



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Proyecto Integrador, previo a la obtención del Título de Licenciado en  
Contabilidad y Auditoría C.P.A.**

**Tema:**

---

**“Diseño de un sistema de control interno a las áreas de la empresa “Ferrimaxi””**

---

**Autor:** Pico Carrera, Mario Xavier

**Tutora:** Dra. Benítez Gaibor, Marcela Karina

**Ambato - Ecuador**

**2022**

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dra. Marcela Karina Benítez Gaibor con cédula de identidad No. 180301353-9, en mi calidad de Tutora del proyecto integrador sobre el tema: **“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO A LAS ÁREAS DE LA EMPRESA “FERRIMAXI”**”, desarrollado por Mario Xavier Pico Carrera, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, Agosto 2022

**TUTORA**



Dra. Marcela Karina Benítez Gaibor

C.I. 180301353-9

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Mario Xavier Pico Carrera con cédula de identidad No. 180445962-4, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el proyecto integrador, bajo el tema: **“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO A LAS ÁREAS DE LA EMPRESA “FERRIMAXI”**”, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este Proyecto Integrador.

Ambato, Agosto 2022

### AUTOR



Mario Xavier Pico Carrera

C.I. 180445962-4

## **CESIÓN DE DERECHOS**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto integrador, un documento disponible para su lectura consulta y procesos de investigación

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto integrador, con fines de difusión pública; además apruebo la reproducción de este proyecto integrador, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial; y se realice respetando mis derechos de autor.

Ambato, Agosto 2022

### **AUTOR**

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'MARIO PICO CARRERA', is written over a horizontal dotted line.


Mario Xavier Pico Carrera

C.I. 180445962-4

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el proyecto integrador, sobre el tema: **“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO A LAS ÁREAS DE LA EMPRESA “FERRIMAXI”**”, elaborado por Mario Xavier Pico Carrera, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Agosto 2022



---

Dra. Mg. Tatiana Valle

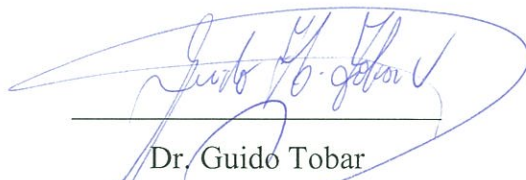
**PRESIDENTE**



---

Dra. Rocío Cando

**MIEMBRO CALIFICADOR**



---

Dr. Guido Tobar

**MIEMBRO CALIFICADOR**

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente proyecto integrador:

A Dios, porque él se ha encargado de ayudarme a que todo esto sea posible.

A mi familia, porque son ellos quienes me han apoyado en todo momento y es por ellos que me esfuerzo para cumplir este gran anhelo.

A mis amigos que me han acompañado y alentado en todo este arduo proceso.

**Mario Xavier Pico Carrera**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco infinitamente a Dios por haberme permitido llegar hasta aquí, cumplir con este maravilloso propósito.

A mis padres Mario e Isabel, que han sido la razón principal de todo mi esfuerzo y dedicación durante todo el transcurso de mi vida, tanto académica como personal; su apoyo incondicional durante toda mi vida ha servido de impulso para continuar y nunca dejar de creer en mis sueños.

A mis hermanos Cynthia y Christian, quienes me han brindado su cariño y compañía en momentos complicados y han servido de aliento para superarme.

A mis amigos y compañeros de universidad, con quienes he convivido durante varios semestres y he aprendido muchas cosas que han servido para llegar a este punto tan feliz de mi vida.

A la empresa “Ferrimaxi” por su apertura y disposición durante todo el proceso de este proyecto integrador su ayuda fue muy relevante para la elaboración de este.

Finalmente, a mi apreciada Universidad Técnica de Ambato, a los docentes de la Facultad, quienes me han brindado su conocimiento con paciencia y respeto; de manera especial a Dra. Karina Benítez por su guía y apoyo en el desarrollo de este proyecto integrador.

**Mario Xavier Pico Carrera**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:** “DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO A LAS ÁREAS DE LA EMPRESA “FERRIMAXI””

**AUTOR:** Mario Xavier Pico Carrera

**TUTORA:** Dra. Marcela Karina Benítez Gaibor

**FECHA:** Agosto 2022

**RESUMEN EJECUTIVO**

El presente proyecto integrador tuvo como propósito diseñar un sistema de control interno utilizando la metodología COSO 2013, para las áreas de la empresa “Ferrimaxi” ubicada en el cantón Cevallos, provincia de Tungurahua. Su finalidad fue alcanzar eficiencia y eficacia dentro de las operaciones, mejorando de esta manera el control interno y reduciendo los riesgos que pueden surgir. El trabajo comenzó con un diagnóstico de los controles que la empresa realizaba antes del diseño del presente sistema. Este contó con una entrevista a la gerente/propietaria de la empresa y encuestas a los jefes de cada área misional. Tras detectar las falencias en cada área se procedió a diseñar el sistema en base a los cinco componentes de la metodología seleccionada. De esta forma obtuvimos: organigrama, manuales de función, matriz de riesgos, políticas y procedimientos, checklist de control interno y demás productos ajustados a las necesidades de control que requería la empresa. Se concluye que “Ferrimaxi” contaba con ciertos controles un tanto rústicos, por lo que era necesario el diseño de un sistema de control interno para regular los procedimientos que se realicen dentro de las áreas de compras, almacenamiento y ventas que manejan la actividad económica principal. Este sistema constituye una herramienta muy útil para que la empresa regule su control y pueda monitorearlo de manera periódica en busca de mantener un desarrollo sostenible para el futuro.

**PALABRAS DESCRIPTORAS:** SISTEMA DE CONTROL INTERNO, COSO 2013, FERRETERÍA, ÁREAS MISIONALES.



**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO**  
**FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDITING**  
**ACCOUNTING AND AUDITING CAREER**

**TOPIC:** “DESIGN OF AN INTERNAL CONTROL SYSTEM FOR THE AREAS OF THE “FERRIMAXI” COMPANY”.

**AUTHOR:** Mario Xavier Pico Carrera

**TUTOR:** Dra. Marcela Karina Benítez Gaibor

**DATE:** August 2022

**ABSTRACT**

The objective of this integrative project is to design an internal control system using the COSO 2013 methodology. For the areas of the company “Ferrimaxi” located in the canton Cevallos, province of Tungurahua. Its purpose is to achieve efficiency and effectiveness within the operations, thus improving internal control and reducing risks that may arise. The work began with a diagnosis of the controls that the company had in place prior to the design of this system. This included an interview with the company's manager/owner and surveys of the heads of each mission area. After detecting the shortcomings in each area, we proceeded to design the system based on the five components of the selected methodology. In this way we obtained: organization chart, function manuals, risk matrix, policies and procedures, internal control checklist and other products adjusted to the control needs required by the company. It is concluded that “Ferrimaxi” had certain somewhat rustic controls, so it was necessary to design an internal control system to regulate the procedures carried out within the areas of purchasing, storage and sales that handle the main economic activity. This system will be a very useful tool for the company to regulate its control and to monitor it periodically in order to maintain a sustainable development for the future.

**KEYWORDS:** INTERNAL CONTROL SYSTEM, COSO 2013, HARDWARE STORE, MISSION AREAS

## ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
<b>PÁGINAS PRELIMINARES</b>	
PORTADA .....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA .....	iii
CESIÓN DE DERECHOS .....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
RESUMEN EJECUTIVO .....	viii
ABSTRACT .....	ix
ÍNDICE GENERAL .....	x
ÍNDICE DE TABLAS .....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xiv
<b>CAPÍTULO I</b> .....	1
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	1
1.1 Introducción.....	1
1.1.1 Antecedentes del proyecto integrador.....	1
1.1.2 Descripción del entorno.....	4
1.1.3 Justificación .....	6
1.1.4 Objetivos.....	7
1.2 Revisión de la literatura.....	8
1.2.1 Teoría de control interno de Frederick Taylor.....	8
1.2.2 Sistema. ....	8
1.2.3 Control.....	8
1.2.4 Control interno.....	9
1.2.5 Sistema de control interno .....	10
1.2.6 Modelo COSO .....	10
1.2.7 Componentes del modelo COSO .....	12
1.2.8 Importancia de los procesos en las empresas .....	14
1.2.9 Procesos en empresas comerciales.....	14

1.2.10 Mapa de procesos en empresas .....	14
1.2.11 Tipos de procesos .....	15
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>17</b>
<b>METODOLOGÍA</b> .....	<b>17</b>
2.1 Descripción de la metodología .....	17
2.1.1 Unidad de análisis .....	17
2.1.2 Fuentes, técnicas e instrumentos .....	17
2.1.3 Procesamiento de la información .....	21
2.1.4 Fases del desarrollo .....	22
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>23</b>
<b>DESARROLLO</b> .....	<b>23</b>
3.1 Resultados .....	23
3.2 Diagnóstico inicial .....	24
3.3 Diseño del sistema de control para “Ferrimaxi” .....	37
3.3.1 Ambiente de control .....	39
3.3.2 Evaluación de riesgos .....	45
3.3.3 Actividades de control .....	51
3.3.4 Información y comunicación .....	62
3.3.5 Supervisión y monitoreo .....	64
3.4 Presentación del sistema de control interno .....	67
3.4.1 Carta de presentación .....	67
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	<b>69</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>69</b>
4.1 Conclusiones .....	69
4.2 Recomendaciones .....	70
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>71</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>77</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>Tabla 1:</b> Modelos de COSO .....	11
<b>Tabla 2:</b> Ejemplos de actividades de control.....	13
<b>Tabla 3:</b> Personas entrevistadas o encuestadas.....	18
<b>Tabla 4:</b> Ítems del guion de entrevista .....	18
<b>Tabla 5:</b> Ítems del cuestionario.....	20
<b>Tabla 6:</b> Fases del desarrollo metodología COSO 2013 .....	22
<b>Tabla 7:</b> Pregunta número 1 de la entrevista .....	24
<b>Tabla 8:</b> Pregunta número 2 de la entrevista.....	25
<b>Tabla 9:</b> Pregunta número 3 de la entrevista.....	25
<b>Tabla 10:</b> Pregunta número 4 de la entrevista .....	26
<b>Tabla 11:</b> Pregunta número 5 de la entrevista .....	27
<b>Tabla 12:</b> Pregunta número 6 de la entrevista .....	28
<b>Tabla 13:</b> Pregunta número 7 de la entrevista .....	28
<b>Tabla 14:</b> Pregunta número 8 de la entrevista .....	29
<b>Tabla 15:</b> Pregunta número 9 de la entrevista .....	29
<b>Tabla 16:</b> Pregunta número 10 de la entrevista .....	30
<b>Tabla 17:</b> Encuesta para el área de compras .....	31
<b>Tabla 18:</b> Encuesta para el área de almacenamiento .....	33
<b>Tabla 19:</b> Encuesta para el área de ventas.....	34
<b>Tabla 20:</b> Matriz nivel de cumplimiento de control interno .....	35
<b>Tabla 21:</b> Tabla resumen de nivel de confianza y nivel de riesgo.....	36
<b>Tabla 22:</b> Tabla de ponderación nivel de confianza y nivel de riesgo.....	36
<b>Tabla 23:</b> Manual de funciones para el jefe de compras.....	41
<b>Tabla 24:</b> Manual de funciones para el jefe de almacenamiento .....	42
<b>Tabla 25:</b> Manual de funciones para el jefe de ventas .....	43
<b>Tabla 26:</b> Identificación de riesgos en las áreas misionales.....	46
<b>Tabla 27:</b> Mapa de calor de las áreas misionales .....	47
<b>Tabla 28:</b> Rangos del nivel de riesgo.....	47
<b>Tabla 29:</b> Matriz resumen del nivel de riesgo .....	48

<b>Tabla 30:</b> Matriz de riesgos.....	49
<b>Tabla 31:</b> Políticas para el área de compras .....	52
<b>Tabla 32:</b> Políticas para el área de almacenamiento .....	53
<b>Tabla 33:</b> Políticas para el área de compras .....	54
<b>Tabla 34:</b> Ficha de procedimientos para el área de compras.....	56
<b>Tabla 35:</b> Ficha de procedimientos para el área de almacenamiento .....	58
<b>Tabla 36:</b> Ficha de procedimientos para el área de ventas.....	60
<b>Tabla 37:</b> Checklist para el área de compras.....	64
<b>Tabla 38:</b> Checklist para el área de almacenamiento.....	65
<b>Tabla 39:</b> Checklist para el área de ventas .....	66

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>Gráfico 1:</b> Logotipo de la empresa “Ferrimaxi” .....	3
<b>Gráfico 2:</b> Localización del establecimiento de la empresa “Ferrimaxi” .....	3
<b>Gráfico 3:</b> Efectos de un buen control interno .....	9
<b>Gráfico 4:</b> Mapa de procesos empresa comercial .....	15
<b>Gráfico 5:</b> Objetivos estratégicos empresa “Ferrimaxi” .....	39
<b>Gráfico 6:</b> Organigrama estructural empresa “Ferrimaxi” .....	40
<b>Gráfico 7:</b> Flujograma de procedimiento de compras .....	57
<b>Gráfico 8:</b> Flujograma de procedimiento de almacenamiento .....	59
<b>Gráfico 9:</b> Flujograma de procedimiento de ventas.....	61
<b>Gráfico 10:</b> Información y comunicación para el área de compras.....	62
<b>Gráfico 11:</b> Información y comunicación para el área de almacenamiento.....	63
<b>Gráfico 12:</b> Información y comunicación para el área de ventas .....	63
<b>Gráfico 13:</b> Productos del sistema de control interno.....	68

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

### **1.1 Introducción**

#### **1.1.1 Antecedentes del proyecto Integrador**

##### **1.1.1.1 Historia de la empresa**

A continuación se redacta la historia de la empresa “Ferrimaxi” que fue contada por Valdéz (2022) propietaria de la misma.

“Ferrimaxi” es una ferretería que se encuentra ubicada en el cantón Cevallos, perteneciente a la provincia de Tungurahua, lleva a sus espaldas 13 años de trayectoria y presencia en el sector ferretero de la zona centro del país. Esta empresa en términos legales es una persona natural obligada a llevar contabilidad, registrada en el Servicio de Rentas Internas (SRI) con número RUC 1804795860001. “Ferrimaxi” nace de la idea de crear un emprendimiento que responda a una necesidad muy grande que tenían los moradores del sector, la cuál era un lugar donde adquirir productos de ferretería debido a que son muy necesarios en el apartado de la construcción.

La empresa comenzó su actividad económica con un capital de USD 15.500,00 y adquiriendo productos de las marcas más prestigiosas del mercado; con el paso de los años la empresa “Ferrimaxi” ha incrementado su tamaño y consigo ha traído un aumento de la credibilidad de los clientes que tiene, convirtiéndose en una de las empresas pioneras en la comercialización al por menor de artículos ferreteros.

##### **1.1.1.2 Misión**

“Proveer soluciones ofreciendo herramientas y materiales de ferretería para todo tipo de construcción, manejando un surtido completo y permanente que le permita llegar a cada uno de sus clientes con un servicio oportuno, a un precio competitivo y accesible; caracterizándose por brindar una atención al cliente de forma cálida y amable, a través de un personal capacitado, eficiente y responsable” (Valdéz, 2022).

### 1.1.1.3 Visión

“Ser reconocidos como distribuidores y detallistas líderes en comercializar materiales de ferretería con gran variedad, productos de línea industrial y semi industrial, donde la atención al cliente sea de primera calidad, creando valor económico a través de la búsqueda de la excelencia y su expansión en el mercado ecuatoriano hasta convertirla en la mejor empresa del sector ferretero de la zona centro del país” (Valdéz, 2022).

### 1.1.1.4 Valores institucionales

**Cumplimiento:** Cumplir con los productos y servicios que nuestros clientes requieran.

**Disciplina:** Respetar las normas y reglamentos internos de la empresa.

**Ética:** Desarrollo de cada una de las funciones desempeñadas mediante principios éticos y morales.

**Honestidad:** Ser transparentes con todos los clientes y en cada función que sea desarrollada.

**Innovadores:** Darle un valor agregado a nuestros productos y servicios, que permitan satisfacer las necesidades de nuestros clientes, para lograr posicionarnos como líderes en el mercado.

**Respeto:** Mostrar respeto por el personal que labora dentro de la empresa y por todos nuestros clientes, brindar un trato con amabilidad y cortesía.

**Responsabilidad:** Ser responsables en cada una de las funciones desempeñadas enfocándonos netamente en nuestros clientes, que son la razón de ser de la empresa.

### 1.1.1.5 Detalles de operación

La empresa brinda una gran variedad de productos, los cuales se encuentran clasificados de acuerdo con familias como: alambres, cemento, hierro, tubos, vigas, materiales de pintura y muchos otros que alcanza un total de 790 artículos ofertados. De igual forma, y en caso de que el cliente lo necesite, la empresa cuenta con un servicio de entrega a domicilio, que pasa a ser gratis cuando el cliente hace una adquisición mayor a USD 200,00; esta entrega a domicilio es a nivel nacional y maneja tiempos estimados de entrega dependiendo del lugar de destino, siendo de 2 días a las ciudades de: Ambato, Guayaquil, Portoviejo y Quito; y de 4 días a ciudades como: Guaranda, Ibarra, Latacunga, Machala, Puyo, Riobamba, Salinas, Santo Domingo y Tena.



### 1.1.1.6 Detalles legales

La empresa “Ferrimaxi” está sujeta a los siguientes organismos del control: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Ministerio de Trabajo, Servicio de Rentas Internas (SRI), Superintendencia de Compañías. Debido a que cada entidad reguladora a la que está sujeta la empresa cuenta con una normativa vigente, la misma debe cumplir con los siguientes reglamentos: Código de trabajo, Ley de Régimen Tributario Interno, Reglamento a la Ley de Régimen Tributario Interno, Ley de Compañías.

### 1.1.1.7 Marcas y logos

**Gráfico 1:** Logotipo de la empresa “Ferrimaxi”

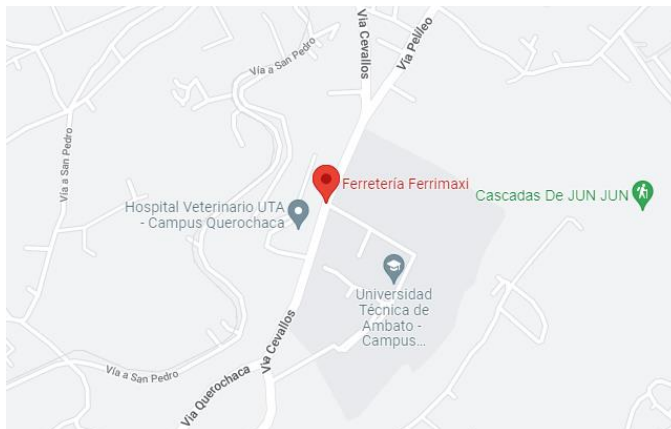


**Fuente:** Valdéz (2022)

### 1.1.1.8 Ubicación

La empresa “Ferrimaxi” se encuentra ubicada en el cantón Cevallos, provincia de Tungurahua, su dirección es: calle Policarpa Tinajero e intersección Las Manzanas.

**Gráfico 2:** Localización del establecimiento de la empresa “Ferrimaxi”



**Fuente:** Google maps (2022)

**Autor:** Pico (2022)

## **1.1.2 Descripción del entorno**

### **1.1.2.1 El rol de los sistemas de control interno en las empresas comerciales**

Para Mejía & Pandales (2018) el sistema de control interno debe estar relacionado de forma directa con todas las actividades que realice la empresa y mediante las normas que sean necesarias, realizar un seguimiento eficaz de todos sus recursos. De la misma forma, Ochoa et al. (2020) manifiesta que el sistema de control interno se fortalece cuando se estudia de forma minuciosa cada proceso, se comprende cada componente y se determinan los elementos de control para verificar y analizar los mismos. En síntesis, todas las empresas están de cierta manera obligadas a comprender la importancia de un sistema de control eficiente que abarque hasta los procesos más pequeños dentro de las mismas.

