

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

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

Tema:

“Sistema de control interno para los procedimientos de compra y venta de la empresa Mega Ferretero Chimg”

Autora: Villegas Castillo, Karen Doménica

Tutora: Dra. Manjarres Vásquez, Myrian del Rocío

Ambato – Ecuador

2025

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dra. Myrian del Rocío Manjarres Vásquez con cédula de identidad No. 180188573-0 , en mi calidad de Tutora del Proyecto Integrador sobre el tema: **"SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LOS PROCEDIMIENTOS DE COMPRA Y VENRA DE LA EMPRESA MEGA FERRETERO CHIMG"**, desarrollado por Karen Domenica Villegas Castillo, 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 Instructivo del Reglamento para la Titulación de Grado en la Universidad Técnica de Ambato.

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, Julio 2025

TUTORA



Dra. Myrian del Rocío Manjarres Vásquez

C.I. 180188573-0

AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Karen Domenica Villegas Castillo con cédula de identidad No. 1805099892-1, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Proyecto Integrador, bajo el tema: **"SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LOS PROCEDIMIENTOS DE COMPRA Y VENRA DE LA EMPRESA MEGA FERRETERO CHIMG"**, también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Proyecto Integrador.

Ambato, Julio 2025

AUTORA



Karen Domenica Villegas Castillo
C.I. 185099892-1

DERECHOS DE AUTOR

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

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

Ambato, Julio 2025

AUTORA



Karen Domenica Villegas Castillo

C.I. 185099892-1

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Proyecto Integrador, sobre el tema **"SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LOS PROCEDIMIENTOS DE COMPRA Y VENRA DE LA EMPRESA MEGA FERRETERO CHIMG"**, elaborado por Karen Domenica Villegas Castillo, 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, Julio 2025

Dra. Marcela Karina Benítez Gaibor Mg.

PRESIDENTE SUBROGANTE

Dra. Maribel Paredes Ph.D.

MIEMBRO CALIFICADOR

Dr. Germán Salazar

MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

A mis padres, por su amor incondicional, su apoyo constante y por enseñarme con su ejemplo de valor, esfuerzo y perseverancia

A mi mama Adelita, por ser mi motor, mi ejemplo a seguir y por enseñarme a no rendirme nunca.

A mi sobrina Samy, que aún no llega a este mundo, pero ya llena de luz nuestras vidas, te dedico estas páginas con la ilusión de que un día las leas y sepas que, desde antes de nacer, ya eras una fuente de inspiración y amor.

A mi hermano y familia en general, por estar presente, brindarme palabras de aliento en los momentos difíciles.
A mis amigos, por acompañarme durante este proceso, por sus palabras de ánimo y por comprender mis ausencias

A mí misma, por no rendirme, por levantarme en cada ciada y seguir adelante, aun cuando el camino se tornó difícil. A la persona que fui, a la que soy, y a la que sigo construyendo día a día. A mis esfuerzos en silencio, a mis noches de desvelo, a mis dudas, a mis logros y mi valentía.

Karen Domenica Villegas Castillo

.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi más sincero agradecimiento al Mega Ferretero Chimg por ser apertura y valioso apoyo durante la realización de este trabajo de titulación. Su colaboración fue fundamental para llevar a cabo este proyecto.

A la universidad Técnica de Ambato y a la Facultad de Contabilidad y Auditoría, por haber sido el espacio donde pude crecer no solo como profesional, sino también como persona. Gracias por brindarme una formación académica de calidad para todos sus estudiantes.

A mi tutora Dra. Myrian Manjarres por su guía, paciencia y compromiso a lo largo de este proceso.

A Dra. Silvia Navas su apoyo ha sido esencial para culminar este proyecto con existo.

Karen Domenica Villegas Castillo

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

CONTETIDO **PÁGINA**

A. PÁGINAS PRELIMINARES

PORTADA ..... **i**

APROBACIÓN DEL TUTOR ..... **i**

AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN ..... **ii**

DERECHOS DE AUTOR ..... **iii**

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO ..... **v**

DEDICATORIA ..... **vi**

AGRADECIMIENTO ..... **viii**

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS ..... **ix**

ÍNDICE DE TABLAS ..... **xiii**

ÍNDICE DE FIGURAS ..... **xi**

RESUMEN EJECUTIVO ..... **xii**

ABSTRACT ..... **xiii**

B. CONTENIDOS

CAPÍTULO I **1**

MARCO TEÓRICO **1**

1.1.Introducción 1

1.1.1.Historia de la empresa 1

1.1.2.Detalles estratégicos 1

1.1.3.Estructura organizacional 2

1.1.4.Detalles de operación 2

1.1.5.Detalles legales 3

1.1.6.Marcas y logos 3

1.1.7.Ubicación 4

1.2.Descripción del entorno 5
1.2.1.El control interno en los países del mundo 5
1.2.2.El control interno en las empresas del Ecuador 6
1.2.3.Estadísticas de control interno en las empresas ecuatorianas 8
1.2.4.El control interno en la empresa Mega Ferretero Chimg 8
1.3.Justificación 9
1.4.Objetivos 10
1.4.1.Objetivo general 10
1.4.2.Objetivos específicos 10
1.5.Revisión de literatura 11
1.5.1.Teoría integral del sistema de control interno para los procesos y compra y venta 11
1.5.2.Control interno 11
1.5.3.Objetivos del control interno 12
1.5.4.Importancia del control interno en empresas comerciales 13
1.5.5.Normas de control interno en el Ecuador 13
1.5.6.Modelos Internacionales 14
1.5.7.Elementos clave del control interno 15
1.5.8.Elementos del manual del control interno 16
1.5.9.Sistema de control interno según COSO 18
1.5.10.Aplicación del Sistema COSO al sector privado 19
1.5.11.Diseño del sistema de control interno en procesos de compra y venta 20
1.5.12.Implementación y evaluación del sistema de control interno 21
1.5.13.Herramientas metodológicas para un sistema de control interno 22
1.5.14.Importancia de diseñar un sistema de control interno adaptado a la organización 23
1.5.15.Estructura organizacional y elementos de las empresas 24

CAPÍTULO II **25**

METODOLOGÍA **25**

2.1.Enfoque metodológico 25

2.2.Tipo de investigación 25

2.3.Diseño de la investigación 25

2.4.Unidad de análisis 26

2.5.Métodos de investigación 26

2.6.Población y muestra 26

2.7.Técnicas e instrumentos de recolección de información 27

2.7.1.Guión de entrevista 27

2.8.Fases del desarrollo 30

2.9.Indicadores de gestión 31

2.10.Instrumentos de evaluación del sistema de control interno y representación de procesos 31

CAPÍTULO III **33**

RESULTADOS Y ANÁLISIS **33**

3.1.Diagnóstico del control interno actual 33

3.1.1.Resultados de las entrevistas y encuestas 33

3.1.2.Situación actual de los procesos de compra y venta 46

3.1.3.FODA 55

3.1.4.Aplicación del modelo COSO 59

3.2.Diseño del sistema de control interno: propuesta del manual de políticas y procedimientos 81

3.2.1.Objetivo general del manual 82

3.2.2.Beneficios para la empresa 82

3.2.3.Metodología para su elaboración 82

CAPÍTULO IV **111**

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 111

4.1.Conclusiones 111

4.2.Recomendaciones 112

C. MATERIAL DE REFERENCIA

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS **..... 113**

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO **PÁGINA**

Tabla 1 Número de empresas registradas y su clasificación por tamaño en Ecuador. 7
Tabla 2 Principales debilidades encontradas en los sistemas de control interno (2023).....8
Tabla 3 Objetivos del control interno..... 12
Tabla 4 Normas Estatales del control interno en el Ecuador 13
Tabla 5 Comparación entre COSO e ISO 31000 14
Tabla 6 Componentes del Sistema COSO..... 19
Tabla 7 Actividades de control en ventas..... 21
Tabla 8 Implementación y evaluación del sistema de control interno 22
Tabla 9 Guión de entrevistas..... 28
Tabla 10 Encuesta estructurada aplicada al personal operativo..... 29
Tabla 11 Fases del diseño de control interno 30
Tabla 12 Indicadores de Gestión (KPI)..... 31
Tabla 13 Implementación y evaluación del sistema de control interno 31
Tabla 14 Entrevista a gerente de mega ferretero chimg..... 33
Tabla 15 Pregunta 1 del cuestionario a empleados 35
Tabla 16 Pregunta 2 del cuestionario a empleados 35
Tabla 17 Pregunta 3 del cuestionario a empleados 35
Tabla 18 Pregunta 4 del cuestionario a empleados 36
Tabla 19 Pregunta 5 del cuestionario a empleados 36
Tabla 20 Pregunta 6 del cuestionario a empleados 36
Tabla 21 Pregunta 7 del cuestionario a empleados 37
Tabla 22 Pregunta 8 del cuestionario a empleados 37
Tabla 23 Pregunta 9 del cuestionario a empleados 37
Tabla 24 Pregunta 10 del cuestionario a empleados 38
Tabla 25 Pregunta 11 del cuestionario a empleados 38
Tabla 26 Pregunta 12 del cuestionario a empleados 38
Tabla 27 Pregunta 13 del cuestionario a empleados 39
Tabla 28 Pregunta 14 del cuestionario a empleados 39

Tabla 29 Pregunta 15 del cuestionario a empleados 39
Tabla 30 Base de datos para el análisis cruzado 41
Tabla 31 Cruce de pregunta 1 y pregunta 4 42
Tabla 32 Cruce de pregunta 2 y pregunta 4 42
Tabla 33 Cruce de pregunta 5 y pregunta 1 43
Tabla 34 Cruce de pregunta 5 y pregunta 4 43
Tabla 35 Cruce de pregunta 6 y pregunta 7 44
Tabla 36 Cruce de pregunta 5 y pregunta 10 44
Tabla 37 Cruce de pregunta 3 y pregunta 11 45
Tabla 38 Cruce de pregunta 12 y pregunta 14 45
Tabla 39 Cruce de pregunta 13 y pregunta 15 46
Tabla 40 Matriz de caracterización del proceso de compras 47
Tabla 41 Debilidades detectadas en el proceso de compras..... 50
Tabla 42 Matriz de caracterización del proceso de ventas……..……..51
Tabla 43 Debilidades detectadas en el proceso de ventas..... 54
Tabla 44 Matriz de levantamiento de información – FODA control interno..... 55
Tabla 45 Escala de interpretación FODA 56
Tabla 46 Cruce de los factores del FODA 57
Tabla 47 Estrategias de la matriz FODA 58
Tabla 48 Diagnóstico del control interno según el marco COSO..... 77
Tabla 49 Levantamiento de actividades del proceso de compras 90
Tabla 50 Políticas, riesgos y controles del proceso de compras 93
Tabla 51 Formatos del proceso de compras..... 94
Tabla 52 Levantamiento de actividades del proceso de ventas..... 95
Tabla 53 Políticas, riesgos y controles del proceso de ventas..... 98
Tabla 54 Formatos del proceso de control de ventas 99
Tabla 55 Levantamiento de actividades del proceso de control de inventario..... 100
Tabla 56 Políticas, riesgos y controles del proceso de control de inventario..... 103
Tabla 57 Formatos del proceso de control de inventario 103
Tabla 58 Levantamiento de las actividades del proceso de control interno..... 105
Tabla 59 Políticas, riesgos y controles de proceso de control interno 108
Tabla 60 Formatos de proceso de control interno..... 108

ÍNDICE DE FIGURAS

CONTENIDO **PÁGINA**

Figura 1 Organigrama estructural 2
Figura 2 Proveedores 3
Figura 3 Logotipo de Mega Ferretero Chimg 4
Figura 4 Ubicación de Mega Ferretero Chimg 4
Figura 5 Importancia del control interno en empresas comerciales..... 13
Figura 6 Elementos clave del control interno 15
Figura 7 Riesgos comunes en el control interno 20
Figura 8 Actividades de control en compras..... 20
Figura 9 Diagrama de flujo del proceso de compras de la ferretería Chimg 49
Figura 10 Diagrama de flujo del proceso de ventas de la ferretería Chimg..... 52
Figura 11 Calificación del cuestionario del ambiente de control..... 61
Figura 12 Calificación del cuestionario de la evaluación de riesgos 64
Figura 13 Calificación del cuestionario de la evaluación de riesgos 68
Figura 14 Calificación del cuestionario de sistemas de información..... 73
Figura 15 Calificación del cuestionario de control o monitoreo..... 76
Figura 16 Nivel de confianza de la auditoria COSO 80
Figura 17 Diagrama de flujo del proceso de compras 91
Figura 18 Diagrama de flujo del proceso de ventas..... 96
Figura 19 Diagrama de flujo del proceso de control de inventario..... 102
Figura 20 Diagrama de flujo del proceso de control interno 106

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

TEMA: "SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LOS PROCEDIMIENTOS DE COMPRA Y VENRA DE LA EMPRESA MEGA FERRETERO CHIMG".

AUTORA: Karen Domenica Villegas Castillo
TUTORA: Dra. Myrian del Rocío Manjarres Vásquez
FECHA: Julio 2025

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como objetivo diseñar un sistema de control interno para las transacciones de compra y venta en la empresa Mega Ferretero Cheng, con el propósito de mejorar la eficiencia y efectividad de sus operaciones. Para ello, se aplicó un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos, apoyado en el modelo COSO como base teórica. Se realizaron entrevistas estructuradas y encuestas al personal de la empresa, además de un análisis FODA que permitió identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en los procesos actuales. El diagnóstico evidenció múltiples vulnerabilidades, como la dependencia de procesos empíricos, la ausencia de documentación formal y la supervisión deficiente. El 87,5 porcentaje del personal manifestó la necesidad de fortalecer el control interno, resaltando falencias en la trazabilidad, la capacitación y la implicación del personal. Asimismo, se detectaron riesgos financieros derivados de errores operativos frecuentes. Con base en estos resultados, se formuló una propuesta de mejora estructurada que incluye manuales de políticas, procedimientos estandarizados, organigramas y un plan de formación continua. Esta propuesta fue validada a través de talleres de retroalimentación con los colaboradores, asegurando su viabilidad y pertinencia. El sistema diseñado busca reducir la dependencia del conocimiento tácito, mejorar la supervisión, garantizar la trazabilidad y elevar el desempeño organizacional mediante el uso de indicadores de gestión (KPI). Finalmente, se destaca la importancia de la participación del personal, la formalización de los procesos y la capacitación constante para asegurar la sostenibilidad del sistema y contribuir a una mayor rentabilidad para Mega Ferretero Chimg.

PALABRAS DESCRIPTORAS: CONTROL INTERNO, SISTEMA, EFICIENCIA OPERATIVA, FERRETERO.

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

TOPIC: "INTERNAL CONTROL SYSTEM FOR THE PURCHASE AND SALES PROCEDURES OF THE COMPANY MEGA FERRETERO CHIMG".

AUTHOR: Karen Domenica Villegas Castillo
TUTOR: Dra. Myrian del Rocío Manjarres Vásquez
DATE: Julio 2025

ABSTRACT

The objective of this research is to design an internal control system for purchase and sales transactions at the company Mega Ferretero Chimg, with the aim of improving the efficiency and effectiveness of its operations. A mixed-methods approach was applied, combining qualitative and quantitative methods, supported by the COSO model as the theoretical framework. Structured interviews and surveys were conducted with company personnel, along with a SWOT analysis that identified strengths, opportunities, weaknesses, and threats in the current processes.The diagnosis revealed multiple vulnerabilities, such as reliance on empirical processes, lack of formal documentation, and poor supervision. 87.5% of the staff expressed the need to strengthen internal control, highlighting deficiencies in traceability, training, and staff involvement. Financial risks were also identified as a result of frequent operational errors.Based on these findings, a structured improvement proposal was developed, including policy manuals, standardized procedures, organizational charts, and a continuous training plan. This proposal was validated through feedback workshops with employees, ensuring its feasibility and relevance.The designed system seeks to reduce reliance on tacit knowledge, improve supervision, ensure traceability, and enhance organizational performance through the use of Key Performance Indicators (KPIs). Finally, the importance of staff participation, process formalization, and ongoing training is emphasized to ensure the sustainability of the system and contribute to greater profitability for Mega Ferretero Chimg.

KEYWORDS: INTERNAL CONTROL, SYSTEM, OPERATIONAL EFFICIENCY, HARDWARE.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Introducción

1.1.1. Historia de la empresa

De acuerdo la Gerente General de la empresa Mega Ferretero Chimg Rosa Rodríguez (2024) la empresa que está ubicada en Ambato, provincia de Tungurahua, nació en 1999 como "Grupo Ferretero Chimg", fruto del sueño del ingeniero Chiluisa y su esposa de emprender en la comercialización de materiales de construcción. A pesar de los desafíos iniciales, lograron crecer con apoyo y esfuerzo constante, consolidándose como una empresa con visión de desarrollo sostenido. En 2009, se constituyó como "Ferretero Chimg S.A.", reafirmando su compromiso con la calidad, la capacitación y mejora continua, con la aspiración de liderar un mercado más exigente y ofrecer un servicio eficiente mediante la tecnificación y el autoservicio.

1.1.2. Detalles estratégicos

A continuación, se describen los siguientes detalles estratégicos de la empresa Mega Ferretero Chimg (2024)

Misión

En "Mega Ferretero Chimg" Somos una compañía dedicada al asesoramiento y comercialización de materiales de construcción.

Visión

Hacer de "Mega Ferretero Chimg" En el año 2025 seremos una cadena comercial de materiales de construcción y acabados, referente en toda la zona centro del país, con procesos eficientes, servicio de calidad y un grupo humano competente y comprometido

Valores

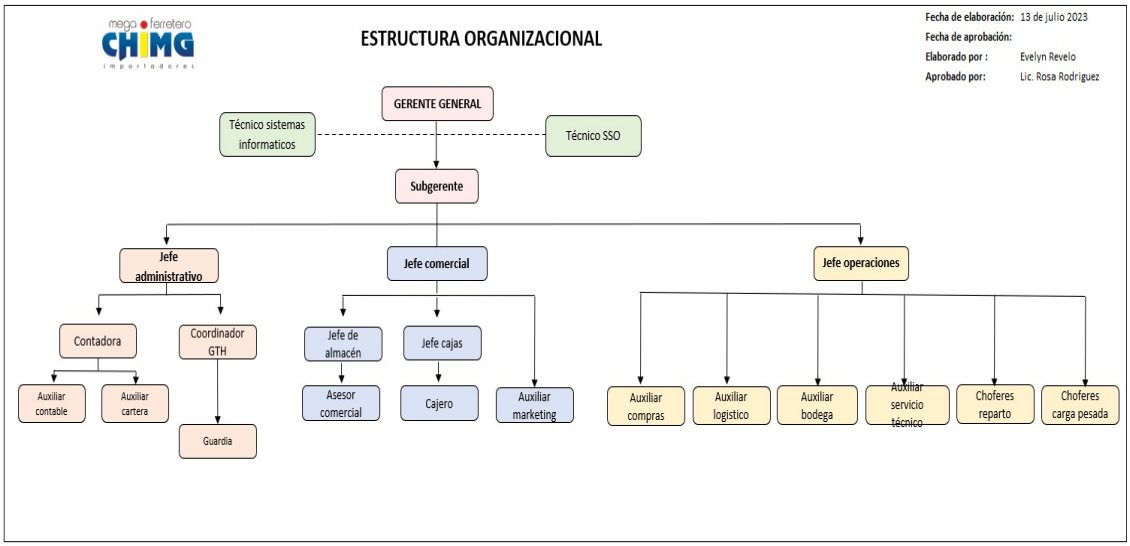
- Honestidad

- Respeto
- Puntualidad
- Ética
- Proactividad
- Lealtad
- Justicia
- Compromiso
- Responsabilidad

1.1.3. Estructura organizacional

Figura 1

Organigrama estructural



Fuente: Gerente (2024)

1.1.4. Detalles de operación

La empresa Mega Ferretero Chimg se dedica a la producción y artículos de ferretería como: martillos, pinturas, sierras, destornilladores y pequeñas herramientas en general,

cables eléctricos, alambres, cerraduras, extintores, entre otros de igual manera cuentan con servicio a domicilio. De igual manera sus distribuidores directos y representantes de algunas marcas como: Unión Cementera Nacional S.A. (Cemento Chimborazo), Adelca, Grifería de alta tecnología, Pinturas Unidas, Tuberías Rival, Ingco y Sika.

Figura 2

Proveedores



Elaborado por: Villegas (2024)

1.1.5. Detalles legales

La empresa Mega Ferretero Chimg en cuanto a la normativa legal que se rige es lo siguiente:

- Código del Trabajo.
- Ley de Seguridad Social IESS.
- Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI).
- Reglamento para aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno (RLRTI).

1.1.6. Marcas y logos

Figura 3

Logotipo de Mega Ferretero Chimg



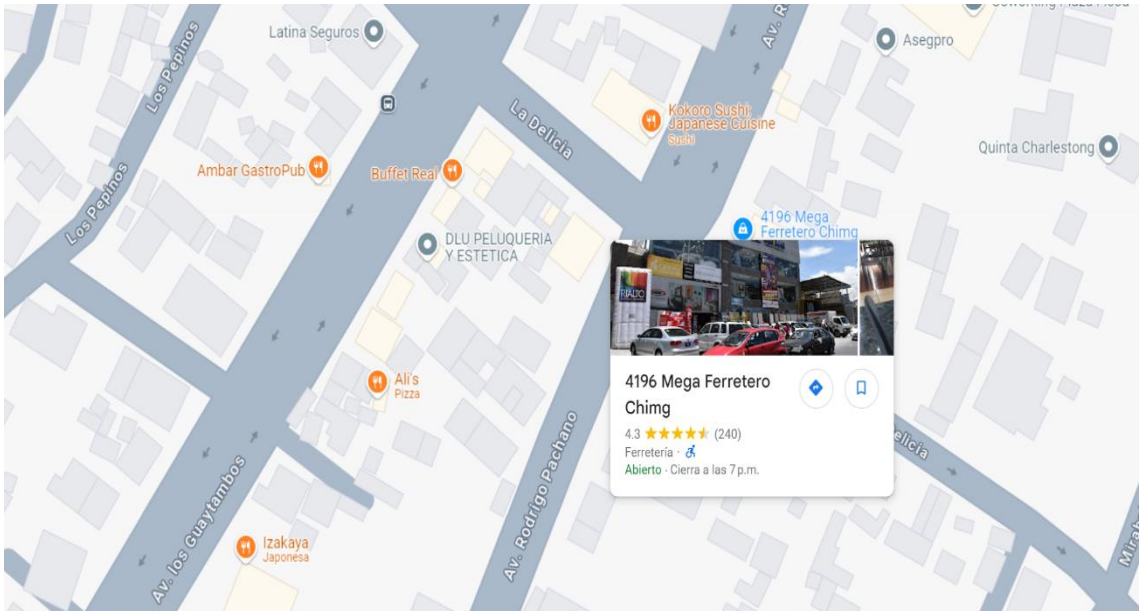
Fuente: Gerente (2024).

