



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

**Proyecto Integrador, previo a la obtención del Título de Licenciada en  
Contabilidad y Auditoría.**

**Tema:**

---

**“Sistema de control interno para los procesos misionales en la empresa Su  
Ferretería Zúñiga”**

---

**Autora:** Guevara Guevara, Laura Dayana

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

**Ambato – Ecuador**

**2024**

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dra. Marcela Karina Benítez Gaibor con cédula de ciudadanía No. 180301353-9, en mi calidad de Tutora del proyecto integrador sobre el tema: **“SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LOS PROCESOS MISIONALES EN LA EMPRESA SU FERRETERÍA ZÚÑIGA”**, desarrollado por Laura Dayana Guevara Guevara, 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, Enero 2024

**TUTORA**



Dra. Marcela Karina Benítez Gaibor

C.C. 180301353-9

## AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Laura Dayana Guevara Guevara con cédula de ciudadanía No. 180457373-9, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el proyecto integrador, bajo el tema: **“SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LOS PROCESOS MISIONALES EN LA EMPRESA SU FERRETERÍA ZÚÑIGA”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Proyecto Integrador.

Ambato, Enero 2024

### AUTORA

.....

Laura Dayana Guevara Guevara

C.C. 180457373-9

## DERECHOS DE AUTOR

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 autora.

Ambato, Enero 2024

## AUTORA



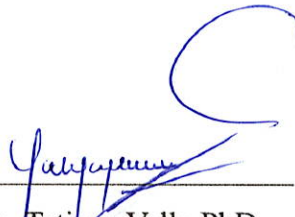
Laura Dayana Guevara Guevara

C.C. 180457373-9

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

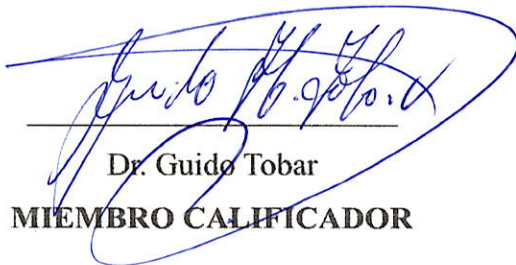
El Tribunal de Grado, aprueba el proyecto integrador, sobre el tema: “**SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LOS PROCESOS MISIONALES EN LA EMPRESA SU FERRETERÍA ZÚÑIGA**”, elaborado por Laura Dayana Guevara Guevara, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Enero 2024



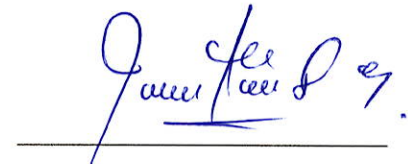
Dra. Tatiana Valle PhD

**PRESIDENTE**



Dr. Guido Tobar

**MIEMBRO CALIFICADOR**



Ing. Alberto Luzuriaga

**MIEMBRO CALIFICADOR**

## DEDICATORIA

Dedico con mucho afecto mi trabajo de titulación a Dios y a la Santísima Virgen por bendecirme siempre y guiarme en todo momento en mi carrera universitaria.

A mi mami Maritza por ser mi principal pilar, quien día tras día me motivó a no rendirme en este largo y difícil camino profesional.

A mi abuelito Aníbal que es mi papi, quien con cariño me educó, es mi ejemplo de resistencia y lucha constante para seguir adelante.

A mi abuelita Laura por sus oraciones, consejos y por inculcarme siempre que el respeto y la educación son los mejores instrumentos para cumplir mis sueños.

A mi tío Edwin quien siempre me cuida, me acompaña y me alegra cuando más lo necesito.

A todos mis amigos, compañeros de clases y conocidos más cercanos, que me brindaron su tiempo, se preocuparon y me apoyaron con sus palabras de aliento.

Me autodedico, me autofelicito y me siento orgullosa por todo lo logrado, espero llegar más lejos y crecer en el ámbito personal y profesional.

*Laura Dayana Guevara Guevara*

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la salud, la fuerza y la sabiduría brindada en todos los años de mis estudios universitarios.

Estoy muy agradecida con mi madre, mis abuelitos maternos y mi tío, por su gran apoyo emocional, moral, financiero y por todos sus sacrificios realizados para culminar mi carrera universitaria y pueda conseguir mi título profesional.

A mi querida Universidad Técnica de Ambato y a la facultad de Contabilidad y Auditoría, gracias por abrirme sus puertas para poder realizar mi tan ansiado sueño.

Un agradecimiento a mi tutora la Dra. Karina Benítez, por su paciencia, apoyo, orientación y tiempo brindado en este último semestre para el desarrollo de mi trabajo de titulación.

A mis amistades de la Universidad Angelica y Liliana, gracias por su buena amistad, cariño, consejos y ayuda incondicional durante mi carrera.

Finalmente, mi infinito agradecimiento para la empresa Su Ferretería Zúñiga, por la confianza, la apertura y la facilidad de los datos brindados para realizar el presente proyecto integrador.

*Laura Dayana Guevara Guevara*

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>A. PÁGINAS PRELIMINARES</b>	
PORTADA .....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN .....	iii
DERECHOS DE AUTOR.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
<b>B. CONTENIDOS</b>	
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>1</b>
1.1. Introducción .....	1
1.1.1. Antecedentes del proyecto integrador .....	1
1.1.1.1. Historia de la empresa .....	1
1.1.1.2. Detalles estratégicos.....	2
1.1.1.3. Estructura organizacional .....	3
1.1.1.4. Detalles de operación .....	3
1.1.1.5. Detalles legales .....	4
1.1.1.6. Marcas y logos.....	4
1.1.1.7. Ubicación.....	4
1.1.2. Descripción del entorno .....	5
1.1.2.1. El desarrollo del control interno en el mundo .....	5
1.1.2.2. El sistema adecuado de control interno en los países de Latinoamérica..	6
1.1.2.3. Un vistazo de la realidad del contexto empresarial ecuatoriano con el manejo del control interno .....	7
1.1.3. Justificación.....	8



1.1.4. Objetivos .....	9
1.1.4.1.- Objetivo general .....	9
1.1.4.2.- Objetivos específicos .....	9
1.2. Revisión de la literatura .....	10
1.2.1. La teoría de los sistemas y el control para el funcionamiento del control interno .....	10
1.2.2. Control interno.....	10
1.2.2.1. Objetivos del control interno .....	11
1.2.2.2. Tipos de control interno.....	12
1.2.2.3. Modelos del control interno.....	13
1.2.2.4. Herramientas para evaluar el control interno .....	14
1.2.2.4.1. Método descriptivo .....	14
1.2.2.4.2. Método de cuestionario .....	14
1.2.2.4.3. Método gráfico (flujogramas).....	15
1.2.3. Sistema de control interno.....	16
1.2.4. Procesos.....	17
1.2.4.1. Mapa de procesos.....	17
1.2.4.2. Tipos de procesos.....	18
1.2.6. Diseño organizacional.....	21
1.2.6.1. Fases del sistema de control interno en base al diseño organizacional ..	22
1.2.7. Cultura organizacional .....	23
1.2.7.1. Importancia de la cultura organizacional .....	24
1.2.7.2. Tipos de la cultura organizacional .....	25
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>26</b>
<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>26</b>
2.1. Descripción de la metodología .....	26
2.1.1. Unidad de análisis.....	26
2.1.2. Fuentes y técnicas de recolección de la información.....	27
2.1.2.1. Encuesta .....	27
2.1.2.2. Cuestionario.....	28
2.1.2.3. Entrevistas .....	29
2.1.2.4. Guión de entrevista .....	30
2.1.3. Fases del desarrollo.....	31
2.1.3.1. Fase I Diagnóstico inicial .....	32

2.1.3.1.1. Evaluar la cultura organizacional.....	32
2.1.3.1.2. Recolectar información .....	33
2.1.3.1.3. Determinación de la estructura orgánica .....	34
2.1.3.1.4. Identificar procedimientos en cada área .....	34
2.1.3.1.5. Evaluar lo existente en materia de control interno.....	34
2.1.3.2. Fase II Sistema de control interno en base al diseño organizacional .....	35
2.1.3.2.1. Solución de diseño .....	35
2.1.3.2.2. Retroalimentación del sistema de control interno .....	36
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>37</b>
<b>DESARROLLO .....</b>	<b>37</b>
3.1. Diseño de un sistema de control interno basado en el diseño organizacional.....	37
3.1.1. Evaluar la cultura organizacional .....	37
3.1.2. Recolectar información .....	39
3.1.2.1. Mapa de procesos.....	40
3.1.3. Determinación de la estructura orgánica .....	41
3.1.4. Identificar procedimientos en cada área.....	42
3.1.5. Evaluar lo existente en materia de control interno .....	45
3.1.6. Solución de diseño .....	48
3.1.6.1. Diferenciación.....	48
3.1.6.2. Formalización .....	49
3.1.6.3. Centralización.....	56
3.1.6.4. Integración.....	57
3.1.7. Retroalimentación del sistema de control interno.....	58
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>61</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>61</b>
4.1. Conclusiones .....	61
4.2. Recomendaciones .....	62
 <b>C. MATERIAL DE REFERENCIA</b>	
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>64</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>71</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>Tabla 1</b> Clases de control interno .....	12
<b>Tabla 2</b> Modelos de control interno.....	13
<b>Tabla 3</b> Personal de Su Ferretería Zúñiga encuestado.....	27
<b>Tabla 4</b> Preguntas para la evaluación del modelo OCAI.....	28
<b>Tabla 5</b> Cuestionarios del control interno para los procesos claves .....	29
<b>Tabla 6</b> Guión de entrevista semiestructurada.....	30
<b>Tabla 7</b> Diseño del sistema de control interno por fases .....	31
<b>Tabla 8</b> Hoja de cálculo del OCAI .....	32
<b>Tabla 9</b> Semaforización del control interno .....	35
<b>Tabla 10</b> Nómina de los departamentos y cargos de Su Ferretería Zúñiga .....	41
<b>Tabla 11</b> Cédula narrativa del proceso de compras .....	42
<b>Tabla 12</b> Cédula narrativa del proceso de almacenamiento .....	43
<b>Tabla 13</b> Cédula narrativa del proceso de ventas .....	44
<b>Tabla 14</b> Nivel de confianza del proceso de compras .....	45
<b>Tabla 15</b> Nivel de confianza del proceso de almacenamiento.....	46
<b>Tabla 16</b> Nivel de confianza del proceso de ventas.....	47
<b>Tabla 17</b> Controles internos del proceso de compras .....	50
<b>Tabla 18</b> Controles internos del proceso de almacenamiento .....	52
<b>Tabla 19</b> Controles internos del proceso de ventas .....	54
<b>Tabla 20</b> Cuestionarios de evaluación del proceso de compras .....	58
<b>Tabla 21</b> Cuestionarios de evaluación del proceso de almacenamiento.....	59
<b>Tabla 22</b> Cuestionarios de evaluación del proceso de ventas.....	60

## ÍNDICE DE FIGURAS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>Figura 1</b> Organigrama estructural .....	3
<b>Figura 2</b> Proveedores .....	3
<b>Figura 3</b> Logotipo de Su Ferretería Zúñiga.....	4
<b>Figura 4</b> Ubicación de Su Ferretería Zúñiga .....	5
<b>Figura 5</b> Objetivos principales del control interno.....	11
<b>Figura 6</b> Métodos para la evaluación del control interno.....	14
<b>Figura 7</b> Estructura del sistema de control interno .....	16
<b>Figura 8</b> Modelo de proceso.....	17
<b>Figura 9</b> Agrupación de los tipos de procesos .....	18
<b>Figura 10</b> Ejemplos de las clases de procesos.....	20
<b>Figura 11</b> Características del diseño organizacional .....	21
<b>Figura 12</b> Fases para un sistema de control con base del diseño organizacional.....	22
<b>Figura 13</b> Cultura organizacional sus elementos .....	23
<b>Figura 14</b> Características de la cultura organizacional .....	23
<b>Figura 15</b> Ejes importantes de la cultura organizacional .....	24
<b>Figura 16</b> Cuadrante con cada tipo de cultura organizacional .....	25
<b>Figura 17</b> Esquema de resultados del modelo OCAI.....	33
<b>Figura 18</b> Promedio de resultados de la evaluación OCAI de Su Ferretería Zúñiga	38
<b>Figura 19</b> Los responsables de los procesos de Su Ferretería Zúñiga .....	39
<b>Figura 20</b> Mapa de procesos para Su Ferretería Zúñiga .....	40
<b>Figura 21</b> Organigrama estructural de Su Ferretería Zúñiga .....	48
<b>Figura 22</b> Flujograma del proceso de compras .....	51
<b>Figura 23</b> Flujograma del proceso de almacenamiento .....	53
<b>Figura 24</b> Flujograma del proceso de ventas .....	55
<b>Figura 25</b> Toma de decisiones centralizadas de Su Ferretería Zúñiga .....	56
<b>Figura 26</b> Integración de los procesos de Su Ferretería Zúñiga.....	57

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

**TEMA:** “SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LOS PROCESOS MISIONALES EN LA EMPRESA SU FERRETERÍA ZÚÑIGA”

**AUTORA:** Laura Dayana Guevara Guevara

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

**FECHA:** Enero 2024

**RESUMEN EJECUTIVO**

El proyecto integrador que se presenta a continuación tuvo como finalidad diseñar el sistema de control interno a la empresa Su Ferretería Zúñiga, para el mejoramiento de la eficiencia y eficacia de sus operaciones de compra, almacenamiento y venta. El sistema de control interno se desarrolló en dos fases. El diagnóstico inicial que concierne la fase I proporcionó un conocimiento a profundidad sobre la estructura, composición, procesos y cultura organizacional del negocio. El desarrollo del sistema de control interno basado en el diseño organizacional y sus cuatro características corresponde a la fase II. Por tanto, en la ferretería fue muy importante establecer la cultura organizacional para a partir de ahí poder fijar objetivos acordes según sus metas. En la recolección de información se utilizó una entrevista. Además, los procesos misionales: compra, almacenamiento y venta se evaluaron mediante un cuestionario de control interno donde se determinó el nivel de confianza. A partir del diagnóstico y la evaluación de los tres procesos misionales, como resultado es claro la inexistencia de un sistema de procedimientos y segregación de funciones formales que faciliten avanzar de mejor manera las actividades de la ferretería. También, como parte del sistema de control interno se han elaborado cuestionarios automatizados para evaluar los procesos periódicamente, los cuales permitirán controlar el cumplimiento de los controles creados. Se concluye que el sistema de control tuvo la finalidad de alcanzar una mejora en cada proceso, asegurando la compra, calidad y venta de los productos, la atención y servicio al cliente, lo que ayudó para alcanzar sus objetivos empresariales. De este modo, la entidad adquirió estrategias que contribuyeron al progreso en el ámbito comercial y la organización, manteniendo un adecuado control interno.

**PALABRAS DESCRIPTORAS:** SISTEMA, CONTROL, ORGANIZACIONAL, DISEÑO, PROCESO.

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

**TOPIC:** “INTERNAL CONTROL SYSTEM FOR THE MISSIONARY PROCESSES IN THE COMPANY SU FERRETERÍA ZÚÑIGA”.

**AUTHOR:** Laura Dayana Guevara Guevara

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

**DATE:** January 2024

**ABSTRACT**

The purpose of the integrating project presented below was to design the internal control system for the company Su Ferretería Zúñiga, in order to improve the efficiency and effectiveness of its purchasing, storage and sales operations. The internal control system was developed in two phases. The initial diagnosis concerning phase I provided an in-depth knowledge of the structure, composition, processes and organizational culture of the business. The development of the internal control system based on the organizational design and its four characteristics corresponds to phase II. Therefore, it was very important to establish the organizational culture in the hardware store in order to be able to set objectives according to its goals. An interview was used to collect information. In addition, the mission processes: purchasing, storage and sales were evaluated by means of an internal control questionnaire where the level of trust was determined. Based on the diagnosis and evaluation of the three mission processes, it is clear that there is no formal system of procedures and segregation of functions that would facilitate better progress in the hardware store's activities. Also, as part of the internal control system, automated questionnaires have been developed to evaluate the processes periodically, which will allow monitoring compliance with the controls created. It is concluded that the control system had the purpose of achieving an improvement in each process, ensuring the purchase, quality and sale of products, customer care and service, which helped to achieve its business objectives. In this way, the entity acquired strategies that contributed to progress in the commercial and organizational areas, while maintaining adequate internal control.

**KEYWORDS:** SYSTEM, CONTROL, ORGANIZATIONAL, DESIGN, PROCESS.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1. Introducción

#### *1.1.1. Antecedentes del proyecto integrador*

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

De acuerdo con el Gerente Propietario de Su Ferretería Zúñiga Miguel Zúñiga (2023) la empresa posee 24 años de trayectoria dentro del sector comercial como se detalla a continuación:

Su Ferretería Zúñiga está dedicada a la comercialización al por menor de productos de ferretería de consumo masivo. La cual inició sus actividades el 01 de mayo de 1999, según refleja en el (RUC) Registro Único de Contribuyentes (Servicio de Rentas Internas, 2023). La entidad comenzó con un pequeño establecimiento situado en la parroquia Huambaló del cantón San Pedro de Pelileo, en la provincia de Tungurahua.

La ferretería fue fundada con un capital de 10.000.000,00 de sucres equivalentes actualmente a \$400,00 dólares estadounidenses. Siendo sus proveedores de materiales y productos las Ferreterías más grandes de la ciudad de Ambato entre la cuales se encontraban Prometal, Proalco y Ferretería Fermacol. Con el transcurso de los años la entidad incrementó considerablemente sus ventas, pasando a formar parte del Régimen General del Servicio de Rentas Internas (SRI), como una Persona Natural obligada a llevar contabilidad y designado Agente de Retención. El único dueño de la empresa es el Sr. Zúñiga Garzón Miguel Antonio.

Actualmente el trabajo conjunto entre el propietario y los colaboradores de la empresa le ha permitido crecer en su infraestructura con instalaciones y bodegas más amplias, siendo los principales productos que comercializa: cemento, hierro, pinturas, herramientas, productos terminados, madera, entro otros.

### **1.1.1.2. Detalles estratégicos**

Su Ferretería Zúñiga no posee una misión y visión formal, solo dispone de valores institucionales que serán detallados a continuación. Por ende, para la empresa se plantea la creación de esta identidad corporativa como una parte de este proyecto integrador.

#### **Valores institucionales**

**Empatía:** Ponernos en los zapatos de las familias huambaleñas al momento de sus cotizaciones (Zuñiga,2023).

**Responsabilidad y Compromiso:** Entregar nuestros productos a tiempo y con seriedad (Zuñiga,2023).

**Respeto:** Todos nuestros clientes son importantes, por lo que nuestro trato es adecuado (Zuñiga,2023).

**Honestidad:** Lealtad en nuestros precios (Zuñiga,2023).

**Liderazgo:** Buscar los mejores precios del mercado (Zuñiga,2023).

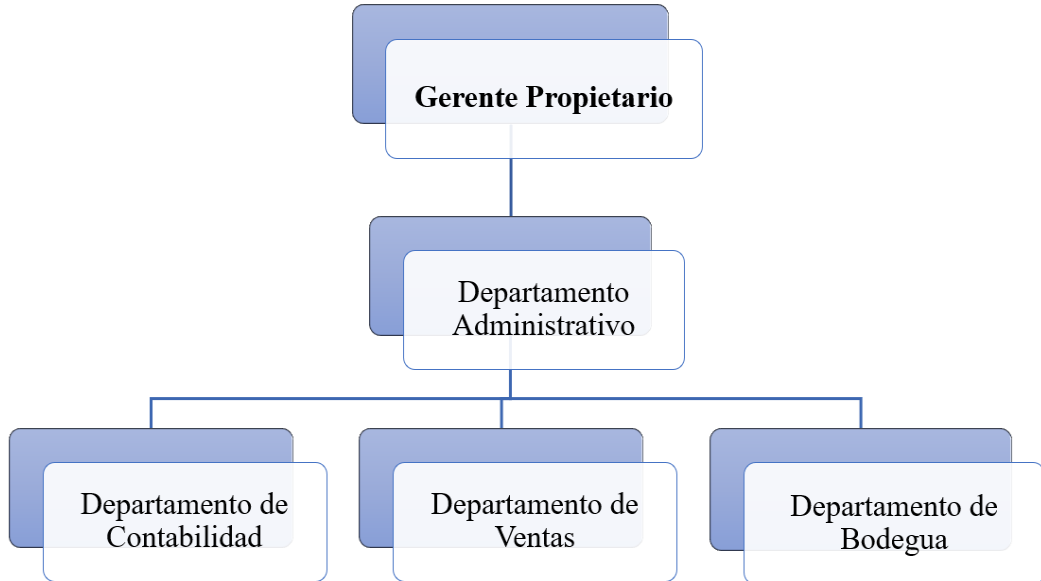
**Comunicación efectiva:** Buscar los mejores canales de comunicación para dar a conocer los mejores precios y productos (Zuñiga,2023).

**Tolerancia:** Respetar las ideas de nuestros clientes y así también, resistir el proceso de comercialización (Zuñiga,2023).



### 1.1.1.3. Estructura organizacional

*Figura 1 Organigrama estructural*



*Nota.* Se muestra organización del negocio. **Fuente:** Zúñiga (2023)

### 1.1.1.4. Detalles de operación

Su Ferretería Zúñiga ofrece la venta al por menor de productos y artículos de ferretería como: martillos, pinturas, sierras, destornilladores y pequeñas herramientas en general, cables eléctricos, alambres, cerraduras, extintores, entre otros y el servicio de la entrega a domicilio, eficaz y rápida. Son distribuidores directos y representantes de algunas marcas como: Unión Cementera Nacional S.A. (Cemento Chimborazo), Adelca, Grifería de alta tecnología, Pinturas Unidas, Tuberías Rival, Ingco y Sika.

*Figura 2 Proveedores*



*Nota.* Datos de los proveedores directos. **Elaborado por:** Guevara (2023)

#### 1.1.1.5. Detalles legales

La empresa Su Ferrería Zúñiga en cuanto a la normativa legal que se rige es la siguiente:

- Código del Trabajo.
- Ley de Seguridad Social IESS.
- Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI).
- Reglamento para aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno (RLRTI).
- Normas Internacionales de Información Financiera para Pequeñas y Medianas entidades (NIIF para las PYMES).

#### 1.1.1.6. Marcas y logos

*Figura 3 Logotipo de Su Ferrería Zúñiga*



*Nota.* Simbología distintiva de la entidad. **Fuente:** Zúñiga (2023)

#### 1.1.1.7. Ubicación

Su Ferrería Zúñiga se halla situada en la provincia de Tungurahua en el cantón San Pedro de Pelileo, parroquia rural de San José de Huambaló entre las calles Teófilo Martínez, S/N y 24 de mayo, diagonal a la escuela Simón Bolívar.

