



**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 a los procesos en la empresa Comercial El Ferretero”**

---

**Autor:** Fonseca Córdova, Lisseth Margarita

**Tutor:** Dra. Jiménez Estrella, Patricia Paola

**Ambato – Ecuador**

**2024**

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dra. Patricia Paola Jiménez Estrella con cédula de ciudadanía No. 180293423-0 , en mi calidad de Tutora del proyecto integrador sobre el tema: **“SISTEMA DE CONTROL INTERNO A LOS PROCESOS EN LA EMPRESA COMERCIAL EL FERRETERO”**, desarrollado por Lisseth Margarita Fonseca Córdova, 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, Febrero 2024

**TUTORA**



Dra. Patricia Paola Jiménez Estrella

C.C. 180293423-0

## AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Lisseth Margarita Fonseca Córdova con cédula de ciudadanía No. 050413944-5, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el proyecto integrador, bajo el tema: **“SISTEMA DE CONTROL INTERNO A LOS PROCESOS EN LA EMPRESA COMERCIAL EL FERRETERO”**, 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, Febrero 2024

**AUTORA**



Lisseth Margarita Fonseca Córdova

C.C. 050413944-5

## **DERECHOS DEL 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, Febrero 2024

## **AUTORA**



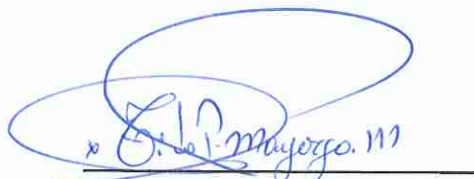
Lisseth Margarita Fonseca Córdova

C.C. 050413944-5

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el proyecto integrador, sobre el tema: “**SISTEMA DE CONTROL INTERNO A LOS PROCESOS EN LA EMPRESA COMERCIAL EL FERRETERO**”, elaborado por Lisseth Margarita Fonseca Córdova, 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, Febrero 2024



Dra. Tatiana Valle Ph. D.

**PRESIDENTE**



Ing. Roberto Valencia

**MIEMBRO CALIFICADOR**



Ing. Bertha Sánchez

**MIEMBRO CALIFICADOR**

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo a Dios, por el regalo de la vida, a mis Padres Marcelo Fonseca y Margarita Córdova por todos esfuerzo y esmeros que han hecho a lo largo de este caminar para convertirme en una profesional, a mis hermanos Milena y Marcelo Fonseca Córdova, por su apoyo y palabras de aliento cuando he sentido desmayar, a mi abuelita Teresa Torres por ser ese pilar fundamental de valores y enseñarme con humildad que en la vida todos los esfuerzos, tendrán su recompensa, y mi querido hijo Matías Joel, por ser mi mayor motivo de superación.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco el presente trabajo a mis Padres por ser un reflejo de admiración, a mis hermanos por motivarme a ser cada día mejor, a mi abuelita porque siempre estuve en sus oraciones, a mi hijo por inspirarme a ser una profesional, a Comercial El Ferretero, por su apoyo para realizar este proyecto y brindarme toda la información, a mis compañeros por sus perseverancias, a mis Docentes, de manera especial a la Ing. Patricia Jiménez, quien con sus bastos conocimientos dirigió mi proyecto integrador, a la Universidad Técnica de Ambato, por formar profesionales de alto valor.

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>A. PÁGINAS PRELIMINARES</b>	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN .....	iii
DERECHOS DEL AUTOR .....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS .....	x
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. Introducción.....	1
1.1    Antecedentes del proyecto integrador.....	1
1.1.1    Historia de la empresa.....	1
1.1.2    Descripción del entorno .....	10
1.1.3    Justificación.....	12
1.1.4    Objetivos .....	14
1.2    Revisión de la literatura .....	15
1.2.1    Teoría de la información en base al control interno.....	15
1.2.2    Definición de control.....	15
1.2.3    Definición de control interno .....	15
1.2.4    Definición de Sistema de control interno.....	16
1.2.5    Objetivos de control interno.....	17
1.2.6    Importancia del control interno.....	17



1.2.7 Estructura organizativa del control interno .....	17
1.2.8 Modelo COCO .....	18
1.2.9 Elementos del modelo COCO .....	19
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>21</b>
<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>21</b>
2.1. Descripción de la metodología .....	21
2.1.1 Unidad de análisis.....	21
2.1.2 Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de información .....	21
2.1.3 Fases del desarrollo.....	26
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>27</b>
<b>DESARROLLO.....</b>	<b>27</b>
3.1 El control interno a los procesos operativos empresariales.....	27
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>100</b>
4.1 Conclusiones.....	100
4.2 Recomendaciones .....	101
<b>C. MATERIAL DE REFERENCIA</b>	
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>102</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>104</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>Tabla No. 1</b> Marcas de productos del Comercial El Ferretero.....	7
<b>Tabla No. 2</b> Base Legal.....	8
<b>Tabla No. 3</b> Elementos modelo COCO.....	20
<b>Tabla No. 4</b> Personas entrevistadas.....	22
<b>Tabla No. 5</b> Preguntas de la entrevista.....	23
<b>Tabla No. 6</b> Preguntas del cuestionario.....	24
<b>Tabla No. 7</b> Check list.....	25
<b>Tabla No. 8</b> Fases del desarrollo.....	26
<b>Tabla No. 9</b> Entrevista Gerente General.....	29
<b>Tabla No. 10</b> Check list de Vulnerabilidades y Riesgos.....	32
<b>Tabla No. 11</b> Ponderación nivel de Confianza y Riesgo.....	33
<b>Tabla No. 12</b> Ponderación y Calificación total.....	33
<b>Tabla No. 13</b> Manual de políticas y procedimientos del Departamento Contable... 55	55
<b>Tabla No. 14</b> Manual de Políticas y Procedimientos de pago de nómina.....	58
<b>Tabla No. 15</b> Manual de Políticas y Procedimientos Pago Proveedores.....	60
<b>Tabla No. 16</b> Manual de Políticas y Procedimientos de Contratación de Personal .	63
<b>Tabla No. 17</b> Manuel de Políticas y Procedimientos de Compras.....	66
<b>Tabla No. 18</b> Manual de Políticas y Porcedimientos de Arqueo de Caja.....	69
<b>Tabla No. 19</b> Manual de Políticas y Procedimientos de Facturación.....	71
<b>Tabla No. 20</b> Manual de Políticas y Procedimientos de Ventas.....	74
<b>Tabla No. 21</b> Manual de Políticas y Procedimientos de Constatación Física de Inventario.....	77
<b>Tabla No. 22</b> Manual de Políticas y Procedimientos de Publicidad.....	80
<b>Tabla No. 23</b> FODA.....	86
<b>Tabla No. 24</b> Análisis de estrategias del FODA.....	87
<b>Tabla No. 25</b> Perfil del cargo de Contador.....	90
<b>Tabla No. 26</b> Perfil del cargo de Auxiliar Contable.....	91
<b>Tabla No. 27</b> Perfil del cargo de Administrador.....	92

<b>Tabla No. 28</b>	Perfil del cargo de Encargado de Cajas.....	93
<b>Tabla No. 29</b>	Perfil del cargo de Cajero.....	94
<b>Tabla No. 30</b>	Perfil del cargo de Bodeguero.....	95
<b>Tabla No. 31</b>	Perfil del cargo de Encargado de Ventas .....	96
<b>Tabla No. 32</b>	Perfil del cargo del Especialista de Marketing.....	97
<b>Tabla No. 33</b>	Matriz de seguimiento de los componentes del modelo COCO .....	99

## ÍNDICE DE FIGURAS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>Figura No. 1</b> Organigrama Estructural del Comercial El Ferretero.....	4
<b>Figura No. 2</b> Organigrama funcional del Comercial El Ferretero .....	5
<b>Figura No. 3</b> Símbolo distintivo de la empresa.....	8
<b>Figura No. 4</b> Logo de la empresa Comercial El Ferretero .....	9
<b>Figura No. 5</b> Comercial El Ferretero .....	9
<b>Figura No. 6</b> Grupos de control interno .....	16
<b>Figura No. 7</b> Elementos de Sistema de control interno.....	16
<b>Figura No. 8</b> Objetivos Control interno .....	17
<b>Figura No. 9</b> Estructura organizacional .....	18
<b>Figura No. 10</b> Grupos del modelo COCO.....	19
<b>Figura No. 11</b> Flujograma Departamento Contable – Administrativo.....	34
<b>Figura No. 12</b> Flujograma del Departamento de Caja .....	36
<b>Figura No. 13</b> Flujograma Departamento de Ventas y Servicio al cliente .....	38
<b>Figura No. 14</b> Flujograma Departamento de Bodega .....	40
<b>Figura No. 15</b> Flujograma Departamento de Marketing.....	42
<b>Figura No. 16</b> Matriz de riesgo .....	45
<b>Figura No. 17</b> Mapa de Calor.....	46
<b>Figura No. 18</b> Flujograma de Informes Financieros .....	57
<b>Figura No. 19</b> Flujograma de Pago de nómina .....	59
<b>Figura No. 20</b> Flujograma Pago Proveedores .....	61
<b>Figura No. 21</b> Flujograma de Contratación de Personal.....	65
<b>Figura No. 22</b> Flujograma de Compras.....	67
<b>Figura No. 23</b> Flujograma de Arqueo de Caja .....	70
<b>Figura No. 24</b> Flujograma de Facturación .....	72
<b>Figura No. 25</b> Flujograma de Ventas .....	75
<b>Figura No. 26</b> Flujograma de Constatación Física de Inventario .....	78
<b>Figura No. 27</b> Flujograma de Publicidad .....	81

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

**TEMA:** “SISTEMA DE CONTROL INTERNO A LOS PROCESOS EN LA EMPRESA COMERCIAL EL FERRETERO”

**AUTORA:** Lisseth Margarita Fonseca Córdova

**TUTORA:** Dra. Patricia Paola Jiménez Estrella

**FECHA:** Febrero 2023

**RESUMEN EJECUTIVO**

El proyecto integrador se realizó en la empresa Comercial El Ferretero que está ubicada en la provincia de Napo Cantón Tena, y tuvo como objetivo principal diseñar un sistema de control interno a los procesos para el mejoramiento de la eficiencia y eficacia de sus operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de normativa. Para abordar este diseño, se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa mediante técnicas de recolección de datos. Se realizó la evaluación del control interno fundamentándose en el modelo COCO, que incluye cuatro componentes principales con veinte principios asociados. Como resultado del análisis, se identificó una carencia de procesos, políticas de control interno en algunas áreas operativas, así como incompatibilidad en ciertas funciones y responsabilidades de sus empleados. Ante esta situación, se reconoció la necesidad de establecer un manual de políticas y procedimientos enfocados a los componentes del modelo en mención. Esto permitiría mejorar la toma de decisiones, empleando herramientas como una matriz de nivel de confianza y riesgo, facilitando así la gestión efectiva de los objetivos propuestos, realizando un seguimiento continuo al cumplimiento del manual establecido a través de la matriz propuesta.

**PALABRAS DESCRIPTORAS:** MODELO COCO, CONTROL INTERNO, SISTEMA, POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS

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

**TOPIC:** “INTERNAL CONTROL SYSTEM FOR PROCESSES IN THE COMMERCIAL COMPANY EL FERRETERO”

**AUTHOR:** Lisseth Margarita Fonseca Córdova

**TUTOR:** Dr. Patricia Paola Jiménez Estrella

**DATE:** February 2023

**ABSTRACT**

The integrative project was carried out in the Commercial El Ferretero company, which is located in the province of Napo Canton Tena, and its main objective was to design an internal control system for the processes to improve the efficiency and effectiveness of its operations, reliability of financial information and regulatory compliance. To address this design, a diagnosis of the current situation of the company was carried out using data collection techniques, focusing on the general manager and those responsible for each department. This evaluation was based on the COCO model, which includes four main components with their respective twenty associated principles. As a result of the analysis, a lack of internal control in various areas and an inadequate organization of employee responsibilities within the organization was identified. Given this situation, the need to establish a policies and procedures manual was recognized. This would improve decision making, using tools such as a heat map to detect internal risks and a confidence and risk level matrix, thus facilitating the effective management of the proposed objectives.

**KEYWORDS:** COCO MODEL, INTERNAL CONTROL, SYSTEM, POLICIES, PROCEDURES

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

### **1. Introducción**

#### **1.1 Antecedentes del proyecto integrador**

##### **1.1.1 Historia de la empresa**

Conforme al propietario Leodan Córdova (2023) la entidad Comercial El Ferretero es una compañía con una larga trayectoria dentro del sector comercial acorde se detalla a continuación:

La organización está ubicada en el Barrio San Jorge, ciudad de Tena, Provincia de Napo; hace 28 años aproximadamente fue fundado por su actual Gerente Propietario el Señor José Leodan Córdova Altamirano oriundo de la ciudad de Salcedo, con tan solo 24 años llegó a la ciudad de Tena donde inició su emprendimiento. Sus inicios se dieron con un pequeño puesto en la feria libre que se encuentra en el centro de la ciudad, con el pasar del tiempo y la prosperidad de la empresa el señor Leodan Córdova y su esposa Ana Córdova decidieron arrendar un local en el mismo sector entre la calle Gabriel Espinoza y Víctor Hugo San Miguel, donde empezaron a atender al público en horario de 7: 00a.m. a 19:00p.m. el cual se ha mantenido hasta hoy.

El local inició con dos trabajadores, para el año 2005 abrieron su propio almacén en el barrio Eloy Alfaro avenida Pano y Salinas, dicho establecimiento fue creciendo progresivamente y en el año 2013 construyeron las bodegas del Comercial El Ferretero, por motivos de la pandemia (COVID-19) esta infraestructura se convirtió en la segunda matriz. Actualmente la empresa cuenta con veinte colaboradores y se ha catalogado como una de las ferreterías más reconocidas de la ciudad, su objetivo principal es brindar un excelente servicio y cumplir con las expectativas de sus clientes en relación al ámbito de la construcción, línea blanca y juguetería.

### 1.1.1.1 Detalles estratégicos

Según su gerente propietario Córdova (2023) indica los siguientes detalles estratégicos:

#### Misión

La misión de la empresa Comercial El Ferretero se centra en dedicación a la venta de productos relacionados con la construcción, perfilería, cerámica y una amplia variedad de artículos destinados para el hogar como distribuidora de plásticos y juguetería; ofreciendo así precios accesibles y productos de calidad. Garantizando la conformidad de las diferentes exigencias de la clientela, tomando en cuenta los años de trayectoria en el mercado y garantizar nuestros mejores servicios con un equipo de trabajo de excelencia e infraestructuras adecuadas.

#### Visión

La visión del Comercial El Ferretero se orienta a ser reconocida como una entidad líder a nivel del país por la comercialización de materiales de construcción, realizar aperturas de diferentes sucursales dentro y fuera de la ciudad.

#### Valores

Los valores son todo lo que le caracteriza a una persona, grupo u organización; son aquellas normas de conducta que compartimos y que nos define. Existen valores específicos que ocupan las empresas, estos generalmente son determinados por quien las dirige como es propietario. A continuación, se detalla algunos de los valores que identifica al Comercial El Ferretero:

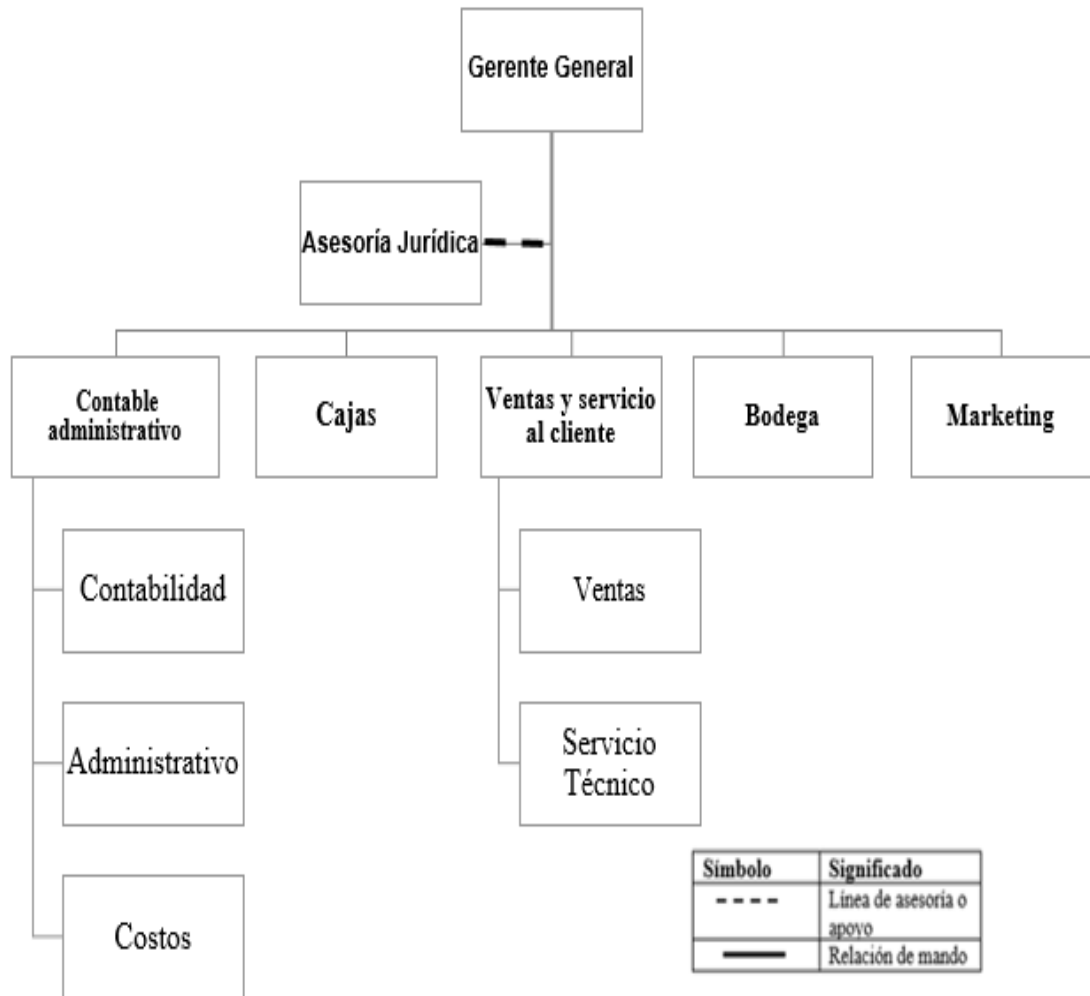
- **Respeto:** Es generar un ambiente de seguridad, cordialidad y consideración dentro del área de trabajo, por lo tanto, se debe tomar en cuenta las virtudes y defectos al momento de tomar decisiones.
- **Honestidad:** Trabajar en armonía con valores éticos y humanos que nos permita velar por el bienestar de la confidencialidad de la información.
- **Sinceridad:** Es el actuar con transparencia dentro de la organización, actuando de manera genuina siempre con franqueza y candidez.



- **Igualdad:** Garantizar un trato equitativo para los colaboradores que brindan servicios en la organización, donde no se discrimine su aspecto físico, manera de pensar o posición social.
- **Responsabilidad:** Se pone como eje principal a los clientes y al personal interno de la entidad, verificando que se dé cumplimiento a las actividades designadas por el responsable.
- **Puntualidad:** Es el cumplir a cabalidad y a tiempo con todo el trabajo asignado, tanto interno como externo de la empresa como es clientes, trabajadores y proveedores. Esto también concierne a pagos y compromisos asumidos con los mismos.
- **Excelencia:** Se trata de guiar al éxito empresarial y personal de cada miembro de la empresa, buscando siempre perfeccionar el servicio y cumplir con las expectativas vigentes, suprimiendo errores para así entregar ayuda de calidad (Córdova, 2023).

### 1.1.1.2 Estructura organizacional

**Figura No. 1** Organigrama Estructural del Comercial El Ferretero

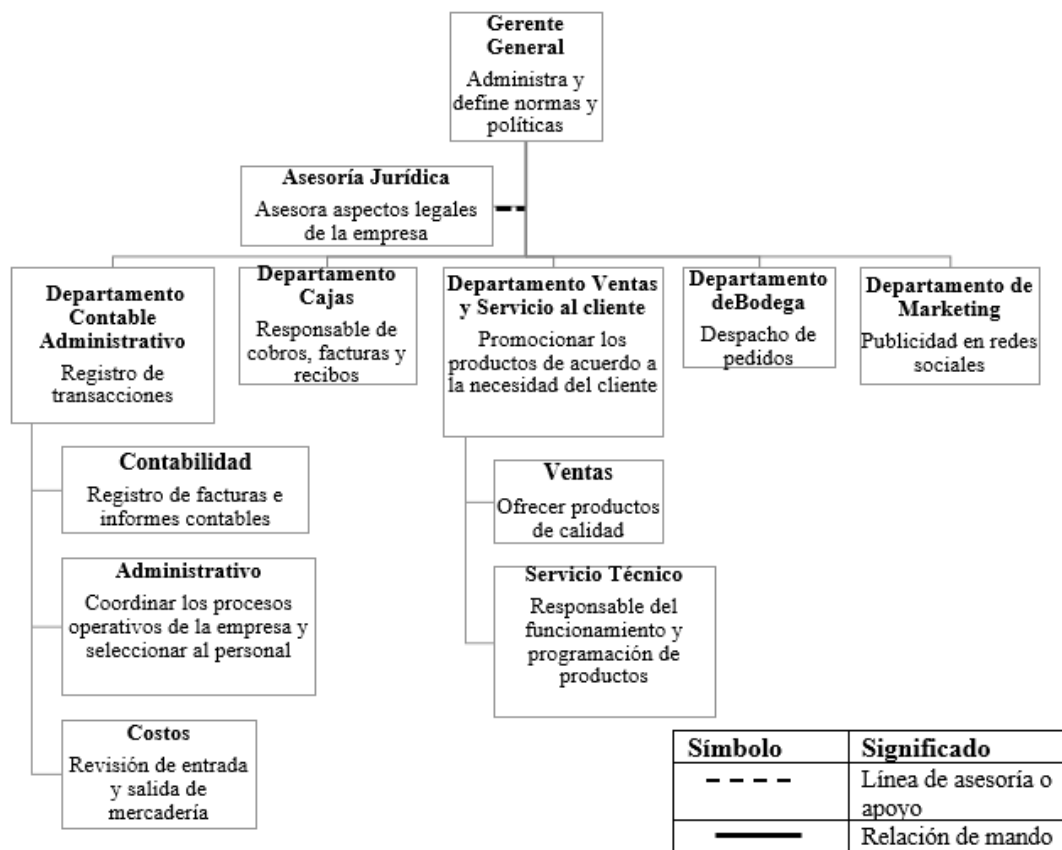


**Fuente:** Organigrama estructural del Comercial El Ferretero (2023)

**Elaborado por:** Fonseca (2023)

A continuación, se indica el organigrama funcional:

*Figura No. 2 Organigrama funcional del Comercial El Ferretero*



**Fuente:** Organigrama estructural del Comercial El Ferretero (2023)

**Elaborado por:** Fonseca (2023)

**El gerente general:** Es la máxima autoridad dentro del nivel jerárquico de la entidad, entre las funciones esta la elaboración de estrategias, seguimiento y verificación de la labor diaria, por parte de los colaboradores.

**La asesoría jurídica:** Es la encargada de redactar documentos de cualquier naturaleza, las mismas que pueden ser (depósitos, retiros, pólizas, entre otros).

**Departamento contable Administrativo:** Son varias las funciones que deben cumplir como: el registro de facturas, anular los diferentes comprobantes de venta en el SRI, elaborar los informes contables y analizar los balances.

**Departamento de Cajas:** Hace referencia a la supervisión del desarrollo de actividades de las cajeras, deben efectuarse los cierres de caja una o dos veces al día, verificar las diferentes formas de pago en especial las de transferencias y cheques.

**Departamento Ventas y Servicio al cliente:** Existe objetivos que deben alcanzar los vendedores, las tareas están asignadas por áreas, receptor las quejas y consultas que los clientes expongan.

**Bodegas:** Controlar la llegada de mercadería mediante un listado, mantener el orden de las instalaciones y la variedad de equipos que están almacenados.

**Marketing:** Realizar publicidad por medio de las redes sociales, implementar nuevas ideas que activen las ventas de productos (Córdova, 2023).

#### **1.1.1.3 Detalles de operación**

Comercial El Ferretero maneja una extensa variedad de productos en diversas marcas tales como:

**Tabla No. 1** Marcas de productos del Comercial El Ferretero

Productos	Descripción
<b>Línea Blanca</b>	<p>Posee un amplio surtido de marcas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Samsung</li> <li>• Haceb</li> <li>• LG</li> <li>• TCL</li> <li>• Rivera</li> <li>• Oster</li> <li>• Umco</li> <li>• Tramontina</li> <li>• Corona</li> <li>• Plastihome</li> <li>• Whirlpool</li> </ul>
<b>Ferretería</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingco</li> <li>• Truper</li> <li>• Pumpkin</li> <li>• Bellota</li> <li>• Total</li> <li>• Stanley</li> <li>• Pretul</li> <li>• Stihl</li> <li>• Dewalt</li> </ul>
<b>Construcción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Cemento selvalegre</i></li> <li>• Cemento Chimborazo</li> <li>• Cemento Campeón</li> <li>• Adelca</li> <li>• Ideal</li> <li>• Latina</li> <li>• Rialto</li> <li>• Motto</li> <li>• Guardian</li> <li>• Acesco</li> <li>• Kubiec</li> <li>• Adheplast</li> <li>• Pintuco</li> <li>• Unidas</li> </ul>

**Fuente:** Comercial El Ferretero (2023)

**Elaborado por:** Fonseca (2023)

#### 1.1.1.4 Detalles legales

El Comercial El Ferretero está expuesto a las normativas legales siguientes:

*Tabla No. 2 Base Legal*

<b>Entidades de Control</b>	<b>Normativa</b>
Ministerio del Trabajo	Código de Trabajo
Ley de Seguridad Social	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
Servicios de Rentas Internas	Ley de Régimen Tributario Interno
Comercial El Ferretero	Reglamento interno de la empresa

**Fuente:** Comercial El Ferretero (2023)

**Elaborado por:** Fonseca (2023)

#### 1.1.1.5 Marcas y logos

Los logos y símbolos de la empresa Comercial El Ferretero son de propiedad intelectual y se las muestra a continuación:

*Figura No. 3 Símbolo distintivo de la empresa*



**Fuente:** Comercial El Ferretero (2023)

**Figura No. 4** Logo de la empresa Comercial El Ferretero



**Fuente:** Comercial El Ferretero (2023)

#### **1.1.1.6 Ubicación**

La compañía Comercial El Ferretero está situada en la Provincia de Napo, específicamente Cantón Tena, Barrio San Jorge, en las calles Av. Pano y Unbuni.