1.1.7. Ubicación

Mega Ferretero Chimg está ubicado en la provincia de Tungurahua en el cantón Ambato, Barrio Ficoa entre las Av. Rodrigo Pachano 15-165 y la Delicia- Ficoa 180101.

Figura 4

Ubicación de Mega Ferretero Chimg



Fuente: Google Maps (2024)

1.2. Descripción del entorno

1.2.1. El control interno en los países del mundo

El control interno constituye un pilar esencial en la gestión eficiente y transparente de las organizaciones a nivel global, especialmente en las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes), que representan más del 90 % del total de empresas en el mundo y generan alrededor del 70 % del empleo mundial, según el Banco Mundial (2023). Estas estructuras de control son fundamentales para mejorar la toma de decisiones, optimizar recursos, prevenir fraudes y garantizar la sostenibilidad financiera, especialmente en economías emergentes.

De acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI, 2023), una de las principales debilidades en la estructura empresarial de los países en vías de desarrollo es la ausencia de sistemas efectivos de control interno, lo que limita la competitividad y sostenibilidad de sus empresas. El FMI resalta que el fortalecimiento de los marcos contables y de auditoría interna es una estrategia clave para mejorar la gobernanza corporativa y aumentar la resiliencia empresarial ante crisis económicas.

En Filipinas, por ejemplo, el control interno ha demostrado ser un elemento decisivo para mejorar la eficiencia y eficacia organizacional. Un estudio reciente tuvo como objetivo evaluar el sistema de control interno y su impacto en el rendimiento financiero de las empresas de servicio en la ciudad de Santiago, revelando una relación positiva entre control interno eficiente y desempeño económico (Taguinod, 2025).

De la misma forma, en Perú, Rodríguez, Espejo, & Fabrina (2024) realizaron una investigación en 160 micro y pequeñas empresas de Chimbote, adoptando un enfoque cuantitativo y correlacional. Sus resultados indican que el control interno fortalece las estrategias organizacionales, reduce los costos y mejora la competitividad empresarial, convirtiéndose en una herramienta clave para el desarrollo de las PYME.

En Cuba, el control interno ha evolucionado de manera progresiva, adaptándose a los cambios económicos y tecnológicos. Sánchez, González y Ramos (2022) llevaron a cabo una evaluación del sistema de control interno en empresas cubanas, empleando métodos teóricos como el análisis y la síntesis, combinados con técnicas empíricas como entrevistas y revisión documental. Según los autores, el control interno representa la columna vertebral de las organizaciones cubanas, al integrar mecanismos de verificación y supervisión que mejoran la gestión de las entidades (Vega de la Cruz & Marrero, 2021).

De acuerdo con los resultados de Fitria, Saker, & Putri, (2024) , en su estudio aplicado a empresas del sudeste asiático, concluyen que el control interno tiene un efecto positivo significativo tanto en la sostenibilidad empresarial como en el funcionamiento de los sistemas de información contable. Esto refuerza la idea de que un sistema de control interno sólido contribuye no solo a la eficiencia operativa, sino también a la transparencia y rendición de cuentas en la gestión organizacional.

En síntesis, la implementación efectiva del control interno es una práctica fundamental recomendada por organismos internacionales como el Banco Mundial y el FMI para fomentar economías más sólidas y sostenibles. Su impacto directo en la productividad, gobernanza y competitividad de las empresas lo convierte en un elemento indispensable en la agenda de desarrollo empresarial, especialmente en contextos rurales o emergentes.

1.2.2. El control interno en las empresas del Ecuador

En el ámbito empresarial ecuatoriano, diversas investigaciones han analizado la aplicación del control interno en distintas cuidades, evidenciando su impacto en áreas clave como compras y ventas. Por lo tanto, la empresa Pacífico Hordepac S.A. ubicada en la cuidad de Manta, presenta la evaluación del control interno en el área de compras. El objetivo es analizar que la empresa puede optimizar la gestión de compras y mejorar la transparencia, mitigando riesgos y fortaleciendo las relaciones con sus proveedores. El sistema de control interno cumple como objetivo de incrementar la eficiencia que optimiza recursos y fortaleciendo la gestión operativa. Los resultados obtenidos en el estudio validan la metodología empleada, lo que permite considerar futuras investigaciones que aborden los efectos de los controles internos (Bustamante, 2024).

De la misma manera, Chitacapa, Dominguez, & Andrade (2024) realizaron una investigación enfocada en evaluar el sistema de control interno en las empresas comerciales de la cuidad de Cuenca con el único fin de proponer estrategias de mejora basadas en resultados obtenidos. Este estudio adopta en un enfoque cuantitativo que utiliza un instrumento basado en el COSO. Sin embargo, el control interno juega un rol muy importante en el logro de los objetivos institucionales, que nos permite evitar riesgos y fraudes.

En relación con lo anterior, Rivas (2022) desarrolló una investigación que fue evaluar el riesgo del sistema del control interno en la gestión contable en una empresa de Portoviejo. Los riesgos a los que están expuestos las organizaciones en la actualidad evidencian la necesidad de aplicar controles que permitan al sistema de control interno proporcionar una seguridad en la efectividad y eficiencia de la información financiera.

Por otro lado, el control interno en una empresa se lo reconoce como una herramienta indispensable para que la dirección obtenga un margen de confiabilidad moderada. La relación con los factores de eficiencia de operaciones financieras establece como objetivo garantizar el cumplimiento razonable de un control interno (Flores & Viteri, 2021). Por otra parte, debemos tomar en cuenta que existen varios factores que pueden influir de sobre los resultados financieros de las empresas, por lo que esta debe tomar en cuenta parámetros de acción para la toma de decisiones para el cumplimiento de los objetivos y metas (Tumbaco, Navarrete, & Romero, 2022).

Tabla 1

Número de empresas registradas y su clasificación por tamaño en Ecuador

Tipo de empresa	**Número de empresas**	**Porcentaje (%)**
Microempresas	882.304	90,1 %
Pequeñas empresas	66.410	6,8 %
Medianas empresas	19.362	2,0 %
Grandes empresas	10.178	1,0 %
Total, general	978.254	100 %

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS), Registro Empresarial 2023.

El 98.9% de las empresas en Ecuador corresponden a micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), lo que demuestra que existe una necesidad urgente de establecer sistemas sólidos de control interno que promuevan su crecimiento, sostenibilidad y formalización.

1.2.3. Estadísticas de control interno en las empresas ecuatorianas

Según un estudio de la Contraloría General del Estado (Informe Anual de Auditoría 2023), se detectaron las siguientes falencias recurrentes en las empresas auditadas:

Tabla 2

Principales debilidades encontradas en los sistemas de control interno (2023)

Tipo de debilidad	**Porcentaje de incidencia (%)**
Falta de manuales de procedimientos	42 %
Ausencia de segregación de funciones	28 %
Procesos de compras sin trazabilidad	19 %
Deficiencias en el control de inventarios	11 %

Fuente: Contraloría General del Estado, Informe Anual de Auditorías 2023.

La falta de manuales de procedimientos y controles adecuados en compras e inventarios tiene una incidencia negativa que afecta de manera directa a la transparencia y eficiencia operativa, áreas clave que serán abordadas por este proyecto y el manual final propuesto.

1.2.4. El control interno en la empresa Mega Ferretero Chimg

Mega Ferretero Chimg es una empresa dedicada a la comercialización de materiales de construcción y artículos ferreteros en el mercado ecuatoriano. Al ser una microempresa que opera en un entorno competitivo y cambiante, enfrenta diversos desafíos administrativos y operativos. Uno de los principales es la ausencia de un sistema de control interno formal, situación que afecta negativamente su eficiencia, transparencia y toma de decisiones.

En este entorno, la falta de control interno se traduce en dificultades para supervisar las compras y ventas, errores contables, desorganización administrativa y una vulnerabilidad frente a fraudes o pérdidas económicas. Esta problemática se origina en una estructura organizacional poco definida, falta de procedimientos documentados y escasa capacitación del personal en temas de control y gestión.

El diseño de un sistema de control interno permitiría a Mega Ferretero Chimg optimizar sus procesos, proteger sus activos, cumplir con las normativas legales y fortalecer su sostenibilidad a largo plazo. Por lo que, contar con un sistema de control interno bien implementando no solo brinda una seguridad sobre la confiabilidad de la información financiera, sino que fortalece la toma de decisiones estratégicas, la confianza de los inversionistas y la sostenibilidad a largo plazo del negocio (Carrillo, 2025).

1.3. Justificación

Este proyecto integrador tiene con fin de diseñar un sistema de control interno el departamento de compras y ventas de la ferretería “Mega Ferretero Chimg”. Se proyecta enfocarse especial hacia el control y mejora de los procesos y actividades que se realizan en la empresa.

En la actualidad, el control interno requiere de un diseño apropiado con el propósito de facilitar seguridad razonable para poder alcanzar los objetivos como la eficacia y eficacia de las actividades, la confianza de datos y lo obedecer las normativas legales vigentes. De tal forma, Ramón (2024) coincide que el control interno en las instituciones es la base de apoyo, ya que nos permite visualizar con transparencia la eficacia y eficiencia de los procedimientos.

El control interno constituye un componente clave dentro de la gestión empresarial, ya que su función principal es fortalecer la competitividad de las organizaciones a través de la mejora continua de los procesos intentos y la optimización de los recursos disponibles. Este sistema no solo actúa como una herramienta de supervisión y regulación, sino que también contribuye a establecer una estructura organizacional sólida y alineada con los objetivos estratégicos de la entidad. La aplicación adecuada del control interno que permite detectar debilidades, errores y prevenir irregularidades

que permiten poner en riesgo al funcionamiento de la empresa (Cruz & Marrero, 2021). De igual manera, Pérez & Badajoz (2022) proponen que la implementación efectiva del control interno en las empresas garantiza una mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades y operaciones. Además, la importancia de que las normas y políticas internas se apliquen correctamente, ya que esto favorece el cumplimiento de los objetivos organizacionales y la mejora continua de los procedimientos en los distintos departamentos.

La importancia de un sistema del control interno en la ferretería Mega Ferretero Chimg resulta clave para alcanzar las metas propuestas por la gerencia. Este sistema también asegura la obtención de información contable confiables y precisa, por lo que, resulta fundamental para la prevención de riesgos y el respaldo de una toma de decisiones más acertada. Este trabajo es de gran ayuda para los usuarios de la empresa porque nos va permitir el manejo correcto de un sistema de control interno.

De igual manera se tienen como base, los datos presentados por la Contraloría General del Estado (2023) y la SCVS los cuales evidencian que un alto porcentaje de empresas en el Ecuador que carecen de manuales de procedimientos o sistemas efectivos de control. Esto justifica la necesidad de desarrollar un Manual de Políticas y Procedimientos el cual permita estructurar las actividades internas en el área de compras y ventas y además sirva como un instrumento técnico y normativo para garantizar la mejora continua y sostenibilidad operativa de la empresa.

1.4.Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Diseñar el sistema de control interno a la empresa Mega Ferretero Chimg para el mejoramiento de la eficiencia y eficacia de sus operaciones de compra y venta.

1.4.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa Mega Ferretero Chimg para la obtención de información y caracterización los procesos de compra y venta con el fin de detectar posibles vulnerabilidades.

- Proponer un sistema de control interno a la empresa Mega Ferretero Chimg con el fin de alcanzar una mejora en sus procesos.

1.5. Revisión de literatura

1.5.1. Teoría integral del sistema de Control Interno para los procesos y compra y venta

La Teoría Integral del Sistema de Control Interno para los procesos de adquisición y venta es un método organizado que combina principios de control interno, gestión de riesgos y mejora continua, su objetivo es garantizar que las actividades relacionadas con la compra y venta de productos y servicios se realicen de manera efectiva, segura y acorde con la legislación actual (Calle et al., 2020).

Este enfoque se basa en la teoría general de sistemas, que ve a las organizaciones como sistemas abiertos compuestos por diversos subsistemas interconectados, como el financiero, logístico, comercial y administrativo. Desde esta óptica, los procesos de compra y venta no se consideran acciones separadas, sino elementos fundamentales que operan dentro del sistema organizacional para lograr los objetivos de la institución (COSO, 2017).

Implementar la teoría de sistemas en el control interno significa concebir los procesos como un conjunto integral, donde cada elemento necesita ser supervisado, evaluado y retroalimentado de manera continua para identificar desviaciones, reducir riesgos y fomentar la mejora constante (Vega & Vega-de-la-Cruz, 2021). Esto facilita la creación de controles que no solo aborden problemas específicos, sino que también anticipen situaciones críticas, refuercen la toma de decisiones y maximicen los recursos.

1.5.2. Control interno

El control interno puede entenderse como un conjunto estructurado de políticas y procedimientos implementados por una organización para garantizar que se alcancen los objetivos operativos, se protejan los recursos, se generen reportes financieros fiables y se cumpla con las normativas aplicables. Este sistema busca mitigar riesgos y promover la eficiencia en los procesos organizacionales (COSO, 2014). Por otro

lado, Santos (2024) nos explica que, el control interno, según el modelo del Comité de organizaciones Patrocinadas de la Comisión Treadway más conocido como COSO, dice que es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la gerencia y otros empleados de una organización, ya que está diseñado para proporcionar una seguridad razonable respecto a la consecución de objetivos en las siguientes categorías. De la misma forma, el control interno es un conjunto de acciones implementadas por la administración, el consejo directivo y el personal de una organización, que tiene como propósito ofrecer una garantía razonable de que se alcanzarán los objetivos vinculados a la eficiencia operativa, la confiabilidad de los reportes financieros y el cumplimiento de las normativas legales y regulatorias aplicables (Arens, 2016).

1.5.3. Objetivos del control interno

El control interno es la clave para el buen funcionamiento de una organización, sus principales objetivos son:

Tabla 3

Objetivos del control interno

Objetivo	**Descripción breve**
Eficiencia operativa	Lograr que los procesos se desarrollen con productividad y menor costo.
Confiabilidad financiera	Asegurar la veracidad y precisión de la información contable y financiera.
Cumplimiento normativo	Asegurar que las actividades se realicen bajo las leyes y regulaciones vigentes.
Protección de activos	Prevenir fraudes, pérdidas y mal uso de los recursos de la organización.

Fuente: (Santos, 2024).

Elaborado por: Villegas 2025

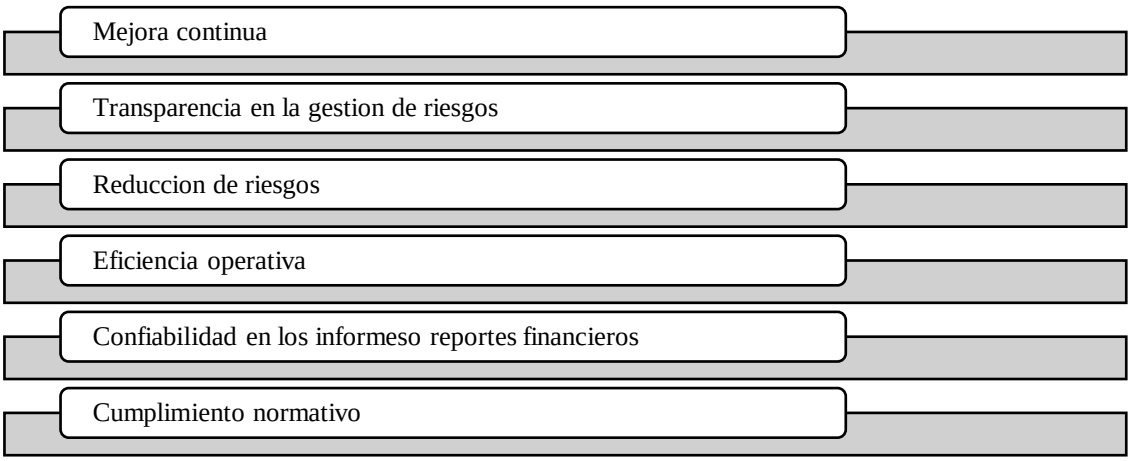
Por lo que esto asegura la fiabilidad de los informes financieros y cumplir con las leyes y normativas vigentes. Estos pilares fortalecen la gestión y la transparencia institucional.

1.5.4. Importancia del control interno en empresas comerciales

El control interno, propuesto por el marco integrado del COSO, es muy importante para las empresas comerciales, ya que nos ofrecen una estructura que nos garantiza las operaciones sean eficaces y eficientes, ya que la información se puede radicar de la siguiente manera:

Figura 5

Importancia del control interno en empresas comerciales



Fuente: (Santos, 2024).
Elaborado por: Villegas 2025

Por lo tanto, podemos decir que la implementación de controles internos según COSO no solo protege los activos de las empresas comerciales, sino que también su capacidad para crear un mercado más dinámico.

1.5.5. Normas de control interno en el Ecuador

Tabla 4

Normas Estatales del Control Interno en el Ecuador

Norma o Directriz	Entidad Responsable	Aplicación Principal

Normas de Control Interno Gubernamental	Contraloría General del Estado (CGE)	Gestión eficiente de recursos públicos, prevención de errores y fraudes.
Manual de Auditoría Financiera Gubernamental	CGE	Herramienta para evaluar los sistemas de control interno y financiero.
Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado	Asamblea Nacional	Establece el marco legal para la supervisión del uso de recursos públicos.

Fuente: Contraloría General del Estado, Ecuador.
Elaborado por: Villegas 2025

Las normativas de control interno en Ecuador son guías para la Contraloría General del Estado para garantizar le eficiencia, transparencia y la responsabilidad en la gestión en los recursos públicos y privados vinculados a fondos públicos, algunas normas buscan mejorar los sistemas de control interno para prevenir riesgos y errores y se enfocan en optimizar procesos administrativos y financieros (Santos, 2024).

1.5.6. Modelos Internacionales

Tabla 5
Comparación entre COSO e ISO 31000

Característica	**COSO**	**ISO 31000**
Enfoque	Control interno y gestión de riesgos	Gestión de riesgos
Ámbito	Todos los procesos organizacionales	Flexible, adaptable a cada organización
Componentes/Estructura	5 componentes: 1. Ambiente de control 2. Evaluación de riesgos 3. Actividades de control 4. Información y comunicación 5. Monitoreo	Principios, marco y proceso de gestión del riesgo

Objetivo principal	Proporcionar seguridad razonable sobre el cumplimiento de objetivos	Identificar, evaluar y mitigar riesgos que afectan el logro de objetivos
Aplicación en compras/ventas	Evaluación de procesos, control operativo y cumplimiento normativo	Identificación, análisis y tratamiento de riesgos específicos (proveedores, contratos, operaciones)
Tipo de norma	Marco integrado (no es una norma certificable)	Norma internacional certificable (no obligatoria)
Flexibilidad de implementación	Estructura más rígida y sistemática	Enfoque adaptable y personalizable según el contexto organizacional

Fuente: Villanueva 2024

Elaborado por: Villegas 2025

Existe una comparación entre COSO e ISO 31000 en control de procesos de compra y venta. El COSO proporciona un marco integral para la gestión de riesgos y control interno. Es más amplio, abarcando todos los procesos organizacionales y enfocado en prevenir riesgos estratégicos y operativos. De igual manera esta compuesto por cinco componentes claves como ambiente de control, evaluación de riesgo y actividad de control.

Por otro lado, la ISO 31000 que es la gestión del riesgo nos dice que es una norma internacional que detalla los principios para la gestión de riesgo, además de ser flexible, permite personalizar el enfoque según las necesidades de la organización. Dicho esto, en el proceso de compra y venta, se utiliza el COSO para identificar, evaluar y mitigar riesgos específicos relacionados con proveedores, contratos y operaciones comerciales (Villanueva, 2024).

1.5.7. Elementos clave del control interno

El control interno se fundamenta en cinco elementos clave que garantizan su eficacia dentro de una organización:

Figura 6

Elementos clave del control interno

Ambiente de control	Evaluación de riesgo	Actividades de control	Infromación y comunicación	Monitoreo

Fuente: (Quinaluisa N. , 2018).
Elaborado por: Villegas 2025

Estos componentes trabajan de forma integrada para fortalecer gestión, prevenir irregularidades y apoyar el logro de los objetivos institucionales.

1.5.8. Elementos del manual del control interno

Un manual debe limitarse únicamente a incluir los contenidos esenciales que permitan cumplir con su propósito y asegurar los controles clave. De acuerdo con lo señalado por Fincowsky Franklin, estos elementos son los siguientes:

1. Datos de identificación

Información clave que permita reconocer claramente el documento, entre los elementos que se deben presentar están:

- El logotipo institucional.
- El nombre completo de la entidad o empresa.
- El título del documento y, si corresponde, la unidad específica a la que está dirigido.
- La ciudad y la fecha en la que fue elaborado.
- Número de revisión, en caso de que exista alguna actualización.
- Las áreas o departamentos encargados de su creación, validación o aprobación.
- El código del formato, compuesto por las siglas de la entidad, seguido por las siglas del área donde se aplicará y un número identificador. Estos elementos deben separarse mediante un guion o una barra.

2. Contenido o tabla temática

Lista ordenada de los capítulos y sus respectivas páginas que conforman el documento, facilitando su consulta.

3. Introducción o presentación

Explicación general del documento, incluyendo su propósito, contenido, áreas en las que se aplicará y la relevancia de mantenerlo actualizado. Puede agregarse un mensaje por parte de la autoridad principal de las áreas involucradas.

4. Propósito de los procedimientos

Las metas que se pretenden alcanzar mediante la implementación de los procedimientos. Estos objetivos buscan estandarizar las tareas, asegurar el cumplimiento de las rutinas, prevenir desviaciones arbitrarias.

5. Alcance y aplicación

Áreas funcionales o departamentos donde los procedimientos serán implementados, especificando el campo de acción del manual.

6. Responsables

Departamentos o cargos específicos que participan en cada una de las etapas del procedimiento, detallando sus funciones dentro del proceso.

7. Políticas o lineamientos operativos

Reglas generales y criterios que deben seguirse para asegurar el cumplimiento correcto de los procedimientos. También se incluyen pautas específicas para casos excepcionales que puedan surgir durante la operación.

8. Glosario de términos

Definiciones de términos técnicos o especializados usados en el documento, proporcionando al lector mayor claridad al consultar el manual.