**Figura 4** Ubicación de Su Ferretería Zúñiga



*Nota.* Localización de la agencia matriz del negocio. **Fuente:** Google Maps (2023)

### **1.1.2. Descripción del entorno**

#### **1.1.2.1. El desarrollo del control interno en el mundo**

El control interno tomó sentido a raíz de las dificultades financieras identificadas en los EE.UU, iniciando en los años 70 con el caso Watergate y en la época de los 80 el Sistema de Crédito y Ahorro, la Comisión EUA, Treadway Commission tramitó la creación del Comité de Organizaciones Patrocinadoras (Committee of Sponsoring Organizations), popular por las siglas COSO en inglés (Balcer et al., 2004). El comité investigó y estudió acerca de la comprensión, mejora y adaptación de criterios de control interno en pequeñas, medianas y grandes compañías, con la implantación y la evaluación de los controles internos de las organizaciones (Vásquez, 2016). Siendo así, el control interno desde siglos pasados declarado como primordial e imprescindible para las actividades empresariales y en el ejercicio de la auditoría a nivel mundial.

Las empresas con la globalización, los cambios tecnológicos y progresos científicos procuran mantenerse dentro del mercado y buscan ser competitivas, convirtiéndose el sistema de control interno en un componente principal para cumplir con todo esto. Las entidades que disponen de sistemas que aseguren los procesos, prueben su desempeño y ejecutan sus procesos de manera adecuada, benefician a los clientes al satisfacer sus necesidades de servicios y productos (Vega & Marrero, 2021). El único modo de

afrontar las transformaciones del entorno es manifestando la capacidad que la institución posee de mirar con destino al futuro y su adaptación a los cambios.

Actualmente, la competencia empresarial traslada a las industrias a reunir novedosas estrategias y mecanismo para prevalecer dentro del mercado, todo esto es posible a la aplicación de un sistema de control interno, el cual ayuda a establecer reglas para los empleados (Serrano et al., 2018). Para Tamez et al. (2019) un control interno es sustancial dentro de las entidades porque permite una administración eficiente al utilizar procedimientos y políticas, que al ser implantados por la entidad permite conseguir a largo o mediano plazo sus objetivos. En cambio, para Feria (2017) las empresas cuando no cuentan con controles internamente, provocan que los objetivos fijados no estén claros e incluso no tengan motivo para perseguirlos. Por lo dicho, la ejecución de un sistema de control es complicada porque se requiere tiempo y recursos que deben ser estandarizados (Cortés, 2019).

Para Calle et al. (2020) el control interno requiere de un diseño apropiado con el propósito de facilitar seguridad razonable para alcanzar objetivos como la eficiencia y eficacia de las actividades, confianza de datos y obedecer normativas legales vigentes. De la misma manera Ramón (2004) coincide que el control interno en las instituciones es la base de apoyo, pues permite visualizar con transparencia la eficacia y eficiencia de los procedimientos. Las instituciones grandes, medianas y pequeñas indagan opciones respecto al manejo del control interno para facilitar los procesos y contar con una mejor organización interna de actividades (Pedroza, 2021).

#### **1.1.2.2. El sistema adecuado de control interno en los países de Latinoamérica**

Para que las empresas de Latinoamérica se sitúen en el mercado competitivo y puedan subsistir un sistema interno de control es una pieza fundamental. La administración debe guiar y gestionar la eficiencia y eficacia de registros, actividades, acatamiento de leyes y normas, para poseer una seguridad razonable del manejo de actividades, reglamentos y recursos, lo que favorece a la rentabilidad empresarial (Pereira, 2019). Los controles son aprobados por la gerencia, para luego comunicar al personal y ponerlos en funcionamiento. Según manifiesta Urdanegui (2018) las empresas pequeñas poseen controles simples para cuidar activos, las medianas poseen controles

por áreas de manera transversal y las grandes cuentan con controles sofisticados que incluye en ciertos casos un análisis de riesgos.

Para las empresas colombianas la implementación e inversión en algún sistema de control interno no es relevante, muchas de ellas ni siquiera lo colocan en marcha por el desconocimiento de los administradores sobre sus beneficios (Arellana et al., 2020). Esta herramienta se sitúa en un rango bajo de uso y de rentabilidad en este país por la deficiencia internamente de controles, la falta de comunicación y el constante monitoreo de actividades. Por otra parte, el control interno posee un resultado positivo en la rentabilidad empresarial, por tanto, el control interno es mucho más eficaz, fomentando los valores entre colaboradores y así alcanzando los objetivos en las entidades de Perú (Escobar et al., 2022).

Para México un sistema de control interno aporta beneficios concretos a las actividades comerciales, así: reduciendo riesgos, monitorea y supervisa los departamentos, permite identificar desviaciones que perjudican en el cumplimiento de metas institucionales trazadas (Hernández & Villareal, 2018). En la misma línea de investigación en el territorio paraguayo se muestran falencias en los sistemas de control internos o son ineficientes para mejorar su realidad, así: no existe una estructura organizada que defina actividades, falta de monitoreo y la toma de decisiones no se apoya en sistemas de información contable (Mendoza, 2022). Hay que recalcar que en Latinoamérica existe variaciones en las normativas legales dentro de cada país e incluso eso podría convertirse en una limitación para acoger un sistema interno de control en las empresas.

### **1.1.2.3. Un vistazo de la realidad del contexto empresarial ecuatoriano con el manejo del control interno**

Los controles internos se considera como la columna vertebral adentro de la gestión empresarial y sirve de apoyo en el despliegue de procesos y planeamiento de actividades (Vega & Marrero, 2021). Hace años en el Ecuador no existía el conocimiento del control interno, hoy en día se tiene una idea básica de este sistema para las empresas, pero se da el desconocimiento de la metodología y procesos, solo existe la ejecución empírica. Para Ubillús et al. (2016) los sistemas de control interno a nivel nación son esenciales para el ajuste de los cambios globales y legales.

Según Aguirre & Armenta (2012) cada empresa ecuatoriano requiere contar con un control interno para sus operaciones y actividades con el fin de tener un seguimiento minucioso, descubrir, corregir y prevenir posibles errores. Las entidades privadas en el Ecuador contienen sistemas de control básicos o no tan complejos para sus procesos, siempre velando por sus necesidades; por eso, en los departamentos de las organizaciones se crean los procedimientos para incluirlos en este sistema (Rivas, 2022). En consecuencia, en las empresas grandes y pequeñas del país se evidencia una falta de un apropiado control interno, siendo un factor que la mayoría de estos negocios son familiares y evitan la formalidad de procedimientos.

Para López & Cañizares (2018) en el Ecuador el control interno esta conducido por normativas difundidas por la (CGE) Contraloría General del Estado, aportando a las empresas públicas al desarrollo y al acatamiento de leyes determinadas. Igual manera, para el área administrativa pública facilitando un instrumento para la gestión de la administración y la toma adecuada de decisiones (Mendoza et al., 2018). De la mano del control interno COSO con sus elementos que ayudan alcanzar metas. Pero, en el sector público acatándose a esta normativa de la Contraloría existe varios casos de anomalías, corrupciones y fraudes que están siendo procesados e investigados en la actualidad.

### ***1.1.3. Justificación***

El presente proyecto integrador se encuentra orientado en diseñar un sistema de control interno para los procesos misionales de la empresa Su Ferretería Zúñiga, basado en un diseño organizacional, como una contribución para el desarrollo y control de las actividades institucionales. El sistema de control para la gerencia y las áreas misionales es una herramienta elemental para conseguir enfrentarse a las demandas del entorno.

El control interno es una herramienta necesaria que proporciona a las áreas de las empresas los procedimientos, actividades y principios que aseguran el cumplimiento de los objetivos establecidos (Romero et al., 2018). De acuerdo con Mendoza et al. (2018) la aplicación de este instrumento ayuda en la lucha frente a la corrupción y perdida de recursos, disponer de un control apropiado de actividades, procedimientos y procesos para aumentar el desempeño, rendimiento y rentabilidad de la compañía. Para Terreros (2021) un control interno dentro del sector empresarial los beneficios

consisten en una buena utilización de recursos humanos y administrativos permitiendo el equilibrio financiero y la productividad.

Según Luna et al. (2019) un sistema de control interno simboliza en una entidad un pilar de eficiencia administrativa, que solicita buena y mejor información, concreta, honesta y transparente para saber manejar un entorno cambiante. Por ello, para el proyecto se realizó el uso de un innovador sistema interno de control apoyado en un diseño organizacional. El mismo que contiene dos fases la inicial es el diagnóstico, luego el diseño del control interno y basado en siete pasos como son: evaluar la cultura corporativa, recolectar datos y estadísticas, clasificación de la información diagnosticar la realidad, evaluar lo existente, soluciones de ajuste o diseño y retroalimentación del sistema de control interno (Luna et al., 2019).

La ferretería requiere del diseño de un sistema de control interno en base a un diseño organizacional como una forma rápida y fácil de adaptar controles permitiendo el desarrollo normal de sus actividades, a través de políticas y procedimientos que regulen cada uno de sus procesos. Por lo tanto, la finalidad del proyecto integrador es diseñar un sistema de control ajustado a las necesidades del negocio, para obtener el mayor provecho con miras a cumplir los objetivos y crecimiento de la organización. De este modo, Su Ferretería Zúñiga conseguirá que se posicione frente a la competencia y sobre todo acatando con las normativas y reglamentos contables, tributarias y demás.

#### ***1.1.4. Objetivos***

##### **1.1.4.1.- Objetivo general**

Diseñar el sistema de control interno a la empresa Su Ferretería Zúñiga para el mejoramiento de la eficiencia y eficacia de sus operaciones de compra, almacenamiento y venta.

##### **1.1.4.2.- Objetivos específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la empresa Su Ferretería Zúñiga para la obtención de información, identificación de los principales procesos y posibles vulnerabilidades.

- Desarrollar el sistema de control interno a la empresa Su Ferretería Zúñiga basado en el diseño organizacional con el fin de alcanzar una mejora en sus procesos.

## **1.2. Revisión de la literatura**

### ***1.2.1. La teoría de los sistemas y el control para el funcionamiento del control interno***

Se sustenta la teoría de sistemas en otras teorías, por ejemplo: por Mesarovic la teoría de conjuntos, Shanon y Weaver la teoría de la información y por Weiner la cibernética. La teoría general de sistemas por Ludwing Von Bertalanffy manifiesta que la empresa debe buscar la ciencia del programa sistemático. Otras teorías científicas destacan la organización entre todos los miembros de la empresa (Ambriz, 2015). También, la teoría general de los sistemas se enlaza con la forma de organización, por medio de un sistema (Navarro, 2002). Según O'Donnell (2018) para la teoría de control contiene medidas para corregir actividades con fallas y conservar el control para conseguir metas trazadas y evitar errores.

Los sistemas de control para las entidades son un fundamento para la eficiencia administrativa, que solicita constantemente una buena información que sea concreta, honesta y clara para saber que decisiones tomar en un entorno tan variable en la actualidad. Para saber sobre los sistemas de control son esenciales los aspectos como: sistema, estructura, control, interconectividad. Los sistemas de control requieren contar con un soporte como es la teoría de sistemas. Sin embargo, por sí mismos deben tomar en cuenta de no portarse de manera anti sistémica por falencias, fraudes o debilidades (Luna et al., 2019).

### ***1.2.2. Control interno***

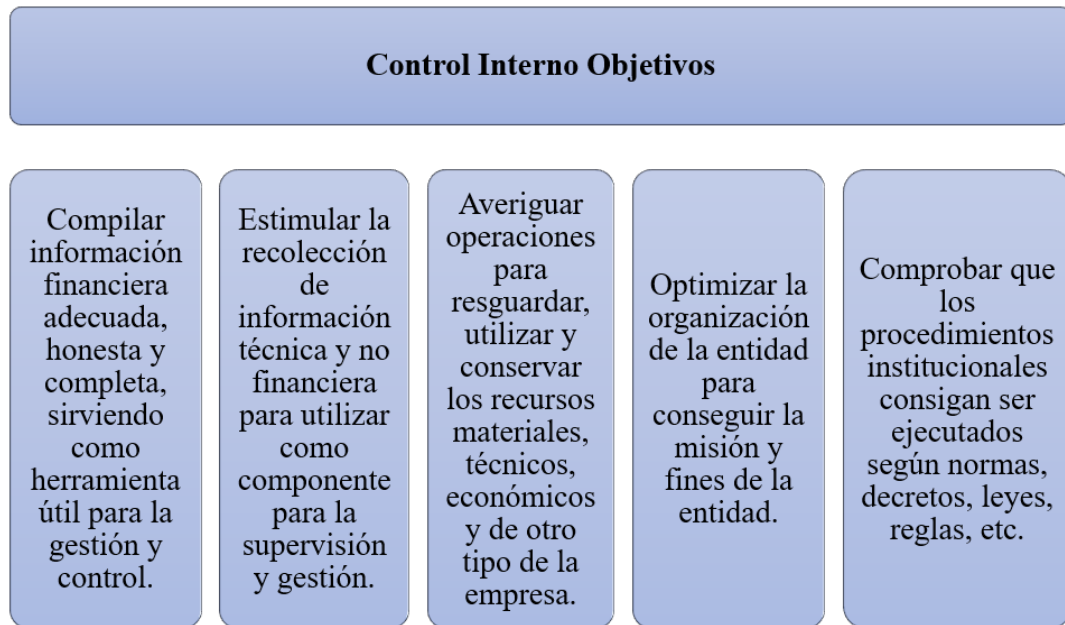
Como menciona Luna et al. (2019) el control interno se comprende como un grupo de políticas ajustadas a las operaciones contables, asegurando información verdadera, pertinente, comprobable y precisa de los resultados y las situaciones alcanzadas por la organización en un delimitado período fiscal. Siendo el control interno un sistema creado para las empresas con la finalidad descubrir, corregir y prevenir errores en los procesos, considerando que las entidades necesitan contar con un nivel bajo de errores en sus actividades (Tamez et al., 2019).



### 1.2.2.1. Objetivos del control interno

Para Capote (2001) el control interno es un proceso sistemático y constante ejercido por la dirección o la administración destinada al direccionamiento empresarial, contando con objetivos como:

*Figura 5* Objetivos principales del control interno



*Nota.* Objetivos esenciales del C.I. **Fuente:** Capote (2001)

**Elaborado por:** Guevara (2023)

### 1.2.2.2. Tipos de control interno

Es global y muy versátil el control interno permitiendo su empleo en cualquiera de los departamentos de una organización (Tamez et al., 2019). Según Cabrera & Jimenez (2013) entre los tipos de control interno se encuentran cuatro grupos que posterior se puntualizan en la tabla:

**Tabla 1** Clases de control interno

<b>Por la función</b>	
<i>Control interno administrativo u operativo</i>	Comprender las políticas, el plan organizacional, los procedimientos y métodos que son afines para la eficiencia, dirección y control de las operaciones administrativas, para lograr metas.
<i>Control interno contable o financiero</i>	Revelar resultados de la realidad económica, la confianza de registros contables y estados financieros, custodia de activos.
<b>Por la ubicación</b>	
<i>Control interno</i>	Dar seguridad y confiabilidad de datos, con cumplimiento de normativa interna de la organización.
<i>Control externo</i>	Ejecutado, controlado y evaluado independientemente desde el exterior por otra empresa.
<b>Por la acción</b>	
<i>Control interno previo</i>	Establecer medidas y operaciones antes de efectuar actividades.
<i>Control interno concurrente</i>	Realizar en el momento de las operaciones administrativas por medio de mecanismos de supervisión de actividades.
<i>Control interno posterior</i>	Después de haber ejecutado las actividades trazadas, se compara resultados para conocer los niveles económicos y de eficiencia.
<b>Otras clasificaciones</b>	
<i>Control interno preventivo</i>	Evitar errores o estafas en los departamentos de una empresa, actuar oportunamente.
<i>Control interno defectivo</i>	Detectar riesgos o errores que serán una amenaza.
<i>Control interno correctivo</i>	Eliminar ciertas conductas y dar soluciones a fallas que surgieron o problemas.

*Nota.* Clasificación del C.I. **Fuente:** Cabrera & Jiménez (2013)

**Elaborado por:** Guevara (2023)

### 1.2.2.3. Modelos del control interno

La tercera generación del control interno comenzó a partir la década de los 90, desarrollando nuevos modelos de control e involucrando más la participación de gerentes, directivos y empleados (Rivas, 2011). La siguiente tabla se detalla estos modelos:

**Tabla 2 Modelos de control interno**

<b>Modelo</b>	<b>Inicio</b>	<b>Última actualización</b>	<b>Creador</b>	<b>Descripción</b>
Cadbury	Reino Unido	2009	Comité de profesionales de la bolsa de valores de Londres	Se centra en las políticas de gobierno, brinda certeza financiera.
COBIT	Estados Unidos	2019	Information Systems Audit and Control Association (ISACA)	Marco de referencia para el control y manejo de TI.
COCO	Canadá	2016	Instituto Canadiense de Contadores Certificados (CICA)	Se centra en el uso de recursos para apoyo del personal.
COSO	Estados Unidos	2017	Comisión Treadway	Creado para dar seguridad razonable.
MECI	Colombia	2014	Contraloría General de la República	Lineamientos para implementar y fortalecer el CI.
MICIL	Latinoamérica	2016	Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo	Diseño, estudio y operación CI en empresas públicas y privadas.
SAC	Estados Unidos	2016	Standards for Attestation Engagements	Adaptable y flexible para auditores sobre el control y TI.

*Nota.* Modelos contemporáneos más conocidos. **Fuente:** Rivas (2011), Castañeda (2018) y Quinaluisa et al. (2018)

**Elaborado por:** Guevara (2023)

#### 1.2.2.4. Herramientas para evaluar el control interno

Para Meléndez (2019) el control interno de una empresa puede ser evaluado por diversos métodos para conseguir información acerca de su funcionamiento, entre los más utilizados y sencillos son los siguientes:

*Figura 6 Métodos para la evaluación del control interno*



*Nota.* Herramientas para realizar una evaluación. **Fuente:** Meléndez (2019)

**Elaborado por:** Guevara (2023)

##### 1.2.2.4.1. Método descriptivo

Se trata de describir o contar las actividades o funciones que desenvuelven los trabajadores en cada una de las áreas, los documentos y registros que actúan dentro del sistema. Para narrar las actividades de los empleados no toca incidir en la forma objetiva o solitaria. Por ello, para la descripción de las operaciones se lo debe ejercer según la trayectoria de los procedimientos, pasos, formatos, archivos y personas que actúan en este sistema de control.

##### 1.2.2.4.2. Método de cuestionario

Se basa en el uso de los instrumentos como cuestionarios anticipadamente elaborados con preguntas (abiertas, cerradas, entre otras) sobre los aspectos básicos de las operaciones en las áreas de trabajo que serán investigadas y luego se obtiene las respuestas a estas preguntas, contar con información, evidencias, descubrir hechos, debilidades y datos cuantitativos. Este método se lo puede aplicar a varios colaboradores o solo a uno y abordar aspectos internos o externos que se sucedieron o pueden ocurrir en la organización.

### ***Características de redacción de cuestionario:***

Para la formación y elaboración del cuestionario se debe contar con ciertas características que son:

- La redacción de los cuestionarios según la formación del personal al que estará destinado.
- Preguntas con una redacción clara y con poca libertad permitiendo que la persona encuestada no solo este sujeto a dar una respuesta específica como si o no, sino un poco más amplio.
- Tomar en cuenta de no usar terminología subjetiva en las preguntas para poder ser precisas, entendibles y provocar agostamiento en el entrevistado.
- Deben ser enfocadas las preguntas con el fin de poder alcanzar la valoración del control interno y no evitar de realizar y responder cada pregunta de la entrevista.

### **1.2.2.4.3. Método gráfico (flujogramas)**

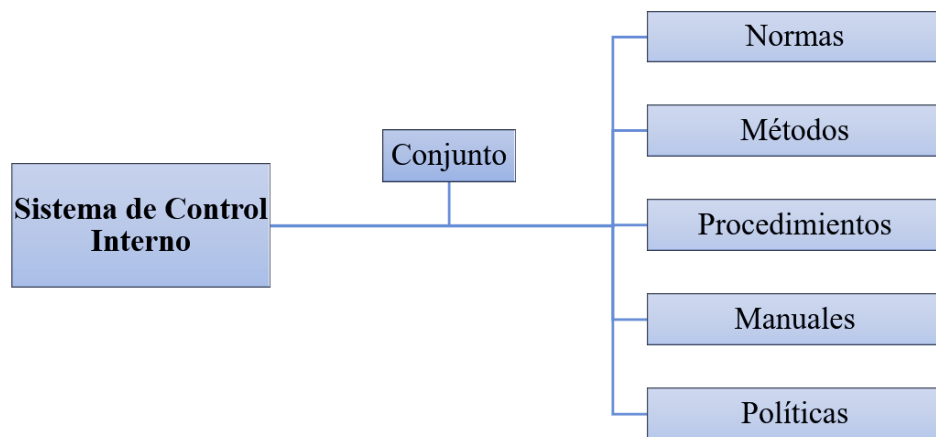
El diagrama de flujo como también es conocido este método se trata de una representación secuencial que describe procesos. El método realiza una esquematización con símbolos estándares o dibujos para representar la clara naturaleza de las actividades, departamentos, división documentos, registros y la secuencia de la información en los procedimientos. Ordena los procesos, los analiza y evalúa su funcionamiento, permite realizar un seguimiento y detectar en los procesos con fallas o faltan de culminar.

Para la práctica se ha demostrado que es el método más eficaz de la investigación y evaluación del control interno, porque se inicia desde cero y la información es el resultado de indagaciones, observaciones y consultas directas de los auditores basadas en un flujograma del control interno de las operaciones de la organización.

### 1.2.3. Sistema de control interno

Según manifiesta Chiavenato (2007) un sistema de control interno indica que cada una de las políticas y procedimientos que se implementan en el área administrativa, es para poder detectar errores o falencias, proteger archivos, registros contables y poder preparar información financiera completa y adecuada. El sistema interno de control es un pilar para la eficacia administrativa en las organizaciones, que cada vez requieren información fiable y clara para saber cómo actuar en los cambios del mundo (Luna et al., 2019).