**Figura No. 5** Comercial El Ferretero



**Fuente:** Ubicación de la empresa Comercial El Ferretero (2023)

## **1.1.2 Descripción del entorno**

### **1.1.2.1 Control interno en las empresas ecuatorianas**

Actualmente, el sistema de control interno desempeña un papel esencial referente a alcanzar objetivos y metas establecidas en una compañía, debido a que previene riesgos y fraudes, salvaguardando los bienes e inversiones de la empresa (Macías Rivas, 2022). Además, facilita la evaluación del desempeño sobre la eficiencia y eficacia de la entidad según su respectiva estructura.

En el ámbito empresarial, para Navarro et al. (2017) metodología y aplicación del control interno influye en la toma precisa y oportuna de decisiones por parte de la administración de una empresa, ya que en ellos recae la responsabilidad del adecuado manejo y fortalecimiento para generar una rentabilidad correcta. El mayor desafío que enfrentan las empresas en Ecuador radica en su falta de atención en los sistemas de control interno, incluyendo campos como: gestión de recursos humanos y finanzas; esto se demostrará directamente en los resultados que se reflejarán en los estados financieros, los cuales proporcionan una imagen precisa y retrospectiva de la salud financiera y el desarrollo a lo largo del tiempo de la empresa. Al igual que Rojas et al. (2018) el control interno representa ser un elemento fundamental referente en cuanto a la administración y manejo financiero de las organizaciones que gestionan recursos económicos. En este sentido, la estandarización de auditorías es esencial para lograr un mayor control financiero y, como resultado, mejorar la calidad de los gastos.

De igual manera, para mantenerse competitivas en el mercado, todas las empresas han adoptado la estrategia de ofrecer ventas a crédito. Por lo tanto, es esencial contar con un proceso de gestión eficiente a fin de controlar los montos pendientes de cobranza y determinar los plazos de recuperación (García et al., 2019). Para lograrlo, los miembros de la organización deben establecer políticas y procedimientos que permitan un monitoreo detallado de las cuentas, lo que ayudará a prevenir posibles riesgos.

Un inadecuado sistema de control interno impide la fiabilidad de los datos. Esto dificulta la disponibilidad de información relevante para análisis, clasificación y elaboración de reportes esenciales, con la intención de tomar decisiones de forma apropiada. Un componente importante correspondiente a la empresa son los inventarios, la falta de control puede llevar a pérdidas irreparable para la organización,



lo que representa una pérdida de oportunidades y recursos valiosos (Apunte & Rodríguez, 2016).

### **1.1.2.1 El control interno como herramienta para la conducción adecuada de las actividades en el sector comercial Ferretero**

El uso de controles internos aplicados a las organizaciones se ha convertido en un componente primordial para llevar a cabo sus operaciones comerciales de manera efectiva. Estos controles desempeñan un papel fundamental al garantizar que el negocio funcione de manera eficiente y efectiva, lo que a su vez contribuye a la generación de ganancias y previene pérdidas en todos los aspectos de sus procesos (Macías & Vegas, 2022). La competitividad empresarial que se observa requiere que los líderes empresariales adopten enfoques que les permitan ajustarse a entornos organizacionales cambiantes con el objetivo de lograr una eficiencia óptima.

De igual manera, el sector de ferretería se compone en gran parte de (PYMES) pequeñas y medianas empresas que experimenta un crecimiento constante. Su actividad comercial principal está enfocada en la comercialización de productos ferreteros y materiales de construcción. Sin embargo, en ciertas ferreterías, se pueden detectar problemas de deterioro de inventario debido a la ausencia de una adecuada regulación en la administración de la tienda y la falta de estándares establecidos (Marcillo & Zambrano, 2023).

Los clientes desempeñan un papel vital en cualquier entidad, subrayando la creciente importancia de asegurar la satisfacción de sus necesidades. Esto implica mantener la calidad del servicio o producto requerido por las personas, especialmente la calidad se convierte en un rasgo distintivo que diferencia a las empresas en el competitivo escenario actual de negocios (Macías et al., 2022).

Debido a su significativa influencia en la atención al cliente al reducir los tiempos de espera, así como en la capacidad de negociación con proveedores al comprender las necesidades de inventario, fechas de pedido y métodos de gestión de existencias.

En resumen, tener un dominio de las técnicas de valoración de inventarios es esencial, ya que implica la determinación de costos asignados a los productos vendidos y al

inventario disponible al final del período, lo que puede tener un resultado significativo en las decisiones y el rendimiento de la empresa (Vasconez et al., 2020).

### **1.1.2.2 Sistema de Control interno en la empresa Comercial El Ferretero**

Según lo mencionado por su Gerente Propietario la empresa durante su trayectoria ha tenido mucha acogida por parte de su clientela, a pesar de que la pandemia Covid-19 afectó en la parte económica de las organizaciones, Comercial El Ferretero permaneció con sus actividades con las medidas de bioseguridad; tanto para sus colaboradores como para sus clientes.

Es crucial destacar que, como resultado de la transformación de esta organización en años recientes, se vuelve imperativo comprender y adaptar sus procesos de funcionamiento. En este contexto, un aspecto de suma relevancia es la identificación de los riesgos emergentes derivados de las modificaciones en sus operaciones, lo que ofrece una oportunidad única para diseñar nuevos controles efectivos.

### **1.1.3 Justificación**

El Sistema de Control Interno comprende la agrupación de normativas, regulaciones, políticas y procesos que una empresa posee, ya que los miembros de la administración son aquellos que analizan y adoptan ciertas medidas para mejorar el rendimiento de la entidad, en la cual se exprese el logro de metas y el progreso al momento de tomar una decisión correcta (Mendoza-Zamora et al., 2018). De esta manera proteger, prevenir y detectar a tiempo los diferentes problemas que puedan llegar a existir.

Hace referencia a la integración que se da entre las estructuras organizativas y el conjunto de estrategias, destinados a la verificación y evaluación de los distintos mecanismos que tiene una institución, tomando en cuenta el requerimiento de la información correcta y los recursos que se utilice bajo las normas legales vigentes (Mejía Quijano, 2005). Para así obtener la satisfacción de haber cumplido con todas las actividades propuestas a corto o largo plazo.

El control interno se centra en mitigar las posibles amenazas que influyen en obstaculizar el logro de las diversas metas de la entidad. Esto implica a los trabajadores

que tienen la obligación de aportar con sus habilidades y conocimientos para lograr el éxito de la entidad (Escobar Zurita et al., 2022). En la búsqueda de una rentabilidad sólida, las empresas en la actualidad ponen un mayor énfasis en las operaciones relacionadas con los sistemas de control interno.

El control interno se destaca por el aporte significativo que ayuda a fortalecer las organizaciones ayudando a alcanzar las metas y objetivos fijados. Funciona como una herramienta que previene pérdidas y aborda la corrupción en el ámbito corporativo, garantizando la seguridad de los datos financieros, siempre y cuando todos los empleados cumplan con las normativas y políticas establecidas.

Las fuentes primarias permitieron recopilar información con base a la documentación interna de la empresa, para lo cual se utilizaron la técnica de la entrevista directamente al propietario, con el propósito de conocer más sobre la entidad y su problemática, así como también se utilizó la observación a través de un check list para un diagnóstico preliminar del sistema de control interno. Las fuentes secundarias estuvieron relacionadas con información adicional como es la base datos, libros e información bibliográfica.

El proyecto integrador partió del requerimiento de aplicar un sistema de control interno adecuado en la organización Comercial El Ferretero, su objetivo es mejorar los procesos, procedimientos, políticas de supervisión en los departamentos que posee la entidad y de esta manera optimizar sus recursos y tiempos en sus actividades. Además, se aplicará la evaluación a todas las áreas que pertenecen a la entidad, debido a la problemática que se mantiene es el incumplimiento de funciones y la falta de responsabilidades en las diferentes actividades que deben realizar el personal.

Por otro lado, la aplicación del sistema de control interno a todos los departamentos o áreas que pertenezcan a la empresa se pudo identificar los riesgos en los diferentes procesos que realiza la empresa, se requiere de creatividad para poder interpretar las soluciones al problema expuesto. Siempre y cuando exista compromiso de todos los empleados que trabajan en la empresa; las soluciones expuestas fueron acogidas por el gerente propietario y pudo identificar las atribuciones y obligaciones que se debe cumplir dentro de las horas laborales respetando así el sistema jerárquico, tomando en cuenta que debe desarrollar también incentivos hacia los colaboradores.

#### **1.1.4 Objetivos**

##### **Objetivo General**

- Diseñar un Sistema de control interno a los procesos en la empresa Comercial El Ferretero para el mejoramiento de la eficiencia y eficacia de sus operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de normativas.

##### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la empresa para la identificación de vulnerabilidades y riesgos.
- Evaluar vulnerabilidades y riesgos en el sistema de control interno.
- Elaborar políticas y procedimientos para el sistema de control interno en la empresa bajo la metodología COCO.

## **1.2 Revisión de la literatura**

### **1.2.1 Teoría de la información en base al control interno**

Esta teoría de la información surgió en respuesta a desafíos técnicos en la comunicación, y su objetivo es transmitir mensajes o conceptos utilizando diversas formas de expresión, que incluyen la palabra hablada o escrita, la comunicación a través de medios como la radio y el teléfono, así como el lenguaje gestual, la música y las imágenes (Shannon & Weaver, 1949). De este modo al emplear la teoría de la información en las entidades es importante ya que se puede explicar las acciones, decisiones y limitaciones que aplican. Asimismo, la teoría de la información en la empresa Comercial El Ferretero permite comunicar todas las debilidades internas para que puedan ser analizados y reformados de acuerdo con el nivel de riesgo y se aplique medidas de mejora para bienestar de la misma.

### **1.2.2 Definición de Control**

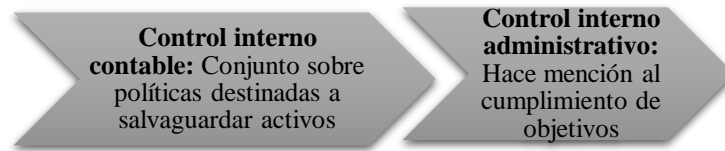
Control se define como la gestión que implica evaluar los resultados en comparación con los objetivos establecidos, identificando las causas de cualquier desviación y aplicando las correcciones necesarias. Por lo tanto, es fundamental que todos los involucrados en las operaciones de las organizaciones tengan la autoridad adecuada para tomar decisiones (Montaño, 2013).

### **1.2.3 Definición de Control Interno**

Se refiere a las medidas implementadas por la dirección para planificar, estructurar y supervisar de manera efectiva las operaciones, con el fin de asegurar de manera adecuada que se alcancen los objetivos propuestos con un nivel aceptable de seguridad (Mantilla, 2011).

Se clasifica en dos importantes grupos:

**Figura No. 6** Grupos de control interno



**Fuente:** Barreres (2020)

**Elaborado por:** Fonseca (2023)

#### 1.2.4 Definición de Sistema de Control Interno

Según Montaña (2013) Sistema de control interno se describe a modo de un método coordinado de normativas, procedimientos, manuales, reglas y políticas, implementado por la alta dirección o la administración, con la finalidad de asegurar un nivel apropiado de seguridad. De igual manera, Isaza (2012) indica que cada líder de departamento debe establecer junto con su equipo, los criterios que deben ser cumplidos en los procesos de su área. Estos estándares deben estar en línea con las responsabilidades habituales de la compañía y deben ser seguidos durante la ejecución de las tareas.

Existen tres elementos importantes que se detalla a continuación:

**Figura No. 7** Elementos de Sistema de control interno



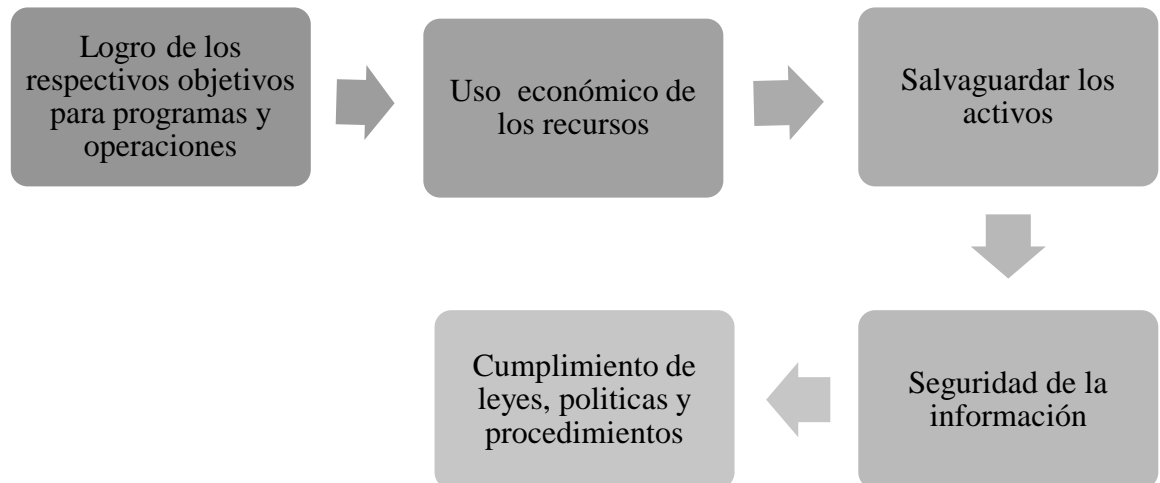
**Fuente:** Barreres (2020)

**Elaborado por:** Fonseca (2023)

### 1.2.5 Objetivos de Control Interno

Asegura la ausencia de fallos mediante la implementación de prácticas específicas en una empresa y para obtener su éxito a continuación se detalla sus objetivos:

*Figura No. 8 Objetivos Control interno*



**Fuente:** Mantilla (2011)

**Elaborado por:** Fonseca (2023)

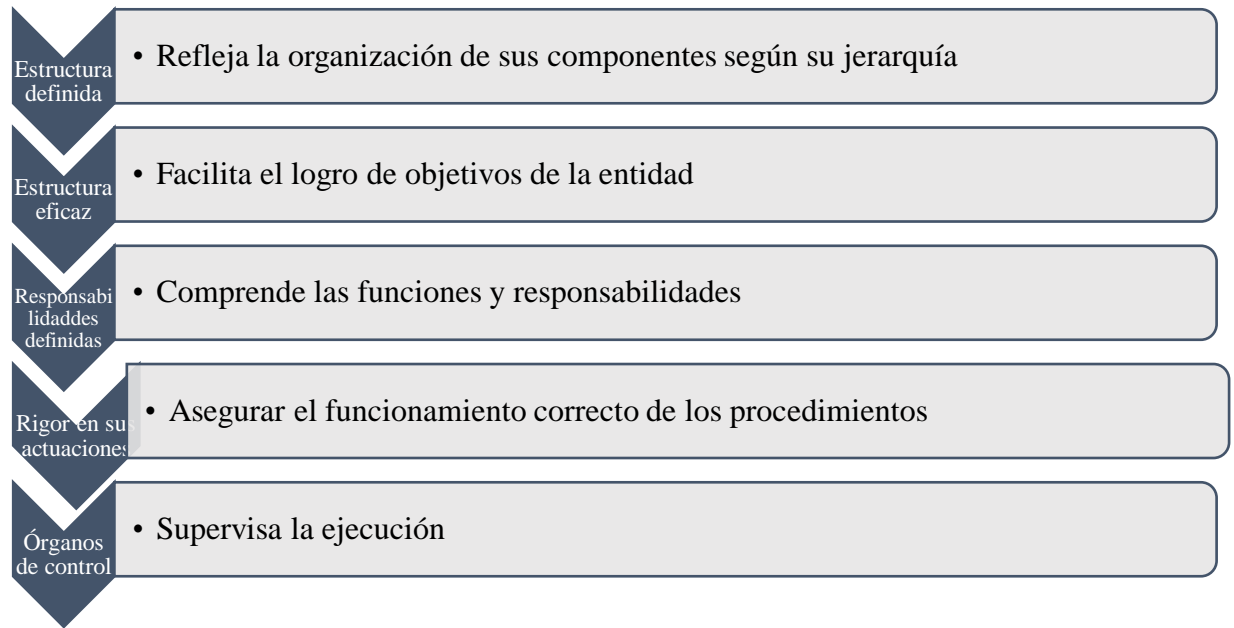
### 1.2.6 Importancia del Control Interno

Funciona como un instrumento que combate la corrupción, fortalecimiento a la compañía para alcanzar objetivos de rendimiento y productividad evitando la pérdida de activos. Además, garantiza la confiabilidad de datos financieros y garantiza el cumplimiento de normativas legales y regulaciones, evitando así daños a la reputación y otras consecuencias negativas (Mendoza-Zamora et al., 2018).

### 1.2.7 Estructura organizativa del Control Interno

Para que exista un control interno efectivo, es necesario contar con una estructura organizativa claramente establecida, que defina las responsabilidades de manera precisa y cuente con un órgano de control correspondiente que se puntualiza a continuación:

**Figura No. 9 Estructura organizacional**



**Fuente:** Barreres (2020)

**Elaborado por:** Fonseca (2023)

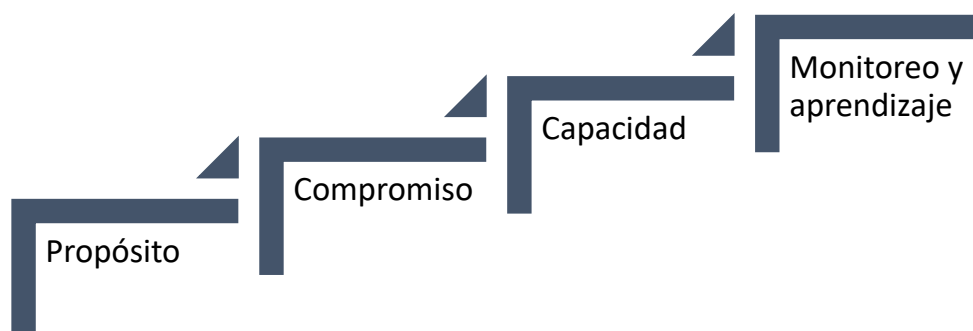
### 1.2.8 Modelo COCO

Este método es de origen canadiense consiste en proporcionar un conjunto de veinte criterios generales que cualquier empleado de una organización puede emplear para crear, implementar, ajustar o evaluar el control, en lugar de conceptualizar como una estructura jerárquica compuesta por componentes y elementos interconectados (Morán et al., 2018). El control interno se puede definir como las medidas que promueven los resultados óptimos en la organización.

Se clasifica en cuatro grupos que son:



*Figura No. 10 Grupos del modelo COCO*



**Fuente:** Mantilla (2013)

**Elaborado por:** Fonseca (2023)

### **1.2.9 Elementos del modelo COCO**

De acuerdo con Mantilla (2013) este tipo de método para impulsar una acción correctiva en la toma de decisiones deben basarse en los veinte criterios que están descritos a continuación:

**Tabla No. 3 Elementos modelo COCO**

<b>GRUPO</b>	<b>CRITERIO</b>
<b>Propósito</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es esencial definir y comunicar los objetivos.</li> <li>2. Identificar y evaluar los riesgos internos y externos fundamentales que la organización afronta en su búsqueda de metas.</li> <li>3. Las políticas destinadas a apoyar el logro de los objetivos y la gestión de riesgos deben ser establecidas, comunicadas y seguidas de manera que las personas comprendan sus expectativas y su grado de autonomía.</li> <li>4. Deben ser creados y comunicados planes para orientar los esfuerzos en la consecución de los objetivos organizacionales.</li> <li>5. Los objetivos y planes correspondientes deben incorporar metas y medidas de rendimiento que sean cuantificables.</li> </ol>
<b>Compromiso</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Asegurar que la organización comparte y practica valores éticos, como la integridad, que deben ser establecidos y comunicados en toda la empresa.</li> <li>7. Las políticas y prácticas de gestión de recursos humanos deben estar alineadas con los valores éticos de la organización y orientadas hacia el logro de sus metas.</li> <li>8. Es crucial definir de manera clara la autoridad, la responsabilidad y la rendición de cuentas, asegurándose de que estén en sintonía con los objetivos de la organización, para que las decisiones y acciones sean tomadas por las personas adecuadas.</li> <li>9. Promover un ambiente de confianza mutua para facilitar la comunicación efectiva entre los miembros de la organización y mejorar su desempeño en la consecución de los objetivos de la empresa.</li> </ol>
<b>Capacidad</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Las personas deben poseer el conocimiento, las competencias y las herramientas necesarias para respaldar el cumplimiento de los objetivos de la organización.</li> <li>11. Los procesos de comunicación deben estar en consonancia con los valores de la organización y orientarse hacia la consecución de sus metas.</li> <li>12. Es esencial identificar y comunicar información suficiente y relevante de manera oportuna para que las personas puedan cumplir eficazmente con sus responsabilidades asignadas.</li> <li>13. Las decisiones y acciones de las distintas partes de la organización deben estar sincronizadas y coordinadas.</li> <li>14. Las actividades de supervisión deben ser incorporadas de manera integral en la estructura de la organización, teniendo en cuenta sus objetivos, los riesgos asociados a su consecución y la interconexión de los elementos de control.</li> </ol>
<b>Monitoreo y aprendizaje</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>15. Es necesario vigilar tanto el entorno externo como el interno para obtener información que pueda indicar la necesidad de reconsiderar los objetivos o el sistema de control de la organización.</li> <li>16. Se debe supervisar el rendimiento en comparación con los objetivos y los indicadores establecidos en los planes y metas de la organización.</li> <li>17. Se deben cuestionar los supuestos en los que se basan los objetivos de la organización, evaluando su validez y relevancia.</li> <li>18. Cuando cambien los objetivos o se detecten deficiencias en la presentación de informes, es necesario volver a evaluar las necesidades de información y los sistemas de información relacionados.</li> <li>19. Deben implementarse y llevarse a cabo procedimientos de seguimiento para garantizar que se realicen los cambios o acciones apropiadas.</li> <li>20. La dirección debe evaluar de forma regular la eficacia del sistema de control en la organización y comunicar los resultados a las partes interesadas responsables (Mantilla, 2011).</li> </ol>

**Fuente:** Mantilla (2011)

**Elaborado por:** Fonseca (2023)

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA**

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

##### **2.1.1 Unidad de análisis**

En el proyecto integrador la realización del sistema de control interno estuvo enfocada en cada una de las fases operativas de la organización, se estimó a la compañía Comercial El Ferretero como objeto de estudio, localizada exactamente en la provincia de Napo específicamente en la ciudad del Tena. Los procesos que fueron evaluados correspondieron a los departamentos: contable administrativo, cajas, ventas y servicio al cliente, bodega y marketing, dado que son el elemento esencial de la entidad que facilita la interacción entre la organización y su clientela, impulsando la eficiencia y efectividad en el proceso de decidir.

Se aplicó el modelo COCO relacionado al sistema de control interno, puesto que, se ha encontrado diferentes inconsistencias y errores que han perjudicado a cada departamento existente en la empresa. De igual manera, carecen de políticas y procedimientos claramente establecidos hacia el cumplimiento de objetivos. El propósito fue corregir la estructura organizacional, procesos y sus respectivas asignaciones de responsabilidades para cada colaborador, con la intención de optimizar y mejorar el proceso de elección y determinación de metas.

##### **2.1.2 Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de información**

###### **2.1.2.1 Fuentes de información primaria**

Para llevar a cabo el proyecto integrador se utilizó información facilitada por los colaboradores de la entidad. De la misma manera, se empleó la técnica de la entrevista al personal encargado de las diferentes áreas del Comercial El Ferretero con el propósito de conocer la información básica y primordial de la empresa. La técnica del

test al igual fue aplicada al personal encargado de cada departamento que tengan relación con los procesos respectivos.

**Tabla No. 4** *Personas entrevistadas*

<b>Nombres</b>	<b>Cargo</b>	<b>Departamento</b>
Margarita Jiménez	Jefe administrativo	Administrativo- contable
Marliz Freire	Jefe de cajas	Cajas
Katy Ortiz	Jefe de ventas	Ventas y Servicio al cliente
Heiner Salas	Jefe de bodega	Bodega
Stalin Cajilema	Jefe de marketing	Marketing

**Elaborado por:** Fonseca (2023)

### **Entrevista**

La entrevista fue aplicada la segunda semana de noviembre específicamente el martes 7 de noviembre del 2023, se realizó de manera personal, a las 14h00 dentro de las instalaciones físicas del Comercial El Ferretero. Con el propósito de obtener la información más completa para identificar las inconsistencias que existieron en la organización.

### **Guión de entrevista**

El guión de entrevista fue estructurada con diez interrogantes referidas básicamente a la información de la empresa, y se prolongó por cerca de 30 minutos. Se describen a continuación las interrogantes utilizadas:

**Tabla No. 5 Preguntas de la entrevista**

<b>No.</b>	<b>Preguntas</b>
1	¿La empresa ha dado a conocer a su personal su misión, visión y valores corporativos?
2	¿La empresa posee una estructura organizacional que permite identificar un orden jerárquico entre las áreas departamentales?
3	¿La empresa tiene claramente definido los objetivos a corto y largo plazo?
4	¿La entidad dispone de un plan que se refiera a capacitaciones únicamente a su personal interno?
5	¿Existe un jefe supervisor de cada área de la empresa?
6	¿La empresa tiene definido la segregación de funciones de acuerdo a las competencias de su personal?
7	¿Los empleados que trabajan en la empresa tienen conocimiento a lo que respecta antecedentes empresariales?
8	¿El sistema de control interno que maneja la empresa permite validar la eficiencia y eficacia en sus operaciones?
9	¿La empresa realiza una planificación de compras para sus adquisiciones?
10	¿En la empresa posee acciones de motivación y compensación para los empleados?

**Elaborado por:** Fonseca (2023)

### **Test**

La técnica del test se desarrolló el día miércoles 15 de noviembre del 2023 a las 10h00, de manera presencial en el respectivo establecimiento a los responsables de cada departamento. De esta manera poder identificar el estado actual de la entidad Comercial El Ferretero.