9. Descripción del procedimiento

Consiste en una exposición detallada y ordenada de cada paso que se sigue en un procedimiento. Se explica qué se hace, cómo, dónde, cuándo, con qué recursos y en cuánto tiempo, además de señalar quién es el responsable de cada tarea. En

procedimientos generales que involucran varias áreas, se especifica qué unidad realiza cada paso. Si se trata de una descripción más específica, se indica el puesto encargado de ejecutar cada acción.

10. Formularios utilizados

Documentos o formatos que se emplean durante los procedimientos. Estos pueden insertarse dentro del documento o agregarse como anexos. Se debe hacer referencia clara mediante un número o código que facilite su identificación. También se pueden incluir instrucciones para completarlos. Algunos formatos útiles para el manejo de inventarios incluyen:

- Solicitud de compra
- Orden de compra
- Registro de recepción de mercancía
- Factura del proveedor
- Solicitud de materiales
- Registro contable
- Guía de remisión o documento de envío

11. Diagramas de flujo

Representaciones gráficas que muestran la secuencia de actividades dentro de un procedimiento, así como el recorrido de documentos o materiales. Indican las unidades administrativas (en el caso de procedimientos generales) o los cargos específicos (para procedimientos detallados) involucrados en cada etapa (Coello, 2013).

1.5.9. Sistema de Control Interno según COSO

El marco COSO, se encuentra entre los modelos más empleados en todo el mundo para crear y analizar sistemas de control interno. Fue creado por entidades privadas y recibido una actualización en 2013. Este sistema busca ofrecer una estructura definida que facilite el fortalecimiento del control, la gestión de riesgos y la gobernanza en las organizaciones (COSO, 2013).

De acuerdo con Arens y otros autores (2016), el sistema COSO se fundamenta en cinco elementos esenciales:

Tabla 6

Componentes del Sistema COSO

Componente	Descripción
Ambiente de control	Base del sistema. Incluye la integridad, valores éticos y competencia del personal.
Evaluación de riesgos	Identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos.
Actividades de control	Políticas y procedimientos que aseguran que se ejecuten las decisiones.
Información y comunicación	Procesos que permiten el flujo adecuado de información interna y externa.
Monitoreo	Evaluaciones continuas o periódicas del sistema para asegurar su eficacia.

Fuente: COSO (2013), Arens et al. (2016).

Elaborado por: Villegas (2025)

Este método posibilita a las empresas del sector privado establecer un sistema sólido que reduzca fallos, eleve la productividad y mejore la claridad.

1.5.10. Aplicación del Sistema COSO al sector privado

El marco COSO, se encuentra entre los modelos más empleados en todo el mundo para crear y analizar sistemas de control interno. Fue creado por entidades privadas y recibido una actualización en 2013. Este sistema busca ofrecer una estructura definida que facilite el fortalecimiento del control, la gestión de riesgos y la gobernanza en las organizaciones (COSO, 2013).

Aunque el modelo COSO ha sido ampliamente utilizado en la administración pública, su implementación en compañías privadas es completamente factible. De hecho, numerosos estándares de control interno en el sector privado se fundamentan en este esquema por su diseño integral.

De acuerdo con Santos (2024), “las compañías privadas también se encuentran con riesgos análogos a los del sector público: inexactitudes contables, fraudes, y deficiencias operativas. Por esta razón, el modelo COSO resulta valioso como base para desarrollar sistemas de control eficaces y flexibles. ” Asimismo, a pesar de que las normativas de la Contraloría General del Estado (CGE) se aplican principalmente al ámbito público, estas pueden servir como guía para las empresas privadas al momento de elaborar sus propios manuales y procedimientos, especialmente si gestionan recursos públicos o tienen contratos con el Estado.

1.5.11. Diseño del sistema de control interno en procesos de compra y venta

Para el diseño del sistema de control interno es necesario empezar con la identificación de riesgos en compras y ventas. En una ferretería, los riesgos más comunes son:

Figura 7

Riesgos comunes en el control interno

Fraude en compras o ventas:	**Fallas, perdida de inventario:**	**Creditos incontrolables**	**Pérdida de proveedores clave:**	**Registro inexacto de ventas**
✓Es la manipulación de precios, la falsificación de la factura o venta que no son registrados que pueden afectar las finanzas y la reputación de la empresa.	• Incluyen exceso de productos que inmovilizan recursos o que falten productos que pueden causar perdidas de ventas y clientes satisfechos. • Descuadres por errores o robos.	• Otorgamiento de creditos sin evaluación adecuada.	✓Esto sucede por incumplir o depender exclusivas lo que afecta la continuidad de la operación.	• Omisión de ventas o registro duplicado

Elaborado por: Villegas 2025

1.5.11.1. Actividades de control en compras

A continuación, se presenta las actividades del control en compras:

Figura 8

Actividades de control en compras

Control de proveedores	Establecer criterios claros de selección, evaluación periódica de su desempeño y seguimiento para garantizar calidad y cumplimiento.
Procedimientos de aprobación de compras	Implementar flujos de trabajo para autorizar adquisiciones, reduciendo errores y gastos innecesarios.
Políticas de inventario	Diseñar controles de stock para evitar excesos o carencia, usando herramientas de software para monitorear niveles y patrones de consumo.

Elaborado por: Villegas 2025

1.5.11.2. Actividades de control en ventas

El control interno en el área de ventas es fundamental para garantizar la transparencia, la eficiencia operativa y la fiabilidad de la información financiera. A través de diversas actividades de control como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 7

Actividades de control en ventas

Actividad	**Concepto**
Registro y seguimiento de ventas	Documentar cada transacción y realizar conciliaciones regulares para garantizar exactitud.
Evaluación del cliente	Implementar políticas de crédito y recuperación de cuentas para minimizar el riesgo de impagos.
Supervisión de ingresos y análisis de desviaciones	Comparar ingresos reales con metas establecidas, investigando cualquier anomalía para tomar acciones correctivas.

Elaborado por: Villegas 2025

Las actividades descritas refuerzan el control interno en el área de ventas, ayudando a prevenir errores, mejorar la gestión del cliente asegurar el cumplimiento de metas financieras.

1.5.12. Implementación y evaluación del sistema de control interno

La implementación y evaluación del sistema de control interno es esencial para garantizar procesos eficientes y alineados con las normativas. La siguiente tabla presenta herramientas claves:

Tabla 8

Implementación y evaluación del Sistema de Control Interno

Implementación y Evaluación del Sistema de Control Interno	Concepto
Herramientas de evaluación y monitoreo	Son técnicas y metodologías que utilizan para identificar y mitigar riesgos en los procesos de compras y ventas para ser más claros tenemos el cuestionario de autoevaluación esto nos permite al personal identificar áreas de mejora en tiempo real y de igual manera la auditoria internas que son las revisiones para asegurar el cumplimiento de procedimientos y normativas establecidas (COSO, 2014).
Auditoría del Control Interno	Podemos decir que es un proceso sistemático para evaluar la eficiencia y la conformidad de los controles internos basados en metodologías gubernamentales como es el manual de auditoria financiera gubernamental esto se centra en revisar los procesos específicos para garantizar que se alineen con los objetivos organizacionales y normativos (NIAs, 2012).
Indicadores de gestión y retroalimentación	Los Key Performance Indicators igual conocido como KPI son métricas claves para medir el desempeño de procesos interno, más claro es un índice de cumplimento, eficiencia operativa y productividad deseñados para proporcionar retroalimentaciones y mejoramientos continuos a la gestión interna (COSO, 2014)

Elaborado por: Villegas 2025

1.5.13. Herramientas metodológicas para un sistema de control interno

1.5.13.1. Análisis FODA

La matriz FODA constituye un recurso de análisis estratégico que ayuda a descubrir las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una entidad. Este tipo de análisis se emplea para obtener una comprensión precisa del entorno tanto interno como externo, permitiendo así tomar decisiones fundamentadas (Chiavenato, 2019).

La evaluación de los factores FODA se lleva a cabo asignando un valor (peso) a cada factor basado en su influencia. Usualmente, se usan escalas que van del 1 al 5 o porcentajes, lo que facilita la priorización de las estrategias a seguir (Kotler y Keller, 2018).

1.5.13.2. Matriz de recopilación y análisis de información

Esta matriz se emplea en auditorías para reunir, clasificar y examinar datos sobre las operaciones de una compañía. Facilita la detección de las tareas que se llevan a cabo, quienes las llevan a cabo, qué documentos se utilizan y la duración de cada tarea, siendo fundamental para evaluar los procesos (Arens et al., 2016).

1.5.13.3. Diagramas de flujo (flujogramas)

Los diagramas de flujo son representaciones gráficas que ilustran cada etapa de un proceso. Son valiosos para entender las tareas, quienes son los encargados, y los momentos clave para el control. Como menciona Coello (2013), "un diagrama de flujo ayuda a hacer más simples los procesos, detectar repeticiones y mejorar el flujo de trabajo".

1.5.14. Importancia de diseñar un sistema de control interno adaptado a la organización

De acuerdo con Romero (2023), “un sistema personalizado de control interno garantiza que los procesos clave, como la adquisición y la venta, tengan medidas de prevención y corrección, lo que incrementa la rentabilidad y disminuye los errores.

Crear un sistema de control interno adaptado a una privada, posibilita ajustar las normas y procesos a su contexto operativo, produciendo una mayor eficiencia en las adquisiciones y ventas, simplifica la vigilancia y reduce peligros operativos.

1.5.15. Estructura organizacional y elementos de las empresas

La estructura organizacional se refiere a la configuración formal a través de la cual una empresa establece, dispone y sincroniza sus procesos, funciones, jerarquías y relaciones laborales, con el fin de cumplir sus objetivos estratégicos de manera efectiva y eficiente. Este diseño abarca elementos fundamentales como la distribución del trabajo, la agrupación de departamentos, la estructura de mando, el nivel de centralización o descentralización, la especialización de tareas y la coordinación entre diferentes áreas. En el contexto de las empresas privadas, una estructura organizacional bien definida y organizada contribuye a mejorar el control interno en las operaciones de compra y venta, facilitando la toma de decisiones, minimizando riesgos operativos y favoreciendo la adopción de sistemas, como el modelo COSO. Aunque las regulaciones de la Contraloría General del Estado están dirigidas al sector público, sus fundamentos pueden ser adaptados por firmas privadas como guía para reforzar sus propios sistemas de control.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1. Enfoque metodológico

El presente proyecto se enmarca en un enfoque cualitativo-cuantitativo, dado que combina el análisis interpretativo de la información recopilada mediante entrevistas y observaciones (cualitativo), con la estructuración de datos relevantes mediante indicadores, cuadros y resultados concretos que permiten cuantificar los efectos del control interno (cuantitativo).

Del mismo modo, la información recabada será evaluada de forma comparativa y relacional para identificar conexiones entre variables clave, lo que facilitará un análisis paralelo entre procesos, participantes y rangos jerárquicos.

2.2. Tipo de investigación

La investigación se clasifica como aplicada y descriptiva:

- Aplicada, ya que busca resolver un problema práctico y concreto en la empresa Mega Ferretero Chimg.
- Descriptiva, porque se encarga de caracterizar los procedimientos existentes en las áreas de compras y ventas, sin intervenir directamente en los procesos durante la fase diagnóstica.

2.3. Diseño de la investigación

Se utilizó un diseño no experimental y transversal. Es no experimental porque no se manipulan deliberadamente las variables, y se limita a observar los hechos tal como ocurren en su contexto natural. Por otra parte, es transversal porque la recolección de

datos se realizó en un solo momento del tiempo, permitiendo una fotografía instantánea del estado del control interno en la empresa.

2.4. Unidad de análisis

La unidad de análisis corresponde a la empresa Mega Ferretero Chimg, ubicada en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, dedicada a la comercialización mayorista y minorista de artículos de ferretería y construcción. En particular, se analizan los procedimientos y controles de los departamentos de compras y ventas, bajo la dirección de la gerente Rosa Rodríguez.

Se identificaron tres niveles jerárquicos dentro de la organización: el nivel estratégico (gerencia), el nivel táctico (responsables de departamentos), y el nivel operativo (personal de ventas y compras). La empresa está estructurada de manera funcional, y carece de un sistema de control interno formal documentado, lo que justifica la necesidad del proyecto.

2.5. Métodos de investigación

Se utilizaron los siguientes métodos:

- Método analítico: permitió descomponer los procesos administrativos, contables y logísticos para identificar fortalezas y debilidades.
- Método inductivo-deductivo: a través del análisis de los datos obtenidos, se establecieron generalizaciones aplicables al diseño del sistema de control interno.
- Método descriptivo: fue clave para describir cómo se desarrollan los procesos de compra y venta actualmente, así como los controles que se aplican de forma empírica o informal.

2.6. Población y muestra

La población del estudio está compuesta por el personal administrativo de la empresa: la gerente general y los responsables de los departamentos de compras y ventas.

Dado que se trata de una empresa pequeña con estructura organizativa compacta, se

trabajó con una muestra por conveniencia de tipo censal, es decir, se entrevistó al 100% de los responsables claves de los procesos analizados.

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de información

Se utilizaron las siguientes fuentes, técnicas e instrumentos:

a) Fuentes de información

- Primarias: Se obtuvo directamente de la empresa a través de entrevistas y encuestas al personal clave de los departamentos de compras y ventas.
- Secundarias: Incluye documentos internos como informes de ventas, facturas, registros de compras, manuales operativos existentes (aunque no actualizados), y literatura académica relacionada al control interno (COSO, NIAs,).

b) Técnicas aplicadas

Entrevista

Se realizó una entrevista el 23 de abril de 2025, a las 11h00 am, aplicada a la gerente general Rosa Rodríguez para comprender los procesos estratégicos, operativos y administrativos en las instalaciones de la ferretería. El objetivo fue conocer la percepción y práctica de los procesos administrativos, el control interno y la organización funcional.

Encuesta estructurada: aplicada al personal de los departamentos de compras (3 personas) y ventas (5 personas) con el objetivo de conocer la percepción y el nivel de conocimiento respecto al control interno.

Observación directa

Durante la visita a la empresa se efectuó una observación directa de los flujos operativos en las áreas de compras y ventas, permitiendo validar la información obtenida en la entrevista.

2.7.1. Guión de entrevista

A continuación, se presentan las preguntas formuladas en la entrevista, organizadas por categoría:

Tabla 9

Guión de entrevistas

Ítem	Preguntas	Dimensión o Categoría
1	¿Cómo describe la importancia del control interno en la empresa?	Estrategia organizacional
2	¿Cómo está estructurada la organización y qué niveles existen?	Estructura jerárquica
3	¿Quiénes son los responsables de cada área y qué funciones desempeñan?	Roles funcionales
4	¿Podría explicar los principales procesos operativos y su interrelación?	Procesos internos
5	¿Se aplican actualmente mecanismos de control? ¿Cuáles?	Procedimientos de control
6	¿Existen controles documentados o solo empíricos?	Formalización de procesos
7	¿Qué dificultades se presentan al ejecutar los controles?	Limitaciones operativas
8	¿Quiénes evalúan el desempeño de los procesos?	Supervisión
9	¿Con qué frecuencia se revisan los procedimientos?	Retroalimentación y mejora
10	¿Se ha planteado implementar un sistema formal de control interno?	Planeación estratégica
11	¿Cree que el personal conoce bien sus funciones y responsabilidades?	Capacitación organizacional
12	¿Considera viable implementar un sistema de control interno más estructurado?	Factibilidad

Fuente: Elaborado por Villegas, 2025

La entrevista se realizó el 23 de abril de 2025 a las 11h00 en las instalaciones de la empresa, con una duración de 40 minutos.

Tabla 10

Encuesta estructurada aplicada al personal operativo

Ítem	Descripción	Alternativas de respuesta
1	¿Conoce usted los procedimientos de control para las compras?	Sí / No / Parcialmente
2	¿Los procesos de venta siguen pasos definidos y estandarizados?	Sí / No / Algunas veces
3	¿Cree que es necesario mejorar el sistema actual de control interno?	Sí / No
4	¿Se han presentado errores o pérdidas por falta de controles?	Frecuente / Ocasional / Nunca
5	¿Recibe capacitación periódica sobre sus funciones y responsabilidades?	Sí / No
6	¿Existe supervisión sobre las tareas que usted realiza?	Siempre / A veces / Nunca
7	¿Qué tan claro le resulta el organigrama actual de la empresa?	Muy claro / Algo claro / Poco claro / Nulo
8	¿Cree que los procedimientos actuales son eficaces?	Siempre / A veces / Nunca
9	¿Considera que los controles son suficientes para evitar errores?	Sí / No / Parcialmente
10	¿Existe retroalimentación sobre su desempeño?	Siempre / A veces / Nunca
11	¿Participa usted en la toma de decisiones sobre procedimientos?	Sí / No
12	¿Recibe instrucciones claras sobre sus tareas diarias?	Siempre / A veces / Nunca

13	¿Ha recibido formación específica en control interno?	Sí / No
14	¿Con qué frecuencia se actualizan los procedimientos?	Frecuentemente / Rara vez / Nunca
15	¿Qué tan accesible considera usted la información operativa?	Muy accesible / Medianamente / Poco / Nada

Fuente: Elaborado por Villegas (2025)

La escala utilizada para las respuestas fue la combinada Likert y cerrada, con la participación de una población de 8 personas (3 en compras, 5 en ventas).

2.8. Fases del desarrollo

Tabla 11

Fases del diseño de Control Interno

Objetivos específicos	Fases o Etapas	Descripción
Diagnosticar la situación actual de la empresa Mega Ferretero Chimg para la obtención de información y caracterización de los procesos de compra y venta con el fin de detectar posibles vulnerabilidades.	Diagnóstico	La fase I consistió en el análisis inicial del estado actual de la empresa en relación con su estructura organizacional y los procedimientos existentes. Primero, se identificaron los principales procesos de compra y venta mediante entrevistas y observación directa. Luego, se detectaron debilidades como la ausencia de manuales de procedimientos, falta de segregación de funciones y deficiencias en el control de inventarios de acuerdo con los lineamientos propuestos por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Nacional sobre Fraude Contable y Controles Internos (COSO, 2017). Además, se realizó una revisión documental y técnica de los procesos para evaluar el nivel de formalización y trazabilidad, lo que permitió identificar áreas críticas de mejora. Finalmente, se estableció un mapa de procesos que refleje el flujo de las operaciones actuales en las áreas clave.
Proponer un sistema de control interno a la empresa Mega Ferretero Chimg con el fin de alcanzar una mejora en sus	Diseño del Sistema de Control Interno	En la fase II se desarrolló el diseño del sistema de control interno con base en los lineamientos propuestos por autores como Carrillo (2025) y Pérez & Badajoz (2022). Esta fase se estructuró en cuatro subfases principales: diferenciación, mediante la definición de la estructura organizacional y diseño

procesos.	del organigrama; formalización, con la creación de políticas internas, manuales de procedimientos, y reglamentos para compras y ventas; centralización, mediante la definición de roles jerárquicos y flujos de aprobación; y evaluación, donde se diseñaron instrumentos (como cuestionarios y listas de verificación) para monitorear y retroalimentar el funcionamiento del sistema. Este diseño buscó no solo mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones, sino también asegurar el cumplimiento legal, prevenir errores administrativos y fortalecer la sostenibilidad empresarial a largo plazo.

Fuente: Elaborado por Villegas, 2025

2.9.Indicadores de gestión

Para evaluar la efectividad del nuevo sistema de control interno se definieron los siguientes indicadores clave:

Tabla 12

Indicadores de Gestión (KPI)

Indicador	Fórmula	Periodicidad	Objetivo
Cumplimiento de pedidos	(Pedidos entregados a tiempo / Pedidos totales) × 100	Mensual	Evaluar la eficiencia del proceso de ventas
Error en órdenes de compra	(Órdenes con errores / Órdenes totales) × 100	Mensual	Medir la calidad del proceso de compras
Tiempo promedio de despacho	Σ Tiempo de despacho / N.º de pedidos	Mensual	Verificar la agilidad del proceso logístico
Satisfacción del cliente (encuestas)	Promedio de respuestas positivas en encuestas de satisfacción	Trimestral	Evaluar la percepción del cliente

Fuente: Elaborado por Villegas, 2025

2.10. Instrumentos de evaluación del sistema de control interno y representación de procesos

Tabla 13

Implementación y evaluación del Sistema de Control Interno

Concepto	Herramientas de Evaluación y Monitoreo
Identificación de riesgos	Análisis FODA, entrevistas y cuestionarios de autoevaluación
Auditoría del Control Interno	Basada en el Manual de Auditoría Financiera Normas Internacionales de Auditoría (NIAs, 2012)
Evaluación de procedimientos	Diagramas de flujo y matrices de responsabilidad
Seguimiento y retroalimentación continua	Indicadores KPI (Key Performance Indicators)

Fuente: Elaborado por Villegas, 2025

Para enriquecer el diagnóstico de la situación presente y sugerir soluciones completas, se utilizaron herramientas adicionales como:

- Análisis FODA: se aplicó para reconocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del sistema de control interno, basándose en entrevistas, encuestas y observaciones directas.
- Flujogramas (diagramas de flujo): estos permitieron ilustrar de manera gráfica los procesos actuales de compras y ventas, ayudando a detectar cuellos de botella, redundancias y áreas susceptibles de mejora.

Estas herramientas se incorporaron en la fase de diagnóstico y diseño del sistema sugerido, garantizando un enfoque visual, analítico y estratégico en la toma de decisiones.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y ANÁLISIS

Este capítulo se enfocó en exponer los resultados del diagnóstico y análisis de los procesos de compra y venta, con base en la información recolectada mediante las técnicas descritas.

3.1. Diagnóstico del Control Interno actual

Para realizar el diagnóstico actual de la empresa Mega Ferretero Chimg, se llevó a cabo una valoración completa que incluye varias fuentes de información, tales como las entrevistas con la directora general y las encuestas realizadas al equipo operativo, además de la observación directa de los procesos operativos y, por último, la revisión de la documentación autorizada. Este control se desarrolla en etapas organizadas, comenzando por la evaluación global del sistema de control interno vigente, los resultados de los instrumentos utilizados y, finalmente, la detección de riesgos, vulnerabilidades y deficiencias en el control.