Existen modelos de control interno como el usado en Dinamarca, donde se ha creado un código de conducta enfocado en evitar corrupción y fraudes por parte de los empleados (Carvajal & Guevara, 2016). Sin embargo, Salas & Reyes (2016) manifiestan que son los auditores quienes se han convertido en ese mecanismo de apoyo para detectar de forma temprana todas estas irregularidades que pueden llegar a ocurrir. En definitiva, es importante que la empresa cuente con un responsable para detectar y prevenir este tipo de incidentes, pero es mucho más necesario crear conciencia en cada empleado y apelar a su parte más ética y moral.

En la investigación realizada por Romero et al. (2018) afirman que las empresas se ven expuestas a presentar varios tipos de riesgos, en todas sus áreas, estos riesgos no se pueden prevenir con facilidad si no existen controles en las entidades. En este sentido, Shapiama et al. (2021) manifiesta que no contar con un sistema de control interno expone a la empresa a consecuencias negativas como el fraude por parte de su personal, e incluso puede llevar a las empresas a su fracaso. Mejor dicho, todas las empresas tienen el peligro de encontrarse con inconvenientes en forma de riesgos, que pongan en duda el desarrollo normal de sus actividades.

### **1.1.2.2 Realidad de las empresas ferreteras ecuatorianas**

Según datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC (2020) existen un total de 846.265 empresas en todo el país, de las cuales 26.755 se dedican a la construcción. Del grupo anteriormente mencionado, 7168 establecimientos pertenecen al sector ferretero. Esto nos indica que las ferreterías ecuatorianas han logrado mantenerse a flote pese a las adversidades y la grave situación económica del país. Todo efecto de la pandemia global que según Zabala (2021) redujo el producto interno bruto (PIB) del país en 7.8 puntos porcentuales. Esto le generó al sector ferretero una reducción en sus ventas del 15%. Tal como se mencionó anteriormente, los establecimientos ferreteros se han recuperado de esta situación. Puesto que, para el primer trimestre del año 2021, sus ventas alcanzaron los 1.660 millos de dólares. Esto demuestra que existe un aumento significativo de la actividad económica del sector ferretero con respecto a los años anteriores de pandemia.

En palabras de Tubay (2021) la mayor parte de las empresas ferreteras cuentan con un simple control de ingresos y salidas de su inventario. Así mismo, Quinteros & Pilla (2018) mencionan que la falta de tecnología dentro de las empresas ferreteras del país, afecta de forma directa a los tiempos, costes, recursos y calidad de los productos y servicios que ofrecen. Eventualmente, las empresas necesitan adaptarse a los cambios tecnológicos y a los procedimientos para el control de todos sus recursos.

Para Enríquez et al. (2015) el problema más grande que presenta una ferretería es el descuido en los procesos, que van desde la llegada de la mercadería hasta la entrega del producto al cliente. Del mismo modo, García & San Andrés (2021) afirman que los empleados deben monitorear de forma constante el movimiento de los productos, para determinar el momento preciso en el que se deba realizar una rotación de inventario. En general, dentro de las empresas debe existir una responsabilidad clara para todos los empleados, con funciones designadas para que cada uno desarrolle su trabajo con normalidad.

En la investigación realizada por Lanzas Duque et al. (2008) definen como primer paso para que las empresas ferreteras mejoren, capacitar a sus dirigentes para que identifiquen las fortalezas y oportunidades en sus entidades. No obstante, Caballero

et al. (2008) consideran que uno de los factores principales en la dinámica comercial es responder a tiempo a la demanda de los clientes. En este sentido, las empresas del sector ferretero deben tener una responsabilidad comercial focalizada a los clientes, pero dando importancia a que los dirigentes se encuentren capacitados para detectar este tipo de circunstancias.

### **1.1.2.3 Falta de un sistema de control interno en la empresa “Ferrimaxi”.**

La empresa “Ferrimaxi” no cuenta con un sistema de control interno que defina claramente las normas y lineamientos que deben seguir los miembros de esta. Hecho que genera ineficiencia en el desarrollo de sus procesos internos, y de forma especial en las áreas misionales de la entidad. Las áreas misionales se relacionan de forma directa con la actividad económica que realiza la empresa. En este caso de la empresa “Ferrimaxi”, la actividad principal es la comercialización de materiales ferreteros. Las áreas misionales que necesitan de control interno para detectar y evitar los riesgos y falencias que puedan aparecer son: área de compras, área de almacenamiento y área de ventas.

La solución para el problema que presenta la empresa es el propio diseño e presentación de un sistema de control interno. El mismo será desarrollado al aplicar la metodología COSO 2013 para todas las áreas misionales de la empresa. Esta metodología abarca todas las áreas que intervienen en la actividad principal de la organización. Busca de esta forma que el personal que interviene tenga claro en todo momento las normas y procedimientos a realizar. De esta forma se agilizarán los tiempos de los procesos, se reducirán costos, la empresa será más competente y obviamente, la misma será más rentable y generará más ganancias a futuro.

### **1.1.3 Justificación**

El nivel de relevancia del control interno es ineludible debido a que ayuda a generar competitividad en los negocios. Esto porque al aplicarlo de la forma correcta se reducen considerablemente los errores e incluso de fraudes informáticos a los que las empresas pueden ser vulnerables. De su efectividad depende que la administración obtenga la información financiera necesaria para poder las mejores alternativas posibles en cuanto a los intereses de la empresa (Vera, 2020). De igual forma para

Serrano et al. (2018) el control interno es muy importante dentro de las organizaciones porque nos permite encontrar errores, fallas o inconvenientes dentro de los procesos. Es por este motivo que el control debe ser muy efectivo, debemos permitirle ejercer la función de verificación para comprobar que todas las actividades se encuentren en orden, pero de igual forma. Para que se convierta en una herramienta que nos facilite la gestión administrativa de la parte financiera.

El desarrollo del sistema de control interno para la empresa “Ferrimaxi” se justifica con el hecho de que brindará una base clara y eficiente de cómo se deben desarrollar los procesos dentro de la empresa. Esto a su vez generará un panorama claro del rumbo que debe seguir la misma para que su actividad económica sea más eficiente y eficaz. Toda empresa necesita un control interno que señale las responsabilidades que tienen los empleados y que supervise en todo momento el desarrollo de los procesos.

Aplicar la metodología COSO 2013 a las áreas de la empresa es de gran importancia debido a que las mismas necesitan ser reguladas y contar con manuales claros que identifiquen las tareas y actividades que deben cumplir. Cada área debe tener armonía en el desarrollo de sus procesos, y el sistema de control interno ayudará en este sentido, a que no se presenten riesgos que a futuro puedan llegar a afectar dicha armonía.

#### **1.1.4 Objetivos**

##### **1.1.4.3 Objetivo General**

Diseñar un sistema de control interno para las áreas de la empresa "Ferrimaxi", con la aplicación de COSO 2013 con el fin de alcanzar la eficiencia y eficacia de sus operaciones.

##### **1.1.4.4 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación de las áreas de la empresa "Ferrimaxi", para el establecimiento de necesidades.
- Aplicar la metodología COSO 2013 mediante el desarrollo de los cinco componentes de un sistema de control interno en “Ferrimaxi”, con el fin de alcanzar una mejora en sus procesos misionales.

- Presentar el sistema de control interno a la administración de la empresa “Ferrimaxi” como un aporte en sus procesos.

## **1.2 Revisión de la literatura**

### **1.2.1 Teoría de control interno de Frederick Taylor**

Para Mayol, (2013) la teoría de Taylor se basa en cuatro principios para administrar una organización de forma eficiente. El presente trabajo se acoge al principio de control, que busca supervisar el trabajo para corroborar que se está realizando según las normas establecidas. Taylor realizó un especial énfasis a los obreros, a sus habilidad y destrezas. Se busca crear una segregación, organizando el trabajo por tareas. Esto brinda tanto a obreros como a directivos, tareas focalizadas para que minimicen la pérdida de tiempo. Los roles designados para cada empleado se convierten en el propio mecanismo de autorregulación del sistema. La diversificación de las funciones aumenta la competitividad y productividad en todas las áreas de la organización.

### **1.2.2 Sistema**

Morales (2017) define un sistema como un conjunto de componentes o elementos caracterizados con ciertos atributos similares entre sí. Estos funcionan conjuntamente para cumplir un objetivo. En las empresas se pueden encontrar como ejemplos ilustrativos los sistemas de información. Son creados para lograr los objetivos de las entidades. Estos sistemas nos brindan una visión del impacto de los objetivos en la organización. Sin embargo, para Sánchez (2017) categorizar el control como sistema, orilla a verlo como un grupo de elementos que se autoajustan para mantener su estructura. Desarrolla unos procesos de regulación autónoma que lo ayudan a conservar sus condiciones propias. En este sentido, el sistema debe funcionar por sí mismo y mantenerse a flote en todo momento. Debe conservar cada parte y elemento que lo conforma, para que funcione de manera óptima y adecuada.

### **1.2.3 Control**

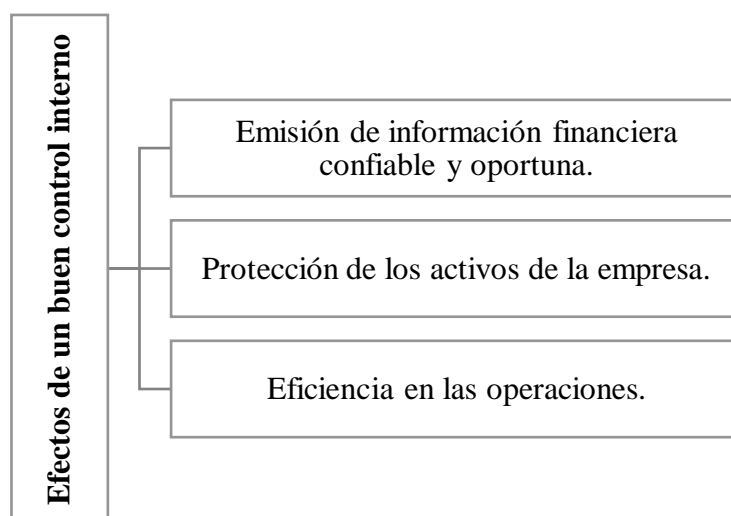
En la perspectiva de Vivas & Saavedra (2019) en las entidades, los empleados y su comportamiento están controlados de acuerdo a los niveles jerárquicos. Este orden se ve reflejado al momento en el que se le solicita al empleado detallar cualquier situación

de sus actividades designadas, acatando los protocolos pertinentes. La comunicación realizada es un control que se debe realizar en las entidades. Mantener una comunicación efectiva con el personal, es un aspecto sumamente relevante que los administradores de las organizaciones deben tener en cuenta. Debido a que mediante la comunicación pueden obtener varios beneficios como la motivación al personal y dejarles en claro la forma en la que tienen que llevar a cabo su labor.

#### 1.2.4 Control Interno

Se entiende al control interno como un proceso, desarrollado por la administración, la junta de directores y otro personal de la entidad. Se ha creado para brindar seguridad razonable y ayudar a las organizaciones a cumplir sus objetivos (Mantilla, 2018). De igual manera López et al. (2018) nos mencionan que el control interno brinda seguridad razonable a todas las actividades, tanto operativas como financieras de las empresas. Se puede entender al control interno como un grupo de controles contables orientados a brindar información financiera confiable. Esa información que nos permitirá observar con un panorama amplio y claro, la situación en la que se encuentra la empresa. De igual forma no ayudará a determinar el grado de incidencia que tiene el control interno en los datos financieros que presenta la empresa en un determinado periodo.

**Gráfico 3:** Efectos de un buen control interno



**Fuente:** Mendivil (2016, p.29)

**Elaborado por:** Pico (2022)

### **1.2.5 Sistema de Control Interno**

Establecer y mantener un sistema de control interno es responsabilidad netamente de la administración de las empresas. Estas deben someter al sistema, a una supervisión periódica en donde se pueda constatar que funciona correctamente, y modificarlo de ser necesario (Montaño, 2017). De igual forma para Luna et al. (2019) el sistema de control interno es un conjunto de políticas regulatorias para la acción contable. Este sistema debe brindar información verificable, oportuna y verídica sobre la entidad y sobre los resultados que se han obtenido en un determinado período.

Para Romero et al. (2018) todas las empresas necesitan llevar un control interno de sus actividades y operaciones que se lleven a cabo en su periodo contable. Esto con el objetivo de darle un seguimiento detallado a las mismas, detectar errores para corregirlos y evitar que ocurran nuevamente. De esta manera, las actividades empresariales se desarrollarán de una manera mucho óptima y segura. En este sentido, Morocho et al. (2019) manifiestan que los sistemas de control interno permiten tomar acciones y medidas de control, que a su vez dan paso a una eficaz toma de decisiones con la información correcta.

### **1.2.6 Modelo COSO**

El sistema de control interno es un conjunto de políticas regulatorias para la acción contable. Este sistema debe brindar información verificable, oportuna, exacta y verídica sobre la entidad y sobre los resultados que se han obtenido en un determinado período (Luna et al., 2019). En este sentido Montaño (2017) manifiesta que establecer y mantener un sistema de control interno es responsabilidad netamente de la administración de las empresas. Esta debe someter al sistema empleado a una supervisión periódica, en donde se pueda constatar que funciona según lo previsto, y modificarlo de ser necesario.



**Tabla 1: Modelos de COSO**

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

---

Principio 14: comunica internamente.  
Principio 15: comunica externamente.  
Control y monitoreo:  
Principio 16: conduce evaluaciones continuas y/o independientes.  
Principio 17: evalúa y comunica deficiencias.

---

**Fuente:** Quinaluisa et al. (2018, p.273)

**Elaborado por:** Pico (2022)

Tal y como se puede observar en la tabla de la parte superior, la metodología COSO se estructura por cinco componentes que abarcan todas las actividades que desarrollan las entidades. De igual forma, cada componente contiene principios que al sumarlos llegan a un total de diecisiete.

## **1.2.7 Componentes del modelo COSO**

### **1.2.7.1 Ambiente de control**

En la perspectiva de Mantilla (2018) el ambiente de control es la base de los siguientes componentes, sus factores incluyen valores éticos, integridad y competencia. Describe la forma en que la administración organiza a sus empleados, y la forma en que atiende y dirige la junta de directores. En este sentido, el ambiente de control planta los cimientos para el desarrollo de los cuatro componentes restante, siempre con transparencia para que todo el proceso siga el mismo camino.

### **1.2.7.2 Evaluación de riesgos**

En la perspectiva de Luna et al. (2019) la evaluación de riesgos consiste en mecanismos que ayudan a identificar y evaluar los riesgos que amenacen con alcanzar los objetivos de la empresa. En este componente se incluyen los riesgos asociados con el cambio. La organización deberá crear objetivos en función a identificar y enfrentar los riesgos relacionados. Posteriormente se deben analizar los riesgos para encontrar la forma de administrarlos. También es necesario considerar alguna probabilidad de fraude dentro de este componente. Finalmente, la organización debe distinguir y

valorar los cambios que puedan modificar de forma significativa, el control interno de la institución.

### 1.2.7.3 Actividades de control

En la perspectiva de Serrano et al. (2018) las actividades de control tratan el establecimiento, supervisión y posterior actualización de las políticas y procedimientos necesarios para satisfacer las directrices organizacionales. Esto logra que se administren correctamente los riesgos, protegiendo los recursos financieros de la entidad y cumpliendo las metas y objetivos. De la misma forma, Mendoza et al. (2018) sostienen que las actividades de control son políticas y procedimientos que garantizan las directrices establecidas por la dirección. Estas normas son necesarias para regir todos los procesos internos de la empresa, tanto los contables como los informativos, para tener un control adecuado en todo momento.

**Tabla 2:** Ejemplos de actividades de control

<b>Actividades de control</b>	
Aprobaciones y autorizaciones	Inspección de registros de información
Reconciliaciones	Comprobaciones
Segregación de funciones	Revisión desempeño operacional
Resguardo de activos	Seguridades físicas
Indicadores de desempeño	Análisis de informes de desempeño
Fianzas y seguros	Control a procesamiento de información

**Fuente:** Estupiñán (2016, p.35)

**Elaborado por:** Pico (2022)

### 1.2.7.4 Información y comunicación

Luna et al. (2019) menciona que son sistemas que ayudan al personal de la organización, captar e intercambiar información necesaria para el desarrollo y control de sus actividades. La organización debe obtener o generar información de calidad para el desarrollo normal del control interno. Debe comunicar esta información a los empleados, juntamente con los objetivos y responsabilidades asignadas a cada uno de ellos. Y de igual forma, la organización puede mantenerse comunicada con grupos externos que sirvan de apoyo en situaciones específicas relacionadas al control interno.

#### **1.2.7.5 Supervisión y monitoreo**

En la perspectiva de Garcia et al. (2021) la supervisión y monitoreo permiten evaluar de forma continua y periódica la calidad del control interno y de la manera en la que se está desempeñando. Asimismo, Quinaluisa Morán et al. (2018) manifiestan que su propósito es determinar cuáles son los controles que se están desarrollando conforme a lo planeado y cuáles necesitan ser modificados. Esto dependiendo de las diversas situaciones que atraviese la empresa en el despliegue de sus actividades.

#### **1.2.8 Importancia de los procesos en las empresas**

En la perspectiva de Pardo (2017) los procesos son una parte trascendental del sistema de gestión que tienen las empresas para fomentar su negocio. Si los procesos no son gestionados de forma correcta, el negocio que tiene la empresa tampoco estará gestionando de forma eficaz. Un error común que cometen las empresas en el afán de administrar correctamente sus procesos es la improvisación. Trabajan con personal autodidacta que actúan de la mejor manera para beneficiar a la empresa, pero no aprovechan los recursos de forma eficiente.

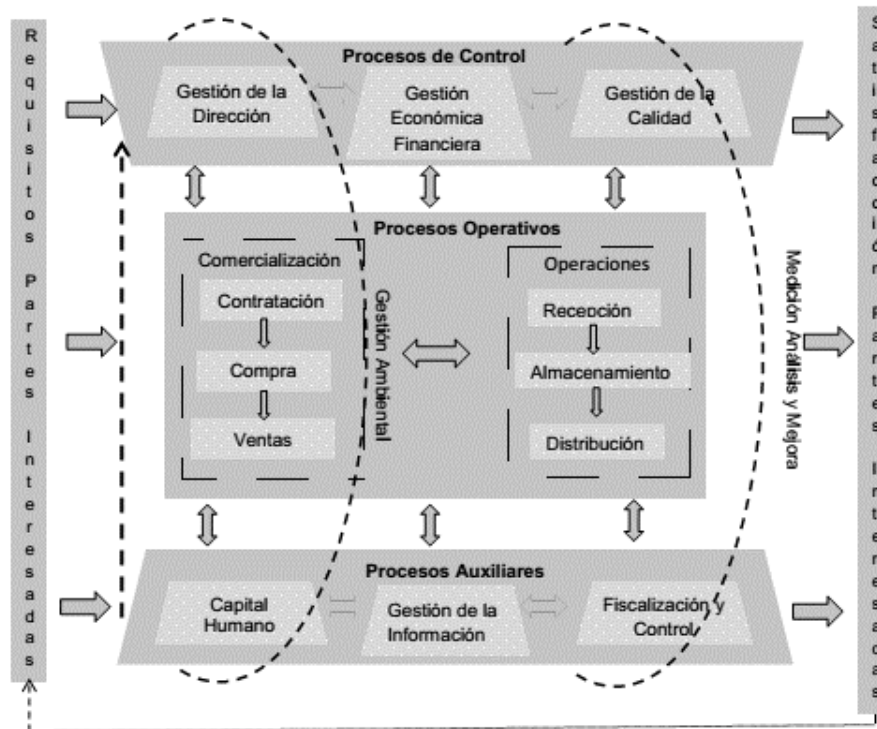
#### **1.2.9 Procesos en empresas comerciales**

De acuerdo con Pardo (2013) todas las entidades comerciales manejan procesos para brindar productos y servicios de calidad. Estos procesos pueden ser entendidos como métodos de trabajo que utilizan las empresas con el objetivo de agregar valor para sus clientes. Cada proceso necesita una cantidad mínima de recursos para funcionar con normalidad. Los procesos están integrados por actividades que se encuentran definidas previamente para que no existan falencias en su ejecución. Estas operaciones son las que articulan los procesos, de allí su importancia.