**Figura 7** Estructura del sistema de control interno



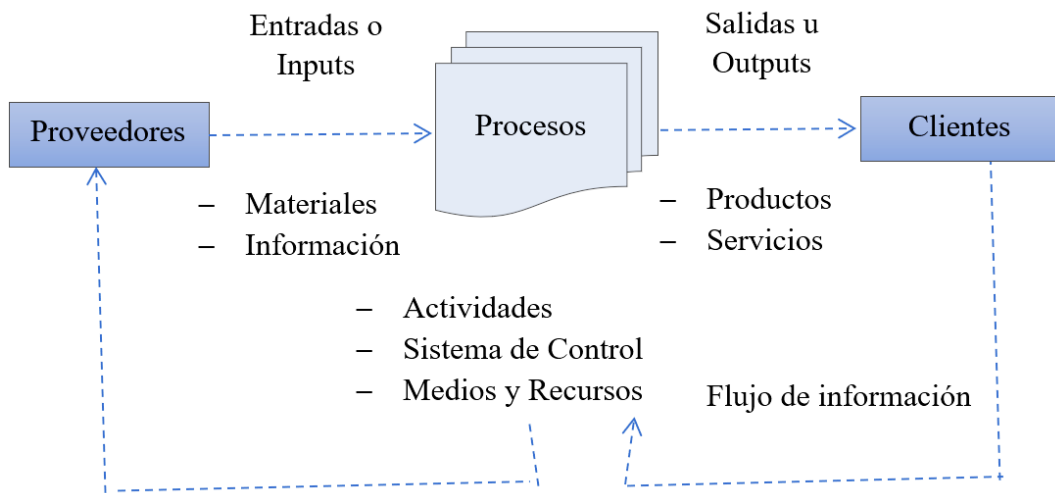
*Nota.* Definición del sistema de C.I. **Fuente:** Montaña (2017)

**Elaborado por:** Guevara (2023)

#### 1.2.4. Procesos

Los procesos se encuentran definidos como una cadena lógica y ordena de las actividades, los cuales inician con el ingreso de datos, maquinaria, materias primas, equipos, para de esta manera poder lograr los resultados proyectados que han sido pedidos y entregarlos como, por ejemplos: los clientes de cada proceso (Lucas, 2014). Además, los procesos en los negocios son movimientos eficaces que involucran recursos técnicos, humanos y financieros que juntos trabajan para mantener en marcha la entidad.

**Figura 8** Modelo de proceso



*Nota.* Esquema del modelo de proceso. **Fuente:** Lucas (2014)

**Elaborado por:** Guevara (2023)

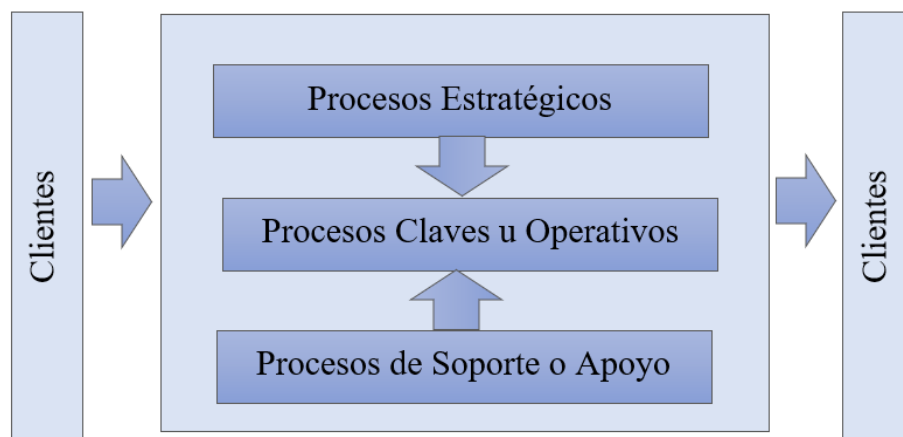
##### 1.2.4.1. Mapa de procesos

Los procesos en las empresas respetan las jerarquías y se desenvuelven comúnmente de manera horizontal. Sin embargo, un mapa de procesos trata de complacer los requisitos de los clientes. Por este motivo, es así como inicia la creación del mapa de procesos pensando en los clientes y esto fomenta la clasificación de subprocesos como de: apoyo, estratégicos y misionales, para su funcionamiento (Pérez, 2012).

#### 1.2.4.2. Tipos de procesos

Según manifiesta Lucas (2014) para poder determinar en una empresa los tipos de procesos es esencial tomar en consideración las agrupaciones más comunes de los procesos identificados. La agrupación de estos tipos de procesos lo puede realizar la propia empresa, pero tomando en cuenta que la forma de agrupación más recomendable es la siguiente:

**Figura 9** Agrupación de los tipos de procesos



*Nota.* Modelo más común de los procesos. **Fuente:** Lucas (2014)

**Elaborado por:** Guevara (2023)

##### 1.2.4.2.1. Procesos claves u operativos (misionales)

Es el paso inicial para conocer y revelar los procesos claves, siendo estos los que poseen mucho más efecto en las metas y objetivos estratégicos determinados de la empresa. Estos procesos misionales están directamente relacionados con la fabricación de bienes o prestación de servicios, que constituye el motivo de la entidad (Lucas, 2014). Los procesos claves con un apropiado control garantizan satisfacer a los clientes y sus necesidades.

Para identificar los procesos misionales se pueden responder las preguntas como: ¿Quiénes son los proveedores?; ¿Quiénes son los clientes finales?; ¿Qué servicios les ofrecen?; ¿Cómo se generan esos servicios? (Lucas, 2014).



#### **1.2.4.2.2. Procesos de apoyo o soporte**

Después de reconocer los procesos claves, se procede a pasar a los procesos de apoyo, para ello se necesita saber: ¿Cuáles son los recursos necesarios para llevar a cabo los procesos clave?; ¿Cómo se garantiza la adecuada disposición y gestión de esos recursos? (Lucas, 2014).

Estos procesos proporcionan los recursos necesarios para el desarrollo de las operaciones u actividades que componen los procesos de soporte, a su vez apoyan, agregan y forman un valor adicional para el comprador. Algunos ejemplos de procesos de apoyo para Lucas (2014) son:

- *Gestión Económico-Financiera*: Abarca procesos relacionados con las áreas de contabilidad, administración, control presupuestario, entre otros.
- *Gestión de Recursos Humanos*: Reúne los procesos afines con los colaboradores. Por ejemplo, asignación de personal, gestión de riesgos profesionales, gestión del desempeño, etc.
- *Gestión de Sistemas de Información*: Contiene procesos relacionados con la información y la comunicación en la empresa. Incluso este proceso puede mencionar la presentación de informes para la directiva.
- *Servicios Generales*: Entre ellos están los procesos de mantenimiento, seguimiento y seguridad, limpieza y demás.

Cabe recalcar que, según el tipo de institución cierto procesos se pueden clasificarse operativos o de soporte.

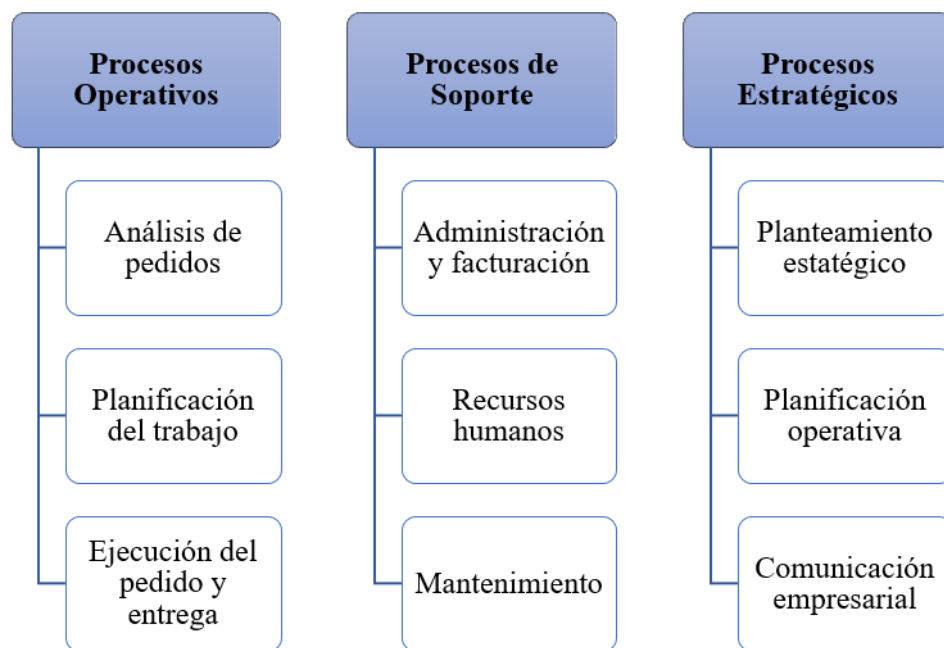
#### **1.2.4.2.3. Procesos estratégicos**

Para finalizar, se reconoce los procesos estratégicos, es decir los procesos referentes a la organización, orientación, toma de decisiones, planteamiento estratégico, políticas y objetivos del negocio. Son procesos globales, horizontales o transversales, por lo cual involucran a cada uno de los departamentos de la institución. Para Lucas (2014) una organización puede contar con algunos procesos estratégicos como:

- *Planificación estratégica*: Involucra el desarrollo de un plan de acción a mediano plazo, sin dejar de lado los valores, visión y misión organizacional.

- *Organización:* Determinar la estructura organizacional y las diversas relaciones entre las unidades administrativas para el desarrollo de diagramas de flujo, un organigrama con la definición de sitios de trabajo y división de responsables.
- *Planificación Operativa:* Aplica un estudio, planificación y desarrollo de tareas y actividades para las diversas funciones, como en el caso de: definir sistemas, distribuir recursos, conseguir los objetivos trazados en cada área, etc.

**Figura 10** Ejemplos de las clases de procesos



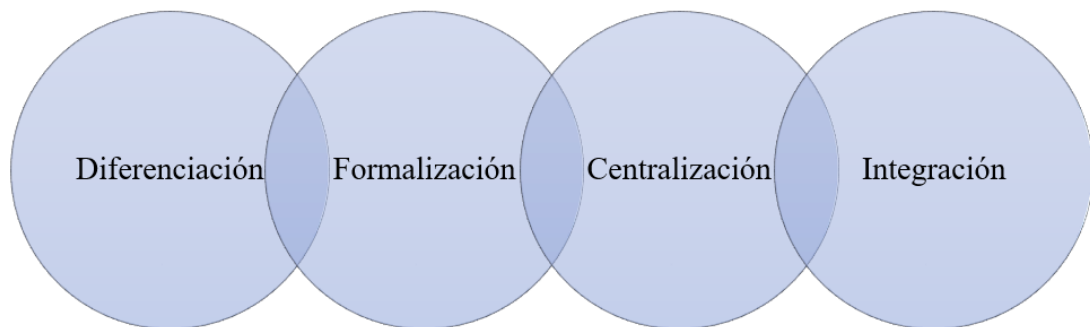
*Nota.* Ejemplificación de los tres procesos más comunes. **Fuente:** Lucas (2014) y Torres (2017)  
**Elaborado por:** Guevara (2023)

### ***1.2.6. Diseño organizacional***

El diseño organizacional estudia la estructura básica de la organización y brinda la oportunidad de dirigir el trabajo del personal, de tal forma que la responsabilidad de los gerentes para lograr el adecuado funcionamiento y el cumplimiento de metas trazadas (Chiavenato, 2001). Este elemento es la base de la administración, debido a que determina en una empresa su funcionamiento, el uso y distribución de recursos humanos y materiales.

Según Toro (2017) el diseño organizacional consiste en un medio para que la estructura organizacional se forme y ajuste para lograr los objetivos, para este proceso se inicia por las metas de la entidad que se transforman en tareas y son usadas para definir lugares de trabajo. Esta herramienta muestra el efecto de la toma de decisiones que abarca factores tecnológicos, ambientales y estratégicos (Echavarría, 2012). El diseño organizacional en la actualidad es una ventaja competitiva entre entidades, por lo debe ser elaborado por un profesional en una base teórica y práctica, para crear valor empresarial (Louffat, 2017).

***Figura 11*** Características del diseño organizacional



*Nota.* Cuatro características del diseño organizacional. **Fuente:** Chiavenato (2001)

**Elaborado por:** Guevara (2023)

### 1.2.6.1. Fases del sistema de control interno en base al diseño organizacional

Como manifiesta Luna et al. (2019) es fundamental el diseño organizacional en una estructura a nivel empresarial para poder racionalizar el sistema de control interno, que se encuentra constituido por dos fases que se especifican a continuación:

*Figura 12 Fases para un sistema de control con base del diseño organizacional*

#### **Fase I**

##### ***Diagnóstico Inicial***

- Evaluar la cultura corporativa
- Recolectar datos y estadísticas
- Clasificación de la información
- Diagnosticar la realidad
- Evaluar lo existente

#### **Fase II**

##### ***Diseño del Sistema de Control Interno en base al Diseño Organizacional***

- Soluciones de ajuste o diseño
- Retroalimentación del sistema de control interno

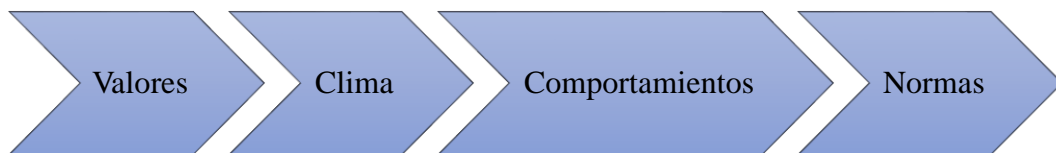
*Nota.* Fases que forman el diseño organizacional. **Fuente:** Luna et al. (2019)

**Elaborado por:** Guevara (2023)

### 1.2.7. Cultura organizacional

La cultura organizacional es un conjunto de valores, procedimientos, reglas, principios y creencias que comparten todos los miembros de una entidad, permitiendo al personal enfocar las operaciones hacia un solo fin y el logro de objetivos institucionales (Pursell, 2023).

**Figura 13** Cultura organizacional sus elementos



*Nota.* Cuatro características de cultura organizacional. **Fuente:** Pursell (2023)

**Elaborado por:** Guevara (2023)

Mena (2019) añade que el propósito de una cultura organizacional es detallar la manera de interactuar entre el personal y mundo. La cultura organizacional tiene que ser muy flexible para adaptarse sin importar el país donde sea implementada, convirtiéndose en una pieza valiosa para el crecimiento, progreso y contando con características como:

**Figura 14** Características de la cultura organizacional

<b>Multifactorial</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Depende de factores internos y externos, deliberados y accidentales.</li></ul>
<b>Producto de la interacción</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Surge de factores interrelacionados.</li></ul>
<b>Incide en la vida interna de la empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Afectan cómo se trabaja dentro de la organización.</li></ul>
<b>Afecta la percepción</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Consumidores pueden percibirla.</li></ul>

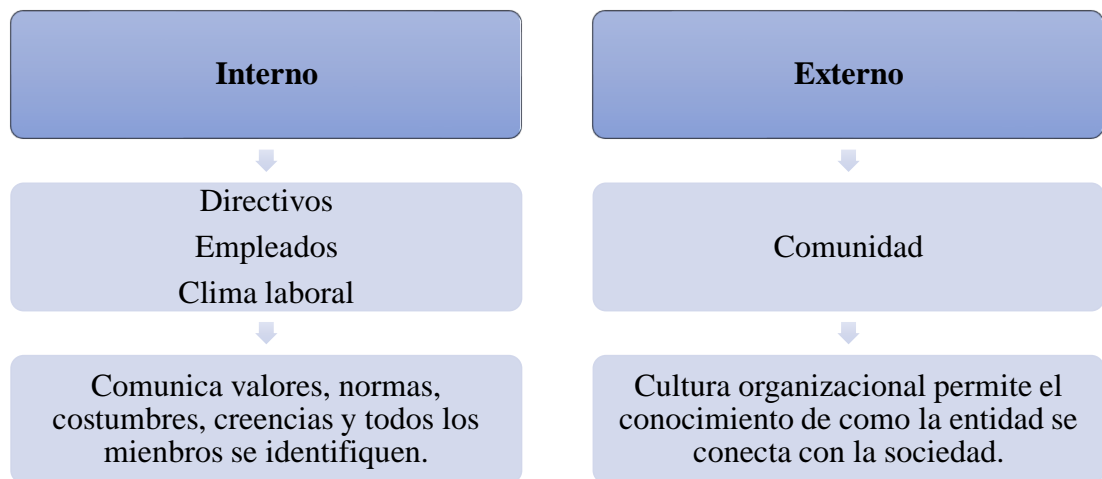
*Nota.* Cuatro características sobre cultura. **Fuente:** Pursell (2023)

**Elaborado por:** Guevara (2023)

### 1.2.7.1. Importancia de la cultura organizacional

La cultura organizacional guía y orienta el camino de cualquier empresa, además dirige el adecuado trato y comportamiento entre trabajadores, clientes y la sociedad (Pursell, 2023). También es esencial contar con una cultura organizacional ajustable a los requerimientos del entorno, para la detección de dificultades y formular soluciones rápidas.

*Figura 15 Ejes importantes de la cultura organizacional*



*Nota.* Dos ejes de cultura organizacional. **Fuente:** Pursell (2023) y Equipo editorial (2021)

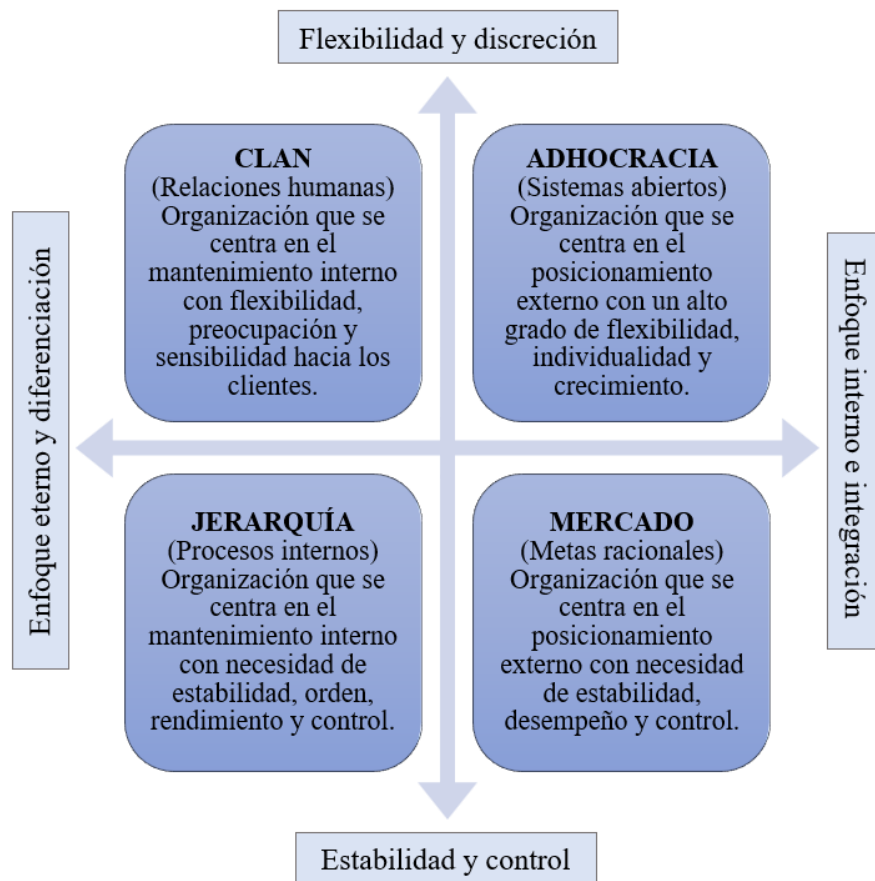
**Elaborado por:** Guevara (2023)

### 1.2.7.2. Tipos de la cultura organizacional

Para Cameron & Quinn (2006) la cultura organizacional que proponen se estructura de cuatro cuadrantes asociadas con la orientación interna, flexibilidad y dirección, orientación externa, estabilidad y control, que surgieron de un análisis que coincide con las principales formas organizativas y teorías del éxito.

La primera cultura clan, se basa en empatía y preocupación hacia el consumidor y la flexibilidad de la cultura. La siguiente adhocracia, en el ámbito externo e individualidad. Tercero el mercado, que se concentra en el posicionamiento externo con necesidad de estabilidad y control. Al final la jerarquía, manteniendo interno y control (Cameron & Quinn, 2006). La siguiente figura ejemplifica las características que contiene cada tipo de cultura:

**Figura 16** Cuadrante con cada tipo de cultura organizacional



*Nota.* Modelo de cultura organizacional. **Fuente:** Cameron & Quinn (2006) y Méndez (2016)

**Elaborado por:** Guevara (2023)

## CAPÍTULO II

### METODOLOGÍA

#### **2.1. Descripción de la metodología**

##### ***2.1.1. Unidad de análisis***

Para el proyecto integrador se ha considerado la unidad de análisis a la empresa Su Ferretería Zúñiga y se tomó en consideración los procesos misionales para las compras, almacenamiento y las ventas. La entidad está dedicada a la comercialización al por menor de artículos de ferretería y se encuentra ubicada en la parroquia Huambaló, perteneciente al cantón San Pedro de Pelileo, de la provincia de Tungurahua. La ferretería en la actualidad contiene un gerente propietario quien dirige el departamento gerencial, seguido por el departamento administrativo y después por tres departamentos más de: contabilidad, ventas y bodega.

La empresa no dispone de procedimientos, políticas y herramientas que ayuden a su correcto y adecuado funcionamiento, a pesar de estar integrada por un grupo reducido de empleados, no se ha puesto en marcha e implementado un sistema de control interno para los procesos misionales, ahí radicó el interés de este estudio. En el presente trabajo consta de dos grandes fases: La primera consiste en realizar una evaluación diagnóstica de la empresa Su Ferretería Zúñiga con el fin de evaluar su sistema de control interno y diagnosticar su cultura organizacional, recopilar procesos.

Luego se diseña un sistema de control interno en base a un diseño organizacional, ajustado a la estructura de Su Ferretería Zúñiga y el diseño organizacional consta de los cuatro elementos fundamentales como: diferenciación, formalización, centralización e integración que son la base para racionalización de sistemas internos de control.