3.1.1. Resultados de las entrevistas y encuestas

1.3.1.1. Resultados de las entrevistas

Tabla 14

Entrevista a Gerente de Mega Ferretero Chimg

Ítem	Pregunta	Dimensión	Respuesta
1	¿Cómo describe la importancia del control interno en la empresa?	Estrategia organizacional	El control interno es súper importante para que las cosas se hagan bien. Nos ayuda a que no se nos pasen errores y que todo funcione de manera ordenada.
2	¿Cómo está estructurada la organización y qué niveles existen?	Estructura jerárquica	Bueno, tenemos una estructura simple: está la gerencia, luego están los encargados de áreas y de ahí el resto del personal. Todos sabemos a quién reportar.
3	¿Quiénes son los responsables de	Roles funcionales	Cada área tiene un encargado. Por ejemplo, hay alguien para ventas, otro para compras, uno para

	cada área y qué funciones desempeñan?		inventario... ellos se encargan de que su parte funcione y que el equipo cumpla con sus tareas.
4	¿Podría explicar los principales procesos operativos y su interrelación?	Procesos internos	Los procesos están bastante conectados. Por ejemplo, cuando se hace una venta, se activa el control de inventario y se avisa a compras si falta algo. Todo está relacionado.
5	¿Se aplican actualmente mecanismos de control? ¿Cuáles?	Procedimientos de control	Sí, usamos algunos controles, aunque no son tan formales. Revisamos facturas, controlamos entradas y salidas del almacén, y cada encargado está pendiente de lo suyo.
6	¿Existen controles documentados o solo empíricos?	Formalización de procesos	La verdad, la mayoría son de experiencia. Sabemos qué hacer porque ya llevamos tiempo en esto, pero casi no tenemos manuales o algo escrito.
7	¿Qué dificultades se presentan al ejecutar los controles?	Limitaciones operativas	A veces el tiempo no alcanza, o falta personal, entonces no se revisa todo como se debería. También pasa que algunos no siguen los pasos bien por apuro.
8	¿Quiénes evalúan el desempeño de los procesos?	Supervisión	Generalmente yo como gerente reviso que todo esté bien. También los encargados están atentos, pero no tenemos una evaluación muy formal que digamos.
9	¿Con qué frecuencia se revisan los procedimientos?	Retroalimentación y mejora	Solo cuando hay un problema o algo no cuadra, ahí nos sentamos a revisar. No lo hacemos cada cierto tiempo fijo.
10	¿Se ha planteado implementar un sistema formal de control interno?	Planeación estratégica	Sí, lo hemos pensado porque a veces las cosas se salen de control. Nos gustaría tener algo más estructurado, pero hay que ver bien cómo hacerlo.
11	¿Cree que el personal conoce bien sus funciones y responsabilidades?	Capacitación organizacional	Más o menos. Hay gente que sí, porque ya tiene experiencia, pero los nuevos a veces se pierden. Hace falta más capacitación.
12	¿Considera viable implementar un sistema de control interno más estructurado?	Factibilidad	Sí, lo veo posible, pero necesitamos tiempo y quizá ayuda de alguien que sepa cómo hacerlo bien. Solo que por ahora estamos ocupados con el día a día.

Fuente: Elaborado por Villegas, 2025

1.3.1.2. Resultados de las encuestas

Pregunta 1. ¿Conoce usted los procedimientos de control para las compras?

Tabla 15

Pregunta 1 del cuestionario a empleados

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	62,5%
No	1	12,5%
Parcialmente	2	25%
TOTAL	8	100%

Fuente: Elaborado por Villegas, 2025

Pregunta 2. ¿Los procesos de venta siguen pasos definidos y estandarizados?

Tabla 16

Pregunta 2 del cuestionario a empleados

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	4	50%
No	1	12,5%
Algunas veces	3	37,5%
TOTAL	8	100%

Fuente: Elaborado por Villegas, 2025

Pregunta 3. ¿Cree que es necesario mejorar el sistema actual de control interno?

Tabla 17

Pregunta 3 del cuestionario a empleados

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	7	87,50%

No	1	12,50%
TOTAL	8	100%

Fuente: Elaborado por Villegas, 2025

Pregunta 4. ¿Se han presentado errores o pérdidas por falta de controles?

Tabla 18

Pregunta 4 del cuestionario a empleados

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Frecuente	2	25%
Ocasional	4	50%
Nunca	2	25%
TOTAL	8	100%

Fuente: Elaborado por Villegas, 2025

Pregunta 5. ¿Recibe capacitación periódica sobre sus funciones y responsabilidades?

Tabla 19

Pregunta 5 del cuestionario a empleados

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	3	37,50%
No	5	62,50%
TOTAL	8	100%

Fuente: Elaborado por Villegas, 2025

Pregunta 6. ¿Existe supervisión sobre las tareas que usted realiza?

Tabla 20

Pregunta 6 del cuestionario a empleados

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	37,5%
A veces	4	50%

Nunca	1	12,5%
TOTAL	8	100%

Fuente: Elaborado por Villegas, 2025

Pregunta 7. ¿Qué tan claro le resulta el organigrama actual de la empresa?

Tabla 21

Pregunta 7 del cuestionario a empleados

Descripción	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Muy claro	2	25%
Algo claro	3	37,5%
Poco claro	2	25%
Nulo	1	12,5%
TOTAL	8	100%

Fuente: Elaborado por Villegas, 2025

Pregunta 8. ¿Cree que los procedimientos actuales son eficaces?

Tabla 22

Pregunta 8 del cuestionario a empleados

Descripción	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Siempre	2	25%
A veces	5	62,5%
Nunca	1	12,5%
TOTAL	8	100%

Fuente: Elaborado por Villegas, 2025

Pregunta 9. ¿Considera que los controles son suficientes para evitar errores?

Tabla 23

Pregunta 9 del cuestionario a empleados

Descripción	**Frecuencia**	**Porcentaje**

Sí	3	37,5%
No	2	25%
Parcialmente	3	37,5%
TOTAL	8	100%

Fuente: Elaborado por Villegas, 2025

Pregunta 10. ¿Existe retroalimentación sobre su desempeño?

Tabla 24

Pregunta 10 del cuestionario a empleados

Descripción	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Siempre	2	25%
A veces	4	50%
Nunca	2	25%
TOTAL	8	100%

Fuente: Elaborado por Villegas, 2025

Pregunta 11. ¿Participa usted en la toma de decisiones sobre procedimientos?

Tabla 25

Pregunta 11 del cuestionario a empleados

Descripción	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Sí	2	25%
No	6	75%
TOTAL	8	100%

Fuente: Elaborado por Villegas, 2025

Pregunta 12. ¿Recibe instrucciones claras sobre sus tareas diarias?

Tabla 26

Pregunta 12 del cuestionario a empleados

Descripción	**Frecuencia**	**Porcentaje**

Siempre	4	50%
A veces	3	37,5%
Nunca	1	12,5%
TOTAL	8	100%

Fuente: Elaborado por Villegas, 2025

Pregunta 13. ¿Ha recibido formación específica en control interno?

Tabla 27

Pregunta 13 del cuestionario a empleados

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	3	37,5%
No	5	62,5%
TOTAL	8	100%

Fuente: Elaborado por Villegas, 2025

Pregunta 14. ¿Con qué frecuencia se actualizan los procedimientos?

Tabla 28

Pregunta 14 del cuestionario a empleados

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentemente	2	25%
Rara vez	4	50%
Nunca	2	25%
TOTAL	8	100%

Fuente: Elaborado por Villegas, 2025

Pregunta 15. ¿Qué tan accesible considera usted la información operativa?

Tabla 29

Pregunta 15 del cuestionario a empleados

Descripción	Frecuencia	Porcentaje

Muy accesible	1	12,5%
Medianamente	4	50%
Poco	2	25%
Nada	1	12,5%
TOTAL	8	100%

Fuente: Elaborado por Villegas, 2025

1.3.1.3. Análisis cruzado de las preguntas del cuestionario

El análisis cruzado permite descubrir conexiones y dependencias entre las respuestas obtenidas en las distintas preguntas del cuestionario aplicado, con el objetivo de encontrar patrones, tendencias y posibles relaciones relevantes. Al comparar variables, se pueden entender más a fondo las percepciones y conductas de los participantes, mostrando similitudes o diferencias que no son obvias al realizar un análisis por separado.

La interpretación de las tablas cruzadas ayudará a identificar puntos fuertes y aspectos que requieren atención, basándose en las respuestas que coinciden o que difieren, lo que será esencial para la toma de decisiones o para el desarrollo de recomendaciones.

Tabla 30

Base de datos para el análisis cruzado

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15
Sí	Sí	Sí	Frecuente	Sí	Siempre	Muy claro	Siempre	Sí	Siempre	Sí	Siempre	Sí	Frecuente	Muy accesible
Sí	Sí	Sí	Frecuente	Sí	Siempre	Muy claro	Siempre	Sí	Siempre	Sí	Siempre	Sí	Frecuente	Medianamente
Sí	Sí	Sí	Ocasional	Sí	Siempre	Algo claro	A veces	Sí	A veces	No	Siempre	Sí	Rara vez	Medianamente
Sí	Sí	Sí	Ocasional	No	A veces	Algo claro	A veces	No	A veces	No	Siempre	No	Rara vez	Medianamente
Sí	No	Sí	Ocasional	No	A veces	Algo claro	A veces	No	A veces	No	A veces	No	Rara vez	Medianamente
No	Algunas veces	Sí	Ocasional	No	A veces	Poco claro	A veces	Parcialmente	A veces	No	A veces	No	Rara vez	Poco
Parcialmente	Algunas veces	Sí	Nunca	No	A veces	Poco claro	A veces	Parcialmente	Nunca	No	A veces	No	Nunca	Poco
Parcialmente	Algunas veces	No	Nunca	No	Nunca	Nulo	Nunca	Parcialmente	Nunca	No	Nunca	No	Nunca	Nada

Fuente: Elaborado por Villegas, 2025

A partir de la triangulación de diferentes fuentes, entrevistas, cuestionarios y evaluación de variables, se llevó a cabo un análisis detallado del sistema de control interno en Mega Ferretero Chimg. Los datos recabados mediante los cuestionarios fueron comparados con los comentarios cualitativos de la dirección y estudios recientes sobre prácticas óptimas en control interno, lo que permitió obtener una perspectiva integral sobre las debilidades estructurales, operativas y estratégicas que presenta la empresa.

1. Procedimientos de compras y frecuencia de errores (P1 vs P4)

Tabla 31

Cruce de pregunta 1 y pregunta 4

P1	Frecuente	Nunca	Ocasional
No	0	0	1
Parcialmente	0	2	0
Sí	2	0	3

Fuente: Elaborado por Villegas, 2025

El vínculo entre el entendimiento de los procedimientos de compra (P1) y la cantidad de

errores o pérdidas (P4) muestra una conexión clara: los trabajadores que no tienen conocimiento o solo poseen un entendimiento parcial de los procedimientos son aquellos que cometen más errores. Todos los encuestados que respondieron "Parcialmente" a P1 reportaron errores de manera ocasional. Esta relación respalda lo que sugiere COSO (2013), que señala que una mayor claridad en los procedimientos disminuye notablemente los riesgos operativos. Además, en la entrevista, la gerente señala que "la mayoría [de los procedimientos] se basa en la experiencia", lo que revela una falta de formalización en la documentación que impacta negativamente en el rendimiento operativo.

2. Estándares de venta y errores (P2 vs P4)

Tabla 32

Cruce de pregunta 2 y pregunta 4

P2	Frecuente	Nunca	Ocasional
Algunas veces	0	2	1

No	0	0	1
Sí	2	0	2

Fuente: Elaborado por Villegas, 2025

La estandarización en los procedimientos de ventas está vinculada a la aparición de fallos. Los empleados que mencionan que los procesos se llevan a cabo "De vez en cuando" informan sobre errores que pueden ser ocasionales o recurrentes. Esta falta de consistencia en la implementación de los procedimientos impacta directamente en la efectividad del negocio y la capacidad de seguimiento, algo que también se ha destacado en investigaciones como la de Benítez y Vázquez (2021), quienes indican que la carencia de procedimientos formales en microempresas reduce la calidad del servicio y la rapidez de respuesta ante problemas.

3. Capacitación y conocimiento de procedimientos (P5 vs P1)

Tabla 33

Cruce de pregunta 5 y pregunta 1

P5	No	Parcialmente	Sí
No	1	2	2
Sí	0	0	3

Fuente: Elaborado por Villegas, 2025

Los empleados que han sido entrenados (P5 = Sí) son los mismos que afirman estar familiarizados con los procesos de adquisición (P1 = Sí), lo que evidencia una conexión clara entre la capacitación y el rendimiento operativo. Este hallazgo se alinea con lo mencionado por Rodríguez (2019), quien enfatiza que destinar recursos a la formación constante favorece el respeto de las normativas y disminuye los fallos accidentales.

4. Capacitación y Errores (P5 vs P4)

Tabla 34

Cruce de pregunta 5 y pregunta 4

P5	Frecuente	Nunca	Ocasional
No	0	2	3

Sí	2	0	1

Fuente: Elaborado por Villegas, 2025

Al examinar la conexión entre la formación y la frecuencia de errores, se nota que los que no han recibido capacitación tienden a reportar más errores esporádicos o no han tenido actualizaciones. Por otro lado, aquellos que han sido entrenados presentan un historial más favorable. Esta relación respalda la idea de que la educación continua es fundamental para la gestión de riesgos, tal como sugiere la ISO 9001:2015 en sus principios de mejora constante y competencia.

5. Supervisión y claridad del organigrama (P6 vs P7)

Tabla 35

Cruce de pregunta 6 y pregunta 7

P6	Algo claro	Muy claro	Nulo	Poco claro
A veces	2	0	0	2
Nunca	0	0	1	0
Siempre	1	2	0	0

Fuente: Elaborado por Villegas, 2025

Hay una relación importante entre la regularidad de la supervisión (P6) y la comprensión del organigrama (P7). Aquellos que reciben supervisión de forma continua tienden a tener una visión más clara de la jerarquía de la organización. Esto sugiere que la supervisión no se limita a ser un mecanismo de control, sino que también contribuye a la cohesión dentro de la empresa. Sin embargo, un porcentaje notable del personal (12,5%) señala no conocer en absoluto el organigrama, lo que podría ser resultado de una comunicación interna deficiente y la falta de recursos visuales o guías.

6. Capacitación y retroalimentación (P5 vs P10)

Tabla 36

Cruce de pregunta 5 y pregunta 10

P5	A veces	Nunca	Siempre
No	3	2	0

Sí	1	0	2

Fuente: Elaborado por Villegas, 2025

A partir de la interacción de estas variables, se observa que aquellos que no obtienen formación (P5 = No) también suelen carecer de retroalimentación regular (P10 = Nunca o A veces). La ausencia de ciclos de retroalimentación en la organización afecta negativamente la mejora continua del rendimiento, debilitando el control interno en uno de sus aspectos clave: la supervisión.

7. Necesidad de cambio vs participación en decisiones (P3 vs P11)

Tabla 37

Cruce de pregunta 3 y pregunta 11

P3	No	Sí
No	1	0
Sí	5	2

Fuente: Elaborado por Villegas, 2025

Un vínculo especialmente significativo es el que une la percepción sobre la urgencia de optimizar el sistema de control interno (P3) y la implicación en la toma de decisiones sobre los procedimientos (P11). Aunque el 87,5% opina que es indispensable una mejora en el sistema, solo el 25% menciona su participación en las decisiones. Esto evidencia una cultura organizativa jerárquica, con poca inclusión del personal operativo, lo que podría obstaculizar la identificación de soluciones efectivas basadas en la experiencia diaria del trabajo. Este descubrimiento es apoyado por Mintzberg (2009), quien señala que la eficacia de los procesos depende en gran medida de la participación activa del personal que está en la línea de trabajo.

8. Instrucciones Claras vs Actualización de Procedimientos (P12 vs P14)

Tabla 38

Cruce de pregunta 12 y pregunta 14

P12	Frecuente	Nunca	Rara vez
A veces	0	1	2

Nunca	0	1	0
Siempre	2	0	2

Fuente: Elaborado por Villegas, 2025

Se nota que aquellos que constantemente tienen instrucciones precisas también mencionan una mayor regularidad en la revisión de los procedimientos. En cambio, aquellos que nunca obtienen orientaciones claras señalan que los procedimientos permanecen sin cambios. Esta relación muestra que una comunicación ineficaz crea prácticas desactualizadas y desorganizadas. De acuerdo con Chiavenato (2017), la renovación frecuente de los procesos es esencial para sostener la competitividad en ambientes cambiantes.

9. Formación en Control Interno vs Acceso a Información Operativa (P13 vs P15)

Tabla 39

Cruce de pregunta 13 y pregunta 15

P13	Medianamente	Muy accesible	Nada	Poco
No	2	0	1	2
Sí	2	1	0	0

Fuente: Elaborado por Villegas, 2025

El estudio sobre la capacitación en control interno y la disponibilidad de información muestra una diferencia significativa: aquellos que no han recibido formación cuentan con menos acceso a la información operativa. Esto indica que la falta de capacitación dificulta incluso la identificación de los medios adecuados para obtener la información necesaria, lo que genera una dependencia de otros compañeros de trabajo. En la entrevista, la gerente señala que “algunos no realizan los pasos correctamente por falta de tiempo”, lo que seguramente se ve agravado por la falta de acceso a datos fundamentales para un funcionamiento adecuado. La investigación en el ámbito de la gestión del conocimiento, como la de Nonaka y Takeuchi (1995), subraya que el acceso al conocimiento dentro de la organización es un elemento esencial para empoderar al personal.

3.1.2. Situación actual de los procesos de compra y venta

3.1.2.1. Análisis del proceso de compras

El método de adquisiciones en Mega Ferretero Chimg se lleva a cabo, en este momento, de manera intuitiva y se concentra en gran medida en la figura de la gerente. No hay un proceso establecido ni registros organizados. Las compras son realizadas generalmente en respuesta a requerimientos urgentes que se identifican de manera oral, sin una estrategia ni un estudio previo del stock o de la demanda.

Tabla 40

Matriz de caracterización del proceso de compras

	PROCESO: Compras – Control Interno	
	CARACTERIZACIÓN DE PROCESO	**Código: SG-001-CI-01** **Versión: 1** **Vigencia: 30/05/2025**

TIPO DE PROCESO							
Estratégico		**Misional**		**Apoyo**	x	**Evaluación**	

Objetivo:	Garantizar un abastecimiento eficiente de materiales e insumos mediante un proceso de compras transparente, documentado y controlado.
Alcance:	Inicia con la identificación de la necesidad de compra y termina con el ingreso del producto adquirido al inventario físico de la empresa.
Responsable del proceso (Cargo)	Bodeguero

PROVEEDOR-PROCESO		**ENTRADA**	CICLO PHVA	**ACTIVIDADES**	**SALIDA**	**CLIENTE-PROCESO**	
Interno	**Externo**	**Insumo**			**Producto y/o Servicio**	**Interno**	**Externo**
Área de ventas / Inventario		Requerimiento de reposición. Listado de productos con bajo stock	P	Verificar niveles reales de inventario (físico vs. registro). Consolidar necesidades. Validar frecuencia de rotación.	Informe de productos requeridos	Área de compras	
Inventario		Disponibilidad financiera. Información contable y presupuestaria		Confirmar presupuesto disponible. Notificar a gerencia si se requiere ajuste.	Autorización presupuestal	Área de compras	
Gerente		Precios y condiciones de proveedores. Catálogos, cotizaciones, relaciones previas		Revisar historial de proveedores. Solicitar y comparar mínimo 2 cotizaciones. Validar condiciones.	Lista comparativa de proveedores	Encargado de compra	
Gerente		Parámetros de selección del proveedor. Políticas internas. Experiencia previa con proveedores		Aplicar criterios internos de selección. Clasificar proveedor como habitual o nuevo. Documentar decisión.	Proveedor seleccionado	Área de compras	
	Proveedor frecuente / nuevo	Oferta de productos, normativas comerciales vigentes, tiempos de entrega. Entrega de productos. Factura y guía (si aplica)	H	Emitir orden de compra informal (verbal, mensaje, o formato manual). Confirmar precios, cantidades y fechas. Solicitar evidencia del pedido.	Pedido emitido		Proveedor
Área de compras		Productos entregados		Recepcionar físicamente. Verificar coincidencia con pedido. Registrar novedades (faltantes, errores, daños). Informar a gerencia si es necesario.	Productos recibidos y verificados	Encargado de bodega	
Encargado de bodega		Comunicaciones Internas		Registrar ingreso en formato manual o digital. Archivar soporte (factura, guía, hoja de recepción). Firmar responsable del ingreso.	Registro de compra actualizado	Contabilidad / administración	
Área de compras	Proveedor	Comunicaciones Internas		Archivar documentación relacionada con compra (cotizaciones, autorizaciones, evidencias). Enviar retroalimentación al proveedor si aplica.	Documentación archivada y cierre de compra	Dirección	Proveedor
Área de compras / administración		Indicadores de cumplimiento (frecuencia de entrega, calidad del producto, reclamos recibidos).	V	Evaluar desempeño del proveedor. Clasificar según cumplimiento. Aplicar acciones si hay fallas reiteradas.	Informe de evaluación de proveedor	Gerencia	
Área de compras / dirección		Informes, indicadores	A	Tomar decisiones para mejorar control interno: modificar proceso, cambiar proveedor, reforzar controles.	Acciones preventivas y/o correctivas	Dirección / administración	
Dirección		Resultados de evaluación del proceso					

RECURSOS REQUERIDOS		
Humanos	**Infraestructura y técnológicos**	**Financieros**
Encargado de compras	Computador, Excel, almacenamiento físico/manual	Presupuesto Anual
Gerente	Teléfono, WhatsApp, correo electrónico	
Encargado de bodega	Estanterías, cuadernos, hojas	

CRITERIOS Y MÉTODOS DE CONTROL		**DOCUMENTOS ASOCIADOS**
Riesgos y Controles Preventivos	**Indicadores**	
Verificación cruzada entre inventario físico y registro.	Porcentaje de cumplimiento en entregas.	Formato de solicitud de compras
Comparación mínima de 2 cotizaciones.	Tiempo promedio de reposición.	Cotizaciones y comparativos
Registro de soporte documental en cada etapa.	Porcentaje de productos con reclamos.	Registro de recepción de productos Factura del proveedor Informe de evaluación de proveedor

CONTROL DE CAMBIOS			
VERSIÓN	**FECHA**	**RELACIÓN DE LAS SECCIONES O PAGINAS MODIFICADAS**	**NATURALEZA DEL CAMBIO**
1	30/5/2025	31/5/2025	Diseño e implementación del proceso formal.