#### **1.2.10 Mapa de procesos en empresas**

Según Pérez (2018) es común que los procesos en las empresas se desarrollen de forma horizontal, respetando los niveles jerárquicos. No obstante, el mapa de procesos que busca la satisfacción de los clientes actúa fomentando el proceso del negocio en su conjunto. Es por esta razón que su funcionamiento suele ser más notable partiendo desde el cliente. Esto genera una visión global de los subprocesos que son: estratégicos, misionales y de apoyo.

**Gráfico 4:** Mapa de procesos empresa comercial



**Fuente:** Cantero et al. (2021)

**Elaborado por:** Pico (2022)

## 1.2.11 Tipos de procesos

### 1.2.11.1 Procesos Estratégicos

Estos procesos son realizados por la dirección de las organizaciones. Se relacionan directamente con el control general de la entidad. La mayoría de las empresas no configuran estos procesos de manera correcta, puesto que requieren de mucha estrategia y de adaptarse a los cambios del ambiente externo. Como ejemplos de estos procesos se destacan: elaboración de presupuestos, establecimiento de estrategias y control global de gestión (Pardo, 2013).

### 1.2.11.2 Procesos misionales

Para Quinteros & Pilla (2018) los procesos misionales buscan llevar a cabo el propósito del sistema en general. Su manejo es parecido al de un sistema independiente con sus propios recursos y responsabilidades. Estos procesos deben mantener su autonomía y vitalidad. Se relacionan directamente con la actividad de la empresa, de ahí su alto grado de importancia dentro de todas las organizaciones.

### **1.2.11.3 Procesos de Apoyo**

Son aquellos que brindan todos los recursos tanto humanos como materiales, que sean necesarios en el resto de los procesos. Esto lo hacen en concordancia de los requisitos que tengan sus clientes internos. Se deben observar cómo procesos transversales debido a que siguen una secuencia al momento que proporcionan los recursos a cada fase que lo necesite (Pérez, 2018).

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA**

#### **2.1 Descripción de la Metodología**

##### **2.1.1 Unidad de análisis**

Para el desarrollo del presente proyecto integrador, la unidad de análisis seleccionada fue la empresa “Ferrimaxi”. Esta entidad se dedica a la venta al por menos de artículos de ferretería. La empresa está ubicada en el cantón Cevallos, provincia de Tungurahua. Actualmente la empresa cuenta con seis trabajadores repartidos en las diferentes áreas que maneja la misma para su desenvolvimiento.

Dado la importancia que la empresa considera que tienen los clientes para su desarrollo sostenible, se optó por desarrollar el sistema de control interno y aplicar la metodología correspondiente a las áreas misionales de la empresa. En la perspectiva de Huamán (2013) las áreas misionales son importantes porque, no solo garantizan la futura viabilidad de las entidades, sino que también son necesarias para tener una percepción acorde a los dominios de la misma.

Estas áreas que se relacionan directamente con la actividad principal de la empresa “Ferrimaxi” son: área de compras, área de almacenamiento y área de ventas. Cada una de estas áreas sirve como engranaje para llegar al cliente con productos de calidad y satisfacer sus necesidades. A su vez, la empresa genera rentabilidad con el correcto funcionamiento de estas áreas en su conjunto; de ahí la importancia de que estas tengan un control interno eficiente que regule sus acciones y minimice los posibles riesgos.

##### **2.1.2 Fuentes, técnicas e instrumentos**

Fuentes de información primaria. – Para el presente trabajo de titulación se realizó una recolección de información de fuentes primarias. Este tipo de información se obtuvo mediante la aplicación de dos técnicas que son la encuesta y la entrevista. Cada técnica necesitó un instrumento para ser aplicada. Por tal motivo para la técnica de la encuesta se optó un cuestionario que se aplicó a los responsables de las áreas existentes dentro

de la empresa. De igual forma, para la técnica de entrevista se utilizó un guion de entrevista que se aplicó a la propietaria de la empresa, la Sra. Carmen Raquel Valdez Barona.

**Tabla 3:** Personas entrevistadas o encuestadas

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Departamento</b>	<b>Técnica aplicada</b>
<b>Valdez Carmen</b>	Propietaria/Gerente	Gerencia	Entrevista
<b>Nauge Wilmar</b>	Jefe de compras	Compras	Encuesta
<b>Cáceres Marco</b>	Jefe de bodega	Almacenamiento	Encuesta
<b>Garcés Rosario</b>	Jefe de ventas	Ventas	Encuesta

**Elaborado por:** Pico (2022)

**Entrevista.** – Esta técnica se aplicó el jueves 12 de mayo de 2022 a las 16 pm. La persona a la que se entrevistó fue la Sra. Carmen Raquel Valdez Barona, propietaria de la entidad. La entrevista se realizó de forma presencial en la empresa “Ferrimaxi”. La entrevista que se aplicó fue de tipo semiestructurada y permitió comprender de mejor manera el estado actual de la organización.

**Guion de entrevista.** – La entrevista duró 45 minutos y constó de 10 preguntas que abarcaban la situación actual del control interno dentro de la empresa. En la siguiente tabla se puede observar cada una de las preguntas realizadas a la persona entrevistada:

**Tabla 4:** Ítems del guion de entrevista

<b>N.º</b>	<b>Ítem</b>
1	¿Considera usted que el control interno es importante para su empresa? ¿Por qué?
2	¿Estaría usted dispuesto a liderar el proceso de implementación de un sistema de control interno
3	¿Conoce usted la metodología COSO 2013?
4	¿Cuáles son los procesos que tiene la empresa?
5	¿Qué procesos considera usted que son las más importantes para el desarrollo de su empresa?



- 
- 6 ¿La empresa cuenta con canales de comunicación internos para la difusión de información?
  - 7 ¿Los jefes de área y los trabajadores cuentan con un documento o manual en donde se detallan claramente cuáles son sus funciones y responsabilidades?
  - 8 ¿La empresa cuenta con procesos o herramientas para identificar y mitigar los riesgos o fraudes que puedan surgir en la misma?
  - 9 ¿Considera usted que existen deficiencias en los procesos considerados como importantes en la empresa?
  - 10 ¿Existen políticas y procedimientos claramente definidos para los procesos considerados como importantes en la empresa?
- 

**Elaborado por:** Pico (2022)

**Encuesta.** – Esta encuesta se aplicó el viernes 13 de mayo de 2022 a las 15 pm. La aplicación de la encuesta fue vía presencial, acudiendo a la empresa para que cada responsable de las distintas áreas respondiera la misma. Esta técnica se aplicó para cumplir con uno de los objetivos de la presente investigación, que es diagnosticar la situación de las áreas de la empresa, con el fin de identificar las diferentes necesidades que cada área tiene y atacar dichas falencias mediante el diseño del sistema de control interno.

**Cuestionario.** – Para la aplicación de la encuesta se necesitó un cuestionario que contenga preguntas en forma de ítems. Se desarrollaron dieciocho preguntas de acuerdo con cada principio de los cinco componentes de la metodología COSO 2013. Las preguntas que debía contestar el encuestado eran cerradas, puesto que tenía como únicas opciones de respuesta “sí” o “no” tal como se puede observar en el siguiente cuadro:

**Tabla 5:** Ítems del cuestionario

Componentes COSO 2013	N.º	Ítem	Respuesta	
			Si	No
<b>Ambiente de control</b>	<b>1</b>	¿La empresa cuenta con un código de ética?		
	<b>2</b>	¿La empresa con misión y visión?		
	<b>3</b>	¿Supervisa las actividades que realizan los empleados de su área?		
	<b>4</b>	¿La empresa cuenta con un organigrama estructural actualizado?		
	<b>5</b>	¿La empresa cuenta con objetivos estratégicos definidos?		
	<b>6</b>	¿El personal que dirige tiene conocimiento exacto de cuáles son sus funciones y responsabilidades?		
<b>Evaluación de riesgos</b>	<b>7</b>	¿Especifica objetivos relevantes dentro de su área de trabajo?		
	<b>8</b>	¿El área a su cargo cuenta con medidas para enfrentar los riesgos que se presenten?		
	<b>9</b>	¿Evalúa los riesgos de fraude que surgen en su área de trabajo?		
	<b>10</b>	¿Se planifican juntas de forma periódica para tratar posibles cambios dentro de la empresa?		
<b>Actividades de control</b>	<b>11</b>	¿La empresa cuenta con actividades de control para los procesos?		
	<b>12</b>	¿Se emplean controles generales en el uso de Tics dentro de la empresa?		
	<b>13</b>	¿Realiza controles del desempeño de sus subordinados de manera frecuente?		
	<b>14</b>	¿Emplea información relevante sobre su trabajo?		
<b>Información y comunicación</b>	<b>15</b>	¿Existen canales de comunicación interna para los empleados de la empresa?		
	<b>16</b>	¿La empresa dispone de canales externos para que los clientes manifiesten sus opiniones y recomendaciones sobre la misma?		
<b>Supervisión y monitoreo</b>	<b>17</b>	¿Se coteja información actual con información histórica de su área de trabajo para la mejora de los procesos?		
	<b>18</b>	¿Usted evalúa y comunica las deficiencias encontradas en los procesos de la empresa?		

Elaborado por: Pico (2022)

### **2.1.3 Procesamiento de la información**

Tras haber recolectado los datos necesarios de las fuentes primarias, se realizó el procesamiento pertinente. Tanto la entrevista semi estructurada como las encuestas sirvieron para diagnosticar el estado actual del control interno dentro de la empresa e identificar las acciones a realizar dentro del diseño del sistema de control interno.

En el caso de la entrevista semi estructurada, las preguntas estaban orientadas en primer lugar, a determinar si la propietaria de la empresa tenía conocimiento de la metodología COSO 2013 y de sus componentes. Las demás preguntas se realizaron para determinar el estado de cada uno de los cinco componentes del control interno que maneja esta metodología. Luego de aplicar la entrevista, se analizó e interpretó cada respuesta para determinar los puntos débiles de cada componente dentro de la entidad.

De la misma forma, el cuestionario que se aplicó dentro de las encuestas a los empleados de “Ferrimaxi”, tenía como objetivo revelar el panorama actual de los cinco componentes del control interno dentro de las diferentes áreas que maneja la empresa. Para tabular esta información, se elaboró una tabla que contenía todas las respuestas realizadas por los encuestados. Al ser respuestas dicotómicas, se les asignó un valor correspondiente a “0” si la respuesta era “NO” y un valor de “1” si la respuesta era “SI”. El propósito de esta tabla es determinar el nivel de cumplimiento que existe dentro de toda la entidad en cuanto a los controles interno que han venido realizando previo al diseño del sistema de control interno.

Tras haber obtenido un diagnóstico efectivo mediante la aplicación de las técnicas de recolección de información y su posterior análisis. Se procedió a diseñar el sistema de control interno. Este sistema se focaliza en cada componente de la metodología COSO 2013 y plantea procedimientos, actividades y productos que mejoren cada uno de estos.

### 2.1.4 Fases del desarrollo

**Tabla 6:** Fases del desarrollo metodología COSO 2013

<b>Fase</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Resultado</b>
<b>Diagnóstico</b>	Entrevista a propietaria de la empresa. Encuesta aplicada a jefes de áreas de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista y encuestas tabuladas.</li> <li>• Panorama claro de la situación actual del control interno de la empresa.</li> </ul>
<b>Ambiente de control</b>	Identificar las acciones y actitudes de los empleados con los valores éticos, responsabilidades y compromiso con la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos estratégicos.</li> <li>• Organigrama estructural.</li> <li>• Manual de funciones para los responsables de las áreas misionales.</li> </ul>
<b>Evaluación de riesgos</b>	Identificar los objetivos de cada área misional. Identificar, y evaluar los riesgos de cada área.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapa de calor.</li> <li>• Matriz de riesgos.</li> </ul>
<b>Actividades de control</b>	Determinar los procedimientos y políticas de control existentes dentro de cada área.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas para las áreas de compra, almacenamiento y ventas.</li> <li>• Procedimientos para las áreas de compra, almacenamiento y ventas.</li> </ul>
<b>Información y comunicación</b>	Constatar la información y los canales de comunicación internos y externos de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de fuentes y canales de información interna y externa.</li> </ul>
<b>Supervisión y monitoreo</b>	Verificar el cumplimiento de los controles y su correcto funcionamiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Checklist de control interno.</li> </ul>

Elaborado por: Pico (2022)

## **CAPÍTULO III**

### **DESARROLLO**

#### **3.1 Resultados**

El diseño del sistema de control interno para las áreas de la empresa “Ferrimaxi” se desarrolló aplicando los cinco componentes de la metodología COSO 2013. Como punto de partida, y para conocer de mejor manera la situación actual del control interno de la entidad. Se realizó un diagnóstico inicial de los controles y procedimientos que se aplican dentro de la empresa para regular el desempeño de sus áreas de trabajo. De igual manera, este diagnóstico sirvió para identificar las acciones a desarrollar para cada uno de los componentes de la metodología. Tras conocer el panorama del control interno en la empresa, se aplicaron los componentes, uno por uno; para las áreas misionales de la empresa que son: área de compras, área de almacenamiento y área de ventas.

En el componente ambiente de control, se desarrollaron los objetivos estratégicos para la empresa, el organigrama estructural y un manual de funciones para las distintas áreas misionales. Para el componente evaluación de riesgos se diseñó una matriz de riesgos y un mapa de calor. El componente actividades de control requirió crear políticas y procedimientos para las áreas misionales. En el componente información y comunicación se realizó un establecimiento de las fuentes de información internas y externas de la empresa. Finalmente, para el componente supervisión y monitoreo se desarrolló un checklist de control interno.

Tras haber culminado con el diseño del sistema de control interno para las áreas misionales de la empresa “Ferrimaxi”, se procedió a presentar el mismo a la administración de la entidad. Esto se lo realizó con el objetivo de brindar un aporte de mejora a sus procesos y que los mismos se encuentren regulados de manera correcta, para que sean mucho más eficientes y eficaces. A continuación, se presentan las fases del desarrollo que tuvo este sistema de control interno:

### 3.2 Diagnóstico inicial

La primera fase que se desarrolló es la correspondiente a diagnosticar la situación inicial en la que se encuentra el control interno de la empresa. Para cumplir con esta fase, se desarrolló un guion de entrevista con diez preguntas abiertas. Estas preguntas tenían el objetivo de recabar información acerca de los cinco componentes del control interno de la metodología COSO 2013. De igual forma, las preguntas buscaban determinar cuáles son las áreas más importantes que tiene la entidad. Esto para diseñar el sistema de control interno justamente enfocado a estas áreas consideradas como misionales. La entrevista se aplicó a la propietaria de la empresa, la Sra. Carmen Raquel Valdez Barona. El tipo de entrevista fue semi estructurada y a continuación, en las tablas desde la x hasta la x, se presentan las preguntas aplicadas en la entrevista y las respuestas de la persona entrevistada:

**Tabla 7:** Pregunta número 1 de la entrevista

<b>Pregunta</b>	<b>¿Considera usted que el control interno es importante para su empresa? ¿Por qué?</b>
<b>Respuesta</b>	Considero que el control interno es muy importante para mí empresa en virtud que en base a este uno puede tener el mayor control sobre el giro en sí del negocio, referente a lo que se hace con las compras, las ventas y lo que se tiene en inventarios. Considero que el control interno es muy importante y lo tenemos en algunas actividades empresa, sin embargo, si necesitamos mucho más para corregir los errores y así poder crecer.

**Elaborado por:** Pico (2022)

**Comentario:** La persona entrevistada es consciente de la relevancia que tiene el control interno dentro de su empresa. Menciona que existen actividades que deben mejorar y justamente el sistema de control interno busca eficiencia y eficacia en dichas actividades. De igual forma, se busca minimizar los riesgos que existen o que pueden llegar a existir dentro de la entidad.

**Tabla 8:** Pregunta número 2 de la entrevista

<b>Pregunta</b>	<b>¿Estaría usted dispuesto a liderar el proceso de implementación de un sistema de control interno?</b>
<b>Respuesta</b>	Claro, de nuestra parte estamos con un compromiso grande de poder apoyar y liderar este proceso de implementación en virtud de que los únicos beneficiarios a la final somos los integrantes de este negocio. Entonces, por qué no ayudar e invertir en lo que sea necesario para llegar a cumplir el objetivo del desarrollo e implementación de este proceso.

---

**Elaborado por:** Pico (2022)

**Comentario:** La propietaria de la empresa está dispuesta a colaborar en lo que sea necesario para que se desarrolle con total normalidad todo el proceso de diseño que necesita un sistema de control interno para las áreas misionales de la empresa. Su percepción de este diseño es que beneficiará de forma directa a todos los miembros de la empresa y le permitirá continuar con un crecimiento óptimo.

**Tabla 9:** Pregunta número 3 de la entrevista

<b>Pregunta</b>	<b>¿Conoce usted la metodología COSO 2013?</b>
<b>Respuesta</b>	La verdad no conozco sobre la metodología de COSO 2013. Cuando fui estudiante de la carrera de contabilidad tal vez algo me enseñaron, pero no recuerdo, ni tengo el conocimiento de lo que significa el COSO 2013.

---

**Elaborado por:** Pico (2022)

**Comentario:** Existe un desconocimiento por parte de la propietaria acerca del modelo que se diseñará para su empresa. Se informará de manera clara y concisa sobre la metodología COSO 2013 para que la persona entrevistada tenga un panorama claro de todos los componentes y demás aspectos necesarios referentes al control interno de la entidad.

**Tabla 10:** Pregunta número 4 de la entrevista

<b>Pregunta</b>	<b>¿Cuáles son los procesos que tiene la empresa?</b>
<b>Respuesta</b>	<p>Desde el año 2019 hemos adquirido algunos procesos para mejorar en el tema por ejemplo de compra, pues antes, la persona encargada de pedidos hacia el pedido al proveedor en función de la necesidad de la empresa.</p> <p>Ahora, como parte de un proceso de control interno, llevamos un listado de todas las necesidades que tiene la ferretería y ya no se compra a un solo proveedor, sino que se solicita como mínimo cotizaciones a tres proveedores, luego se analiza los precios y posteriormente se adquiere al proveedor que nos va a generar mayor rentabilidad.</p> <p>Cuando llega la mercadería la persona encargada de recibirla, para no tener problema con los proveedores, verifica la mercadería conforme a la factura o guía para luego registrar la firma. Luego de esto la factura entra a un archivo y la mercadería entra a perchas colocándole el precio.</p> <p>En la ferretería, cuando la mercadería está en perchas y ésta descende a un 5% se vuelve a perchar, en función de lo que haga falta, de esta manera se hace un control de las necesidades que tiene la ferretería en cuanto a inventario.</p> <p>Para la venta, el cliente viene y la persona que atiende le hace una nota de venta, posterior a ello se le entrega a la persona en conformidad el producto, pero antes de entregarle se le hace el cobro. Una vez que esté todo conforme, se hace la factura y se le entrega al cliente vía correo electrónico.</p> <p>Este sería el proceso que estamos llevando como control interno, que no está del todo bien, pero se ha ido avanzando de una mejor manera.</p>

---

**Elaborado por:** Pico (2022)



**Comentario:** La persona entrevistada manifiesta que existen algunos procesos que se han venido aplicando dentro de la empresa desde hace ya un par de años pero que deben mejorar en varios aspectos. Es por este motivo que la ferretería cuenta con procesos un tanto rústicos que no se han definido de forma específica para cada área de la empresa. El sistema de control interno diseñará esos procesos para las áreas misionales de la ferretería.