### 2.1.2. Fuentes y técnicas de recolección de la información

*Fuentes de información primaria o de primera mano.* - Para el estudio del proyecto se optó por la utilización de una encuesta para identificar el tipo de cultura organizacional que tiene la ferretería, seguidamente se evaluó el control interno por cada proceso. Esta encuesta se destinó directamente al gerente propietario y a los empleadores responsables de cada uno de los procedimientos de compras, almacenamiento y las ventas de la institución. Por ello, esta encuesta fue realizada a los siguientes cuatro colaboradores:

**Tabla 3** Personal de Su Ferretería Zúñiga encuestado

Nombre	Cargo	Departamento
Miguel Zúñiga	Gerente Propietario	Compras
Amadina Rodríguez	Administradora	
Pamela Villegas	Vendedora	Ventas
Jonathan Zúñiga	Bodeguero	Bodega

*Nota.* Datos de los empleados entrevistados y detalle de los cargos. **Fuente:** Zúñiga (2023)  
**Elaborado por:** Guevara (2023)

#### 2.1.2.1. Encuesta

La encuesta se ejecutó el 24 de octubre de 2023 de forma presencial a los trabajadores de la ferretería. Esta técnica de investigación se aplicó para adquirir información de la cultura organizacional, en base al modelo de cultura de Cameron & Quinn (2006). Además, se aplicó otra encuesta para evaluar el sistema de control interno en los procedimientos misionales como las compras, el almacenamiento y las ventas de la empresa que fue tomada como objeto de estudio.

### 2.1.2.2. Cuestionario

Para el presente proyecto integrador se implementaron dos clases de cuestionarios: el primer cuestionario se empleó un Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional, conocido como OCAI. Este método se integró por seis dimensiones; cada una contiene cuatro opciones (A, B, C, D), que son los tipos de la cultura organizacional (clan, adhocracia, mercado y jerarquía) respectivamente, conteniendo 24 preguntas. Cada dimensión se distribuyó en una valoración total de 100 puntos y contó con dos columnas: la primera denominada *Ahora*, que es la ponderación actual de la empresa; la otra, etiquetada como *Preferido*, se enfocó en un pensamiento a futuro de 5 años, como se ejemplifica a continuación en la tabla:

**Tabla 4 Preguntas para la evaluación del modelo OCAI**

<b>CUESTIONARIO DEL OCAI</b>		
<b>1. Características dominantes</b>	<b>Ahora</b>	<b>Preferido 5 años</b>
La empresa es:		
<i>A</i> Un lugar muy personal. Es como una familia extensa. Las personas gozan el compartir mucho de ellos mismos.		
<i>B</i> Un lugar muy dinámico con aspectos de emprender. Las personas se arriesgan.		
<i>C</i> Muy orientada en resultados. La mayor preocupación es lograr el trabajo. La competitividad entre las personas.		
<i>D</i> Un lugar muy estructurado y controlado. Los procesos direccionan a las personas.		
<b>TOTAL</b>		
<b>6. Criterio de éxito</b>	<b>Ahora</b>	<b>Preferido 5 años</b>
La empresa define el éxito sobre la base de:		
<i>A</i> Desarrollo de recursos humanos, trabajo en equipo, compromiso de empleados y empatía de las personas.		
<i>B</i> Poseer productos únicos, exclusivos o nuevos. Líder en productos e innovación.		
<i>C</i> Reconocimiento en el mercado y resaltar ante la competencia. En el mercado el liderazgo es fundamental.		
<i>D</i> La eficacia. Es esencial la entrega honesta, sin problemas la programación.		
<b>TOTAL</b>		

*Nota.* Ítems de preguntas del modelo OCAI. **Fuente:** Cameron & Quinn (2006)

**Elaborado por:** Guevara (2023)

El segundo cuestionario se relacionó con la evaluación del control interno hacia los procesos misionales como las compras, almacenamiento y las ventas, permitiendo modificarlo a futuro con la finalidad del proyecto. El siguiente cuadro muestra las preguntas del CI:

**Tabla 5** Cuestionarios del control interno para los procesos claves

Procesos misionales	Preguntas	Escalas de confianza
<i>Compras</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe un encargado oficial para realizar operaciones de compra?</li> <li>• ¿Se solicitan cotizaciones de precios a los proveedores?</li> <li>• ¿Se realiza el pago de facturas con una autorización firmada?</li> </ul>	
<i>Almacenamiento</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se identifica el inventario faltante en bodega previo al proceso de compra?</li> <li>• ¿Recibir y verificar la mercadería solicitada, con la factura respectiva?</li> <li>• ¿Se registra las entradas y salidas de mercadería en la Kardex?</li> </ul>	Bajo Moderado Alto
<i>Ventas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se elaboran reportes mensuales sobre las ventas, de manera periódica?</li> <li>• ¿Se conservan en un archivo clasificado por clientes de las facturas pendientes de cobro?</li> <li>• ¿La empresa realiza un presupuesto de ventas?</li> </ul>	

*Nota.* Ítems de preguntas del modelo OCAI. **Fuente:** Sánchez (2006) y Serpost (2013)

**Elaborado por:** Guevara (2023)

### 2.1.2.3. Entrevistas

La entrevista se realizó al Gerente Propietario de Su Ferretería Zúñiga de forma presencial el 23 de octubre de 2023. La cual permitió recopilar datos generales, antecedentes históricos, misión, visión, valores institucionales e información puntuales de los procedimientos de la ferretería y sus responsables.

#### 2.1.2.4. Guión de entrevista

La entrevista semiestructurada se formó por 20 preguntas y permitió conseguir información completa y profunda de las actividades y procedimientos que se dan internamente y fuera del local, se realizó al gerente y al administrador con una duración de un tiempo aproximado de 45 minutos.

**Tabla 6** *Guión de entrevista semiestructurada*

<b>Categoría</b>	<b>Preguntas</b>
<i>Información General</i>	¿Cuál es la reseña histórica de la ferretería?
	¿Cuál es la misión de la ferretería?
	¿Cuál es la visión de la ferretería?
	¿Cuenta la ferretería con valores institucionales? En caso de tenerlo, ¿Cuáles son estos valores?
	¿Cuál es la estructura organizacional de la ferretería?
<i>Información de los Procesos</i>	¿Dispone la ferretería de un mapa de procesos? En caso de tenerlo, ¿Cómo está estructurado?
	¿Qué procesos realiza la ferretería?
	¿A su criterio cuál de ellos considera como procesos de apoyo, clave y estrategos?
	¿Quién es el responsable de cada tipo de procesos?

*Nota.* Preguntas para conocer procesos de la organización. **Fuente:** Rivas (2022) y Velásquez (2019)  
**Elaborador por:** Guevara (2023)

### 2.1.3. Fases del desarrollo

Según manifiesta Luna et al. (2019) la metodología para diseñar el sistema de control interno con base en el diseño organizacional, contiene una fase de diagnóstico estructurada de cinco subfases y posterior de una segunda fase para la elaboración del sistema de control está constituida por dos subfases finales. En la posterior tabla se evidencian las fases empleadas:

**Tabla 7** Diseño del sistema de control interno por fases

FASES	SUBFASES	DESCRIPCIÓN	PRODUCTO
FASE I DIAGNÓSTICO	1. Evaluar la cultura organizacional	Empleó la encuesta OCAI de los autores Cameron y Quinn, para conocer y evaluar la cultura organizacional.	Cultura organizacional
	2. Recolectar información	Ocupó una entrevista semiestructurada para conseguir datos referentes a los procesos que desarrollan y los encargados de esto a la gerencia.	Delimitación de un Mapa de procesos
	3. Determinación de la estructura orgánica	Dentro de la entrevista semiestructurada también contine una sección para adquirir información del organigrama estructural y sus departamentos.	Organigrama estructural con diferenciación vertical u horizontal
	4. Identificar procedimientos en cada área	Recogió datos de los procesos misionales por medio de cédulas narrativas.	Por cada proceso una cédula narrativa
	5. Evaluar lo existente en materia de control interno	Encuesta se evaluó la realidad de los controles que se tiene en los procesos.	Cuestionario CI con valoración del nivel de confianza
FASE II SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN BASE AL DISEÑO ORGANIZACIONAL		<i>6.1. Diferenciación:</i> Visión general del funcionamiento, organización y comunicación entre los departamentos.	Renovado organigrama
	6. Soluciones de ajuste o diseño	<i>6.2 Formalización:</i> Identificó los objetivos estratégicos y se planteó los procedimientos mediante flujogramas y una lista de controles para cada proceso.	Flujogramas estructurados y lista de controles para las compra, almacenamiento y venta.
		<i>6.3 Centralización:</i> Distribuye el principio de autoridad que implica los niveles de centralización o descentralización	Toma de decisiones
		<i>6.4 Integración:</i> Capacidad de contribuir a la organización, con niveles de coordinación efectiva	Integración gráfica de procesos de la empresa.
	7. Retroalimentación del sistema de control interno	Diseño de cuestionarios de control interno como herramienta de seguimiento de los procedimientos misionales.	Cuestionarios para cada uno de los procesos misionales

*Nota.* Control interno en función del diseño organizacional. **Fuente:** Luna et al. (2019)

**Elaborado por:** Guevara (2023)

### 2.1.3.1. Fase I Diagnóstico inicial

La primera fase es el Diagnóstico la cual se comprende según Luna et al. (2019) en la ejecución de los siguientes cinco pasos:

#### 2.1.3.1.1. Evaluar la cultura organizacional

Se usó el modelo de evaluación de la cultura organizacional OCAI desarrollado por Cameron & Quinn (2006), el cual consta de seis ítems: características dominantes, líder organizacional, gestión de los empleados, unión de la organización, ejes estratégicos y criterio de éxito. Con este cuestionario se evalúa cuatro tipos de cultura organizativa: clan, adhocracia, jerárquica y de mercado, las cuales incluso fueron representadas gráficamente en un cuadrante de la cultura organizacional. La encuesta conteniendo una columna de cultura actual y otra de cultura proyectada a futuro en 5 años, donde el colaborador escogido valoró de acuerdo con su criterio del 1 hasta 100 cada opción, en orden y según la realidad de la ferretería.

Dentro de este instrumento de cultura organizacional se efectuó la suma de los valores de las cuatro alternativas que posee cada dimensión, pero tomando en cuenta que el límite del total de la suma es 100 para cada ítem. Después, se realizó un promedio de las respuestas A y esta cantidad se la dividió para el número de ítems que es seis y así las demás alternativas B, C y D, como se expone a continuación:

**Tabla 8** Hoja de cálculo del OCAI

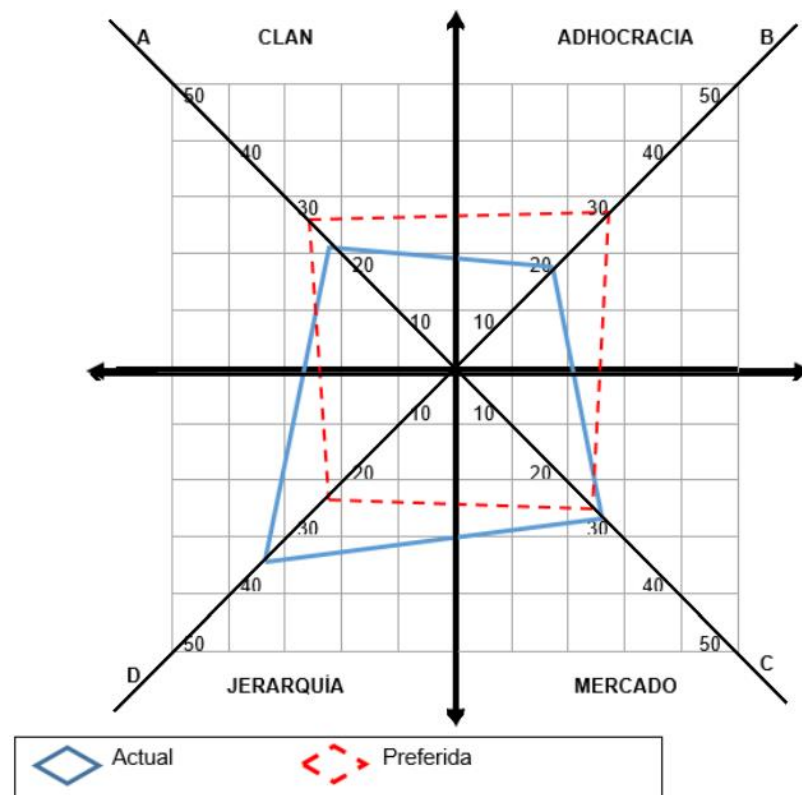
Ahora		Preferido	
30	1A	15	1A
10	2A	25	2A
20	3A	30	3A
15	4A	20	4A
10	5A	20	5A
10	6A	15	6A
95	Suma (total de respuestas A)	125	Suma (total de respuestas A)
15,833333	Media (suma dividida por 6)	20,833333	Media (suma dividida por 6)

*Nota.* Forma de puntuar el OCAI. **Fuente:** Cameron & Quinn (2006)

**Elaborado por:** Guevara (2023)

Cada una de estas ponderaciones corresponden a un tipo de cultura organizacional, con estos valores se pudo hacer una gráfica del perfil de la cultura organizativa e identificar los cambios de la ferretería, como el siguiente modelo:

**Figura 17** Esquema de resultados del modelo OCAI



*Nota.* Ejemplo del grafica de los 4 tipos de cultura organizacional. **Fuente:** Cameron & Quinn (2006) y Chuc (2018)

**Elaborado por:** Guevara (2023)

### 2.1.3.1.2. Recolectar información

Consistía en aplicar a la gerencia y el personal encargado de los procesos misionales una entrevista semiestructurada, con el objetivo de conseguir datos e información de cada una de sus funciones, responsabilidades y procedimientos que realizan. Después con la información recabada se procedió a desglosar y separar los procesos para crear el mapa de procesos y delimitar los procesos: misionales, estratégicos y de apoyo. A su vez, se determinaron en cada proceso los encargados y la comunicación que se da entre los departamentos para el funcionamiento de la ferretería.

Todo este paso contribuye a mejorar la competitividad, conocer los procesos y actividades internas de la ferretería, para un desarrollo óptimo del sistema de control. Por lo cual, se creó un gráfico de la agrupación de los tipos de procesos e interrelaciones entre estos, a través de un mapa de procesos. Se utilizó las siguientes etapas para el mapa según Medina et al. (2019):

- *Etapa 1:* Obtención de una lista de procesos y su clasificación (clave, apoyo y estratégico).
- *Etapa 2:* Construcción del mapa de procesos.
- *Etapa 3:* Selección de criterios para determinar procesos de mejora.
- *Etapa 4:* Selección de procesos relevantes.
- *Etapa 5:* Nombrar al responsable de cada proceso.
- *Etapa 6:* Representación de los procesos, hasta puede existir una ficha.
- *Etapa 7:* Implantación, revisión, control y análisis de los procesos y la detección de problemas.

#### **2.1.3.1.3. Determinación de la estructura orgánica**

Se ejecutó una entrevista para conocer acerca de la estructura organizacional de los departamentos de Su Ferretería Zúñiga, con lo que se pudo realizar una diferenciación de la estructura vertical y horizontal dentro de la empresa. Se identificó procedimientos en cada área: se contó con el uso de fichas de observación y cédulas narrativas para una descripción de los procesos misionales.

#### **2.1.3.1.4. Identificar procedimientos en cada área**

Dentro de este paso se usó la información compilada anteriormente en la segunda subfase. Consiguiendo así un detalle de todas las actividades con las que se compone los procesos en una cédula narrativa.

#### **2.1.3.1.5. Evaluar lo existente en materia de control interno**

Se efectuó una encuesta por medio de un cuestionario de control interno permitiendo realizar la evaluación de cada uno de los procesos misionales (compras, ventas y almacenamiento). También se valoró el control mediante la semaforización del nivel de confianza con los rangos: bajo, moderado y alto, según sea el resultado de los cuestionarios aplicados.



**Tabla 9** *Semaforización del control interno*

NIVEL DE CONFIANZA		
<i>BAJO</i>	<i>MODERADO</i>	<i>ALTO</i>
5% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
		

*Nota.* Nivel de confianza en los cuestionarios de C.I.

**Elaborado por:** Guevara (2023)

### **2.1.3.2. Fase II Sistema de control interno en base al diseño organizacional**

Consta esta segunda fase de los dos últimos pasos que son los siguientes:

#### **2.1.3.2.1. Solución de diseño**

Por la falta de existencia dentro de Su Ferretería Zúñiga de un sistema de control interno, se ocupó por una solución de diseño, como parte central del proyecto. Por esta razón, se efectuó el diseño de un sistema de control interno con base al diseño organizacional. Para este paso se dividió la metodología en cuatro criterios según Luna et al. (2019) los cuales son los siguientes:

- *Diferenciación:* un análisis empresarial y facilitar una perspectiva general de la organización del sistemas, trabajos y niveles jerárquicos, con la diferenciación vertical y horizontal en el organigrama estructural y se presentó una nueva estructura vertical del organigrama.
- *Formalización:* se comenzó a realizar la misión, visión y restructuración de los valores organizacionales. Luego se delimitó los procesos esenciales para la compra, almacenamiento y venta, por medio de flujogramas actualizados y controles.
- *Centralización:* se delegó autoridad y se dejó establecido la toma de decisiones de manera centralizadas o descentralizadas en la jerarquía de la empresa.
- *Integración:* la información se integró para crear el sistema interno de control. Mediante un gráfico de integración de los procesos se definieron la coordinación de funciones en todos los niveles jerárquicos.

#### **2.1.3.2.2. Retroalimentación del sistema de control interno**

El propósito es el poder comprobar que el sistema de control interno diseñado se acoplo a las necesidades y entorno real de Su Ferrería Zúñiga. Por esta razón, se formuló cuestionarios para evaluar y apoyar continuamente el funcionamiento de los procesos mejorados en las compras, el almacenamiento y las ventas a seguir por la empresa. Esta herramienta de seguimiento contribuye a identificar las falencias, amenazas y debilidades que afectan el desempeño normal de las tareas o actividades comerciales para contar con una retroalimentación oportuna y adecuada de estos procedimientos.

## CAPÍTULO III

### DESARROLLO

#### **3.1. Diseño de un sistema de control interno basado en el diseño organizacional**

En el proyecto integrador se presentó un sistema de control interno en base al diseño organizacional, para los procesos misionales: compras, almacenamiento y ventas de la empresa Su Ferretería Zúñiga. El diseño constó de dos fases: la fase I implicó un diagnóstico del negocio y se obtuvo información para identificar aspectos generales de la entidad, la cultura organizacional, los procedimientos que se llevan a cabo en cada proceso y un diagnóstico inicial sobre temas de control interno. La fase II se enfocó en el desarrollo y diseño del sistema del control interno, para lo cual se tomó en cuenta el diseño organizacional que tiene cuatro características: diferenciación, formalización, centralización e integración.

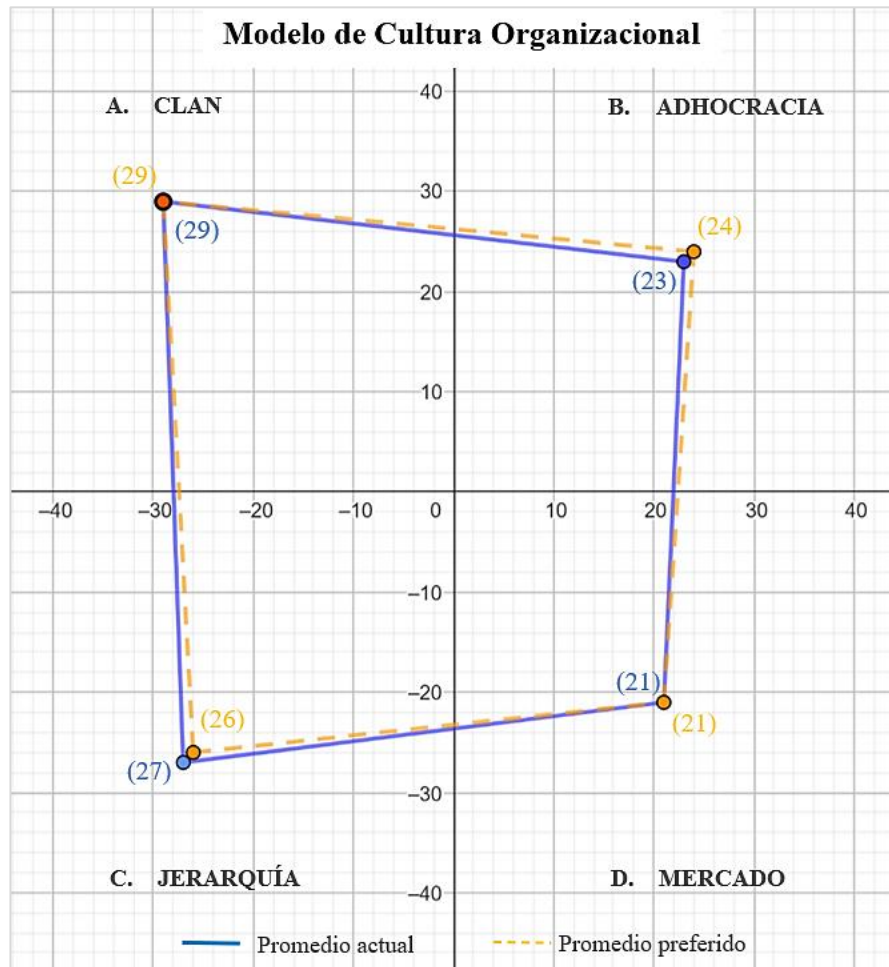
#### **FASE I Diagnóstico**

##### ***3.1.1. Evaluar la cultura organizacional***

Se utilizó un cuestionario OCAI para Su Ferretería Zúñiga, que fue aplicado a la gerencia y la administración de la entidad, el mismo que consta en el anexo 1. Los resultados de la evaluación de cultura organizacional se muestran en la figura 18. Dentro de la cual, se visualiza que la puntuación más relevante entre la actual y preferida es la alternativa *A* que representa la cultura del *Clan*. La ferretería mostró que es un sitio muy agradable para trabajar y las personas tienen mucho que compartir sobre ello, pues se trata de un negocio familiar. El gerente del negocio es visto como un mentor e incluso como un padre. Los colaboradores trabajan en conjunto, tienen un alto compromiso y lealtad con la organización, además, son diferentes a la competencia por la preocupación y la empatía hacia las personas.

Los dos gráficos al estar colocados en el mismo plano cartesiano, permitió comparar la forma de coincidencia de la cultura actual y preferida, también determinar donde pueden ser necesarios cambios en la cultura.