## Cuestionario estandarizado

Se utilizó un cuestionario con interrogantes de respuestas cerradas escala nominal de SI o NO, además fueron diseñadas en base a los veinte criterios que están agrupados en cuatro componentes del método COCO que se detalla a continuación:

**Tabla No. 6 Preguntas del cuestionario**

COMPONENTE	Nº	PREGUNTA	SI	NO
<b>PROPÓSITO</b>	1	¿Dentro de la empresa se identifica los diferentes objetivos para su crecimiento?		
	2	¿Existe comunicación con todos los colaboradores sobre las metas propuestas?		
	3	¿En la empresa se identifica y analiza los diferentes riesgos?		
	4	¿La empresa identifica que los riesgos externos?		
<b>COMPROMISO</b>	5	¿La entidad incentiva al personal por cumplir con las metas y propósitos?		
	6	¿La entidad posee un código de ética relacionado con asuntos de sus colaboradores?		
	7	¿La entidad impulsa e imparte el cumplimiento de los valores éticos a todos sus empleados?		
<b>APTITUD</b>	8	¿La entidad cuenta con los colaboradores adecuados en todos sus departamentos?		
	9	¿En cada departamento el personal está altamente capacitado para cumplir sus funciones establecidas?		
	10	¿Los colaboradores de la empresa disponen de los recursos requeridos para llevar a cabo sus tareas diarias?		
	11	¿Dentro de la empresa existen políticas relacionadas con el reclutamiento de personal?		
<b>EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE</b>	12	¿En la entidad se ejecuta seguimientos al cumplimiento de los objetivos?		
	13	¿Los colaboradores entienden correctamente las actividades que deben realizar?		
	14	¿La empresa establece medidas correctivas para lograr los objetivos propuestos?		
	15	¿En la empresa existe metas y comparaciones de acuerdo al desempeño del personal?		

**Fuente:** Páramo (2013)

**Elaborado por:** Fonseca (2023)

## Observación

A través de la técnica de la observación se desarrolló un check list para verificar las vulnerabilidades encontradas dentro de la empresa garantizando la precisión de toda la información.

*Tabla No. 7 Check list*

<b>N.º</b>	<b>DETALLE</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1	El personal tiene conocimiento de la misión, visión y valores corporativos		
2	El personal identifica con claridad el orden jerárquico de las áreas departamentales		
3	El personal tiene conocimiento de los objetivos a corto y largo plazo relacionados con la empresa		
4	Los trabajadores son capacitados constantemente		
5	El personal posee un jefe directo en las diferentes áreas		
6	El personal posee una segregación basada en sus capacidades		
7	Los antecedentes de la empresa son de conocimiento general de sus colaboradores		
8	El personal es controlado de manera eficiente y eficaz		
9	El personal presenta la planificación de compras		
10	Los empleados poseen motivaciones y compensaciones por su rendimiento laboral		

**Elaborado por:** Fonseca (2023)

### 2.1.3 Fases del desarrollo

Se detallan las etapas de desarrollo que se emplearon en el proyecto integrador:

*Tabla No. 8 Fases del desarrollo*

Objetivos específicos	Fase o etapas	Descripción
<p>Diagnosticar la situación actual de la empresa para la identificación de vulnerabilidades y riesgos.</p>	<p><b>Fase I Diagnóstico Preliminar</b></p>	<p>Esta fase se centró en la recopilación de información relevante de la empresa que facilitarían una evaluación preliminar del control interno. Igualmente, se realizó una entrevista con el objetivo de evaluar el estado actual que confiere a la organización en cuanto a sus procesos operativos, adicionalmente, se utilizó el check list que permitió identificar de manera general los diversos errores presentes en cada departamento.</p>
<p>Evaluar vulnerabilidades y riesgos en el sistema de control interno.</p>	<p><b>Fase II Ejecución</b></p>	<p>Una vez que se obtuvo la información esencial de la empresa se procedió a identificar las debilidades para aplicar una matriz de riesgo (mapa de calor). Con la finalidad de resolver los problemas existentes.</p>
<p>Elaborar políticas y procedimientos para el sistema de control interno en la empresa bajo la metodología COCO.</p>	<p><b>Fase III Resultados</b></p>	<p>En esta fase final, se llevó a cabo la elaboración de un manual que aborda las políticas y procedimientos de control interno aplicando el modelo COCO para cada componente como es Propósito, Compromiso, Capacidad y Evaluación y Aprendizaje. Finalmente, se emitió el informe dando a conocer los resultados relevantes para el mejoramiento del sistema de control de la empresa.</p>

**Elaborado por:** Fonseca (2023)



## **CAPÍTULO III**

### **DESARROLLO**

#### **3.1 El Control interno a los procesos operativos empresariales**

El Control interno es una pieza fundamental dentro de la empresa, consiste en asegurar que la organización opere de manera eficaz, ya que esto promovió en su desarrollo. En este contexto, todo lo relacionado con este tipo de supervisión está vinculado a la manera en que se administra la organización. Así mismo, facilita la identificación de riesgos vinculados a cada actividad y proceso con el propósito de reducir al mínimo sus impactos.

Existió la optimización de los recursos administrativos alcanzando un equilibrio y estabilidad financiera que potenciaron la productividad organizacional. Asimismo, contribuyó a reducir la incidencia de errores que generaron pérdidas financieras, obstaculizando el logro de los objetivos.

Se desarrolló un diagnóstico preliminar recopilando información importante de la empresa que permitió identificar su situación actual, a su vez se detalló las vulnerabilidades y riesgos encontrados que fueron evaluados con una matriz de confianza y riesgo dando a conocer las problemáticas existentes. Finalmente, con los datos e información obtenida se desarrolló las políticas y procedimientos para cada departamento que corresponde a la entidad, bajo el modelo COCO con sus respectivos componentes.



# **COMERCIAL EL FERRETERO**

## **FASE I**

Diagnosticar la situación actual de la empresa para  
la identificación de vulnerabilidades y riesgos

Se aplicó una entrevista al gerente propietario para recopilar mucha más información que esté relacionada con la organización. De igual manera, se realizó un check list que fue aplicado a cada encargado de los diferentes departamentos para verificar la información e identificar la problemática existente.

**Tabla No. 9 Entrevista Gerente General**

<b>Entrevistado</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Interpretación</b>
Gerente General	<b>¿La empresa ha dado a conocer a su personal su misión, visión y valores corporativos?</b>	Si, en una capacitación y convivencia se realizó con todo el personal se dio a conocer dicha información con el fin de parametrizar y enmarcar las habilidades que debería poseer el personal.	Esto hace referencia a que deben organizar de mejor manera las capacitaciones que contenga información interna y políticas de la entidad, o a su vez, adquirir conocimientos específicos relacionados con su área de trabajo.
	<b>¿La empresa posee una estructura organizacional que permite identificar un orden jerárquico entre las áreas departamentales?</b>	Por el momento no se posee una estructura organizacional plenamente identificada, por lo tanto, los departamentos y las funciones de los mismos no se encuentran bien definidas.	La empresa enfrenta desafíos debido a la ausencia de una estructura organizacional clara. Esto hace referencia a la carencia de estructuración de roles, responsabilidades y funciones organizativas en departamentos específicos.
	<b>¿La empresa tiene claramente definido los objetivos a corto y largo plazo?</b>	Personalmente considero que, si tenemos metas claras, sin embargo, el proceso para su ejecución y alcance es algo que no se ha visto claro ni conciso.	A pesar, de tener metas claras, existe una falta de precisión en el proceso para ejecutar y alcanzar esas metas, falta de un plan de ejecución detallado para asignar responsabilidades.
	<b>¿La entidad posee un programa de capacitación</b>	Si existe un plan, pero por lo general poseemos ofertas para una capacitación por parte de los proveedores	Los proveedores podrían trabajar en colaboración con la organización para implementar el plan

	<b>relacionado a su personal interno?</b>		existente, ofreciendo su experiencia y recursos para garantizar una ejecución exitosa.
	<b>¿Existe un jefe supervisor de cada área de la empresa?</b>	Si existe, pero se espera en un futuro restablecer la organización de empresa contando con una mejor distribución.	La empresa reconoce que la organización actual puede no estar optimizada y que hay espacio para mejorar la distribución de elementos clave dentro de la empresa, como personal, funciones o recursos.
	<b>¿La empresa tiene definido la segregación de funciones de acuerdo con las competencias de su personal?</b>	Por ahora no están bien definidas la segregación de funciones, por el mismo hecho el personal se ha vuelto polifuncional en distintas áreas.	La empresa enfrenta un desafío en cuanto a la falta de definición clara de las funciones, lo que ha llevado a que el personal desempeñe roles polifuncionales en diferentes áreas. Esto puede resultar en una falta de claridad en las responsabilidades y posiblemente afectar la eficiencia operativa.
	<b>¿Los trabajadores que labora en la entidad tienen conocimiento de los antecedentes de la empresa?</b>	El personal si conocen sobre los antecedentes de la empresa.	La organización tiene éxito en proporcionar información a sus empleados sobre los antecedentes de la empresa, lo que indica un nivel de conciencia y comprensión sobre la evolución y el recorrido que tiene la entidad.
	<b>¿El sistema de control interno que</b>	No en su totalidad, debido a que sus procesos son	La organización depende en gran medida de

	<p><b>maneja la empresa permite validar la eficiencia y eficacia en sus operaciones?</b></p>	<p>demasiado empíricos y la evaluación de eficiencia y eficacia se hace en base a la percepción del gerente propietario.</p>	<p>procesos empíricos basados en la experiencia y observación y la evaluación de eficiencia y eficacia se realiza subjetivamente a través de la percepción del gerente propietario, en lugar de utilizar métricas objetivas o sistemas formales de evaluación.</p>
	<p><b>¿La empresa realiza una planificación de compras para sus adquisiciones?</b></p>	<p>Hace un tiempo no, sin embargo, en la actualidad si tratamos medianamente llevar dicho control</p>	<p>En el pasado, la empresa no tenía un control efectivo, pero en la actualidad, se está haciendo un esfuerzo para implementar algún tipo de control, aunque este puede no ser completamente exhaustivo o eficiente.</p>
	<p><b>¿En la empresa posee acciones de motivación y compensación para los empleados?</b></p>	<p>Hace algún tiempo se implementó el sistema de comisión por montos de venta y facturación sin embargo no fue un éxito y se tuvo que retirar del sistema ya que fue vulnerado.</p>	<p>En el pasado, la empresa implementó un sistema de comisión vinculado a los montos de ventas y facturación. Sin embargo, esta iniciativa no tuvo éxito, posiblemente debido a vulnerabilidades en el sistema, lo que llevó a su retirada.</p>

**Elaborado por:** Fonseca (2023)

De igual manera se aplicó un Check list a los encargados de cada departamento, con la finalidad de recabar información veraz acerca de la situación actual de la empresa. Tomando en cuenta las respuestas negativas que se complementó con la observación a cada ítem y se identificó si pertenece a vulnerabilidades o riesgos (**Ver Anexo 2**).

**Tabla No. 10** Check list de Vulnerabilidades y Riesgos

Item	Observación	Vulnerabilidad	Riesgo
El personal tiene conocimiento de la misión, visión y valores corporativos	Ha existido el ingreso de nuevo personal y no se ha realizado socializaciones actualmente	Porque el personal nuevo no podrá responder las interrogantes que puedan plantear los clientes para conocer más a profundidad sobre los antecedentes de la empresa.	
El personal identifica con claridad el orden jerárquico de las áreas departamentales	La falta de segregación de funciones y asignación de responsabilidades no permite una correcta distribución jerárquica.	Porque los colaboradores muchas veces no desempeñan las actividades para lo que fueron contratados.	Porque la clientela no se sienten satisfechos con el servicio brindado
Los trabajadores poseen una segregación basada en sus capacidades	Están distribuidos en torno a las necesidades mas no a sus capacidades ni habilidades	Porque el gerente general es el que toma las desiciones sin consultar a la administración	
El personal es controlado de manera eficiente y eficaz	Existen muchas variantes en el sistema de control que no han sido atendidas ni solventadas correctamente y evitan obtener valores reales en cuanto al desempeño eficaz y eficiente del personal en sus actividades	Porque no se valora el desempeño de cada colaborador por tanto no se sabe a ciencia cierta que tan eficiente es en sus actividades.	
Los empleados poseen motivaciones y compensaciones por su desempeño laboral	Existe abuso de confianza y vulneran el sistema de control en cuanto a los valores cobrados para reporte de comisiones	Los colaboradores no desempeñarán sus labores con un correcto entusiasmo	Los colaboradores presentarán su carta de renuncia y pueden divulgar en mal concepto lo que tenga que ver con la entidad

**Elaborado por:** Fonseca (2023)

La matriz de confianza y riesgo se aplicó a los respectivos departamentos que conforma la entidad y se verificó las áreas en las cuales existe falencias para proceder a tomar medidas correctivas.


**Tabla No. 11 Ponderación nivel de Confianza y Riesgo**

TABLA DE PONDERACIÓN NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO		
NIVEL DE CONFIANZA		
<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
 5% - 50% <b>95% - 50%</b>	 51% - 75% 49% - 25%	 76% - 95% 24% - 5%
<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>
NIVEL DE RIESGO		

**DEPARTAMENTO: Contable - Administrativo**

Esta tabla se sacó mediante la aplicación de un cuestionario basandose en la metodología COCO (Ver Anexo 4).

**Tabla No. 12 Ponderación y Calificación total**

PONDERACIÓN TOTAL	CALIFICACIÓN TOTAL	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO	SEMAFORIZACIÓN
21	14	66,67	33,33	

**Nivel de Confianza = ( CT x 100)/PT**

**Nivel de Riesgo = 100% – NC**

**Nivel de Confianza = (14\* 100)/21**

**Nivel de Riesgo = 100%-66,67**

**Nivel de Confianza = 66,67**

**Nivel de Riesgo = 33,33**

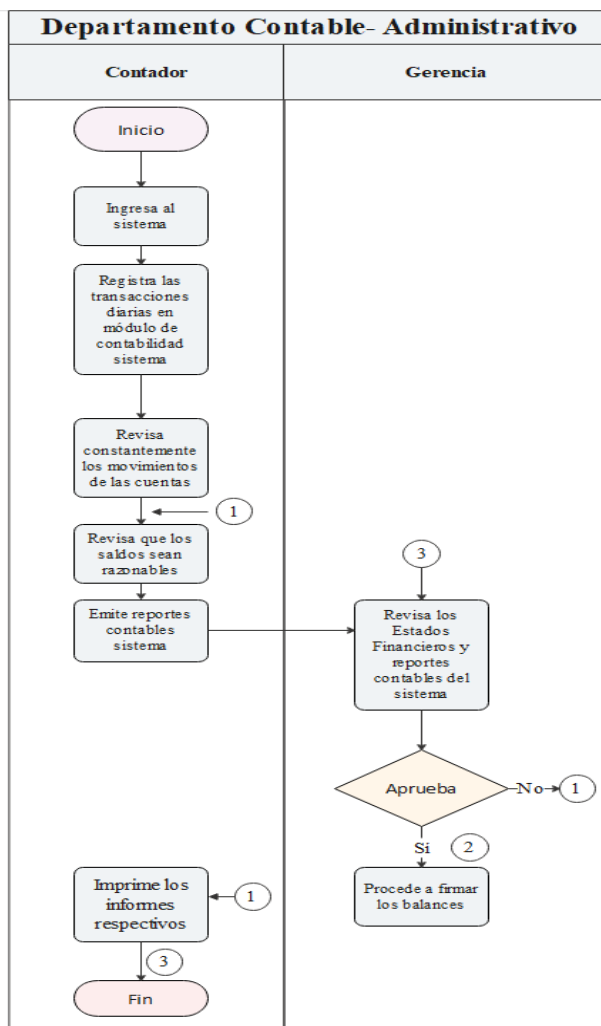
**Interpretación:**

Para el departamento Administrativo – Contable se evaluaron un total de 21 preguntas, aplicando los 4 componentes del modelo COCO, dando como resultado que el componente de Capacidad mostró nivel de confianza del 80% y bajo nivel de riesgo del 20%. Esto conlleva para relacionar con el componente más bajo que es el de Compromiso con el nivel de confianza del 60% y un riesgo del 40%. Este riesgo es causa de la ausencia de un manual de políticas para una mejor comunicación.

DEPARTAMENTO	COMPONENTE	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO	SEMAFORIZACIÓN
ADMINISTRATIVO CONTABLE	Propósito	60	40	●
	Compromiso	60	40	●
	Capacidad	80	20	●
	Monitoreo y Aprendizaje	66,67	33,33	●

El flujograma nos proporciona una representación visual de la realización de procesos en una empresa. Esto facilita comprender la secuencia de las actividades y la interrelación entre diferentes áreas.


**Figura No. 11** Flujograma Departamento Contable – Administrativo



Elaborado por: Fonseca (2023)



**DEPARTAMENTO: Cajas**

PONDERACIÓN TOTAL	CALIFICACIÓN TOTAL	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO	SEMAFORIZACIÓN
20	15	75	25	

**Nivel de Confianza** = ( CT x 100)/PT

**Nivel de Riesgo** = 100% – NC

**Nivel de Confianza** = (15\* 100)/20

**Nivel de Riesgo** = 100%-75

**Nivel de Confianza** = 75

**Nivel de Riesgo** = 25

**Interpretación:**

En el departamento de Cajas se aplicó 20 preguntas, utilizando los 4 componentes del modelo COCO, haciendo referencia al componente de mayor y menor ponderación. El componente Capacidad revela un nivel de confianza del 80% con un riesgo del 20% siendo un nivel elevado. Se puede asociar con el nivel más básico que es el del Monitoreo y Aprendizaje, el riesgo se debe a la falta de supervisión para alcanzar las metas propuestas.





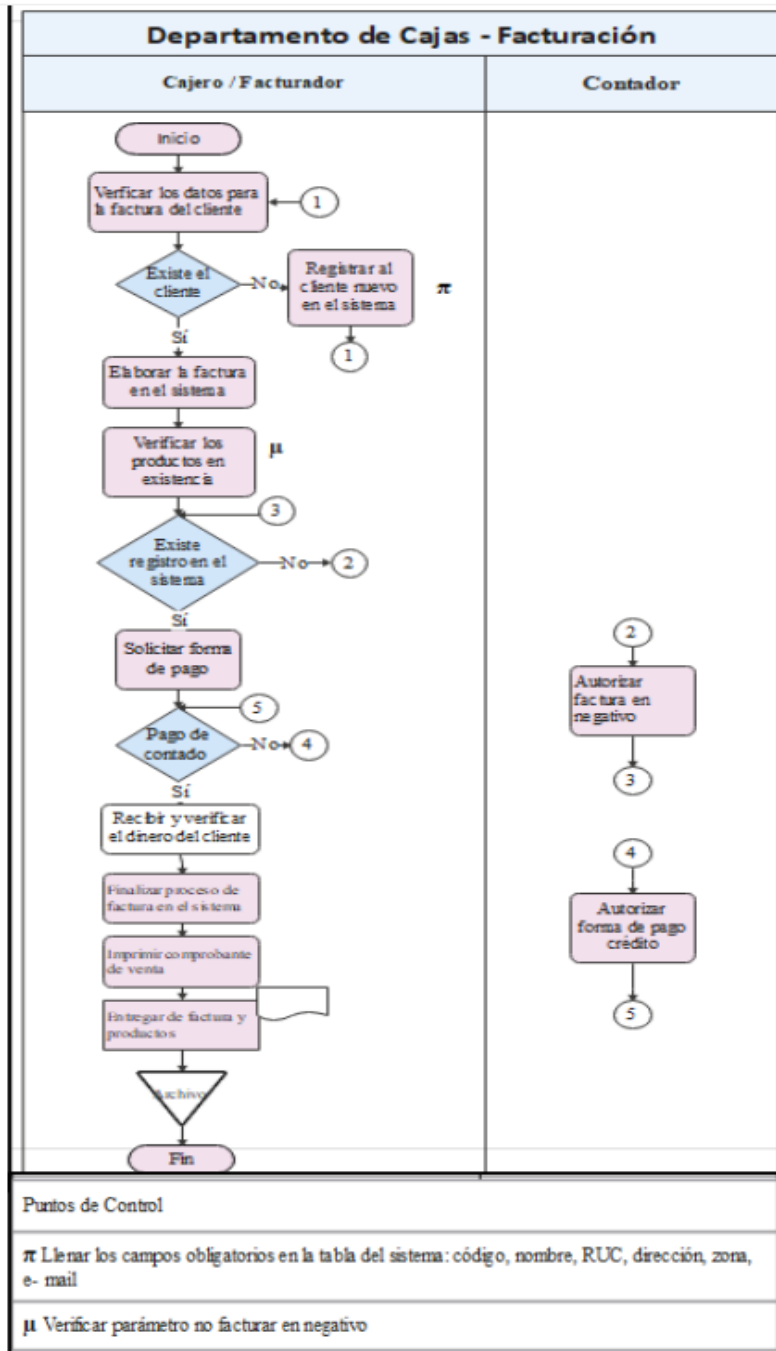

DEPARTAMENTO	COMPONENTE	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO	SEMAFORIZACIÓN
CAJAS	Propósito	80	20	
	Compromiso	75	25	
	Capacidad	80	20	
	Monitoreo y Aprendizaje	66,67	33,33	

Figura No. 12 Flujoograma del Departamento de Caja



Elaborado por: Fonseca (2023)

**DEPARTAMENTO: Ventas y Servicio al cliente**

PONDERACION TOTAL	CALIFICACIÓN TOTAL	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO	SEMAFORIZACIÓN
21	16	76,19	23,81	

**Nivel de Confianza** = ( CT x 100)/PT

**Nivel de Riesgo** = 100% – NC

**Nivel de Confianza** = (16\* 100)/21

**Nivel de Riesgo** = 100%-76,19

**Nivel de Confianza = 76,19**

**Nivel de Riesgo = 23,81**

**Interpretación:**

En esta área se empleó 21 preguntas, se aplicó los 4 componentes del modelo COCO, haciendo referencia al componente de mayor y menor ponderación. En cuanto el componente Capacidad, señala un nivel de confianza del 100% y un riesgo del 0% siendo un nivel alto. Se puede asociar con el nivel más elemental que es el de Propósito el riesgo se debe a la falta de comunicación de los objetivos propuestos para el éxito de la empresa.





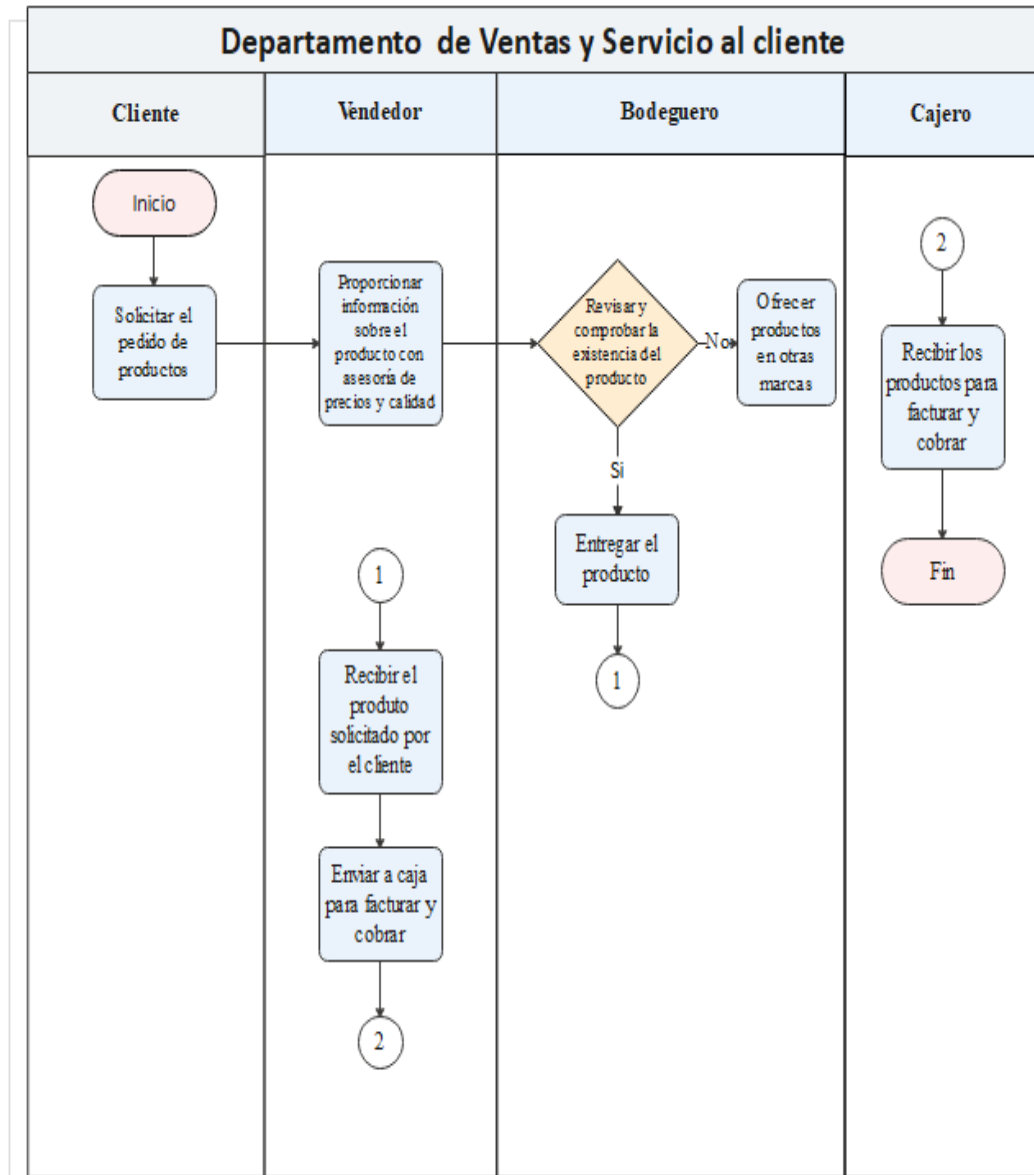

DEPARTAMENTO	COMPONENTE	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO	SEMAFORIZACIÓN
VENTAS	Propósito	60	40	
	Compromiso	80	20	
	Capacidad	100	0	
	Monitoreo y Aprendizaje	66,67	33,33	

Figura No. 13 Flujograma Departamento de Ventas y Servicio al cliente



Elaborado por: Fonseca (2023)

**DEPARTAMENTO: Bodega**

PONDERACIÓN TOTAL	CALIFICACIÓN TOTAL	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO	SEMAFORIZACIÓN
20	15	75	25	

**Nivel de Confianza = ( CT x 100)/PT**

**Nivel de Riesgo = 100% – NC**

**Nivel de Confianza = (15\*100)/20**

**Nivel de Riesgo = 100%-75**

**Nivel de Confianza = 75**

**Nivel de Riesgo = 25**

**Interpretación:**

En el departamento de Bodega se aplicó un total de 20 preguntas, empleando los 4 componentes del modelo COCO haciendo referencia al componente de mayor y menor ponderación. El componente Monitoreo y Aprendizaje, observamos un nivel de confianza del 100% con riesgo del 0% siendo un nivel alto. Se puede asociar con el nivel más básico que es el de Compromiso, donde el nivel de confianza es 50% y el riesgo del 50%, siendo su riesgo la carencia de un manual de políticas y procedimientos para la debida verificación del estado de productos.





