, compuesto por actividades de abastecimiento –aguas arriba- (importador, proveedor y distribuidor), de fabricación (procesos internos: procesamiento, elaboración y empaquetado) y de distribución –aguas abajo- (mayoristas y minoristas).

En este orden de ideas, si un cliente solicita un pedido y no existe o hay poco inventario, el detallista debe colocar un pedido al mayorista, éste a la fábrica, la cual, a su vez, realiza el pedido al proveedor. El proveedor recibe el pedido y envía (o transforma y envía) a la fábrica, iniciando así el proceso de distribución hasta llegar al consumidor final. Ante este flujo de acciones, es necesario evitar demoras y posible pérdida de clientes, sobre todo en la actualidad dada la elevada competitividad.

Así pues, se requiere de la gestión adecuada de inventarios y esto aunado a un manejo eficiente de los recursos financieros para conseguir una optimización de las utilidades.

Figura 2
Inventario en la cadena de suministros



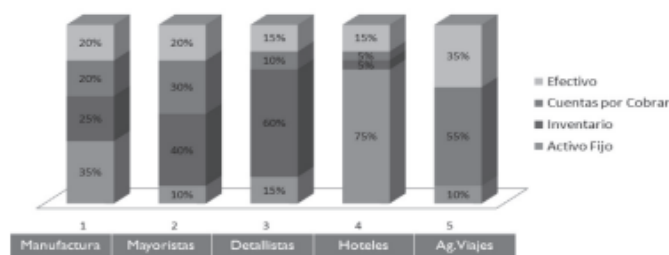
Fuente: Díaz (1999:6)

Aunado a esto, es conveniente destacar, que, dependiendo de la naturaleza de la organización, la proporción ideal de inversión en activos varía, en especial del inventario. Por ejemplo, obsérvese la figura 2, donde se muestran las diversas formas de distribución de los activos

en algunas organizaciones, dependiendo de la función básica del negocio. Surge así la necesidad de medir el riesgo y rentabilidad de una empresa para conseguir un equilibrio de los activos en función de una estructura óptima. Por consiguiente, un aumento o disminución en la inversión de inventario, acarreará un efecto en la rentabilidad de los activos, liquidez y riesgo.

Figura 3

Estructura ideal de activos de acuerdo a la naturaleza de la empresa



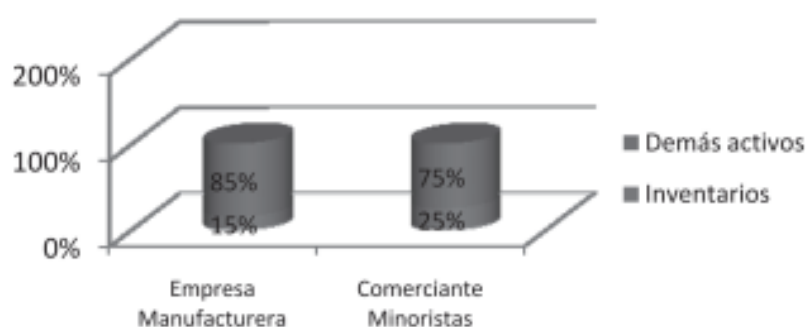
Fuente: adaptado del programa preparatorio para ejecutivos que laboran en las unidades de negocio (Agencias Bancarias) Módulo I: bases contables para el análisis financiero (2006: 21).

Fuente: Ross y otros (2006).

Nota: expresan que el inventario depende de la naturaleza de la empresa y presenta una distribución típica para las empresas manufactureras y minoristas, tal como se muestra en la siguiente figura.

Figura 4

Inversión típica de inventario



Fuente: Adaptado de Ross y otros (2006: 685).

Costo de inventario

Según 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 un 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 vez 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 se deben tomar en cuenta 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.

4. **Costes de riesgo de inventario:** Cubren, esencialmente el riesgo de que los artículos puedan sufrir desvalorizaciones durante el almacenamiento. Esto es 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, se debería 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/>

Aunque el manejo de los costos de inventario sea tedioso, 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.

Control de inventarios

El control de inventarios es de suma relevancia para el cumplimiento de los objetivos

propuestos por las empresas, ya que de él depende el éxito o el fracaso en las operaciones y contar con información veraz y eficiente para la toma de decisiones y en el tiempo estimado de rotación. Dependiendo de la complejidad y tamaño de la empresa, así será la importancia de su control interno de sobre inventario, ya que los inventarios son el sistema circulatorio de una compañía comercial o industrial.

La práctica de la administración del inventario puede ser un factor de éxito o fracaso para una empresa. Por lo cual, debe establecer políticas y procedimientos en los procesos que tienen relación con esta acción.

Los procesos comunes en la administración de inventarios siguen una línea: compras, recepción, administración de la existencia, consumos, control de la producción y salida para su venta.

2.4 Hipótesis

Esta investigación está enfocada a suministrar un sistema de Control Interno basado en el enfoque COSO III que mejore la gestión interna aplicable al comercio minorista.

Según la RAE (2014) “una hipótesis (del latín hypothesis y este del griego ὑπόθεσις) es una suposición de algo posible o imposible para sacar de ello una consecuencia”.

Es una idea que puede no ser verdadera, basada en información previa. Su valor reside en la capacidad para establecer más relaciones entre los hechos y explicar por qué se producen.

Normalmente se plantean primero las razones claras por las que uno cree que algo es posible y finalmente, se logran las conclusiones. Este método se usa en la rama científica para luego comprobar las hipótesis, a través de los experimentos

“Si se utilizara un sistema de Control Interno basado en el enfoque COSO III entonces se podría mejorar la gestión interna de la Administración en la Ferretería y Depósito Cariari S.A.”.

2.4.1 Variable

Figueroa (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).

Variable Independiente

“Es aquella cuyo valor no depende del de otra variable”.

“Se encuentra en el centro de cualquier diseño experimental cuantitativo”.

En la verificación experimental, el investigador intenta reproducir artificialmente los fenómenos que se dan de forma espontánea en la realidad y que desea comprender; cuando dispone de una hipótesis que establece un supuesto vínculo causal entre un objeto, proceso o característica (supuesta causa) y el objeto proceso o característica que exige una explicación (el efecto), manipula experimentalmente la primera para ver si se produce el efecto que la hipótesis describía.

La variable que manipula el experimentador recibe el nombre de variable independiente.

Variable Dependiente

“Una variable dependiente es aquella cuyos valores dependen de los que tomen otra variable”.

“Es aquella cuyos valores dependen de los que tomen otra variable”.

“En cualquier experimento real, un investigador manipula una variable independiente para influir en una o varias variables dependientes”.

2.5 Operacionalización de hipótesis

“El proceso de descomponer la hipótesis en variables y las variables en indicadores se le conoce como “Operacionalización de la hipótesis”. Juan Rivas Suazo's Bio. (2012)

“Afirmación que se considera lo suficientemente fiable o creíble como para basar sobre ella una tesis o teoría demostrada o confirmada con datos reales”. The free dictionary (2018)

Tabla 2*Operacionalización de la hipótesis*

Conceptos	Variables	Hipótesis	Indicadores
<p>El control interno: 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>	Control Interno basado en el enfoque COSO III	Utilizar un sistema de Control Interno basado en el enfoque COSO III es importante, para mejorar en la gestión interna de la administración.	<ul style="list-style-type: none"> - Demostrar compromiso con la integridad y los valores éticos - Ejercer la responsabilidad de supervisión. - Establecer la estructura, la autoridad y la responsabilidad - Demostrar compromiso con las competencias - Seleccionar y desarrollar actividades de control - Implementación a través de políticas y procedimientos, entre otros
<p>Gestión interna: Permite desarrollar de forma inteligente la visión de la organización a través del desarrollo de equipos de trabajo de alto rendimiento, con una plataforma de comunicación interna asertiva y la construcción de un liderazgo que gestione los cambios necesarios para la sostenibilidad y crecimiento de la empresa.</p>	“Importancia en la mejora de la gestión interna”	Es importante en mejorar la toma de decisiones de la Administración, y, rentabilidad en la Ferretería y Depósito Cariari S.A.	Procedimientos y políticas para la gestión interna de la administración

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque

3.1.1. Finalidad

Según Hernández & Mendoza (2018), la investigación se define como “un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (pág. 42).

Para los mismos autores, la 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 realizar un diagnóstico y brindar recomendaciones respecto al Control Interno basado en COSO III, para la gestión administrativa de la Ferretería y Depósito Cariari S.A., ya que trata de ofrecer sanas prácticas y de gestión empresarial que se espera que sean adoptadas por la administración, además de suministrar una herramienta para la mejora de la gestión interna de la Ferretería y Depósito Cariari S.A., es que a investigación se cataloga como aplicada, ya que trata de mejorar prácticas que ya existen y se espera sean aplicadas por la administración.

3.2. Alcance

Corresponde al análisis de la situación administrativa de la ferretería del segundo semestre 2021.

Con enfoque cualitativo se va a contar con la información de las siguientes áreas:

Se enfoca en la bodega pues en ella, se encuentra el inventario; motor de la ferretería; el cual nos presenta la rotación de este, qué tan rápida es y la eficiencia en la venta.

Se enfocará también en la facturación, porque debe garantizar que todo lo que se vende se facture y lo que debe anularse tenga un debido proceso y políticas adecuadas para esto.

Recurso humano

Se debe analizar, respecto de que el personal demuestre conocimiento de cómo facturar, y a partir de qué monto se aprobará de quién puede anular una factura, así también comunicarlo al personal por escrito según manuales y políticas de control.

3.3. Diseño

El enfoque es cualitativo, no experimental

Muestra no probabilística ya que se incluyen a todos los miembros de la Ferretería, por igual

El muestreo no probabilístico es aquel mediante el cual el investigador selecciona muestras basadas en un juicio subjetivo en lugar de hacer la selección al azar

3.4. Unidad de análisis u objeto de estudio

El análisis de datos consiste en realizar operaciones, con la finalidad de obtener conclusiones precisas y el alcance de los objetivos.

Actualmente, muchas industrias aplican el análisis de datos para obtener conclusiones y decidir acciones por implementar. Cabe mencionar que la ciencia también usa el análisis de datos para comprobar o descartar teorías o modelos existentes.

3.4.1. Población

El personal operativo de la ferretería durante el segundo semestre 2021:

Departamento de gerencia comprendido por dos personas.

Departamento de Bodega comprendido una persona.

Departamento de cajas comprendido por dos personas.

3.4.2. Consideraciones éticas

Se considera los datos personales de la muestra como privados, no se hace mención de ellos, ya que se sigue la ley número 8968 Art 1:

Esta ley es de orden público y tiene como objetivo garantizar a cualquier persona, independientemente de su nacionalidad, residencia o domicilio, el respeto a sus derechos fundamentales, concretamente, su derecho a la autodeterminación informativa en relación con su vida o actividad privada y demás derechos de la personalidad, así como la defensa de su libertad e igualdad, respecto del tratamiento automatizado o manual de los datos correspondientes a su persona o bienes.

ARTÍCULO 3.

- Definiciones: Para los efectos de la presente ley se define lo siguiente: a) Base de datos: cualquier archivo, fichero, registro u otro conjunto estructurado de datos personales, que sean objeto de tratamiento o procesamiento, automatizado o manuales, cualquiera que sea la modalidad de su elaboración, organización o acceso.

3.5. Instrumentos para la recolección de la información

Observación

La observación se realizará por la toma de apuntes al observar los procesos que se realizan en la empresa, con respeto a la forma en la que se da tratamiento actualmente al abastecimiento, con el fin de verificar y analizar las funciones específicas, que luego serán compiladas en el documento.

En la investigación se observa el proceso de facturación, inventario, y cualidades del personal tanto como la atención al cliente de la ferretería.

Entrevista

Se puede deducir que una entrevista es un conjunto de preguntas que da más detalle de entendimiento del estudio que se está realizando e investigando, con una mayor eficacia en la planeación y ejecución del trabajo por realizar.

En la investigación se observa el proceso de facturación, inventario, y cualidades del personal, tanto como la atención al cliente de la ferretería.

3.6. Categorías (estudio cualitativo)

Ambiente de control

Gerencia

Variable Independiente

“Control Interno basado en el enfoque COSO III”

Variable Dependiente

“Importancia en la mejora de la gestión interna en la administración”

Gerente

Nivel operativo

- La gestión de recurso humano
- La facturación
- Inventarios.

3.7. Estrategia de análisis de los datos

A partir de la tabulación de la información obtenida en la aplicación de los instrumentos, el análisis e interpretación de esta se traduce en aseveraciones que permiten plantear los principales hallazgos de esta investigación, así mismo, que generan conclusiones válidas e insumos para el diseño de la propuesta planteada.

Al respecto, se presentarán los datos relacionados con los resultados obtenidos en esta investigación, y por consiguiente se explicará la metodología de medición de dichos resultados, con el fin de obtener los índices de madurez organizacional, en materia de control interno, según la metodología propuesta.

1. El instrumento cuenta con un total de 35 preguntas, distribuidas entre los 5 elementos mencionados de la metodología COSO III, de las 35 preguntas, por la naturaleza y el contenido de las mismas, la metodología de interpretación, es basada en las respuestas de las preguntas de tipo cerrada, (SI; NO; No sabe o No responde), tal es el caso de preguntas cuyo fin era conocer si la actividad o el control se presentaba o desarrollaba.

A continuación, se detalla la metodología de interpretación de las preguntas aplicadas:

Tabla 3*Metodología de la aplicación de las respuestas aplicadas*

Cantidad de preguntas	Tipología	Intención o justificación	Clasificación operacional
5	Pregunta abierta	Es utilizada para que el encuestado indique su opinión y conocimiento del negocio.	Observación y análisis en las respuestas de los colaboradores de la ferretería.
36	Pregunta cerrada	Es utilizada para que el encuestado indique su opinión sin ahondar en la frecuencia. Por la naturaleza de la pregunta, la misma no es requerida.	“SI” equivale a un 100% de calificación “NO” equivale a un 0% de calificación “NS/NR” equivale a un 50% de calificación

Fuente: Elaboración propia (2022).

Ahora bien, una vez que se tiene el detalle de las respuestas de cada uno de los colaboradores que participaron en el llenado del cuestionario, se procede a realizar la tabulación, el análisis y la ponderación, separadas en 5 categorías o grados asignados de madurez organizacional en materia de control interno.

Cabe indicar que dichas categorías están siendo tomadas con base en la referencia del grado de madurez del “Modelo de Madurez del Sistema de Control Interno Institucional” propuesto por la Ferretería y Depósito Cariari S.A.