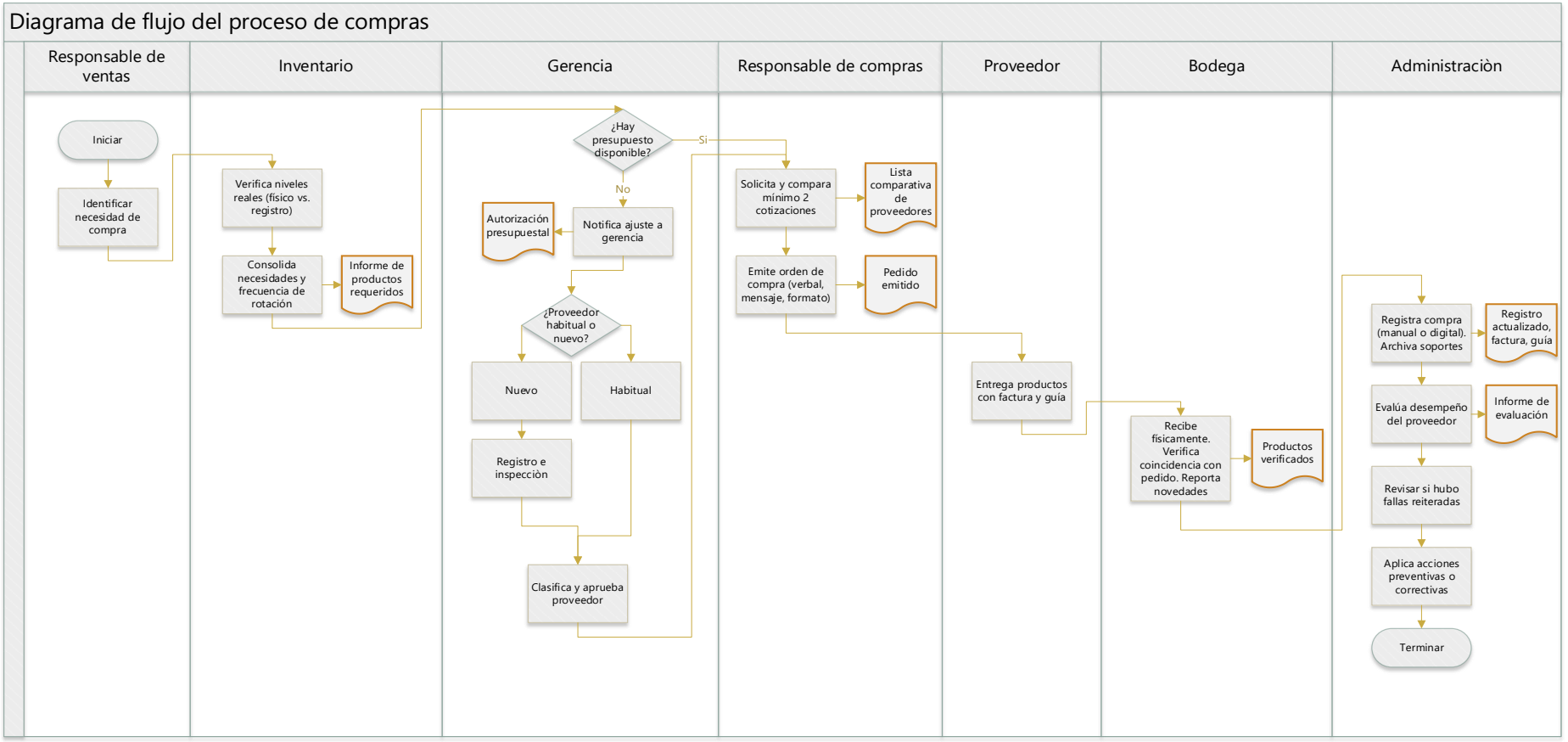
ELABORÓ (Tesista):	REVISÓ: (Responsable del proceso): Gerente General de la empresa Mega Ferreter
Nombre: Villegas Castillo, Karen Domenica	Nombre: Chimg Rosa Rodríguez
FECHA: 30/05/2025	FECHA: 30/05/2025

Formato Caracterización de Proceso - PPROCESO: Compras – Control Interno - Código: SG-001-CI-01 - Versión: 1 - Vigencia: 30/05/2025

Fuente: Elaborado por Villegas, 2025

Figura 9

Diagrama de flujo del proceso de compras de la ferretería Chimg



Fuente: Elaborado por Villegas, 2025

3.1.2.2. Identificación de fallas o ineficiencias y controles en el proceso de compras

Tabla 41

Debilidades detectadas en el proceso de compras

Actividad	Tipo de proceso	Documento utilizado	Debilidades	Controles actuales
Identificación de necesidad	Operativo	Ninguno	No se registra la solicitud ni se justifica la necesidad.	Ninguno
Comunicación a gerencia	Comunicación interna	Verbal	Riesgo de pérdida de información por falta de registros escritos.	Comunicación directa con la gerente.
Revisión del inventario	Control	Cuaderno físico o memoria	Método visual y manual; puede haber errores u omisiones.	Observación directa de la gerente o encargado.
Decisión de compra	Directivo	No documentado	Alta concentración de decisiones en una sola persona.	Experiencia de la gerente.
Contacto con proveedor	Operativo	WhatsApp / llamada	No hay evidencia ni trazabilidad formal de la compra.	Relación informal con proveedores frecuentes.
Recepción del producto	Operativo	Guía de remisión (ocasional)	No se registra detalladamente lo recibido ni se compara con pedidos.	Verificación visual del contenido recibido.
Registro del producto	Control administrativo	Excel/cuaderno	Riesgo de error humano, no hay respaldo ni validación.	Registro manual básico en Excel.
Ingreso al almacén	Logístico	Ninguno	No hay sistema ni protocolo de ingreso; posibilidad de pérdida.	Almacenamiento físico por experiencia del encargado.

Fuente: Elaborado por Villegas, 2025

3.1.2.3.Análisis del proceso de ventas

El proceso de ventas en Mega Ferretero Chimg se lleva a cabo de forma práctica y no estructurada, dependiendo mayormente de la proactividad del equipo responsable y de la supervisión cercana de la gerente. No hay procedimientos escritos ni normas definidas para el servicio al cliente, la facturación ni el seguimiento después de la venta. Esta circunstancia reduce la efectividad del servicio, eleva la posibilidad de cometer errores y complica el seguimiento comercial.

Tabla 42

Matriz de caracterización del proceso de ventas

CHIMG	PROCESO: Ventas – Control Interno	
	CARACTERIZACIÓN DE PROCESO	Código: SG-002-CI-01 Versión: 1 Vigencia: 30/05/2025

TIPO DE PROCESO							
Estratégico		Misional		Apoyo	x	Evaluación	

Objetivo:	Brindar un servicio de ventas eficiente, organizado y conforme a la normativa, mediante procedimientos claros, registros accesibles y controlados que fortalezcan la experiencia del cliente y la trazabilidad comercial.
Alcance:	Inicia con el ingreso del cliente al local y finaliza con la entrega del producto y el registro de la venta en el sistema.
Responsable del proceso (Cargo)	Asesor comercial / Encargado de ventas

PROVEEDOR-PROCESO		ENTRADA	CICLO PHVA	ACTIVIDADES	SALIDA	CLIENTE-PROCESO	
Interno	Externo	Insumo			Producto y/o Servicio	Interno	Externo
	Cliente	Ingreso al local / intención de compra	P	Recepción del cliente, identificación general de necesidad	Cliente atendido	Asesor comercial	
	Cliente	Preguntas o solicitud de orientación	H	Recorrido guiado, presentación de productos, asesoría técnica básica	Producto sugerido		Cliente
Asesor	Cliente	Selección visual del producto		Confirmar disponibilidad en bodega, verificar estado físico	Producto reservado / separado	Bodeguero	
Bodeguero	Cliente	Producto disponible físicamente		Entrega del producto físicamente o preparación para despacho	Producto entregado		Cliente
	Cliente	Solicitud de factura / pago		Ingreso de venta en sistema, emisión de factura electrónica	Factura emitida	Administración	Cliente
	Cliente	Comprobante de pago		Verificación del pago recibido, entrega del producto con soporte	Venta finalizada		Cliente
	Cliente	Solicitud de entrega a domicilio (opcional)		Coordinar entrega física (transporte propio o externo)	Producto despachado		Cliente
Dirección	Cliente	Opiniones, reclamos o indicadores	V	Recoger información postventa. Evaluar satisfacción del cliente.	Informe de atención postventa	Dirección / administración	
			A				

RECURSOS REQUERIDOS		
Humanos	Infraestructura y técnológicos	Financieros
Asesores comerciales	Sistema de facturación electrónica	Presupuesto operativo
Encargado de bodega	Teléfono, PC, WhatsApp, etiquetas	
Cajero / Administración	Estanterías, zona de despacho	

CRITERIOS Y MÉTODOS DE CONTROL		DOCUMENTOS ASOCIADOS
Riesgos y Controles Preventivos	Indicadores	
Registro de venta cruzado entre asesor y sistema.	Tiempo de atención promedio.	Registro de ventas del sistema
Confirmación del stock antes de prometer entrega.	Porcentaje de reclamos por errores en entrega.	Factura electrónica
Validación visual del producto al momento de entrega.	Porcentaje de satisfacción postventa.	Guía de remisión (si aplica)
Soporte digital de la transacción y atención al cliente.	Tasa de conversión cliente-atendido / venta realizada.	Registro de reclamos o sugerencias
		Encuesta de satisfacción (manual o digital)

CONTROL DE CAMBIOS			
VERSIÓN	FECHA	RELACIÓN DE LAS SECCIONES O PAGINAS MODIFICADAS	NATURALEZA DEL CAMBIO
1	30/5/2025	31/5/2025	Diseño e implementación del proceso formal.

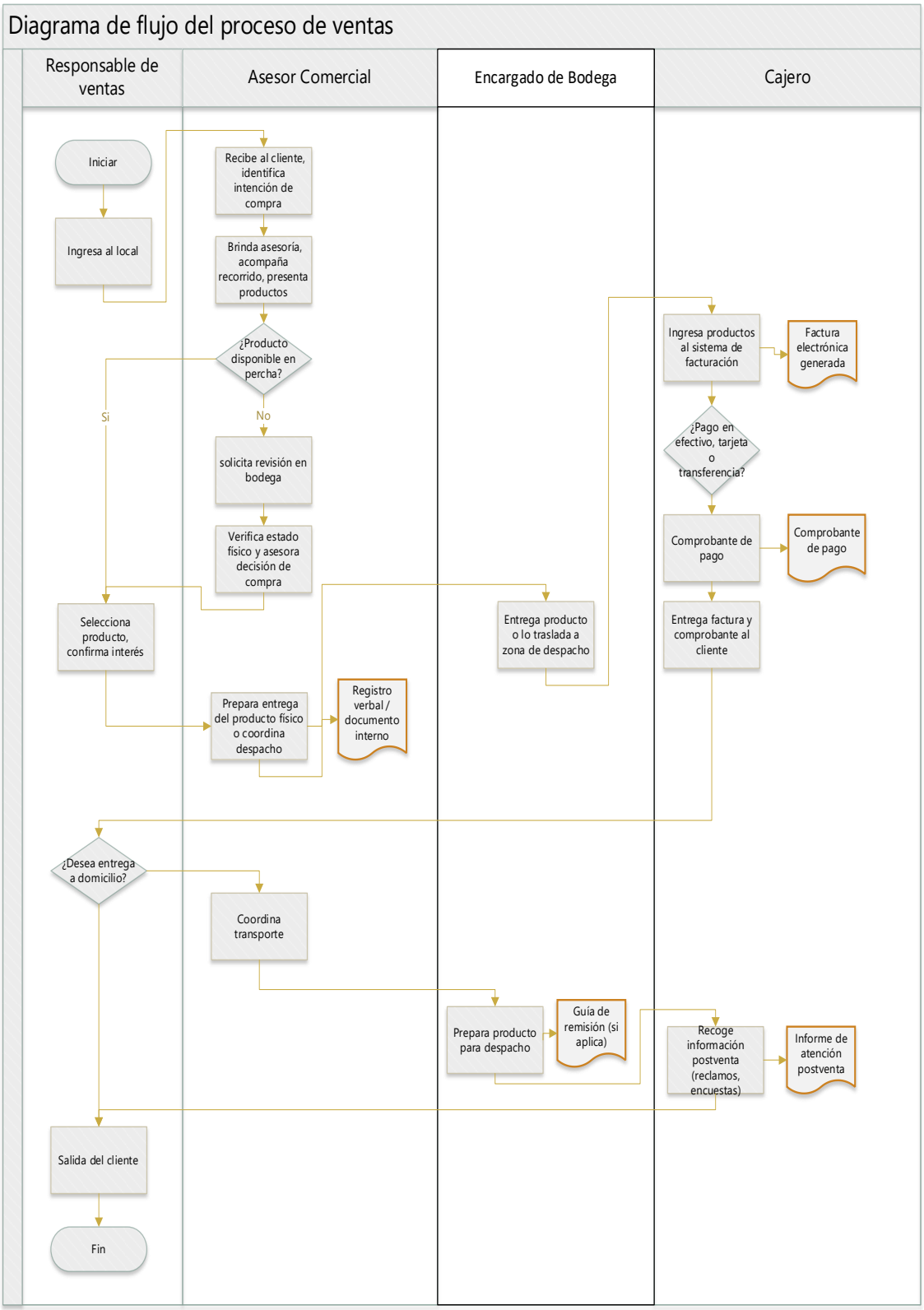
ELABORÓ (Tesista):	REVISÓ: (Responsable del proceso): Gerente General de la empresa Mega Ferreter
Nombre: Villegas Castillo, Karen Domenica	Nombre: Chimg Rosa Rodríguez
FECHA: 30/05/2025	FECHA: 30/05/2025

Formato Caracterización de Proceso - PPROCESO: Compras – Control Interno - Código: SG-001-CI-01 - Versión: 1 - Vigencia: 30/05/2025

Fuente: Elaborado por Villegas, 2025

Figura 10

Diagrama de flujo del proceso de ventas de la ferretería Chimg



Fuente: Elaborado por Villegas, 2025

3.1.2.4. Identificación de fallas o ineficiencias y controles en el proceso de ventas

Tabla 43

Debilidades detectadas en el proceso de ventas

Actividad	Tipo de proceso	Documento utilizado	Debilidades	Controles actuales
Ingreso del cliente al local	Atención al cliente	Ninguno	No se registra entrada de clientes ni propósito de visita	Atención libre con apoyo visual y señalética
Recorrido con asesoramiento	Comercial	Verbal	No hay registro de asesoría ni trazabilidad del seguimiento al cliente	Asesoramiento personalizado por asesores comerciales
Selección de productos	Comercial	Producto físico / etiquetas	No se sistematizan preferencias del cliente ni motivos de compra	Revisión visual del producto y asesoría continua
Solicitud de productos en bodega	Logístico	Verbal	No hay integración con el sistema de stock en tiempo real	El asesor o bodeguero verifica físicamente y entrega
Entrega al cliente	Logístico	Interno (sin comprobante)	No se emite documento de entrega intermedio (preventa o nota de venta)	Verificación visual por parte del cliente
Registro en sistema de facturación	Administrativo / financiero	Sistema electrónico	No se cruza esta información con métricas comerciales (por tipo de cliente, etc.)	Facturación electrónica conforme al SRI
Pago	Financiero	Comprobante de pago / factura	No se sistematiza origen del cliente ni su perfil comercial	Métodos de pago variados: efectivo, tarjeta, transferencia
Entrega final / despacho	Logístico	Ninguno o guía de remisión	El transporte opcional no cuenta con control o verificación de satisfacción	Se ofrece entrega si el cliente lo requiere (externo o con transporte

propio)

Fuente: Elaborado por Villegas, 2025

El procedimiento de ventas muestra una organización más estructurada en comparación con el de adquisiciones, gracias a la implementación de la facturación digital y la atención individualizada del equipo de ventas.

No obstante, persisten algunas debilidades vinculadas a la capacidad de seguimiento de la atención al cliente, el monitoreo instantáneo del stock en el almacén y la organización de la información comercial. Estas áreas pueden mejorarse a través de la incorporación de registros digitales sencillos y la creación de procedimientos documentados que faciliten la evaluación y el perfeccionamiento constante de la experiencia del cliente y la efectividad operativa.

3.1.3. FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una técnica estratégica que se utiliza para reconocer los elementos internos y externos que afectan a una organización. En el contexto del sistema de control interno de Mega Ferretero Chimg, el análisis FODA facilita la creación de una base diagnóstica para el desarrollo de estrategias de mejora que optimicen la eficacia operativa, reduzcan riesgos y enriquezcan el proceso de toma de decisiones.

3.1.3.1. Levantamiento de información FODA

Tabla 44

Matriz de levantamiento de información – FODA control interno

Categoría	Elemento identificado	Fuente	Descripción
Fortaleza (F1)	Experiencia de la gerente en procesos internos	Entrevista	La gerente posee conocimiento operativo y toma decisiones rápidas.
Fortaleza (F2)	Personal conoce funciones por experiencia	Encuesta P1 y P3	Aunque no haya manuales, la mayoría del personal conoce qué hacer.
Fortaleza (F3)	Voluntad de implementar mejoras	Encuesta P3	El 87,5% considera necesario mejorar el sistema actual.
Debilidad	No existen manuales de	Diagnóstico	Los procesos no están

(D1)	procedimientos	COSO y entrevista	documentados formalmente.
Debilidad (D2)	Falta de capacitación continua	Encuesta P5 y P13	Más del 60% del personal no recibe formación técnica.
Debilidad (D3)	No hay segregación de funciones	Diagnóstico COSO	La misma persona concentra compras, inventarios y pagos.
Oportunidad (O1)	Apoyo de metodologías como COSO e ISO	Marco teórico	Se pueden aplicar modelos reconocidos para fortalecer el control interno.
Oportunidad (O2)	Posibilidad de digitalización básica (Excel, CRM)	Observación directa	Existen equipos mínimos que permitirían implementar registros digitales.
Oportunidad (O3)	Capacitación gratuita disponible en línea	Revisión bibliográfica	Cursos gratuitos y accesibles pueden ayudar al personal.
Amenaza (A1)	Pérdida de clientes por errores en atención	Encuesta P4 y P15	Los errores afectan el servicio y la fidelidad del cliente.
Amenaza (A2)	Riesgo tributario por registros informales	Diagnóstico COSO	La informalidad en los controles contables puede derivar en sanciones.
Amenaza (A3)	Dependencia excesiva de una sola persona	Diagnóstico y entrevista	Si la gerente se ausenta, el negocio queda vulnerable.

Fuente: Elaborado por Villegas, 2025

3.1.3.2. Matriz de cruce y ponderación FODA

Aquí combinamos las variables internas y externas para proponer estrategias. Se asigna una ponderación del 1 al 5 según la prioridad e impacto. A cada uno de los factores (F, D, O, A) se le otorga un número entre 1 y 5, basado en su importancia, impacto y urgencia, siendo 5 el máximo. Posteriormente, se suman los puntajes de los elementos juntos para calcular una valoración estratégica que facilite la priorización de las acciones.

Tabla 45

Escala de interpretación FODA

Suma de valores	Ponderación estratégica final
8 – 10 puntos	5 (Muy alta prioridad)

6 – 7 puntos	4 (Alta prioridad)
4 – 5 puntos	3 (Media prioridad)
2 – 3 puntos	2 (Baja prioridad)

Fuente: Elaborado por Villegas, 2025

Tabla 46

Cruce de los factores del FODA

Estrategia	Elementos combinados	Valor F/D	Valor O/A	Descripción de estrategia	Ponderación
FO1 (F1 + O1)	Experiencia + Modelo COSO	5	5	Aprovechar el conocimiento de la gerente para implementar el modelo COSO.	5
FO2 (F3 + O3)	Voluntad de mejora + Cursos gratuitos	4	4	Capacitar al personal mediante plataformas gratuitas.	4
DO1 (D1 + O1)	No hay manuales + Modelo COSO	5	5	Elaborar manuales de procedimientos con base en el marco COSO.	5
DO2 (D2 + O3)	Falta de capacitación + Cursos gratuitos	4	3	Diseñar un plan de capacitación mensual gratuito.	4
DO3 (D3 + O2)	No hay segregación + Digitalización	5	5	Automatizar controles básicos (Excel o software simple) para separar funciones.	5
FA1 (F2 + A1)	Conocimiento empírico + Pérdida de clientes	3	3	Reforzar la experiencia empírica con guías rápidas para mejorar la atención al cliente.	3
DA1 (D3 + A3)	No hay segregación + Dependencia de gerente	5	4	Crear estructura de sustitución de la gerencia para evitar interrupciones.	4
DA2 (D1 + A2)	Falta de documentación + Riesgo tributario	5	5	Establecer control documental obligatorio para evitar sanciones tributarias.	5

Fuente: Elaborado por Villegas, 2025

3.1.3.3.Matriz FODA prioridades

A continuación, se clasifica la información según el tipo de estrategia y su grado de importancia:

Tabla 47

Estrategias de la matriz FODA

Estrategia	Tipo	Descripción	Ponderación
DO1	Estrategia defensiva	Elaborar manuales apoyados en el modelo COSO	5
FO1	Estrategia ofensiva	Aplicar COSO con liderazgo de la gerente	5
DO3	Estrategia defensiva	Separar funciones mediante controles digitales básicos	5
DA2	Estrategia de supervivencia	Establecer documentación para evitar sanciones tributarias	5
FO2	Estrategia ofensiva	Capacitar al personal con cursos gratuitos	4
DO2	Estrategia defensiva	Crear un plan de capacitación técnica mensual	4
DA1	Estrategia de supervivencia	Crear estructura de respaldo a la gerencia	4
FA1	Estrategia de contención	Guiar al personal con experiencia para mejorar la atención	3

Fuente: Elaborado por Villegas, 2025

El análisis FODA realizado sobre el control interno del Mega Ferretero Chimg indica que es crucial llevar a cabo acciones prioritarias, como la creación de manuales de procedimientos, la formación constante y la automatización elemental de tareas. Las estrategias defensivas y de supervivencia son las más predominantes, lo que demuestra que existen debilidades estructurales internas, a la vez que se presentan oportunidades que son accesibles y factibles. La alta importancia de las estrategias DO y DA subraya la necesidad de establecer formalmente el sistema de control interno, en consonancia con modelos reconocidos como el COSO

3.1.4. Aplicación del modelo COSO

La revisión completa del sistema de control interno de la empresa Mega Ferretero CHIMG se realizó utilizando el enfoque del modelo COSO. En esta tabla se recopilan los resultados de los cinco elementos clave: ambiente de control, evaluación de riesgos, medidas de control, sistemas de información y supervisión. Para cada uno de estos elementos se estimó un nivel de confianza junto a su respectivo nivel de riesgo, derivado del análisis de las respuestas a un cuestionario estructurado, aplicando criterios cuantitativos de ponderación. Las respuestas afirmativas se calificaron con 10 puntos, las que estaban "en proceso" con 5 puntos, y las negativas con 0 puntos. Las respuestas "no aplicables" (N/A) se excluyeron del cálculo. Después, se consolidaron los porcentajes para determinar un nivel de confianza total del 37% (bajo) y un riesgo de auditoría del 63% (alto), lo que pone de manifiesto considerables debilidades en el diseño y aplicación de controles internos. En las secciones posteriores se detallará la metodología, las fórmulas empleadas y los resultados específicos de cada uno de los componentes evaluados.