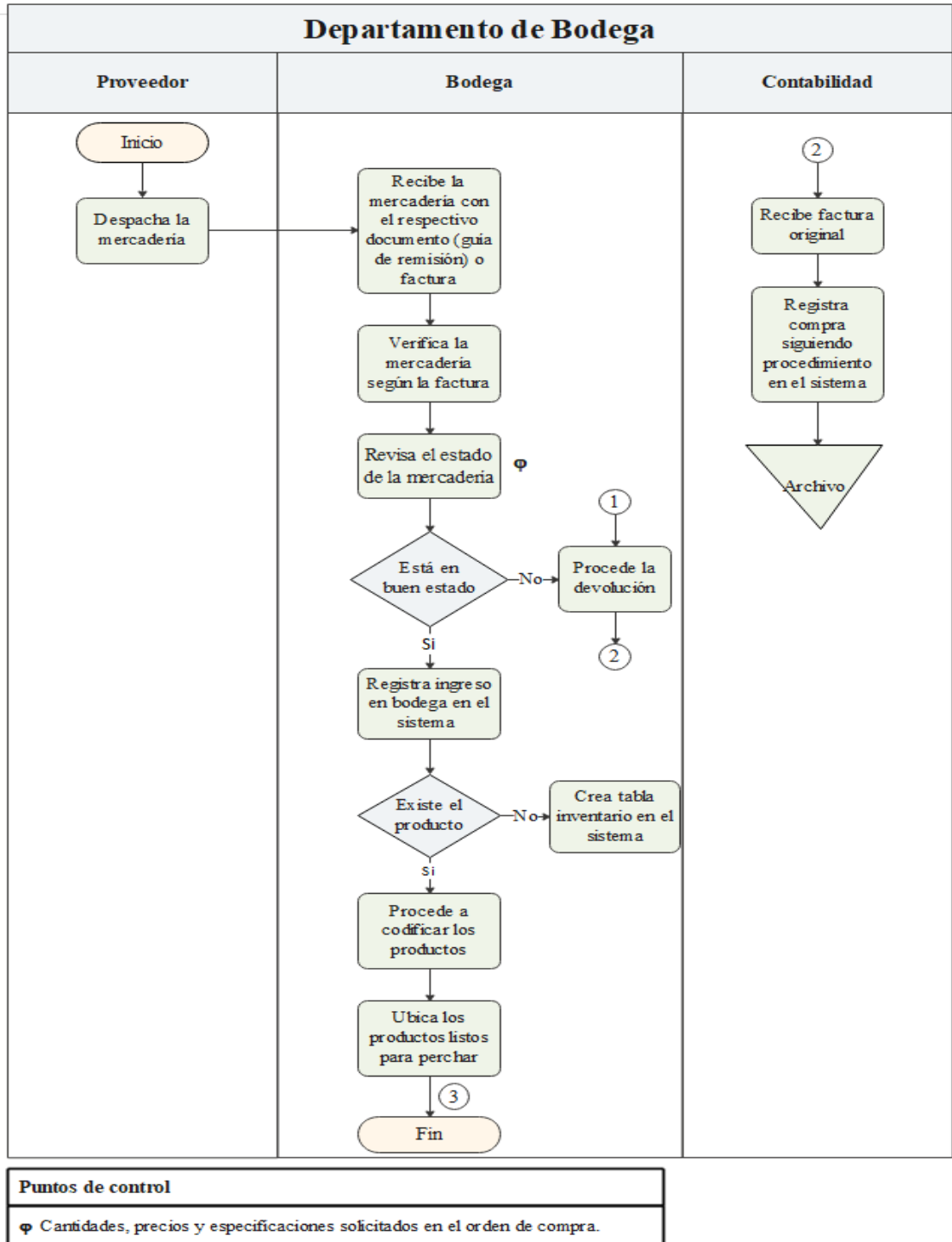

DEPARTAMENTO	COMPONENTE	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO	SEMAFORIZACIÓN
BODEGA	Propósito	80	20	
	Compromiso	50	50	
	Capacidad	60	40	
	Monitoreo y Aprendizaje	100,00	0	

Figura No. 14 Flujograma Departamento de Bodega



Elaborado por: Fonseca (2023)

**DEPARTAMENTO: Marketing**

PONDERACIÓN TOTAL	CALIFICACIÓN TOTAL	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO	SEMAFORIZACIÓN
20	16	80	20	

**Nivel de Confianza** = ( CT x 100)/PT

**Nivel de Riesgo** = 100% – NC

**Nivel de Confianza** = (16\* 100)/20

**Nivel de Riesgo** = 100%-80

**Nivel de Confianza** = 80

**Nivel de Riesgo** = 20

**Interpretación:**

En el departamento de Marketing se aplicó una totalidad de 20 preguntas, utilizando los 4 componentes del modelo COCO haciendo referencia al componente de mayor y menor ponderación. El componente Propósito, se destaca con un nivel de confianza del 100% y un riesgo del 0%. Se puede asociar con el nivel más bajo que es el de Monitoreo y Aprendizaje, que muestra un nivel de confianza del 66,67% y un riesgo del 33,33%, siendo su riesgo la falta de políticas y procesos para poder monitorear las labores diarias.





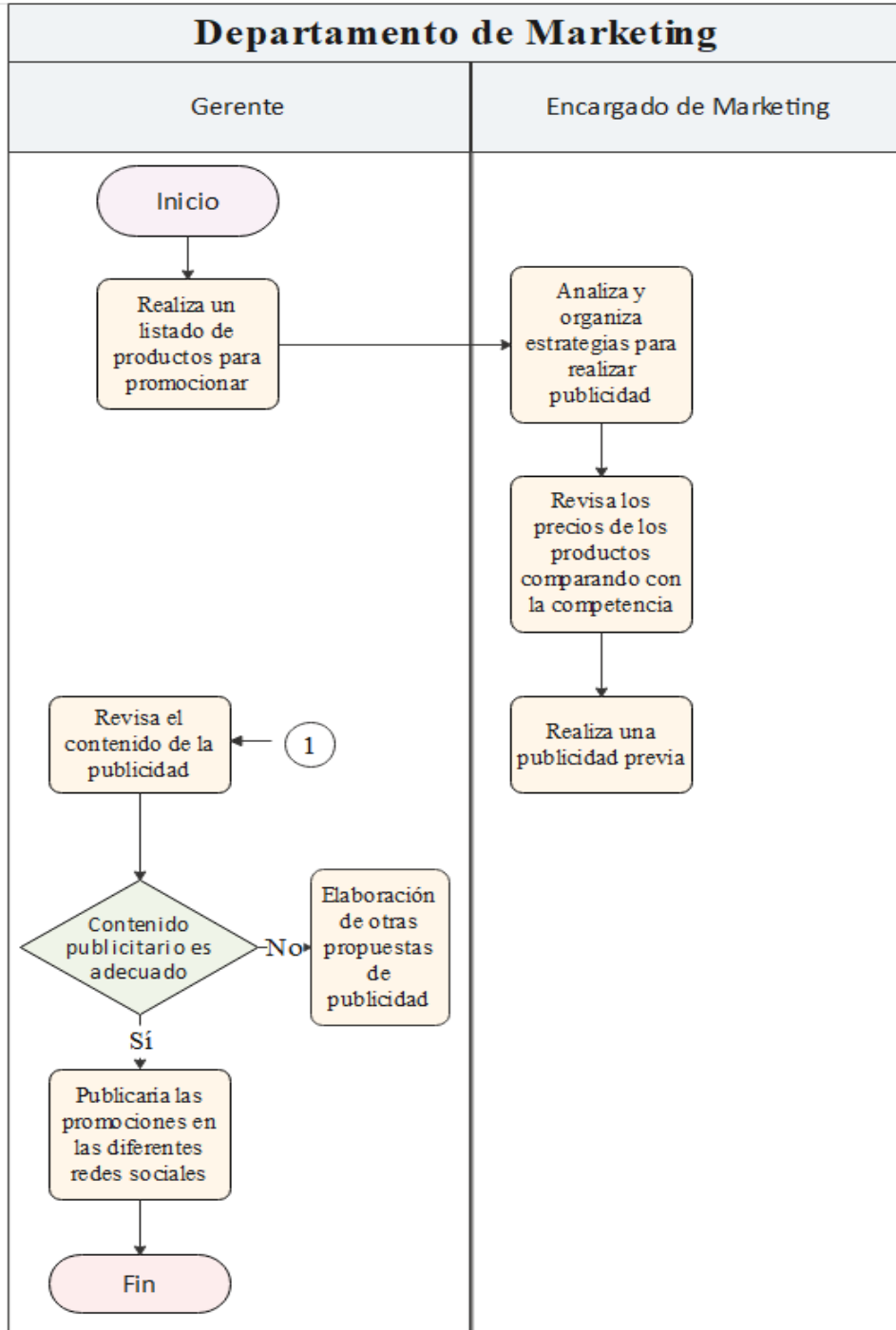
DEPARTAMENTO	COMPONENTE	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO	SEMAFORIZACIÓN
MARKETING	Propósito	100	0	
	Compromiso	75	25	
	Capacidad	80	20	
	Monitoreo y Aprendizaje	66,67	33,33	

Figura No. 15 Flujograma Departamento de Marketing



Elaborado por: Fonseca (2023)





# **COMERCIAL EL FERRETERO**

## **FASE II**

Evaluar vulnerabilidades y riesgos en el sistema de control interno

Para la evaluación de la matriz de vulnerabilidad y riesgo se procedió a la identificación de los puntos débiles, para evaluar la probabilidad de un riesgo se centra en determinar cuántas veces podría ocurrir, considerando cuán grave sería el daño si el riesgo se convierte en una amenaza. Por otro lado, la evaluación del impacto se basa en analizar las consecuencias que tendría la ocurrencia de la amenaza, es decir, qué efectos tendría en la entidad. A través de esta valoración, se efectuó la construcción del mapa de calor con el propósito de comprender la probabilidad de que el riesgo y evaluar su magnitud.

Figura No. 16 Matriz de riesgo

**COMERCIAL EL FERRETERO**  
**MATRIZ DE RIESGO**

RIESGO	PUNTOS DÉBILES	RIESGOS	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO	EVALUACIÓN	NIVEL DE RIESGO	TIPOS DE CONTROL	CONTROL	POLÍTICA DE CONTROL	COMPONENTE COCO
R1	Llenar campos obligatorios en la tabla del sistema: Código, nombre, RUC, dirección, teléfono, zona, vendedor, correo electrónico	Errores al intentar generar una factura, dificultad para el proceso de pagos, la contabilidad y la auditoria pueden volverse mas complejas.	4	1	4	Moderado	Preventivo	Revisar que todos los campos esten correctamente llenados antes de guardar	Registrar con un código único, no dejar campos en blanco, puede tener caracteres alfanuméricos y longitud especifica	Capacidad
R2	Verificar parámetro no facturar en negativo	Insatisfacción del usuario, saldos negativos, reembolsos a los clientes y problemas contables.	4	2	8	Medio	Preventivo	Revisar la existencia de los productos antes de facturar	Existir parámetros que apliquen restricciones para evitar facturación en negativo y solo ciertos usuarios podrán tener acceso para modificar	Monitoreo y Aprendizaje
R3	Arqueo de Caja	Errores administrativos, omisión en el registro de dinero o pérdida del mismo y sanciones administrativas.	3	3	9	Medio	Detectivo	Poseer un documento de respaldo con su respectiva información de cada arqueo de caja.	Realizar arqueos de caja de forma regular, ya sea al final de cada turno, al final del día o en intervalos específicos	Monitoreo y Aprendizaje
R4	Procedimiento de arqueo de caja manual de políticas y procedimientos	Afectación en la precisión de los registros contables, problemas legales y sanciones, impacto negativo en la reputación de la empresa.	2	2	4	Moderado	Detectivo	Comparar entre el saldo registrado en el sistema y el saldo físico de caja para evitar discrepancias.	Establecer una política de que no deben haber faltantes inexplicados en el arqueo de caja, y cualquier discrepancia debe explicarse y documentarse	Compromiso
R5	Cantidades, precios y especificaciones solicitados en el orden de compra	Pérdida de ganancias, afectación a la disponibilidad de productos, insatisfacción del cliente.	3	3	9	Medio	Correctivo	Implementar una revisión detallada de los productos para verificar el estado.	Garantizar que las cantidades, precios y especificaciones en la orden de compra sean ingresados con precisión y reflejen con exactitud los productos.	Capacidad

Elaborado por: Fonseca (2023)

*Figura No. 17 Mapa de Calor*

**SEMAFORIZACIÓN DE RIESGO**

MAPA DE CALOR						
		<i>Bajo</i>	<i>Moderado</i>	<i>Medio</i>	<i>Alto</i>	<i>Alto</i>
<i>Probabilidades</i>	<i>Valor</i>	1	2	3	4	5
<i>Frecuentemente</i>	5					
<i>Moderado</i>	4	R1	R2			
<i>Ocasional</i>	3			R3-R5		
<i>Remoto</i>	2		R4			
<i>Improbable</i>	1					

**Elaborado por:** Fonseca (2023)

**COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

**INFORME**

Sr. Leodan Córdova

**Gerente General del Comercial El Ferretero**

Se ha realizado una evaluación de sistema de control interno a la entidad Comercial El Ferretero, basándose en los componentes de la metodología COCO.

El Gerente General de la empresa Comercial El Ferretero es el encargado de tomar las decisiones en bienestar de la entidad. Deben tomar medidas correctivas para salvaguardar los activos y no dejar que se ejecuten operaciones sin consultar por parte de los colaboradores.

La valoración que se ha realizado bajo las condiciones del sistema de control interno del Comercial El Ferretero se ha podido identificar riesgos que afectan a la organización, por lo tanto, se deben tomar en cuenta las medidas que se recomiendan.

A continuación, se detalla los elementos encontrados en cada uno de los departamentos que pertenecen a la empresa.

## **DEPARTAMENTO CONTABLE – ADMINISTRATIVO**

En el departamento contable se ha identificado una situación en la que, durante la ejecución de los pagos asociados a las cuentas pendientes, no se encuentran los respaldos pertinentes. Asimismo, al elaborar los informes financieros, no se lleva a cabo una revisión exhaustiva de todas las transacciones para asegurar para asegurar su exactitud y veracidad.

En el área administrativa se ha notado que el procedimiento de incorporación de nuevos empleados no se está gestionando adecuadamente, ya que se prioriza la necesidad inmediata de cubrir el puesto en lugar de analizar adecuadamente el perfil profesional de los candidatos.

Al evaluar el control interno se obtuvo como resultado que existe un nivel de confianza del 66,67% y un riesgo del 33,33%, lo cual afecta las decisiones estratégicas y el logro de objetivos que contribuyen al bienestar de la empresa

## **DEPARTAMENTO CAJAS / FACTURACIÓN**

En el departamento de cajas – facturación se ha detectado puntos débiles que afecta a las actividades del personal, como es la falta de arqueos de caja sorpresivos para poder verificar todas las transacciones que se realizan durante las horas laborales de cada trabajador. La falta de documentación de respaldo para evitar confusión. Por otra parte, otro punto débil es que al momento de facturar no verifican que en el sistema y en físico exista el producto porque no se puede facturar en negativo. Por ese motivo, existen molestias en los clientes.

Como resultado de la evaluación de control interno reveló un nivel de confianza del 75% y un riesgo del 25%, indicando la existencia de dificultades en el control de procesos en dicha área, por la ausencia de respaldos apropiados.

## **DEPARTAMENTO VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE**

Sus debilidades están relacionadas a la falta de capacitaciones sobre las nuevas adquisiciones de productos y sus respectivas características para que los responsables puedan comunicar toda la información y facilitar la compra a los clientes.

Los datos obtenidos muestran que el nivel de confianza es del 76,19% y un riesgo del 23,81%, esto muestra la falta de comunicación y socialización con el personal para cumplir con los objetivos propuestos.

#### **DEPARTAMENTO BODEGA**

En este departamento se ha encontrado una problemática como es la falta de control al momento de llegada de la mercadería que es realizar la verificación de forma ordenada todas las cantidades, precios y especificaciones relacionadas o solicitadas en la orden de compra para comparar que no exista ninguna alteración.

Los resultados obtenidos del nivel de confianza son del 75% y un riesgo del 25%, señalando la carencia de verificación y comparación de todas las especificaciones de la mercadería solicitada.

#### **DEPARTAMENTO MARKETING**

El departamento de Marketing se ha encontrado falencias entre las cuales están la falta de creatividad en la publicidad de los diferentes productos ofrecidos por la organización, ya que en la actualidad las promociones o demostraciones de mercadería se realizan por las redes sociales, con el objetivo de atraer nuevos clientes y aumentar las ganancias de la empresa a comparación de las demás competencias.

Al valorar, se ha obtenido un nivel de confianza del 80% y un nivel de riesgo del 20%. Esta situación ha llevado a que los clientes opten por visitar otros establecimientos debido a la conveniencia de los precios, generando perjuicios para la empresa



# **COMERCIAL EL FERRETERO**

## **FASE III**

Elaborar políticas y procedimientos para el sistema de control interno en la empresa bajo la metodología COCO

Para diseñar las políticas y procedimientos para el Sistema de control interno de la organización Comercial El Ferretero se llevó a cabo la elaboración del cuestionario de control interno con el modelo COCO que permite identificar las falencias y aspectos que requieren mayor atención para poder alcanzar los objetivos propuestos, el cual se incluyó sus cuatro componentes con la finalidad de tomar medidas correctivas. Además, fue aplicado a todo el personal a cargo de los departamentos de la empresa. Después de revisar los resultados del cuestionario, se pudo constatar la falta de documentación que respalde el estado de la empresa.





# **MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS A LOS PROCESOS DEL**

## **COMERCIAL EL FERRETERO**

### **METODOLOGÍA COCO**

## **INTRODUCCIÓN**

Es esencial y fundamental desarrollar un sistema de políticas y procedimientos para la entidad Comercial El Ferretero. Esto garantizará la ejecución eficiente y organizada de todas las operaciones. Por esta razón, este manual ha sido desarrollado minuciosamente para lograr los objetivos definidos.

Adicionalmente, la creación del manual se llevó a cabo, considerando la realidad y los requerimientos de la compañía. El propósito es permitir la realización de ajustes necesarios en el futuro, convirtiéndolo así en una herramienta valiosa y adaptable que servirá como guía para la entidad.

## **PROPÓSITO**

Exponer de forma minuciosa las directrices y pasos a seguir en relación con los procesos de los departamentos de la entidad Comercial El Ferretero, con la intención de supervisar que exista la adecuada ejecución de obligaciones laborales.

## **CARACTERÍSTICAS**

Este manual brinda respaldo a la gerencia de la empresa Comercial El Ferretero con el fin de alcanzar los objetivos planificados y garantizar una gestión más efectiva.

## **ALCANCE**

El gerente general y la administración deben seguir este manual, proporcionando instrucciones a los responsables de cada uno de los departamentos y garantizar a seguir todas las políticas y procedimientos para diversas actividades.


# **COMPONENTE PROPÓSITO**

**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE  
LA EMPRESA COMERCIAL EL FERRETERO**



**DEPARTAMENTO**  
**CONTABLE**

*Tabla No. 13 Manual de políticas y procedimientos del Departamento Contable*

 <b>EMPRESA COMERCIAL EL FERRETERO</b>	
<p><b>POLÍTICAS DE INFORMES FINANCIEROS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Usar códigos de acceso restringidos para protección de datos financieros</li> <li>• Registrar con precisión y puntualidad toda transacción financiera dentro del sistema de contabilidad.</li> <li>• Establecer un registro donde detalle toda obligación financiera pendientes con proveedores.</li> <li>• Presentar los respectivos informes financieros mensualmente</li> <li>• Realizar análisis detallados de las variaciones en los informes financieros.</li> <li>• Someter los informes financieros a revisión por la administración antes de realizar su divulgación</li> </ul>	
<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Iniciar sesión en el sistema contable correspondiente para comenzar el proceso de registro de transacciones.	Contador
Ingresar la información detallada de las transacciones del día en el módulo de contabilidad del sistema, asegurándose de incluir la fecha, descripción, monto y cuentas contables relacionadas.	Contador
Mantener una vigilancia constante sobre los movimientos registrados en las cuentas contables para identificar cualquier discrepancia o anomalía	Contador
Revisar minuciosamente los saldos acumulados en las cuentas, asegurándose de que los valores registrados sean coherentes y reflejen adecuadamente las transacciones realizadas.	Contador
Emitir reportes específicos del sistema contable que reflejen de manera detallada las transacciones ingresadas, proporcionando una visión general de la situación financiera.	Contador

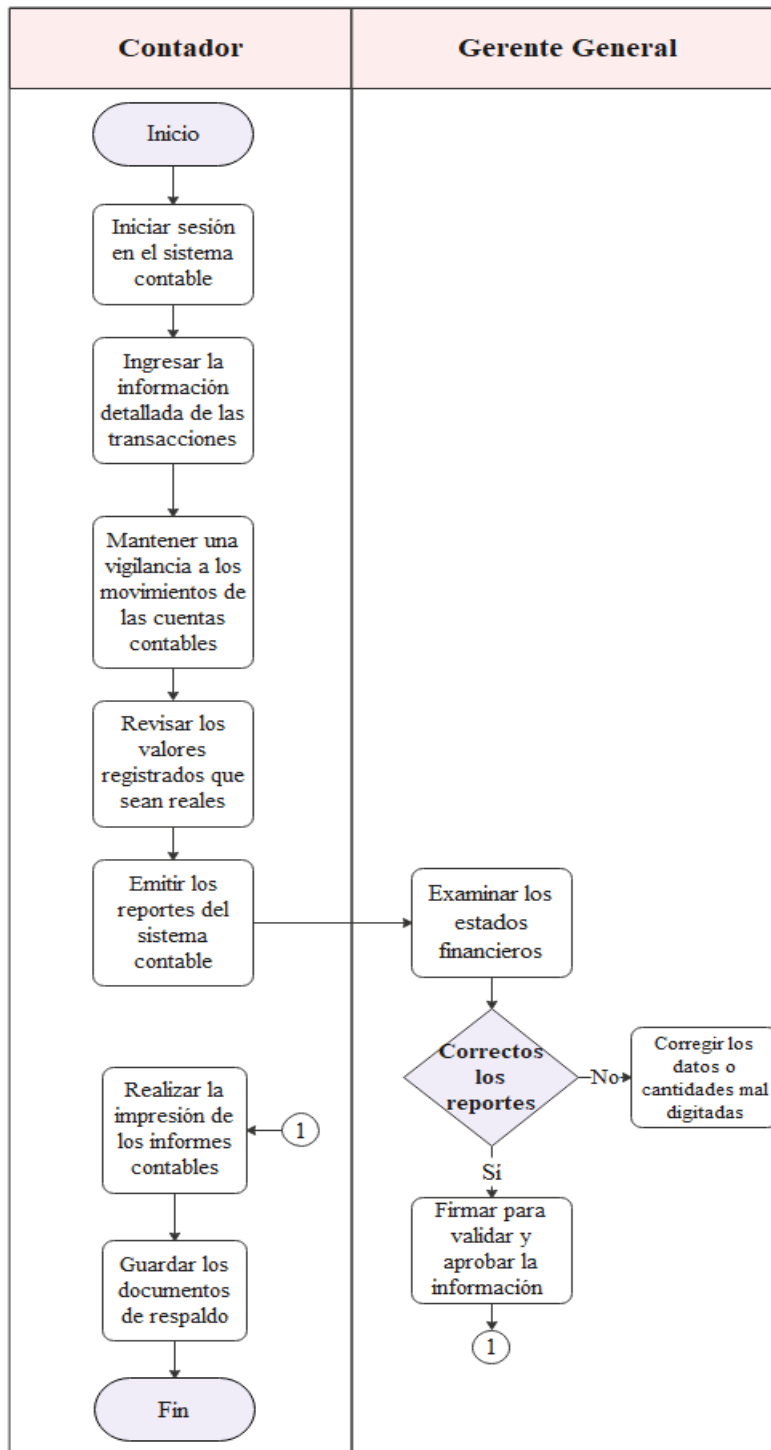


Examinar detalladamente los estados financieros y reportes contables generados por el sistema para verificar la precisión y la coherencia de la información presentada.	Gerente General
Proceder a firmar, los balances o estados financieros revisados y verificados como parte del proceso de validación y aprobación.	Gerente General
Realizar la impresión de los informes contables y financieros pertinentes, proporcionando copias físicas como respaldo documental si se requiere.	Contador

**Elaborado por:** Fonseca (2023)


## Flujograma de Informes Financieros

Figura No. 18 Flujograma de Informes Financieros



Elaborado por: Fonseca (2023)