Según entonces la metodología detallada anteriormente, cada una de las preguntas, irá obteniendo un valor numérico, que, al ser multiplicado por los porcentajes detallados, se estará ubicando en alguna de las categorías que a continuación se detallan:

Tabla 4*Metodología de ponderación de resultados según mapa de calor*

Calificación general	Clasificación por color	Grado asignado	Detalle de madurez organizacional en materia de control interno ¹
De 0% a 19,99%		Incipiente	Existe evidencia de que la ferretería ha iniciado esfuerzos para el establecimiento del sistema de control interno; pero, aún no se ha reconocido su importancia. El enfoque general referente a el control interno es desorganizado.
De 20,00% a 39,99%		Principiante	Se han establecido procesos que instan el establecimiento y operación del sistema de control interno. Se empieza a generalizar el compromiso, pero esto se manifiesta específicamente en la administración superior.
De 40,00% a 59,99%		Intermedio	Los procedimientos se han estandarizado y documentado, se ha comunicado en todos los niveles de la Ferretería. El sistema de control interno funciona conforme a las necesidades de la organización y el marco regulador.
De 60,00% a 79,99%		Avanzado	Se han implementado procesos de mejora continua para el oportuno ajuste y fortalecimiento de la mejora continua del sistema de control interno.
De 80,00% a 100,00%		Especialista	Los procesos se han refinado hasta un nivel de mejor práctica, se basan en los resultados de mejoras continuas y la creación de iniciativas innovadoras. El control interno se ha integrado de manera natural con las operaciones y el flujo de trabajo, brindando herramientas para mejorar la calidad y la efectividad, y haciendo que la organización se adapte de manera rápida.

Fuente: Elaboración propia, basado en los resultados del instrumento aplicado, según el marco de referencia COSO III, (mayo, 2022)

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se muestra los datos generados y su interpretación. También se aplicaron diferentes entrevistas que constan de preguntas puntuales, con las que se mide la gestión de diferentes áreas del negocio y las prácticas aplicadas por los colaboradores y la gerencia administrativa.

Por consiguiente, se centra en los elementos del COSO III, impacto en el control interno de la gestión administrativa tanto en tema de recurso humano, la facturación y los inventarios. Por lo cual, se abordó a la totalidad de miembros de la ferretería, debido a que la exactitud de la investigación así lo requiere, ya que es una empresa familiar que consta de cinco empleados entre administración y operativos.

Se desea conocer el camino que siguen de los miembros en comparación con la misión del negocio para así llegar a oportunidades de mejoras importantes, hallazgos que brinden soporte a la buena gestión administrativa: enfocado en el tema del talento humano, facturación, e inventarios. Para ello se utilizan la entrevista y la observación, midiendo conceptos por corregir buscando con ello, resultados que sean base en la creación de una propuesta para el establecimiento de un Sistema de control interno que corresponda a las exigencias del Informe COSO III.

4.1. Conocimiento General del Negocio

4.1.1. Preguntas abiertas al personal

Se preparó una entrevista, con una serie inicial de preguntas para conocer el conocimiento que poseen los miembros del equipo de trabajo de la ferretería, respecto de particularidades de este. La importancia recae en crear una perspectiva para los elementos del equipo, algunas consideraciones de fondo que conllevan a alcanzar los objetivos de la Administración.

1. Describa el nicho de mercado en el que se encasilla el negocio

El personal demostró un aceptable conocimiento acorde a las respuestas, para ubicar acertadamente el concepto ferretero, en el cual se 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 concreta 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 enfocarse nuevas formas de crecimiento?

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

5. ¿Describa la pirámide de mando en el negocio?

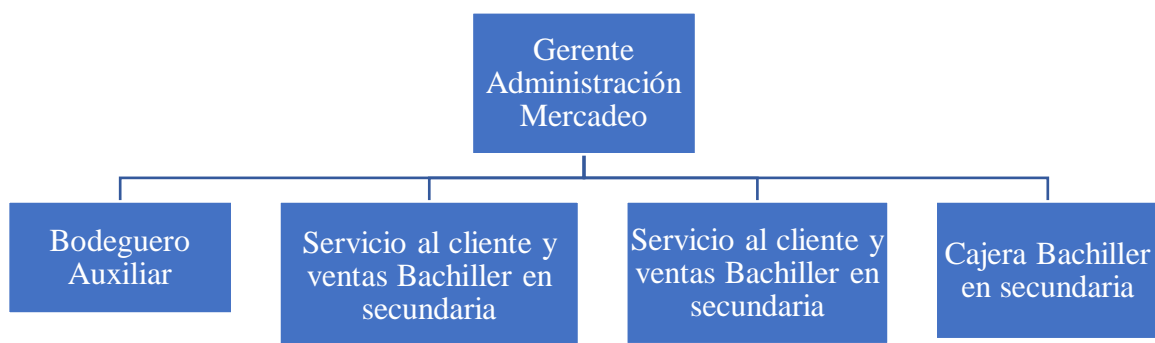
Este cuestionamiento dejó ver un buen conocimiento del personal, acerca de la función de cada una de las personas. Lo cual se describe con el siguiente gráfico:

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 devela un desconocimiento de los aspectos que utiliza La Administración para alcanzarlos.

Figura 5

Organigrama de la Ferretería y Depósito Cariari S.A.



Fuente: Elaboración propia enero, 2022

4.2. Gráficos y análisis

Esta entrevista tiene el propósito de conocer la gestión de la Administración sobre el control interno actual de la Ferretería y Depósito Cariari S.A.

Dirigida a la Gerencia

4.2.1. Ambiente de control

Tabla 5

Resultados Componente 1. Ambiente de Control

Pregunta	SI	NO	NS/NR
Componente 1. Ejercicio de ambiente de control			
<i>¿Se maneja políticas de reclutamiento?</i>	2 100%	0	0

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

La respuesta se concluye que sí hay políticas de reclutamiento.

Interpretación:

Sí hay políticas de reclutamiento lo que nos deja saber que hay una preocupación por parte de la Administración de tener personal calificado.

Deducción: La gerencia tiene la responsabilidad de establecer y mantener un equipo que sea efectivo en sus funciones que brinde el apoyo suficiente en las operaciones de la ferretería para el cumplimiento de sus objetivos, por lo cual se necesita personal calificado con conocimiento de las funciones por realizar.

Control Interno:

La organización debe seleccionar, reclutar y realizar evaluaciones concurrentes o separadas para cada puesto, y así, determinar si los aplicantes están preparados para cubrir las vacantes esta la evaluación de desempeño debe aplicarse periódicamente en la ferretería. Si el objetivo de la contratación es adquirir nuevos talentos, la aplicación de una política de contratación establece las condiciones para la contratación.

Estas políticas no solo servirán para encontrar candidatos con aptitudes, sino también para

optimizar los procesos, acompañar la evolución de la empresa y garantizar el desarrollo sostenible de sus actividades.

Tabla 6

Resultados Componente 1. Ambiente de Control

Pregunta	SI	NO	NS/NR
Componente 1. Ejercicio de ambiente de control			
<i>¿Se maneja políticas de reclutamiento por escrito?</i>	0	2 100%	0

Fuente: Elaboración propia

Análisis

El 100% de los entrevistados contestaron negativamente.

Interpretación

Lo que da como resultado un desentendimiento total por parte de la Administración acerca de contar con un manual que les guíe en este proceso tan importante.

Deducción:

No hay una política respecto del proceso de selección, por ende, no hay un control efectivo sobre el proceso de reclutamiento.

Control interno

Las políticas no son las idóneas, ya que existen, pero no hubo prueba de que esté por escrito la gerencia esta dividida en que: sí hay, pero no escritas, lo que le brinda a esta auditoría que no existe una seguridad a nivel administrativo y son desconocidas por el personal, las acciones, funciones y elementos para hacer eficientemente su trabajo.

3. Sí la respuesta es no, ¿Por qué no están por escrito?

Si la respuesta es sí pase a la pregunta 4.

Análisis

La gerencia señala que no hay políticas por escrito porque son familia.

Criterio

Sanas prácticas de control interno señalan que se debe tener una segregación de funciones como mínimo.

Causa

Exceso de confianza

Efecto podría estarse dando pérdidas de materiales y mercadería (pérdidas pulga).

Recomendación el diseño de políticas de reclutamiento por escrito que contenga al menos:

Tabla 7

Resultados Componente 1. Ambiente de Control

Pregunta	SI	NO	NS/NR
Componente 1. Ejercicio de ambiente de control			
¿Hay aprobación de políticas por niveles jerárquicos adecuados?	0	2 100%	0

Fuente: Elaboración propia

Análisis

El 100% dijo que no hay una aprobación de políticas por niveles jerárquicos adecuados.

Interpretación

Se concluye que no hay un nivel jerárquico que apruebe políticas idóneas para el control de las actividades de control interno.

Deducción

No hay políticas adecuadas, efectivamente, aprobadas y autorizadas por niveles jerárquicos

superiores.

Control Interno

Esto incurre en que puede haber errores en el control de las actividades de operación en la organización, ya que, no existe una revisión ni aprobación por un nivel jerárquico adecuado de las políticas.

Tabla 8

Resultados Componente 1. Ambiente de Control

Pregunta	SI	NO	NS/NR
Componente 1. Ejercicio de ambiente de control			
<i>¿Hay manuales de políticas de facturación?</i>	0 0%	2 100%	0

Fuente: Elaboración propia

Análisis

El 100% respondió que no hay políticas ni procedimientos de facturación.

Interpretación

No hay manuales de políticas y procedimientos de facturación de acuerdo con la respuesta de gerencia.

Deducción

No hay políticas adecuadas, efectivamente, en el proceso de facturación.

Control Interno

Esto incurre en que puede haber errores en el proceso de facturación y que no existe el control de la factura en la organización, ya que, no existe una revisión ni aprobación por un nivel jerárquico adecuado de esa política.

Tabla 9*Resultados Componente 1. Ambiente de Control*

Pregunta	SI	NO	NS/NR
Componente 1. Ejercicio de ambiente de control			
<i>¿Hay manuales de venta?</i>	0 0%	2 100%	0

Fuente: Elaboración propia**Análisis**

El 100% respondió que no hay políticas ni procedimientos de venta por lo cual es importante implementarlas para cumplir los objetivos de la organización.

Interpretación

No hay manuales de políticas y procedimientos de ventas de acuerdo con la respuesta de gerencia.

Deducción

No hay políticas adecuadas, efectivamente, en el proceso de ventas.

Control Interno

Esto incurre en que puede haber errores en el proceso de venta y que no existe el control de la venta y el servicio en la organización, ya que, no existe una revisión ni aprobación por un nivel jerárquico adecuado de esa política.

Tabla 10*Resultados Componente 1. Ambiente de Control*

Pregunta	SI	NO	NS/NR
Componente 1. Ejercicio de ambiente de control			
<i>¿Hay manuales de políticas y procedimientos de inventario?</i>	0 0%	2 100%	0

Fuente: Elaboración propia**Análisis**

El 100% respondió que no hay políticas ni procedimientos de inventario por lo que es urgente su implementación para cumplir los objetivos de la organización.

Interpretación

No hay manuales de políticas y procedimientos de ventas de acuerdo con la respuesta de gerencia.

Deducción

No hay políticas adecuadas, efectivamente, en el proceso de llevar el inventario.

Control Interno

Esto puede llevar a errores en el proceso de inventario y que no exista el control de la actualización de las existencias en la organización, ya que, no existe una revisión ni aprobación por un nivel jerárquico adecuado de esa política.

Entrevista, esta evaluación se hace en labor del cumplimiento del control interno.

Departamento de Cajas

4.2.2. Actividades de control

Tabla 11

Resultados Componente 2. Actividades de Control

Pregunta	SI	NO	NS/NR
Componente 2. Ejercicio de actividades de control			
<i>¿Se lleva un auxiliar de las entradas y las salidas de inventario en el momento de la compra y venta de mercancía y materiales?</i>	1 50%	1 50%	0

Fuente: Elaboración propia

Análisis

Se realizó la pregunta a los dos gerentes, en la primera ocasión uno de ellos respondió que sí y el otro que no, cuando se pidió pruebas, no hubo un respaldo actualizado físico ni digital.

Interpretación

No hay seguridad en las respuestas y tampoco en la dada por el auxiliar lo que es deber de ambos tener un control sobre la información importante de la ferretería y esto incurre en un riesgo alto de errores e irregularidades.

Deducción

La gerencia tiene el deber, 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. Para evitar de esta forma cualquier eventualidad con las exigencias de llevar un inventario actualizado.

Control Interno

La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones sobre las existencias de este

para determinar si las actividades de control interno están presentes y son funcionales funcionando.

Tabla 12

Resultados Componente 2. Actividades de Control

Pregunta	Nadie	Encargado de bodega	NS/NR
Componente 2. Ejercicio de actividades de control			
<i>¿Quién coteja esas entradas y salidas de bodegas con documentos físicos?</i>	2 100%	0 0%	0

Fuente: Elaboración propia

Análisis

Se concluye que no se coteja la información de esas entradas y salidas.

Interpretación

El conseguir un control de entradas y salidas de la ferretería sería eficaz para mantener un nivel de servicio a la altura.

Deducción

Si no se maneja esa información de forma oportuna, no se podrá saber qué comprar y ni qué se vende más.

Control Interno

Una rotación de inventario eficiente y eficaz es uno de los principales objetivos del control de esta información.

Tabla 13
Resultados Componente 2. Actividades de Control

Pregunta	SI	NO	NS/NR
Componente 2. Ejercicio de actividades de control			
<i>¿Se maneja una estadística de materiales de alto nivel de rotación?</i>	0 0%	2 100%	0

Fuente: Elaboración propia

Análisis

No manejan una estadística de materiales de alto nivel de rotación, por lo que, no van a saber cuánto comprar para tener un adecuado inventario.

Interpretación

No hay un claro conocimiento de que se vende más y qué está quedando rezagado, sin así poder abastecer de buena forma la bodega de la ferretería y así siempre cumplir con las necesidades de los clientes.

Deducción

Se deduce que en la ferretería no hay una rotación adecuada en el inventario.

Control Interno

El correcto orden y administración de inventarios es uno de los factores principales que inciden en el desempeño de las empresas y en las ganancias que se obtienen, se debe mantener un nivel óptimo para no incurrir en costos innecesarios.

Tabla 14
Resultados Componente 2. Actividades de Control

Pregunta	SI	NO	NS/NR
Componente 2. Ejercicio de actividades de control			
<i>¿Se maneja un nivel de seguridad de inventario para esas líneas de alta rotación?</i>	1 50%	1 50%	0

Fuente: Elaboración propia

Análisis

De la totalidad de entrevistados, ante la pregunta de un manejo de nivel de seguridad de inventario en líneas de alta rotación, un 50% respondió que no existe y el otro 50% que sí existe.

Interpretación

Un stock mínimo de seguridad es la cantidad mínima de un determinado artículo que se desea mantener en el almacén, siempre vigilando que este no se dañe ni se pierda, se debe medir con precisión artículos de bajo movimiento y en ocasiones con alto costo, se desea tener poco inventario más cuando se especula que va a ver un decremento en el precio.