**Figura 18** Promedio de resultados de la evaluación OCAI de Su Ferrería Ziñiga



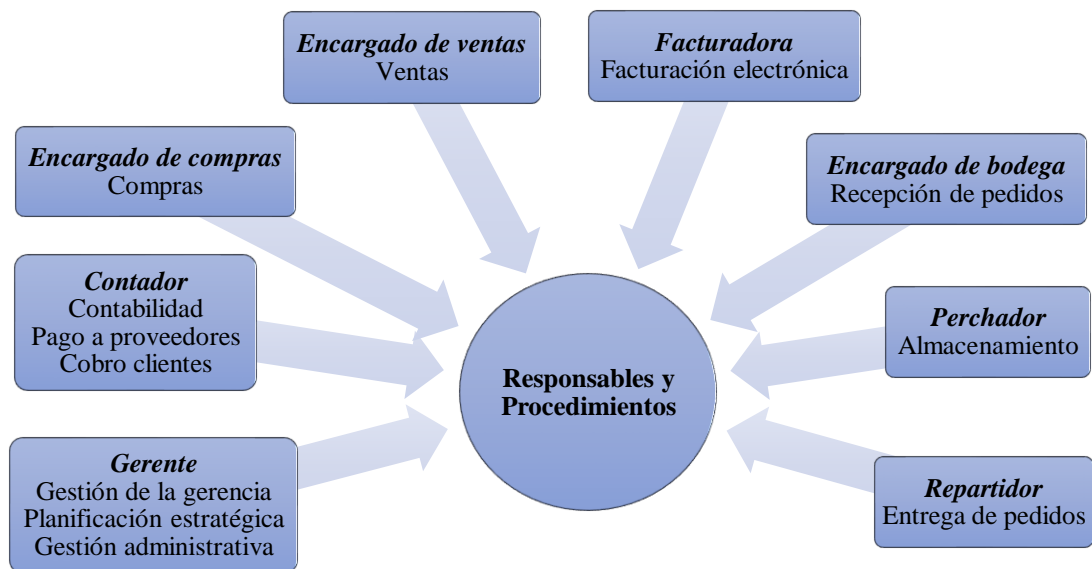
*Nota.* Análisis y puntuación de la cultura organizacional.

**Elaborado por:** Guevara (2023)

### 3.1.2. Recolectar información

Producto de la entrevista efectuada se identificaron todos los procesos del negocio y sus responsables y se encontró que estos procesos son solo verbales y no están establecidos por escrito (anexo 2). Los resultados se resumen a continuación en la figura 19.

**Figura 19** Los responsables de los procesos de Su Ferretería Zúñiga



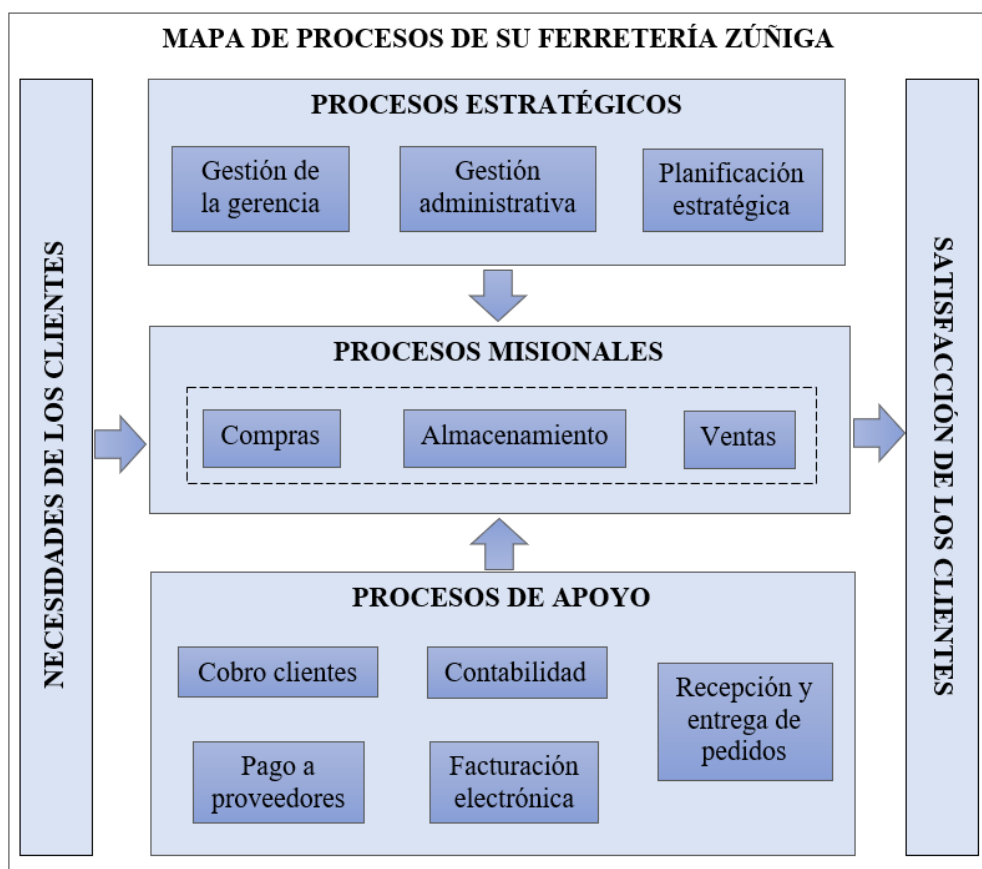
*Nota.* Entrevista contestada por gerencia.

**Elaborado por:** Guevara (2023)

### 3.1.2.1. Mapa de procesos

Con base en la información proporcionada por parte de la gerencia en la entrevista realizada, se procedió a formar un mapa de procesos como propuesta para Su Ferretería Zúñiga, como se muestra en la figura 20. Este mapa se divide en tres partes: misionales, de apoyo y estratégicos. Los procesos misionales que son aquellas actividades principales, los procesos de apoyo facilitan el desarrollo de los misionales y los procedimientos estratégicos que afectan a toda la institución.

**Figura 20** Mapa de procesos para Su Ferretería Zúñiga



*Nota.* Modelo en conjunto de las tres clases de procesos.

**Elaborado por:** Guevara (2023)

### 3.1.3. Determinación de la estructura orgánica

Las preguntas que se aplicaron en la entrevista semiestructurada son al gerente focalizadas para saber sobre la estructura orgánica de los departamentos y la distribución de los empleados que conforman la entidad. El gerente comentó que el organigrama de su negocio esta desactualizado, pero así ha podido liderar a todos los trabajadores para permanecer en el mercado. Por ende, la ferretería adopta una organización vertical, como es un grupo reducido y las funciones son específicas, como se puede identificar en la tabla 10.

**Tabla 10** Nómina de los departamentos y cargos de Su Ferretería Zúñiga

<b>Departamentos</b>	<b>Cargos o Responsables</b>
<i>Departamento Financiero</i>	Contador Analista de crédito
<i>Departamento de Compras</i>	Encargado de compras
<i>Departamento de Ventas</i>	Encargada de ventas Facturador Despachador
<i>Departamento de Bodega</i>	Encargado de bodega Perchador Repartidor

*Nota.* Relación departamental.

**Elaborado por:** Guevara (2023)

### 3.1.4. Identificar procedimientos en cada área

En este punto luego de extraer y clasificar los procesos, se seleccionaron para el análisis solo los procesos misionales, que son tres. Por ello, mediante una ficha de observación e indicaciones de gerencia se realizó el levantamiento de los procesos de compras, almacenamiento y ventas. Con la información se obtuvo el siguiente detalle de las actividades desarrolladas en cada uno de los procesos, como se encuentran en las tablas 11,12 y 13:

**Tabla 11** Cédula narrativa del proceso de compras

<b>SU FERRETERÍA ZÚÑIGA CÉDULA NARRATIVA PROCESO: Compras AÑO 2023</b>	
<b>Cargo del personal entrevistado:</b>	Gerente Encargado de compras Contabilidad
<b>Fecha:</b>	23/11/2023
<b>NARRACIÓN DETALLADA DEL PROCEDIMIENTO</b>	
Las actividades que se realiza en las compras son las siguientes: <b>Gerente</b> Solicita una cotización de precios a los proveedores, en base al estudio de requerimientos de los clientes. Una vez que llegan las cotizaciones de los proveedores, se decide comprar. <b>Encargado de las compras</b> Elaborar la orden de pedidos en base a la lista de productos que se requiere adquirir. Envía y solicita el pedido por vía correo electrónica o WhatsApp a los proveedores. <b>Contabilidad</b> Una vez que se ha ejecutado el pedido, se manda un anticipo al proveedor para que autorice el despacho de la mercadería. El proveedor informa de la llegada de mercadería. Se notifica al encargado de compras el arribo de los productos. <b>Encargado de compras</b> Recibe mercadería y notifica a contabilidad para que realice el pago total de la factura, si es el caso realiza retenciones. Mercadería se envía a bodega. <b>Contabilidad</b> Contabilidad recibe facturas de las compras, retenciones, realiza el pago a los proveedores y archiva documentación.	
<b>PRINCIPALES OBSERVACIONES:</b>	



El proceso de compras se realiza de manera sistemática, se evidencia falta de autorizaciones, falencias en ciertos procesos y debilidades de control interno, por la falta de procesos establecidos por escrito.		
	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>ELABORADO POR</b>	LDGG	23/11/2023
<b>REVISADO POR</b>	MKBG	29/11/2023

*Nota.* Papel de trabajo de la descripción del proceso CN – C #1.

**Tabla 12** Cédula narrativa del proceso de almacenamiento

<b>SU FERRETERÍA ZÚÑIGA</b> <b>CÉDULA NARRATIVA</b> <b>PROCESO: Almacenamiento</b> <b>AÑO 2023</b>		
<b>Cargo del personal entrevistado:</b>	Encargado de bodega Perchador	
<b>Fecha:</b>	23/11/2023	
<b>NARRACIÓN DETALLADA DEL PROCEDIMIENTO</b>		
<p>Las actividades que se realiza en el almacenamiento son las siguientes:</p> <p><b>Encargado de bodega</b>  Recibe y revisa que la mercadería solicitada esté en buen estado y completa, con la factura respectiva.  Si está bien la mercadería se registra el ingreso de esta una por una en las tarjetas Kardex del software GESTOR y se realiza la actualización de precios de venta.</p> <p><b>Perchador</b>  Coloca un código respectivo a cada producto.  Se procede a percharla la mercadería, colocándola en su lugar específico en bodega y exhibidores.</p>		
<b>PRINCIPALES OBSERVACIONES:</b>		
El proceso de almacenamiento se realiza de manera sistemática, se evidencia falta de autorizaciones, falencias en ciertos procesos y debilidades de control interno, por la falta de procesos establecidos por escrito.		
	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>ELABORADO POR</b>	LDGG	23/11/2023
<b>REVISADO POR</b>	MKBG	29/11/2023

*Nota.* Papel de trabajo de la descripción del proceso CN – A #2.

**Tabla 13** Cédula narrativa del proceso de ventas





<b>SU FERRETERÍA ZÚÑIGA</b> <b>CÉDULA NARRATIVA</b> <b>PROCESO: Ventas</b> <b>AÑO 2023</b>											
<b>Cargo del personal entrevistado:</b>	Encargada de ventas Analista de crédito Gerente Despachador Facturador Repartidor										
<b>Fecha</b>	23/11/2023										
<b>NARRACIÓN DETALLADA DEL PROCEDIMIENTO</b>											
<p>Las actividades que se realiza en las ventas son las siguientes:</p> <p><b>Encargado de ventas</b>                      El proceso comienza con averiguar el requerimiento del cliente.                      Procede a mostrarle los diferentes productos solicitados, indicándole las características de cada uno, para que el cliente escoja entre las alternativas.                      Después explica los precios y las políticas (verbales) de pago.                      En el caso de que el cliente solicite el pago a crédito. Se solicita al cliente realizar una solicitud de crédito.</p> <p><b>Analista de crédito</b>                      Realiza un análisis del cliente previo a la autorización de la venta a crédito.</p> <p><b>Gerente</b>                      Aprueba la venta a crédito y notifica al despachador.</p> <p><b>Facturador</b>                      Emite la factura de venta de los artículos. Después, emite las guías y la copia de la factura para la entrega a domicilio en el camión por parte del repartidor.</p> <p><b>Despachador</b>                      Luego procede a despachar los productos pedidos por el cliente.                      Se comunica al repartidor la entrega de los productos.</p> <p><b>Repartidor</b>                      Recibe los productos y realiza la entrega.</p> <p><b>Encargado de ventas</b>                      Recibe el pago (efectivo, transferencia o cheque) en caja y se cierra la venta.                      Avisa al contador la venta realizada para la contabilización.</p> <p><b>Contabilidad</b>                      Una vez culminada la venta, la tarea de contabilidad es realizar el registro contable de las estas.                      Para finalizar, contabilidad archiva las facturas de las ventas realizadas en el día.</p>											
<b>PRINCIPALES OBSERVACIONES:</b>											
El proceso de ventas se realiza de manera sistemática, se evidencia falta de autorizaciones, falencias en ciertos procesos y debilidades de control interno, por la falta de procesos establecidos por escrito.											
		<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th><b>INICIALES</b></th> <th><b>FECHA</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>ELABORADO POR</b></td> <td>LDGG</td> <td>23/11/2023</td> </tr> <tr> <td><b>REVISADO POR</b></td> <td>MKBG</td> <td>29/11/2023</td> </tr> </tbody> </table>		<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>	<b>ELABORADO POR</b>	LDGG	23/11/2023	<b>REVISADO POR</b>	MKBG	29/11/2023
	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>									
<b>ELABORADO POR</b>	LDGG	23/11/2023									
<b>REVISADO POR</b>	MKBG	29/11/2023									

*Nota.* Papel de trabajo de la descripción del proceso CN – V #3.

**3.1.5. Evaluar lo existente en materia de control interno**





Para evaluar el control interno de cada proceso misional se usó un cuestionario con 14 preguntas respectivamente, aplicado a los responsables de cada proceso. Sin embargo, los cuestionarios se expusieron en la sección de anexos. Los resultados obtenidos sirvieron para delimitar el nivel de confianza como se muestra en las tablas 14,15 y 16:

**Tabla 14 Nivel de confianza del proceso de compras**

<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		
<b>1. VALORACIÓN</b>		
<b>1.1. Nivel de Confianza</b>		
$CP = \frac{CT}{PT} \times 100$		
Calificación Total (C.T.)=		7
Ponderación Total (P.T.)=		14
<b>Calificación Porcentual (C.P.)=</b>		<b>50,00%</b>
<b>2. DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA</b>		
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		
<i>BAJO</i>	<i>MODERADO</i>	<i>ALTO</i>
5% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
		
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		<b>BAJO</b>
		<b>50,00%</b>
		
<b>3. COMENTARIO</b>		
<p>Producto de la aplicación del cuestionario de control interno al proceso de compras, se en la empresa, se determinó que el nivel de confianza es del 50% calificado como bajo. Las principales debilidades de control son las siguientes: La compra de mercadería no se realiza en base a un buen control de pedidos, no se efectúa el pago de facturas con una autorización firmada, no están las funciones de compra debidamente separadas de las funciones de: recepción, expedición, caja – desembolsos, no se establecen evaluaciones a fin de medir la eficiencia y eficacia de los procesos operativos en el área de compras, ni tampoco cuentan con políticas y procedimientos para las compras por escrito.</p>		
	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>ELABORADO POR</b>	LDGG	24/11/2023
<b>REVISADO POR</b>	MKBG	29/11/2023





*Nota.* Resultado y comentario del cuestionario C.I.

**Tabla 15 Nivel de confianza del proceso de almacenamiento**

<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		
<b>1. VALORACIÓN</b>		
<b>1.1. Nivel de Confianza</b>	$CP = \frac{CT}{PT} \times 100$	
Calificación Total (C.T.)=		9
Ponderación Total (P.T.)=		14
<b>Calificación Porcentual (C.P.)=</b>		<b>64,29%</b>
<b>2. DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA</b>		
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		
<i>BAJO</i>	<i>MODERADO</i>	<i>ALTO</i>
5% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
		
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		<b>MODERADO 64,29%</b>
		
<b>3. COMENTARIO</b>		
<p>Del análisis realizado al proceso de almacenamiento se deduce que el nivel de confianza es moderado con un 64,29%. Las principales debilidades encontradas son: no se emiten informes de los productos que se encuentran en bodega, ni la recepción de los productos; los materiales no se perchan en algún orden y no existen políticas y procedimientos por escrito para bodega.</p>		
	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>ELABORADO POR</b>	LDGG	24/11/2023
<b>REVISADO POR</b>	MKBG	29/11/2023

*Nota.* Resultado y comentario del cuestionario C.I

**Tabla 16 Nivel de confianza del proceso de ventas**

<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		
<b>1. VALORACIÓN</b>		
<b>1.1. Nivel de Confianza</b>		
$CP = \frac{CT}{PT} \times 100$		
Calificación Total (C.T.)=		7
Ponderación Total (P.T.)=		14
<b>Calificación Porcentual (C.P.)=</b>		<b>50,00%</b>
<b>2. DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA</b>		
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		
<i>BAJO</i>	<i>MODERADO</i>	<i>ALTO</i>
5% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
		
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		<b>BAJO 50,00%</b>
		
<b>3. COMENTARIO</b>		
<p>El resultado del cuestionario de control interno en el proceso de ventas fue del 50% correspondiente a un nivel de confianza bajo. Esto se da debido a que no existen procedimientos por escrito para las ventas, los pedidos de los clientes no se sustentan en documentos por escrito, no cuentan con una autorización para ventas a crédito; tampoco en la empresa existen políticas: de cobro definidas por escrito, ni para aceptar las devoluciones, ni para las ventas, no se elaboran reportes mensuales sobre las ventas, de manera periódica.</p>		
	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>ELABORADO POR</b>	LDGG	24/11/2023
<b>REVISADO POR</b>	MKBG	29/11/2023

*Nota.* Resultado y comentario del cuestionario C.I

## FASE II Diseño del sistema de control interno

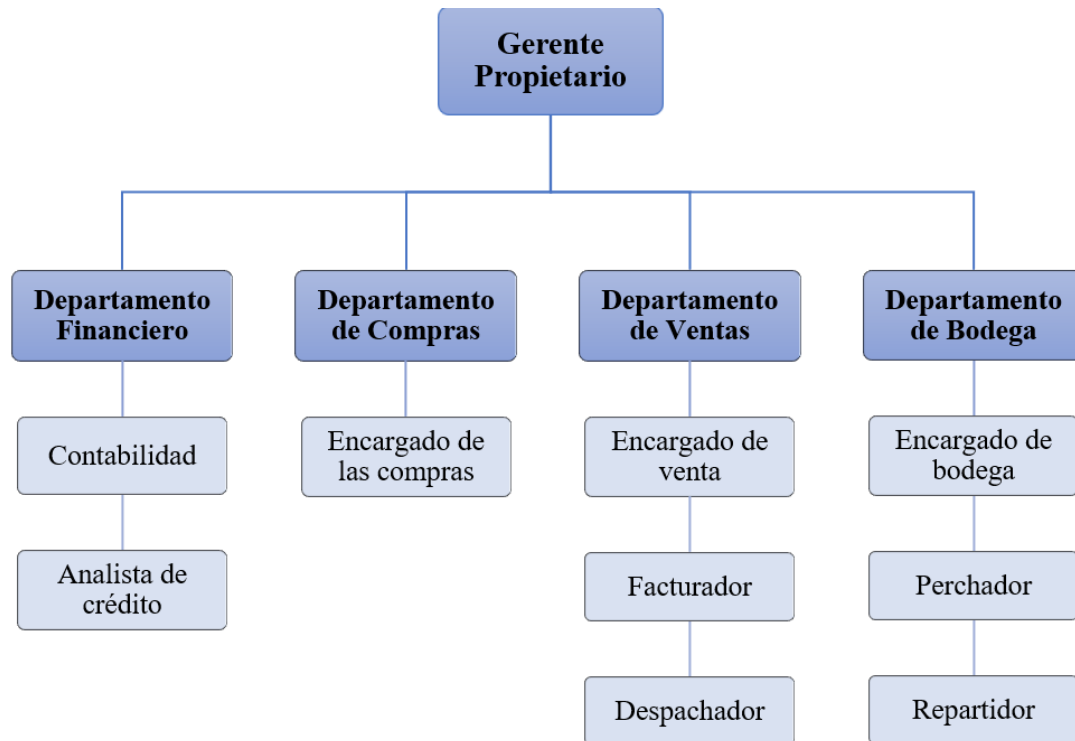
### 3.1.6. Solución de diseño

La fase II comienza con el diseño del sistema de control con base en el diseño organizacional, para lo cual se realizó cuatro etapas: diferenciación, formalización, centralización e integración. Estas etapas facilitaron encajar el nuevo sistema de control a la realidad de la ferretería, con el objetivo de subsanar las falencias de control y aumentar la confianza en los procedimientos realizados.

#### 3.1.6.1. Diferenciación

Esta distribución nos permitió aclarar la estructura organizacional de Su Ferretería Zúñiga, incluyendo los detalles funcionales y la nueva estructura del organigrama que muestran los departamentos, la división del trabajo según los niveles jerárquicos y focalizados en el trabajo conjunto de la eficiencia, como se presenta en la figura 21.

*Figura 21 Organigrama estructural de Su Ferretería Zúñiga*



*Nota.* Nuevo y actualizado organigrama con sus divisiones.

**Elaborado por:** Guevara (2023)

### **3.1.6.2. Formalización**

Para crear una cultura corporativa formal, se utilizó preguntas guías para definir con claridad la misión y la visión dentro de la ferretería, las mismas que constan en el anexo 2. Producto de esto se puede concluir cuales son las ambiciones empresariales, la permanencia en el ámbito comercial, la imagen que desean proyectar y a sus clientes que necesidades desean satisfacer.

#### ***Misión***

Su Ferretería Zúñiga es una empresa dedicada a la venta y comercialización de productos enfocados en el sector de la construcción, acabados y hogar; tratando de brindar soluciones completas para beneficio de los clientes del cantón San Pedro de Pelileo y sus alrededores, buscando así satisfacer cada una de las necesidades a través de un gran stock de productos, con excelentes precios, productos de calidad y buena atención al cliente.

#### ***Visión***

En el 2025 Su Ferretería Zúñiga plantea estar entre las mejores empresas ferreteras, manteniéndose siempre como una organización representativa en la comercialización de materiales de construcción, ofreciendo así una asistencia eficaz y rápida, con gente especializada en cumplir diferentes innovaciones en el servicio y la satisfacción de las necesidades del mercado de construcción.

#### ***Flujogramas***

Para cumplir con los requisitos de la formalización, se identificaron las actividades de cada proceso misional, por medio de diagramas de flujo estructurados y controles internos que se deben realizar. Posteriormente, se presenta el resultado terminado con los cambios y mejoras efectuadas a las actividades compiladas originalmente, comenzando por las compras, pasando por el almacenamiento hasta finalizar con las ventas, todo esto se detalla en las figuras 22,23 y 24.