*Tabla No. 14 Manual de Políticas y Procedimientos de pago de nómina*

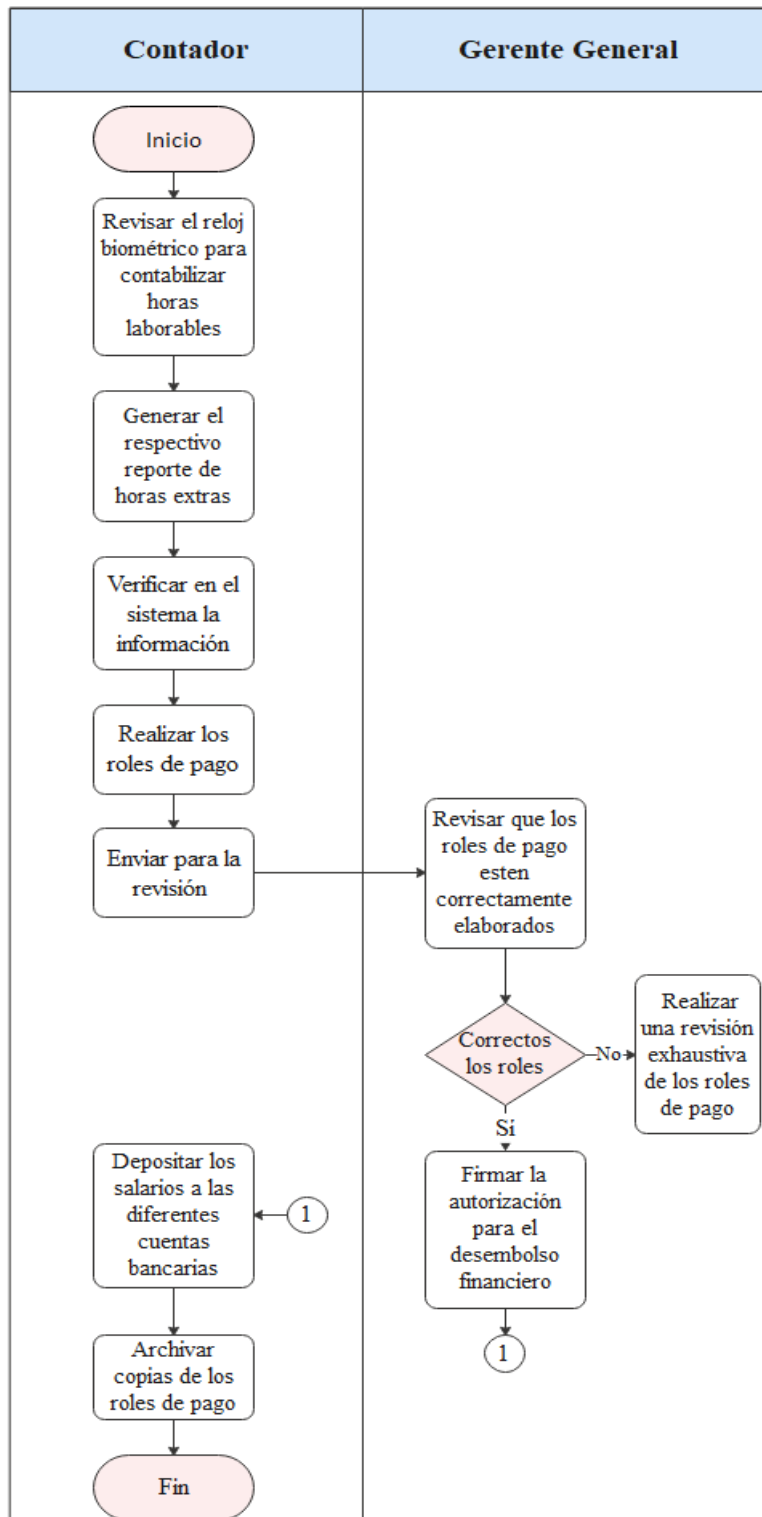
 <b>EMPRESA COMERCIAL EL FERRETERO</b>	
<p><b>POLÍTICAS PAGO DE NÓMINA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los pagos deben ser aprobados por el gerente general</li> <li>• Los pagos se desembolsarán directamente a las respectivas cuentas bancarias</li> <li>• Deben utilizar el reloj biométrico para contabilizar las horas laboradas</li> <li>• Los pagos se realizarán de forma quincenal o mensualizado, el último día de la quincena o el mes.</li> <li>• Los adelantos del salario deben ser acordados y autorizados por el gerente general con su respectivo documento</li> </ul>	
<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Revisar el reloj biométrico para contabilizar las horas laboradas por parte de los trabajadores	Contador
Generar el respectivo reporte de las horas extras, vacaciones o permisos	Contador
Verificar en el sistema contable la información requerida	Contador
Efectuar los roles de pagos de cada colaborador	Contador
Enviar los roles de pago para su aprobación	Gerente General
Depositar los salarios a las cuentas bancarias de los trabajadores	Contador
Archivar copias de los roles	Contador

**Elaborado por:** Fonseca (2023)




## Flujograma de Pago de Nómina

Figura No. 19 Flujograma de Pago de nómina



Elaborado por: Fonseca (2023)

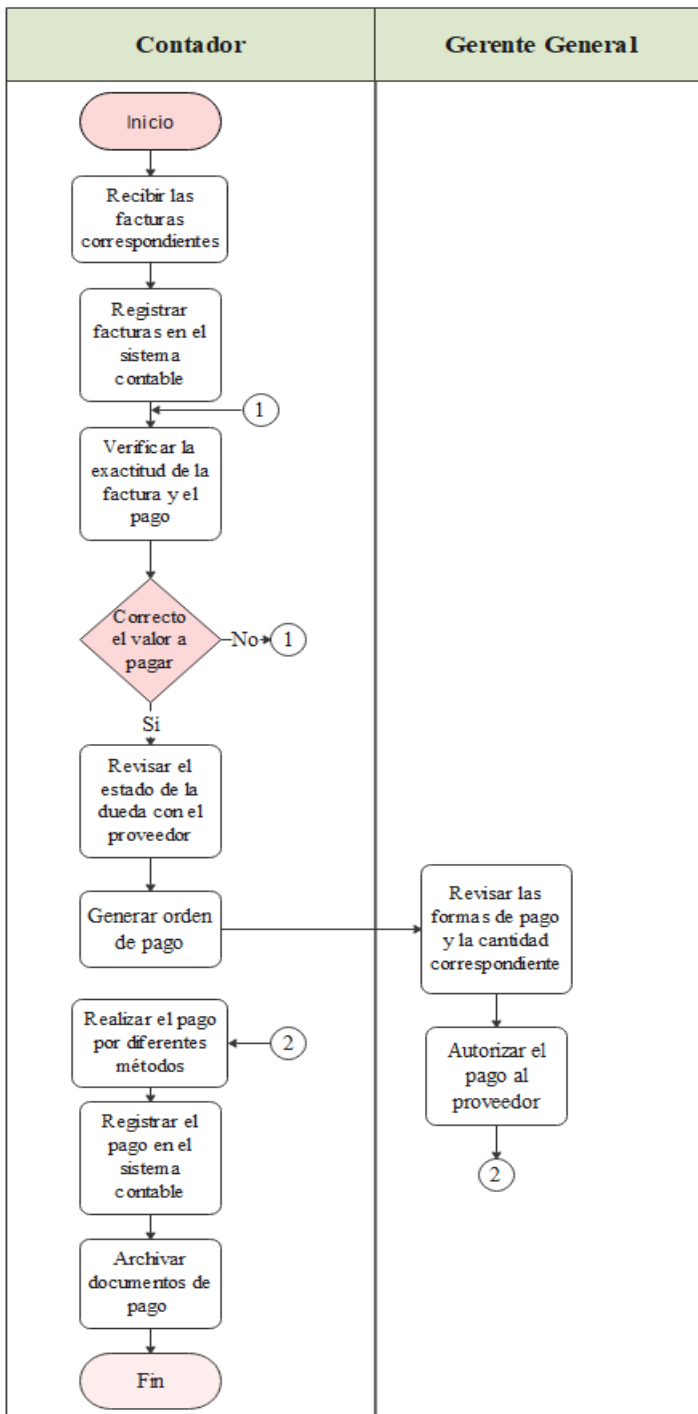
*Tabla No. 15 Manual de Políticas y Procedimientos Pago Proveedores*

 <b>EMPRESA COMERCIAL EL FERRETERO</b>	
<p><b>POLÍTICAS PAGO PROVEEDORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El gerente general debe firmar y aprobar para realizar cualquier pago</li> <li>• Comparar y cotizar entre proveedores con el objetivo de fomentar la competencia entre ellos, primordialmente buscando el beneficio de la entidad.</li> <li>• Mantener un registro detallado y organizado de todas las transacciones de pagos a proveedores.</li> <li>• El pago debe realizarse a partir de la fecha de recepción de la factura 30 días netos.</li> </ul>	
<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Recibir factura del proveedor	Contador
Registrar factura en el sistema contable	Contador
Verificar la exactitud de la factura y los términos de pago	Contador
Revisar el estado de cuenta del proveedor para verificar la deuda actual	Contador
Generar orden de pago	Contador
Obtener la autorización del gerente para realizar el pago	Gerente General
Realizar el pago a través de diferentes métodos como cheques o transferencias	Contador
Registrar el pago en el sistema contable	Contador
Archivar los documentos de pago y factura	Contador

**Elaborado por:** Fonseca (2023)

## Flujograma Pago Proveedores

Figura No. 20 Flujograma Pago Proveedores




Elaborado por: Fonseca (2023)

The background of the image features a soft, warm-toned bokeh effect with out-of-focus light spots. In the upper right quadrant, there are delicate, dried floral branches with small, reddish-brown buds, adding a natural and textured aesthetic to the design.

# **DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

*Tabla No. 16 Manual de Políticas y Procedimientos de Contratación de Personal*

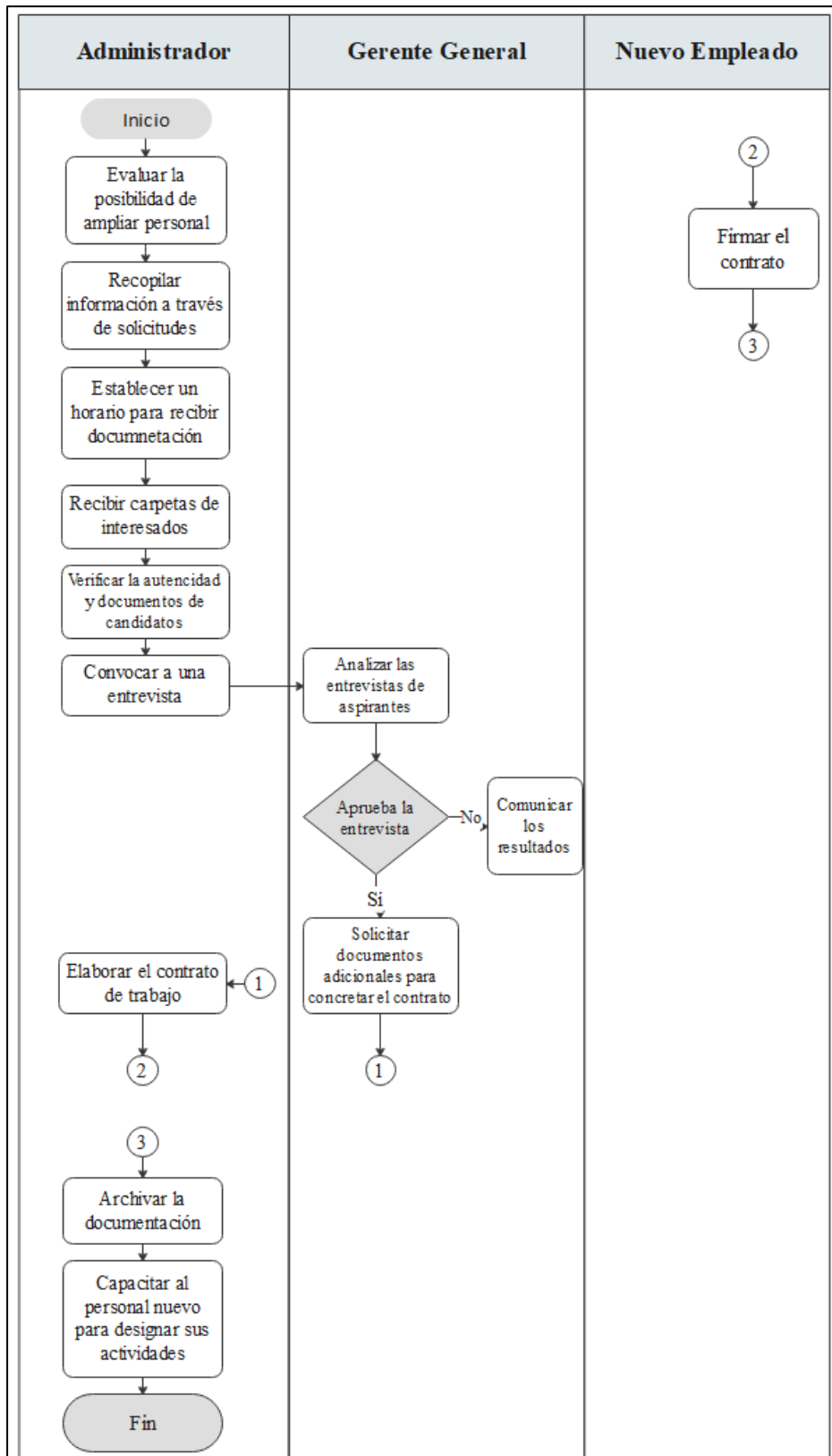
 <b>EMPRESA COMERCIAL EL FERRETERO</b>	
<p><b>POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN DEL PERSONAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Firmar el Gerente General es obligatoria para cualquier contrato, ya sea temporal o permanente, relacionado con la contratación de personal.</li> <li>• Firmar un contrato y proceder de inmediato a la incorporación al (IESS), utilizando la fecha del contrato laboral para el nuevo empleado.</li> <li>• Establecer archivos personales individuales para cada empleado, los cuales deben mantenerse actualizados con la documentación correspondiente.</li> <li>• Usar la vestimenta adecuada para el personal, considerando la imagen y presentación de la empresa.</li> <li>• Llevar a cabo revisiones regulares del rendimiento del personal para detectar posibles áreas de mejora y ofrecer orientación continua.</li> <li>• Cumplir el periodo de prueba establecido a 3 meses para los nuevos empleados</li> </ul>	
<b>PROCEDIMIENTOS</b>	
Evaluar y determinar la necesidad de ampliar el equipo de trabajo.	Administrador
Recopilar información a través de solicitudes de personal.	Administrador
Anunciar la búsqueda de personal, estableciendo un horario específico para recibir la documentación.	Administrador
Recibir las carpetas de los candidatos interesados.	Administrador
Realizar la selección de candidatos que mejor se ajusten a los requisitos del puesto.	Administrador

Verificar la autenticidad de las referencias y documentos presentados por los candidatos.	Administrador
Convocar a los aspirantes a una entrevista con el propietario de la empresa.	Administrador
Conducir entrevistas para evaluar y seleccionar al candidato más adecuado según el perfil del puesto.	Gerente General
Comunicar la decisión al candidato seleccionado para iniciar el proceso de contratación.	Gerente General
Solicitar al nuevo empleado la documentación necesaria para formalizar su contrato, incluyendo copias de cédula, exámenes médicos y referencias.	Administrador
Organizar una carpeta para el nuevo empleado y adjuntar todos los documentos pertinentes.	Administrador
Elaborar el contrato de trabajo correspondiente.	Administrador
Firmar el contrato de trabajo acordado.	Nuevo empleado
Recibir y archivar de manera ordenada toda la documentación relacionada con la contratación.	Administrador
Orientar al nuevo colaborador en el entorno organizacional, presentando la misión, visión, objetivos, políticas, estructura organizacional y reglamento interno de la empresa.	Administrador
Brindar capacitación en los procesos operativos de la empresa para asegurar una integración efectiva del nuevo empleado.	Administrador

**Elaborado por:** Fonseca (2023)


## Flujograma de Contratación de Personal

Figura No. 21 Flujograma de Contratación de Personal



Elaborado por: Fonseca (2023)

*Tabla No. 17 Manual de Políticas y Procedimientos de Compras*

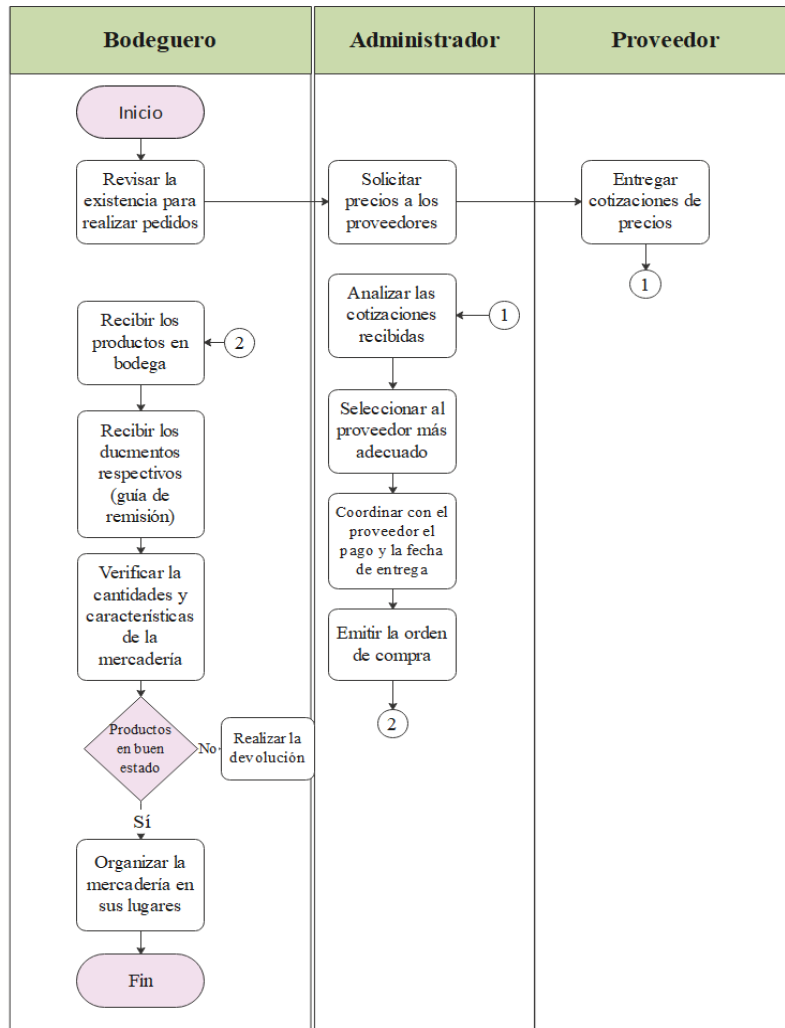
 <b>EMPRESA COMERCIAL EL FERRETERO</b>	
<p><b>POLÍTICAS DE COMPRAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elegir a los mejores ofertantes (proveedores) en cuanto tenga que ver con precios, calidad, plazos para cancelar y tiempo de llegada de mercadería.</li> <li>• Los pagos que se realice por mercadería serán cancelados con cheques.</li> <li>• Todas las adquisiciones deben respaldarse con órdenes de compra correctamente numeradas y con su autorización.</li> <li>• Las órdenes de compra deben ser almacenadas de manera secuencial y según su fecha de emisión.</li> </ul>	
<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Revisar el nivel de existencias y realizar el pedido de productos necesarios.	Bodeguero
Solicitar precios a los proveedores mediante cotizaciones.	Administrador
Entregar cotizaciones de precios de mercadería	Proveedor
Analizar las cotizaciones recibidas para determinar la mejor opción.	Administrador
Seleccionar al proveedor más adecuado.	Administrador
Coordinar con el proveedor la fecha de entrega y los términos de pago.	Administrador
Emitir la orden de compra para realizar el pedido.	Administrador
Recibir los productos y almacenarlos en el almacén.	Bodeguero
Verificar la cantidad y características de los productos recibidos comparándolos con la documentación correspondiente.	Bodeguero
Evaluar la calidad y validez de los productos recibidos.	Bodeguero
Organizar y distribuir los productos en sus respectivos lugares de almacenamiento.	Bodeguero

**Elaborado por:** Fonseca (2023)



## Flujograma de Compras

Figura No. 22 Flujograma de Compras




Elaborado por: Fonseca (2023)

**DEPARTAMENTO**

**CAJA/**

**FACTURACIÓN**

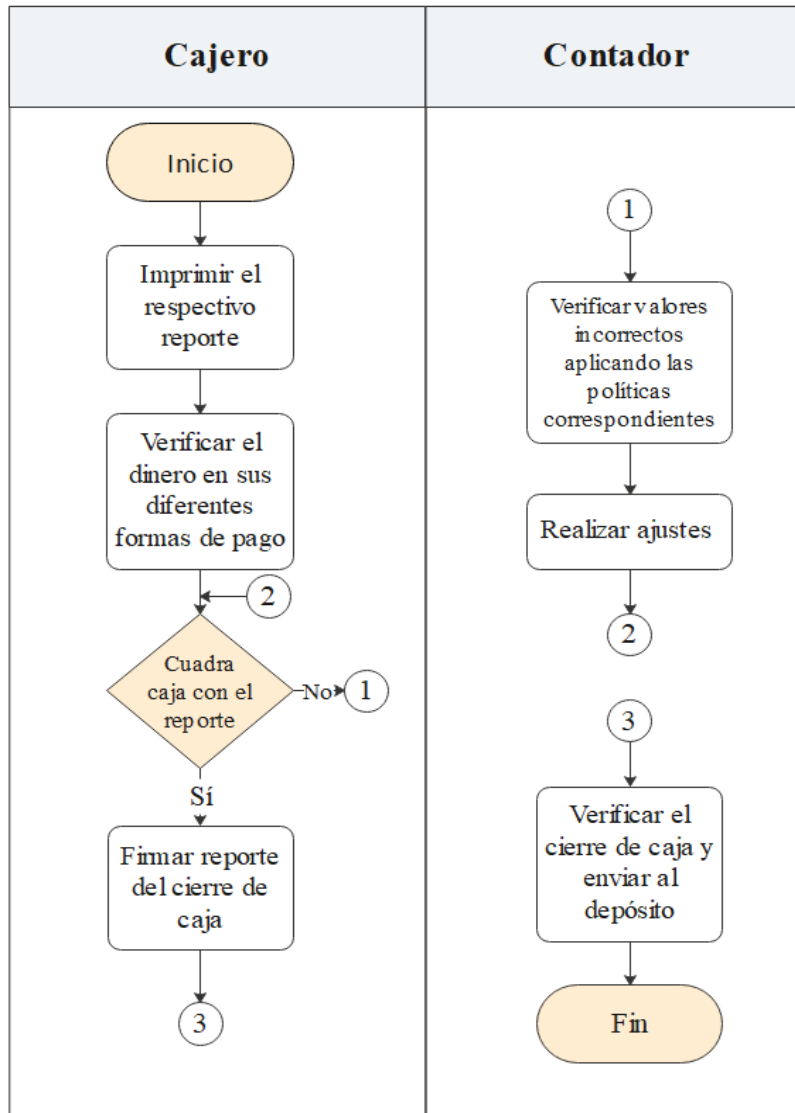
*Tabla No. 18 Manual de Políticas y Porcedimientos de Arqueo de Caja*

 <p style="text-align: center;"><b>EMPRESA COMERCIAL EL FERRETERO</b></p>	
<p><b>POLÍTICAS DE ARQUEO DE CAJA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En situaciones en las que necesite dejar su puesto de trabajo por algún motivo, se requiere que asegure con llave el cajón que contiene el dinero recaudado.</li> <li>• Se descontará del salario del cajero cualquier diferencia no justificada en el monto de la caja.</li> <li>• Cada cantidad recaudada debe respaldarse con un documento correspondiente, el cual debe ser entregado al departamento contable dentro de un plazo establecido.</li> <li>• Solo el personal autorizado tiene acceso a las cajas y áreas que se administra el efectivo.</li> <li>• Realizar revisiones de caja sorpresivos o de manera espontánea.</li> </ul>	
<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Emitir un reporte del cierre de caja	Cajero
Realizar el conteo físico del efectivo, incluyendo billetes, monedas y cheques de acuerdo con sus denominaciones.	Contador
Comparar los resultados del conteo físico con el saldo registrado en el sistema.	Contador
Revisar las transacciones registradas en el sistema con los comprobantes físicos.	Cajero
Ajustar el saldo en el sistema para reflejar con precisión el efectivo contado.	Contador
Llenar el formato establecido para arqueo de caja con el conteo del efectivo.	Cajero
Obtener la firma y aprobación de un supervisor o responsable del departamento una vez completado el arqueo.	Contador

**Elaborado por:** Fonseca (2023)

## Flujograma de Arqueo de Caja

Figura No. 23 Flujograma de Arqueo de Caja



Elaborado por: Fonseca (2023)

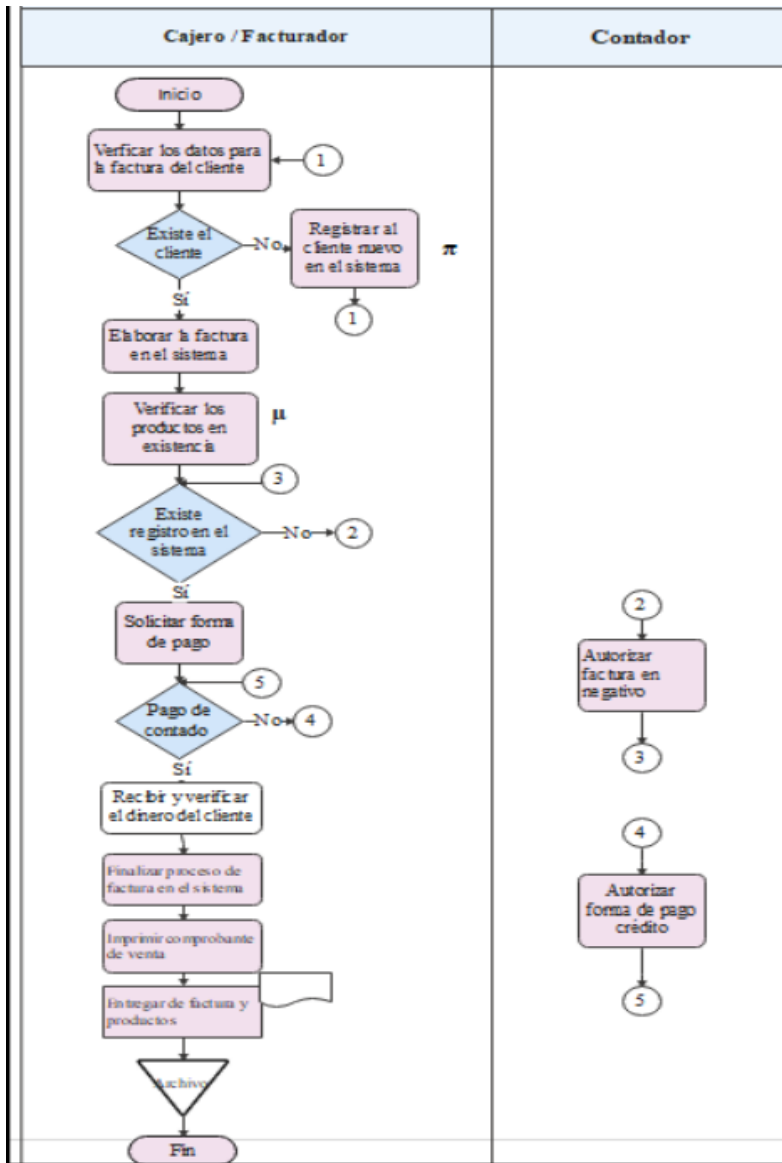
*Tabla No. 19 Manual de Políticas y Procedimientos de Facturación*

 <p style="text-align: center;"><b>EMPRESA COMERCIAL EL FERRETERO</b></p>	
<p><b>POLÍTICAS DE FACTURACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender al cliente amablemente.</li> <li>• Verificar que existan los productos que van a facturar.</li> <li>• Al momento de terminar el turno de trabajo deben realizar el reporte de caja.</li> </ul>	
<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Verificar los datos para factura al cliente.	Cajero / Facturador
Registrar al cliente nuevo en el sistema.	Cajero / Facturador
Elaborar la factura en el sistema.	Cajero / Facturador
Verificar los productos en existencia.	Cajero / Facturador
Solicitar forma de pago.	Cajero / Facturador
Autorizar factura en negativo.	Contador
Recibir y verificar el dinero del cliente.	Cajero / Facturador
Autorizar forma de pago crédito.	Contador
Finalizar el proceso de la factura en el sistema.	Cajero / Facturador
Imprimir comprobante de venta.	Cajero / Facturador
Entregar la factura y los productos.	Cajero / Facturador

**Elaborado por:** Fonseca (2023)

## Flujograma de Facturación

Figura No. 24 Flujograma de Facturación




Elaborado por: Fonseca (2023)