Deducción

Hace falta un punto de reorden o punto de pedido, que es aquel donde el nivel de existencias debe resurtir el almacén contemplando los tiempos de los proveedores y así evitar problemas de abastecimiento

Control Interno

La gestión y control sobre los inventarios es un proceso que tiene un gran impacto en todas las áreas operativas, y a la vez, un aspecto primordial de la Administración, ya que cuando no se tiene controlado implica un alto costo y requiere una mayor inversión/efectivo.

Esta evaluación se hace en labor del cumplimiento del control interno.

4.2.3. Evaluación de riesgos

Tabla 15

Resultados Componente 3. Evaluación de Riesgos

Pregunta	SI	NO	NS/NR
Componente 3. Ejercicio de evaluación de riesgos			
<i>¿Ha recibido inducción para ejecutar las funciones diarias que le exige su puesto?</i>	2 100%	0 0%	0

Fuente: Elaboración propia

Análisis

El 100% respondió sí se les brindó por una capacitación al Departamento de Cajas, se recibió inducción.

Interpretación

Sí hay un conocimiento del encargado de cajas

Deducción

Sí hay una política de brindar inducción al encargado de cajas.

Control Interno

Esto incurre en que se eviten errores en el proceso de manejo de facturación y que exista un control.

Tabla 16
Resultados Componente 3. Evaluación de Riesgos

Pregunta	SI	NO	NS/NR
Componente 3. Ejercicio de evaluación de riesgos			
<i>¿Se lleva un proceso de facturación eficiente para el cliente?</i>	2 100%	0 0%	0

Fuente: Elaboración propia

Análisis

El 100% respondió que sí se realiza un proceso de facturación eficiente.

Interpretación

No hay manuales de políticas y procedimientos de facturación entonces, de acuerdo con la respuesta quedan dudas de que sea eficiente como lo afirman.

Deducción

No hay políticas escritas sobre en el proceso de llevar la facturación.

Control Interno

Debe establecerse un control sobre las condiciones de la facturación a crédito, ya que se debe de manejar un eficiente capital de trabajo.

Tabla 17
Resultados Componente 3. Evaluación de Riesgos

Pregunta	SI	NO	NS/NR
Componente 3. Ejercicio de evaluación de riesgos			
<i>¿Se realizan notas de créditos y notas de débito?</i>	2 100%	0 0%	0 0%

Fuente: Elaboración propia

Análisis

El 100% respondió que sí se realizan notas de débito y notas de crédito.

Interpretación

No hay manuales de procedimientos, ni políticas de cuál es el procedimiento para su aprobación y porqué se debe tener un control sobre las notas, de acuerdo con la respuesta de gerencia.

Dedución

No hay políticas adecuadas, efectivamente en el proceso de llevar el control de las notas de débito ni de crédito.

Control Interno

Esto incurre en que puede haber errores en el proceso de realización de notas de débito y crédito, también incurrir en error o vulnerable a algún fraude, ya que, no existe el control en la organización pues, no existe una revisión ni aprobación por un nivel jerárquico adecuado de esa política.

Tabla 18

Resultados Componente 3. Evaluación de Riesgos

Pregunta	4	0	NS/NR
Componente 3. Ejercicio de evaluación de riesgos			
¿Cuántos usuarios tienen acceso a la facturación?	2 100%	0 0%	0

Fuente: Elaboración propia

Análisis

Según el grafico anterior el total de la población encuestada (4) tiene acceso al sistema de

facturación.

Interpretación

Existe riesgo sobre la información, ya que no hay actividades de control, como los preventivos para evitar errores o irregularidades, ni de detección o de dirección.

Deducción

Debe trabajarse en el desarrollo actividades de control.

Control Interno

Debe haber una segregación de funciones y al parecer no está definida y también debe haber controles de autorizaciones

Tabla 19

Resultados Componente 3. Evaluación de Riesgos

Pregunta	SI	NO	NS/NR
Componente 3. Ejercicio de evaluación de riesgos			
<i>¿Hay custodia de las facturas?</i>	1 50%	1 50%	0

Fuente: Elaboración propia

Análisis

No hay una respuesta clara de parte de la gerencia, entre si hay, o no custodia de las facturas se presume que no, ya que las facturas no están ordenadas están en bolsas y no hay ningún control de estas.

Interpretación

Existe riesgo sobre la información, ya que no hay actividades de control, como lo son los preventivos para evitar errores o irregularidades ni de detección o de dirección.

Deducción

Debe trabajarse en el desarrollo actividades de control y en custodiar las facturas físicas y electrónicas, así como asegurarse de que estén bien registradas.

Control Interno

Debe haber un mayor esfuerzo con las actividades de prevención y al parecer no está, también debe haber controles de autorizaciones como el que controle la llave de donde se guardan las facturas.

Tabla 20

Resultados Componente 3. Evaluación de Riesgos

Pregunta	1-5	6-10	NS/NR
Componente 3. Ejercicio de evaluación de riesgos			
<i>¿Cuál es el nivel de autoridad para anular facturas con escala de 1 a 10?</i>	0 0%	1 100%	0

Fuente: Elaboración propia

¿Cuál es el nivel de autoridad para anular facturas con escala de 1 a 10?

Análisis

La respuesta de la gerencia fue 7.

El nivel es aceptable, ya que un nivel siete se considera que no tiene un valor menor a cinco, pues esto sí sería inaceptable.

Interpretación

Se interpreta como un nivel aceptable entre lo que respecta a controles de autorizaciones, ya que es de suma importancia para la organización definir quién tiene la autoridad para aprobar diversas transacciones comunes o no comunes, como lo es el caso de anular facturas.

Deducción

Se sabe hay un cierto grado de riesgo de detección, por lo cual es muy relevante tener esa autoridad definida, para brindar cierto grado de seguridad, cuando es incosteable la aplicación de controles.

Control Interno

Controles de nivel de acceso puede aplicar en este caso, ya que solo cierto grado de autoridad debe tener el poder de anular una factura y así reducir riesgos de errores e irregularidades.

Tabla 21

Resultados Componente 3. Evaluación de Riesgos

Pregunta	SI	NO	NS/NR
Componente 3. Ejercicio de evaluación de riesgos			
<i>¿Hay aprobación de políticas por niveles jerárquicos adecuados?</i>	2 100%	0 0%	0

Fuente: Elaboración propia

Análisis

Se concluye que hay bitácoras de acceso al sistema y se pudo observar para confirmar.

Interpretación

Es de gran utilidad para manejar un control de las operaciones realizadas por los diferentes usuarios.

Deducción

Se deben mantener las facturas.

Control Interno

Los diferentes documentos en papel o formato electrónico, se deberán conservar por cualquier medio, que permita garantizar al obligado a su conservación, la autenticidad de su origen, la integridad de su contenido y su legibilidad, así como el acceso a ellos por parte de la Administración Tributaria, sin demora, salvo causa debidamente justificada, pudiendo cumplirse esta obligación, mediante la utilización de medios electrónicos.

Esta evaluación se hace en labor del cumplimiento del control interno.

4.2.4. Información y comunicación

Tabla 22

Resultados Componente 4. Información y Comunicación

Pregunta	SI	NO	NS/NR
Componente 4. Ejercicio de información y comunicación			
<i>¿Considera usted que el proceso de comercialización es rápido y eficiente?</i>	6 100%	0 0%	0

Fuente: Elaboración propia

Análisis

La mayoría de los clientes opinan que el proceso de comercialización es rápido y eficiente.

Interpretación:

Sí hay un impacto en el cliente de manera positiva, en cuanto el proceso de comercialización hay que definirlo bien.

Dedución

Se debe trabajar en la mejora continua del proceso de comercialización.

Control Interno

Hay diferentes etapas en el proceso de comercialización y ventas entre ellas:

Preparación de la actividad

Donde el vendedor deba asumir esta primera etapa en dos fases: la organización de la actividad y la preparación de la visita al cliente.

Organización

Al vendedor al quien se le confía una zona de ventas

Preparación de la entrevista

La venta no se puede improvisar lo mismo que: la organización, las reuniones, los contactos y la dirección.

El vendedor deberá trazarse un objetivo específico para cada gestión de venta. este es una meta en un plazo determinado. Para lograrlo debe desarrollar una estrategia que le favorezca, es decir, que prevea: qué cómo, cuándo se va a decir, así como, de qué medios va a disponer para desarrollar la estrategia, como medios de apoyo para realizar la entrevista.

Toma de contacto con el cliente

En principio es necesario para crear un clima apropiado y distendido a eliminar barreras y despertar la atención del cliente en los primeros 20 a 30 segundos de la entrevista.

Determinación de necesidades

Es la etapa en la que el vendedor trata de definir, detectar, reunir o confirmar la situación del cliente sobre sus necesidades y motivaciones, así es más fácil decidir los productos por vender y los argumentos por utilizar

Argumentación

La fase de argumentación es indispensable dentro del proceso de negociación y trata de dejar claro al cliente, la diferenciación del producto en comparación con los de mis competidores.

Tabla 23
Resultados Componente 4. Información y Comunicación

Pregunta	SI	NO	A veces
Componente 4. Ejercicio de información y comunicación			
<i>¿Encuentra usted el producto que busca fácilmente en la ferretería?</i>	5 83%	0 0%	1 17%

Fuente: Elaboración propia

Análisis

El 17% de los clientes encuestados dicen que a veces encuentra el producto fácilmente.

Interpretación

Es muy importante tener los productos al alcance del cliente en el momento adecuado porque, de lo contrario se puede perder una venta potencial y el cliente siempre preferirá un lugar donde encuentre todo lo que necesita.

Deducción

Preguntar parece sencillo, pero no lo es, por lo que hay que saber escuchar y formular la pregunta inteligente, adecuarla a las diferentes personalidades, conseguir información de un cliente silencioso o por el contrario centrar bien el tema.

Control Interno

Se debe tener un conocimiento de los productos de alta rotación para tener disponibles y un adecuado punto de reorden, con esto habrá un control de las oferta y demanda.

Tabla 24
Resultados Componente 4. Información y Comunicación

Pregunta	SI	NO	NS/NR
Componente 4. Ejercicio de información y comunicación			
<i>¿Se le brinda información de cuánto tiempo tomara en llegar el producto que buscaba? (dado la circunstancia de que en algún momento no lo encontró)</i>	6 100%	0 0%	0 0%

Fuente: Elaboración propia

Análisis

A pesar de que, no se maneja una estadística de materiales de alta rotación, sí se les brinda información a los clientes de la demora en reabastecimiento de productos y materiales en la ferretería.

Interpretación

Es importante crear una estadística de los materiales o productos de más alta rotación.

Deducción

La administración debe de adoptar esta estadística como herramienta para conocer los productos de alta rotación y así tomar decisiones eficientes y acertadas con la información.

Control Interno

El control interno sobre abastecimiento permite corregir y superar debilidades que pueden ser detectadas en el manejo de existencias, el no tener uno conlleva a un riesgo operativo, es de suma importancia el cálculo de necesidades y cantidades específicas para determinado periodo, así alcanzar una seguridad y no incurrir en deterioro ni agotar existencias.

Tabla 25
Resultados Componente 4. Información y Comunicación

Pregunta	SI	NO	NS/NR
Componente 4. Ejercicio de información y comunicación			
<i>¿Se le atiende de manera efectiva y rápida?</i>	6 100%	0 0%	0 0%

Fuente: Elaboración propia

Análisis

Los clientes consideran que la atención brindada es rápida y efectiva, en cuanto: necesidades, tiempos de servicio, encuestas, evaluación de servicio de calidad, análisis de recompensas y motivación, ya que claramente las personas dejan de comprar un producto por falta de información.

Tabla 26
Resultados Componente 4. Información y Comunicación

Pregunta	SI	NO	NS/NR
Componente 4. Ejercicio de información y comunicación			
<i>¿Es el precio que encuentra en la ferretería Cariari competitivo y justo con respecto a las demás ferreterías?</i>	5 83%	1 17%	0 0%

Fuente: Elaboración propia

Análisis

El precio es competitivo, respecto del de la competencia.

Interpretación

Es sumamente el fijarse un precio de acuerdo con el cliente meta, que sea justo y tampoco

genere desconfianza en él, en cuanto su calidad.

Deducción

Simpatía por el producto hace que el cliente compre el producto, pero el precio es fundamental y el valor agregado.

Control Interno

Fiabilidad y capacidad de respuesta, se trata de mantener en buenas condiciones: las instalaciones físicas, los equipos, contar con personal adecuado, manejo de los precios competitivos y la comunicación efectiva de ese precio y el porqué.

Tabla 27

Resultados Componente 4. Información y Comunicación

Pregunta	SI	NO	NS/NR
Componente 4. Ejercicio de información y comunicación			
<i>¿Considera el despacho de los productos o materiales efectivo y rápido?</i>	5 83%	1 17%	0 0%

Fuente: Elaboración propia

Análisis

La mayoría de los clientes opinan que el despacho de los productos es efectivo y rápido.

Interpretación

Esto está muy bien, ya que los productos deben ser despachados en un tiempo prudencial y no atrasar alguna orden para los clientes, pues ellos necesitan nuestro respaldo, tanto en la calidad del producto como en el tiempo de entrega para mantener buenas relaciones con los clientes.

Deducción

Es importante un control sobre este y sellar las facturas y productos entregados, ya que, si

no se puede incurrir en errores, como entregas dobles que pueden acabar en daños a la empresa de manera rentable.

Control Interno

Un adecuado control de los productos y facturas canceladas, órdenes de compras con mercadería ya despachada, así como un eficiente manejo de los tiempos de entrega.

4.2.5. Actividades de supervisión

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 tecnológica los riesgos crecen, respecto de los avances. Por esto, 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 III para la Ferretería y Depósito Cariari S.A, sea de utilidad para el desarrollo del negocio y la valoración que tenga esta por parte de la Administración, consiga llenar las expectativas de llegar al alcance de los objetivos de la organización.

Esta evaluación se hace como labor del cumplimiento del Departamento de Control

Interno.

Tabla 28
Resultados Componente 5. Supervisión

Pregunta	SI	NO	NS/NR
Componente 5. Ejercicio de Supervisión			
<i>¿Existe un proceso para hacer seguimiento sobre las deficiencias de control, a través de su evaluación y corrección?</i>	1 100%	0 0%	0 0%

Fuente: Elaboración propia

Análisis

El 100% de la muestra concluyó en que no hay seguimiento sobre las deficiencias de control, a través de evaluación y corrección, porque no existe un proceso como tal.

Interpretación

La administración activa debe tomar las medidas pertinentes para que anualmente, se realice la autoevaluación del SCI y se cumpla con las estrategias y mecanismos establecidos. No existe un compromiso por parte de la Administración que se preocupe por el seguimiento efectivo que fortalezca el control de las actividades en la organización.