MANUAL DE AUDITORÍA INTERNA PARA EL FERRETERO MEGA CHIMG
CONTROL INTERNO (Enfoque COSO)
CALIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

MAPA DE RIESGOS DE LA AUDITORÍA

Tipo de Control Efectuado	Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo
Entorno de control	47%	53%
Evaluación del Riesgo	31%	69%
Actividades de control	27%	73%
Sistemas de información	40%	60%
Supervisión sistema de control - Monitor	39%	61%

NIVEL DE CONFIANZA	
76 AL 100%	= ALTO
51 AL 75%	= MODERADO
0 AL 50%	= BAJO

EVALUACIÓN DE:		
NIVEL DE CONFIANZA	37%	BAJO
RIESGO DE AUDITORIA	63%	ALTO

NIVEL DE RIESGO	
50 AL 100%	= ALTO
25 AL 49%	= MODERADO
0 AL 24%	= BAJO

3.1.4.1. Ambiente de control

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO (Enfoque COSO)

COMPONENTE: ENTORNO DE CONTROL

Nro.	Preguntas	Respuestas				Observaciones
		Sí	No	En proceso	N/A	
Principio 1: Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos						
1	¿La empresa cuenta con un Código de Ética o de Conducta formalizado y debidamente comunicado al personal?		x			No se dispone de un Código de Ética formalizado y difundido entre el personal.
2	¿Se promueven y difunden de manera activa los principios éticos entre los colaboradores involucrados en los procesos de compras y ventas?		x			Falta una estrategia clara para promover los valores éticos dentro del equipo.
3	¿La alta dirección comunica y actúa conforme a los valores éticos establecidos?	x				
4	¿Existen mecanismos de difusión ética orientados también a proveedores, clientes y terceros relacionados con la empresa?		x			No se comunican principios éticos a proveedores ni clientes.
5	¿Se han definido sanciones claras y aplicables por incumplimientos a los principios éticos por parte de colaboradores o directivos?	x				
6	¿Se asegura la igualdad de condiciones en el acceso a los productos o servicios ofrecidos, sin favoritismos?	x				
7	¿El reglamento interno establece sanciones específicas ante actos de corrupción, fraude o vínculos con actividades ilícitas?	x				
8	¿Se establecen criterios éticos como parte del proceso de selección de personal y directivos?	x				
9	¿La empresa considera la reputación ética de los proveedores dentro del proceso de evaluación y contratación?		x			No se evalúan criterios éticos en la contratación de proveedores.
10	¿Existen políticas o lineamientos de conducta sobre el trato justo y respetuoso hacia los clientes y proveedores?					
11	¿Se regulan las relaciones entre empleados, jefaturas y gerencia con principios de respeto y profesionalismo?		x			No hay lineamientos de conducta definidos para relaciones laborales.
12	¿Se comunican oportunamente las medidas disciplinarias aplicadas por violaciones a los valores o normas internas?	x				
13	¿Existen sanciones estipuladas para el incumplimiento de controles internos en las áreas de compras y ventas?			x		
14	¿Se busca que las sanciones aplicadas tengan un carácter formativo y preventivo para mejorar la cultura organizacional?	x				
15	¿Las auditorías internas consideran la evaluación del cumplimiento del Código de Ética?		x			Las auditorías no incluyen revisión del cumplimiento del Código de Ética.
16	¿Existen mecanismos para evaluar periódicamente la aplicación de las normas éticas dentro de la organización?	x				
17	¿La empresa mantiene registros de incidentes éticos y su tratamiento para asegurar transparencia?			x		No se registran ni documentan incidentes éticos ni su tratamiento.

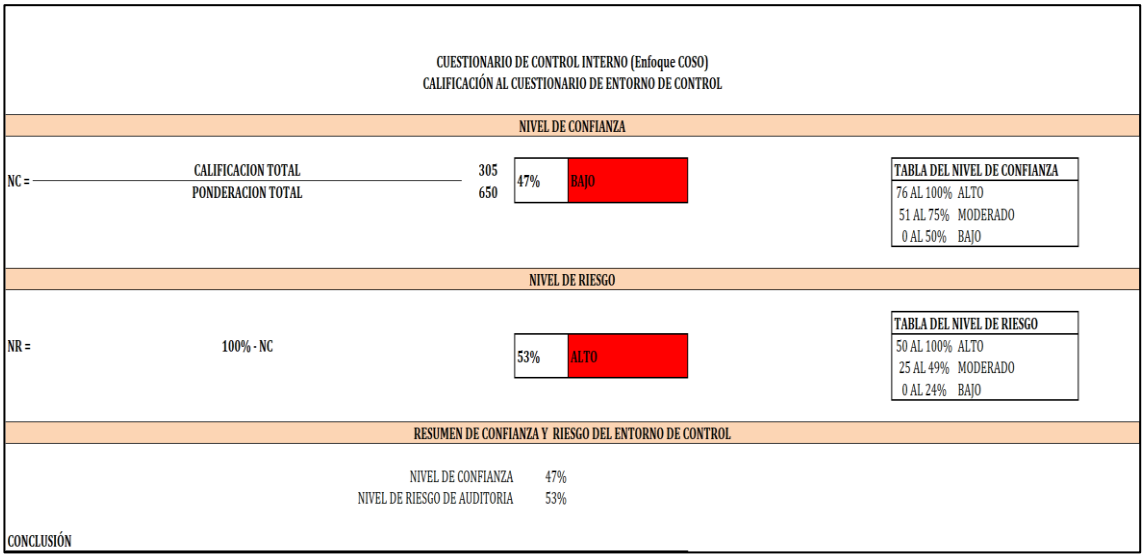
Principio 2: La organización ejerce responsabilidad de supervisión						
18	¿La gerencia revisa y valida periódicamente los resultados operativos y financieros de los procesos de compras y ventas para garantizar su alineación con los objetivos estratégicos?	x				
19	¿Existe seguimiento del cumplimiento de políticas internas por parte de los niveles gerenciales y operativos?		x			No hay seguimiento sistemático al cumplimiento de políticas internas.
20	¿La dirección evalúa regularmente el cumplimiento del plan estratégico y realiza ajustes cuando se detectan desviaciones o cambios en el entorno comercial?				x	En proceso de implementación de evaluación del plan estratégico.
21	¿La alta dirección tiene acceso a reportes periódicos que le permiten una supervisión efectiva del negocio?	x				
22	¿Los mandos medios supervisan regularmente la ejecución de planes operativos en áreas como compras y ventas?	x				
23	¿Se verifican aleatoriamente reportes contables, financieros y de gestión enviados a entes de control o uso interno?		x			No se realizan verificaciones cruzadas de reportes contables o financieros.
Principio 3:La organización establece estructura, autoridad y responsabilidad						
24	¿Están claramente definidos los límites de actuación y toma de decisiones de los jefes de compras y ventas?		x			No están claros los límites de autoridad en compras y ventas.
25	¿Se aplican sanciones o correctivos ante incumplimientos de funciones o atribuciones definidas en los manuales internos?		x			No se aplican medidas correctivas ante incumplimientos de funciones.
26	¿La empresa cuenta con un Manual de Funciones actualizado que define claramente las responsabilidades?		x			El manual de funciones no está actualizado ni difundido.
27	¿Se entrega bajo responsabilidad los bienes de la empresa al personal asignado mediante actas?	x				
28	¿Existe un responsable designado para la gestión y control del inventario y suministros?	x				
29	¿Los responsables de compras y ventas tienen autoridad para responder de manera ágil ante cambios del mercado?	x				
30	¿Los encargados de control interno cumplen un perfil técnico-profesional mínimo para garantizar independencia?		x			El personal de control interno no cumple con requisitos técnicos mínimos.
31	¿El área de auditoría interna mantiene independencia funcional dentro del organigrama empresarial?					
32	¿Se dispone de un proceso formal para la designación de auditores que garantice su objetividad?		x			No se ha definido un proceso objetivo para designación de auditores.
33	¿Se establecen perfiles de cargo detallados que incluyan competencias técnicas y comportamentales para puestos clave?	x				
34	¿Las reuniones gerenciales se realizan conforme a un cronograma establecido, con seguimiento de compromisos?			x		En proceso de implementar cronograma de reuniones y seguimiento.
35	¿La estructura organizativa de la empresa responde adecuadamente a sus operaciones comerciales?	x				
36	¿El área de compras cuenta con un responsable formalmente asignado y con funciones delimitadas?		x			Falta designación formal y funciones definidas en el área de compras.
37	¿Las decisiones de compras importantes tienen niveles de autorización escalonados según el monto o el riesgo?	x				
38	¿Existe un responsable de seguimiento postventa que asegure la satisfacción y atención al cliente?	x				
39	¿El proceso de cobro o recaudo de ventas tiene responsables identificados y procedimientos claros?	x				
40	¿El área de auditoría cuenta con recursos materiales y humanos suficientes para cumplir sus funciones?	x				
41	¿Existen lineamientos definidos para el reclutamiento y selección de personal en todas las áreas?		x			No existen lineamientos claros para el proceso de selección de personal.
42	¿Se verifica el cumplimiento de los criterios establecidos en la selección de nuevos colaboradores?	x				
43	¿La estructura organizativa está formalizada mediante un organigrama y manual de organización actualizado?		x			Falta actualizar el organigrama y el manual de organización.
44	¿La operación diaria respeta la estructura jerárquica formal y las líneas de autoridad predefinidas?			x		Se identifican desviaciones en la jerarquía formal y estructura organizativa.
45	¿La empresa cuenta con manuales de procesos para las áreas críticas como compras, ventas, inventario y caja?		x			No hay manuales documentados para procesos críticos.
46	¿Existe una unidad o comité que revise periódicamente las políticas comerciales (por ejemplo, precios, márgenes, descuentos) en función del comportamiento del mercado?				x	En proceso de establecer comité para revisar políticas comerciales.
Principio 4: Demuestra compromiso para la competencia						
47	¿La dirección se reúne periódicamente con los líderes de áreas críticas para evaluar desempeño y establecer mejoras?	x				
48	¿Los líderes de área realizan reuniones con sus equipos operativos para revisar cumplimiento de metas y procesos?	x				
49	¿Existe un plan de formación continua para mejorar las competencias de los colaboradores en funciones clave?			x		No existe un programa de formación continua definido.
50	¿Se aplican incentivos no monetarios para estimular el compromiso y buen desempeño del personal?		x			No se aplican incentivos no monetarios de forma sistemática.
51	¿Se capacita al personal en temas de control interno, prevención de fraudes, manejo ético y normativas comerciales?		x			No se capacita al personal en control interno ni ética empresarial.
52	¿La empresa cuenta con un canal para recibir quejas, sugerencias o denuncias relacionadas con prácticas inadecuadas?		x			No existe canal formal para denuncias o sugerencias.
53	¿Se da seguimiento formal a la información recibida en esos canales y se aplican acciones correctivas?		x			No se hace seguimiento formal a la información recibida.
54	¿Se promueve el crecimiento interno mediante promociones basadas en mérito y desempeño?			x		No se promueve el crecimiento interno basado en mérito.
55	¿Existen gratificaciones monetarias basadas en logros comerciales y cumplimiento de metas?				x	No se aplican bonificaciones por metas o logros.
56	¿Se actualiza periódicamente al personal sobre normativas aplicables a su área y responsabilidades específicas?				x	No hay actualizaciones periódicas sobre normativas.
57	¿Se mantiene informada a la gerencia sobre cambios normativos que puedan impactar su rol de supervisión?		x			No se informa regularmente a la gerencia sobre cambios normativos.
Principio 5: Hace cumplir con la responsabilidad						
58	¿Las jefaturas de área tienen la autonomía para tomar decisiones dentro del alcance de sus funciones?	x				
59	¿Las operaciones de ventas excepcionales (descuentos, condiciones especiales) requieren aprobación documentada?	x				
60	¿Las excepciones en compras (elección directa de proveedor, precios fuera de estándar) están autorizadas formalmente?				x	En proceso de establecer criterios para excepciones en compras.
61	¿Se establecen plazos para entrega de reportes clave y se supervisa su cumplimiento?		x			No se supervisan plazos de entrega de reportes clave.
62	¿Existen criterios establecidos para la evaluación periódica del desempeño del personal?	x				
63	¿Se realizan evaluaciones de desempeño al menos una vez al año para cada área?	x				
64	¿Se lleva a cabo una supervisión constante del funcionamiento y cumplimiento de objetivos por cada departamento?		x			No hay un sistema constante de supervisión de desempeño por departamento.
65	¿Se elaboran y evalúan informes periódicos de resultados alineados con los planes operativos y estratégicos?			x		En proceso de implementación de informes de desempeño alineados a planes.
	Calificación	**270**	**0**	**35**		
	Calificación Total	**305**				
	Ponderación Total	**650**				

Elaborado por:	Villegas Castillo, Karen Domenica
Fecha:	30/5/2025
Revisado por:	Dra. Manjarres Vasquez, Myrian Del Rocio
Fecha:	30/5/2025

El elemento Ambiente de control fue analizado a través de un cuestionario diseñado, fundamentado en los principios 4 y 5 del modelo COSO, que se centran en el compromiso con la capacidad profesional y el cumplimiento de las obligaciones. Se elaboraron 19 preguntas concretas, cuyas respuestas fueron evaluadas usando una escala definida: 10 puntos para respuestas afirmativas, 5 para aquellas "en proceso", 0 para las negativas y sin puntuación para las que no eran pertinentes. La puntuación alcanzada fue de 305 puntos sobre un total de 650, lo que equivale a un nivel de confianza del 47% (bajo), calculado con la fórmula (305/650) *100, y un nivel de riesgo de auditoría del 53%, que se obtuvo al restar el resultado del 100%. Estos resultados indican insuficiencias en áreas cruciales, como la falta de un plan formal de entrenamiento, la carencia de incentivos no financieros bien estructurados, la inexistencia de canales de denuncia adecuados y un seguimiento limitado de la información estratégica. Esto resalta la necesidad urgente de fortalecer el liderazgo, la cultura organizacional y los mecanismos de responsabilidad funcional en la empresa.

Figura 11

Calificación del cuestionario del ambiente de control



Fuente: Elaborado por Villegas, 2025

Los resultados del cuestionario del Ambiente de control, demuestran que la confianza es baja (47%) y el riesgo es elevado (53%), lo que indica que la estructura de control interno en Mega Ferretero CHIMG presenta varias debilidades importantes. A pesar de algunos intentos por implantar principios éticos y asignar responsabilidades en

ciertas áreas, la evaluación señala fallas en la organización, las regulaciones y las operaciones que afectan la efectividad del sistema de control. Se identifican problemas significativos, como la falta de un Código de Ética formal, el escaso seguimiento de las políticas internas y la carencia de métodos oficiales para denuncias o evaluación continua del rendimiento. Además, no hay manuales actualizados ni procedimientos documentados en sectores esenciales como compras y ventas, lo que provoca ausencia de trazabilidad y cumplimiento de funciones. La estructura organizativa no es clara en cuanto a límites de autoridad y jerarquía funcional, y los métodos de selección de personal y auditoría interna no están estandarizados ni profesionalizados. Igualmente, el control interno no cuenta con programas de capacitación constantes, incentivos apropiados y una cultura organizacional enfocada en la ética, la transparencia y la mejora continua. Estas carencias representan riesgos operativos y financieros considerables, limitando la capacidad de la organización para reaccionar de manera ágil, eficiente y conforme a los principios del modelo COSO. Se sugiere de forma urgente establecer un plan de mejora bien estructurado que incluya: la formalización de políticas y manuales, la instauración de procesos de supervisión, evaluación y capacitación interna, y la clarificación de responsabilidades con mecanismos de control y sanción. Esto ayudará a reforzar el entorno de control, disminuir los niveles de riesgo y aumentar la confianza en los procesos organizacionales.

3.1.4.2. Evaluación de riesgos

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO (Enfoque COSO)

COMPONENTE: EVALUACION DE RIESGOS

Nro.	Preguntas	Respuestas				Observaciones
		Sí	No	En proceso	N/A	
Principio 6: Demuestra compromiso para la competencia						
1	¿El plan estratégico contempla objetivos específicos para cada área funcional de la ferretería? (Por ejemplo: ventas, compras, tecnología, talento humano, etc.)			x		El plan estratégico no detalla metas específicas por área funcional (ventas, compras, etc.).
2	¿Mega Ferretero CHIMG cuenta con un plan estratégico vigente debidamente documentado?		x			No existe un documento formal que respalde el plan estratégico vigente.
3	¿El proceso de elaboración del plan estratégico incluyó la participación del personal responsable de cada área operativa?		x			El proceso de planificación estratégica no ha incluido activamente a los responsables operativos.
4	¿Se identificaron y documentaron riesgos clave durante el proceso de formulación del plan estratégico, relacionados con los objetivos del negocio?		x			No se han identificado ni documentado riesgos clave durante la planificación estratégica.
5	¿El presupuesto anual se elabora y ajusta con la participación activa de los responsables de compras, ventas y otras áreas clave?		x			El presupuesto no se construye con la participación directa de todas las áreas clave.
6	¿Existe una coherencia entre el presupuesto anual y las metas establecidas en el plan estratégico?		x			No hay alineación clara entre el presupuesto anual y el plan estratégico.
Principio 7: Identifica y analiza riesgos						
7	¿El plan de auditoría considera la evaluación de la eficacia del sistema de gestión de riesgos en los procesos de compras y ventas?		x			El plan de auditoría no incluye evaluación del sistema de riesgos en compras y ventas.
8	¿El Consejo Administrativo revisa las variaciones presupuestarias y el cumplimiento de los objetivos operativos regularmente?	x				
9	¿Se comparan los resultados de Mega Ferretero CHIMG con los de competidores directos u otras ferreterías similares para evaluar el desempeño relativo?				x	Aún no se implementa un proceso comparativo regular con ferreterías similares.
10	¿Se han definido límites o parámetros para los niveles de riesgo aceptables en las operaciones comerciales?		x			No se han definido parámetros de riesgo aceptables para las operaciones comerciales.
11	¿Existen restricciones formales sobre los tipos de proveedores, clientes o transacciones comerciales que Mega Ferretero CHIMG puede realizar, para asegurar coherencia con su modelo de negocio y giro comercial?		x			No existen lineamientos que limiten tipos de proveedores, clientes o transacciones según el giro comercial.
12	¿La gerencia evalúa informes externos sobre factores económicos, políticos o sociales que puedan afectar el comportamiento de proveedores, precios de insumos o la demanda de productos en el mercado ferretero?		x			No se realiza monitoreo formal de factores externos que impacten el mercado ferretero.

13	¿Mega Ferretero CHIMG cuenta con un plan de contingencia ante eventos externos (como incendios, inundaciones o cortes de energía)?	x				
14	¿Existe un plan de continuidad ante riesgos internos como fallas en los sistemas de información, ausencias del personal clave o paros laborales?		x			No se ha implementado un plan de continuidad operativa ante riesgos internos.
15	¿Se realiza una proyección confiable de los flujos de efectivo y del equilibrio financiero a corto y mediano plazo?				x	No se elabora una proyección financiera confiable de corto o mediano plazo.
16	¿Se dispone de un plan formal de contingencia para enfrentar situaciones de iliquidez temporal?				x	No se dispone de un plan específico para enfrentar iliquidez.
17	¿Se encuentran protegidos los recursos y el personal vinculado al manejo de efectivo, cajas, almacén o despacho, mediante servicios especializados o mecanismos de seguridad adecuados?		x			Falta seguridad adecuada en puntos críticos como caja, almacén o despacho.
18	¿Existe un equipo que revise periódicamente condiciones financieras como tasas de interés, costos de financiamiento o plazos de pago de proveedores, para mitigar impactos en la operación de compras y ventas?				x	No hay seguimiento sistemático a variables financieras externas como tasas de interés.
19	¿La gerencia analiza periódicamente la introducción de nuevos productos, promociones u ofertas por parte de otras ferreterías, para ajustar su estrategia de compras y ventas?	x				
20	¿Existe un responsable de monitorear e informar sobre tendencias del mercado y nuevos productos que puedan afectar la competitividad?		x			No se ha asignado un responsable del análisis de mercado y productos.
21	¿Se tienen identificados y cuantificados los costos por tipo de producto o línea de venta?	x				
22	¿Se evalúa la rentabilidad de productos y servicios para ajustarlos a las necesidades del mercado o preferencias de los clientes?	x				
23	¿Se mide el riesgo financiero asociado a las diferencias entre tasas de interés o tipo de cambio?		x			No se realiza una evaluación periódica del riesgo financiero por tasas de interés o cambios.
24	¿Se cuenta con mecanismos para identificar operaciones inusuales de clientes relacionadas con lavado de dinero o financiamiento del terrorismo?		x			No existen mecanismos definidos para detectar lavado de dinero o financiamiento del terrorismo.
25	¿Se cuenta con mecanismos en los procesos de ventas para identificar clientes o transacciones inusuales que puedan estar relacionadas con lavado de dinero o financiamiento del terrorismo?		x			Las ventas no cuentan con alertas ni controles de prevención para transacciones inusuales.
26	¿La gerencia analiza el entorno económico de forma periódica para identificar amenazas externas que puedan afectar el negocio?	x				
27	¿El personal que participa en la recepción de mercancías, almacenamiento, despacho o entrega ha sido capacitado en medidas de prevención de riesgos laborales específicos de estas operaciones?	x				
28	¿Se realizan simulacros o ejercicios ante situaciones críticas (como incendios, evacuación o fallas eléctricas)?	x				
29	¿La infraestructura del local cumple con requisitos de seguridad para prevenir accidentes laborales?	x				Falta cumplir algunos requisitos estructurales o de seguridad en las instalaciones.
Principio 8: Evalúa el riesgo de fraude						
30	¿Existe segregación adecuada de funciones en las actividades de registro contable, compras y manejo de inventarios?	x				
31	¿Se aplican controles sobre cuentas y documentos inactivos (por ejemplo: proveedores antiguos o clientes sin actividad reciente) para evitar fraudes?		x			No se han establecido controles específicos sobre cuentas inactivas para prevenir fraudes.
32	¿Se ha designado un responsable de cumplimiento que supervise los riesgos relacionados con lavado de activos?	x				
33	¿La empresa dispone de un sistema para detectar operaciones sospechosas en relación con lavado de dinero y financiamiento del terrorismo?	x				
34	¿Existen procedimientos para identificar personas o empresas que figuren en listas oficiales por antecedentes relacionados con delitos financieros?		x			No se verifica si proveedores o clientes figuran en listas oficiales de riesgo financiero.
35	¿Las auditorías internas y de vigilancia incluyen pruebas para verificar la efectividad de los controles contra el lavado de activos?		x			Las auditorías no incluyen pruebas específicas contra lavado de activos.
36	¿El comité de cumplimiento realiza sesiones de acuerdo con el cronograma establecido y su reglamento interno?		x			El comité de cumplimiento no realiza sesiones según cronograma definido.
37	¿El oficial de cumplimiento elabora y ejecuta un plan de trabajo anual conforme a sus responsabilidades?	x				
38	¿Hay políticas definidas para controlar el acceso físico a instalaciones como almacén, cajas y oficinas administrativas?	x				
39	¿Se gestionan de forma individualizada las excepciones a las políticas de crédito o ventas establecidas?				x	Las excepciones a políticas de crédito o ventas no se documentan individualmente.
40	¿Se rota al personal de caja o de manejo de efectivo periódicamente como medida preventiva contra fraudes?		x			El personal de caja no rota periódicamente como medida de control.
41	¿Se realizan verificaciones presenciales periódicas de la información de clientes y proveedores (como identidad, domicilio, ingresos)?				x	No se realizan verificaciones presenciales periódicas de identidad o datos de clientes/proveedores.
42	¿Se llevan a cabo conciliaciones regulares de cuentas susceptibles de uso fraudulento (caja, bancos, cuentas por cobrar y pagar)?				x	No se llevan conciliaciones regulares en cuentas de alto riesgo como caja o bancos.
43	¿Se generan reportes sobre accesos fallidos o intentos de ingreso no autorizados a sistemas informáticos críticos?		x			Falta implementar alertas sobre accesos no autorizados en sistemas informáticos críticos.
Principio 9: Identifica y analiza cambios importantes						
44	¿Se realiza un monitoreo constante de los cambios regulatorios que podrían afectar las operaciones de Mega Ferretero CHIMG?		x			No existe un monitoreo permanente de cambios normativos que afecten la operación.
45	¿Cuando hay crecimiento en operaciones o productos nuevos, el personal es capacitado para responder a esos cambios?		x			No hay capacitación formal ante expansión de operaciones o introducción de nuevos productos.
46	¿La empresa responde de forma oportuna ante variaciones del mercado o movimientos de la competencia?			x		La empresa no responde de forma ágil ante cambios del mercado o competencia.
47	¿Se controla el riesgo derivado de diferencias en tasas de interés o de cambios que puedan afectar los márgenes de ganancia?				x	No se evalúan riesgos por variaciones de tasas de cambio o interés en relación con márgenes.
48	¿El Consejo Administrativo revisa periódicamente la posición de Mega Ferretero CHIMG frente a sus competidores y realiza ajustes estratégicos?				x	El Consejo Administrativo no analiza regularmente la posición estratégica frente a la competencia.