**DEPARTAMENTO  
VENTAS Y  
SERVICIO AL  
CLIENTE**

*Tabla No. 20 Manual de Políticas y Procedimientos de Ventas*

 <b>EMPRESA COMERCIAL EL FERRETERO</b>	
<b>POLÍTICAS DE VENTAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las devoluciones serán aceptadas solo en casos de defectos de fábrica o discrepancias con la orden de pedido, y requerirán la aprobación del Gerente.</li> <li>• La salida de productos de la bodega requiere la aprobación del encargado de bodega, quien procederá a registrar la transacción en la Kárdex respectiva.</li> <li>• Entregar la mercancía a los clientes de manera rápida y puntual.</li> <li>• Los empleados de ventas no tienen la autorización para procesar pagos; todas las transacciones deben realizarse en la caja.</li> <li>• Revisar la información detallada de la factura antes de imprimirla y enviarla a la bodega para su envío.</li> </ul>	
<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Brindar atención al cliente con amabilidad y cortesía.	Vendedor
Consultar al cliente acerca de sus necesidades de compra.	Vendedor
Tomar nota de los productos que el cliente desea adquirir.	Cliente
Ingresar el nombre o código que contenga el producto en el sistema, con el fin de verificar la disponibilidad en inventario.	Vendedor
Realizar una verificación física de los productos solicitados	Vendedor
Registrar en el sistema el comprobante de salida y anotar en un documento interno el número correspondiente, el cual será entregado al usuario para proceder al pago en la caja.	Vendedor
Ingresar el número del comprobante de salida en el sistema para acceder al documento, completando la información del cliente y las condiciones de pago.	Cajero
Generar la impresión de la factura original	Cajero
Recibir el pago con dinero en efectivo, cheque o pago con tarjeta de crédito para formalizar la transacción.	Cajero

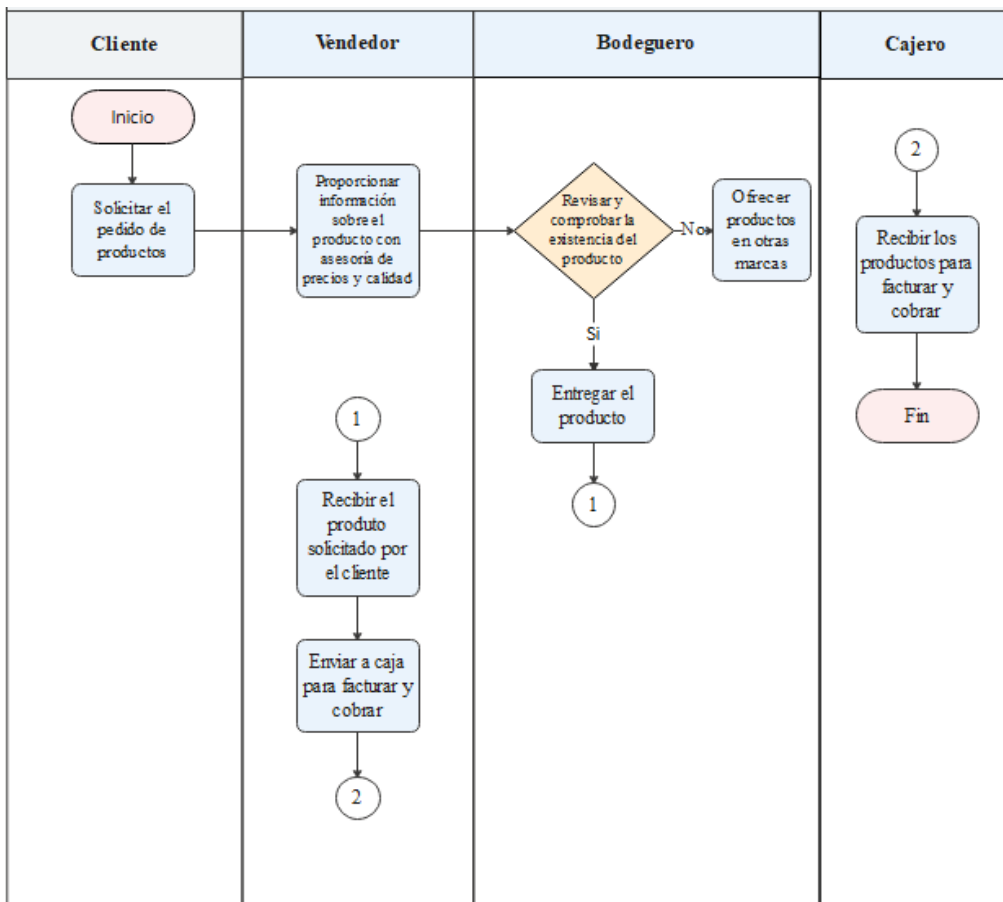


Firmar, sellar y entregar la factura, requiriendo la firma del usuario; proporcionar la factura original al cliente	Cajero
Dirigirse al área de bodegas para retirar los productos adquiridos, presentando la factura original como respaldo de la compra.	Cliente
Extraer la mercadería de la respectiva bodega y entregárselos al cliente	Bodeguero
Colocar el sello de "entregado" como confirmación del proceso de entrega.	Bodeguero

Elaborado por: Fonseca (2023)

### Flujograma de Ventas

Figura No. 25 Flujograma de Ventas




Elaborado por: Fonseca (2023)

The background of the image features a soft, warm-toned aesthetic. It consists of delicate, light pink flowers, possibly baby's breath, with thin, branching stems. Interspersed among the flowers are several bright, out-of-focus bokeh lights in shades of yellow and white, creating a dreamy and ethereal atmosphere. The overall color palette is pastel and gentle.

**DEPARTAMENTO**

**BODEGA**

*Tabla No. 21 Manual de Políticas y Procedimientos de Constatación Física de Inventario*

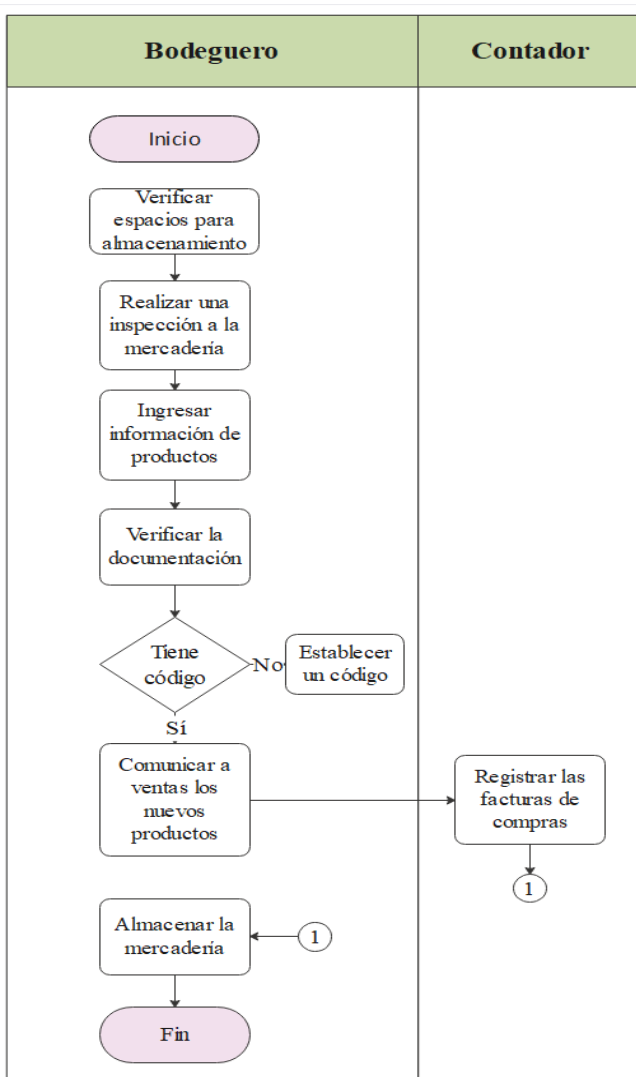
 <b>EMPRESA COMERCIAL EL FERRETERO</b>	
<p><b>POLÍTICAS DE CONTATACIÓN FÍSICA DE INVENTARIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar la mercancía considerando su frecuencia de rotación y nivel de fragilidad, con el propósito de prevenir posibles daños o deterioros.</li> <li>• Las personas asignadas a la bodega asumirán la responsabilidad directa en caso de que ocurra la desaparición de la mercadería.</li> <li>• En caso de discrepancias o si la mercancía no se encuentra en condiciones adecuadas, se requiere informar al Gerente de manera inmediata.</li> <li>• Realización de un informe de los productos con mayor rotación con el fin de prevenir situaciones de escasez.</li> </ul>	
<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Verificar que los espacios de almacenamiento estén limpios, organizados y listos para recibir nuevos productos.	Bodeguero
Realizar una inspección visual de la mercadería al momento de la descarga para identificar posibles daños o irregularidades.	Bodeguero
Ingresar la información clave, como número de factura, proveedor, fecha de recepción, productos y cantidades.	Bodeguero
Verificar la documentación adjunta, como facturas, listas de empaque y otros documentos de respaldo.	Bodeguero
Proceder a codificar los productos	Bodeguero
Comunicar a otros departamentos, como ventas, sobre la disponibilidad de nuevos productos en stock	Bodeguero
Registrar las facturas de las diferentes compras realizadas en el sistema.	Contador

Almacenar temporalmente la mercadería en una ubicación designada lista para perchar	Bodeguero
---	-----------

Elaborado por: Fonseca (2023)

### Flujograma de Constatación Física de Inventario

Figura No. 26 Flujograma de Constatación Física de Inventario




Elaborado por: Fonseca (2023)

The background of the slide features a soft, warm-toned image of pink flowers, possibly cherry blossoms, with a bokeh effect of light spots. The text is centered on a white rectangular background.

**DEPARTAMENTO**  
**MARKETING**

*Tabla No. 22 Manual de Políticas y Procedimientos de Publicidad*

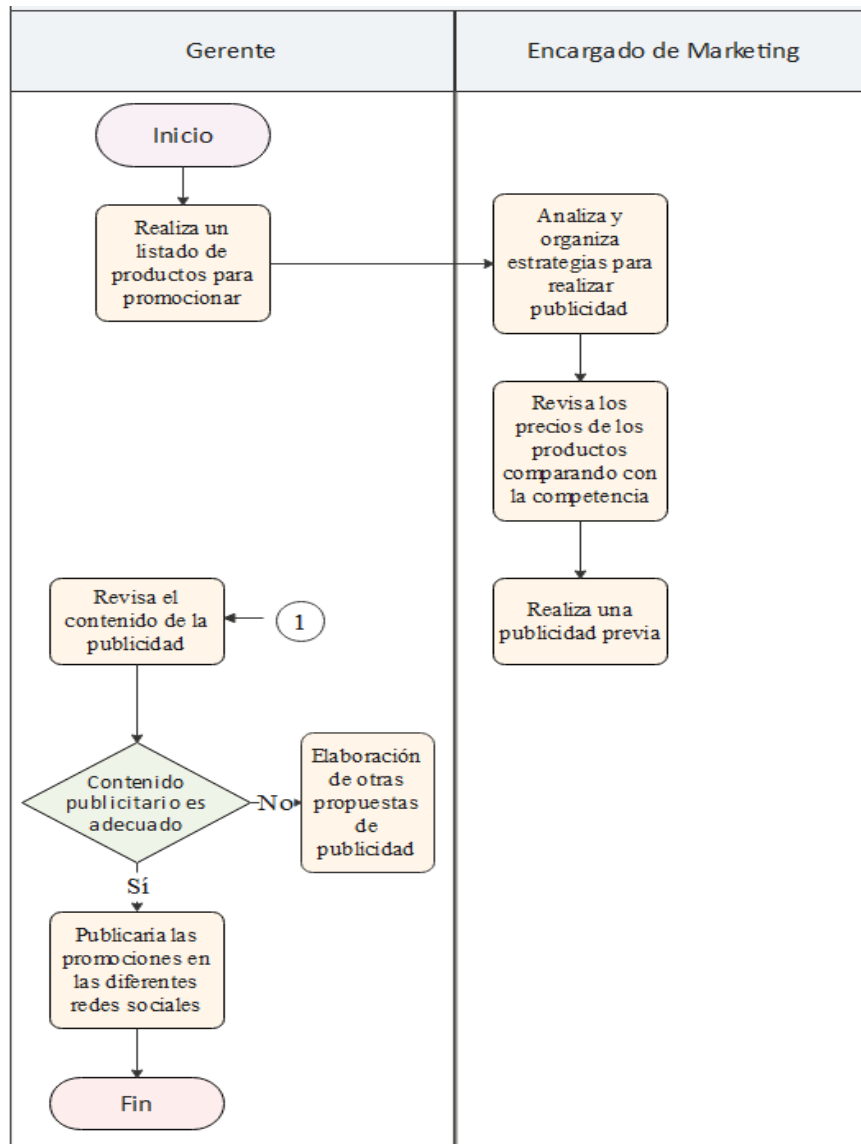
		<b>EMPRESA COMERCIAL EL FERRETERO</b>	
<p><b>POLÍTICAS DE PUBLICIDAD</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar programas de lealtad o descuentos especiales para clientes frecuentes.</li> <li>• Utilizar la publicidad para comunicar y promover estas ofertas exclusivas.</li> <li>• Incorporar demostraciones y tutoriales en la publicidad, destacando el uso y beneficios de los productos.</li> <li>• Utilizar videos o gráficos para mostrar cómo los productos pueden resolver problemas cotidianos.</li> </ul>			
<b>PROCEDIMIENTOS</b>		<b>RESPONSABLE</b>	
Realiza un listado de los productos que tentativamente van a promocionar		Gerente	
Realiza un análisis del mercado para comprender las tendencias y los requerimientos de los clientes.		Responsable de Marketing	
Incluye una variedad de productos que cubran diferentes categorías o necesidades.		Responsable de Marketing	
Trabaja con el equipo de diseño para crear una presentación visual atractiva de la lista de productos.		Responsable de Marketing	
Revisa el contenido de la publicidad para el lanzamiento		Gerente	
Realiza pruebas internas para asegurarte de que todo esté en orden.		Responsable de Marketing	
Publica las promociones en las diferentes redes sociales		Responsable de Marketing	

**Elaborado por:** Fonseca (2023)



## Flujograma de Publicidad

Figura No. 27 Flujograma de Publicidad



Elaborado por: Fonseca (2023)

The background of the image is a blurred photograph of a desk. On the right side, a laptop is open, showing a blue screen. In the upper left corner, there are warm, glowing Christmas lights and some festive decorations, including what appears to be a small Christmas tree or a similar structure. The overall lighting is soft and warm, typical of indoor holiday lighting.

**COMPONENTE  
COMPROMISO**



## **Reestructuración de los detalles estratégicos**

### **Misión**

La misión de la empresa Comercial El Ferretero hace referencia a que está dedicada a la comercialización de productos de construcción, perfilería, cerámica, ferretería en general y una amplia variedad de artículos destinados para el hogar como distribuidora de plásticos y juguetería; ofreciendo así precios accesibles y productos de calidad. De esta manera lograr la satisfacción de las demandas de nuestros clientes, tomando en cuenta los años de trayectoria en el mercado y garantizar nuestros mejores servicios con un equipo de trabajo de excelencia e infraestructuras adecuadas.

### **Visión**

La visión del Comercial El Ferretero se orienta a ser reconocida como una de las entidades líderes a nivel nacional por la comercialización de materiales de construcción, realizar aperturas de diferentes sucursales dentro y fuera de la ciudad.

### **Valores**

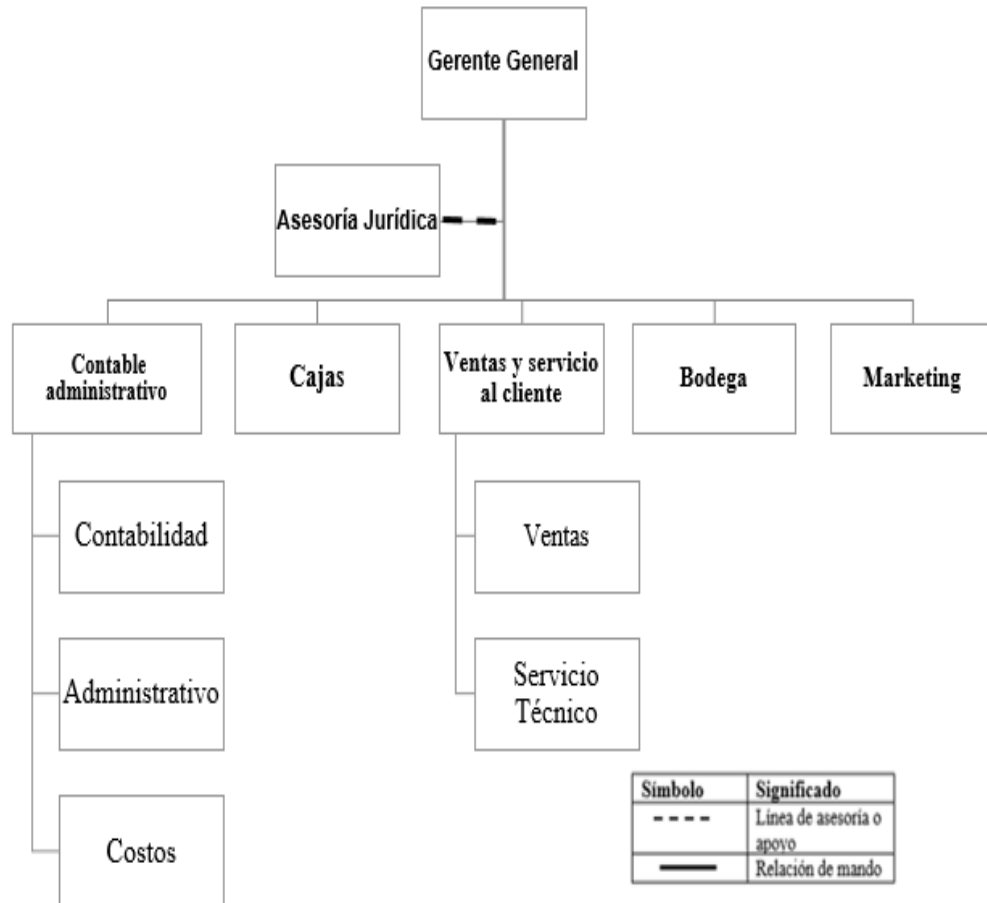
Los valores son todo lo que le caracteriza a una persona, grupo u organización; son aquellas normas de conducta que compartimos y que nos define. Existen valores específicos que ocupan las empresas, estos generalmente son determinados por quien las dirige como es propietario. A continuación, se detalla algunos de los valores como son:

- **Respeto:** Es generar un ambiente de seguridad, cordialidad y consideración dentro del área de trabajo, por lo tanto, se debe tomar en cuenta las virtudes y defectos al momento de tomar decisiones.
- **Honestidad:** Trabajar en armonía con valores éticos y humanos que nos permita velar por el bienestar de la confidencialidad de la información.
- **Sinceridad:** Es el actuar con transparencia dentro de la organización, actuando de manera genuina siempre con franqueza y candidez.

- **Igualdad:** Garantizar un trato equitativo para el personal que presta servicios en la organización, donde no se discrimine su aspecto físico, manera de pensar o posición social.
- **Responsabilidad:** Se pone como eje principal a los clientes y al personal interno de la entidad, verificando que se dé cumplimiento a las actividades designadas por el responsable.
- **Puntualidad:** Es el cumplir a cabalidad y a tiempo con todo el trabajo asignado, tanto interno como externo de la empresa como es clientes, trabajadores y proveedores. Esto también concierne a pagos y compromisos asumidos con los mismos.
- **Excelencia:** Se trata de guiar al éxito empresarial y personal de cada miembro de la empresa, buscando siempre perfeccionar el servicio y cumplir con las metas propuestas a corto y largo plazo, suprimiendo el margen de errores para así entregar servicio de calidad

## Estructura organizacional

La estructura organizativa de la entidad Comercial El Ferretero es la siguiente:



**Fuente:** Organigrama estructural del Comercial El Ferretero (2023)

**Elaborado por:** Fonseca (2023)

## **FODA**

Tabla No. 23 FODA

<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Infraestructura propia</li><li>• Inventario en stocks</li><li>• Cartera de clientes</li><li>• Variedad de líneas</li><li>• Transporte propio</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Establecer promociones, rifas, sorteos en fechas especiales</li><li>• Establecer ofertas en mercaderías con falta de rotación</li><li>• Redes sociales, crear tienda virtual con catálogo electrónico</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Retraso en el pago a proveedores</li><li>• Declive en ventas</li><li>• Delimitación de funciones</li><li>• Manejo de inventarios</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Pérdida de credibilidad y confianza de proveedores, cierre de distribución de las empresas</li><li>• Atención inadecuada, falta de compromiso, falta de mercadería de proveedores que se adeuda</li><li>• Desprogramación en el pago, falta de respeto hacia los procedimientos</li><li>• Duplicidad de pedidos</li></ul>

**FODA**

Elaborado por: Fonseca (2023)

## Análisis de estrategias del FODA

Tabla No. 24 Análisis de estrategias del FODA

	Fortalezas	Debilidades
	<p><b>F1.</b> Infraestructura propia</p> <p><b>F2.</b> Inventario en stocks</p> <p><b>F3.</b> Cartera de clientes</p> <p><b>F4.</b> Variedad de líneas</p> <p><b>F5.</b> Transporte propio</p>	<p><b>D1.</b> Retraso en el pago a proveedores</p> <p><b>D2.</b> Declive en ventas</p> <p><b>D3.</b> Delimitación de funciones</p> <p><b>D4.</b> Manejo de inventarios</p>
Oportunidades	F-O	D-O
<p><b>O1.</b> Establecer promociones, rifas, sorteos en fechas especiales</p> <p><b>O2.</b> Establecer ofertas en mercaderías con falta de rotación</p> <p><b>O3.</b> Redes sociales, crear tienda virtual con catálogo electrónico</p>	<p><b>F4-O3:</b> Existe una gran variedad de productos y se puede crear el catálogo virtual para realizar ventas.</p> <p><b>F2-O2:</b> Realizar ofertas de mercadería que no tiene rotación para obtener ganancias.</p> <p><b>F1-O1:</b> Dentro del local se realiza demostraciones de los diferentes productos que salen al mercado para atraer clientela.</p>	<p><b>D2-O3:</b> Crear nuevos catálogos y promociones para elevar las ventas y que exista ganancias.</p> <p><b>D4-O2:</b> Realizar descuentos en productos que tienen ya algún tiempo y no han rotado en stock, con la finalidad de recuperar lo invertido.</p> <p><b>D1-O1:</b> Negociar con los proveedores para alargar el plazo de cancelar lo adeudado, con el propósito que no bajen el cupo de compras.</p>
Amenazas	F-A	D-A
<p><b>A1.</b> Pérdida de credibilidad y confianza de proveedores, cierre de distribución de las empresas</p> <p><b>A2.</b> Atención inadecuada, falta de compromiso, falta de mercadería de proveedores que se adeuda</p>	<p><b>F2-A4:</b> Crear una matriz para anotar los productos que hacen falta para realizar el pedido.</p> <p><b>F3-A2:</b> Informar a los clientes que tienen un lapso de tiempo para cancelar su deuda a crédito con la finalidad de abastecer al cliente.</p>	<p><b>D2-A2:</b> Incentivar y capacitar a los empleados para que brinden una excelente atención y no exista quejas.</p> <p><b>D1-A3:</b> Deben poseer un programa o matriz donde especifique las fechas de pago.</p>

<p><b>A3.</b> Desprogramación en el pago, falta de respeto hacia los procedimientos</p> <p><b>A4.</b> Duplicidad de pedidos</p>	<p><b>F4-A1:</b> Pagar a tiempo los créditos pendientes con los proveedores para incrementar cupo para realizar compras.</p>	<p><b>D4-A4:</b> Deben asignar una solo persona para realizar pedidos y comunicarse con los proveedores</p>
---	--	---

**Elaborado por:** Fonseca (2023)

The background is a blurred photograph of a desk. On the right, a laptop is open, showing a blue screen. In the foreground, a black mouse is visible. On the left, there are Christmas decorations, including a string of warm white lights and a small white Christmas tree. The overall scene is dimly lit, suggesting an indoor setting during the holiday season.