Deducción

No hay un seguimiento sobre las deficiencias de control, ya que no se realizan evaluaciones, y por ende faltan correcciones en las actividades de CI. Al no existir un control sobre las deficiencias pueden incurrir en: más gastos operativos errores, irregularidades y despilfarros.

Control Interno

Hay múltiples beneficios de llevar un seguimiento efectivo, estos son: identificar y corregir oportunamente los problemas de control interno, producir información más segura y confiable para

la toma de decisiones y rendición de cuentas. Este no existe en la ferretería. No hay un control interno definido sobre las deficiencias que se pueden representar en la medida del tiempo, como: pérdidas grandes o pequeñas y bajas en el desempeño, así como limitación en el alcance de objetivos.

Tabla 29
Resultados Componente 5. Supervisión

Pregunta	SI	NO	NS/NR
Componente 5. Ejercicio de Supervisión			
<i>¿Hace la organización una supervisión de sus controles a un costo, nivel de esfuerzo o nivel organizativo que no sea consistente con el volumen de riesgos por mitigar, a través de los controles?</i>	1 100%	0 0%	0 0%

Fuente: Elaboración propia

Análisis

El 100% de la muestra concluyó en que no hay una supervisión de sus controles a un costo, nivel de esfuerzo o nivel organizativo.

Interpretación

Vigilar la calidad es muy importante y es el camino al éxito o la falta de esa vigilancia y control conducirá al fracaso.

Deducción

No hay una prueba de que existe la supervisión en cada proceso.

Control Interno

El principio 16 de COSO III indica que es importante establecer procedimientos que aseguren evaluaciones continuas e independientes para velar que los componentes del Sistema de

Control Interno, si están presentes y funcionando correctamente.

Tabla 30

Resultados Componente 5. Supervisión

Pregunta	SI	NO	NS/NR
Componente 5. Ejercicio de Supervisión			
<i>¿Se emplea la supervisión en áreas que nunca han experimentado fallos en los controles y que no se conozca que hayan originado errores en otras organizaciones de similares características?</i>	1 100%	0 0%	0 0%

Fuente: Elaboración propia

Análisis

El 100% de la muestra concluyó en que no se emplea sobre las deficiencias de control, a través de evaluación y corrección. Además, al consultar cuáles áreas nunca han experimentado fallos, se indicó que ninguna.

Interpretación

El proceso de supervisión es esa interacción directa entre los individuos involucrados en determinado trabajo con el propósito de tener éxito en su desempeño y la consecución de los objetivos. No hay conocimiento en qué áreas hay fallos y cuáles son.

Deducción

Sería una buena propuesta para el equipo de dirección realizar y diseñar el proceso de supervisión en las diferentes áreas de la ferretería, así como: identificar, evaluar las políticas y vigilar la eficacia del control interno. Sin un proceso de supervisión bien planteado no es posible saber sobre las deficiencias del control, a través de evaluación y corrección.

Control Interno

El órgano responsable de que exista un control interno y un sistema de gestión del riesgo adecuado y eficaz, dentro de la organización, es el Consejo de Administración.

Tabla 31

Resultados Componente 5. Supervisión

Pregunta	SI	NO	NS/NR
Componente 5. Ejercicio de Supervisión			
<i>¿Existen áreas de riesgo dentro de la organización que raramente experimentan cambios significativos?</i>	1 100%	0 0%	0 0%

Fuente: Elaboración propia

Análisis

El 100% de la muestra concluyó que no existen áreas con riesgos dentro de la organización.

Interpretación

La gerencia no reconoce que haya un riesgo en áreas de la ferretería por falta de supervisión.

Deducción

Sin un proceso de supervisión bien planteado no es posible saber sobre las deficiencias de control, a través de evaluación y corrección.

Control Interno

Es de vital importancia la supervisión en los tiempos de operación y en el nivel de riesgo por falta de una efectiva supervisión de seguimiento de objetivos en la empresa.

Tabla 32
Resultados Componente 5. Supervisión

Pregunta	SI	NO	NS/NR
Componente 5. Ejercicio de Supervisión			
<i>¿Existe una duplicidad innecesaria de esfuerzos donde intervengan muchas personas con el objetivo de supervisor la efectividad de los mismo?</i>	0 0%	1 100%	0 0%

Fuente: Elaboración propia

Análisis

El 100% de la muestra concluyó en que no se han duplicado esfuerzos innecesarios.

Interpretación

Según la respuesta no hay una duplicidad de esfuerzos en la supervisión, lo que está bien, siempre y cuando se asegure que esa supervisión sea efectiva.

Deducción

Sin un proceso de supervisión bien planteado no es posible identificar sobre las deficiencias de control, a través de evaluación y corrección.

Control Interno

En la supervisión se tiene la meta de evaluar el proceso, su calidad y posibles mejoras, no es un proceso sencillo y requiere de tiempo además de carga de trabajo, es un costo alto para la compañía y es indirecto, por lo que no se debe de doblar esfuerzos en el mismo si se hace adecuadamente.

Tabla 33
Resultados Componente 5. Supervisión

Pregunta	SI	NO	NS/NR
Componente 5. Ejercicio de Supervisión			
<i>¿Se refiere procedimientos adicionales para la evaluación que hayan sido implementados con el único fin de cumplir con la legislación y otros requerimientos?</i>	5 83%	1 17%	0 0%

Fuente: Elaboración propia

Análisis

El 100% de la muestra concluyó en que no se realizan procedimientos adicionales.

Interpretación

No hay un compromiso con los requerimientos de calidad de los productos, se debe prestar más atención a la legislación y evaluación de productos y servicios.

Deducción

Sin un proceso de supervisión bien planteado no es posible determinar las deficiencias de control, a través de evaluación y corrección.

Control Interno

Debe haber una intervención por parte de la Administración que ayude a mostrar los requerimientos de calidad en la ferretería.

Tabla 34
Resultados Componente 5. Supervisión

Pregunta	SI	NO	NS/NR
Componente 5. Ejercicio de Supervisión			
<i>¿Existen elementos dentro de los procedimientos normales de la organización que pudieran dar el nivel de apoyo necesario para su supervisión?</i>	0 0%	1 100%	0 0%

Fuente: Elaboración propia

Análisis

El 100% de la muestra concluyó que no se han experimentado fallos.

Interpretación

La Administración no reconoce fallos porque no hay un conocimiento sobre los resultados ni hay un seguimiento efectivo de la situación de la organización.

Dedución

Sin un proceso de supervisión bien planteado no es posible determinar las deficiencias de control, a través de evaluación y corrección.

Control Interno

Existen diferentes enfoques para llevar a cabo las evaluaciones: auditoría interna, evaluaciones objetivas, a través de unidades operativas, autoevaluaciones.

Figura 6

Diagrama de flujo de la Ferretería y Depósito Cariari S.A. Proceso de almacenaje

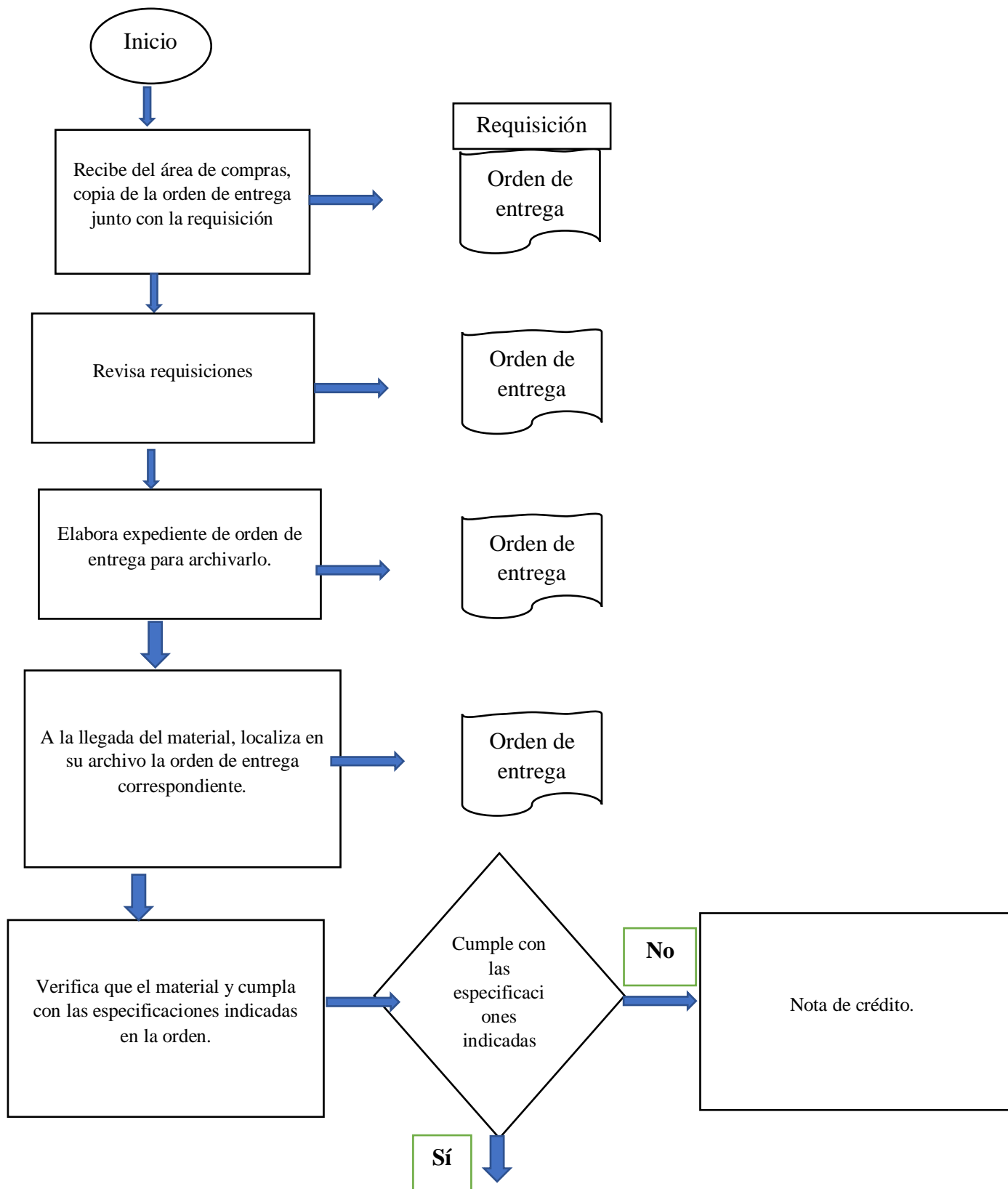


Figura 7

Diagrama de flujo de la Ferretería y deposito Cariari S.A. Proceso de Facturación

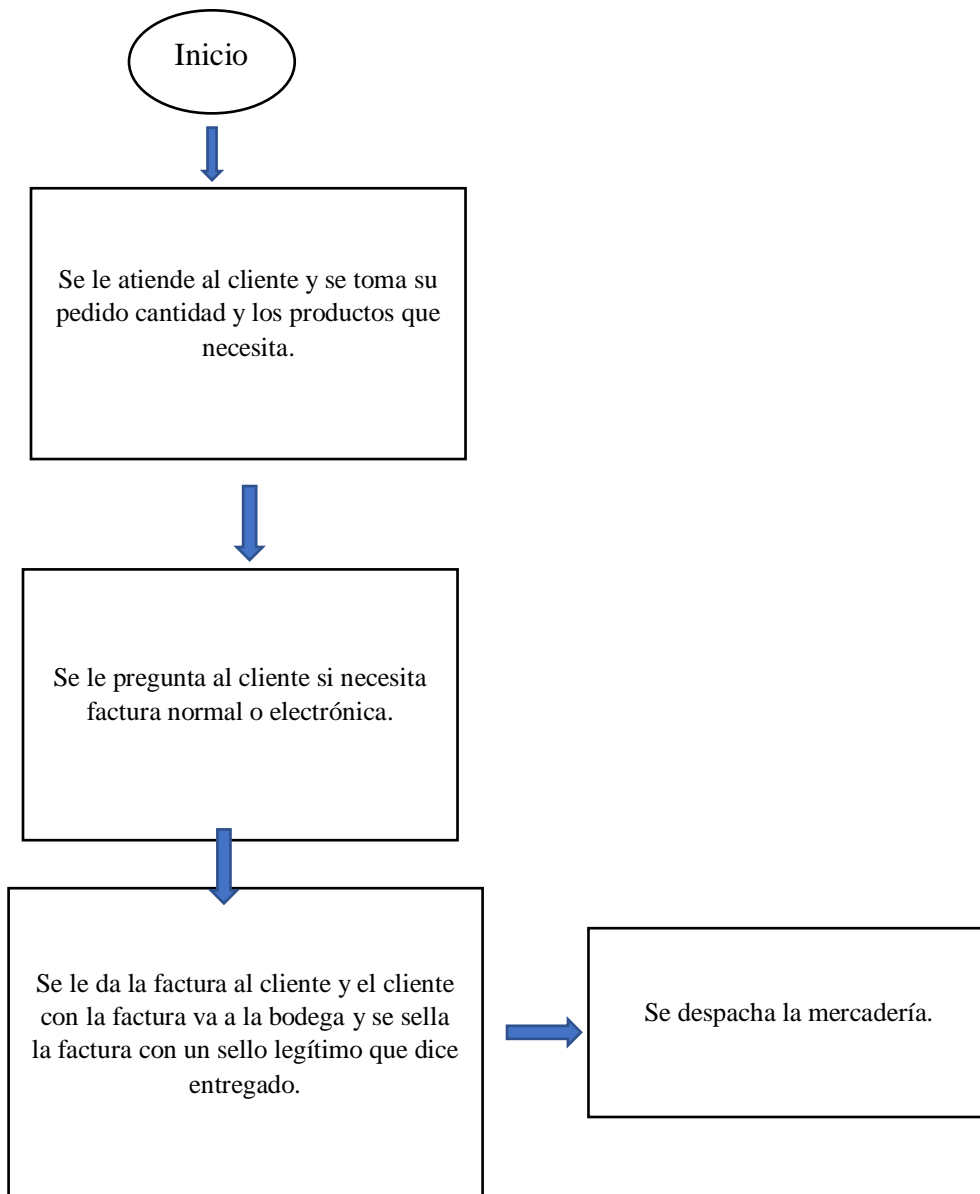
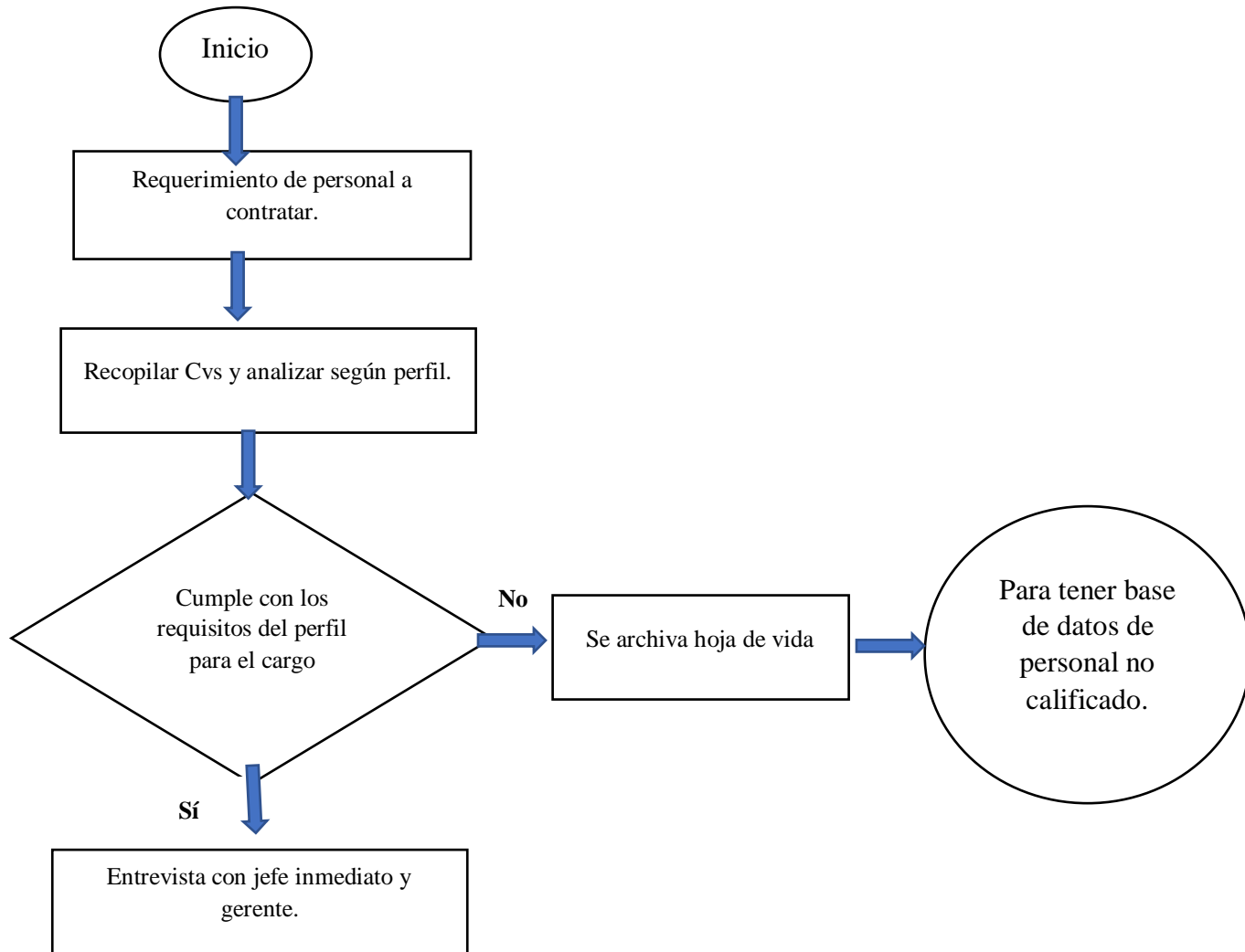