**Tabla 17** Controles internos del proceso de compras

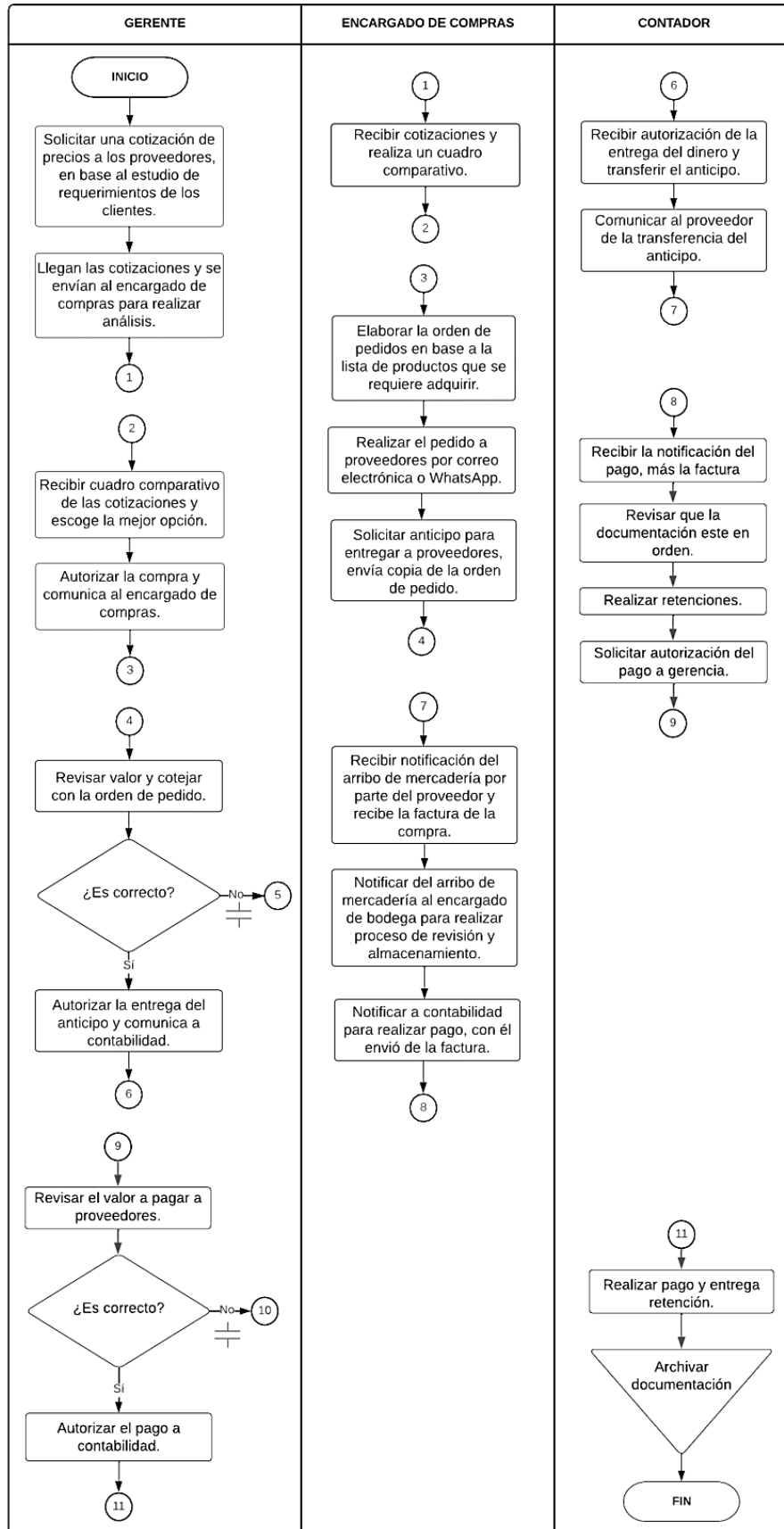
<b>SU FERRETERÍA ZÚÑIGA</b>		
<b>PROCESO: Compras</b>		
<b>AÑO 2023</b>		
<b>DATOS GENERALES</b>		
<b>Inicia en:</b> Solicitar una cotización de precios a los proveedores, en base al estudio de requerimientos de los clientes.		<b>Termina en:</b> Archivar documentación.
<b>Objetivo del procedimiento:</b>		Controlar la adecuada aplicación de los controles internos en la realización de las compras.
<b>Tipo de procedimiento:</b>		Misional (x) Apoyo () Estratégico ()
<b>Personal que interviene:</b>		Gerente Encargado de compras Contador
<b>N#</b>	<b>PERSONAL A CARGO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
1	Gerente	Solicitar una cotización de precios a los proveedores, en base al estudio de requerimientos de los clientes.
2	Gerente	Llegan las cotizaciones y se envían al encargado de compras para realizar análisis.
3	Encargado de compras	Recibir las cotizaciones y realiza un cuadro comparativo.
4	Gerente	Recibir cuadro comparativo de las cotizaciones y escoge la mejor opción.
5	Gerente	Autorizar la compra y comunica al encargado de compras.
6	Encargado de compras	Elaborar la orden de pedidos en base a la lista de productos que se requiere adquirir.
7	Encargado de compras	Realizar el pedido a proveedores por correo electrónica o WhatsApp.
8	Encargado de compras	Solicitar anticipo para entregar a proveedores, envía copia de la orden de pedido
9	Gerente	Revisar el valor y coteja con la orden de pedido.
10	Gerente	Autorizar la entrega del anticipo y comunica a contabilidad.
11	Contador	Recibir autorización de la entrega de dinero y transfiere el anticipo.
12	Contador	Comunicar al proveedor de la transferencia del anticipo.
13	Encargado de compras	Recibir notificación del arribo de mercadería por parte del proveedor y recibe la factura de la compra.
14	Encargado de compras	Notificar del arribo de mercadería al encargado de bodega para realizar proceso de revisión y almacenamiento.
15	Encargado de compras	Notificar a contabilidad para realizar pago, con él envió de la factura.
16	Contador	Recibir la notificación de pago, más la factura.
17	Contador	Revisar que la documentación este en orden.
18	Contador	Realizar retenciones.
19	Contador	Solicitar autorización del pago a gerencia.
20	Gerente	Revisar el valor a pagar a proveedores.
22	Gerente	Autorizar el pago a contabilidad.
23	Contador	Realizar pago y entrega retención.
24	Contador	Archivar documentación.

*Nota.* Procedimientos corregidos para compras.

**Elaborado por:** Guevara (2023)



Figura 22 Flujograma del proceso de compras



Elaborado por: Guevara (2023)

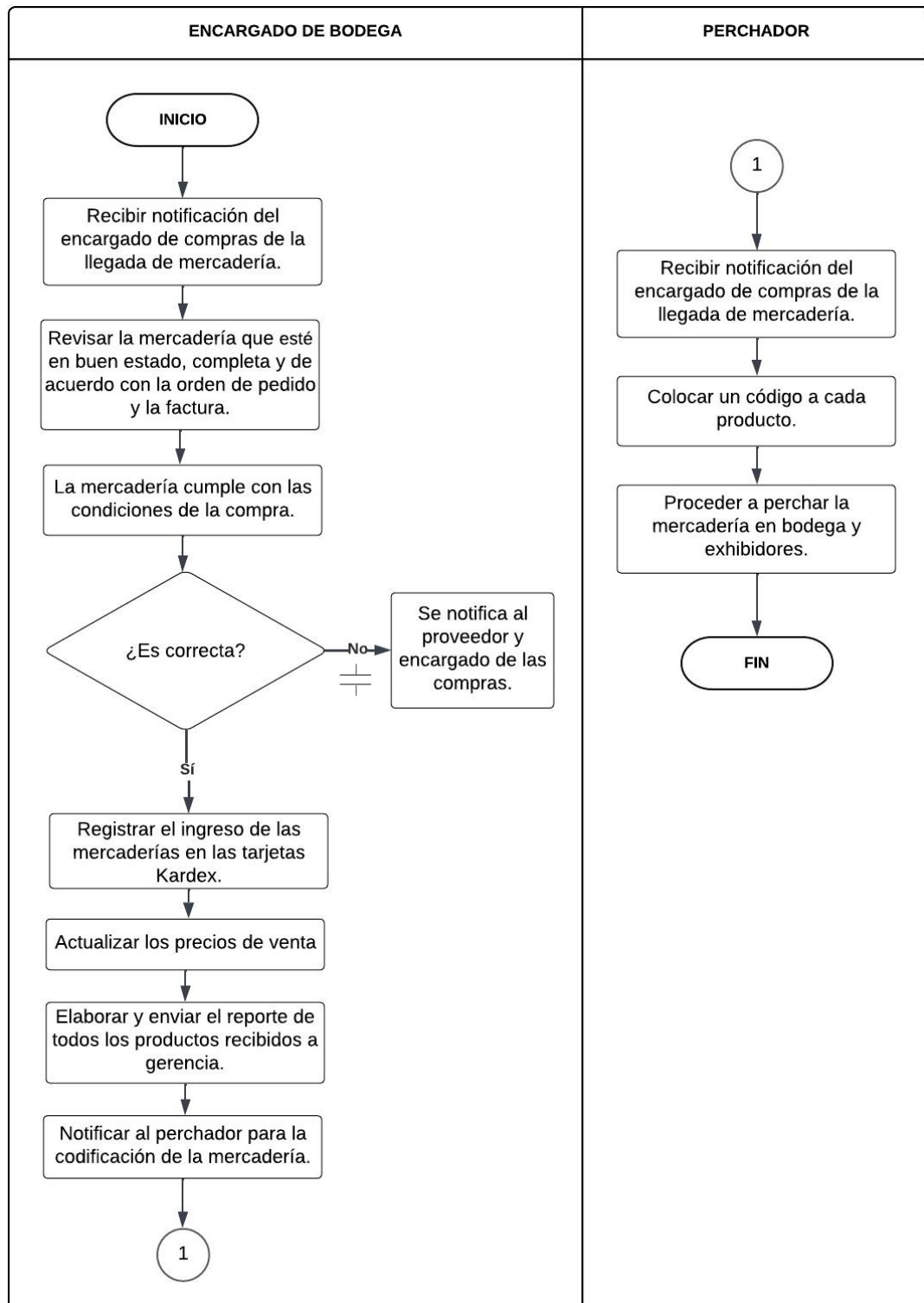
**Tabla 18** Controles internos del proceso de almacenamiento

<b>SU FERRETERÍA ZÚÑIGA</b> <b>PROCESO: Almacenamiento</b> <b>AÑO 2023</b>		
<b>DATOS GENERALES</b>		
<b>Inicia en:</b> Recibir notificación del encargado de compras de la llegada de mercadería.		<b>Termina en:</b> Proceder a perchar la mercadería en bodega y exhibidores.
<b>Objetivo del procedimiento:</b>		Controlar la adecuada aplicación de los controles internos para el almacenamiento, el ingreso de mercaderías en las Kardex, codificación y la perchada.
<b>Tipo de procedimiento:</b>		Misional (x) Apoyo () Estratégico ()
<b>Personal que interviene:</b>		Encargado de bodega Perchador
N#	PERSONAL A CARGO	ACTIVIDAD
1	Encargado de bodega	Recibir notificación del encargado de compras de la llegada de mercadería.
2	Encargado de bodega	Revisar la mercadería que esté en buen estado, completa y de acuerdo con la orden de pedido y la factura.
3	Encargado de bodega	La mercadería cumple con las condiciones de la compra.
4	Encargado de bodega	¿Es correcta? <b>Si:</b> Continúa <b>No:</b> Se notifica al proveedor y encargado de las compras.
5	Encargado de bodega	Registrar el ingreso de las mercaderías en las tarjetas Kardex.
6	Encargado de bodega	Actualizar los precios de venta.
7	Encargado de bodega	Elaborar y enviar el reporte de todos los productos recibidos a gerencia.
8	Encargado de bodega	Notificar al perchador para la codificación de la mercadería.
9	Perchador	Recibir notificación del encargado de bodega para la codificación de la mercadería.
10	Perchador	Colocar un código a cada producto.
11	Perchador	Proceder a perchar la mercadería en bodega y exhibidores.

*Nota.* Procedimientos corregidos para el almacenamiento.

**Elaborado por:** Guevara (2023)

Figura 23 Flujoograma del proceso de almacenamiento



Elaborado por: Guevara (2023)

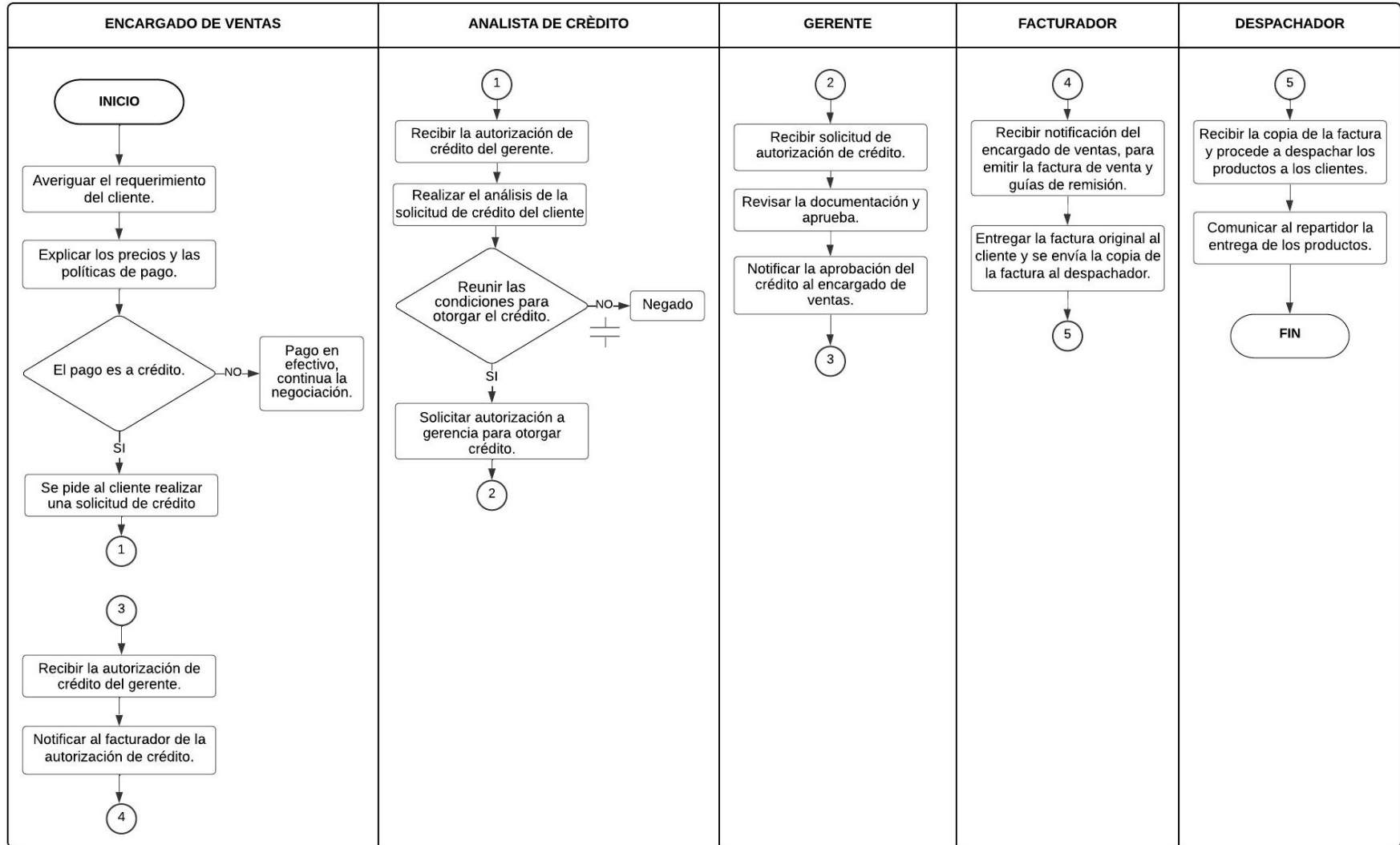
**Tabla 19** Controles internos del proceso de ventas

<b>SU FERRETERÍA ZÚÑIGA</b>		
<b>PROCESO: Ventas</b>		
<b>AÑO 2023</b>		
<b>DATOS GENERALES</b>		
<b>Inicia en:</b> Averiguar el requerimiento del cliente.		<b>Termina en:</b> Comunicar al repartidor la entrega de los productos.
<b>Objetivo del procedimiento:</b>		Controlar la adecuada aplicación de los controles internos en la ejecución de ventas.
<b>Tipo de procedimiento:</b>		Misional (x) Apoyo () Estratégico ()
<b>Personal que interviene:</b>		Encargado de ventas Analista de crédito Gerente Facturador Despachador
<b>N#</b>	<b>PERSONAL A CARGO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
1	Encargado de ventas	Averiguar el requerimiento del cliente.
2	Encargado de ventas	Explicar los precios y las políticas de pago.
3	Encargado de ventas	El pago es a crédito <b>Si:</b> Se pide al cliente realizar una solicitud de crédito. <b>No:</b> Pago en efectivo, continua la negociación.
4	Analista de crédito	Recibir la autorización de crédito del gerente.
5	Analista de crédito	Realizar el análisis de la solicitud de crédito del cliente.
6	Analista de crédito	Reunir las condiciones para otorgar el crédito. <b>Si:</b> Solicitar autorización a gerencia para otorgar crédito. <b>No:</b> Negado
7	Gerente	Recibir solicitud de autorización del crédito.
8	Gerente	Revisar la documentación y aprueba.
9	Gerente	Notificar la aprobación del crédito al encargado de ventas.
10	Encargado de ventas	Recibir la autorización de crédito del gerente.
11	Encargado de ventas	Notificar al facturador de la autorización de crédito.
12	Facturador	Recibir notificación del encargado de ventas, para emitir la factura de venta, guías de remisión.
13	Facturador	Entregar la factura original al cliente y se envía la copia de la factura al despachador.
14	Despachador	Recibir la copia de la factura y procede a despachar los productos a los clientes.
15	Despachador	Comunicar al repartidor la entrega de los productos.

*Nota.* Procedimientos corregidos para ventas.

**Elaborado por:** Guevara (2023)

Figura 24 Flujoograma del proceso de ventas



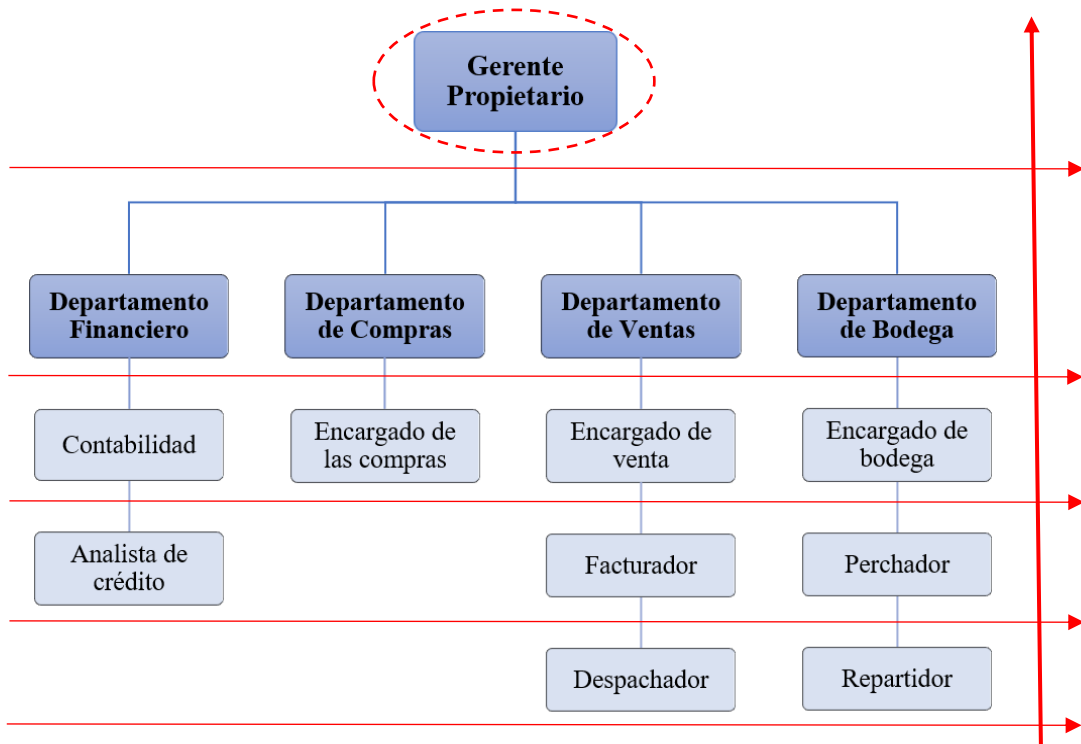
Elaborado por: Guevara (2023)

### 3.1.6.3. Centralización

La toma de decisiones en las diversas instituciones es un método complicado que implica a múltiples niveles y el poder está distribuido entre varias autoridades dándose la descentralización. Pero, en Su Ferretería Zúñiga la forma de gestionar la toma de decisiones es de manera centralizada se requiere la autorización de la gerencia para ejecutar acciones. La empresa tiene una organización simple y pequeña lo cual no causan ningún problema en su operatividad, sino todo lo contrario, progresa en su funcionamiento habitual. Por eso, en la ferretería se pueden tomar decisiones eficaces y precisas. Esto permite seguir siendo competitivos en un ambiente en constante crecimiento.

Como se muestra en la figura 25 la diferenciación vertical de Su Ferretería Zúñiga se logra visualizar que el poder, decisiones y aprobaciones se concentra a nivel gerencial, al ser una empresa conformada por una persona natural, el cual es el propietario y gerente del negocio.