**COMPONENTE  
CAPACIDAD**

## Perfil de trabajo en la empresa Comercial El Ferretero

El diseño del perfil del puesto de trabajo para los procesos de la entidad se realizó considerando las necesidades y requisitos específicos de los cargos como es:

- Perfil del puesto
- Competencias
- Responsabilidades del puesto

*Tabla No. 25 Perfil del cargo de Contador*

<b>PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	
<b>Cargo:</b>	Contador
<b>Perfil del cargo</b>	
<b>Formación académica</b>	Título de Tercer Nivel en Contabilidad y Auditoría
<b>Tiempo de experiencia</b>	Cinco años desempeñando funciones similares en puestos relacionados.
<b>Conocimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer sobre las Normas Internacionales de Información Financiera.</li> <li>• Realizar los respectivos estados financieros</li> <li>• Realizar declaraciones de impuestos, deducciones fiscales, entre otras.</li> <li>• Manejar sistemas contables</li> </ul>
<b>Competencias</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ética profesional</li> <li>• Trabajar en equipo</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Comunicación de manera efectiva</li> </ul>	
<b>Responsabilidades / obligaciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar los balances financieros</li> <li>• Proporcionar asesoramiento financiero a la gerencia</li> <li>• Supervisar las cuentas bancarias</li> <li>• Preparar estados financieros mensualmente</li> <li>• Registrar transacciones financieras de la empresa en libros contables</li> <li>• Preparar y presentar declaraciones fiscales</li> <li>• Realizar auditorías internas para evaluar la eficacia de los controles internos</li> </ul>	

**Elaborado por:** Fonseca (2023)



**Tabla No. 26 Perfil del cargo de Auxiliar Contable**

PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO	
<b>Cargo:</b>	Auxiliar Contable
<b>Perfil del cargo</b>	
<b>Formación académica</b>	Título de Tercer Nivel en Contabilidad y Auditoría
<b>Tiempo de experiencia</b>	Al menos dos años desempeñando funciones similares
<b>Conocimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de transacciones</li> <li>• Conciliaciones bancarias</li> <li>• Preparación de estados financieros</li> <li>• Manejar Excel</li> <li>• Manejar software contable</li> </ul>
<b>Competencias</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad de comunicarse</li> <li>• Colaborar y trabajar en equipo</li> <li>• Manejar el tiempo de manera eficiente</li> <li>• Responsable</li> <li>• Adaptarse a cambios</li> </ul>	
<b>Responsabilidades / obligaciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar información financiera relevante</li> <li>• Archivar documentos</li> <li>• Responder correos electrónicos</li> <li>• Atender llamadas telefónicas</li> <li>• Realizar conciliaciones bancarias</li> <li>• Registrar transacciones financieras en el sistema contable</li> </ul>	

**Elaborado por:** Fonseca (2023)

*Tabla No. 27 Perfil del cargo de Administrador*

PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO	
<b>Cargo:</b>	Administrador
<b>Perfil del cargo</b>	
<b>Formación académica</b>	Título de Tercer Nivel en Administración de empresas, gestión, finanzas u otro campo relacionado.
<b>Tiempo de experiencia</b>	Cinco años desempeñando funciones similares en puestos relacionados.
<b>Conocimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de software de productividad</li> <li>• Regulaciones de leyes laborales, comerciales y fiscales</li> <li>• Gestión de riesgos</li> <li>• Conocimientos básicos de contabilidad</li> </ul>
<b>Competencias</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Comunicarse de manera efectiva</li> <li>• Ética profesional</li> <li>• Inspirar y motivar a los miembros del equipo</li> <li>• Responsabilidad</li> </ul>	
<b>Responsabilidades / obligaciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar presupuestos para el uso eficiente de recursos financieros</li> <li>• Reclutar empleados talentosos que contribuyan al éxito de la organización.</li> <li>• Evaluar el rendimiento de los empleados</li> <li>• Supervisar las actividades financieras de la organización, incluyendo presupuestos, estados financieros</li> <li>• Planificar, ejecutar y supervisar proyectos para garantizar su finalización oportuna y dentro del presupuesto.</li> </ul>	

**Elaborado por:** Fonseca (2023)

*Tabla No. 28 Perfil del cargo de Encargado de Cajas*

PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO	
<b>Cargo</b>	Encargado de Cajas
<b>Perfil del cargo</b>	
<b>Formación académica</b>	Título de Educación Secundaria
<b>Tiempo de experiencia</b>	Experiencia previa en funciones de caja o servicio a la cliente preferida por lo menos dos años.
<b>Conocimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo del efectivo</li> <li>• Habilidades básicas en matemáticas y capacidad para realizar cálculos rápidos.</li> <li>• Conocimientos básicos de informática procesar transacciones, registrar ventas y manejar pagos con tarjeta de crédito/débito</li> </ul>
<b>Competencias</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar en equipo</li> <li>• Ética profesional</li> <li>• Excelente comunicación verbal y escrita</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Organización</li> </ul>	
<b>Responsabilidades / obligaciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar las actividades de caja, incluyendo la apertura y cierre de cajas</li> <li>• Gestionar las devoluciones, cambios y reembolsos de manera eficiente</li> <li>• Supervisar al personal a cargo de las cajas</li> <li>• Preparar informes de caja y realizar el arqueo de cajas</li> <li>• Cumplir con las políticas y procedimientos de la empresa</li> <li>• Identificar oportunidades de mejora en los procesos de caja y proponer soluciones para optimizar la eficiencia y la satisfacción del cliente.</li> </ul>	

**Elaborado por:** Fonseca (2023)

**Tabla No. 29 Perfil del cargo de Cajero**

PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO	
<b>Cargo</b>	Cajero
<b>Perfil del cargo</b>	
<b>Formación académica</b>	Título de Educación Secundaria
<b>Tiempo de experiencia</b>	Experiencia previa en servicio al cliente o manejo de efectivo, mínimo dos años.
<b>Conocimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para realizar cálculos rápidos y precisos</li> <li>• Capacidad para trabajar bajo presión</li> <li>• Identificar los diferentes métodos de pago</li> <li>• Medidas de seguridad para proteger el dinero</li> <li>• Conocimiento básico de las leyes y regulaciones locales de las transacciones financieras</li> </ul>
<b>Competencias</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar en equipo</li> <li>• Comunicación efectiva</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Honestidad</li> </ul>	
<b>Responsabilidades / obligaciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesar las transacciones de compra de los clientes de manera eficiente y amigable.</li> <li>• Recibir pagos en efectivo, cheques y tarjetas de crédito/débito, dar cambio adecuado y mantener el efectivo en la caja registradora en todo momento.</li> <li>• Registrar con precisión las ventas y transacciones en el sistema</li> <li>• Mantener el área de cajas limpia, organizada y libre de desorden</li> <li>• Seguir las políticas y procedimientos de la empresa</li> </ul>	

**Elaborado por:** Fonseca (2023)

*Tabla No. 30 Perfil del cargo de Bodeguero*

PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO	
<b>Cargo</b>	Bodeguero
<b>Perfil del cargo</b>	
<b>Formación académica</b>	Título de Educación Secundaria
<b>Tiempo de experiencia</b>	Experiencia previa en funciones de almacén, durante el lapso de 1 año
<b>Conocimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer los principios de almacenamiento seguro y eficiente de diversos tipos de productos.</li> <li>• Normas de seguridad en el almacén</li> <li>• Conocimientos básicos de informática</li> <li>• Saber cómo organizar eficientemente el espacio de almacenamiento</li> </ul>
<b>Competencias</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Comunicación de manera clara</li> <li>• Ética profesional</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Proactivo</li> </ul>	
<b>Responsabilidades / obligaciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir, verificar y registrar la entrega de productos y materiales entrantes</li> <li>• Organizar y almacenar productos de manera segura y eficiente</li> <li>• Realizar inventarios regulares para mantener un registro preciso del stock disponible</li> <li>• Seleccionar, empacar y preparar productos para su envío de acuerdo con las órdenes de compra</li> <li>• Procesar devoluciones de productos, evaluar su estado y coordinar su reintegración al inventario</li> <li>• Mantener registros precisos de todas las actividades de almacén</li> </ul>	

**Elaborado por:** Fonseca (2023)

*Tabla No. 31 Perfil del cargo de Encargado de Ventas*

<b>PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	
<b>Cargo</b>	Encargado de ventas
<b>Perfil del cargo</b>	
<b>Formación académica</b>	Mínimo Título de Educación Secundaria
<b>Tiempo de experiencia</b>	Experiencia previa en ventas, con al menos 2 años
<b>Conocimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de inventario</li> <li>• Conocimiento de detalles de los productos</li> <li>• Técnicas de ventas</li> </ul>
<b>Competencias</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación de manera clara</li> <li>• Orientación al cliente</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Empatía</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>	
<b>Responsabilidades / obligaciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar para alcanzar y superar los objetivos de ventas individuales y de equipo</li> <li>• Negociar términos comerciales, precios y condiciones de venta con los clientes</li> <li>• Presentar de manera persuasiva los productos</li> <li>• Utilizar materiales de marketing, muestras de productos</li> <li>• Mantener una comunicación regular con los clientes</li> </ul>	

**Elaborado por:** Fonseca (2023)

*Tabla No. 32 Perfil del cargo del Especialista de Marketing*

PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO	
<b>Cargo</b>	Especialista en Marketing
<b>Perfil del cargo</b>	
<b>Formación académica</b>	Título de Tercer Nivel en Marketing, Comunicaciones, Administración de empresas o campos relacionados
<b>Tiempo de experiencia</b>	Al menos dos años de experiencia en este cargo
<b>Conocimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de herramientas y tecnologías de marketing digital</li> <li>• Mantenerse actualizado sobre las tendencias</li> <li>• Conocer los métodos y técnicas de investigación de mercado</li> <li>• Tener conocimientos básicos de diseño gráfico</li> </ul>
<b>Competencias</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Responsabilidad</li> </ul>	
<b>Responsabilidades / obligaciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar oportunidades de mercado y desarrollar estrategias</li> <li>• Definir y comunicar la identidad de la marca, incluyendo la voz, la imagen y los valores de la empresa</li> <li>• Crear contenido relevante y atractivo para diversas plataformas de marketing, como blogs, redes sociales</li> <li>• Medir y analizar el rendimiento de las iniciativas de marketing</li> </ul>	

**Elaborado por:** Fonseca (2023)



**COMPONENTE  
MONITOREO Y  
APRENDIZAJE**



A continuación, se puede evidenciar un claro ejemplo de una matriz para dar seguimiento a los componentes COCO en cada departamento que pertenece a la compañía.

**Tabla No. 33** Matriz de seguimiento de los componentes del modelo COCO

COMERCIAL EL FERRETERO								
MATRIZ DE SEGUIMIENTO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS COMPONENTES DEL MODELO COCO								
DEPARTAMENTO	COMPONENTES	FECHA DE SEGUIMIENTO	PORCENTAJES				RESPONSABLE	OBSERVACIÓN
			25%	50%	75%	100%		
	PROPÓSITO							
	COMPROMISO							
	CAPACIDAD							
	SUPERVISIÓN Y MONITOREO							

Elaborado por: Fonseca (2023)

## CAPÍTULO IV

### 4.1 Conclusiones

El control interno es muy esencial en una empresa, ya que su implementación permite identificar y corregir procesos ineficientes, redundancias o actividades que no agregan valor. Esto conduce a una operación más eficiente y productiva. Asimismo, contribuye a la detección y manejo de riesgos relacionados con las operaciones de la empresa. Al contar con medidas preventivas y detectivas, se reduce la probabilidad de pérdidas financieras, fraudes y otros eventos adversos.

De acuerdo con el diagnóstico realizado a la empresa Comercial El Ferretero se identifica varios riesgos y vulnerabilidades que han dado paso a una serie de problemas especialmente en la toma de decisiones de cada departamento. Una de las problemáticas identificadas es la segregación de funciones en los diferentes puestos vacantes, ya que no verifican el perfil profesional ni las destrezas que poseen los aspirantes, sino que se basan en la necesidad de contratar personal y cubrir el puesto laboral.

Al realizar la evaluación de riesgos, se llega a la determinación que uno de los riesgos internos más notables, es la falta de organización al momento de realizar arqueos de caja para evitar cualquier inconveniente o problemas relacionados con el registro de dinero o pérdidas, ya que, el encargado se limita a entregar reportes directos al departamento contable omitiendo ciertos controles como es la verificación de la documentación adjunta.

Entre las políticas que se considera las más sobresalientes están relacionadas con el área de Ventas y servicio al cliente, debido a que, el personal se encuentra medianamente capacitado para brindar los productos según las exigencias de la clientela a lo que se recalca la segregación de funciones no es la adecuada.

## **4.2 Recomendaciones**

La entidad Comercial El Ferretero debe efectuar medidas correctivas para los riesgos detectados como desarrollar criterios específicos para la selección de personal, considerando las habilidades, experiencia y conocimientos requeridos para cada puesto de trabajo. Esto ayudará a asegurar que los candidatos seleccionados cuenten con las capacidades necesarias para desempeñar eficientemente sus funciones. Una vez contratado el personal, es importante establecer y comunicar claramente las responsabilidades y funciones de cada puesto.

Deberían crear una lista de verificación detallada para que el encargado de caja se guíe al realizar el arqueo de caja. Esta lista debe incluir la revisión de documentos fuente que sustente la entrada o salida del efectivo como: recibos, facturas, cheques recibidos, registros de transacciones, entre otros. Asegurándose de que el encargado marque cada elemento de la lista antes de concluir el proceso y entregar al departamento contable con las respectivas firmas de responsabilidad (entrega- recepción).

Aplicar estrategias de motivación a los empleados capacitándolos de forma continua en temas relevantes que contribuyan a mejorar los procesos de la empresa. A su vez implementar un sistema formal de reconocimiento a los empleados según su desempeño. Pueden ser reconocimientos públicos, incentivos financieros u oportunidades de desarrollo y ascenso laboral.

Por otro lado, el personal debe estar netamente comprometido con las actividades que vaya a realizar para poder alcanzar los propósitos y metas establecidas con miras al desarrollo de la organización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Apunte, R., & Rodríguez, R. (2016).

Diseño y aplicación de sistema de gestión en Inventarios en empresa ecuatoriana. *Redalyc*, 22(3), 1–14. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181546432006>

Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación Introducción a la metodología científica* (Sexta). Editorial Episteme, C.A.

Escobar Zurita, H. W., Surichaqui Carhuallanqui, L. M., & Calvanapón Alva, F. A. (2022). Control interno en la rentabilidad de una empresa de servicios generales - Perú. *Visión de Futuro*, 27(27, No 1 (Enero-Junio)), 160–181. <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2023.27.01.005.es>

García, X., Maldonado, H., Galarza, C., & Grijalva, G. (2019). Control interno a la gestión de créditos y cobranzas en empresas comerciales minoristas en el Ecuador. *Redalyc*, 3(26). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=573263325002>

Isaza, A. (2012). *Sistema de Control Interno y de Gestión de Calidad* (segunda). Ediciones de la U.

Macías, Lady, & Vegas, H. (2022). Estrategias de control interno para la gestión administrativa de microempresas comerciales y artesanales ecuatorianas. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(4–1), 370–385. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.4-1.1245>

Macías Rivas, A. I. (2022). Control interno en empresas comerciales nacientes en Ecuador. *Polo Del Conocimiento*, 7(9), 336–360. <https://doi.org/10.23857/pc.v7i9>

Macías, T., Martínez Gissell, & Lino, H. (2022). *La calidad en el servicio y satisfacción del cliente en el sector ferretero Ecuador*. 7(3), 1395–1411. [file:///C:/Users/lisse/Downloads/Dialnet-LaCalidadEnElServicioYSatisfaccionDelClienteEnElSe-8399856%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/lisse/Downloads/Dialnet-LaCalidadEnElServicioYSatisfaccionDelClienteEnElSe-8399856%20(1).pdf)

- Mantilla, S. (2011). *Auditoría del control interno* (segunda). Ecoe Ediciones.
- Marcillo, J., & Zambrano, E. (2023). *Gestión de inventarios y su incidencia en las fiscalizaciones tributarias en el sector ferretero del cantón Manta, Ecuador*. 10(2), 151–165. <https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/2897>
- Mejía Quijano, R. C. (2005). Autoevaluación del Sistema de Control Interno. *Universidad EAFIT*, 6, 1–15. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322327245005>
- Mendoza-Zamora, W. M., García-Ponce, T. Y., Delgado-Chávez, M. I., & Barreiro-Cedeño, I. M. (2018). *El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público*. 4, 206–240. <https://doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2018.vol.4.n.4.206-240>
- Montaño, E. (2013). *Control interno, auditoría y aseguramiento, revisoría fiscal y gobierno corporativo*. Programa Editorial Universidad del Valle.
- Morán, N., Ponce, V., Muñoz, S., Ortega, X., & Pérez, J. (2018). *El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO*. 12(1), 268–283.
- Navarro, O., López, M., & Pérez, M. J. (2017). Normas de control contable: operación imprescindible en la gestión empresarial: un caso ecuatoriano. *SciELO*, 9(3), 46–51. [https://www.researchgate.net/publication/320191649\\_NORMAS\\_DE\\_CONTROL\\_CONTABLEOPERACION\\_IMPRESINDIBLE\\_EN\\_LA\\_GESTION\\_EMPRESARIAL\\_UN\\_CASO\\_ECUATORIANO](https://www.researchgate.net/publication/320191649_NORMAS_DE_CONTROL_CONTABLEOPERACION_IMPRESINDIBLE_EN_LA_GESTION_EMPRESARIAL_UN_CASO_ECUATORIANO)
- Rojas, W., Chiriboga, M., & Pacheco, J. (2018). *Componentes del control interno en pequeñas y medianas empresas*. 2(3), 1–8. <https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/10/41>
- Vásconez, V., Mayorga, M., Moreno, M., Arellano, A., & Pazmiño, C. (2020). *Gestión del sistema de inventarios orientado a pequeñas y medianas empresas, PYMEs, ecuatorianas del sector ferretero: caso de estudio*. 41(3), 7–12. <https://es.revistaespacios.com/a20v41n03/a20v41n03p07.pdf>

## ANEXOS

### Anexo 1

#### ENTREVISTA

**Entrevistado:** Leodan Córdova

**Entrevistador:** Lisseth Fonseca

**Cargo:** Gerente General

#### Preguntas

**1. ¿La empresa ha dado a conocer a su personal su misión, visión y valores corporativos?**

Si en una capacitación y convivencia que se realizó con todo el personal se dio a conocer dicha información con el fin de parametrizar y enmarcar las habilidades que debería poseer el personal.

**2. ¿La estructura organizacional con la que cuenta la empresa permite identificar un orden jerárquico entre las áreas departamentales?**

Por el momento no se posee una estructura organizacional plenamente identificada, por lo tanto, los departamentos y las funciones de los mismos no se encuentran bien definidas.

**3. ¿La empresa tiene claramente definido los objetivos a corto y largo plazo?**

Personalmente considero que, si tenemos metas claras, sin embargo, el proceso para su ejecución y alcance es algo que no se ha visto claro ni conciso.

**4. ¿La empresa cuenta con un plan de capacitación para su personal interno?**

Si existe un plan, pero por lo general poseemos ofertas para una capacitación por parte de los proveedores todo depende de la variante en el tiempo, recursos económicos y disponibilidad.

**5. ¿Existe un jefe supervisor de cada área de la empresa?**

Si existe, pero se espera en un futuro restablecer la organización de empresa contando con una mejor distribución.

**6. ¿La empresa tiene definido la segregación de funciones de acuerdo a las competencias de su personal?**

Por ahora no están bien definidas la segregación de funciones, por el mismo hecho el personal se ha vuelto polifuncional en distintas áreas.

**7. ¿El personal que labora en la entidad tienen conocimiento de los antecedentes de la empresa?**

Los empleados si conocen sobre los antecedentes de la empresa.

**8. ¿El sistema de control interno que maneja la empresa permite validar la eficiencia y eficacia en sus operaciones?**

No en su totalidad, debido a que sus procesos son demasiado empíricos y la evaluación de eficiencia y eficacia se hace en base a la percepción del gerente propietario.

**9. ¿La empresa realiza una planificación de compras para sus adquisiciones?**

Hace un tiempo no, sin embargo, en la actualidad si tratamos medianamente llevar dicho control a través de un encargado que es la señora Gloria Guallo que realiza las compras debido a que ella maneja el ingreso de facturas de compras y manejo de inventarios.

**10. ¿En la empresa posee acciones de motivación y compensación para los empleados?**

Hace algún tiempo se implementó el sistema de comisión por montos de venta y facturación sin embargo no fue un éxito y se tuvo que retirar del sistema ya que fue vulnerado.

## ANEXO 2

### CHECK LIST

**Entrevistado:** Margarita Jiménez

**Entrevistador:** Lisseth Fonseca

**Cargo:** Jefe Contable

ÍTEM	INTERROGANTE	SI	NO
1	El personal tiene conocimiento de la misión, visión y valores corporativos		X
2	El personal identifica con claridad el orden jerárquico de las áreas departamentales	X	
3	El personal tiene conocimiento de los objetivos a corto y largo plazo de la empresa	X	
4	El personal es capacitado constantemente	X	
5	El personal posee un jefe directo en las diferentes áreas	X	
6	El personal posee una segregación basada en sus capacidades	X	
7	Los antecedentes de la empresa son de conocimiento general de sus colaboradores	X	
8	El personal es controlado de manera eficiente y eficaz		X
9	El personal presenta la planificación de compras	X	
10	Los empleados poseen motivaciones y compensaciones por su desempeño laboral		X



**Entrevistado:** Marliz Freire

**Entrevistador:** Lisseth Fonseca

**Cargo:** Jefe de cajas

<b>ÍTEM</b>	<b>INTERROGANTE</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>1</b>	El personal tiene conocimiento de la misión, visión y valores corporativos		<b>X</b>
<b>2</b>	El personal identifica con claridad el orden jerárquico de las áreas departamentales		<b>X</b>
<b>3</b>	El personal tiene conocimiento de los objetivos a corto y largo plazo de la empresa	<b>X</b>	
<b>4</b>	El personal es capacitado constantemente	<b>X</b>	
<b>5</b>	El personal posee un jefe directo en las diferentes áreas	<b>X</b>	
<b>6</b>	El personal posee una segregación basada en sus capacidades		<b>X</b>
<b>7</b>	Los antecedentes de la empresa son de conocimiento general de sus colaboradores	<b>X</b>	
<b>8</b>	El personal es controlado de manera eficiente y eficaz	<b>X</b>	
<b>9</b>	El personal presenta la planificación de compras	<b>X</b>	
<b>10</b>	Los empleados poseen motivaciones y compensaciones por su desempeño laboral		<b>X</b>

**Entrevistado:** Katy Ortiz

**Entrevistador:** Lisseth Fonseca

**Cargo:** Jefe de ventas

<b>ÍTEM</b>	<b>INTERROGANTE</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>1</b>	El personal tiene conocimiento de la misión, visión y valores corporativos		<b>X</b>
<b>2</b>	El personal identifica con claridad el orden jerárquico de las áreas departamentales		<b>X</b>
<b>3</b>	El personal tiene conocimiento de los objetivos a corto y largo plazo de la empresa	<b>X</b>	
<b>4</b>	El personal es capacitado constantemente	<b>X</b>	
<b>5</b>	El personal posee un jefe directo en las diferentes áreas	<b>X</b>	
<b>6</b>	El personal posee una segregación basada en sus capacidades		<b>X</b>
<b>7</b>	Los antecedentes de la empresa son de conocimiento general de sus colaboradores	<b>X</b>	
<b>8</b>	El personal es controlado de manera eficiente y eficaz		<b>X</b>
<b>9</b>	El personal presenta la planificación de compras	<b>X</b>	
<b>10</b>	Los empleados poseen motivaciones y compensaciones por su desempeño laboral		<b>X</b>

**Entrevistado:** Heiner Salas

**Entrevistador:** Lisseth Fonseca

**Cargo:** Jefe de bodega

<b>ÍTEM</b>	<b>INTERROGANTE</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>1</b>	El personal tiene conocimiento de la misión, visión y valores corporativos	<b>X</b>	
<b>2</b>	El personal identifica con claridad el orden jerárquico de las áreas departamentales	<b>X</b>	
<b>3</b>	El personal tiene conocimiento de los objetivos a corto y largo plazo de la empresa	<b>X</b>	
<b>4</b>	El personal es capacitado constantemente	<b>X</b>	
<b>5</b>	El personal posee un jefe directo en las diferentes áreas	<b>X</b>	
<b>6</b>	El personal posee una segregación basada en sus capacidades		<b>X</b>
<b>7</b>	Los antecedentes de la empresa son de conocimiento general de sus colaboradores	<b>X</b>	
<b>8</b>	El personal es controlado de manera eficiente y eficaz		<b>X</b>
<b>9</b>	El personal presenta la planificación de compras	<b>X</b>	
<b>10</b>	Los empleados poseen motivaciones y compensaciones por su desempeño laboral	<b>X</b>	

**Entrevistado:** Stalin Cajilema

**Entrevistador:** Lisseth Fonseca

**Cargo:** Jefe de marketing

<b>ÍTEM</b>	<b>INTERROGANTE</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>1</b>	El personal tiene conocimiento de la misión, visión y valores corporativos		<b>X</b>
<b>2</b>	El personal identifica con claridad el orden jerárquico de las áreas departamentales		<b>X</b>
<b>3</b>	El personal tiene conocimiento de los objetivos a corto y largo plazo de la empresa	<b>X</b>	
<b>4</b>	El personal es capacitado constantemente	<b>X</b>	
<b>5</b>	El personal posee un jefe directo en las diferentes áreas	<b>X</b>	
<b>6</b>	El personal posee una segregación basada en sus capacidades	<b>X</b>	
<b>7</b>	Los antecedentes de la empresa son de conocimiento general de sus colaboradores	<b>X</b>	
<b>8</b>	El personal es controlado de manera eficiente y eficaz		<b>X</b>
<b>9</b>	El personal presenta la planificación de compras	<b>X</b>	
<b>10</b>	Los empleados poseen motivaciones y compensaciones por su desempeño laboral		<b>X</b>

<b>ÍTEM</b>	<b>INTERROGANTE</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
<b>1</b>	El personal tiene conocimiento de la misión, visión y valores corporativos		<b>X</b>	<b>Ha existido el ingreso de nuevo personal y no se ha realizado socializaciones actualmente</b>
<b>2</b>	El personal identifica con claridad el orden jerárquico de las áreas departamentales		<b>X</b>	<b>La falta de segregación de funciones y asignación de responsabilidades no permite una correcta distribución jerárquica.</b>
<b>3</b>	El personal tiene conocimiento de los objetivos a corto y largo plazo de la empresa	<b>X</b>		
<b>4</b>	El personal es capacitado constantemente	<b>X</b>		
<b>5</b>	El personal posee un jefe directo en las diferentes áreas	<b>X</b>		
<b>6</b>	El personal posee una segregación basada en sus capacidades		<b>X</b>	<b>Están distribuidos en torno a las necesidades mas no a sus capacidades ni habilidades</b>
<b>7</b>	Los antecedentes de la empresa son de conocimiento general de sus colaboradores	<b>X</b>		
<b>8</b>	El personal es controlado de manera eficiente y eficaz		<b>X</b>	<b>Existen muchas variantes en el sistema de control que no han sido atendidas ni solventadas correctamente y evitan obtener valores reales en cuanto al desempeño eficaz y eficiente del personal en sus actividades</b>
<b>9</b>	El personal presenta la planificación de compras	<b>X</b>		
<b>10</b>	Los empleados poseen motivaciones y compensaciones por su desempeño laboral		<b>X</b>	<b>Existe abuso de confianza y vulneran el sistema de control en cuanto a los valores cobrados para reporte de comisiones</b>

### Anexo 3

## Cuestionario Método COCO Departamento Contable Administrativo

**Entrevistado:** Margarita Jiménez

**Entrevistador:** Lisseth Fonseca

**Cargo:** Jefe Contable

Nº	Preguntas	SI	NO
<b>Propósito</b>			
1	¿En el área contable administrativo se encuentra claramente definidos los objetivos?	X	
2	¿En el departamento se identifica y evalúa los riesgos?	X	
3	¿Se comunica oportunamente a los colaboradores los objetivos del departamento?		
4	¿Existe una comunicación fluida y oportuna entre los colaboradores del departamento?	X	
5	¿En el departamento se encuentran establecidas políticas de incentivo a los trabajadores?		X
<b>Compromiso</b>			
6	¿En el departamento las funciones y responsabilidades se encuentran documentadas?		X
7	¿Este departamento cuenta con un código de ética?	X	
8	¿Para la contratación del personal se realiza un procedimiento ya establecido por la empresa?	X	
9	¿El departamento sigue un procedimiento definido para la realización de pagos?	X	
10	¿En la empresa existe un ambiente de trabajo sólido y colaborativo?	X	
<b>Capacidad</b>			
11	¿En esta área los cargos definidos están de acuerdo a los perfiles profesionales de cada colaborador?	X	
12	¿El departamento presenta periódicamente informes con el fin de dar seguimiento a los objetivos planteados?	X	
13	¿En esta área se organiza capacitaciones de los procesos para la entrega de información?	X	