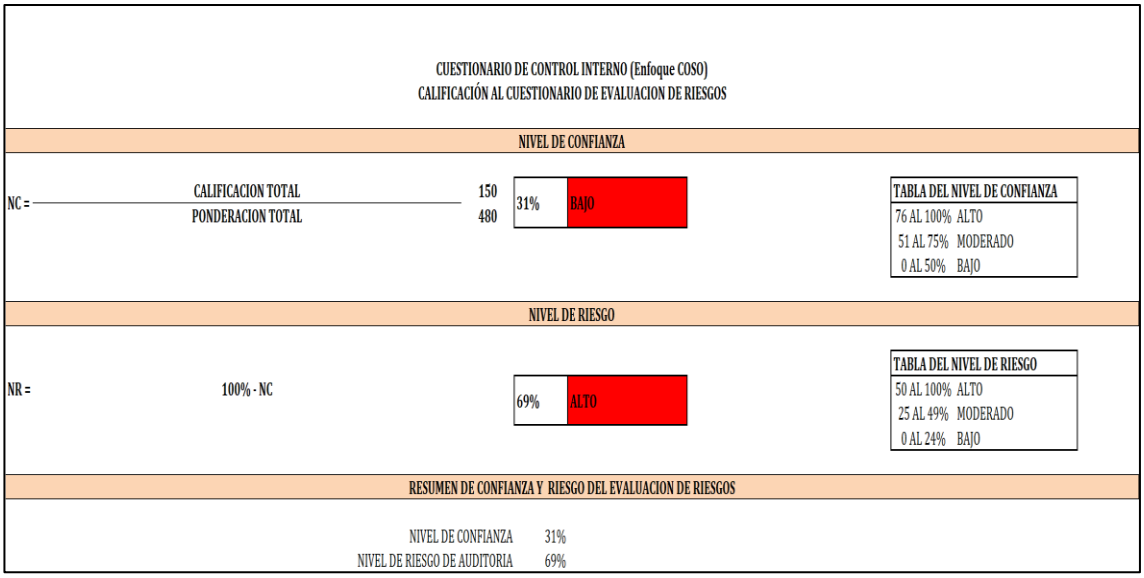
Calificación	**140**	**0**	**10**
Calificación Total	**150**		
Ponderación Total	**480**		

Elaborado por:	Villegas Castillo, Karen Domenica
Fecha:	30/5/2025
Revisado por:	Dra. Manjarres Vasquez, Myrian Del Rocio
Fecha:	30/5/2025

El componente "Evaluación de Riesgos" del modelo COSO fue valorado a través de un cuestionario con 48 preguntas distribuidas en los principios 6, 7, 8 y 9, enfocados en la identificación, análisis y respuesta frente a los riesgos que afectan los objetivos estratégicos y operativos de Mega Ferretero CHIMG. Las respuestas fueron calificadas bajo una escala donde "Sí" equivale a 10 puntos, "En proceso" a 5 puntos y "No" a 0 puntos, con un total obtenido de 150 puntos sobre una ponderación total de 480. Esto refleja un nivel de confianza bajo del 31%, calculado con la fórmula (150/480) *100, y un nivel de riesgo de auditoría alto del 69%, correspondiente al complemento al 100%. El análisis evidencia serias debilidades en la planificación estratégica, la identificación y gestión de riesgos, el cumplimiento normativo y la prevención del fraude. Entre los principales resultados destacan la falta de un plan estratégico documentado y participativo, la ausencia de límites claros de riesgo aceptable, la inexistencia de planes de continuidad ante eventos críticos, y la carencia de controles sobre lavado de activos y operaciones inusuales. Asimismo, se carece de mecanismos formales para monitorear cambios regulatorios y responder de manera oportuna al entorno competitivo, lo que implica una alta vulnerabilidad ante amenazas internas y externas, y la urgente necesidad de implementar políticas, controles y procesos que fortalezcan la capacidad de la empresa para anticipar y mitigar riesgos relevantes.

Figura 12

Calificación del cuestionario de la evaluación de riesgos



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO (Enfoque COSO)
CALIFICACIÓN AL CUESTIONARIO DE EVALUACION DE RIESGOS

NIVEL DE CONFIANZA

NC = CALIFICACION TOTAL / PONDERACION TOTAL = 150 / 480 = 31% BAJO

TABLA DEL NIVEL DE CONFIANZA	
76 AL 100%	ALTO
51 AL 75%	MODERADO
0 AL 50%	BAJO

NIVEL DE RIESGO

NR = 100% - NC = 69% ALTO

TABLA DEL NIVEL DE RIESGO	
50 AL 100%	ALTO
25 AL 49%	MODERADO
0 AL 24%	BAJO

RESUMEN DE CONFIANZA Y RIESGO DEL EVALUACION DE RIESGOS

NIVEL DE CONFIANZA	31%
NIVEL DE RIESGO DE AUDITORIA	69%

Fuente: Elaborado por Villegas, 2025

A partir de la realización del cuestionario sobre control interno bajo el enfoque COSO, en la sección de Evaluación de Riesgos, se determinó que Mega Ferretero CHIMG presenta un nivel de confianza del 31%, lo que se considera bajo, y un nivel de riesgo de auditoría del 69%, que se clasifica como alto. Este hallazgo revela deficiencias significativas en aspectos como la ausencia de un plan estratégico documentado compatible con el presupuesto, la falta de identificación y gestión formal de riesgos, la carencia de controles para prevenir el lavado de activos y la financiación del terrorismo, así como la falta de mecanismos adecuados para evitar fraudes y adaptarse a cambios en la normativa o el entorno competitivo. Por lo tanto, la empresa se encuentra expuesta a amenazas financieras, operativas y de cumplimiento que podrían afectar su viabilidad, por lo que se recomienda implementar un sistema de gestión de riesgos integral, fortalecer los controles internos y establecer una supervisión continua que contribuya a mitigar vulnerabilidades y mejorar el rendimiento institucional.

3.1.4.3. Actividades de control

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO (Enfoque COSO)

COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL

Nro.	Preguntas	Respuestas				Observaciones
		Sí	No	En proceso	N/A	
Principio 10: Selecciona y desarrolla actividades de control						
1	¿La empresa ha establecido procedimientos claros para la aprobación de compras mayores a cierto monto?		x			Aún no se han definido límites formales para autorizar compras según su monto.
2	¿Las funciones de solicitud, aprobación y recepción de productos están separadas entre distintos empleados?	x				
3	¿Las compras se realizan únicamente a proveedores autorizados y evaluados previamente?				x	No existe evaluación previa documentada de proveedores antes de efectuar compras.
4	¿Se verifican las facturas contra órdenes de compra y guías de remisión antes de realizar el pago?		x			
5	¿Existe un control físico y documental sobre la recepción de productos en bodega?		x			
6	¿Los productos ingresados se registran de forma inmediata en el sistema de inventario?		x			
7	¿Las devoluciones a proveedores por productos defectuosos se documentan adecuadamente?	x				
8	¿Las salidas de productos por ventas están autorizadas y se registran en tiempo real en el sistema?		x			
9	¿Se realizan arqueos físicos de inventario de forma periódica?				x	Los inventarios físicos no se realizan con la periodicidad necesaria.
10	¿Los resultados de los inventarios físicos se comparan con los registros del sistema?				x	No se comparan de manera regular los inventarios físicos con el sistema.
11	¿Las diferencias de inventario se investigan y regularizan según procedimientos definidos?		x			
12	¿Los productos con baja rotación son identificados y se toman medidas para su salida?				x	No se identifican ni gestionan productos con baja rotación en el inventario.
13	¿Se cuenta con políticas para descuentos, promociones y precios especiales en ventas?	x				
14	¿Las cotizaciones y pedidos se documentan formalmente antes de despachar productos?		x			
15	¿Se verifica la capacidad de pago del cliente antes de otorgar crédito en ventas al por mayor?	x				
16	¿Los vendedores tienen límites de descuento autorizados definidos por la gerencia?	x				
17	¿Las facturas se emiten únicamente después de confirmar la entrega del producto al cliente?		x			
18	¿Se supervisa que los pagos de clientes se registren correctamente en el sistema?	x				
19	¿Existen mecanismos de revisión de las cobranzas para evitar errores o fraudes?				x	No hay procedimientos formales para la revisión de cobranzas y detección de errores o fraudes.
20	¿Los productos vendidos están codificados y registrados conforme al catálogo oficial del ferretero?		x			
21	¿El acceso al sistema de inventario está restringido solo al personal autorizado?		x			
22	¿Se hace seguimiento a los productos más vendidos para garantizar stock adecuado?		x			
23	¿Se controla que no se hagan ventas sin existencias reales (stock negativo)?	x				
24	¿Los precios de venta se actualizan según listas oficiales aprobadas?		x			
25	¿Los productos se almacenan según su rotación y características físicas (peso, fragilidad, etc.)?	x				
26	¿Se documentan las compras urgentes o fuera del procedimiento estándar con justificación?				x	Las compras urgentes no siguen un procedimiento documentado ni se justifican por escrito.
27	¿Los documentos de compras y ventas (facturas, guías) se archivan ordenadamente y son accesibles?		x			
28	¿Las compras por internet o plataformas digitales tienen controles similares a las presenciales?		x			
29	¿Los reportes diarios de ventas son revisados y conciliados con el ingreso en caja o bancos?		x			
30	¿Las promociones de productos son previamente autorizadas por la gerencia comercial?	x				

Principio 11: Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología						
31	¿El sistema informático que gestiona compras, ventas e inventarios es seguro y actualizado?		x			
32	¿Se restringe el acceso al sistema ERP solo al personal con funciones relacionadas?	x				
33	¿Los usuarios tienen claves únicas y no comparten accesos con otros empleados?				x	
34	¿Se hace respaldo diario de la base de datos que contiene compras, ventas e inventarios?		x			
35	¿Existen protocolos definidos para recuperación de información en caso de fallos del sistema?		x			
36	¿El software de inventario permite detectar diferencias entre stock teórico y físico?		x			
37	¿Se registran y auditan los cambios realizados en precios o registros contables en el sistema?	x				
38	¿La empresa cuenta con soporte técnico regular para resolver incidentes tecnológicos?		x			
39	¿Los vendedores usan dispositivos tecnológicos seguros (computadoras, POS, tablets)?	x				
40	¿Se revisan periódicamente los permisos y accesos en el sistema por parte de tecnología?		x			
41	¿Se restringe el uso de dispositivos USB u otros medios externos en equipos que manejan datos?		x			
42	¿Existen políticas de actualización de contraseñas para ingresar al sistema?		x			
43	¿Las ventas realizadas desde puntos móviles o ferias están integradas al sistema central?		x			
44	¿El sistema genera alertas de productos agotados o cerca del mínimo de stock?		x			
45	¿Se controla que no se manipulen los registros de compras/ventas después del cierre diario?				x	El sistema permite modificar registros de compras/ventas después del cierre diario, sin trazabilidad.
Principio 12: Se implementa a través de políticas y procedimientos						
46	¿Se cuenta con un manual de compras que define roles, montos y responsables?		x			
47	¿La política de compras obliga a realizar cotizaciones para elegir al proveedor más conveniente?	x				
48	¿Existen procedimientos definidos para registrar y clasificar productos nuevos en el inventario?				x	No existe un procedimiento definido para registrar y clasificar nuevos productos en el inventario.
49	¿La política de devoluciones a proveedores está escrita y es conocida por el personal?		x			
50	¿Se tiene una política clara de crédito a clientes (plazos, requisitos, garantías)?		x			
51	¿Los vendedores conocen y aplican procedimientos definidos para emisión de cotizaciones?		x			
52	¿Se ha capacitado al personal sobre los procedimientos de ventas y atención al cliente?	x				
53	¿Las promociones y descuentos siguen una política previamente aprobada?		x			No siempre se verifica que promociones y descuentos cuenten con aprobación previa.
54	¿Se revisan y actualizan anualmente los procedimientos de compras y ventas?	x				
55	¿El manual de inventario establece periodicidad y metodología para los conteos físicos?		x			
56	¿La empresa cuenta con un procedimiento documentado para evaluar y seleccionar proveedores?		x			El procedimiento para evaluar y seleccionar proveedores no está documentado ni formalizado.
57	¿Existe una política clara sobre la recepción de productos en cantidades parciales o incompletas?		x			No hay claridad en el manejo de productos recibidos parcialmente, lo que puede generar faltantes.
58	¿Se formalizan las negociaciones con proveedores mediante órdenes de compra firmadas?	x				
59	¿Las políticas comerciales incluyen lineamientos para ventas mayoristas y minoristas?		x			
60	¿Se controla que los precios en el sistema coincidan con los publicados o exhibidos?		x			No existe un control riguroso para verificar que los precios en el sistema coincidan con los exhibidos.
Principio 13: Usa información relevante						
61	¿Se generan reportes periódicos sobre los niveles de stock para la toma de decisiones?		x			Los reportes de stock no se generan con la frecuencia necesaria para apoyar decisiones oportunas.
62	¿La gerencia utiliza informes de compras y ventas para evaluar el desempeño mensual?		x			La gerencia no usa consistentemente los informes de compras/ventas para evaluar el desempeño mensual.
63	¿Se identifican los productos más rentables y se prioriza su reposición?		x			Aún no se identifican claramente los productos más rentables para priorizar su reposición.
64	¿Los datos de ventas históricas se usan para planificar promociones y campañas?	x				
65	¿Las decisiones de compras se basan en proyecciones de demanda y estacionalidad?		x			Las decisiones de compras no se basan en proyecciones de demanda ni estacionalidad.
66	¿Se revisa regularmente el margen de utilidad por línea de producto?	x				
67	¿Los reportes del sistema permiten identificar posibles errores en precios o cantidades vendidas?		x			No se utilizan los reportes del sistema para detectar errores en precios o cantidades vendidas.
68	¿La gerencia conoce la rotación de inventario y toma decisiones con base en ese dato?		x			La rotación de inventario no se analiza ni se emplea para la toma de decisiones.
69	¿Los datos de compras permiten identificar proveedores más confiables y económicos?		x			No se identifican ni priorizan proveedores más económicos o confiables con base en datos históricos.
70	¿La información sobre devoluciones es usada para mejorar la selección de productos?	x				

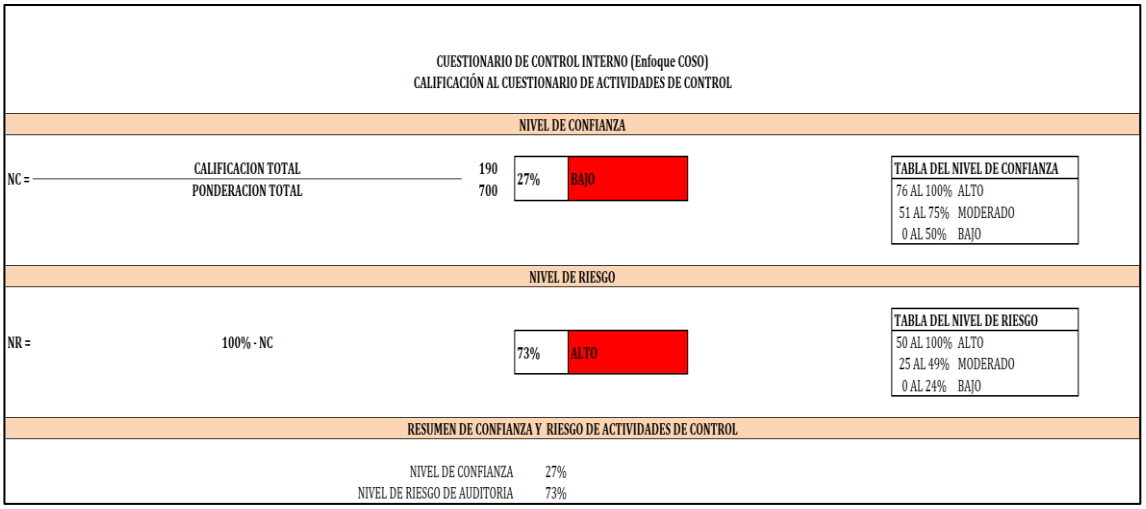
Calificación	190	0	0
Calificación Total	190		
Ponderación Total	700		

Elaborado por:	Villegas Castillo, Karen Domenica
Fecha:	30/5/2025
Revisado por:	Dra. Manjarres Vasquez, Myrian Del Rocio
Fecha:	30/5/2025

El elemento "Actividades de Control" fue analizado a través de un cuestionario que contenía 70 preguntas relacionadas con los principios 10, 11, 12 y 13 del modelo COSO, abarcando temas esenciales como procedimientos operativos, controles tecnológicos, políticas organizacionales y la utilización de información pertinente. Las respuestas se evaluaron utilizando una escala de 10 puntos para respuestas afirmativas, 5 puntos para respuestas "en proceso" y 0 puntos para respuestas negativas, excluyendo aquellas que no eran aplicables. La puntuación resultante fue de 190 puntos de un total posible de 700, lo que indica un nivel de confianza del 27% (considerado bajo), calculado mediante la fórmula (190/700)*100, y un nivel de riesgo de auditoría del 73%, que se determina restando este porcentaje de 100%. Este hallazgo revela un entorno de control muy débil en esta área, con deficiencias severas en la formalización de procesos relacionados con compras, ventas, control de inventarios, uso de tecnología y gestión de la información. Se detectó la falta de controles registrados, políticas actualizadas, trazabilidad en operaciones digitales y mecanismos para la revisión de cobranzas, lo que afecta gravemente la fiabilidad del sistema de control interno y exige acciones correctivas inmediatas por parte de la dirección.

Figura 13

Calificación del cuestionario de actividades de control



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO (Enfoque COSO)
CALIFICACIÓN AL CUESTIONARIO DE ACTIVIDADES DE CONTROL

NIVEL DE CONFIANZA

NC = CALIFICACION TOTAL / PONDERACION TOTAL = 190 / 700 = 27% BAJO

TABLA DEL NIVEL DE CONFIANZA	
76 AL 100%	ALTO
51 AL 75%	MODERADO
0 AL 50%	BAJO

NIVEL DE RIESGO

NR = 100% - NC = 73% ALTO

TABLA DEL NIVEL DE RIESGO	
50 AL 100%	ALTO
25 AL 49%	MODERADO
0 AL 24%	BAJO

RESUMEN DE CONFIANZA Y RIESGO DE ACTIVIDADES DE CONTROL

NIVEL DE CONFIANZA	27%
NIVEL DE RIESGO DE AUDITORIA	73%

Fuente: Elaborado por Villegas, 2025

La evaluación del componente “Actividades de Control” del modelo COSO pone de manifiesto serias fallas en la estructura de control interno de Mega Ferretero CHIMG. El cuestionario realizado obtuvo una puntuación de 190 sobre un máximo de 700, lo que equivale a un nivel de confianza del 27%, clasificado como bajo, y un nivel de riesgo de auditoría del 73%, considerado alto. Los datos más relevantes muestran carencias en la formalización de procedimientos esenciales para la operación, como la falta de límites claros para la aprobación de compras, la ausencia de políticas documentadas para la evaluación de proveedores y clasificación de productos, así como una débil trazabilidad en las adquisiciones y ventas. Igualmente, se detectaron fallas en los controles tecnológicos, particularmente en la trazabilidad después del cierre diario y en la gestión de accesos al sistema ERP. También se observaron áreas de mejora en la utilización de información relevante para la toma de decisiones, ya que los informes sobre inventario, rotación de productos y márgenes de utilidad no se generan ni se analizan con la frecuencia necesaria. Además, se encontró una escasa integración de datos históricos para valorar el rendimiento de proveedores y productos. En conjunto, estos resultados indican una alta exposición al riesgo operativo, financiero y de fraude, lo que exige una intervención inmediata mediante el diseño e implementación de políticas, procedimientos y controles sólidos y formalmente documentados. Esta situación afecta la eficiencia y fiabilidad de los procesos de compras y ventas y limita la capacidad de la organización para tomar decisiones informadas y a tiempo.