**Tabla 11:** Pregunta número 5 de la entrevista

<b>Pregunta</b>	<b>¿Qué áreas considera usted que son las más importantes para el desarrollo de su empresa?</b>
<b>Respuesta</b>	<p>Yo pienso que las áreas más importantes son: la de compra, obviamente porque si usted compra a un buen precio, muy bien analizado, entonces puede incluso venderle al consumidor final a un muy buen precio.</p> <p>En lo que respecta al tema de almacenamiento, por ejemplo: con la pintura que tiene una fecha de caducidad se debe tener un poco más de responsabilidad; y manejarse en el tema de marketing para que se pongan a la vista los productos más llamativos y los que deben salir más rápido, para evitar una caducidad del producto, por ética, no se le puede brindar al cliente un producto caducado.</p> <p>En el tema de la venta al cliente cuando acuden a nosotros con una necesidad, entonces la persona encargada le atiende, le muestra diferentes opciones y le sugiere lo mejor. Después le hace el cobro y se procede a despachar. Por eso considero que son muy importantes estos procesos y deben ser respetados para que no exista algún problema o inconveniente.</p>

---

**Elaborado por:** Pico (2022)

**Comentario:** Se destacan como áreas más importantes la de compras, almacenamiento y ventas. Justamente las áreas pertenecientes a estos procesos, al ser misionales; se tomarán en cuenta para el diseño del sistema de control interno.

**Tabla 12:** Pregunta número 6 de la entrevista

<b>Pregunta</b>	<b>¿La empresa cuenta con canales de comunicación internos para la difusión de información?</b>
<b>Respuesta</b>	Al momento no contamos con canales de comunicación interna como correos, simplemente existe comunicación interna de forma verbal. Esperemos que en el futuro los podamos ir implementando porque sería para el surgimiento y engrandecimiento de nuestro negocio, pero por el momento no.

**Elaborado por:** Pico (2022)

**Comentario:** La empresa no cuenta con canales para la difusión de la información interna que maneja. La propietaria es consciente de la situación y está abierta a una futura implementación de estos canales internos. Estos canales ayudarán a un mejor desenvolvimiento de las actividades que realizan los empleados.

**Tabla 13:** Pregunta número 7 de la entrevista

<b>Pregunta</b>	<b>¿Los jefes de área y los trabajadores cuentan con un documento o manual en donde se detallen claramente cuáles son sus funciones y responsabilidades?</b>
<b>Respuesta</b>	En un inicio contábamos con estos documentos, pero desde la pandemia nos hemos visto en la necesidad de irrespetarlos porque nos hemos sobrecargado de trabajo. Existen obligaciones y deberes que debemos cumplir, sin embargo, no estamos cumpliendo en función de un manual definido como en un inicio, porque ahora existen muchas más actividades de las que se planteaban. Al momento no contamos un manual de funciones actualizado, pero cada persona sabe cuáles son sus responsabilidades, qué deben hacer y hasta dónde deben llegar. A veces tratamos de hacer las actividades que le corresponde a otro, intentando cubrir las necesidades de nuestro negocio. Lo ideal sería plantear las funciones en un documento para que todo fluya de mejor manera.

**Elaborado por:** Pico (2022)

**Comentario:** La empresa actualmente no cuenta con un documento para detallar claramente las funciones y responsabilidades de sus empleados. Esto debido a que su crecimiento ha originado que existan más actividades a desarrollar. La empresa no cuenta con segregación de funciones y la propietaria menciona que existen ocasiones en las que los empleados deben realizar actividades que normalmente no realizan ya que no se han definido de manera clara en un documento.

**Tabla 14:** Pregunta número 8 de la entrevista

<b>Pregunta</b>	<b>¿La empresa cuenta con procesos o herramientas para identificar y mitigar los riesgos o fraudes que puedan surgir en la misma?</b>
<b>Respuesta</b>	Un proceso en sí establecido no lo tenemos, pero acorde a la experiencia que hemos tenido en el desempeño de la ferretería creo que hemos ido adquiriendo conocimiento de cómo debemos proceder.

**Elaborado por:** Pico (2022)

**Comentario:** La empresa no cuenta con procesos para identificar y mitigar riesgos. Al momento en el que surgen inconvenientes, la persona entrevistada menciona que el personal de la empresa conoce de cierta forma qué hacer para enfrentar estas anomalías. Sin embargo, reconoce la importancia de contar con herramientas o procesos que ayuden de forma directa a identificar y mitigar los posibles riesgos que surjan en su organización.

**Tabla 15:** Pregunta número 9 de la entrevista

<b>Pregunta</b>	<b>¿Considera usted que existen deficiencias en las áreas considerados como importantes en la empresa?</b>
<b>Respuesta</b>	Claro que sí, existen muchas deficiencias y falencias. A veces no respetamos esos procesos de control, que nos lleva a dificultades o problemas por más que se encuentren ya definidos. Pienso que también una causa que ha provocado que existan estas deficiencias es que anteriormente se manejaba la ferretería como un negocio pequeño. por lo que el manejo era de manera empírica. Pero hemos

---

crecido grandemente; para algunos el tema de la pandemia fue un bajó o una caída, pero yo pienso que para “Ferrimaxi” fue una oportunidad de crecer, porque los clientes de nuestro cantón se dieron cuenta que detrás de nuestro local existían muchos más productos que les podían ser útiles.

Es así como, el confinamiento impidió que la gente viaje a otras ciudades, entonces se quedaban en el cantón y nos solicitaban productos, que eran entregados inmediatamente. Este crecimiento provocó que existan deficiencias en el proceso de control.

---

**Elaborado por:** Pico (2022)

**Comentario:** La propietaria de la empresa manifiesta que existen varias falencias que se presentan dentro de su organización. También menciona que en algunas ocasiones no se cumplen con las actividades encomendadas. La principal causa que considera la persona entrevistada para estos acontecimientos es el crecimiento de la empresa que ha originado grandes cambios y obliga a esta a buscar soluciones para adaptarse.

**Tabla 16:** Pregunta número 10 de la entrevista

<b>Pregunta</b>	<b>¿Existen políticas y procedimientos claramente definidos para las áreas considerados como importantes en la empresa?</b>
<b>Respuesta</b>	Tal vez existen pequeñas actividades de control, pero no son cumplidas al cien por ciento por todas las causas que le comenté. Pienso que estamos en un camino al progreso, pero no con las condiciones completamente correctas.

---

**Elaborado por:** Pico (2022)



**Comentario:** No existen políticas ni procedimientos claramente establecidos para las áreas de la empresa. Sin embargo, la propietaria manifiesta que están abiertos a recibir estos cambios y considera que están en un buen camino para que la empresa mantenga su ritmo exponencial de crecimiento.

**Comentario general:** La persona entrevistada reconoce que existen muchos aspectos dentro del control interno de la empresa que se deben mejorar. Es por esta razón que se encuentra muy optimista y muestra apertura con el presente trabajo de integración curricular. Menciona que su empresa se verá beneficiada de forma directa con el diseño del sistema de control interno para sus áreas misionales. A pesar de no contar con el conocimiento necesario acerca de la metodología COSO 2013, muestra interés en que los procesos de las áreas de compra, almacenamiento y ventas tengan un control interno eficiente porque considera que así podrán brindar sus productos y satisfacer las necesidades de los clientes de mejor manera. La propietaria desea continuar con el crecimiento de su entidad y reconoce el nivel de importancia que tiene el control interno para cumplir con este objetivo.

Continuando con la fase de diagnóstico inicial, se desarrolló un cuestionario de preguntas. En total fueron dieciocho ítems que corresponden a los diecisiete principios del control interno de la metodología seleccionada. Las respuestas podían ser dicotómicas con opciones de “sí” o “no”. Dichas encuestas se desarrollaron con el objetivo de conocer la situación inicial del control interno en la que se encontraban las áreas que la propietaria de la empresa consideraba como las más importantes.

Las tablas x, x y x contienen el cuestionario de control interno basado en la metodología COSO 2013, herramientas de evaluación de control interno que fueron aplicadas a los jefes de las áreas de compras, almacenamiento y ventas:

**Tabla 17:** Encuesta para el área de compras



		<b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO</b> <b>FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA</b> <b>CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA</b>			
<b>Encuesta</b>					
<b>Lugar y fecha:</b> Cevallos, 12 de mayo de 2022.					
<b>Encuestado:</b> Rosario Garcés.				<b>Cargo:</b> Jefe de compras.	
<b>Instrucciones:</b> Por favor lea detenidamente cada pregunta y responda con la mayor sinceridad posible. Marque con una “X” la respuesta que considere (una sola respuesta por pregunta).					
Componentes COSO 2013	N.º	Ítem	Respuesta		
			Si	No	
	1	¿La empresa cuenta con un código de ética?	X		

<b>Ambiente de control</b>	<b>2</b>	¿La empresa con misión y visión?	X	
	<b>3</b>	¿Supervisa las actividades que realizan los empleados de su área?	X	
	<b>4</b>	¿La empresa cuenta con un organigrama estructural actualizado?		X
	<b>5</b>	¿La empresa cuenta con objetivos estratégicos definidos?	X	
	<b>6</b>	¿El personal que dirige tiene conocimiento exacto de cuáles son sus funciones y responsabilidades?	X	
<b>Evaluación de riesgos</b>	<b>7</b>	¿Especifica objetivos relevantes dentro de su área de trabajo?	X	
	<b>8</b>	¿El área a su cargo cuenta con medidas para enfrentar los riesgos que se presenten?		X
	<b>9</b>	¿Evalúa los riesgos de fraude que surgen en su área de trabajo?		X
	<b>10</b>	¿Se planifican juntas de forma periódica para tratar posibles cambios dentro de la empresa?	X	
<b>Actividades de control</b>	<b>11</b>	¿La empresa cuenta con actividades de control para los procesos?	X	
	<b>12</b>	¿Se emplean controles generales en el uso de Tics dentro de la empresa?	X	
	<b>13</b>	¿Realiza controles del desempeño de sus subordinados de manera frecuente?	X	
	<b>14</b>	¿Emplea información relevante sobre su trabajo?	X	
<b>Información y comunicación</b>	<b>15</b>	¿Existen canales de comunicación interna para los empleados de la empresa?	X	
	<b>16</b>	¿La empresa dispone de canales externos para que los clientes manifiesten sus opiniones y recomendaciones sobre la misma?		X
<b>Supervisión y monitoreo</b>	<b>17</b>	¿Se coteja información actual con información histórica de su área de trabajo para la mejora de los procesos?	X	
	<b>18</b>	¿Usted evalúa y comunica las deficiencias encontradas en los procesos de la empresa?		X

Elaborado por: Pico (2022)

**Comentario:** La persona encuestada manifiesta que existen puntos a mejorar en el control interno de su área de trabajo. De igual forma, menciona que no existe un organigrama para determinar la estructura interna de la organización, tampoco existen medidas para prevenir riesgos, ni canales de comunicación que faciliten la interrelación con los clientes. Adicionalmente, no se evalúan las deficiencias que se puedan encontrar.



**Tabla 18:** Encuesta para el área de almacenamiento

	<b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA</b>			
<b>Encuesta</b>				
<b>Lugar y fecha:</b> Cevallos, 12 de mayo de 2022.				
<b>Encuestado:</b> Marco Cáceres.			<b>Cargo:</b> Jefe de Almacenamiento	
<b>Instrucciones:</b> Por favor lea detenidamente cada pregunta y responda con la mayor sinceridad posible. Marque con una “X” la respuesta que considere (una sola respuesta por pregunta).				
Componentes COSO 2013	N.º	Ítem	Respuesta	
			Si	No
Ambiente de control	1	¿La empresa cuenta con un código de ética?	X	
	2	¿La empresa con misión y visión?	X	
	3	¿Supervisa las actividades que realizan los empleados de su área?	X	
	4	¿La empresa cuenta con un organigrama estructural actualizado?		X
	5	¿La empresa cuenta con objetivos estratégicos definidos?	X	
	6	¿El personal que dirige tiene conocimiento exacto de cuáles son sus funciones y responsabilidades?	X	
Evaluación de riesgos	7	¿Especifica objetivos relevantes dentro de su área de trabajo?		X
	8	¿El área a su cargo cuenta con medidas para enfrentar los riesgos que se presenten?	X	
	9	¿Evalúa los riesgos de fraude que surgen en su área de trabajo?	X	
	10	¿Se planifican juntas de forma periódica para tratar posibles cambios dentro de la empresa?		X
Actividades de control	11	¿La empresa cuenta con actividades de control para los procesos?	X	
	12	¿Se emplean controles generales en el uso de Tics dentro de la empresa?	X	
	13	¿Realiza controles del desempeño de sus subordinados de manera frecuente?		X
	14	¿Emplea información relevante sobre su trabajo?	X	
Información y comunicación	15	¿Existen canales de comunicación interna para los empleados de la empresa?	X	
	16	¿La empresa dispone de canales externos para que los clientes manifiesten sus opiniones y recomendaciones sobre la misma?		X
Supervisión y monitoreo	17	¿Se coteja información actual con información histórica de su área de trabajo para la mejora de los procesos?	X	
	+18	¿Usted evalúa y comunica las deficiencias encontradas en los procesos de la empresa?	X	

Elaborado por: Pico (2022)

**Comentario:** El encuestado manifiesta que el control interno es adecuado; sin embargo, existen puntos a mejorar en cada uno de los cinco componentes como, por ejemplo: una estructura organizacional concreta, especificar los objetivos dentro del área, planificar juntas de forma periódica, realizar controles a los empleados subordinados y contar con canales externos para la comunicación con los clientes.

**Tabla 19:** Encuesta para el área de ventas

	<b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA</b>			
<b>Encuesta</b>				
<b>Lugar y fecha:</b> Cevallos, 12 de mayo de 2022.				
<b>Encuestado:</b> Wilmar Nauge.			<b>Cargo:</b> Jefe de ventas.	
<b>Instrucciones:</b> Por favor lea detenidamente cada pregunta y responda con la mayor sinceridad posible. Marque con una “X” la respuesta que considere (una sola respuesta por pregunta).				
Componentes COSO 2013	N.º	Ítem	Respuesta	
			Si	No
Ambiente de control	1	¿La empresa cuenta con un código de ética?	X	
	2	¿La empresa con misión y visión?	X	
	3	¿Supervisa las actividades que realizan los empleados de su área?	X	
	4	¿La empresa cuenta con un organigrama estructural actualizado?		X
	5	¿La empresa cuenta con objetivos estratégicos definidos?		X
	6	¿El personal que dirige tiene conocimiento exacto de cuáles son sus funciones y responsabilidades?	X	
Evaluación de riesgos	7	¿Especifica objetivos relevantes dentro de su área de trabajo?		X
	8	¿El área a su cargo cuenta con medidas para enfrentar los riesgos que se presenten?	X	
	9	¿Evalúa los riesgos de fraude que surgen en su área de trabajo?		X
	10	¿Se planifican juntas de forma periódica para tratar posibles cambios dentro de la empresa?		X
Actividades de control	11	¿La empresa cuenta con actividades de control para los procesos?	X	
	12	¿Se emplean controles generales en el uso de Tics dentro de la empresa?	X	
	13	¿Realiza controles del desempeño de sus subordinados de manera frecuente?		X
	14	¿Emplea información relevante sobre su trabajo?	X	
	15	¿Existen canales de comunicación interna para los empleados de la empresa?	X	



<b>Información y comunicación</b>	<b>16</b>	¿La empresa dispone de canales externos para que los clientes manifiesten sus opiniones y recomendaciones sobre la misma?		X
<b>Supervisión y monitoreo</b>	<b>17</b>	¿Se coteja información actual con información histórica de su área de trabajo para la mejora de los procesos?	X	
	<b>18</b>	¿Usted evalúa y comunica las deficiencias encontradas en los procesos de la empresa?		X

Elaborado por: Pico (2022)

**Comentario:** La encuesta aplicada denota varias deficiencias en el control interno del área de ventas, se destaca el componente de evaluación de riesgos que tiene muchos puntos a corregir para el funcionamiento óptimo de esta área misional. Entre las deficiencias encontradas tenemos: contar con un organigrama estructural, definir objetivos estratégicos, determinar los objetivos relevantes del área, evaluar riesgos de fraude, planificar juntas de forma periódica, controlar el desempeño de los subordinados, contar con canales externos y evaluar las deficiencias encontradas.

Con el fin de tener una idea más clara del diagnóstico realizado a las áreas de compras, almacenamiento y ventas, de la empresa “Ferrimaxi”, la tabla x presenta la matriz de nivel de cumplimiento que existe dentro de estas:

**Tabla 20:** Matriz nivel de cumplimiento de control interno

Componentes COSO 2013	Ítems	Jefe de compras	Jefe de almacenamiento	Jefe de ventas
<b>Ambiente de control</b>	Pregunta 1	1	1	1
	Pregunta 2	1	1	1
	Pregunta 3	1	1	1
	Pregunta 4	0	0	0
	Pregunta 5	1	1	0
	Pregunta 6	1	1	1
<b>Evaluación de riesgos</b>	Pregunta 7	1	0	0
	Pregunta 8	0	1	1
	Pregunta 9	0	1	0
	Pregunta 10	1	0	0
<b>Actividades de control</b>	Pregunta 11	1	1	1
	Pregunta 12	1	1	1
	Pregunta 13	1	0	0
	Pregunta 14	1	1	1

<b>Información y comunicación</b>	Pregunta 15	1	1	1
	Pregunta 16	0	0	0
<b>Supervisión y monitoreo</b>	Pregunta 17	1	1	1
	Pregunta 18	0	1	0
	<b>Si</b>	13	13	10
	<b>No</b>	5	5	8
<b>Total:</b>		<b>18</b>	<b>18</b>	<b>18</b>

Elaborado por: Pico (2022)

Nivel de confianza:  $(CT * 100) / PT$

Nivel de riesgo inherente: 100% - NC


Nivel de confianza:  $(36 * 100) / 54$

Nivel de riesgo inherente: 100% - 66,67%

Nivel de confianza: 66,67%





Nivel de riesgo inherente: 33,33 %

**Tabla 21:** Tabla resumen de nivel de confianza y nivel de riesgo

Ponderación total	Calificación total	Nivel de confianza	Nivel de riesgo inherente	Semaforización nivel de confianza
54	36	66,67%	33,33%	

Elaborado por: Pico (2022)

**Tabla 22:** Tabla de ponderación nivel de confianza y nivel de riesgo

Nivel de confianza		
Bajo	Moderado	Alto
 5% - 50%	 51% - 75%	 76% - 95%
 95% - 50%	 49% - 25%	 24% - 5%
Alto	Moderado	Bajo
Nivel de riesgo		

Elaborado por: Pico (2022)

**Comentario:** Una vez realizado el diagnostico de control interno en las áreas de compras, almacenamiento y ventas, se concluye que el nivel de confianza es del 66,67% y el nivel de riesgo es del 33,33% Calificado como MODERADO. Es importante mencionar que el área de ventas es la que mayor riesgo presenta en comparación a las demás áreas analizadas por lo que se justifica el hecho de diseñar un sistema de control interno para las áreas misionales de la empresa “Ferrimaxi” con

el fin de que se minimice el nivel de riesgo y que las operaciones realizadas en estas áreas misionales se desenvuelvan con seguridad, eficiencia y eficacia.

### **3.3 Diseño del sistema de control para “Ferrimaxi”**

Para Murillo et al. (2019) los sistemas de control interno son una estructura que contienen varias funciones encargadas de brindar un orden sistemático a las actividades que realizan las empresas. Por tal motivo se convierten en un proceso que tiene como objetivo dar seguridad a todas las operaciones que desarrollan las entidades en el camino a cumplir sus objetivos. En este sentido, Romero et al. (2018) afirman que la importancia de un sistema de control interno se encuentra en la necesidad que tiene las empresas de contar con una estructura. Esta puede ser administrativa o contable y debe alcanzar el mayor grado de confiabilidad posible dentro de los procedimientos de todas las áreas que tengan las organizaciones.