14	¿Existe coordinación en las acciones y decisiones internas tomadas en el departamento?		X
15	¿En el área se encuentra identificada los posibles riesgos en las actividades que desempeñan?	X	
<b>Monitoreo y aprendizaje</b>			
16	¿En el área se encuentra establecido la debida supervisión para verificar el cumplimiento de objetivos?	X	
17	¿En esta área se realiza actividades de monitoreo en las funciones establecidas?	X	
18	¿El departamento posee un plan de contingencia para desafiar a los cambios imprevistos?	X	
19	¿El departamento comunica variaciones existentes en su sistema de información?	X	
20	¿Se aplica medidas correctivas para el logro de objetivos?	X	
21	¿Existe retroalimentación continua al desempeño del personal que labora en esta área?		X

### Departamento de Cajas

**Entrevistado:** Marliz Freire

**Entrevistador:** Lisseth Fonseca

**Cargo:** Jefe de cajas

Nº	Preguntas	SI	NO
<b>Propósito</b>			
1	¿En esta área disponen de un correcto sistema de control?		X
2	¿En el departamento se identifica y evalúa los riesgos?	X	
3	¿El departamento posee correcto conocimiento de las políticas internas de la organización?	X	
4	¿Existe una comunicación fluida entre los colaboradores de este departamento?	X	
5	¿El departamento cuenta con normas claras sobre el mal uso del dinero entregado?	X	
<b>Compromiso</b>			
6	¿Este departamento cuenta con un código de ética?	X	
7	¿El departamento tiene conocimiento de los valores corporativos de la empresa predica y practica?	X	
8	¿El departamento posee una jerarquía bien estructurada?		X
9	¿En el departamento existe un ambiente de trabajo sólido y colaborativo?	X	
<b>Capacidad</b>			
10	¿El departamento posee un correcto sistema de selección para sus integrantes?	X	

11	¿En el departamento se comunica asertivamente en cuanto al cumplimiento de sus funciones?	X	
12	¿En esta área se organiza capacitaciones sobre el uso de sistema de cobranza?		X
13	¿Existe coordinación en las acciones y decisiones internas tomadas en el departamento?	X	
14	¿En el área se encuentra identificada los posibles riesgos en las actividades que desempeñan?	X	
<b>Monitoreo y aprendizaje</b>			
15	¿El departamento poseen procedimientos transparentes y sistemáticos?		X
16	¿En el departamento se realiza actividades de monitoreo en las funciones establecidas?	X	
17	¿El departamento posee un plan de contingencia para desafiar a los cambios imprevistos?	X	
18	¿El departamento posee un sistema de información retroalimentativo para los informes evaluados?		X
19	¿El departamento posee un sistema de seguimiento y control de objetivos?	X	
20	¿Existe retroalimentación continua al desempeño del personal que labora en esta área?		X

### Departamento de Ventas y Servicio al cliente

**Entrevistado:** Katy Ortiz

**Entrevistador:** Lisseth Fonseca

**Cargo:** Jefe de ventas

Nº	Preguntas	SI	NO
<b>Propósito</b>			
1	¿En el departamento se encuentra definidos los objetivos claramente?	X	
2	¿En el departamento se identifica y evalúa los riesgos?	X	
3	¿Se comunica oportunamente a los colaboradores los objetivos del departamento?		X
4	¿Existe una comunicación fluida y oportuna entre los colaboradores del departamento?	X	
5	¿El departamento posee metas cuantificables para una correcta evaluación?		X
<b>Compromiso</b>			
6	¿En el departamento las funciones y responsabilidades se encuentran documentadas?	X	



7	¿El departamento cumple con las políticas de ventas a créditos previamente autorizadas?		X
8	¿El área tienen reuniones de trabajo con el departamento contable administrativo?	X	
9	¿El departamento implementa de manera adecuada alternativas para el crecimiento en ventas?	X	
10	¿Se lleva un registro de las resoluciones de quejas por parte de los clientes?	X	
<b>Capacidad</b>			
11	¿En este departamento los cargos están definidos de acuerdo al conocimiento y habilidades de cada colaborador?	X	
12	¿El departamento presenta periódicamente estadísticas con el fin de dar seguimiento a los objetivos planteados?	X	
13	¿En este departamento se realiza capacitaciones para la correcta atención al cliente?	X	
14	¿El departamento posee coordinación en las acciones y decisiones internas tomadas en el departamento?	X	
15	¿En el área se encuentra identificada los posibles riesgos en las actividades que desempeñan?	X	
<b>Monitoreo y aprendizaje</b>			
16	¿El departamento cuenta con un buzón de quejas y la debida atención al mismo?	X	
17	¿El departamento cuenta con un sistema de seguimiento en ventas para medir los logros alcanzados ?		X
18	¿El departamento realiza reuniones con las demás áreas para informar la situación de mercadeo de la empresa?	X	
19	¿El departamento comunica asertivamente las alteraciones encontradas en su sistema de información?	X	
20	¿Se aplica medidas correctivas para el logro de objetivos?		X
21	¿Existe retroalimentación continua al desempeño del personal que labora en este departamento?	X	

### Departamento de Bodega

**Entrevistado:** Heiner Salas

**Entrevistador:** Lisseth Fonseca

**Cargo:** Jefe de bodega

Nº	Preguntas	SI	NO
<b>Propósito</b>			
1	¿En esta área se encuentra claramente definidos los objetivos?	X	
2	¿En esta área se identifica y evalúa los riesgos?	X	

3	¿Se mantiene una comunicación constante con los colaboradores para reafirmar los objetivos establecidos?	X	
4	¿Existe una comunicación fluida y oportuna entre los colaboradores del departamento?	X	
5	¿Se han implementado dentro de esta área incentivos a los colaboradores?		X
<b>Compromiso</b>			
6	¿Existen respaldos legales sobre las funciones y responsabilidades dentro del área?	X	
7	¿En el área existen un procedimiento para la recepción y verificación del estado de la mercadería adquirida?		X
8	¿En el sistema contable que utiliza la empresa tienen acceso las personas que reciben la mercadería?	X	
9	¿En el departamento existe un ambiente de trabajo sólido y colaborativo?		X
<b>Capacidad</b>			
10	¿En esta área los cargos definidos están de acuerdo a los perfiles profesionales de cada colaborador?	X	
11	¿El área elabora periódicamente informes de seguimientos a los objetivos planteados?	X	
12	¿En esta área se organiza capacitaciones acerca de la correcta entrega de mercadería?		X
13	¿El área posee una buena coordinación interna?		X
14	¿En el área se encuentra identificada los posibles riesgos en las actividades que desempeñan?	X	
<b>Monitoreo y aprendizaje</b>			
15	¿El área mantiene una comunicación fluida con los demás departamentos de la empresa?	X	
16	¿En esta área se realiza actividades de entrega y recepción de inventarios?	X	
17	¿El departamento posee un plan de contingencia para desafiar a los cambios imprevistos?	X	
18	¿El área comunica las variaciones existentes en su sistema de información?	X	
19	¿Se aplica medidas correctivas para el logro de objetivos?	X	
20	¿Existe retroalimentación continua al desempeño del personal que labora en esta área?	X	

## Departamento de Marketing

**Entrevistado:** Stalin Cajilema

**Entrevistador:** Lisseth Fonseca

**Cargo:** Jefe de marketing

N°	Preguntas	SI	NO
<b>Propósito</b>			
1	¿En este departamento se encuentra claramente definidos los objetivos?	X	
2	¿En el departamento se identifica y evalúa los riesgos?	X	
3	¿Se comunica oportunamente a los colaboradores los avances dentro del departamento?	X	
4	¿Existe una comunicación fluida, oportuna y creativa entre colaboradores del departamento?	X	
5	¿En el departamento se encuentran establecidas políticas de incentivo a los trabajadores?	X	
<b>Compromiso</b>			
6	¿Existe corresponsabilidad legal sobre las funciones y publicaciones del área?		X
7	¿En la entidad existe políticas y procedimientos para desarrollar una publicidad eficiente?	X	
8	¿El departamento ha implementado reuniones para su definición de la jerarquía interna ?	X	
9	¿En la empresa existe un ambiente de trabajo sólido y colaborativo?	X	
<b>Capacidad</b>			
10	¿El personal de marketing cuenta con herramientas necesarias para el desarrollo de la publicidad?	X	
11	¿Las páginas de redes sociales aportan a la publicidad de los productos?		X
12	¿El área de marketing tiene conocimiento acerca de las restricciones de la información a publicarse?	X	
13	¿El área posee una buena coordinación interna?	X	
14	¿En el área se encuentra identificada los posibles riesgos en las actividades que desempeñan?	X	
<b>Monitoreo y aprendizaje</b>			
15	¿En el área se encuentra establecido la debida supervisión para verificar el cumplimiento de objetivos?	X	
16	¿El departamento cuenta con un sistema de seguimiento y monitoreo de actividades?		X

17	¿El departamento posee un plan de contingencia para desafiar a los cambios imprevistos?		X
18	¿El departamento comunica las alteraciones percibidas en las estadísticas en las diversas publicaciones?	X	
19	¿Se aplica medidas correctivas para el logro de objetivos?	X	
20	¿Existe retroalimentación continua al desempeño del personal que labora en esta área?		


## Anexo 5

**COMERCIAL EL FERRETERO**  
**MATRIZ DE NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO**  
**DEPARTAMENTO CONTABLE- ADMINISTRATIVO**  
**AÑO 2023**

N.	PREGUNTA	PONDERACIÓN TOTAL	CALIFICACIÓN		CALIFICACIÓN TOTAL
			SI	NO	
<b>PROPÓSITO</b>					
1	¿En el área contable administrativo se encuentra claramente definidos los objetivos?	21		X	0
2	¿En el departamento se identifica y evalúa los riesgos?	21	X		1
3	¿Se comunica oportunamente a los colaboradores los objetivos del departamento?	21	X		1
4	¿Existe una comunicación fluida y oportuna entre los colaboradores del departamento?	21	X		1
5	¿En el departamento se encuentran establecidas políticas de incentivo a los trabajadores?	21		X	0
<b>COMPROMISO</b>					
6	¿En el departamento las funciones y responsabilidades se encuentran documentadas?	21		X	0
7	¿Este departamento cuenta con un código de ética?	21	X		1
8	¿Para la contratación del personal se realiza un procedimiento ya establecido por la empresa?	21	X		1

9	¿El departamento sigue un procedimiento definido para la realización de pagos?	21	X		1
10	¿En la empresa existe un ambiente de trabajo sólido y colaborativo?	21		X	0
<b>CAPACIDAD</b>					
11	¿En esta área los cargos definidos están de acuerdo a los perfiles profesionales de cada colaborador?	21	X		1
12	¿El departamento presenta periódicamente informes con el fin de dar seguimiento a los objetivos planteados?	21	X		1
13	¿En esta área se organiza capacitaciones de los procesos para la entrega de información?	21		X	0
14	¿Existe coordinación en las acciones y decisiones internas tomadas en el departamento?	21	X		1
15	¿En el área se encuentra identificada los posibles riesgos en las actividades que desempeñan?	21	X		1
<b>MONITOREO Y APRENDIZAJE</b>					
16	¿En el área se encuentra establecido la debida supervisión para verificar el cumplimiento de objetivos?	21		X	0
17	¿En esta área se realiza actividades de monitoreo en las funciones establecidas?	21	X		1
18	¿El departamento posee un plan de contingencia para desafiar a los cambios imprevistos?	21	X		1
19	¿El departamento comunica variaciones existentes en su sistema de información?	21	X		1
20	¿Se aplica medidas correctivas para el logro de objetivos?	21	X		1
21	¿Existe retroalimentación continua al desempeño del personal que labora en esta área?	21		X	0
<b>PONDERACIÓN TOTAL</b>					<b>21</b>
<b>CALIFICACIÓN TOTAL</b>					<b>14</b>

Elaborado por: Fonseca (2023)

PONDERACIÓN TOTAL	CALIFICACIÓN TOTAL	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO	SEMAFORIZACIÓN
21	14	66,67	33,33	

Nivel de Confianza = ( CT x 100)/PT

Nivel de Riesgo = 100% – NC

Nivel de Confianza = (14\*100)/21





Nivel de Riesgo = 100%-66,67

Nivel de Confianza = 66,67

Nivel de Riesgo = 33,33

#### TABLA DE PONDERACIÓN NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
 5% - 50% 95% - 50%	 51% - 75% 49% - 25%	 76% - 95% 24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

DEPARTAMENTO	COMPONENTE	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO	SEMAFORIZACIÓN
CONTABLE ADMINISTRATIVO	Propósito	60	40	
	Compromiso	60	40	
	Capacidad	80	20	
	Monitoreo y Aprendizaje	66,67	33,33	


**COMERCIAL EL FERRETERO**  
**MATRIZ DE NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO**  
**DEPARTAMENTO DE CAJAS**  
**AÑO 2023**

N.	PREGUNTA	PONDERACIÓN TOTAL	CALIFICACIÓN		CALIFICACIÓN TOTAL
			SI	NO	
<b>PROPÓSITO</b>					
1	¿En esta área disponen de un correcto sistema de control?	20		X	0
2	¿En el departamento se identifica y evalúa los riesgos?	20	X		1
3	¿El departamento posee correcto conocimiento de las políticas internas de la organización?	20	X		1
4	¿Existe una comunicación fluida entre los colaboradores de este departamento?	20	X		1
5	¿El departamento cuenta con normas claras sobre el mal uso del dinero entregado?	20	X		1
<b>COMPROMISO</b>					
6	¿Este departamento cuenta con un código de ética?	20	X		1
7	¿El departamento tiene conocimiento de los valores corporativos de la empresa predica y practica?	20	X		1
8	¿El departamento posee una jerarquía bien estructurada?	20		X	0
9	¿En el departamento existe un ambiente de trabajo sólido y colaborativo?	20	X		1
<b>CAPACIDAD</b>					
10	¿El departamento posee un correcto sistema de selección para sus integrantes?	20	X		1

11	¿En el departamento se comunica asertivamente en cuanto al cumplimiento de sus funciones?	20	X		1
12	¿En esta área se organiza capacitaciones sobre el uso de sistema de cobranza?	20		X	0
13	¿Existe coordinación en las acciones y decisiones internas tomadas en el departamento?	20	X		1
14	¿En el área se encuentra identificada los posibles riesgos en las actividades que desempeñan?	20	X		1
<b>MONITOREO Y APRENDIZAJE</b>					
15	¿El departamento poseen procedimientos transparentes y sistemáticos?	20		X	0
16	¿En el departamento se realiza actividades de monitoreo en las funciones establecidas?	20	X		1
17	¿El departamento posee un plan de contingencia para desafiar a los cambios imprevistos?	20	X		1
18	¿El departamento posee un sistema de información retroalimentativo para los informes evaluados?	20		X	0
19	¿El departamento posee un sistema de seguimiento y control de objetivos?	20	X		1
20	¿Existe retroalimentación continua al desempeño del personal que labora en esta área?	20	X		1
<b>PONDERACIÓN TOTAL</b>					<b>20</b>
<b>CALIFICACIÓN TOTAL</b>					<b>15</b>

Elaborado por: Fonseca (2023)



PONDERACIÓN TOTAL	CALIFICACIÓN TOTAL	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO	SEMAFORIZACIÓN
20	15	75	25	

Nivel de Confianza = (CT x 100)/PT

Nivel de Riesgo = 100% - NC

Nivel de Confianza = (15\*100)/20

Nivel de Riesgo = 100%-75





Nivel de Confianza = 75

Nivel de Riesgo = 25

#### TABLA DE PONDERACIÓN NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO

NIVEL DE CONFIANZA		
 <b>BAJO</b> 5% - 50%	 <b>MODERADO</b> 51% - 75%	 <b>ALTO</b> 76% - 95%
95% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>

**NIVEL DE RIESGO**


DEPARTAMENTO	COMPONENTE	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO	SEMAFORIZACIÓN
CAJAS	Propósito	80	20	
	Compromiso	75	25	
	Capacidad	80	20	
	Monitoreo y Aprendizaje	66,67	33,33	

**COMERCIAL EL FERRETERO**  
**MATRIZ DE NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO**  
**DEPARTAMENTO DE VENTAS**  
**AÑO 2023**

N.	PREGUNTA	PONDERACIÓN TOTAL	CALIFICACIÓN		CALIFICACIÓN TOTAL
			SI	NO	
<b>PROPÓSITO</b>					
1	¿En el departamento se encuentra definidos los objetivos claramente?	21	X		1
2	¿En el departamento se identifica y evalúa los riesgos?	21	X		1
3	¿Se comunica oportunamente a los colaboradores los objetivos del departamento?	21		X	0
4	¿Existe una comunicación fluida y oportuna entre los colaboradores del departamento?	21	X		1
5	¿El departamento posee metas cuantificables para una correcta evaluación?	21		X	0
<b>COMPROMISO</b>					
6	¿En el departamento las funciones y responsabilidades se encuentran documentadas?	21	X		1
7	¿El departamento cumple con las políticas de ventas a créditos previamente autorizadas?	21		X	0
8	¿El área tienen reuniones de trabajo con el departamento contable administrativo?	21	X		1

9	¿El departamento implementa de manera adecuada alternativas para el crecimiento en ventas?	21	X			1
10	¿Se lleva un registro de las resolución de quejas por parte de los clientes?	21	X			1
<b>CAPACIDAD</b>						
11	¿En este departamento los cargos están definidos de acuerdo al conocimiento y habilidades de cada colaborador?	21	X			1
12	¿El departamento presenta periódicamente estadísticas con el fin de dar seguimiento a los objetivos planteados?	21	X			1
13	¿En este departamento se realiza capacitaciones para la correcta atención al cliente?	21	X			1
14	¿El departamento posee coordinación en las acciones y decisiones internas tomadas en el departamento?	21	X			1
15	¿En el área se encuentra identificada los posibles riesgos en las actividades que desempeñan?	21	X			1
<b>MONITOREO Y APRENDIZAJE</b>						
16	¿El departamento cuenta con un buzón de quejas y la debida atención al mismo?	21	X			1
17	¿El departamento cuenta con un sistema de seguimiento en ventas para medir los logros alcanzados ?	21		X		0
18	¿El departamento realiza reuniones con las demás áreas para informar la situación de mercadeo de la empresa?	21	X			1

19	¿El departamento comunica asertivamente las alteraciones encontradas en su sistema de información?	21	X			1
20	¿Se aplica medidas correctivas para el logro de objetivos?	21		X		0
21	¿Existe retroalimentación continua al desempeño del personal que labora en este departamento?	21	X			1
<b>PONDERACIÓN TOTAL</b>						<b>21</b>
<b>CALIFICACIÓN TOTAL</b>						<b>16</b>

PONDERACION TOTAL	CALIFICACIÓN TOTAL	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO	SEMAFORIZACIÓN
21	16	76,19	23,81	

Nivel de Confianza = ( CT x 100)/PT

Nivel de Riesgo = 100% – NC

Nivel de Confianza = (16\*100)/21




Nivel de Riesgo = 100%-76,19

Nivel de Confianza = 76,19





Nivel de Riesgo = 23,81

#### TABLA DE PONDERACIÓN NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO

##### NIVEL DE CONFIANZA

		
<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
5% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
95% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>

##### NIVEL DE RIESGO


DEPARTAMENTO	COMPONENTE	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO	SEMAFORIZACIÓN
VENTAS	Propósito	60	40	
	Compromiso	80	20	
	Capacidad	100	0	
	Monitoreo y Aprendizaje	66,67	33,33	

**COMERCIAL EL FERRETERO**  
**MATRIZ DE NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO**  
**DEPARTAMENTO DE BODEGA**  
**AÑO 2023**

N.	PREGUNTA	PONDERACIÓN TOTAL	CALIFICACIÓN		CALIFICACIÓN TOTAL
			SI	NO	
<b>PROPÓSITO</b>					
1	¿En esta área se encuentra claramente definidos los objetivos?	20	X		1
2	¿En esta área se identifica y evalúa los riesgos?	20	X		1
3	¿Se mantiene una comunicación constante con los colaboradores para reafirmar los objetivos establecidos?	20	X		1
4	¿Existe una comunicación fluida y oportuna entre los colaboradores del departamento?	20	X		1
5	¿Se han implementado dentro de esta área incentivos a los colaboradores?	20		X	0
<b>COMPROMISO</b>					

6	¿Existen respaldos legales sobre las funciones y responsabilidades dentro del área?	20	X		1
7	¿En el área existen un procedimiento para la recepción y verificación del estado de la mercadería adquirida?	20		X	0
8	¿En el sistema contable que utiliza la empresa tienen acceso las personas que reciben la mercadería?	20	X		1
9	¿En el departamento existe un ambiente de trabajo sólido y colaborativo?	20		X	0
<b>CAPACIDAD</b>					
10	¿En esta área los cargos definidos están de acuerdo a los perfiles profesionales de cada colaborador?	20	X		1
11	¿El área elabora periódicamente informes de seguimientos a los objetivos planteados?	20	X		1
12	¿En esta área se organiza capacitaciones acerca de la correcta entrega de mercadería?	20		X	0
13	¿El área posee una buena coordinación interna?	20		X	0
14	¿En el área se encuentra identificada los posibles riesgos en las actividades que desempeñan?	20	X		1
<b>MONITOREO Y APRENDIZAJE</b>					
15	¿El área mantiene una comunicación fluida con los demás departamentos de la empresa?	20	X		1
16	¿En esta área se realiza actividades de entrega y recepción de inventarios?	20	X		1
17	¿El departamento posee un plan de contingencia para	20	X		1

	desafiar a los cambios imprevistos?				
18	¿El área comunica las variaciones existentes en su sistema de información?	20	X		1
19	¿Se aplica medidas correctivas para el logro de objetivos?	20	X		1
20	¿Existe retroalimentación continua al desempeño del personal que labora en esta área?	20	X		1
<b>PONDERACIÓN TOTAL</b>					<b>20</b>
<b>CALIFICACIÓN TOTAL</b>					<b>15</b>

<b>PONDERACIÓN TOTAL</b>	<b>CALIFICACIÓN TOTAL</b>	<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>	<b>NIVEL DE RIESGO</b>	<b>SEMAFORIZACIÓN</b>
<b>20</b>	<b>15</b>	<b>75</b>	<b>25</b>	

**Nivel de Confianza = ( CT x 100)/PT**

**Nivel de Riesgo = 100% – NC**



**Nivel de Confianza = (15\* 100)/20**

**Nivel de Riesgo = 100%-75**





**Nivel de Confianza = 75**

**Nivel de Riesgo = 25**

**TABLA DE PONDERACIÓN NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO**

<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		
 <b>BAJO</b>	 <b>MODERADO</b>	 <b>ALTO</b>
<b>5% - 50%</b>	<b>51% - 75%</b>	<b>76% - 95%</b>
<b>95% - 50%</b>	<b>49% - 25%</b>	<b>24% - 5%</b>
<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>

**NIVEL DE RIESGO**

DEPARTAMENTO	COMPONENTE	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO	SEMAFORIZACIÓN
BODEGA	Propósito	80	20	
	Compromiso	50	50	
	Capacidad	60	40	
	Monitoreo y Aprendizaje	100,00	0	

**COMERCIAL EL FERRETERO  
MATRIZ DE NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO  
DEPARTAMENTO DE MARKETING  
AÑO 2023**


N.	PREGUNTA	PONDERACIÓN TOTAL	CALIFICACIÓN		CALIFICACIÓN TOTAL
			SI	NO	
<b>PROPÓSITO</b>					
1	¿En este departamento se encuentra claramente definidos los objetivos?	20	X		1
2	¿En el departamento se identifica y evalúa los riesgos?	20	X		1
3	¿Se comunica oportunamente a los colaboradores los avances dentro del departamento?	20	X		1
4	¿Existe una comunicación fluida, oportuna y creativa entre colaboradores del departamento?	20	X		1



5	¿En el departamento se encuentran establecidas políticas de incentivo a los trabajadores?	20	X		1
<b>COMPROMISO</b>					
6	¿Existe corresponsabilidad legal sobre las funciones y publicaciones del área?	20		X	0
7	¿En la entidad existe políticas y procedimientos para desarrollar una publicidad eficiente?	20	X		1
8	¿El departamento ha implementado reuniones para su definición de la jerarquía interna ?	20	X		1
9	¿En la empresa existe un ambiente de trabajo sólido y colaborativo?	20	X		1
<b>CAPACIDAD</b>					
10	¿El personal de marketing cuenta con herramientas necesarias para el desarrollo de la publicidad?	20	X		1
11	¿Las páginas de redes sociales aportan a la publicidad de los productos?	20		X	0
12	¿El área de marketing tiene conocimiento acerca de las restricciones de la información a publicarse?	20	X		1
13	¿El área posee una buena coordinación interna?	20	X		1

14	¿En el área se encuentra identificada los posibles riesgos en las actividades que desempeñan?	20	X		1
<b>MONITOREO Y APRENDIZAJE</b>					
15	¿En el área se encuentra establecido la debida supervisión para verificar el cumplimiento de objetivos?	20	X		1
16	¿El departamento cuenta con un sistema de seguimiento y monitoreo de actividades?	20		X	0
17	¿El departamento posee un plan de contingencia para desafiar a los cambios imprevistos?	20		X	0
18	¿El departamento comunica las alteraciones percibidas en las estadísticas en las diversas publicaciones?	20	X		1
19	¿Se aplica medidas correctivas para el logro de objetivos?	20	X		1
20	¿Existe retroalimentación continua al desempeño del personal que labora en esta área?	20	X		1
<b>PONDERACIÓN TOTAL</b>					<b>20</b>
<b>CALIFICACIÓN TOTAL</b>					<b>16</b>

<b>PONDERACIÓN TOTAL</b>	<b>CALIFICACIÓN TOTAL</b>	<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>	<b>NIVEL DE RIESGO</b>	<b>SEMAFORIZACIÓN</b>
--------------------------	---------------------------	---------------------------	------------------------	-----------------------

20	16	80	20	
----	----	----	----	---

Nivel de Confianza = ( CT x 100)/PT

Nivel de Riesgo = 100% – NC



Nivel de Confianza = (16\* 100)/20




Nivel de Riesgo = 100%-80

Nivel de Confianza = 80

Nivel de Riesgo = 20

TABLA DE PONDERACIÓN NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO

NIVEL DE CONFIANZA		
 <b>BAJO</b> 5% - 50%	 <b>MODERADO</b> 51% - 75%	 <b>ALTO</b> 76% - 95%
95% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>
NIVEL DE RIESGO		

DEPARTAMEN TO	COMPONEN TE	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO	SEMAFORIZACI ÓN
MARKETING	Propósito	100	0	
	Compromiso	75	25	
	Capacidad	80	20	
	Monitoreo y Aprendizaje	66,67	33,33	