Figura 8

Diagrama de flujo de la Ferretería y Depósito Cariari S.A. Proceso de Inducción de recurso humano



Observaciones de trabajo de punto

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, se encontró lo siguiente:

- No se observa un compromiso por controlar el proceso de facturación con la creación de una política y nivel de autoridad presente.
- No se logra observar un manual de procesos de almacenaje.
- No se observa un manual de procedimientos para Inducción al recurso humano.
- No se observa afectación del rubro de costo de almacenaje ni transporte 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 III, esta forma se logra, 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 que lo manifiesten con las pautas necesarias.

Evaluación de Riesgos

No existe un estudio conciso acerca de los riesgos asociados a la operación de: el

Inventario, facturación y la capacitación de los colaboradores, por tanto, la identificación y análisis de estos; para una adecuada administración, de esta manera la posibilidad de enfrentar fraude y error 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 las cuentas por pagar y por cobrar 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 es lo suficiente adecuada para reforzar la 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 y Depósito Cariari S.A.

CAPÍTULO V: Discusión

5.1. Discusión de los resultados

En esta investigación Umaña (2020), se llevó a cabo un análisis de las actividades de control actuales en materia de Tecnologías de Información y Comunicación de la Compañía Aceitera El Coco S.A. como apoyo para el logro de los objetivos estratégicos corporativos vigentes en el año 2020, se tuvo como primer objetivo evaluar la existencia y oportunidades de mejora en las actividades de control en materia de tecnologías de la información y comunicación de la Compañía Aceitera El Coco S.A. que permitan apoyar el logro de los objetivos estratégicos corporativos durante el ejercicio del periodo 2020.

Se recomienda a la compañía, analizar esta propuesta y que sirva como guía para establecer lineamientos de control interno pues es afín a esto este proceso de investigación se llegó al mismo resultado, ya que se da la misma carencia de un Sistema de Control Interno adecuado por parte de la Administración y se debe también al grado de estudios de los encargados, lo que muestra desconocimiento y falta de políticas y procedimientos que pueden influir de manera eficaz en su empresa; todos estos factores fomentan el orden, seguimiento, control de los objetivos y procesos para desarrollar una mejora continua en la Ferretería y Depósito Cariari S.A.

Identificar políticas y procedimientos actuales sobre el recibo y manejo de los activos corrientes enfatizando en la mercadería en la Ferretería y Depósito Cariari S.A.

- 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. Las políticas contables adoptadas para la medición de los inventarios, incluyen la fórmula del costo que se haya utilizado;
 - b. El importe total en libros de los inventarios, y los importes parciales según la

- clasificación apropiada para la entidad;
- c. El importe en libros de los inventarios que se llevan al valor razonable menos los costos de venta;
 - d. El importe de los inventarios reconocido como gasto durante el periodo; (e) El importe de las rebajas de valor de los inventarios que se ha reconocido como gasto en el periodo, de acuerdo con el párrafo 34;
 - e. El importe de las reversiones en las rebajas de valor anteriores, que se han reconocido como una reducción en la cuantía del gasto por inventarios en el periodo, de acuerdo con el párrafo 34
 - f. Transportes no atribuidos al coste de la mercadería.
 - g. 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.
 - h. 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.

CAPÍTULO VI: Conclusiones y recomendaciones

6.1. Conclusiones

Con el desarrollo del trabajo de campo y el logro de los objetivos propuestos para la investigación, se llega a las siguientes conclusiones, con las que se pretende brindar recomendaciones, que sirvan como guía para fundamentar una estructura de control interno en la gestión por parte de la Administración en la Ferretería Cariari S.A.

Las conclusiones de este trabajo de investigación sirven como guía para fundamentar las recomendaciones que coadyuven a la estructura de control interno en la gestión de acuerdo a COSO III, por parte de la Administración en la Ferretería Cariari S.A., para la mejora de la gestión interna aplicable al comercio minorista en la ferretería, durante el tercer cuatrimestre de 2021.

1. Se concluye que las políticas actuales no están definidas ni escritas para afrontar de manera efectiva los riesgos existentes.
2. El control interno actual no es apto para brindar una seguridad razonable acerca del riesgo implícito de la actividad ferretera analizada de acuerdo a los resultados obtenidos en esta investigación.
3. En lo relativo a diseñar una herramienta para la mejora de la gestión del sistema de control interno para la Ferretería y Depósito Cariari S.A. que supla las necesidades para una buena gestión de riesgos en la toma de decisiones y manejo de las operaciones, debe de crearse una propuesta que satisfaga el alcance de los objetivos, según la naturaleza y tamaño de la empresa acorde con determinar si las operaciones actuales se rigen bajo lineamientos necesarios para la buena operación de la ferretería dado que esta carece de dicha herramienta.

4. La propuesta se debe apegar a los lineamientos de COSO III, 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. En cuanto a, los valores éticos e integridad, la Administración se ha preocupado por involucrar a los miembros de la organización de manera oral.

6.2. Limitaciones

Entre las diferentes limitaciones en la creación de esta tesis se presentaron las siguientes:

El tiempo para realizar el estudio, según el cronograma de actividades de la ferretería es de aproximadamente, seis meses, lo que restringe y limita el desarrollo minucioso de una investigación del sistema de control interno utilizado por la compañía. Por esta razón, el trabajo se enfocará en las áreas de Facturación, Inventario y capacitación en los puntos críticos de control interno.

Otro factor limitante es la distancia, ya que habrá que desplazarse hasta Limón a la Ferretería y Depósito Cariari S.A., para llevar a cabo este estudio.

6.3. Recomendaciones

1. Elaborar un análisis sobre el control interno imperante en la organización tendiente a generar recomendaciones de mejora continua.
2. Desarrollar el análisis de control interno con el propósito de consolidar las buenas prácticas para un sistema efectivo para la mejora de la gestión.
3. Diseñar una herramienta para la mejora de la gestión del sistema de control interno para la Ferretería y Depósito Cariari S.A., que supla las necesidades para una buena gestión de riesgos en la toma de decisiones y manejo de las operaciones, la cual debe ser calibrada periódicamente basada en la propuesta de este documento.
4. Determinar si las operaciones actuales se rigen bajo lineamientos necesarios para la buena operación de la Ferretería.
5. Las operaciones deben ser efectivas para el buen funcionamiento de la empresa por lo que debe reorganizar procesos de ser necesario.
6. Implementar la propuesta de esta investigación, el auxiliar de entradas y salidas debe estar bajo supervisión y actualización ya que no se apega de una manera sólida con algunos aspectos de la Norma Internacional de Contabilidad 2 (Existencias).
7. Capacitar al personal involucrado en los procesos evaluados con el fin de que se familiaricen con el manejo de los conceptos de control interno y la aplicación de este según COSO III.

CAPÍTULO VII: Propuesta

7.1. Nombre de Propuesta

Propuesta de una mejora en la gestión del Sistema de Control Interno según el enfoque denominado COSO III: caso de una ferretería costarricense de la zona Atlántica, durante el último trimestre del 2021.

7.2. Lugar de desarrollo

Este trabajo se desarrolló en las Instalaciones de la Ferretería Cariari S.A., ubicadas en Pococí Cariari, Limón, para este estudio se involucró a todos los miembros de la entidad.

7.3. Objetivos

7.3.1. Objetivo general

Proponer una estructura de Control Interno basado en COSO III para la mejora de la gestión interna aplicable al comercio minorista en la Ferretería y depósito Cariari S.A., durante el tercer cuatrimestre del 2021.

7.3.2. Objetivos Específicos

- Establecer políticas y procedimientos sobre el recibo y manejo de los activos corrientes enfatizando en la mercadería en la Ferretería y Depósito Cariari S.A.
- Definir las políticas de control interno aplicadas en la organización que generen datos relevantes para el diseño del Control Interno, en busca de una mejora continua.
- Determinar las operaciones que se rigen por los lineamientos COSO III para una operación efectiva de la Ferretería respecto al Control Interno.
- Diseñar una propuesta para la mejora de la gestión del Control Interno que supla las

necesidades para una buena gestión de riesgos, en cuanto a la toma de decisiones y manejo de las operaciones de la Ferretería Cariari S.A.

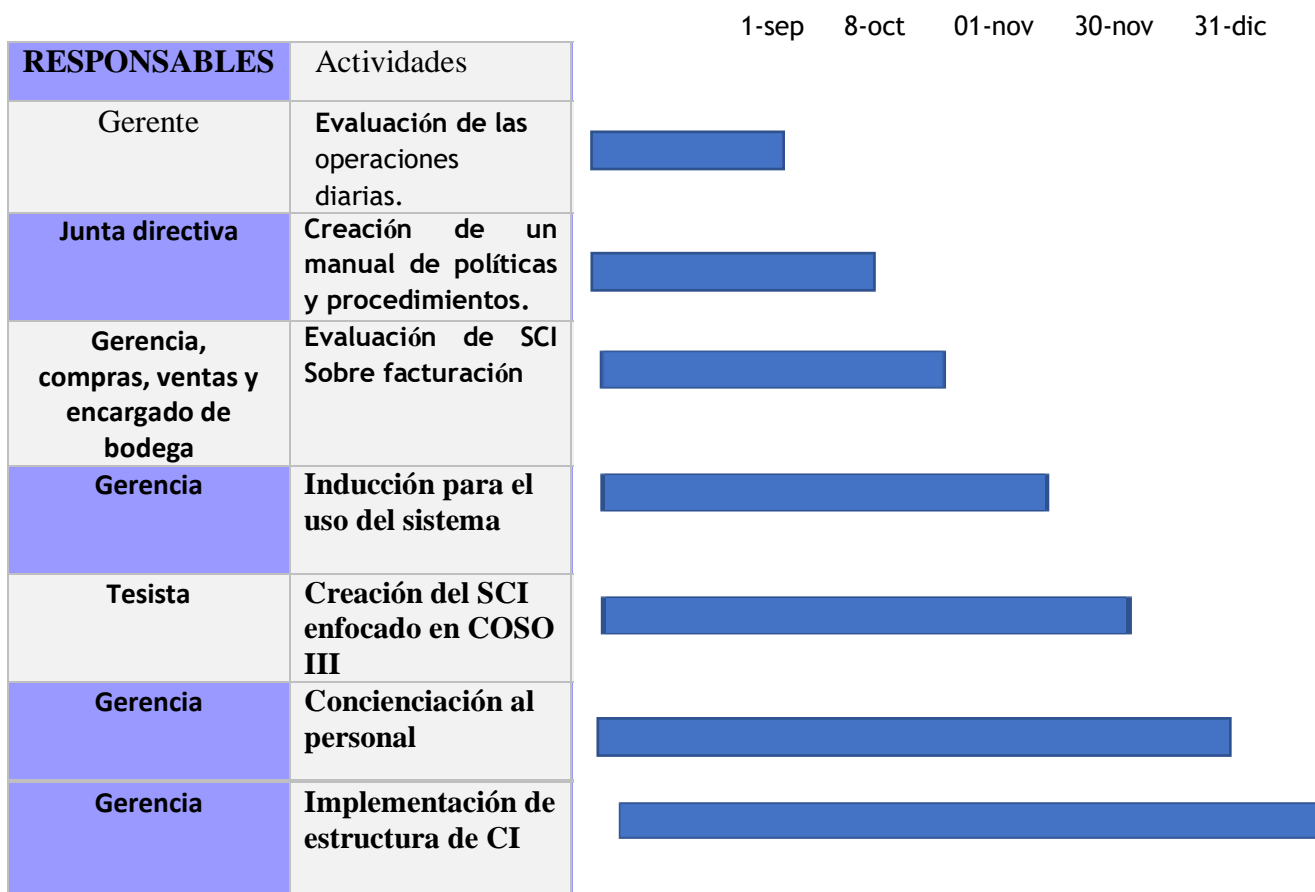
7.4. Cronograma de actividades y responsables

El cronograma de actividades es un instrumento que resulta de excelente apoyo para el manejo del tiempo. El uso de la herramienta ayuda de forma esencial a planificar una adecuada distribución de las tareas, secuenciar las actividades y estimar correctamente el tiempo de duración de cada una de ellas, para cumplir con plazos establecidos.