En la perspectiva de Proaño & Guamán (2018) los cinco componentes con los que cuenta un sistema de control interno son elementos que brindan un gran aporte al integrarse entre sí. Estos componentes se encuentran influenciados por la dirección organizacional y se deben implementar de forma interrelacionada. Se diferencian del enfoque financiero tradicional, debido a que se ajustan al sistema de gestión. Su importancia radica en que permiten previsualizar los riesgos y brindan las medidas necesarias para mitigarlos y reducir el impacto que podrían llegar a tener en los objetivos empresariales.

Como se ha mencionado al inicio de este capítulo, los componentes del sistema de control interno son: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación; y supervisión y monitoreo. A continuación, se presenta el diseño de los productos desarrollados para cada componente, en relación con los resultados obtenidos tras la aplicación del diagnóstico inicial realizado a las áreas misionales de la empresa.

# Sistema de Control Interno para la Ferretería “Ferrimaxi”



### 3.3.1 Ambiente de control

Tener un ambiente de control adecuado es importante para que las empresas tengan la confianza de que sus procesos se llevan a cabo sin fallas significativas. Esto permite que sus recursos sean utilizados de manera adecuada. Se conseguirán estados financieros razonables, donde se refleja la situación económica y financiera real de las organizaciones (Serrano et al., 2018).

Es importante mencionar que la empresa disponía al momento de realizar el diagnóstico inicial, con su misión, visión y valores estratégicos. Es por tal motivo que para este componente se propuso realizar los objetivos estratégicos, el organigrama estructural y un manual de funciones para los responsables de cada una de las áreas misionales de “Ferrimaxi”.

#### 3.3.1.1 Objetivos estratégicos

En la perspectiva de Andía (2016) son objetivos orientados a mediano y largo plazo, que ayudan a cumplir la misión de las entidades. Es vital tratar de cumplirlos con el mayor ahorro de recursos posible. Estos objetivos deben ser: cuantificables, realizables, comprensibles y motivadores. Es por tal motivo que se desarrollaron los objetivos estratégicos para la empresa “Ferrimaxi”, los mismos se presentan en el siguiente gráfico:

**Gráfico 5:** Objetivos estratégicos empresa “Ferrimaxi”

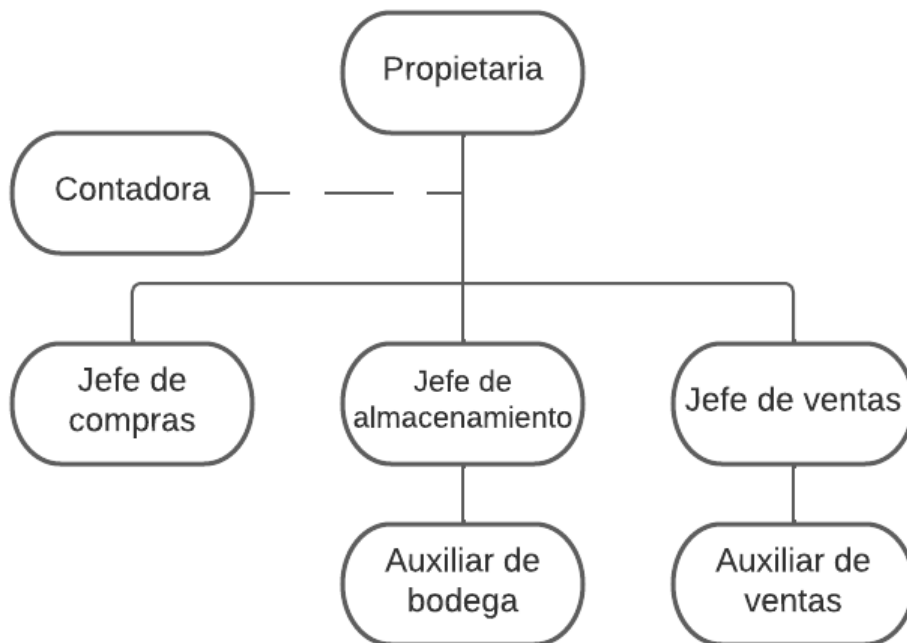
Ventas	• Incrementar el número de ventas en todos los productos que oferta la empresa.
Personal	• Motivar a los empleados mediante capacitaciones en sus distintas área de trabajo.
Clientes	• Mejorar la atención al cliente para cubrir sus necesidades y generar satisfacción en estos.
Mercado	• Expandir el mercado de la empresa, ofertando un línea de productos amplia y variada.

**Elaborado por:** Pico (2022)

### 3.3.1.2 Organigrama estructural

Para Eggers (2018) la estructura dentro de una organización es clave, debido a que así se definen las funciones de cada empleado, sus responsabilidades e interrelaciones. La intención de esta estructura no es otra que cumplir los objetivos organizacionales. El organigrama estructural es una herramienta que le permite a los directivos dividir en una forma racional el trabajo a realizarse en las áreas y departamentos específicos. Es por esta razón que se presenta en el gráfico x el organigrama estructural para la empresa “Ferrimaxi”.

**Gráfico 6:** Organigrama estructural empresa “Ferrimaxi”




**Elaborado por:** Pico (2022)

### 3.3.1.3 Manual de funciones

En la perspectiva de Coronel et al. (2018) el manual de funciones ayuda a optimizar el funcionamiento de las organizaciones. Este manual familiariza al empleado con todos sus deberes y responsabilidades. Contiene un desglose y descripción minuciosa de los cargos existentes en las empresas. Facilita la coordinación entre los empleados para lograr eficiencia administrativa.

A continuación, en las tablas x, x y x se presentan los manuales de funciones diseñados para los jefes de cada área misional:


**Tabla 23:** Manual de funciones para el jefe de compras

<b>FERRETERÍA “FERRIMAXI” MANUAL DE FUNCIONES</b>		
<b>Denominación del puesto:</b>	Jefe de compras.	
<b>Supervisado por:</b>	Propietaria/Gerente.	
<b>Supervisa a:</b>		
<b>Relaciones internas:</b>	Propietaria, contadora, jefe y auxiliar de almacenamiento, jefe y auxiliar de ventas.	
<b>Relaciones externas:</b>	Proveedores potenciales, según ordenes de la propietaria y cotizaciones solicitadas.	
<b>Objetivo del área:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar que la empresa cuente con un suministro de materiales adecuado.</li> <li>• Generar y mantener una relación confiable con los diferentes proveedores de la empresa.</li> </ul>	
<b>Funciones y responsabilidades:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cotizar diferentes proveedores y negociar con estos.</li> <li>• Minimizar los costos de compras.</li> <li>• Cumplir y verificar que se cumplan las políticas para el área de compras.</li> <li>• Llevar una matriz de proveedores para analizar las mejores opciones.</li> <li>• Analizar de forma periódica los precios de las mercaderías.</li> <li>• Garantizar el abasto suficiente de la mercadería necesaria.</li> <li>• Supervisar y controlar que se cumplan los plazos de entrega establecidos.</li> <li>• Concertar con la propietaria y contadora sobre el pago a proveedores.</li> <li>• Realizar control de calidad de la mercadería.</li> <li>• Controlar la gestión documental de las compras.</li> <li>• Contar con un presupuesto para compras.</li> <li>• Mantener evidencia de respaldo de sus actividades.</li> <li>• Efectuar órdenes de compra y solicitudes de crédito.</li> </ul>		
<b>Perfil del puesto:</b>		
<b>Función:</b>	Cargos similares, trabajo en equipo.	
<b>Nivel académico:</b>	Título de tercer nivel.	
<b>Experiencia:</b>	Uno (1) año de experiencia en el cargo o similares.	
<b>Competencias:</b>	<b>Grado:</b>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Trabajo en equipo / colaboración</li> <li>• Desarrollo de relaciones con proveedores</li> <li>• Adaptabilidad / flexibilidad</li> <li>• Capacidad de aprendizaje</li> <li>• Honestidad / confiabilidad / integridad</li> <li>• Resolución de problemas</li> <li>• Capacidad de planificación y organización</li> <li>• Tolerancia a la presión</li> <li>• Puntualidad y orden</li> <li>• Comunicación (interna y externa)</li> <li>• Imparcialidad y justicia</li> <li>• Toma de decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imprescindible</li> <li>• Imprescindible</li> <li>• Imprescindible</li> <li>• Imprescindible</li> <li>• Importante</li> <li>• Imprescindible</li> <li>• Imprescindible</li> <li>• Imprescindible</li> <li>• Imprescindible</li> <li>• Importante</li> <li>• Imprescindible</li> <li>• Imprescindible</li> <li>• Importante</li> <li>• Imprescindible</li> </ul>
---	--

Elaborado por: Pico (2022)

**Tabla 24:** Manual de funciones para el jefe de almacenamiento


<b>FERRETERÍA “FERRIMAXI” MANUAL DE FUNCIONES</b>		
<b>Denominación del puesto:</b>	Jefe de almacenamiento.	
<b>Supervisado por:</b>	Propietaria/Gerente.	
<b>Supervisa a:</b>	Auxiliar de bodega.	
<b>Relaciones internas:</b>	Propietaria, contadora, jefe y auxiliar de compras, jefe y auxiliar de ventas.	
<b>Relaciones externas:</b>		
<b>Objetivo del área:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar un control total de todas las actividades que se desarrollen dentro del área.</li> <li>• Coordinar el abastecimiento, reposición y distribución de la mercadería en la empresa.</li> </ul>	
<b>Funciones y responsabilidades:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizar el espacio de bodega.</li> <li>• Realizar un registro de la mercadería que entra y que sale de bodega.</li> <li>• Llevar un control periódico de las cantidades del inventario disponible.</li> <li>• Examinar las condiciones de la mercadería que ingresa a bodega.</li> <li>• Registrar y codificar toda la mercadería que se encuentra en almacenamiento.</li> <li>• Cumplir y verificar que se cumplan las políticas para el área de compras.</li> <li>• Elaborar órdenes de ingreso y despacho.</li> <li>• Comunicar a la propietaria en caso de encontrar deficiencias en la mercadería comprada a proveedores.</li> <li>• Revisar de forma periódica el funcionamiento de los montacargas.</li> </ul>		



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar que se cumplan las medidas de seguridad para el manejo de mercadería pesada.</li> <li>• Mantener un aseo constante dentro de las instalaciones del área.</li> <li>• Velar por una rotación de inventario adecuada.</li> <li>• Clasificar los productos almacenados por familias y por pesos.</li> </ul>	
<b>Perfil del puesto:</b>	
<b>Función:</b>	Cargos similares, trabajo en equipo.
<b>Nivel académico:</b>	Título de tercer nivel.
<b>Experiencia:</b>	Uno (1) año de experiencia en el cargo o similares.
<b>Competencias:</b>	<b>Grado:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Trabajo en equipo / colaboración</li> <li>• Desarrollo de relaciones con proveedores</li> <li>• Adaptabilidad / flexibilidad</li> <li>• Capacidad de aprendizaje</li> <li>• Honestidad / confiabilidad / integridad</li> <li>• Resolución de problemas</li> <li>• Capacidad de planificación y organización</li> <li>• Tolerancia a la presión</li> <li>• Puntualidad y orden</li> <li>• Comunicación (interna y externa)</li> <li>• Imparcialidad y justicia</li> <li>• Toma de decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imprescindible</li> <li>• Imprescindible</li> <li>• Imprescindible</li> <li>• Imprescindible</li> <li>• Importante</li> <li>• Imprescindible</li> <li>• Imprescindible</li> <li>• Imprescindible</li> <li>• Imprescindible</li> <li>• Imprescindible</li> <li>• Importante</li> <li>• Imprescindible</li> <li>• Imprescindible</li> <li>• Importante</li> <li>• Imprescindible</li> </ul>

Elaborado por: Pico (2022)

**Tabla 25:** Manual de funciones para el jefe de ventas

<b>FERRETERÍA “FERRIMAXI” MANUAL DE FUNCIONES</b>		
<b>Denominación del puesto:</b>	Jefe de ventas.	
<b>Supervisado por:</b>	Propietaria/Gerente.	
<b>Supervisa a:</b>	Auxiliar de ventas.	
<b>Relaciones internas:</b>	Propietaria, contadora, jefe y auxiliar de compras, jefe y auxiliar de almacenamiento.	
<b>Relaciones externas:</b>	Clientes potenciales, según ordenes de la propietaria y proveedores.	
<b>Objetivo del área:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer las necesidades de los consumidores y del sector del mercado.</li> <li>• Mantener y aumentar progresivamente el volumen de ventas y rentabilidad.</li> </ul>	

<b>Funciones y responsabilidades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir los objetivos de venta que la empresa desea alcanzar.</li> <li>• Desarrollar un presupuesto y pronóstico de ventas en base a los objetivos planteados.</li> <li>• Cumplir y verificar que se cumplan las políticas para el área de ventas.</li> <li>• Brindar una atención al cliente de calidad y con amabilidad y cordialidad.</li> <li>• Examinar las solicitudes de crédito de los clientes.</li> <li>• Coordinar y controlar el proceso de transporte y entrega de mercadería a los clientes.</li> <li>• Mantener evidencia de respaldo de sus actividades.</li> <li>• Intervenir en las decisiones relacionadas a la comercialización de los productos.</li> <li>• Diseñar estrategias de marketing y ventas.</li> <li>• Realizar seguimiento a los clientes que no cumplen sus pagos a tiempo.</li> <li>• Llevar una base de datos actualizada de todos los clientes de la empresa.</li> <li>• Controlar de forma periódica que los márgenes de ventas vayan en aumento.</li> </ul>	
<b>Perfil del puesto:</b>	
<b>Función:</b>	Cargos similares, trabajo en equipo.
<b>Nivel académico:</b>	Título de tercer nivel.
<b>Experiencia:</b>	Uno (1) año de experiencia en el cargo o similares.
<b>Competencias:</b>	<b>Grado:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Trabajo en equipo / colaboración</li> <li>• Desarrollo de relaciones con proveedores</li> <li>• Adaptabilidad / flexibilidad</li> <li>• Capacidad de aprendizaje</li> <li>• Honestidad / confiabilidad / integridad</li> <li>• Resolución de problemas</li> <li>• Capacidad de planificación y organización</li> <li>• Tolerancia a la presión</li> <li>• Puntualidad y orden</li> <li>• Comunicación (interna y externa)</li> <li>• Imparcialidad y justicia</li> <li>• Toma de decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imprescindible</li> <li>• Imprescindible</li> <li>• Imprescindible</li> <li>• Imprescindible</li> <li>• Importante</li> <li>• Imprescindible</li> <li>• Imprescindible</li> <li>• Imprescindible</li> <li>• Imprescindible</li> <li>• Importante</li> <li>• Imprescindible</li> <li>• Imprescindible</li> <li>• Importante</li> <li>• Imprescindible</li> </ul>

Elaborado por: Pico (2022)

### **3.3.2 Evaluación de riesgos**

Las organizaciones deben predecir, identificar y aproximarse a los posibles riesgos que amenacen con afectar el cumplimiento de sus objetivos. Para ello, es sumamente necesario que implementen mecanismos, normas y políticas focalizadas a detectar, examinar y mitigar estos riesgos. Las entidades pueden encontrarse con dos tipos de riesgos, los riesgos inherentes que son propios de sus actividades o procesos. Y de igual forma, los riesgos de control que son aquellos que los sistemas de control no pueden detectar (López, 2017).

Cada riesgo debe tener su relevancia y absolutamente todos deben ser tratados de forma correcta para mitigarlos y evitar que afecten a la empresa. Es por tal motivo que para este componente se identificaron los riesgos que pueden ocurrir en cada área. Posteriormente se realizó un mapa de calor que ayude a determinar el nivel de cada riesgo, en cuanto a la probabilidad y el impacto que tienen. Finalmente se desarrolló una matriz de riesgo que ofrece controles para enfrentar y mitigar tales riesgos.

#### **3.3.2.1 Identificación de riesgos**

El riesgo es un elemento que responde a las circunstancias que se originan de la propia actividad empresarial. Es por esta razón que se puede presentar en cualquier tipo de actividad que se realice dentro de las organizaciones. Es sumamente necesario que las entidades busquen la manera de identificar estas indeterminaciones que pueden afectar sus intereses (Rodríguez et al., 2013). En el caso de “Ferrimaxi”, se identificaron los riesgos más relevantes que pudieran ocurrir en cada una de las áreas misionales. La tabla x a continuación, detalla estos riesgos encontrados.

**Tabla 26:** Identificación de riesgos en las áreas misionales

Áreas	N.º	Riesgo Identificado
Área de compras	<b>R1</b>	Incumplimiento de políticas y procedimientos del área.
	<b>R2</b>	Selección inadecuada de proveedores.
	<b>R3</b>	Incumplimiento de garantía y calidad de los productos.
	<b>R4</b>	Incumplimiento en tiempos de entrega de proveedores.
	<b>R5</b>	Productos a precios que no son eficientes y eficaces.
Área de almacenamiento	<b>R6</b>	Pérdida por riesgo de desastres naturales (incendios, inundaciones, terremotos).
	<b>R7</b>	Pérdida por robo de mercadería.
	<b>R8</b>	Cortes de suministro eléctrico.
	<b>R9</b>	Deterioro de mercadería por mala manipulación o daño.
	<b>R10</b>	Accidentes por mal uso de montacargas.
Área de ventas	<b>R11</b>	Incumplimiento en los tiempos de entrega a clientes.
	<b>R12</b>	Desconocimiento de la competencia.
	<b>R13</b>	Incumplimiento en el presupuesto de ventas.
	<b>R14</b>	No seguimiento a clientes morosos.
	<b>R15</b>	Pérdida de clientes potenciales.

Elaborado por: Pico (2022)

### 3.3.2.2 Mapa de calor

El mapa de calor o mapa de riesgos es clave para obtener una visión más clara de los riesgos empresariales. Este mapa está representado por una matriz con dos ejes, donde las filas simbolizan la probabilidad de que los riesgos ocurran; y las columnas simbolizan el impacto que pueden llegar a tener (Londoño, 2020). Tras identificar los riesgos, es preciso ubicarlos en el mapa de calor para evaluarlos y mitigarlos de acuerdo con su posición según su frecuencia e impacto.

**Tabla 27:** Mapa de calor de las áreas misionales

<b>Probabilidad</b>	Seguro	<b>5</b>			<b>R12</b>	<b>R14</b>	
	Probable	<b>4</b>			<b>R2; R5</b>	<b>R1</b>	
	Posible	<b>3</b>			<b>R3</b>	<b>R10; R11</b>	<b>R4; R13</b>
	Poco Probable	<b>2</b>		<b>R9</b>	<b>R8</b>	<b>R15</b>	<b>R6; R7</b>
	Muy raro	<b>1</b>					
			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
			Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
			<b>Impacto</b>				

**Elaborado por:** Pico (2022)

En este punto es necesario mencionar que el nivel de riesgo se clasifica de acuerdo con tres rangos que son: bajo, moderado y alto. Es por este motivo que en la tabla x se muestran los rangos del nivel de riesgo.

**Tabla 28:** Rangos del nivel de riesgo

<b>Rango</b>	<b>Nivel de riesgo</b>
01-05	<b>Bajo</b>
06-14	<b>Moderado</b>
15-25	<b>Alto</b>

**Elaborado por:** Pico (2022)

Tras haber ubicado los riesgos de cada área dentro del mapa de calor, se procedió a determinar el nivel de riesgo. Este a su vez se obtuvo como resultado de multiplicar el valor de la probabilidad con el valor del impacto que tiene cada uno. Posteriormente se determinó en qué rango se encontraban ubicados. A continuación, en la tabla x se encuentran de forma resumida los riesgos de cada área misional con su correspondiente nivel de riesgo.