*Figura 25 Toma de decisiones centralizadas de Su Ferretería Zúñiga*

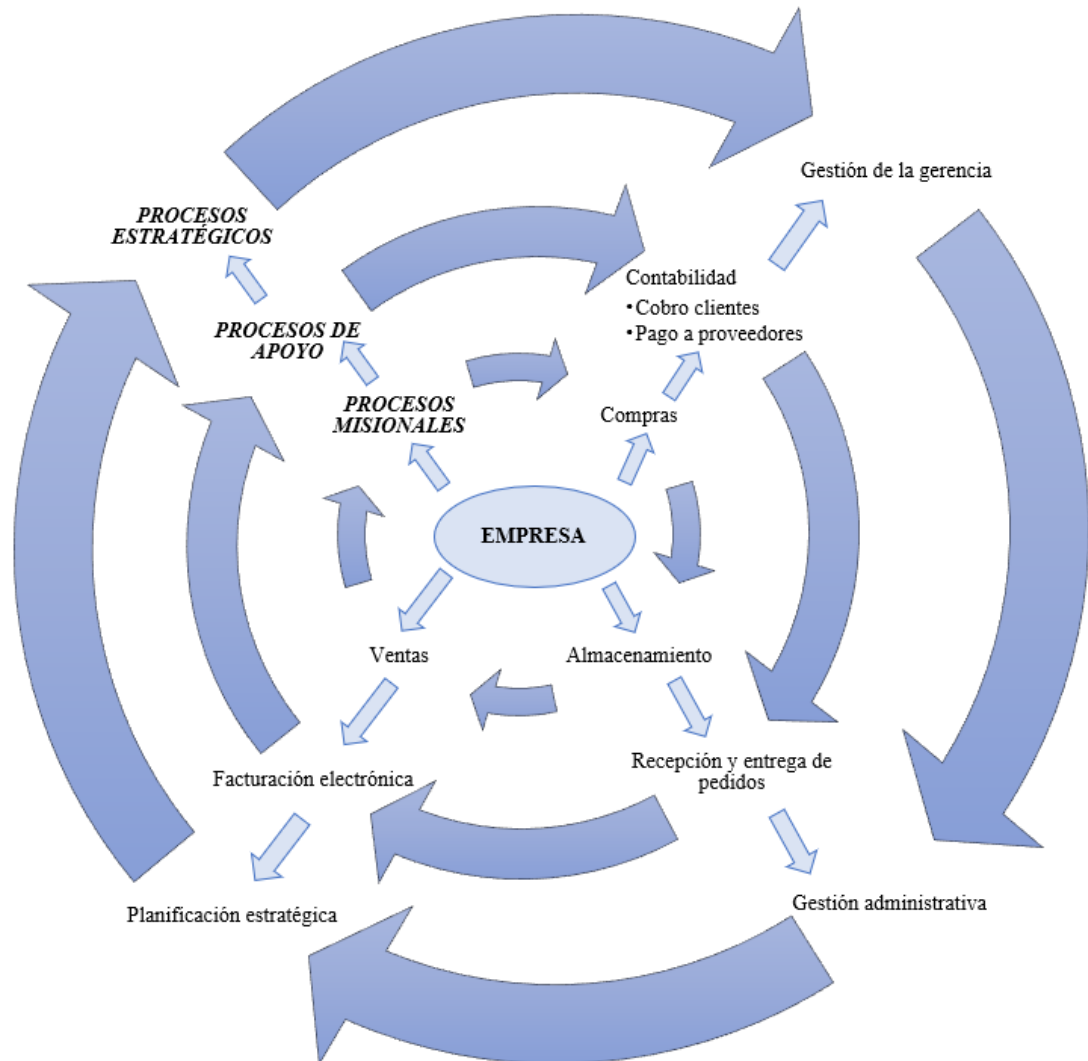


*Nota. Diferenciación vertical.*  
**Elaborado por:** Guevara (2023)

### 3.1.6.4. Integración

En esta característica se preparó para todos los procesos de apoyo, misionales y estratégicos un diagrama de integración. De esta forma se puede demostrar la capacidad del negocio para mejorar, comunicarse y coordinar actividades a través de la división de procesos. En la figura 26 se ilustra esta integración de procesos.

**Figura 26** Integración de los procesos de Su Ferretería Zúñiga



*Nota. Mapa de toda la integración empresarial.*

**Elaborado por:** Guevara (2023)

### 3.1.7. Retroalimentación del sistema de control interno

Después de haber diseñado el sistema de control para los procesos misionales, en esta última subfase se desarrollaron cuestionarios para ayudar a evaluar las mejoras de estos procesos en la empresa, como se encuentran en las tablas 20,21 y 22. Esto ayudará a proporcionar una retroalimentación continua sobre los riesgos o falencias en los sistemas de control interno implementados. Por ende, la metodología es igual a la del cuestionario de control interno utilizado para evaluar el diseño del sistema de control interno del trabajo de titulación.

**Tabla 20** Cuestionarios de evaluación del proceso de compras

**SU FERRETERÍA ZÚÑIGA**  
**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**  
**PROCESO: Compras**  
**AÑO 2023**

No.	PREGUNTAS	CALIFICACIÓN	
		SI	NO
1	¿Existe un encargado oficial para realizar operaciones de compra?		
2	¿Se solicitan cotizaciones de precios a los proveedores?		
3	¿La compra de mercadería se realiza en base a un buen control de pedidos?		
4	¿Se realizan las compras de mercaderías con la anticipación necesaria para atender a los clientes?		
5	¿Se determina claramente las cantidades a comprar?		
6	¿Todas las compras son realizadas por medio de pedidos prenumerados (lista) y debidamente autorizados?		
7	¿Se realiza el pago de facturas con una autorización firmada?		
8	¿Se utilizan adecuados medios de transporte de los productos adquiridos?		
9	¿Existe políticas para las compras por escrito?		
10	¿Existe procedimientos para las compras por escrito?		
11	¿La empresa tiene asignado un responsable para resguardar los documentos del área de compras?		
12	¿Están las funciones de compra, debidamente separadas de las funciones de: recepción, expedición, caja - desembolsos?		
13	¿Se realizan evaluaciones a fin de medir la eficiencia y eficacia de los procesos operativos en el área de compras?		
14	¿Cuándo existe problemas en el área de compras resuelve de forma oportuna?		

*Nota.* Preguntas C.I. y opciones de respuesta.

**Elaborado por:** Guevara (2023)



*Tabla 21 Cuestionarios de evaluación del proceso de almacenamiento*

**SU FERRETERÍA ZÚÑIGA**  
**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**  
**PROCESO: Almacenamiento**  
**AÑO 2023**

No.	PREGUNTAS	CALIFICACIÓN	
		SI	NO
1	¿Se identifica el inventario faltante en bodega previo al proceso de compra?		
2	¿Se emite un informe de todos los productos que se encuentren en bodega?		
3	¿Se enlista los productos faltantes en el stock, para dar conocimiento al gerente de sus adquisiciones?		
4	¿Recibir y verificar la mercadería solicitada, con la factura respectiva?		
5	¿Hacer reclamo a los proveedores en caso de inconformidad por productos?		
6	¿Se emite el informe de la recepción de los productos?		
7	¿Se registra las entradas y salidas de mercadería en la Kardex?		
8	¿Registrar las devoluciones en las compras o ventas?		
9	¿La mercadería recibida se percha enseguida?		
10	¿La perchada de los materiales se realiza en algún orden?		
11	¿Cada producto cuenta con un lugar específico en la bodega y los exhibidores?		
12	¿Se realiza la toma física del inventario?		
13	¿Existe políticas para bodega por escrito?		
14	¿Existe procedimientos para bodega por escrito?		

*Nota.* Preguntas C.I. y opciones de respuesta.

**Elaborado por:** Guevara (2023)

**Tabla 22** Cuestionarios de evaluación del proceso de ventas

**SU FERRETERÍA ZÚÑIGA**  
**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**  
**PROCESO: Ventas**  
**AÑO 2023**

No.	PREGUNTAS	CALIFICACIÓN	
		SI	NO
1	¿Se encuentra segregada las funciones dentro del área de ventas?		
2	¿Los pedidos de los clientes se sustentan en documentos por escrito?		
3	¿Al momento de la entrega de la mercadería se verifica cantidades, características y estado del bien?		
4	¿En caso de devoluciones la empresa mantiene políticas claras para aceptar la devolución?		
5	¿Existe políticas de cobro definidas por escrito?		
6	¿En el caso de ventas a crédito se realiza un análisis del cliente previo a la autorización?		
7	¿Existe autorización para ventas a crédito?		
8	¿Se conservan en un archivo clasificado por clientes de las facturas pendientes de cobro?		
9	¿La información sobre los clientes son actualizados periódicamente?		
10	¿Existe políticas para las ventas por escrito?		
11	¿Existe procedimientos para las ventas por escrito?		
12	¿La empresa realiza un presupuesto de ventas?		
13	¿Se elaboran reportes mensuales sobre las ventas, de manera periódica?		
14	¿El personal del área de ventas reciben capacitación constante?		

*Nota.* Preguntas C.I. y opciones de respuesta.

**Elaborado por:** Guevara (2023)

## CAPÍTULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1. Conclusiones

Como parte del diseño del sistema de control interno, fue necesario realizar un diagnóstico a la empresa Su Ferretería Zúñiga. Así, al evaluar la cultura organizacional, se determinó que ésta se caracteriza por estar orientada en el trabajo en equipo, las relaciones humanas, está unida por la lealtad y la preocupación de las necesidades de sus clientes. Por otra parte, el negocio no tenía una visión clara hacia dónde y la manera como quería lograr sus metas de desarrollo en el ámbito de la competencia comercial; debido a que no contaba con una estrategia para encaminar las decisiones. Es importante destacar que se tuvo que realizar un cuestionario para el levantamiento de información de los procesos, porque no los tenían por escrito y claro se observó que al ser una empresa familiar no están completamente organizados. Por otro lado, la entidad no contaba con procesos claros, designación de responsables, ni un organigrama acorde a la realidad del negocio. La posible causa de estos hechos es que, al ser una empresa familiar y grupo reducido de colaboradores, no se planificó a futuro para enfrentar un crecimiento como organización que les permita acoplarse a nuevos cambios en función de las necesidades del mercado, la tecnología y la creación de nuevos puestos de trabajos.

Frente a esta situación diagnosticada se plantea un sistema de control basado en el diseño organizacional con el fin de fortalecer las tareas y actividades de la entidad, siendo uno de los aportes la elaboración de un mapa de procesos que permite identificar los procesos de apoyo, misionales y estratégicos con que cuenta la empresa. De esta manera se selecciona los procesos de compras, almacenamiento y ventas, catalogados como misionales para diseñar el sistema de control interno.

En lo que respecta al desarrollo el sistema de control interno se inicia con la creación de un organigrama estructural que revele la conformación de los departamentos, permitiendo incluso determinar los niveles jerárquicos del negocio. En la parte estratégica la misión y visión están diseñadas para coincidir con objetivos actuales que persiguen como entidad. Posteriormente, se levanta los procesos misionales con la

ayuda de diagramas de flujo y se elabora una lista de controles con el fin de instaurar controles internos en los diferentes procesos y de esta manera salvaguardar los recursos de la organización.

Adicionalmente, se sugiere un monitoreo continuo del sistema de control interno, mediante la aplicación de cuestionarios, bajo la consideración que, si en un futuro se plantea expandir sus operaciones o se dan reformas significativas, se debería revisar el buen funcionamiento de los controles.

En conclusión, el proyecto integrador se establece que es significativo porque implementa lo que antes únicamente existía en teoría. Sin embargo, a pesar de la existencia de investigaciones o trabajos relacionados que hayan utilizado este enfoque en la metodología, se destaca el proyecto por la importancia y contribución valiosa hacia el control de esta pequeña empresa.

#### **4.2. Recomendaciones**

Se recomienda al gerente propietario de la ferretería implementar un sistema de control en base al diseño organizacional que permitirá comprobar si esta metodología es efectiva, reducen riesgos existentes o se pretende un ajuste como una contribución a la entidad. Para aplicar el sistema de control interno el personal involucrado en las compras, almacenamiento y ventas esté capacitado y entrenado para comprender los beneficios y como se debe gestionar cada proceso, de esta forma se podría dar un seguimiento del método propuesto del sistema de control interno.

Una vez implementado el sistema de control interno para los procesos misionales de Su Ferretería Zúñiga, con la finalidad de ayudar a cada trabajador a coordinar las actividades. Por lo cual, este sistema cuenta con la posibilidad de desarrollar sistemáticamente los procesos según el diseño organizacional utilizado. Proporcionando al negocio en sus actividades la eficacia y eficiencia.

Se sugiere establecer un sistema de control interno en todos los procesos de la ferretería con el fin de apoyar integralmente el desenvolvimiento de las actividades empresariales, controles internos, evaluaciones constantes de su progreso y así conociendo si se cumple con los objetivos trasados. Además, el sistema contribuye en la toma de decisiones.

Se propone efectuar más indagaciones basadas en la cultura organizacional trabajada, así de esta manera poder ayudar a las empresas pequeñas, que generalmente carecen de controles internos adecuados, para lograr un mayor desarrollo y crecimiento mediante la implementación de nuevos elementos, instrumentos y estrategias.

La empresa deberá ejecutar los controles propuestos en el trabajo escrito de titulación, creando así un valor agregado y mejorando las actividades que realizan, contribuyendo al logro de las metas trazadas para la evaluación y mejora en una dirección consistente y estricta. La eficacia de los procesos involucrados en la implementación interna del sistema de control en la entidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, R., & Armenta, C. (2012). La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en Mexico. *Revista El Buzón de Pacioli*, 12(76), 1–17. [https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no77/68d\\_-\\_la\\_importancia\\_del\\_contorl\\_interno\\_en\\_las\\_pequenas\\_y\\_medianas\\_empresas\\_en\\_mexicox.pdf](https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no77/68d_-_la_importancia_del_contorl_interno_en_las_pequenas_y_medianas_empresas_en_mexicox.pdf)
- Ambriz, R. (2015). *Aportaciones de la teoría general de sistemas y del análisis de los sistemas-mundo al análisis de la obra mesoamericana de Paul Kirckhoff* [Maestría en Ciencias en Metodología de la Ciencia]. Instituto Politécnico Nacional. Repositorio Dspace. <https://tesis.ipn.mx/handle/123456789/14820>
- Arellana, L., Chinchilla, M., & Escobar, M. (2020). Obstáculos en la implementación de control interno en Mipymes en Colombia. *Palermo Business Review*, 22, 185–207. [https://www.palermo.edu/negocios/cbrs/pdf/pbr22/PBR\\_22\\_10.pdf](https://www.palermo.edu/negocios/cbrs/pdf/pbr22/PBR_22_10.pdf)
- Balcer, J., Berthin, G., Canda, I., García, M., Nazario, O., Maldonado, P., Rodríguez, S., & Ourdes, S. (2004). *Módulo de Asistencia Técnica (TAM) Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL)*. Casals & Associates, Inc. [https://ce.jalisco.gob.mx/sites/ce.jalisco.gob.mx/files/usaid.\\_marco\\_integrado\\_de\\_ci.pdf](https://ce.jalisco.gob.mx/sites/ce.jalisco.gob.mx/files/usaid._marco_integrado_de_ci.pdf)
- Cabrera, I., & Jiménez, M. (2013). *Diseño de procedimientos de control interno orientado a minimizar riesgos y optimizar recursos en el área administrativa y financiera en la empresa Puebla Chávez Y Asociados Cía. Ltda. de la ciudad de Riobamba, para el año 2012*. [Tesis de grado, Ingenierías en Contabilidad y Auditoría C.P.A.]. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Repositorio DSpace ESPOCH. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/2734>
- Calle, G., Narváez, C., & Erazo, J. (2020). Sistema de control interno como herramienta de optimización de los procesos financieros de la empresa Austroseguridad Cía. Ltda. *Dominio de Las Ciencias*, 6(1), 429–465. <https://doi.org/10.23857/dc.v6i1.1155>

- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on The Competing Values Framework* (Revised Ed). The Jossey-Bass Business & Management Series. <https://n9.cl/u7lqi>
- Capote, G. (2001). *El control interno y el control* (Vol. 129, Issue 2). Editorial Universitaria. <http://biblio.economicas.uba.ar/Record/2000833>
- Castañeda, J. (2018). *Gestión, administración de riesgos y modelos de control interno*. APRENDINA Fundación Universitaria del Área Andina. <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/3542>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración Proceso Administrativo* (3a ed.). McGraw Hill. <https://pdfslide.net/documents/administracion-proceso-administrativo-3ra-ed-idalberto-chiavenato3.html?page=1>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la Administración* (Séptima ed). McGraw Hill. [https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod\\_resource/content/0/Chiavenato Idalberto. Introducción a la teoría general de la Administración.pdf](https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci3n%20a%20la%20teor3a%20general%20de%20la%20Administraci3n.pdf)
- Chuc, F. (2018). Aplicación de un modelo para determinar la cultura organizacional en un sistema educativo. *I.C. Investigación Revista Electrónica Multidisciplinaria de Investigación y Docencia*, 14, 45–59. [https://revistaic.instcamp.edu.mx/uploads/Ano2018No14/Ano2018No14\\_45\\_59.pdf](https://revistaic.instcamp.edu.mx/uploads/Ano2018No14/Ano2018No14_45_59.pdf)
- Cortés, A. (2019). El control interno como proceso administrativo para las PYMES. *Revista FAECO Sapiens*, 2(2), 13–26. [https://uptv.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens/article/view/700](https://uptv.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/view/700)
- Echavarría, M. (2012). *Diseño organizacional*. Escuela de Organización Industrial EOI. <https://www.eoi.es/blogs/miguelanibalechavarría/2012/02/27/diseño-organizacional/>
- Equipo editorial. (2021). *Cultura organizacional*. Concepto.De. <https://concepto.de/cultura-organizacional/>

- Escobar, H., Surichaqui, L., & Calvanapón, F. (2022). Control interno en la rentabilidad de una empresa de servicios generales - Perú. *Revista Científica "Visión de Futuro,"* 27(1), 160–181.  
<https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2023.27.01.005.es>
- Feria, Y. (2017). *Importancia del control interno como herramienta en la detección y prevención de riesgos empresariales* [Trabajo de grado para optar al título de Contador Público]. Universidad del Valle. Biblioteca Digital Universidad del Valle.  
<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/d5a646c4-1185-44ed-a9bf-00d8644eff3e/content>
- Google Maps. (2023). *Ubicación de Su Ferretería Zúñiga Huambaló.* [Mapa].  
<https://www.google.com/maps/place/Su+Ferretería+Zúñiga/@-1.3895089,-78.5331897,15z/data=!4m6!3m5!1s0x91d39b50a8c51721:0x58c78e7508d356c7!8m2!3d-1.3895089!4d-78.5331897!16s%2Fg%2F11h51lbyvf>
- Hernández, M., & Villareal, S. (2018). *Sistema de Control Interno.* Deloitte.  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/2019/Sistema-control-interno-info.pdf>
- López, A., & Cañizares, M. (2018). El control interno en el sector público ecuatoriano. Caso de Estudio: gobiernos autónomos descentralizados cantonales de Morona Santiago. *Cofin Habana, 12(2),* 51–72.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612018000200004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000200004)
- Louffat, E. (2017). *¿Qué se entiende por diseño organizacional?* Universidad ESAN.  
<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-se-entiende-por-diseno-organizacional>
- Lucas, P. (2014). *Gestión de las empresas por procesos* [Proyecto Fin de Carrera, Ingeniería de Organización Industrial, Escola Tècnica Superior d'Enginyeria Industrial de Barcelona - Ingeniería de Organización Industrial].  
<https://upcommons.upc.edu/handle/2099.1/23486>



- Luna, G., Alcívar, F., Salazar, J., & Andrade, C. (2019). *Los sistemas de control interno y su incidencia en la eficiencia y eficacia empresarial* (1ra. ed.). Edicumbre Editorial Corporativa E-IDEA OMWIN S.A.  
<https://estudioidea.org/wp-content/uploads/2020/06/LIBRO-CONTROL-INTERNO-con-portada-3.pdf>
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A., & Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 27(2), 328–342. <https://doi.org/10.4067/S0718-33052019000200328>
- Meléndez, J. (2019). *Control interno* (1a. ed.). Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. [http://utex.uladech.edu.pe/handle/ULADECH\\_CATOLICA/6](http://utex.uladech.edu.pe/handle/ULADECH_CATOLICA/6)
- Mena, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento y Gestión*, 46, 11–47. <https://doi.org/10.14482/pege.46.1203>
- Méndez, S. (2016). Análisis del tipo de cultura organizacional en empresas públicas y privadas del bajío mexicano bajo el modelo de valores en competencia. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9(5), 77–93.  
[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2808192](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2808192)
- Mendoza, L. (2022). El sistema de control interno y su impacto en la gestión de las empresas constructoras de la ciudad de Pilar, año 2021. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 10889–10907.  
[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i6.4173](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.4173)
- Mendoza, W., García, T., Delgado, M., & Barreiro, I. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Revista Científica Dominio de Las Ciencias*, 4(4), 206–240.  
<https://doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2018.vol.4.n.4.206-240>
- 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>

Navarro, J. (2002). *Las organizaciones como sistemas abiertos alejados del equilibrio* [Tesis de Doctorado]. Universitat de Barcelona. Repositorio Dipósito Digital de la Universitat de Barcelona. <https://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/42732>

O'Donnell, K. (2018). *Administración moderna*. Course Hero. <https://www.coursehero.com/file/28106743/curso-de-administración-moderna-Koontz-ODonnellpdf/>

Pedroza, L. (2021). *Dificultades de la Implementación de un Sistema de Control Interno en la PYMES del Sector Industrial en el Barrio Carvajal de Bogota* [Trabajo de grado para optar al título de Contador Público titulado]. Universidad Piloto de Colombia. Repositorio Institucional Unilibre. <https://acortar.link/RijmOM>

Pereira, C. (2019). *Control Interno en las Empresas. Su Aplicación y Efectividad*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. <https://elibro.net/es/ereader/uta/124953>

Pérez, J. (2012). *Gestión por procesos* (5a ed.). ALFAOMEGA ESIC. <https://www.alpha-editorial.com/Papel/9789587781878/Gestión+Por+Procesos+5Ed>

Pursell, S. (2023). *Cultura organizacional: qué es, tipos, elementos y ejemplos*. Blog de HubSpot. <https://blog.hubspot.es/marketing/cultura-organizacional>

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/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612018000100018](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000100018)

Ramón, J. (2004). El control interno en las empresas privadas. *Quipukamayoc*, 11(22), 81–87. <https://doi.org/10.15381/quipu.v11i22.5476>

Rivas, A. (2022). Control interno en empresas comerciales nacientes en Ecuador. *Polo*