Para el caso de la propuesta de un Sistema de Control Interno con enfoque en COSO III para la ferretería Cariari S.A la planificación del trabajo se basará en el cronograma de Gantt:

Cronograma de actividades Propuesta de Estructura de SCI con enfoque en COSO III

Figura 9
Cronograma de actividades



Fuente: Propuesta de mejora de la gestión Ferretería Cariari S.A (2022)

Se puede contemplar, que el cronograma maneja una estimación de tiempo para completar las actividades, correspondientes a cuatro meses comprendidos entre el 1 de setiembre del 2022 al 31 de diciembre del 2022, donde los resultados de su implementación no serán contemplados dentro del trabajo, por razones de tiempo, pero de acuerdo con las expectativas de la organización, se espera que los frutos se vean en el corto plazo.

7.4. Presupuesto Necesario para su implementación

Se hace un análisis y se cuenta con computadora, datáfonos, caja registradora, sistema de contabilidad para el manejo de inventario, mas no se lleva contabilidad como tal de las cuentas por pagar ni cuentas por cobrar solo en cuadernos como contabilidad de pulpería. Por lo que, se recomienda invertir en un sistema como QuickBooks en línea por \$89 que es un sistema robusto de calidad, que ayudará también con la facturación electrónica para un mejor manejo de la facturación e implementar un catálogo de cuentas así también controlar de mejor manera las cuentas por pagar y por cobrar, pues hay un riesgo grave de que los cuadernos se puedan perder o puedan existir inconsistencias y errores.

7.5. Descripción detallada de las fases de la propuesta

Figura 10

Estructura basada en COSO III



Fuente: Auditor.org

Establecimiento de Objetivos

El establecimiento de objetivos por parte de la administración es realizado en función a la misión y visión de la empresa, y con el grado de riesgo asociado. Dentro de las metodologías más usadas en el ámbito de los negocios están los objetivos S.M.A.R.T., un acrónimo en inglés para las palabras Específicos, Medibles, Alcanzables, Realistas y Plazo, también el acrónimo forma la palabra inglesa inteligente. Estos atributos son guías para que los objetivos específicos sean definidos por la empresa.

Deficiencias identificadas en el establecimiento de objetivos

- No se encuentran definidos los objetivos específicos y estratégicos: La compañía actualmente no posee documentación relativa para su establecimiento. Por tanto, si estos no existen documentados, los procesos actuales no están alineados a: un objetivo específico, obedeciendo a reacciones, a eventos que ocurren sobre la marcha del negocio.
- No se tiene definido el apetito al riesgo aceptado: El apetito aceptado de riesgo es el nivel tolerable de desviaciones que la empresa autorice sin que impacten de forma directa con el logro de los objetivos. La entidad, al no definir el nivel aceptable en su gestión de riesgos, no tiene certeza de si el impacto por la materialización del riesgo es de importancia para los diversos niveles dentro de la entidad o para el negocio en general.

Evaluación de riesgos

Figura 11
Evaluación de riesgos

	Riesgos	Probabilidad	Impacto
1	Multas por violaciones de normas		
2	Deterioro de imagen		
3	Falta de integridad en la información		
4	Morosidad de la cartera		
5	Perdida de inventario		
6	Bajo retorno de inversión		

Fuente: Propuesta de mejora de la gestión Ferretería Cariari S.A González, R. (2021)

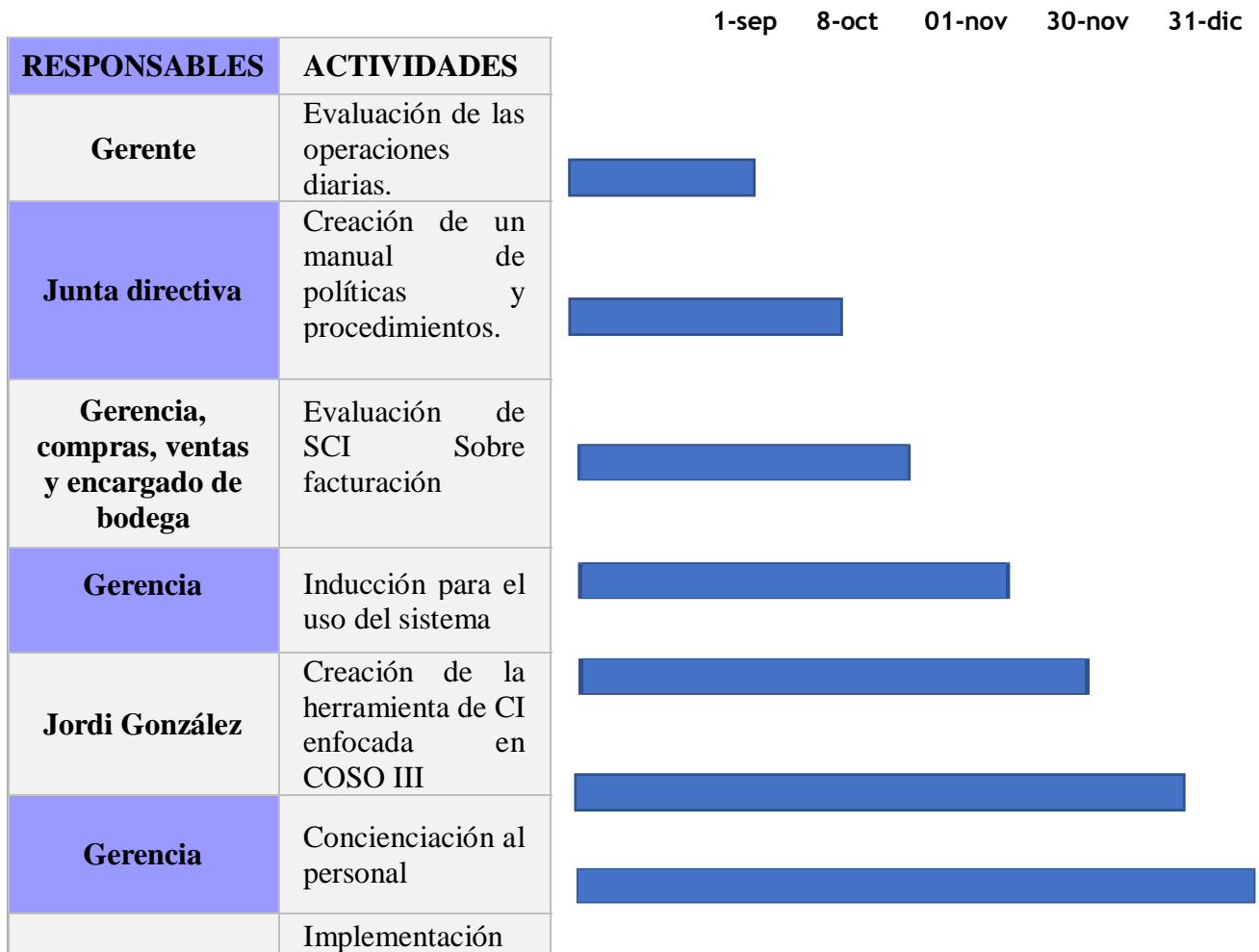
La empresa debe de confeccionar, implementar y comunicar procedimientos, políticas y manuales que permitan mitigar los principales riesgos identificados, mediante controles, entre ellos:

- Segregación de funciones.
- Salvaguarda del Efectivo.
- Integridad, oportunidad y disponibilidad de la Información.
- Seguros.

- Flujo de caja.
- Presupuestos.

Actividades de control

Figura 12
Actividades de control



Fuente: Propuesta de mejora de la gestión Ferretería Cariari S.A Realizado por Jordi González Rodríguez (2021)

- Realizar una revisión periódica de la propuesta incluida en este trabajo, con el fin de actualizarla en caso de ser necesario, y que, de este modo, no pierda vigencia dentro de la organización de la organización.

Información y Comunicación

El flujo de la información a los diferentes niveles de la organización se da, a través de comunicación verbal por parte de la gerencia, en cuanto a procesos se refiere. Así mismo, para decisiones relevantes, trámites de autorización y vistos buenos, se utiliza el correo electrónico.

Para la comunicación externa se utiliza una página de internet con el detalle de los servicios que brinda la ferretería e información general sobre esta. También, eventualmente, se puede promover los servicios, a través de pautas radiales o de televisión.

- Divulgar la propuesta a los colaboradores involucrados en los distintos procesos analizados con el fin de fomentar un ambiente de control óptimo y que los controles puestos en práctica cumplan la función para la cual fueron creados.

Monitoreo

El monitoreo o seguimiento consiste en revisiones periódicas por parte de la gerencia en diferentes áreas de la organización, por ejemplo: verificación de recibido de compras relevantes, revisión de los pagos semanales junto con su respectivo presupuesto. También es parte de la preparación de resultados mensuales con el fin de ser revisados por la gerencia.

- Crear herramientas de seguimiento a las propuestas, en caso de que sean implementadas, con el fin de corregir las deficiencias y que los riesgos identificados no se materialicen negativamente e impacten de forma importante los libros de la compañía.

Oportunidades de mejora

De acuerdo con la información recopilada del estado de los riesgos de la Clínica y su gestión actual, existen puntos de vulnerabilidad sujetos a mejoras en aras de garantizar un sistema de control razonable. Dentro de las principales deficiencias encontradas están:

- Documentación: la ferretería no tiene documentados sus procesos, ni actividades de control en las áreas evaluadas. La documentación de procesos ayudaría a establecer responsabilidades en las personas involucradas. Las actividades de control cuando se documentan ayudan a que las personas involucradas en los procesos conozcan qué controles existen y la razón de estos, con el fin de salvaguardar la información, datos, activos y elementos en general involucrados en los procesos.
- Respuesta a los riesgos: cuando hay claridad sobre los riesgos a los que se está expuesto se puede tomar decisiones de manera más eficiente y enfocar recursos en las áreas requeridas.
- Estrategia de negocio: Al no tener claridad en sus objetivos específicos, no se puede establecer una relación entre la misión y las estrategias operativas de la ferretería.
- El siguiente capítulo pretende solventar estas deficiencias haciendo hincapié en las áreas que se están desarrollando con el objetivo de brindar mejores herramientas a la administración de la ferretería a la hora de tomar decisiones.

Deficiencias identificadas en el establecimiento de objetivos

- No se encuentran definidos los objetivos específicos y estratégicos: La compañía actualmente no posee documentación relativa para su establecimiento. Por tanto, si estos no existen documentados, los procesos actuales no están alineados a un objetivo específico, obedeciendo a reacciones o eventos que ocurran sobre la marcha del negocio.
- No se tiene definido el apetito al riesgo aceptado: El apetito aceptado de riesgo es el nivel tolerable de desviaciones que la empresa autorice sin que impacten de forma directa con el logro de los objetivos. La entidad, al no definir el nivel aceptable en su gestión de riesgos, no tiene certeza de si el impacto por la materialización del riesgo es de

importancia para los diversos niveles dentro de la entidad o para el negocio en general.

Propuesta para la mejora en el establecimiento de objetivos

- **Objetivos específicos y estratégicos:** La misión de la empresa debe estar sustentada por objetivos específicos y estratégicos, los cuales tienen que ser establecidos por la organización a la brevedad. Estos objetivos son una guía para determinar en qué forma y tiempo se alcanza la misión de la empresa.
- **Apetito al riesgo:** La empresa basada en la definición de sus objetivos estratégicos y específicos, debe analizar la importancia relativa ante la materialización de eventos categorizados en Riesgos Operativos, Información Confiable y Cumplimiento normativo, además, definir su apetito al riesgo basado en la consecución de sus objetivos y metas. Los riesgos pueden asumirse, mitigarse, compartirse o evitarse, según la estrategia y nivel de aceptación definidos. El nivel de riesgo aceptado debe de estar definido con base en los objetivos estratégicos.

Evaluación de operaciones

Tabla 35

Cuadro de Análisis FODA: Proceso de tesorería

Internos	Fortalezas	Debilidades
	Control de Flujo de efectivo por parte de la alta gerencia. Utilización de disponible de efectivo para la priorización de Pagos.	El rol asignado al usuario informático "Tesorería" es de súper usuario y por tanto puede modificar datos del sistema.
	Egresos de efectivo bancarios autorizados de forma mancomunada.	Los cheques son emitidos de forma individual cuando los pagos se requieran
	Los pagos de efectivo por sumas considerables de dinero son realizados por transferencia bancaria.	El medio de pago más utilizado es el Cheque.
	La documentación de los pagos realizados es salvaguardada por el departamento financiero y su acceso es restringido.	Las facturas canceladas no son inutilizadas una vez canceladas con la leyenda "factura cancelada con cheque No..."
	Manejo de conciliaciones bancarias de forma mensual y actualizadas.	No se cuenta con un padrón de cédulas de identidad de personas autorizadas para el retiro de cheques.
		No se encuentra normada la política para el pago a proveedores.

Tabla 36*Análisis FODA: Proceso de tesorería*

Externos	Oportunidades	Amenazas
	Sistema bancario sólido y comprometido con la seguridad transaccional, utilización de dispositivos de seguridad (token, clave dinámica entre otros).	Usuarios externos a la entidad pueden realizar modificaciones en las bases de datos de tesorería.
	Servicios prestados a la clase media alta del país.	Robos, hurtos y estafas por personas ajenas a la empresa.
	Ingresos de efectivo de contado, el crédito utilizado es solo para alquiler de oficinas a médicos especialistas, el cual está controlado por la administración mediante la formalización de contratos y políticas de cobro.	No cancelación de servicios prestados por la empresa. Pérdida por incobrables.
		Fraudes bancarios de forma cibernética.
		Afectación por riesgo reputacional.

Fuente: Elaboración propia mayo 2022

Salvuarda del efectivo

Existen ciertas prácticas que pueden vulnerar el proceso y evidenciar un potencial riesgo de salvuarda del efectivo. Dentro de las prácticas de seguridad informática se comprobó por medio de una entrevista al encargado del área que el rol asignado al usuario encargado de tesorería es de súper usuario, lo que deja la posibilidad de modificar datos directamente en la base. Esto conlleva el riesgo de integridad de la información y su veracidad, en tanto personas no autorizadas puedan realizar cambios en los montos por pagar de un servicio o bien.