**Tabla 29:** Matriz resumen del nivel de riesgo

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	
<b>R1</b>	4	4	<b>16</b>	Alto
<b>R2</b>	4	3	<b>12</b>	Moderado
<b>R3</b>	3	3	<b>9</b>	Moderado
<b>R4</b>	3	5	<b>15</b>	Alto
<b>R5</b>	4	3	<b>12</b>	Moderado
<b>R6</b>	2	5	<b>10</b>	Moderado
<b>R7</b>	2	5	<b>10</b>	Moderado
<b>R8</b>	2	3	<b>6</b>	Moderado
<b>R9</b>	2	2	<b>4</b>	Bajo
<b>R10</b>	3	4	<b>12</b>	Moderado
<b>R11</b>	3	4	<b>12</b>	Moderado
<b>R12</b>	5	3	<b>15</b>	Alto
<b>R13</b>	3	5	<b>15</b>	Alto
<b>R14</b>	5	4	<b>20</b>	Alto
<b>R15</b>	2	4	<b>8</b>	Moderado

Elaborado por: Pico (2022)

### 3.3.2.3 Matriz de riesgos

La matriz de riesgos clasifica y evalúa de una forma comprensible, los riesgos que pueden enfrentar los procesos empresariales. Es una herramienta que simplifica la forma de entender los riesgos, para focalizar los esfuerzos de mitigarlos. Es muy importante debido a que permite a las entidades enfocar su trabajo a reducir los riesgos. Esto a su vez genera reacciones positivas como una reducción de costos, mejor asignación de recursos, eficiencia en la toma de decisiones y aumento de la rentabilidad (Madrid & Serrano, 2019).

**Tabla 30:** Matriz de riesgos

Áreas	N.º	Riesgo	Probable	Impacto	Nivel de riesgo		Tratamiento del riesgo		
							Control	Responsable	Periodo
Área de compras	R1	Incumplimiento de políticas y procedimientos del área.	4	4	16	Alto	Socializar de manera directa las políticas y procedimientos con el personal del área.	Propietaria /Gerente	Anual
	R2	Selección inadecuada de proveedores.	4	3	12	Moderado	Solicitar cotizaciones y comparar proveedores.	Jefe de compras	Mensual
	R3	Incumplimiento de garantía y calidad de los productos.	3	3	9	Moderado	Desarrollar una revisión de la mercadería recibida para constatar su calidad.	Auxiliar de compras	Semanal
	R4	Incumplimiento en tiempos de entrega de proveedores.	3	5	15	Alto	Monitorear el proceso de entrega de mercadería por parte de proveedores.	Jefe de compras	Semanal
	R5	Productos a precios que no son eficientes y eficaces.	4	3	12	Moderado	Analizar el factor económico del sector de mercado en el que opera la empresa.	Jefe de compras	Semestral
Área de almacenamiento	R6	Pérdida por riesgo de desastres naturales (incendios, inundaciones, terremotos).	2	5	10	Moderado	Contratar un seguro que proteja a la empresa en caso de que ocurran desastres naturales.	Propietaria /Gerente	Anual
	R7	Pérdida por robo de mercadería.	2	5	10	Moderado	No permitir el acceso a el área de almacenamiento a personal no autorizado.	Auxiliar de bodega	Diario
	R8	Cortes de suministro eléctrico.	2	3	6	Moderado	Cancelar el valor del servicio de energía eléctrica.	Jefe de almacenam.	Mensual

	<b>R9</b>	Deterioro de mercadería por mala manipulación o daño.	2	2	<b>4</b>	<b>Bajo</b>	Comunicar al personal del área la importancia de manipular la mercadería de forma correcta.	Propietaria /Gerente	Semestral
	<b>R10</b>	Accidentes por mal uso de montacargas.	3	4	<b>12</b>	<b>Moderado</b>	Capacitar al personal del área para el correcto manejo del montacargas.	Propietaria /Gerente	Annual
<b>Área de ventas</b>	<b>R11</b>	Incumplimiento en los tiempos de entrega a clientes.	3	4	<b>12</b>	<b>Moderado</b>	Monitorear el proceso de entrega de mercadería al cliente.	Jefe de ventas	Semanal
	<b>R12</b>	Desconocimiento de la competencia.	5	3	<b>15</b>	<b>Alto</b>	Realizar un estudio de mercado para determinar la competencia.	Jefe de ventas	Semestral
	<b>R13</b>	Incumplimiento en el presupuesto de ventas.	3	5	<b>15</b>	<b>Alto</b>	Revisar periódicamente el cumplimiento de los niveles de ventas.	Jefe de ventas	Trimestral
	<b>R14</b>	No seguimiento a clientes morosos.	5	4	<b>20</b>	<b>Alto</b>	Recordar de forma periódica a los clientes el valor a pagar de sus deudas con la empresa.	Auxiliar de ventas	Quincenal
	<b>R15</b>	Pérdida de clientes potenciales.	2	4	<b>8</b>	<b>Moderado</b>	Implementar incentivos y descuentos para clientes con una antigüedad mayor a un año.	Jefe de ventas	Mensual

Elaborado por: Pico (2022)



### **3.3.3 Actividades de control**

Este componente se refiere a las políticas y procedimientos que garantizan que las directrices administrativas se lleven a cabo con normalidad. Es por este motivo que su propósito principal es el de asegurar que los objetivos que las entidades se plantean sean cumplidos (Quinaluisa et al., 2018). Por lo anteriormente expuesto, para el componente actividades de control, se decidió elaborar tanto políticas como procedimientos para las áreas misionales de la empresa.


#### **3.3.3.1 Políticas para las áreas misionales**

Rodriguez et al. (2018) definen las políticas como un conjunto de condiciones o términos laborales que brindan un equilibrio al empleado entre sus tareas y demandas inherentes. Implementar políticas dentro de las organizaciones tiene su importancia debido a que aumentan el grado de lealtad de los funcionarios y su identificación con la entidad también se fortalece.

Contar con políticas que sirvan a su vez como lineamientos para cada área de trabajo es indispensable. Es por esta razón que a continuación se presentan en las tablas x, x y x las políticas que fueron diseñadas de forma específica para cada una de las áreas misionales de la empresa “Ferrimaxi”.

### 3.3.3.1.1 Políticas para el área de compras


**Tabla 31:** Políticas para el área de compras

<b>FERRETERÍA “FERRIMAXI”</b> <b>POLÍTICAS ÁREA DE COMPRAS</b>		
N.º	Política	
1	Solicitar cotizaciones, mínimo a tres proveedores para seleccionar la mejor opción.	
2	Mantener una comunicación activa y continua con nuestros proveedores, para conocer el grado de sus expectativas.	
3	Negociar de forma honesta, competitiva y responsable; para cumplir con las expectativas del negocio.	
4	Realizar análisis del mercado de forma periódica y en base a los diversos proveedores, para conocer su tendencia y evolución constante.	
5	Incentivar a tener relaciones de larga duración con nuestros proveedores con acuerdos que beneficien a ambas partes.	
6	Asegurar que nuestros proveedores tengan nuestra misma visión, valores y compromiso.	
7	Evaluar el sistema de compras de forma constante, para su mejora continua.	
8	Cumplir con las leyes y regulaciones emitidas por los entes reguladores externos a los que la empresa se debe acoger.	
9	Elaborar órdenes de compra si el monto no asciende a quinientos dólares, en caso de superar ese valor, elaborar contratos de compra con nuestros proveedores para asegurar el desarrollo de la transacción.	
10	Si las compras superan los dos mil dólares, se debe especificar una garantía del 15% en el contrato para el salvaguardar la compra de la empresa.	
11	Solicitar el documento que contenga la mercadería que la empresa necesita adquirir, para realizar la compra.	
12	Contar como costos de compras al transporte, aranceles y demás costos que se incurran hasta el momento que la mercadería comprada llegue a la empresa.	
13	La forma de pago a nuestros proveedores será en efectivo si el monto de la compra no supera los quinientos dólares, caso contrario el método de pago será vía cheque.	
14	Únicamente el jefe de compras deberá firmar las órdenes de compras y los contratos realizados con los proveedores.	
15	Archivar facturas y demás documentos que respalden las transacciones de compras.	

Elaborado por: Pico (2022)

### 3.3.3.1.2 Políticas para el área de almacenamiento


**Tabla 32:** Políticas para el área de almacenamiento

<b>FERRETERÍA “FERRIMAXI”</b> <b>POLÍTICAS ÁREA DE ALMACENAMIENTO</b>		
N.º	Política	
1	Revisar de forma mensual que la infraestructura del área se encuentre en óptimas condiciones para almacenar la mercadería de la empresa.	
2	Está prohibido comer, fumar, beber o ingerir sustancias psicotrópicas en la empresa.	
3	Está prohibido mantener alimentos, bebidas, plantas, animales o cualquier otro objeto de uso personal dentro del área de trabajo	
4	Impedir el ingreso de personal no autorizado al área de trabajo.	
5	Realizar mantenimiento y limpieza de forma constante dentro del área de trabajo.	
6	Verificar el número de productos y la calidad de estos y comparar con las órdenes de pago o los contratos establecidos al momento de la compra para verificar que sean los correctos.	
7	Codificar cada producto que ingrese a la empresa.	
8	Controlar y organizar la recepción de productos cuando los proveedores lleguen a la empresa.	
9	Llevar un control de la mercadería que entra y la mercadería que sale, en tarjetas Kardex mediante el método de promedio ponderado.	
10	Establecer de forma mensual, la mercadería que necesita la empresa para solicitar al jefe de compras que realice su adquisición.	
11	Realizar una constatación física de las unidades que se encuentran en almacenamiento y comparar con los registros de las tarjetas Kardex.	
12	Únicamente el jefe de almacenamiento podrá llevar el control de las unidades disponibles de cada producto.	
13	Comunicar a la propietaria en caso de existir mercadería dañada o que no cumpla con la calidad suficiente que requiere la empresa para su posterior devolución.	
14	Comunicar a la propietaria en caso de que existan diferencias en los registros de inventario y las cantidades físicas al momento de realizar el conteo respectivo.	
15	Archivar todos los documentos que respalden las actividades que se realizan dentro del área de trabajo.	

Elaborado por: Pico (2022)

### 3.3.3.1.3 Políticas para el área de ventas

**Tabla 33:** Políticas para el área de compras

<b>FERRETERÍA “FERRIMAXI”</b> <b>POLÍTICAS ÁREA DE VENTAS</b>		
N.º	Política	
1	Los métodos de cobro pueden ser tanto a crédito como de contado.	
2	Entregar los comprobantes necesarios para sustentar la transacción con el cliente.	
3	Cumplir con el horario de atención al cliente establecido, que es de 8h00am a 22h00pm de lunes y viernes; y de 9h00am a 19h00pm los fines de semana.	
4	No tomar en cuenta a los impuestos como un ingreso para la empresa.	
5	Verificar con almacenamiento la existencia de los productos solicitados por parte del cliente, antes de proceder con la venta.	
6	Realizar ventas a crédito únicamente a clientes que hayan realizado al menos tres compras previas al contado.	
7	Establecer un plazo de crédito máximo de dos meses o sesenta días desde el día que se realiza la compra y no desde el día en que la mercadería llega al cliente.	
8	Llevar una base de datos en la que consten los nombres y demás datos personales de todos los clientes, ordenados de forma alfabética.	
9	Cumplir con los tiempos de entrega estipulados que son de dos a cuatro días hábiles, dependiendo de la ubicación geográfica del cliente.	
10	El encargado de venta brindará una atención óptima al cliente y demostrará su total conocimiento respecto a los productos que la empresa oferta.	
11	Se aceptarán devoluciones que se encuentren dentro de las 48 horas posteriores a la transacción de compra.	
12	Realizar un seguimiento con notificaciones periódicas a todos los clientes que se encuentren con saldos a pagar pendientes.	
13	Brindar ofertas y promociones a los clientes más fieles para incentivar y fortalecer la relación cliente-vendedor.	
14	Archivar las facturas y demás documentos que respalden las transacciones de ventas.	
15	Ingresar todas las facturas y demás comprobantes al sistema contable de la empresa.	

Elaborado por: Pico (2022)


### **3.3.3.2 Procedimientos para las áreas misionales**

Los procedimientos dentro de las empresas ayudan a que se cumplan todas las regulaciones estipuladas por la misma. Sirven como guía para la toma de decisiones y de cierta forma simplifican los procesos dentro de las áreas de las entidades. En este punto es clave que los empleados sigan al pie de la letra los procedimientos estipulados, de no ser el caso, de nada servirían estos. Los procedimientos describen de forma detallada cuáles y cómo son la sucesión de pasos a seguir para desarrollar cualquier actividad empresarial (Loo, 2017).

Tras haber denotado la importancia que tienen los procedimientos dentro de las organizaciones. Queda claro que todos los miembros de la empresa deben tener claro cuáles son los pasos para seguir dentro de su respectiva área de trabajo. Es por tal motivo que a continuación; se presentan los procedimientos diseñados para todas las áreas misionales de la empresa “Ferrimaxi”. De igual forma, se muestran los flujogramas de cada procedimiento que permitirán una mayor comprensión de estos.

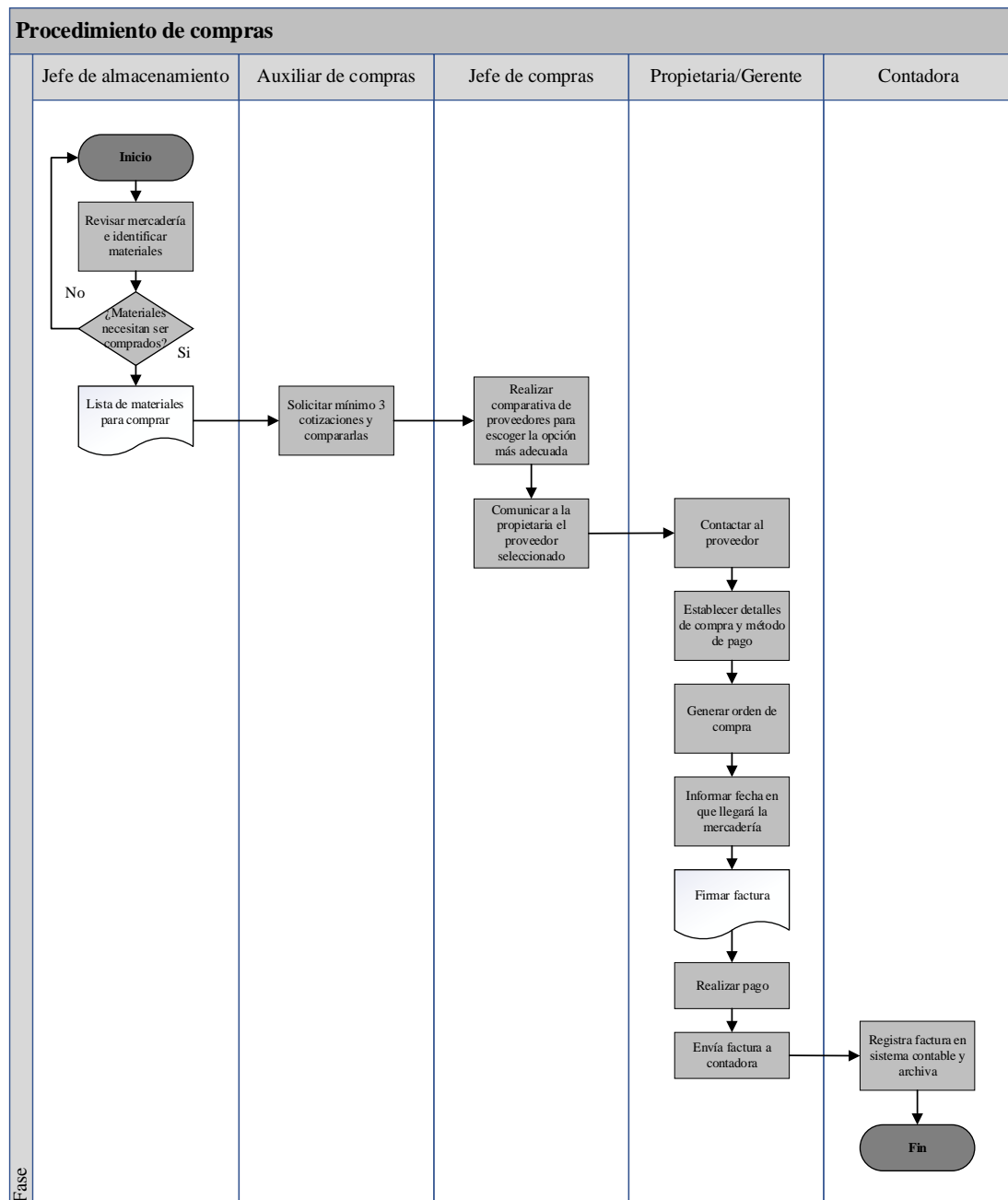
### 3.3.3.2.1 Procedimiento para el área de compras

**Tabla 34:** Ficha de procedimientos para el área de compras

<b>FERRETERÍA “FERRIMAXI”</b> <b>PROCEDIMIENTO ÁREA DE COMPRAS</b>		
N.º	Responsable	Actividad
1	Jefe de almacenamiento	Revisar la mercadería e identificar los materiales que necesitan ser comprados.
2		Elaborar un documento que contenga la lista de materiales que deben ser comprados.
3	Auxiliar de compras	Recibir el documento de los materiales necesarios para realizar la compra.
4		Solicitar cotizaciones con al menos tres proveedores para seleccionar la mejor opción.
5	Jefe de compras	Realizar una comparativa de las cotizaciones y seleccionar la mejor
6		Comunicar a la propietaria del proveedor seleccionado.
7	Propietaria/Gerente	Contactar con el proveedor para cuadrar los detalles de la compra y el método de pago.
8		Generar la orden de compra.
9		Informa la fecha acordada en la que llegará la mercadería al jefe de almacenamiento.
10	Propietaria/Gerente	Firmar la factura.
11		Realizar el pago.
12		Enviar la factura a la contadora.
13	Contadora	Registrar la factura en sistema contable y archivarla.