*Del Conocimiento*, 7(9), 336–360. <https://doi.org/10.23857/pc.v7i9>

- Rivas, G. (2011). Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 4(8), 115–136.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219022148007>
- Romero, M., Rubiano, A., & Sarmiento, J. M. (2018). Exponer un sistema de control interno para la empresa “Frenos Bucaramanga S.A.S.” *Documentos de Trabajo Areandina*, 1, 22. <https://doi.org/10.33132/26654644.1455>
- Sánchez, G. (2006). *Auditoría de estados financieros: Práctica moderna integral* (2a ed.). Pearson Educación. <https://n9.cl/0p4rj%0D>
- Serpost. (2013). *Normas y procedimientos para la recepción, ingreso y salida de materiales del almacén*. Web Service Serpost.  
[https://webservice.serpost.com.pe/transparencia/Documentos/Docs\\_2013/Datos\\_Generales/7Ingreso almacen.pdf](https://webservice.serpost.com.pe/transparencia/Documentos/Docs_2013/Datos_Generales/7Ingreso almacen.pdf)
- 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). *Revista Espacios*, 39(3).  
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n03/a18v39n03p30.pdf>
- Servicio de Rentas Internas. (2023). *Registro Único de Contribuyentes de Su Ferretería Zúñiga*. SRI En Línea. <https://srienlinea.sri.gob.ec/sri-en-linea/SriRucWeb/ConsultaRuc/Consultas/consultaRuc>
- Tamez, X., Zamora, L., Martínez, G., & Arcos, S. (2019). Impacto del control interno en los riesgos de una auditoría externa de estados financieros. *Tlatemoani Revista Académica de Investigación*, 32, 230–254.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7293168>
- Terreros, D. (2021). *Control interno empresarial: sus elementos, objetivos e importancia*. Blog de HubSpot. <https://blog.hubspot.es/marketing/control-interno>
- Toro, L. (2017). *La importancia de la estructura y el diseño organizacional como*

*fuentes de competitividad*. Revistas Harvard Deusto. <https://www.harvard-deusto.com/la-importancia-de-la-estructura-y-el-diseno-organizacional-como-fuentes-de-competitividad>

Torres, I. (2017). *Consultores de Procesos – Así Pueden Ayudar a Tu Empresa*. IVE Consultores. <https://iveconsultores.com/consultores-de-procesos/>

Ubillús, J., Tamayo, C., & Ambrano, M. (2016). El control interno como herramienta eficiente en las PYMES de la ciudad de Portoviejo. *Revista Eca Sinergia*, 7(2), 6–15. [https://doi.org/10.33936/eca\\_sinergia.v7i2.378](https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v7i2.378)

Urdanegui, R. (2018). El control interno en las empresas. *Review of Global Management*, 13. <https://revistas.upc.edu.pe/index.php/rgm/article/download/911/881/>

Vásquez, O. (2016). Visión integral del control interno. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 69, 139–154. <https://doi.org/10.17533/udea.rc.328434>

Vega, L., & Marrero, F. (2021). Evolución del control interno hacia una gestión integrada al control de gestión. *Estudios de La Gestión Revista Internacional de La Administración*, 10, 211–230. <https://doi.org/10.32719/25506641.2021.10.10>

Velásquez, M. (2019). Auditoría interna como herramienta pedagógica para las organizaciones. *Signos*, 11(1), 145–160. <https://doi.org/https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2019.0001.09>

Zúñiga, M. (23 y 24 de Octubre de 2023). Entrevista personal con el Gerente Propietario de Su Ferretería Zúñiga. (L. Guevara, Entrevistadora)

## ANEXOS

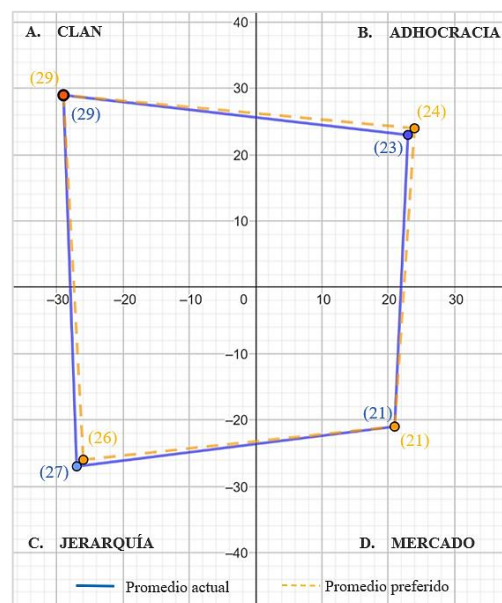
### Anexo 1: Respuestas de gerencia y administración al cuestionario OCAI

<b>Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional OCAI</b>			
<b>CUESTIONARIO DE CAMERON Y QUINN</b>			
<b>Área encuestada:</b> Gerencia y Administración			
<b>Indicaciones</b>			
El encuestado debe calificar cada una de las preguntas, obteniendo un total de 100 puntos en cada columna:			
* <b>Actual:</b> el que considera que tiene la empresa.			
* <b>Preferido:</b> el puntaje que desearía que tuviera (futuro de 5 años).			
<b>1. Características dominantes</b>		<b>Ahora</b>	<b>Preferido en 5 años</b>
La empresa es:			
A	Un lugar muy personal. Es como una familia extensa. Las personas gozan el compartir mucho de ellos mismos.	30	35
B	Un lugar muy dinámico con aspectos de emprender. Las personas se arriesgan.	20	15
C	Muy orientada en resultados. La mayor preocupación es lograr el trabajo. La competitividad entre las personas.	30	25
D	Un lugar muy estructurado y controlado. Los procesos direccionan a las personas.	20	25
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>100</b>
<b>2. Líder Organizacional</b>		<b>Ahora</b>	<b>Preferido en 5 años</b>
En general, se considera que:			
A	El liderazgo en la empresa es un ejemplo de instrumento de apoyo, guía, facilitación o enseñanza.	30	25
B	Los líderes de la empresa es un ejemplo del espíritu emprendedor, mejora continua o toma de riesgos.	25	20
C	Los líderes de la empresa es un ejemplo de enfoque sin rodeos, agresivo y orientado para asegurar conseguir los resultados.	25	30
D	Los directivos de la empresa es un ejemplo de coordinación, organización, o eficiencia en la gestión.	20	25
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>100</b>
<b>3. Gestión de los empleados</b>		<b>Ahora</b>	<b>Preferido en 5 años</b>
El estilo de gestión en la organización se caracteriza por:			
A	El trabajo en equipo, el consenso y la participación.	30	30
B	Asumir riesgos individuales, la libertad y la singularidad.	20	25
C	Una competitividad, exigencias y logros.	30	30
D	La seguridad en el empleo, la conformidad, previsibilidad y estabilidad en las relaciones.	20	15
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

4. Unión de la organización		Ahora	Preferido en 5 años
Lo que mantiene unida a la organización es:			
A	La lealtad y confianza mutua. El compromiso es alto con la empresa.	30	30
B	El compromiso con la innovación y desarrollo. Existe énfasis en estar a la vanguardia.	20	25
C	El énfasis en el logro y la consecución de objetivos.	25	20
D	Las normas, reglas y políticas. Mantener el buen funcionamiento de la organización es importante.	25	25
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>100</b>
5. Ejes estratégicos		Ahora	Preferido en 5 años
La empresa hace hincapié en:			
A	El desarrollo humano. La confianza, la apertura y la participación persisten.	25	25
B	Adquirir nuevos recursos y desafíos. Probar cosas nuevas y buscar oportunidades.	25	30
C	Acciones competitivas y los logros. Para ganar mercado predominan los objetivos ambiciosos.	30	30
D	La permanencia y estabilidad. La eficacia, el control y el buen funcionamiento son importantes	20	15
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>100</b>
6. Criterio de éxito		Ahora	Preferido en 5 años
La empresa define el éxito sobre la base de:			
A	Desarrollo de recursos humanos, trabajo en equipo, compromiso de empleados y empatía de las personas.	30	30
B	Contar con productos únicos, exclusivos o nuevos. Líder en productos e innovación.	30	30
C	Reconocimiento en el mercado y resaltar ante la competencia. En el mercado el liderazgo es fundamental.	20	20
D	La eficacia. Es esencial la entrega honesta, sin problemas la programación.	20	20
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

Tabulación de la cultura organizativa

Criterios de Evaluación	Promedio Actual	Promedio Preferido
A. Clan	29	29
B. Adhocracia	23	24
C. Mercado	27	26
D. Jerarquizada	21	21



**Anexo 2:** Entrevista aplicada a la gerencia de Su Ferretería Zúñiga

<b>Guión de Entrevista</b>	
<b>Tema:</b> Sistema de control interno para Su Ferretería Zúñiga	
<b>Área entrevistada:</b> Gerencia	
<b>Fecha:</b> 27/10/2023	
<b>Preguntas Semiestructuradas</b>	
<i>Información General</i>	
<b>1</b>	<b>¿Cuál es la reseña histórica de la ferretería?</b>
	<p>Su Ferretería Zúñiga posee 24 años de trayectoria dentro del sector comercial, está dedicada a la comercialización al por menor de productos de ferretería de consumo masivo. La cual inicio sus actividades el 01 de mayo de 1999, según refleja en el (RUC) Registro Único de Contribuyentes (Servicio de Rentas Internas, 2023). La empresa comenzó con un pequeño establecimiento situado en la parroquia Huambaló del cantón San Pedro de Pelileo, en la provincia de Tungurahua.</p> <p>La ferretería fue fundada con un capital de 10.000.000,00 de sucres equivalentes actualmente a \$400,00 dólares estadounidenses. Siendo sus proveedores de materiales y productos las Ferreterías más grandes de la ciudad de Ambato entre la cuales se encontraban Prometal, Proalco y Ferretería Fermacol. Con el transcurso de los años la entidad incrementó considerablemente sus ventas, pasando a formar parte del Régimen General del Servicio de Rentas Internas (SRI), como una Persona Natural obligada a llevar contabilidad y designado Agente de Retención. El único dueño de la empresa es el Sr. Zúñiga Garzón Miguel Antonio.</p> <p>Actualmente el trabajo conjunto entre el propietario y los colaboradores de la empresa le ha permitido crecer en su infraestructura con instalaciones y bodegas más amplias, siendo los principales productos que comercializa: cemento, hierro, pinturas, herramientas, productos terminados, madera, entro otros.</p>
<b>2</b>	<b>¿Cuál es la misión de la ferretería?</b>
	No cuenta con una misión.
<b>3</b>	<b>¿Cuál es la visión de la ferretería?</b>
	No cuenta con una visión.
<b>4</b>	<b>¿Cuenta la ferretería con valores institucionales? En caso de tenerlo, ¿Cuáles son estos valores?</b>
	<p>Su Ferretería Zúñiga si cuenta con valores institucionales y son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*<i>Empatía:</i> Ponernos en los zapatos de las familias huambaleñas al momento de sus cotizaciones.</li> <li>*<i>Responsabilidad y Compromiso:</i> Entregar nuestros productos a tiempo y con seriedad.</li> <li>*<i>Respeto:</i> Todos nuestros clientes son importantes, por lo que nuestro trato es adecuado.</li> <li>*<i>Honestidad:</i> Lealtad en nuestros precios.</li> <li>*<i>Liderazgo:</i> Buscar los mejores precios del mercado.</li> <li>*<i>Comunicación efectiva:</i> Buscar los mejores canales de comunicación para dar a conocer los mejores precios y productos.</li> <li>*<i>Tolerancia:</i> Respetar las ideas de nuestros clientes, así también, resistir el proceso de comercialización.</li> </ul> <p>Hay que considerar que estos valores no se encuentran publicados en ningún sitio web de la empresa.</p>

<b>5</b>	<b>¿Cuál es la estructura organizacional actual de la ferretería?</b>
	Su Ferretería Zúñiga si cuenta con una estructura organizacional y se compone a la cabeza por el Gerente propietario, seguido de la Administración y luego por tres departamentos de Contabilidad, Ventas y Bodega; pero hay que tomar en cuenta que está organización no se encuentra actualizada.
<b>6</b>	<b>¿Qué tipo de estructura organizativa considera que maneja?</b>
	Considero que nuestra empresa posee una estructura orgánica vertical.
<b>7</b>	<b>¿Cuántos colaboradores tiene la ferretería?</b>
	Tiene 5 colaboradores: Gerente, administradora, contador, vendedora y bodeguero.
<b>8</b>	<b>¿Entre los colaboradores cómo es la comunicación?</b>
	Una comunicación buena, eficiente y constante entre todo el personal.
<b>9</b>	<b>¿Qué segmentos del mercado atiende?</b>
	Solo sector privado, el sector público es muy complicado por los contratos, pagos y retenciones.
<b>10</b>	<b>¿Cuál es su principal ventaja competitiva?</b>
	Atención personalizada con indicaciones claras e ideas innovadoras
<b>11</b>	<b>¿Cuál es el propósito de la organización?</b>
	En el 2025 se plantea estar entre las mejores empresas ferreteras del cantón En un futuro contar con una sucursal a nivel cantonal en específico en la parroquia Cotaló. Por cuenta propia poder ir a llevar de la fábrica los materiales y no gastar en fletes o transporte.
<b>12</b>	<b>¿Qué necesidades y requerimientos desea satisfacer?</b>
	Brindar soluciones completas para beneficio de los clientes, buscando así satisfacer cada una de las necesidades a través de un gran stock de productos, con excelentes precios, productos de calidad y buena atención al cliente.
<i>Información de los Procesos</i>	
<b>13</b>	<b>¿La empresa dispone de un mapa de procesos? En caso de tenerlo, ¿cómo está estructurado?</b>
	No dispone de un mapa de procesos, pues todos sus procesos son establecidos verbalmente o según las necesidades de la ferretería.
<b>14</b>	<b>¿Qué procesos desarrolla la empresa?</b>
	La empresa cuenta con los procesos de compras, ventas, almacenamiento o bodega, cuentas por cobrar, cuentas por pagar (proveedores), contabilidad, administración o dirección.
<b>15</b>	<b>A su criterio, ¿cuál de ellos considera como procesos clave?</b>
	Los procesos claves de la ferretería son: *Compras *Almacenamiento *Ventas
<b>16</b>	<b>¿Cuál de ellos considera como procesos de apoyo?</b>



	<p>Los procesos de apoyo de la ferretería son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Cobro de clientes</li> <li>-Pago a proveedores</li> <li>-Contabilidad</li> <li>-Facturación electrónica</li> <li>-Recepción y entrega de mercadería</li> </ul>
<b>17</b>	<b>¿Cuál de ellos considera como procesos estratégicos?</b>
	<p>Los procesos estratégicos de la ferretería son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+Gestión de la gerencia</li> <li>+Gestión administrativa</li> <li>+Planificación estratégica</li> </ul>
<b>18</b>	<b>¿Quién es el responsable del proceso clave? ¿Y si existe el detalle del proceso por escrito?</b>
	<p>Los responsables para los procesos claves son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*El Gerente Propietario y Administración realizan las Compras.</li> <li>*El encargado de bodega (bodeguero) efectúa el Almacenamiento.</li> <li>*La encargada de ventas (vendedora) ejecuta las Ventas.</li> </ul> <p>Cabe aclarar que la empresa no cuenta con procesos detallados por escrito, estos son solo verbales.</p>
<b>19</b>	<b>¿Quién es el responsable de los procesos de apoyo? ¿Y si existe el detalle del proceso por escrito?</b>
	<p>Para el caso de los procesos de apoyo los responsables son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-La Administración y la Vendedora realizan los Cobro de clientes.</li> <li>-El Gerente es el único que se encarga del Pago a proveedores.</li> <li>-El Contador es el responsable de la Contabilidad.</li> <li>-La encargada de ventas (vendedora) realiza la Facturación electrónica.</li> <li>-Recepción y entrega de mercadería es un trabajo en conjunto entre la gerencia, administración y el encargado de bodega.</li> </ul> <p>Cabe aclarar que la empresa no cuenta con procesos detallados por escrito, estos son solo verbales.</p>
<b>20</b>	<b>¿Quién es el responsable de los procesos estratégicos? ¿Y si existe el detalle del proceso por escrito?</b>
	<p>Los responsables de los procesos estratégicos son para la:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+Gestión de la gerencia se encarga el Gerente Propietario.</li> <li>+Gestión administrativa lo realiza la Administración.</li> <li>+Planificación estratégica está a cargo del Gerente Propietario.</li> </ul> <p>Cabe aclarar que la empresa no cuenta con procesos detallados por escrito, estos son solo verbales.</p>

**Anexo 3: Proceso de compras el cuestionario de control interno**

**SU FERRETERÍA ZÚÑIGA**

**FASE:** Diagnóstico

**MATRIZ DEL NIVEL DE CONFIANZA**

**PROCESO:** Compras

**AÑO 2023**

No.	PREGUNTAS	CALIFICACIÓN		CALIFICACIÓN TOTAL
		SI	NO	
1	¿Existe un encargado oficial para realizar operaciones de compra?	1		1
2	¿Se solicitan cotizaciones de precios a los proveedores?	1		1
3	¿La compra de mercadería se realiza en base a un buen control de pedidos?		0	0
4	¿Se realizan las compras de mercaderías con la anticipación necesaria para atender a los clientes?	1		1
5	¿Se determina claramente las cantidades a comprar?	1		1
6	¿Todas las compras son realizadas por medio de pedidos prenumerados (lista) y debidamente autorizados?	1		1
7	¿Se realiza el pago de facturas con una autorización firmada?		0	0
8	¿Se utilizan adecuados medios de transporte de los productos adquiridos?	1		1
9	¿Existe políticas para las compras por escrito?		0	0
10	¿Existe procedimientos para las compras por escrito?		0	0
11	¿La empresa tiene asignado un responsable para resguardar los documentos del área de compras?	1		1
12	¿Están las funciones de compra, debidamente separadas de las funciones de: recepción, expedición, caja - desembolsos?		0	0
13	¿Se realizan evaluaciones a fin de medir la eficiencia y eficacia de los procesos operativos en el área de compras?		0	0
14	¿Cuándo existe problemas en el área de compras resuelve de forma oportuna?	1		0
<b>PONDERACIÓN TOTAL</b>				<b>14</b>
<b>CALIFICACIÓN TOTAL</b>				<b>7</b>

## NIVEL DE CONFIANZA

### 1. VALORACIÓN

#### 1.1. Nivel de Confianza

$$CP = \frac{CT}{PT} \times 100$$

Calificación Total (C.T.)=

7




Ponderación Total (P.T.)=

14

Calificación Porcentual (C.P.)=

**50,00%**

### 2. DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA

NIVEL DE CONFIANZA		
<i>BAJO</i>	<i>MODERADO</i>	<i>ALTO</i>
5% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
		

NIVEL DE CONFIANZA

**BAJO**

**50,00%**



**Anexo 4: Proceso de almacenamiento el cuestionario de control interno**

**SU FERRETERÍA ZÚÑIGA**

**FASE: Diagnóstico**

**MATRIZ DEL NIVEL DE CONFIANZA**

**PROCESO: Almacenamiento**

**AÑO 2023**

No.	PREGUNTAS	CALIFICACIÓN		CALIFICACIÓN TOTAL
		SI	NO	
1	¿Se identifica el inventario faltante en bodega previo al proceso de compra?	1		1
2	¿Se emite un informe de todos los productos que se encuentren en bodega?		0	0
3	¿Se enlista los productos faltantes en el stock, para dar conocimiento al gerente de sus adquisiciones?	1		1
4	¿Recibir y verificar la mercadería solicitada, con la factura respectiva?	1		1
5	¿Hacer reclamo a los proveedores en caso de inconformidad por productos?	1		1
6	¿Se emite el informe de la recepción de los productos?		0	0
7	¿Se registra las entradas y salidas de mercadería en la Kardex?	1		1
8	¿Registrar las devoluciones en las compras o ventas?	1		1
9	¿La mercadería recibida se percha enseguida?	1		1
10	¿La perchada de los materiales se realiza en algún orden?		0	0
11	¿Cada producto cuenta con un lugar específico en la bodega y los exhibidores?	1		1
12	¿Se realiza la toma física del inventario?	1		1
13	¿Existe políticas para bodega por escrito?		0	0
14	¿Existe procedimientos para bodega por escrito?		0	0
<b>PONDERACIÓN TOTAL</b>				<b>14</b>
<b>CALIFICACIÓN TOTAL</b>				<b>9</b>

## NIVEL DE CONFIANZA

### 1. VALORACIÓN

#### 1.1. Nivel de Confianza

$$CP = \frac{CT}{PT} \times 100$$

Calificación Total (C.T.)=

9

Ponderación Total (P.T.)=

14

Calificación Porcentual (C.P.)=

64,29%

### 2. DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA

NIVEL DE CONFIANZA		
<i>BAJO</i>	<i>MODERADO</i>	<i>ALTO</i>
5% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
		

NIVEL DE CONFIANZA

MODERADO

64,29%



**Anexo 5: Proceso de ventas el cuestionario de control interno**

**SU FERRETERÍA ZÚÑIGA**

**FASE: Diagnóstico**

**MATRIZ DEL NIVEL DE CONFIANZA**

**PROCESO: Ventas**

**AÑO 2023**

No.	PREGUNTAS	CALIFICACIÓN		CALIFICACIÓN TOTAL
		SI	NO	
1	¿Se encuentra segregada las funciones dentro del área de ventas?	1		1
2	¿Los pedidos de los clientes se sustentan en documentos por escrito?		0	0
3	¿Al momento de la entrega de la mercadería se verifica cantidades, características y estado del bien?	1		1
4	¿En caso de devoluciones la empresa mantiene políticas claras para aceptar la devolución?		0	0
5	¿Existe políticas de cobro definidas por escrito?		0	0
6	¿En el caso de ventas a crédito se realiza un análisis del cliente previo a la autorización?	1		1
7	¿Existe autorización para ventas a crédito?		0	0
8	¿Se conservan en un archivo clasificado por clientes de las facturas pendientes de cobro?	1		1
9	¿La información sobre los clientes son actualizados periódicamente?	1		1
10	¿Existe políticas para las ventas por escrito?		0	0
11	¿Existe procedimientos para las ventas por escrito?		0	0
12	¿La empresa realiza un presupuesto de ventas?	1		1
13	¿Se elaboran reportes mensuales sobre las ventas, de manera periódica?		0	0
14	¿El personal del área de ventas reciben capacitación constante?	1		1
<b>PONDERACIÓN TOTAL</b>				14
<b>CALIFICACIÓN TOTAL</b>				7

**NIVEL DE CONFIANZA**

**1. VALORACIÓN**

**1.1. Nivel de Confianza**

$$CP = \frac{CT}{PT} \times 100$$

Calificación Total (C.T.)=

7

Ponderación Total (P.T.)=




14

**Calificación Porcentual (C.P.)=**

**50,00%**

**2. DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA**

**NIVEL DE CONFIANZA**

<i>BAJO</i>	<i>MODERADO</i>	<i>ALTO</i>
5% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
		

**NIVEL DE CONFIANZA**

**BAJO**

**50,00%**