Sistema de información y comunicación

Es imprescindible que todo el personal de la entidad conozca sus funciones y responsabilidades; para esto se debe disponer de información periódica y oportuna, a fin de orientar sus acciones en consonancia con los demás y en procura de un mejor logro de los objetivos. La Administración también es responsable de utilizar los canales de comunicación adecuados, tales como: correo electrónico, circulares, reuniones presenciales con las partes involucradas, además de canales externos en caso de relacionarse en los procesos con personas ajenas a la entidad.

Ausencia de registro de personas autorizadas a retirar pagos a proveedores

Si bien es cierto, que la ferretería realiza transferencias bancarias como método para algunos pagos, el medio más utilizado es el cheque. Existen prácticas que evidencian la falta de control en el giro de estos, como: ausencia de un padrón de cédulas y firmas autorizadas por retirar cheques de pago a terceros; también, los comprobantes de pago como facturas no se inutilizan con un sello de “cancelado con cheque No.” o “cancelado con transferencia No.”.

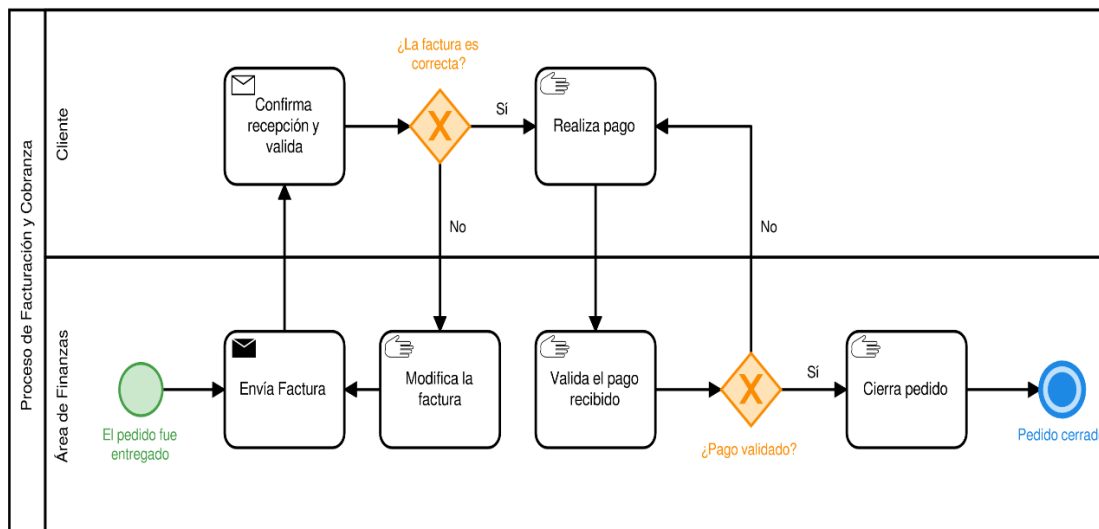
Integridad de la información

Adicionalmente, al encargado de informática, quien presta sus servicios de consultoría, y existen otros súper usuarios que son de la empresa propietaria del software de facturación y contabilidad usado por la empresa. Esto expone a la empresa a que una mala programación en el código fuente del sistema cuya propiedad recae en una empresa ajena a la que presta consultoría y la ferretería misma; afecte de manera intencional o no la integridad y seguridad de los datos.

Con lo que será Caja chica:

- Se recomienda gestionar los reintegros al fondo:
- Antes de que se agote el 50% de este.
- Para que queden registrados en el mismo ejercicio económico en que se produjo el gasto
- Custodiar en un lugar seguro, el dinero del Fondo Fijo de Caja Chica e impedir el acceso de terceras personas a este.

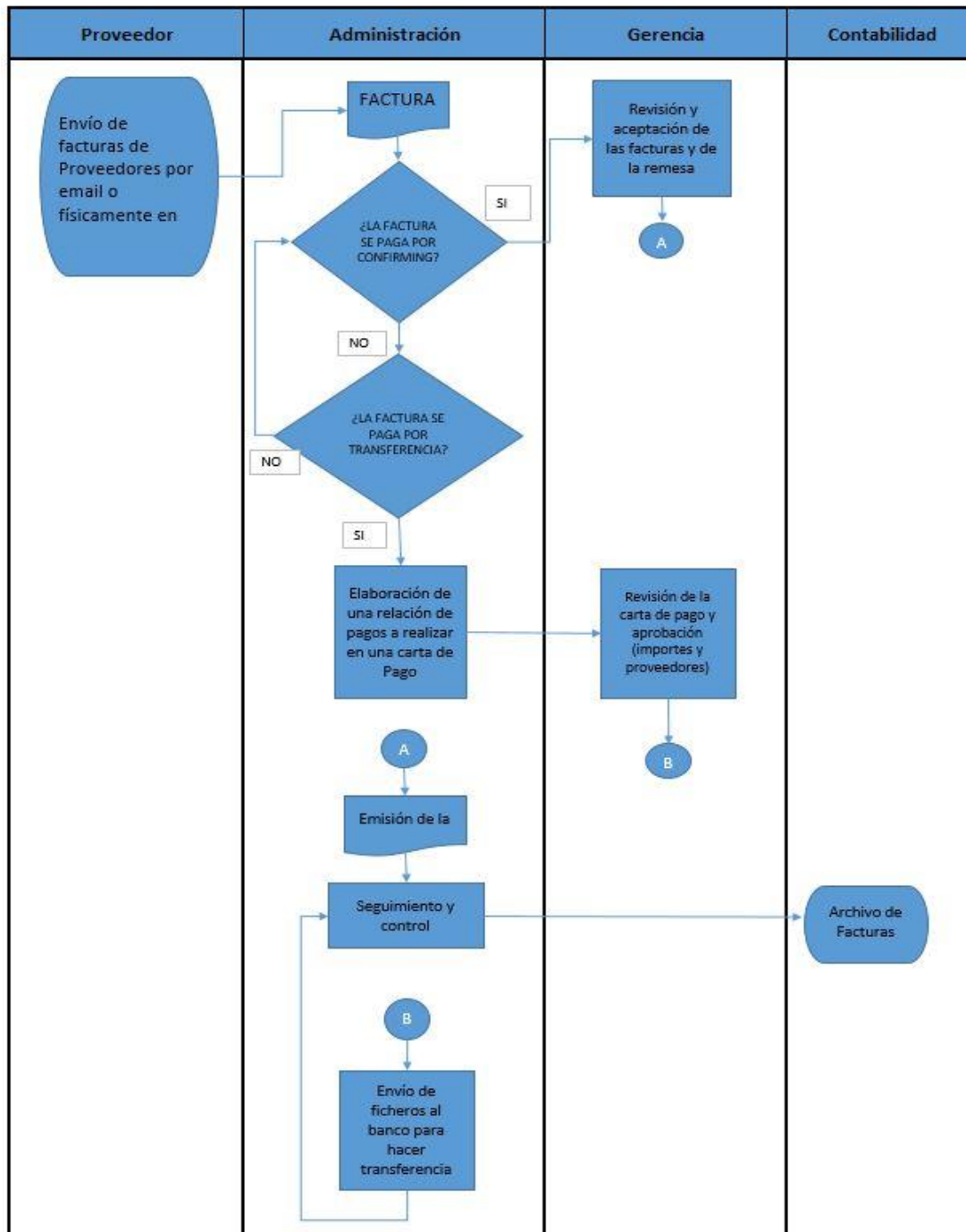
Figura 13
Proceso de facturación y cobranza



Fuente: Gómez, 2014

Figura 14
Recepción y pago de facturas a proveedores

Recepción y Pago de Facturas a Proveedores



BIBLIOGRAFÍA

- S.A. (2015) Limitaciones del Control Interno. Recuperado el 23 de julio de 2019 de Actualícese: actualicese.com
- S.A. (2016) What are the five components of the COSO framework? Recuperado el 23 de julio de 2019 de Knowledge Leader: info.knowledfeleader.com
- S.A. (s.f) Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Recuperado el 23 de julio de 2019 de Wikipedia: en.wikipedia.org
- S.A. (s.f.) COSO. Recuperado el 23 de julio de 2019 de Asociación española para la calidad: aec.es
- S.A. (s.f.) Todo lo que necesitas saber sobre el informe COSO. Recuperado el 23 de julio de 2019 de Vesco Consultores: vesco.com.gt
- Asociación Instituto de Gobierno Corporativo de Costa Rica. (2014). Código Voluntario de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo. San José: Asociación Instituto de Gobierno Corporativo de Costa Rica.
- Burns, J., & Brent, S. (10 de junio de 2013). COSO mejora su Control Interno- Estructura conceptual integrada. 20(17). (d. D. Accounting Standards and Communications Group, Ed., & a. d. Samuel A. Mantilla, Trad.), Estados Unidos de América.
- Barrantes Sánchez, I. (2011). Ley General de Control Interno: comentada y concordada. Costa Rica: Investigaciones Jurídicas.
- Bubilek, O. (2017) *Importance of Internal Audit and Internal Control in an organization – Case Study*. Universidad de Ciencias Aplicadas de Arcada. Helsinki, Finlandia
- Chacón et, al. (2014) *Análisis del modelo de autoevaluación del sistema de control interno: Caso Ministerio de Cultura y Juventud*. Universidad de Costa Rica. <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/handle/123456789/2895>
- González, J., & Reséndiz, J. (2012). Recuperado el 28 de Abril de 2015, de KPMG México: <https://www.kpmg.com/MX/es/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents>
- Hernández Sampieri, R. & Mendoza, C. (2018) Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México: McGraw – Hill Interamericana.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P (2014) Metodología de la investigación. México: McGraw – Hill Interamericana.
- Mejía, S. / Grimaneza M. (2005). *Análisis del control interno como herramienta de la administración de riesgo en la banca mediana y pequeña privada del Sistema Financiero*

Ecuatoriano. Universidad Andina Simón Bolívar. Ecuador.
<http://hdl.handle.net/10644/2415>

Muthusi, Diana Mukui. (2017) Internal controls and financial performance of commercial banks in Kenya. MST-Department of Accounting and Finance. <http://ir-library.ku.ac.ke/handle/123456789/18078>

Normas Internacionales de Información Financiera (2014). Recuperado de la base de datos del Consejo Internacional de Normas de Contabilidad, www.ifrs.org

Rojas D. (2017). *Diseño de un sistema de control interno en una empresa comercial de repuestos electrónicos*. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de San Carlos de Guatemala http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3046.pdf

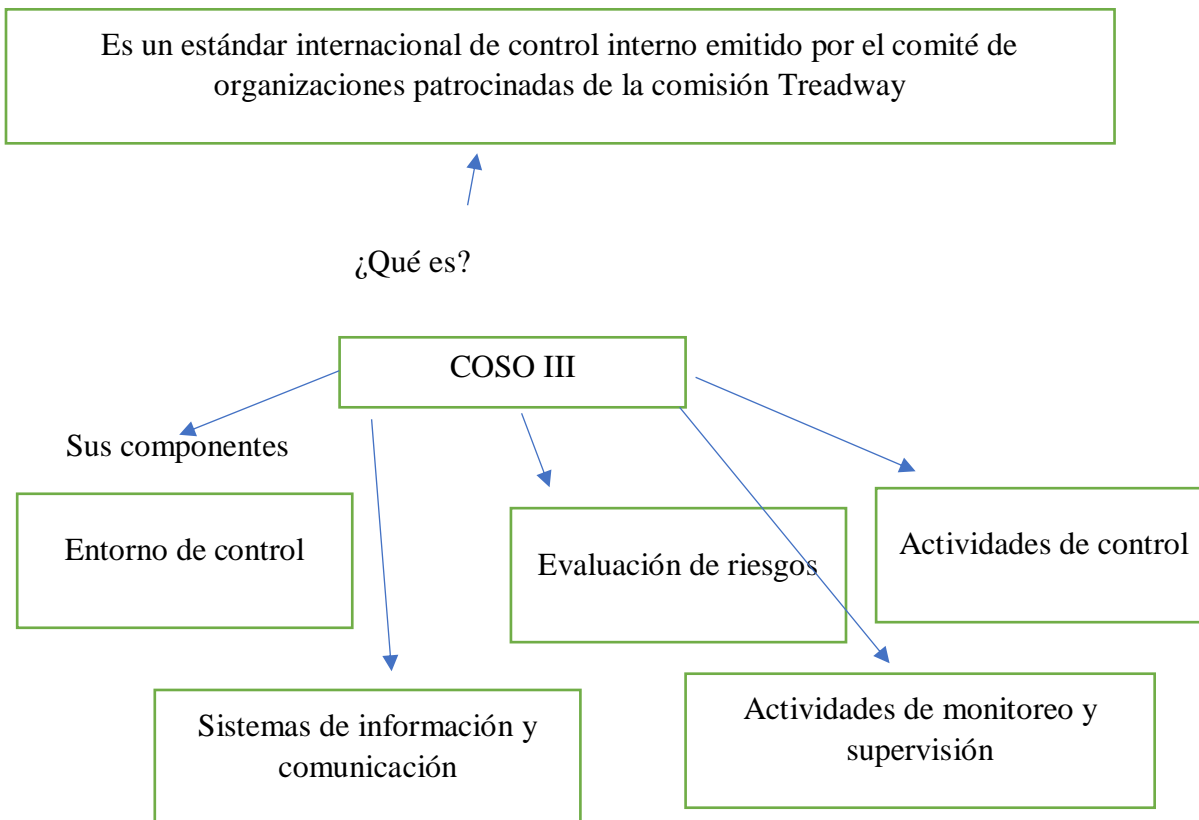
Romero, J. (2012) Control interno y sus cinco componentes según el informe COSO. Recuperado el 23 de julio de 2019 de Gestipolis: gestipolis.com

Salazar Cajas, Evelyn Maricela / Villamarín Álvarez, Sandra María. (2011). *Diseño de un sistema de control interno para la empresa Sanbel Flowers Cía. Ltda. ubicada en la parroquia Aláquez del cantón Latacunga, para el período económico 2011*. Unidad académica de ciencias administrativas y humanísticas. UTC

Salvador, A. (2016) COSO: gestión de riesgos. Recuperado el 23 de julio de 2019 de Fraude Interno WordPress: fraudeinterno.wordpress.com

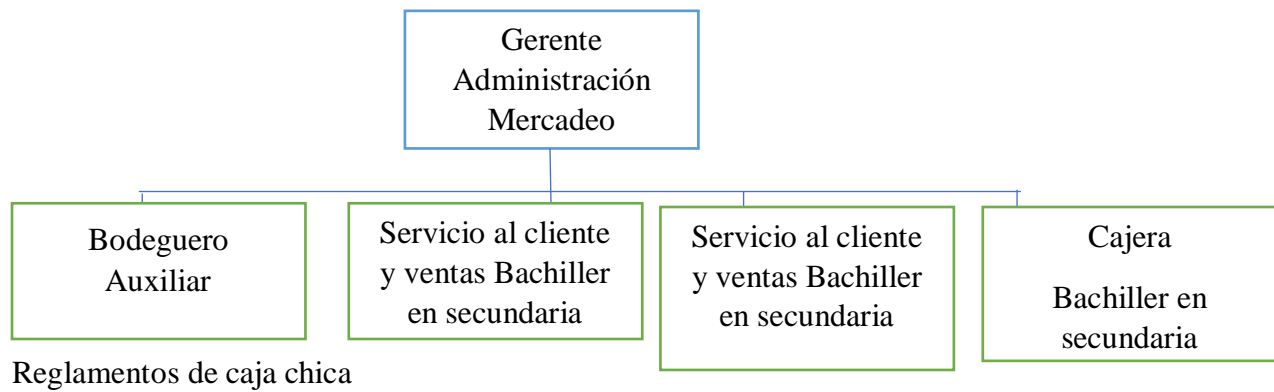
Anexos

2.3 Marco Conceptual



Elaboraion propia noviembre, 2021.