Elaborado por: Pico (2022)

**Gráfico 7:** Flujograma de procedimiento de compras



Elaborado por: Pico (2022)

### 3.3.3.2.2 Procedimiento para el área de almacenamiento

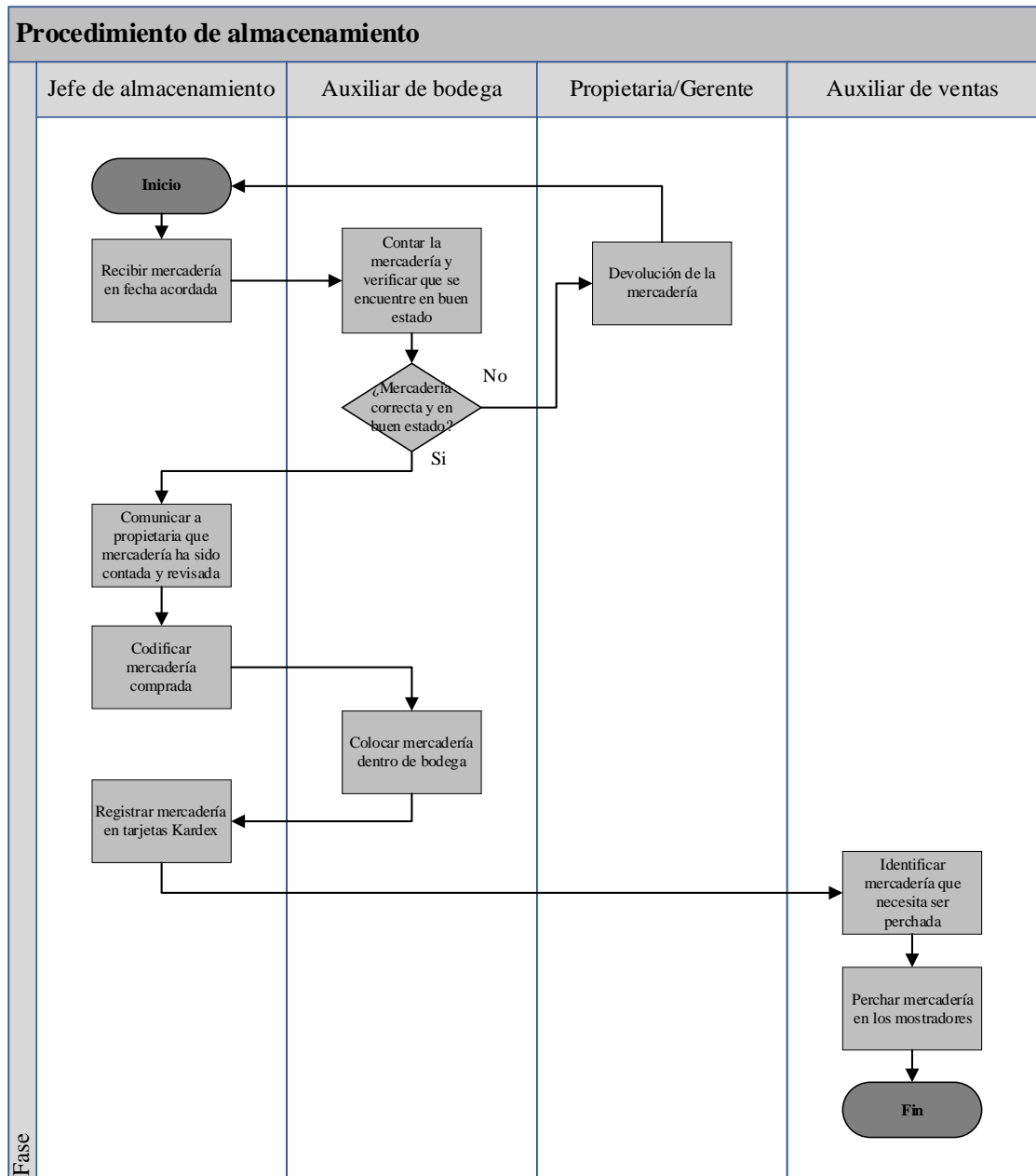
**Tabla 35:** Ficha de procedimientos para el área de almacenamiento

<b>FERRETERÍA “FERRIMAXI”</b> <b>PROCEDIMIENTO ÁREA DE</b> <b>ALMACENAMIENTO</b>		
<b>N.º</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>
<b>1</b>	Jefe de almacenamiento	Recibir la mercadería en la fecha acordada.
<b>2</b>	Auxiliar de bodega	Contar la mercadería para verificar que sean las cantidades correctas con la orden de compra.
<b>3</b>		Verificar que toda la mercadería se encuentre en buen estado.
<b>4</b>	Jefe de almacenamiento	Comunicar a la propietaria que la mercadería ha sido contada y revisada.
<b>5</b>		Codificar la mercadería comprada
<b>6</b>	Auxiliar de bodega	Colocar la mercadería comprada dentro de bodega.
<b>7</b>	Jefe de almacenamiento	Registrar la mercadería en las tarjetas Kardex.
<b>8</b>	Auxiliar de ventas	Identificar la mercadería que necesita ser perchada.
<b>9</b>		Perchar la mercadería requerida en los mostradores

**Elaborado por:** Pico (2022)




**Gráfico 8:** Flujograma de procedimiento de almacenamiento



Elaborado por: Pico (2022)

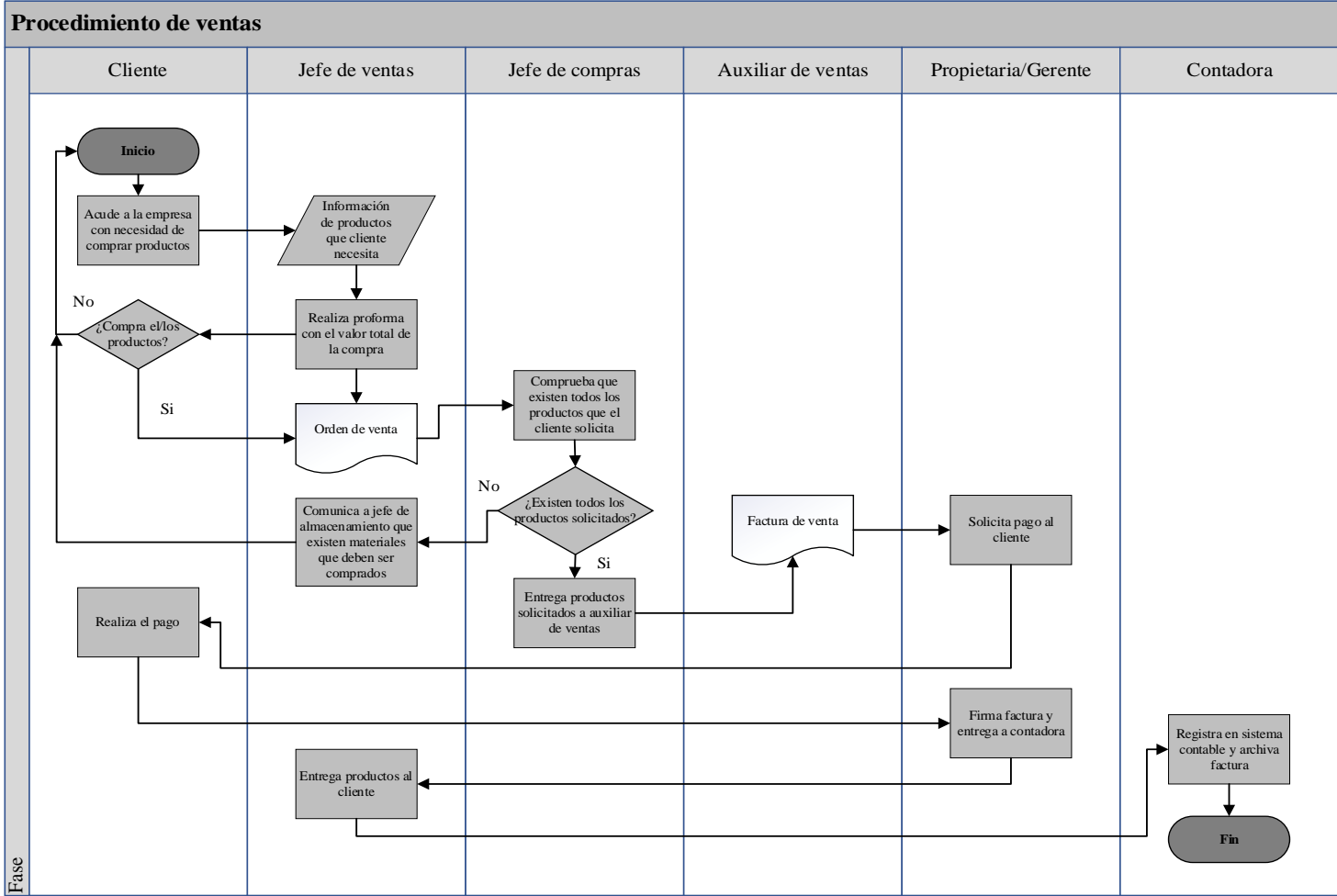
### 3.3.3.2.3 Procedimiento para el área de ventas

**Tabla 36:** Ficha de procedimientos para el área de ventas

<b>FERRETERÍA “FERRIMAXI”</b> <b>PROCEDIMIENTO ÁREA DE VENTAS</b>		
N.º	Responsable	Actividad
1	Cliente	Necesita productos ferreteros y acude a la empresa con la necesidad de adquirirlos.
2	Jefe de ventas	Recibe la información del cliente sobre los productos que necesita.
3		Realiza una proforma con el valor total de la compra del cliente
4		Realiza una orden de venta donde se detallan los productos que requiere el cliente
5	Jefe de compras	Recibe la orden de venta y comprueba que existan todos los productos que el cliente necesita.
6		Entrega los productos solicitados al auxiliar de ventas.
7	Auxiliar de ventas	Realiza la factura de venta y envía a propietaria.
8	Propietaria/Gerente	Recibe factura y solicita el pago al cliente (crédito o al contado).
9	Cliente	Realiza el pago (crédito o al contado).
10	Propietaria/Gerente	Firma la factura de venta y entrega a contadora.
11	Jefe de ventas	Entrega los productos al cliente.
12	Contadora	Registra la factura en el sistema contable y la archiva.

Elaborado por: Pico (2022)

**Gráfico 9:** Flujoograma de procedimiento de ventas



Elaborado por: Pico (2022)

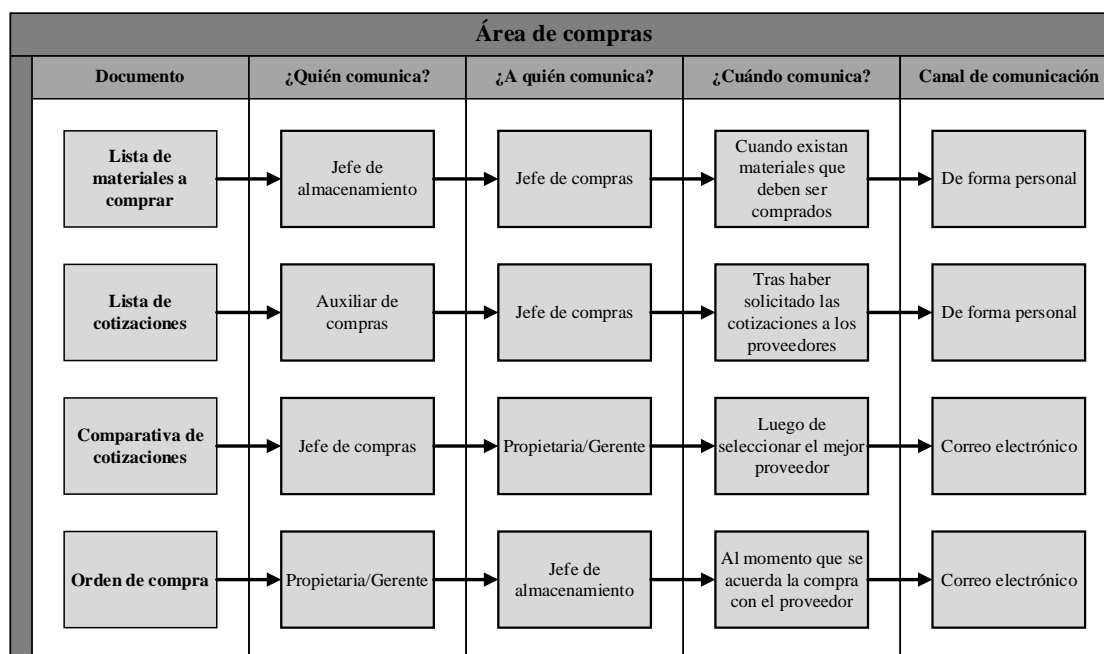
### 3.3.4 Información y comunicación

Dentro de este componente se detecta y se da parte a toda la información trascendental para que los integrantes de las organizaciones puedan llevar a cabo sus actividades con normalidad y de forma cronológica. El componente busca como tal, desarrollar y mantener una comunicación efectiva, que fluya no solo dentro de las instituciones, sino también con un sentido más amplio y externo a estas (Mantilla, 2018).

#### 3.3.4.1 Establecimiento de fuentes y canales de información interna y externa.

En este punto es importante identificar todos los documentos que se generan dentro de cada una de las áreas misionales con las que cuenta la empresa. De igual forma, es importante determinar las personas que intervienen en el recorrido de cada documento y el canal por el que estos son comunicados. Es por tal motivo que los gráficos x, x y x contienen toda la información acerca de dichos documentos existentes, con el objetivo de plasmar la cronología que siguen y dictaminar ese orden dentro de las actividades que se desarrollan en cada área de trabajo.

**Gráfico 10:** Información y comunicación para el área de compras



Elaborado por: Pico (2022)

**Gráfico 11:** Información y comunicación para el área de almacenamiento

Área de almacenamiento				
Documento	¿Quién comunica?	¿A quién comunica?	¿Cuándo comunica?	Canal de comunicación
Registro de ingreso de mercadería	Auxiliar de bodega	Jefe de almacenamiento	Después de haber contado y revisado la mercadería	De forma personal
Factura o contrato de compra	Propietaria/Gerente	Contadora	En el momento que se ha culminado la compra	De forma personal
Tarjetas Kardex	Jefe de almacenamiento	Contadora	Al final de cada mes	Correo electrónico
Registro de despacho de mercadería	Auxiliar de bodega	Jefe de almacenamiento	Cuando la mercadería sale a perchas	De forma personal

Elaborado por: Pico (2022)

**Gráfico 12:** Información y comunicación para el área de ventas

Área de ventas				
Documento	¿Quién comunica?	¿A quién comunica?	¿Cuándo comunica?	Canal de comunicación
Proforma de venta	Jefe de ventas	Cliente	Cuando el cliente requiere productos	De forma personal
Orden de ventas	Jefe de ventas	Jefe de compras	Al momento de comprobar que existan los productos necesarios	Correo electrónico
Factura o contrato de venta	Auxiliar de ventas	Propietaria/Gerente	Cuando la propietaria debe firmar	De forma personal
Factura o contrato firmado	Propietaria/Gerente	Contadora	En el momento en que ha culminado la venta	De forma personal

Elaborado por: Pico (2022)

### 3.3.5 Supervisión y monitoreo

En las empresas es necesario que se supervisen todos los controles internos para que todo se encuentre estandarizado y se logren resultados exitosos. Este monitoreo se debe realizar de forma periódica y debe mostrar una comparativo que lo que se había planificado con lo realidad existente en las organizaciones. Este componente refleja el lugar y el momento en que se originaron desviaciones en los planes desarrollados por las entidades para el cumplimiento de sus objetivos. El monitoreo efectuado debe centrarse especialmente en prevenir esas desviaciones y no tanto en arreglarlas (Mendoza et al., 2018).

#### 3.3.5.1 Checklist de control interno

**Tabla 37:** Checklist para el área de compras

<b>FERRETERÍA “FERRIMAXI”</b> <b>CHECKLIST ÁREA DE COMPRAS</b>			
<b>Evaluador:</b>		<b>Fecha:</b>	
N.º	Ítem	Si	No
1	¿Se solicitan al menos tres cotizaciones a proveedores?		
2	¿Se lleva una matriz de proveedores para comparar opciones?		
3	¿Se elaboran órdenes y contratos de compra con nuestros proveedores?		
4	¿Se lleva un presupuesto de compras actualizado de forma periódica?		
5	¿La propietaria contacta directamente con el proveedor para la compra?		
6	¿Se monitorea el recorrido de las compras realizadas?		
7	¿Se respetan las formas de pago establecidas con nuestros proveedores?		
8	¿La propietaria informa la fecha en que llegará la mercadería?		
9	¿Se cumplen las políticas y procedimientos designados para el área?		
10	¿Se mantienen resguardados los documentos generados en el área?		
<b>Comentarios y observaciones:</b>			
<b>Firmas de responsabilidad:</b>			
_____		_____	
<b>Evaluador</b>		<b>Jefe de área</b>	

Elaborado por: Pico (2022)

**Tabla 38:** Checklist para el área de almacenamiento

<b>FERRETERÍA “FERRIMAXI”</b> <b>CHECKLIST ÁREA DE ALMACENAMIENTO</b>			
<b>Evaluador:</b>		<b>Fecha:</b>	
<b>N.º</b>	<b>Ítem</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
<b>1</b>	¿Se recibe la mercadería en la fecha acordada?		
<b>2</b>	¿Se verifica que la mercadería se encuentre en buen estado?		
<b>3</b>	¿Se codifica la mercadería al momento de almacenarla en bodega?		
<b>4</b>	¿Se utilizan tarjetas Kardex con el método promedio ponderado?		
<b>5</b>	¿Se permite el ingreso al área de trabajo a personal no autorizado?		
<b>6</b>	¿Se realizan constataciones físicas del inventario físico y se compara con los registros en las tarjetas Kardex?		
<b>7</b>	¿Se realizan devoluciones de la mercadería dañada o en mal estado?		
<b>8</b>	¿La propietaria lleva el proceso de facturación y realiza los pagos?		
<b>9</b>	¿Se cumplen las políticas y procedimientos designados para el área?		
<b>10</b>	¿Se mantienen resguardados los documentos generados en el área?		
<b>Comentarios y observaciones:</b>			
<b>Firmas de responsabilidad:</b>			
_____		_____	
<b>Evaluador</b>		<b>Jefe de área</b>	

Elaborado por: Pico (2022)

**Tabla 39:** Checklist para el área de ventas

<b>FERRETERÍA “FERRIMAXI”</b> <b>CHECKLIST ÁREA DE VENTAS</b>			
<b>Evaluador:</b>		<b>Fecha:</b>	
N.º	Ítem	Si	No
1	¿Se mantiene una atención al cliente óptima y de calidad?		
2	¿Se cumple con el horario de atención al cliente establecido?		
3	¿Se realizan proformas que contengan los requerimientos del cliente?		
4	¿Se respetan los métodos de cobro acordados con el cliente?		
5	¿Se lleva una base de datos de todos los clientes de la empresa?		
6	¿Se monitorea el recorrido de los productos que son entregados a domicilio a los clientes?		
7	¿Se cumple con los plazos establecidos para la entrega de los productos a los clientes?		
8	¿La propietaria lleva el proceso de facturación y realiza los cobros?		
9	¿Se cumplen las políticas y procedimientos designados para el área?		
10	¿Se mantienen resguardados los documentos generados en el área?		
<b>Comentarios y observaciones:</b>			
<b>Firmas de responsabilidad:</b>			
_____ <b>Evaluador</b>		_____ <b>Jefe de área</b>	

Elaborado por: Pico (2022)



### **3.4 Presentación del sistema de control interno**

Tras haber diseñado el sistema de control interno para las áreas misionales de la empresa en función de sus requerimientos. Se dio a conocer el mismo a la propietaria/gerente con la finalidad de sugerir su implementación en un futuro cercano. Es por tal motivo que a continuación, y como parte del cumplimiento a los objetivos específicos establecidos al comienzo del presente trabajo de integración curricular. Se muestra la presentación realizada mediante una carta dirigida a la propietaria. En esta se detalla mediante un gráfico, cada componente del control interno y los resultados o productos realizados dentro de los mismos.

#### **3.4.1 Carta de presentación**

Cevallos, 27 de julio de 2022

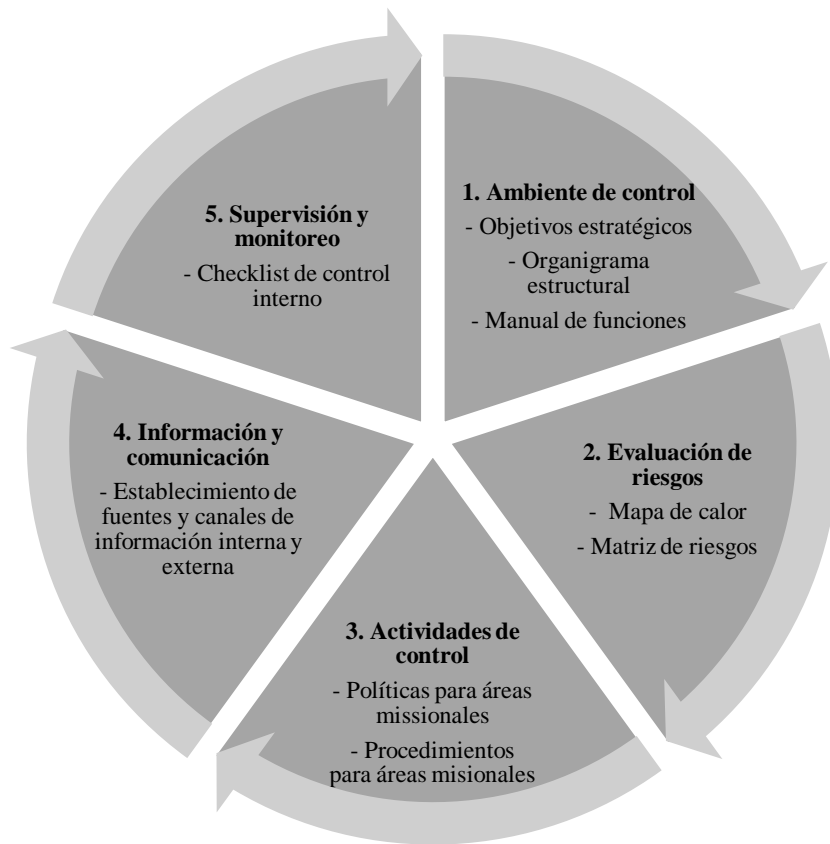
Sra. Carmen Raquel Valdez Barona  
Propietaria/Gerente empresa “Ferrimaxi”  
Presente. -

Reciba un cordial saludo y a la vez deseándole éxitos en su desempeño laboral, me dirijo hacia usted con el propósito de manifestar nuevamente mi agradecimiento por la apertura que se tuvo para permitirme realizar mi trabajo de integración curricular “Diseño de un sistema de control interno a las áreas de la empresa “Ferrimaxi” dentro de su gran empresa.

El desarrollo de este trabajo corresponde al diseño de un sistema de control interno bajo la metodología COSO 2013 para las áreas misionales de la empresa: compras, almacenamiento y ventas. Razón por la cual se da a conocer el Sistema de Control Interno en base a los cinco elementos del modelo aplicado.

Se sugiere tomar en consideración para la implementación en un futuro cercano dentro de la entidad. Esto debido a que le permitirá tener un control total de todas las actividades que se realizan dentro de las áreas misionales de la empresa. Áreas que son consideradas las más importantes y que engloban la actividad económica de la entidad. El gráfico x presenta el Sistema de Control Interno para la empresa “Ferrimaxi”:

**Gráfico 13:** Productos del sistema de control interno



**Elaborado por:** Pico (2022)

Atentamente,

---

Mario Xavier Pico Carrera

1804459624

[mpico9624@uta.edu.ec](mailto:mpico9624@uta.edu.ec)

## **CAPÍTULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1 Conclusiones**

Los resultados obtenidos producto del desarrollo del proyecto integrador son satisfactorios, en vista de que se cumple con los objetivos planteados. A continuación, se detallan las principales conclusiones.

El diagnóstico del sistema de control interno de la empresa “Ferrimaxi” es una herramienta sumamente trascendental en el desarrollo del presente trabajo de integración curricular. Al aplicarlo se detecta dentro de la entidad un nivel de riesgo moderado, con debilidades de control en todos los componentes y procesos. De esta manera se encuentra la necesidad de diseñar un sistema de control interno basado en la metodología COSO 2013, acorde a los requerimientos de la empresa “Ferrimaxi”.

La metodología utilizada consta de cinco componentes que se aplican para dar cumplimiento al segundo objetivo del proyecto integrador. Es importante mencionar que, todos los componentes manejan controles rústicos y tienen falencias. Por tal motivo se desarrollan productos que al ser diseñados ajustan y mejoran en conjunto el control interno de la empresa.

En el componente ambiente de control la entidad cuenta con misión, visión y valores institucionales; esto origina que se diseñen objetivos estratégicos, organigrama estructural y manual de funciones para los empleados. Dentro del componente evaluación de riesgos la entidad no identifica las debilidades que puede llegar a sufrir, tampoco plantea correctivos para tratar de erradicarlas. Por tal razón, se desarrolla una matriz de riesgos y mapa de calor que identifica y plantea controles para mitigar tales riesgos. En lo que respecta al componente actividades de control, la empresa no cuenta con una lista clara de las actividades y políticas empresariales. por lo tanto; se diseñan documentos que contienen políticas y procedimientos para las áreas misionales. En el componente información y comunicación, la empresa no identifica el recorrido de los documentos que manejan. Por ello se establecen fuentes y canales de información tanto

internas como externas. Finalmente, para el componente evaluación y monitoreo, se diseña un checklist de control interno.

La presentación del diseño del sistema de control interno cumple con el tercer objetivo, a causa de que permite a la empresa, mediante su máxima representante la propietaria/gerente; conocer de primera mano los resultados obtenidos en cada componente. Este sistema es un instrumento muy relevante que beneficia de forma directa a las tres áreas misionales que tiene la organización. Tras recibir la información proporcionada mediante la presentación del sistema de control interno, la entidad decide a futuro si procede o no con la implementación de dicho sistema. Cabe mencionar que el sistema en mención es diseñado para proporcionar regulación, seguridad, confiabilidad y monitoreo en el desarrollo de las actividades y procesos de la entidad.

#### **4.2 Recomendaciones**

Se recomienda implementar el sistema de control interno diseñado para las áreas misionales de la empresa “Ferrimaxi”. Su aplicación debe ser ejecutada con responsabilidad y compromiso para que el sistema cumpla su función de brindar seguridad a todas las operaciones que se lleven a cabo dentro de las áreas misionales. En caso de proceder con la implementación, se recomienda brindar capacitación a los jefes de área y subordinados, con el fin de que se familiaricen con cada uno de los componentes del sistema de control interno y sus productos.

Se sugiere a la empresa llevar a cabo evaluaciones al sistema de control interno y su aplicación por parte de los empleados. Esto con la finalidad de monitorear la calidad del control y verificar que no surjan falencias o riesgos que amenacen con perjudicar el propio sistema o el cumplimiento mismo de los objetivos empresariales.

Se recomienda focalizar esfuerzos tanto físicos como económicos en potenciar las áreas misionales que tiene la empresa “Ferrimaxi”. Puesto que de estas depende la gran mayoría de los ingresos que percibe la empresa. Los riesgos que puedan presentarse dentro de estas áreas ponen en peligro la actividad económica principal de la entidad y, por tanto, su rentabilidad presente y futura.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andía, W. (2016). Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público. *Industrial Data*, 19(1), 28–32.  
<https://www.redalyc.org/pdf/816/81650062004.pdf>
- Caballero, C., Lapalma, V., Otero, C., Ramirez, E., & Romo, R. (2008). Incidencia de la mecanización agraria en la estructura comercial local entrerriana. La Ferretería “Irigoyen” de Gualeguaychú, 1953-1960. *Mundo Agrario*, 8(16), 1-14. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84581610>
- Cantero, H., Herrera, Y., Leyva, E., & Nápoles, A. (2021). La gestión por procesos en una empresa comercializadora del territorio holguinero. *Ciencias Holgín*, 27(2), 1–14. <https://www.redalyc.org/journal/1815/181566671001/html/>
- Carvajal, R., & Guevara, J. (2016). Control Interno en Colombia : Un diagnóstico desde lo teórico. *En Contexto Revista de Investigación en Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad*, 4(5), 171–184.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=553056570005>
- Coronel, D., Saca, J., Cartuche, D., & Rodríguez, L. (2018). La Incidencia del Uso de un Manual de Funciones en las Micro y Pequeñas Empresas Orenses. *INNOVA Research Journal*, 3(12), 99–112.  
<https://doi.org/10.33890/innova.v3.n12.2018.799>
- Eggers, M. (2018). *Teoría de las organizaciones*. Editorial Maipue.  
<https://elibro.net/es/ereader/uta/79002>
- Enríquez, A., Vallejo, D., & González, V. (2015). Mejora De Los Procesos En Una Empresa Comercializadora De Artículos De Ferretería Usando Técnicas De Análisis De Valor Agregado Y Un Modelo Y Notación De Procesos De Negocios. *Alternativas*, 16(3), 75–81.
- Estupiñán, R. (2016). *Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales*. ECOE Ediciones.

<https://elibro.net/es/ereader/uta/70433>

García, M., Hurtado, K., Ponce, V., & Sánchez, J. (2021). Análisis del proceso de control interno en cooperativas de ahorro y crédito. *Coodes cooperativismo y desarrollo*, 9(1), 227–242. <http://scielo.sld.cu/pdf/cod/v9n1/2310-340X-cod-9-01-227.pdf>

García, M., & San Andrés, E. (2021). Diseño De Un Sistema De Gestión Por Procesos Para El Manejo De Inventarios. Caso: Ferretería Quiroz. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada “Yachasun”*, 5(9), 180–204. <https://doi.org/10.46296/yc.v5i9edespsoct.0118>

Google maps. (2022). *Ubicación empresa Ferrimaxi*. <https://www.google.com/maps/place/Ferretería+Ferrimaxi/@-1.3672764,-78.6083296,15z/data=!4m5!3m4!1s0x0:0x95868c18507f20d3!8m2!3d-1.3672745!4d-78.6083365>

Huamán, L. (2013). Mapa de procesos de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional del Centro del Perú (UNCP). Rumbo a la acreditación. *Horizonte de la Ciencia*, 3(5), 53. <https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2013.5.76>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2020). *Directorio de empresas y establecimientos*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>

Lanzas, Á., Zuluaga, C., & Patiño, A. (2008). Estilos gerenciales administrativos en las empresas comerciales de artículos de ferretería, cerrajería y vidrio. *Scientia Et Technica*, 14(40), 126–131. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84920454024%0ACómo>

Londoño, I. (2020). *Mapa de calor: una herramienta para optimizar la gestión de riesgos*. Pirani. <https://www.piranirisk.com/es/blog/mapa-de-calor-una-herramienta-para-optimizar-la-gestion-de-riesgos>

Loo, M. (2017). El significado del procedimiento administrativo. *Revista Derecho del Estado*, (38), 155–175. <https://doi.org/10.18601/01229893.n38.06>

- López, A., Cañizares, M., & Mayorga, M. (2018). La auditoría interna como herramienta de gestión para el control en los gobiernos autónomos descentralizados de la provincia de Morona Santiago. *Cuadernos de Contabilidad*, 19(47), 80–93. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc19-47.aihg>
- López, A., & Pesántez, J. (2017). Evaluación comparativa del sistema de control interno del sector comercial y del sector público del Cantón Morona. *Killkana Social*, 1(1), 31–38. [https://doi.org/10.26871/killkana\\_social.v1i1.12](https://doi.org/10.26871/killkana_social.v1i1.12)
- Luna, G., Alcívar, F., Salazar, J., & Andrade, C. (2019). *Los sistemas de control interno y su incidencia en la eficiencia y eficacia empresarial* (1). Edicumbre Editorial Corporativa. <https://estudioidea.org/wp-content/uploads/2020/06/LIBRO-CONTROL-INTERNO-con-portada-3.pdf>
- Madrid, R., & Serrano, J. (2019). Matriz de riesgos. ¿En qué consiste, cómo se construye, cómo se gestiona? *Revista de Contabilidad y Dirección*, 28, 57–68. <https://accid.org/wp-content/uploads/2020/03/4-1.pdf>
- Mantilla, S. (2018). *Auditoría del control interno* (4a ed.). ECOE Ediciones. <https://0110j208i-y-https-www-digitaliapublishing-com.uta.metaproxy.org/a/101598/auditoria-del-control-interno->
- Mayol, D. (2013). Taylor, cien años después. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 19(2), 195–209. [www.redalyc.org/articulo.oa?id=36430103010](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36430103010)
- Mejía, M., & Pandales, E. (2018). Análisis del sistema de control interno en la Secretaría de Educación Distrital de Buenaventura. *Areandina*, (2), 5-14. <https://revia.areandina.edu.co/index.php/DT/article/view/1451>
- Mendívil, V. (2016). *Elementos de auditoría* (7a ed.). Cengage learning.
- Mendoza, W., García, T., Delgado, M., & Barreiro, I. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dominio de las Ciencias*, 4(4), 206-240. <https://doi.org/10.23857/dc.v4i4.835>
- Montaño, E. (2017). *Control interno, auditoría y aseguramiento, revisoría fiscal y*

*gobierno corporativo*. Programa Editorial Universidad del Valle.  
<https://elibro.net/es/ereader/uta/129501>

Morales, O. (2017). El sistema de control interno en las posadas turísticas del estado Mérida, Venezuela. *Economía*, 42(44), 99–127.  
<https://www.redalyc.org/pdf/1956/195653981006.pdf>

Morocho, K., Zurita, C., & Erazo, J. (2019). *Aseguramiento de la información de costos a través de los sistemas de control interno*. 5(4), 95–124.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7152616>

Murillo, L., Narváez, C., & Erazo, J. (2019). Sistema de control interno con enfoque en la ISO 9001: 2015 en la bananera Monterrey. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(2), 241. <https://doi.org/10.35381/r.k.v4i2.474>

Pardo, J. (2013). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. Aenor Ediciones.

Pardo, J. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. Aenor Ediciones.

Pérez, J. (2018). *Gestión por procesos* (5a ed.). Esic Editorial.

Proaño, E., & Guamán, R. (2018). Análisis del sistema de control interno la Unidad Educativa Simón Plata Torres del cantón Quinindé – provincia de Esmeraldas. *Visionario Digital*, 2(2), 63–85.  
<https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v2i2.46>

Quinaluisa, N., Ponce, V., Muñoz, S., Ortega, X., & Pérez, J. (2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. *Cofin Habana*, 12(1), 268–283. <http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v12n1/cofin18118.pdf>

Quinteros, D., & Pilla, C. (2018). Mejora de los procesos en tiempo y calidad en la Ferretería Fermae. *Espirales Revista Multidisciplinaria de investigación*, 2(19), 64-74. <https://doi.org/10.31876/er.v2i19.677>

Rodriguez, M., Dabos, G., & Rivero, A. (2018). Implementación de políticas de conciliación trabajo-vida en pequeñas y medianas empresas: un estudio de casos



- múltiples en la industria del software. *Estudios Gerenciales*, 34(147) 172–189.  
<https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.147.2592>
- Rodríguez, M., Piñeiro, C., & de Llano, P. (2013). Mapa de Riesgos: Identificación y Gestión de Riesgos. *Revista Atlántica de Economía*, 2(9), 28-56.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4744304>
- Romero, M., Rubiano, A., & Sarmiento, J. (2018). Exponer un sistema de control interno para la empresa “Frenos Bucaramanga S.A.S.” *Documentos de trabajo Areandina*, 1. <https://doi.org/10.33132/26654644.1455>
- Salas, J., & Reyes, N. (2016). Modelo propuesto para la detección de fraudes por parte de los auditores internos basado en las Normas Internacionales de Auditoría. *Cuadernos de Contabilidad*, 16(42), 579-623.  
<https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc16-42.mpdf>
- Sánchez, W. (2017). *Teoría del control*. Ediciones de la U.  
<https://elibro.net/es/ereader/uta/70298>
- Serrano, P., Señalín, L., Vega, F., & Herrera, J. (2018). El control interno como herramienta indispensable para una gestión financiera y contable eficiente en las empresas bananeras del cantón Machala (Ecuador). *Espacios*, 39(3), 30-43.  
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n03/a18v39n03p30.pdf>
- Shapiama, J., Vásquez, C., & Pérez, J. (2021). Propuesta de un sistema de control interno según el modelo COSO III. *SCIÉENDO*, 24(1), 7–15.  
<https://doi.org/10.17268/sciendo.2021.001>
- Tubay, G. (2021). *Gestión De Control De Los Inventarios Para La Optimización De La Rentabilidad En Las Empresas Del Sector Ferretero*. Eumed.  
<https://www.eumed.net/uploads/articulos/e9fb0ad7f2f652754e6c07ad3ff89bdf.pdf>
- Valdéz, C. (2022). *Entrevista Propietaria Empresa Ferrimaxi*.
- Velásquez, J., Cardona, J., Galviz, D., Jiménez, A., Caycedo, V., & Aristizabal, L.

(2020). Sistema de control interno en el proceso general de la auditoria. *Brazilian Journal of Development*, 6(5), 28859–28871.  
<https://doi.org/10.34117/bjdv6n5-365>




Vera, R. (2020). Control interno como herramienta antifraude para las organizaciones. *Caleidoscopio de las Ciencias Sociales*, 3-18.  
<https://doi.org/10.38202/caleidoscopio.1>

Vivas, A., & Saavedra, P. (2019). Comunicación interna en la calidad de la gestión administrativa Liceo Técnico Amelia Courbis, Talca 2018. *Revista Scientific*, 4, 116–135. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2019.4.E.7.116-135>

Zabala, J. (2021). *Después de la crisis sanitaria, situación y perspectiva del clima de negocios del sector Ferretero*. Mundo Constructor.  
<https://mundoconstructor.com.ec/noticias/arquitectura-y-diseno/despues-de-la-crisis-sanitaria-situacion-y-perspectiva-del-clima-de-negocios-del-sector-ferretero-2>

## ANEXOS

### Anexo 1: Registro Único de Contribuyentes empresa “Ferrimaxi”

 <b>REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES</b> <b>PERSONAS NATURALES</b>		 <i>...Le hace bien al país!</i>	
<b>NÚMERO RUC:</b>	1804795860001		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	VALDEZ BARONA CARMEN RAQUEL		
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b>	FERRIMAXI		
<b>CONTADOR:</b>	BAYAS CONDO ARACELY DE LAS MERCEDES		
<b>CLASE CONTRIBUYENTE:</b>	OTROS	<b>OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:</b>	SI
<b>CALIFICACIÓN ARTESANAL:</b>	S/N	<b>NÚMERO:</b>	S/N
<b>FEC. NACIMIENTO:</b>	20/09/1990	<b>FEC. INICIO ACTIVIDADES:</b>	07/02/2017
<b>FEC. INSCRIPCIÓN:</b>	07/02/2017	<b>FEC. ACTUALIZACIÓN:</b>	01/03/2019
<b>FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:</b>		<b>FEC. REINICIO ACTIVIDADES:</b>	
<b>ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL</b>			
VENTA AL POR MENOR DE ARTÍCULOS DE FERRETERÍA; MARTILLOS, SIERRAS, DESTORNILLADORES Y PEQUEÑAS HERRAMIENTAS EN GENERAL, EQUIPO Y MATERIALES DE PREFABRICADOS PARA ARMADO CASERO (EQUIPO DE BRICOLAJE); ALAMBRES Y CABLES ELÉCTRICOS, CERRADURAS, MONTAJES Y ADORNOS, EXTINTORES, SEGADORAS DE CÉSPED DE CUAL.			
<b>DOMICILIO TRIBUTARIO</b>			
Provincia: TUNGURAHUA Cantón: CEVALLOS Parroquia: CEVALLOS Calle: POLICARPA TINAJERO Numero: S/N Intersección: LAS MANZANAS Referencia: SALIDA A CUERO JUNTO A MADERAS CACERES Telefono: 032872461 Email: carmenraquely@gmail.com Celular: 0987401582			
<b>OBLIGACIONES TRIBUTARIAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>* ANEXO RELACION DEPENDENCIA</li> <li>* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO</li> <li>* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE</li> <li>* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA</li> </ul>			
<p><small>Son derechos de los contribuyentes: Derechos de trato y confidencialidad, Derechos de asistencia o colaboración, Derechos económicos, Derechos de información, Derechos procedimentales; para mayor información consulte en <a href="http://www.sri.gob.ec">www.sri.gob.ec</a>. Las personas naturales cuyo capital, ingresos anuales o costos y gastos anuales sean superiores a los límites establecidos en el Reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario interno están obligados a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, no podrán acogerse al Régimen Simplificado (R/SI) y sus declaraciones de IVA deberán ser presentadas de manera mensual. Recuérdese que sus declaraciones de IVA podrán presentarse de manera semestral siempre y cuando no se encuentre obligado a llevar contabilidad, transfiera bienes o preste servicios únicamente con tarifa 0% de IVA y/o sus ventas con tarifa diferente de 0% sean objeto de retención del 100% de IVA.</small></p>			
<b># DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS</b>			
<b># DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS</b>	2	<b>ABIERTOS</b>	1
<b>JURISDICCIÓN</b>	1. ZONA 3I TUNGURAHUA	<b>CERRADOS</b>	1
			
Código: RIMRUC2019000771048			
Fecha: 27/03/2019 12:29:13 PM			

Fuente: Servicio de Rentas Internas (2022)

**Anexo 2: Edificio empresa “Ferrimaxi”**



**Fuente:** Ferrimaxi (2022)



**Anexo 3:** Aplicación de la encuesta a empleados empresa “Ferrimaxi”



**Anexo 4:** Aplicación de entrevista a Gerente/Propietaria empresa “Ferrimaxi”