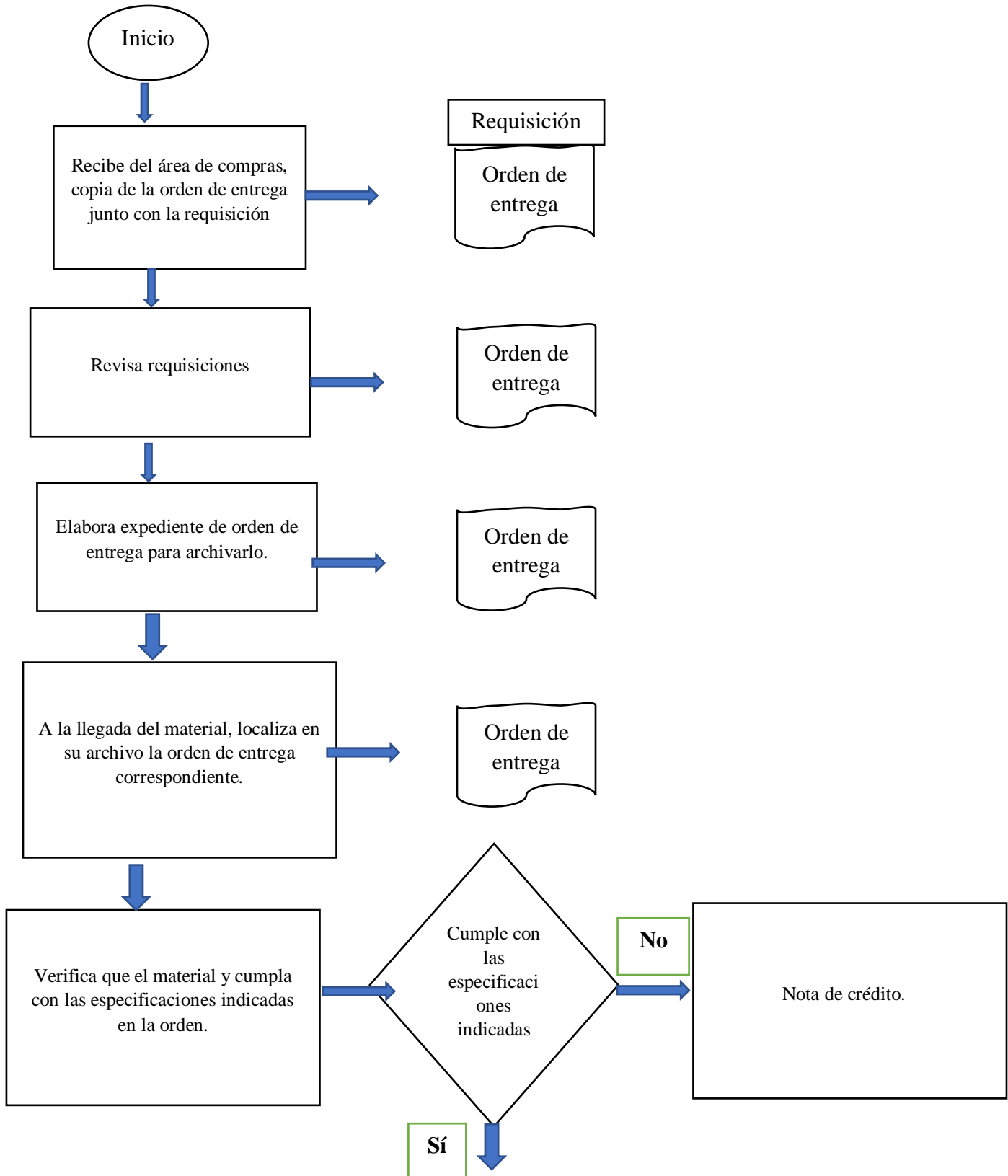
Gráfico 1, Organigrama de la ferretería y Deposito Cariari S.A.



Uso de diagramas de flujo.

Diagrama de flujo de la Ferretería y depósito Cariari S.A.

Proceso de almacenaje



Proceso de Facturación

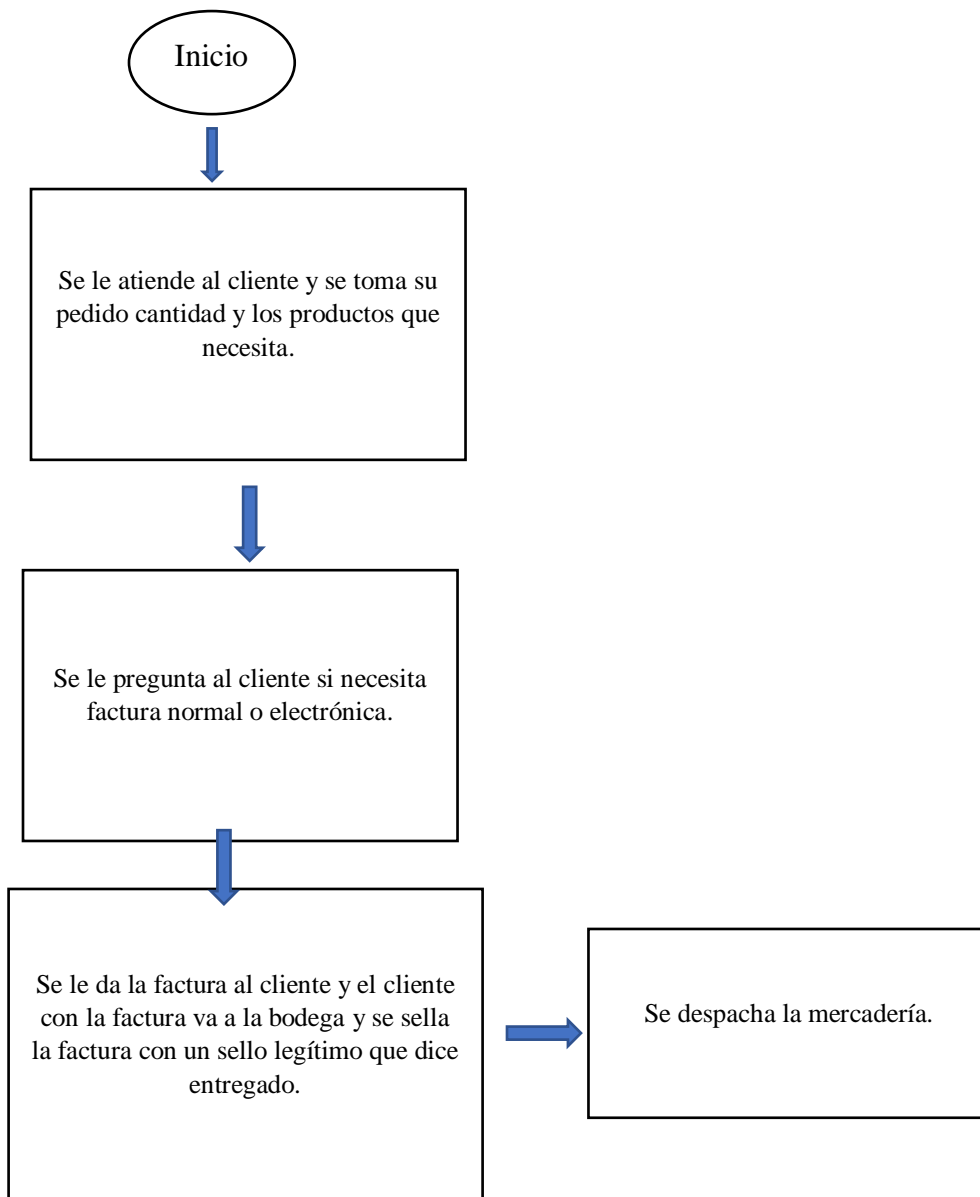
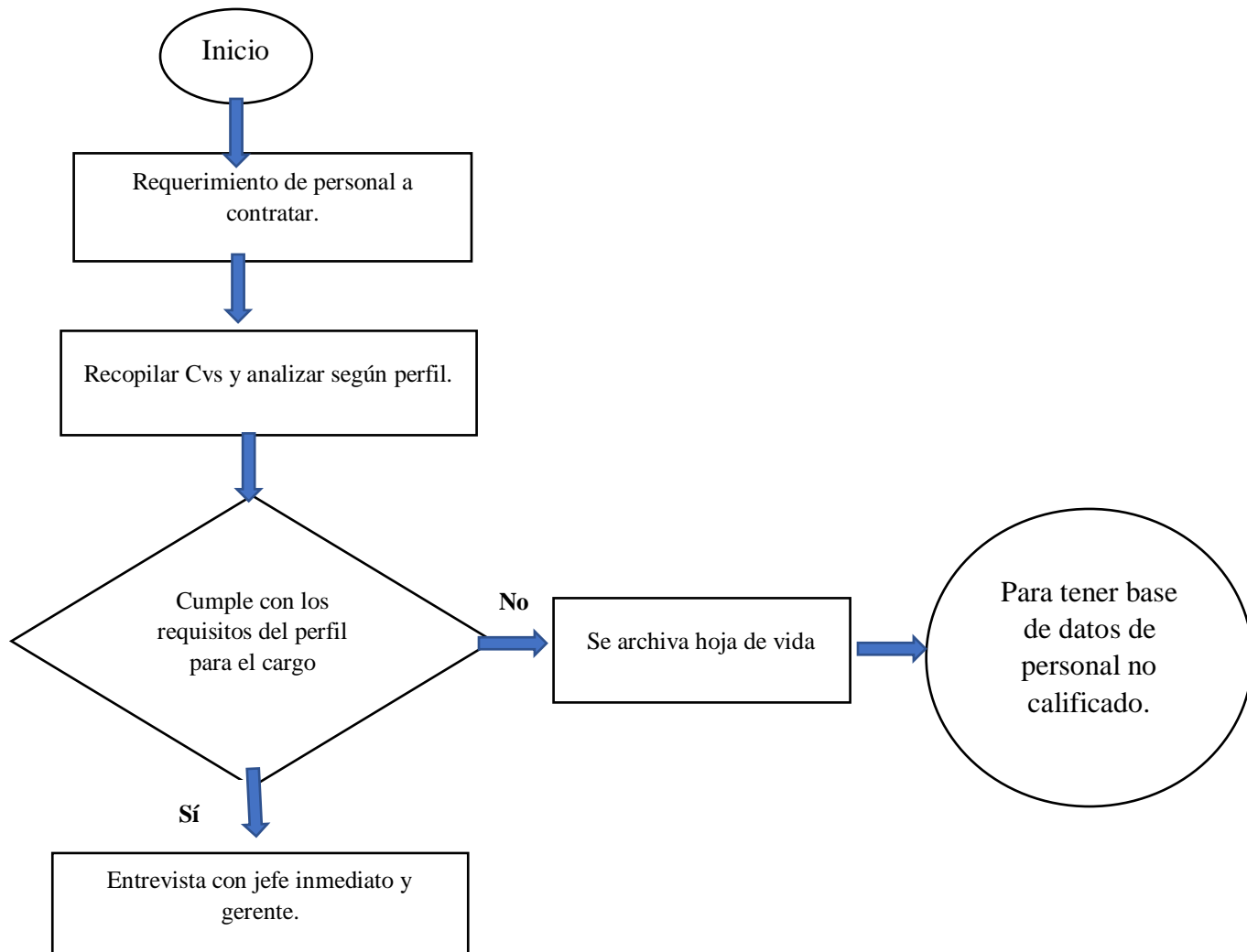


Diagrama de flujo de la Ferretería y depósito Cariari S.A.

Proceso de Inducción de recurso humano

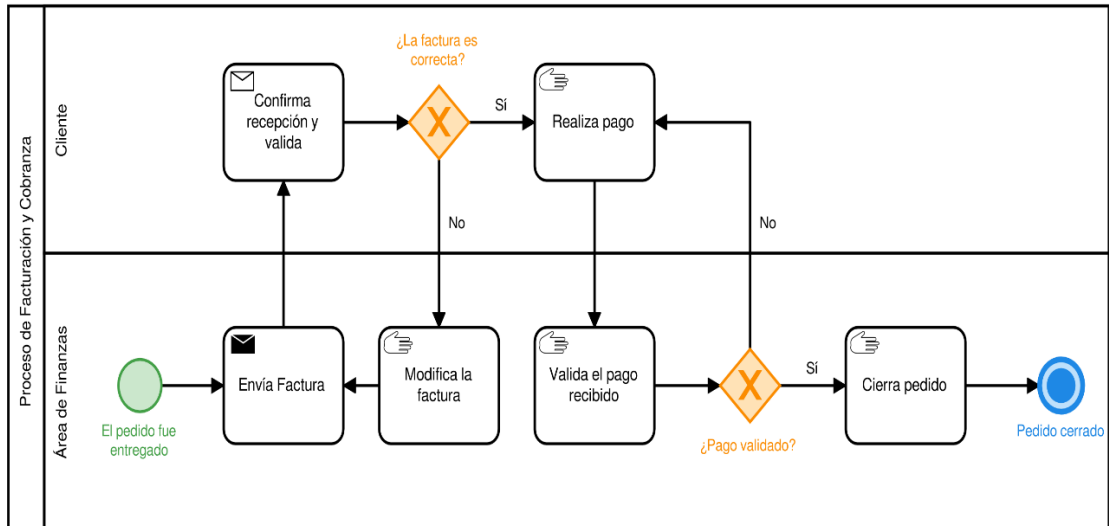


Tipología Empresarial	Tipo	Cariari S.A
Clasificación General		
Según origen	Pública, Privada	Privada
Objetivo	Industrial, Comercial, Servicios	Comercial
Destino de recursos y utilidades	Lucrativa, No lucrativa	Lucrativa
Pertenencia	Pública, Privada, Mixta	Privada
Aportes y participación	Aporte individual, 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	Micro empresa según en Ministerio de economía.
Ámbito territorial	Local. regional, nacional, transnacional	Local

Estructura basada en COSO III



Referencia: Auditol.org



Recepción y Pago de Facturas a Proveedores