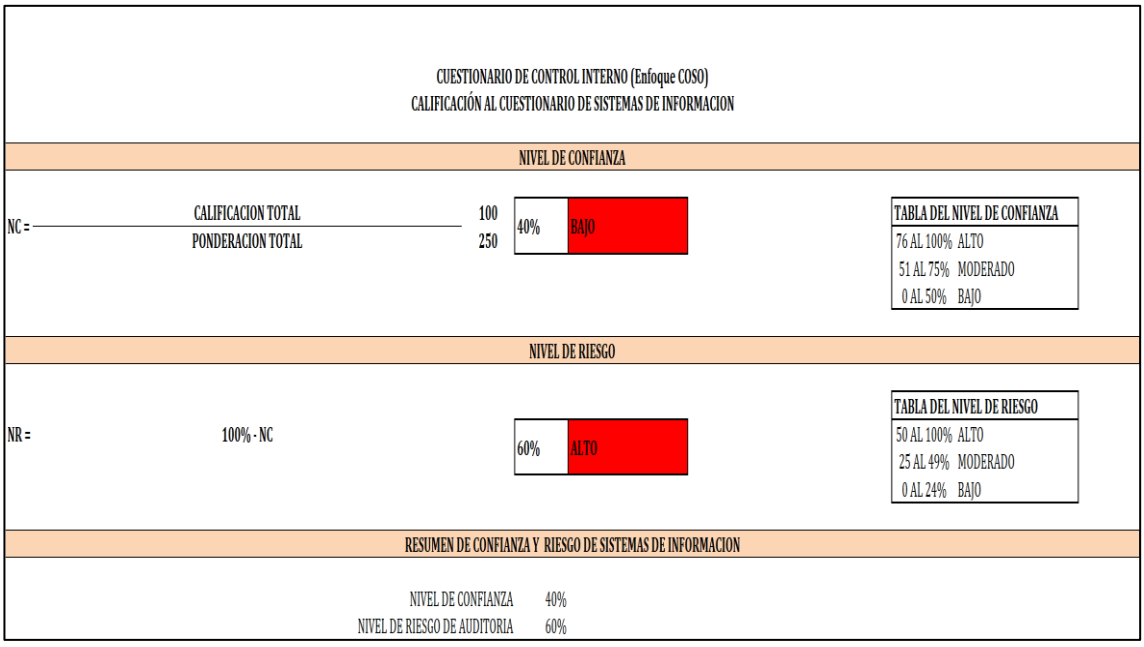
3.1.4.4. Información y comunicación

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO (Enfoque COSO)						
COMPONENTE: SISTEMAS DE INFORMACION						
Nro.	Preguntas	Respuestas				Observaciones
		Sí	No	En proceso	N/A	
Principio 14: Comunica internamente						
1	¿El área de control interno presenta al gerente general un plan anual de trabajo que incluye auditorías a los procesos de compras, ventas e inventario?		x			No existe un plan anual de auditoría interna que abarque los procesos clave de compras, ventas e inventario.
2	¿La gerencia recibe y analiza periódicamente los informes financieros, reportes de ventas, compras, auditorías y alertas que puedan afectar la toma de decisiones estratégicas?	x				
3	¿Durante la inducción de nuevo personal se incluyen contenidos sobre la cultura organizacional, procesos de compras y ventas, y control interno?		x			La inducción al nuevo personal no contempla contenidos específicos sobre control interno ni procesos comerciales.
4	¿Se generan reportes periódicos hacia la gerencia sobre la eficacia de los controles aplicados a los procesos de compras y ventas?		x			No se generan reportes a la gerencia que evalúen la eficacia de los controles en compras y ventas.
5	¿Se cuenta con un esquema formal de reportes desde las áreas operativas (ventas, compras, bodega) hacia la gerencia general?		x			Falta un esquema formal de reporte entre las áreas operativas y la gerencia general.
6	¿Se socializa con los empleados el plan estratégico y los objetivos comerciales del ferretero, así como su grado de avance?	x				
7	¿La gerencia cuenta con información periódica sobre la situación de cuentas por cobrar, niveles de inventario y desempeño de proveedores?	x				
8	¿Existe un sistema de información que proporcione reportes oportunos sobre el estado de las cuentas de clientes, proveedores, productos críticos y cumplimiento de entregas?	x				
9	¿El sistema de información genera reportes periódicos sobre flujos de efectivo, ventas diarias y variaciones en inventario para cada unidad o área?		x			El sistema no genera reportes automatizados sobre flujos de efectivo, ventas diarias o variaciones de inventario.
10	¿Los jefes de área reciben reportes periódicos que les permiten evaluar indicadores como rotación de inventario, liquidez y eficiencia operativa?					
11	¿El sistema permite consultar vencimientos de cuentas por pagar y por cobrar, niveles de inventario mínimo y productos obsoletos?		x			No se puede consultar en el sistema la información sobre vencimientos o productos obsoletos.
12	¿Los informes financieros y operativos consolidados están disponibles dentro de los primeros 10 días del mes siguiente?		x			Los informes consolidados no se emiten en los primeros 10 días del mes siguiente, lo cual limita la toma oportuna de decisiones.
13	¿El área de control interno emite reportes periódicos sobre el cumplimiento de los procedimientos en compras y ventas?		x			El área de control interno no emite reportes sobre el cumplimiento de procedimientos.
14	¿El área de control interno emite recomendaciones formales para mejorar los procesos de compras, ventas y control de inventario?	x				
15	¿Los informes de control interno se manejan con la debida confidencialidad y se entregan a los responsables correspondientes?	x				
16	¿El personal clave recibe capacitaciones periódicas sobre funciones, responsabilidades y actualización de procedimientos de compras y ventas?		x			No se han establecido capacitaciones periódicas sobre procesos o actualizaciones para el personal clave.
17	¿Se comunica al personal operativo y de ventas el avance de la planificación mensual y metas de ventas?	x				
18	¿Se encuentran definidos los formatos y responsabilidades para emitir reportes por área (ventas, compras, almacén)?			x		No existen formatos definidos ni responsables asignados para la emisión de reportes por área.
19	¿Los reportes están integrados en el sistema informático y generan alertas cuando se detectan desviaciones en stock, precios o tiempos?			x		El sistema no cuenta con alertas automáticas para identificar desviaciones en stock, precios o tiempos.
20	¿Los resultados de la operación diaria, reportes de alertas y otros informes se comparten con el personal para fomentar su participación activa en la mejora continua?				x	Los reportes de alertas y resultados no se comparten de forma sistemática con el personal operativo.
Principio 15: Comunica externamente						
21	¿Se comparten con los propietarios o socios estratégicos los reportes financieros y operativos del ferretero a través de medios digitales o impresos?	x				
22	¿La empresa cuenta con medios para conocer la opinión de clientes y proveedores sobre el servicio, productos o tiempos de entrega?		x			No existen mecanismos formales para recolectar opiniones de clientes y proveedores sobre el servicio.
23	¿Se realizan actividades de comunicación con los clientes, como campañas informativas, promociones y difusión de políticas de atención al cliente?		x			No se desarrollan campañas informativas ni actividades de difusión hacia los clientes.
24	¿El ferretero publica información relevante sobre su actividad (promociones, resultados, lanzamientos) en redes sociales o medios propios?	x				
25	¿Existen canales abiertos (WhatsApp, correo, página web, redes sociales) para que clientes y proveedores se comuniquen directamente con la administración y área comercial?		x			No hay canales formales (WhatsApp, redes, web) para que clientes o proveedores contacten a la administración.
	Calificación	90	0	10		
	Calificación Total	100				
	Ponderación Total	250				

El elemento “Sistemas de Información”, correspondiente al enfoque COSO, fue analizado mediante 25 interrogantes distribuidos en los principios 14 y 15, que tratan sobre la comunicación dentro y fuera de la organización. Las respuestas se evaluaron utilizando una escala establecida: 10 puntos para afirmaciones positivas, 5 para respuestas “en proceso” y 0 para negativas, dejando sin puntuación aquellas respuestas que no eran aplicables. En esta valoración, se logró una puntuación de 100 puntos de un total posible de 250, lo que indica un nivel de confianza del 40% y, por ende, un riesgo del 60%. Estos resultados evidencian importantes debilidades en los procesos de comunicación y reportes, tanto internos como externos. Se detectaron carencias como la falta de un sistema oficial para la emisión de informes, ausencia de retroalimentación para el personal operativo, problemas en la automatización del sistema para generar alertas y reportes críticos, así como una limitada interacción con clientes y proveedores a través de canales de comunicación eficientes. Por lo tanto, se sugiere mejorar los canales de comunicación, establecer protocolos claros de reportes y formación, y adoptar herramientas tecnológicas que faciliten la integración y la automatización de los flujos de información.

Figura 14

Calificación del cuestionario de sistemas de información



Fuente: Elaborado por Villegas, 2025

Los resultados del cuestionario muestran un nivel de confianza del 40%, que se

considera bajo, y un riesgo de auditoría del 60%, que se clasifica como alto. Esto indica problemas importantes en la habilidad de la Ferretería Mega Chimg para producir, compartir y utilizar información precisa, actual y confiable, lo que es fundamental para tomar decisiones adecuadas tanto interna como externamente. En lo que se refiere a la comunicación interna, se notan deficiencias en la estructura de los reportes entre las áreas operativas y la dirección, así como la falta de reportes automatizados, alertas en el sistema y capacitaciones regulares para el personal clave sobre la administración y uso de la información. Además, no hay un plan anual de auditoría interna que contemple los procesos esenciales de compras, ventas e inventarios, ni se elaboran reportes formales sobre la efectividad de los controles implementados. En cuanto a la comunicación externa, no hay sistemas establecidos para manejar la retroalimentación de clientes y proveedores, ni se llevan a cabo campañas de información o difusión habitual. También se detecta la ausencia de canales de contacto establecidos, como WhatsApp, correo electrónico o redes sociales, lo que limita la comunicación directa entre los clientes/proveedores y la administración. Estas debilidades afectan la trazabilidad, la transparencia y la eficacia de los procesos de compras y ventas, y disminuyen la capacidad de la organización para actuar de manera oportuna ante desviaciones, riesgos o áreas de mejora.

3.1.4.5. Monitoreo

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO (Enfoque COSO)

COMPONENTE: SUPERVISION SISTEMAS DE CONTROL - MONITOREO

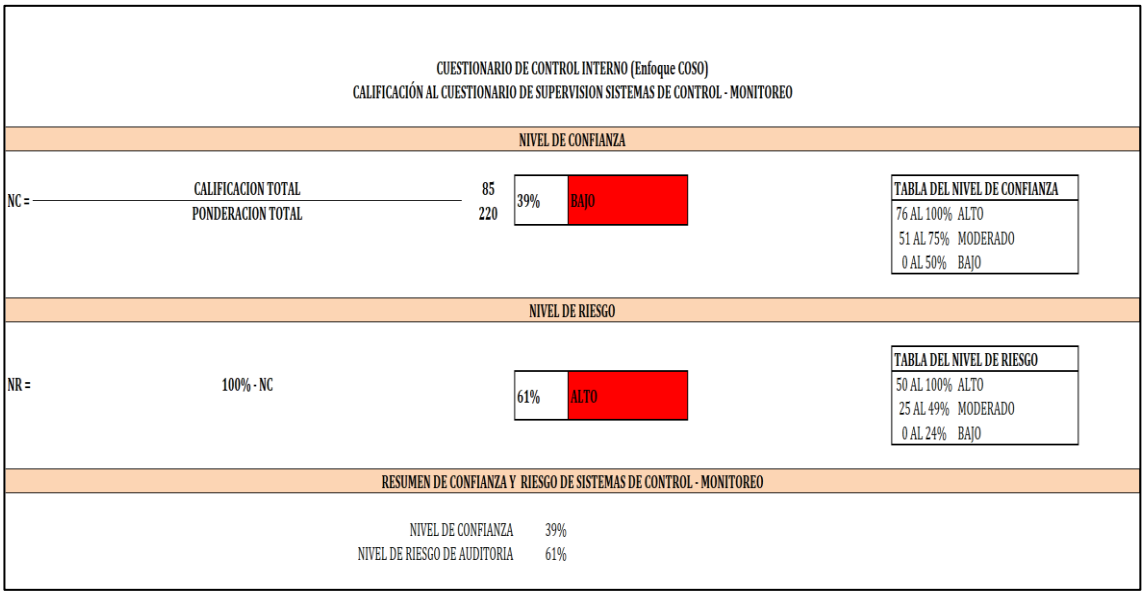
Nro.	Preguntas	Respuestas				Observaciones
		Sí	No	En proceso	N/A	
Principio 16: Conduce evaluaciones continuas y/o independientes						
1	¿Se realizan verificaciones periódicas sobre la documentación de compras, inventarios y ventas que respalden la validez de las transacciones?	x				
2	¿El plan de auditoría interna contempla las operaciones críticas como compras a proveedores, control de inventarios y facturación a clientes?		x			El plan de auditoría interna no contempla operaciones críticas como compras, inventarios o facturación.
3	¿El plan de auditoría interna considera observaciones previas realizadas por revisiones externas o por la gerencia?			x		Las auditorías no consideran observaciones anteriores de revisiones externas o de gerencia.
4	¿El responsable de auditoría o control interno tiene acceso libre a la información operativa y contable cuando lo requiera?		x			El responsable de auditoría no tiene libre acceso a la información contable y operativa.
5	¿La gerencia tiene acceso total a los documentos y reportes necesarios para ejercer control sobre los procesos de compras, ventas e inventarios?	x				
6	¿Para el personal que realiza auditorías internas, se consideran criterios como formación técnica y experiencia en control de operaciones comerciales?	x				
7	¿Si se contrata auditoría externa, tiene acceso sin restricciones a los documentos y registros necesarios para su evaluación?		x			Las auditorías externas no siempre tienen acceso sin restricciones a la documentación relevante.
8	¿Los informes de auditoría interna evidencian el cumplimiento del plan de trabajo y la revisión de procesos críticos?		x			Los informes internos no evidencian cumplimiento del plan de trabajo ni revisión de procesos críticos.
9	¿El plan de auditoría interna incluye verificar la eficacia de controles en compras, recepción de mercancía, despacho de productos y gestión de cartera?		x			No se incluye la verificación de controles específicos en áreas clave como compras o gestión de cartera.
10	¿La empresa contrata auditoría externa regularmente para evaluar su gestión financiera y operativa?		x			No se contrata auditoría externa de forma periódica.
11	¿Los criterios de contratación de servicios externos de auditoría aseguran independencia y objetividad?		x			No existen criterios establecidos que aseguren la independencia y objetividad del auditor externo.
12	¿La gerencia revisa periódicamente los libros contables, documentos de compras, reportes de ventas y movimientos de almacén conforme a un cronograma establecido?	x				
13	¿Se realizan seguimientos periódicos sobre el flujo de efectivo operativo y financiero, con el fin de detectar desviaciones o riesgos?	x				
Principio 17: Evalúa y comunica deficiencias						
14	¿Las recomendaciones del área de control interno se discuten con los responsables de las áreas evaluadas o con la gerencia?	x				
15	¿El seguimiento de la gestión incluye revisar indicadores de desempeño relacionados con cumplimiento de normas comerciales y del sector?		x			No se hace seguimiento a indicadores de desempeño vinculados al cumplimiento normativo y comercial.
16	¿Se revisan periódicamente los avances respecto a metas del plan estratégico, como crecimiento de ventas, cobertura de proveedores o rotación de inventarios?		x			No se revisan avances respecto a metas del plan estratégico (ventas, proveedores, inventario).
17	¿La revisión de la gestión incluye el análisis periódico del presupuesto asignado a cada área (ventas, compras, almacén)?	x				
18	¿Las recomendaciones de auditorías internas y externas se analizan y aplican con oportunidad?		x			Las recomendaciones de auditoría no siempre se analizan ni se aplican de forma oportuna.
19	¿La empresa cuenta con un responsable o unidad que cumpla funciones de control o auditoría interna?		x			No existe una unidad responsable que asuma formalmente funciones de auditoría o control interno.
20	¿Los reportes financieros y operativos incluyen validaciones que permiten identificar inconsistencias o desviaciones relevantes?	x				
21	¿Se aplican mecanismos de evaluación o autoevaluación que permitan al personal conocer su desempeño frente a objetivos y responsabilidades?		x			No se aplican mecanismos de autoevaluación para que el personal mida su desempeño.
22	¿La gerencia discute periódicamente las observaciones y recomendaciones emitidas por el área de control o por revisiones externas?				x	Las observaciones de auditoría no se discuten periódicamente con gerencia o responsables.
	Calificación	80	0	5		
	Calificación Total	85				
	Ponderación Total	220				

Elaborado por:	Villegas Castillo, Karen Domenica
Fecha:	30/5/2025
Revisado por:	Dra. Manjarres Vasquez, Myrian Del Rocio
Fecha:	30/5/2025

El elemento "Supervisión del Sistema de Control – Monitoreo" fue examinado mediante un cuestionario que se fundamentó en los principios 16 y 17 del método COSO, los cuales tratan sobre la evaluación continua y la notificación de fallas en los procesos de control interno. Se diseñaron 22 preguntas, cuyas respuestas se valoraron siguiendo un sistema de puntuación: 10 puntos para respuestas afirmativas, 5 puntos para respuestas "en proceso", 0 para negativas y sin puntuación si no era aplicable. La puntuación total obtenida fue de 85 de un total posible de 220, lo que indica un nivel de confianza del 39% (bajo), calculado con la fórmula (85/220) *100, y un nivel de riesgo del 61%, que se determina como la resta del total a 100%. Estos resultados revelan deficiencias importantes en la ejecución de auditorías tanto internas como externas, el análisis de los resultados, la correcta implementación de las recomendaciones, además de la ausencia de mecanismos formales de autoevaluación y una comunicación efectiva entre el área de control y la dirección. Se llega a la conclusión de que Mega Ferretero CHIMG presenta fallas críticas en el seguimiento de su sistema de control interno, lo que conlleva un riesgo operativo y financiero elevado que necesita ser abordado con urgencia.

Figura 15

Calificación del cuestionario de control o monitoreo



Fuente: Elaborado por Villegas, 2025

El cuestionario realizado muestra que el grado de confianza es del 39%, un indicador bajo, mientras que el riesgo de auditoría se sitúa en el 61%, considerado alto. Estos

resultados indican debilidades fundamentales en los mecanismos de control y supervisión que ha establecido la Ferretería Mega Chimg para mantener la efectividad y continuidad de su sistema de control interno, sobre todo en áreas clave como compras, ventas, manejo de inventarios y finanzas. Entre las principales carencias observadas se destaca la falta de un plan formal de auditoría interna que contemple revisiones periódicas de operaciones esenciales, tales como las compras a proveedores, la gestión de inventarios y el proceso de facturación. Además, no se toman en cuenta las recomendaciones anteriores de auditorías externas o por parte de la gerencia, y el encargado de auditoría no posee acceso completo a la información operativa y contable, lo que restringe su labor. Asimismo, no se asegura la independencia ni la objetividad de las auditorías externas, y su contratación no se realiza de forma regular. La gestión no lleva a cabo un seguimiento sistemático del cumplimiento del plan estratégico ni de los indicadores de rendimiento comercial, y no existen métodos formales de autoevaluación del personal que faciliten la alineación del desempeño con los objetivos y responsabilidades asignadas. Por último, las sugerencias resultantes de las auditorías internas y externas no se estudian ni se implementan convenientemente, y tampoco se discuten de manera regular con la gerencia o con los responsables operativos, lo que afecta negativamente el proceso de mejora continua del sistema de control.

3.1.4.6. Evaluación general del sistema de control interno vigente.

La evaluación general del sistema de control interno permitió determinar que la empresa Mega Ferretero Chimg presenta un esquema de gestión basado principalmente en la experiencia empírica de su fundadora y actual gerente, la señora Rosa Rodríguez. Si bien existe una organización funcional operativa, esta carece de formalización, estandarización y documentación que permita sostener un sistema de control eficiente, replicable y auditable.

Los elementos básicos del control interno, según el marco COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), fueron evaluados en los siguientes términos de la Tabla 48.

Tabla 48

Diagnóstico del Control Interno según el Marco COSO

Componente COSO	Subcomponente / Aspecto Evaluado	Evaluación	Fortalezas / Lo Positivo	Debilidades / Lo Negativo	Observaciones / Implicaciones	Recomendaciones
Ambiente de Control	Integridad y valores éticos	No cumple	Cultura de compromiso personal de la gerente	No existen códigos éticos ni guía de conducta	Riesgo de subjetividad y arbitrariedad en decisiones	Elaborar y socializar un código de ética
	Estructura organizacional	Parcial	Todos conocen sus funciones por experiencia	No hay organigramas ni descripciones de puesto	Impide evaluaciones objetivas de desempeño	Diseñar organigrama y manuales de funciones
	Compromiso con la competencia	Parcial	Personal con experiencia empírica	No se planifican capacitaciones ni formación técnica	Riesgo de obsolescencia en procesos y técnicas	Implementar plan de formación y actualización
	Filosofía de dirección y estilo de operación	Parcial	Supervisión directa de la gerente	Excesiva dependencia de una sola persona	Vulnerabilidad ante ausencia o retiro de la gerente	Delegar responsabilidades clave y formar mandos medios
	Asignación de autoridad y responsabilidad	Parcial	Coordinación verbal efectiva	No hay reglas claras ni documentación formal	Confusión y duplicidad de funciones posibles	Establecer matriz de responsabilidades (RACI)
	Políticas y prácticas de RRHH	No cumple	N/A	No hay políticas de selección, inducción ni evaluación	Alta rotación o desmotivación del personal	Formalizar procesos de RRHH e indicadores de clima laboral
	Identificación y análisis de riesgos	No cumple	Reacción rápida ante problemas visibles	No existe análisis preventivo ni documentación	Riesgo de repetir errores y baja anticipación	Desarrollar matriz de riesgos y política de gestión
Evaluación de Riesgos	Evaluación de impacto y probabilidad	No cumple	N/A	No hay método formal de clasificación de riesgos	Prioridades mal definidas y decisiones reactivas	Establecer metodología de evaluación de riesgos (por ejemplo, FODA + mapa de calor)
	Respuesta a los riesgos	Parcial	La gerente actúa de forma inmediata	Acciones no planificadas ni sostenibles	Se resuelven síntomas, no causas	Definir políticas de respuesta ante riesgos críticos
Actividades de Control	Controles documentados y autorizaciones	No cumple	N/A	Procesos informales, sin respaldo escrito	Alta probabilidad de errores y fraudes	Implementar procedimientos y autorizaciones por escrito

Componente COSO	Subcomponente / Aspecto Evaluado	Evaluación	Fortalezas / Lo Positivo	Debilidades / Lo Negativo	Observaciones / Implicaciones	Recomendaciones
	Separación de funciones	No cumple	N/A	Una sola persona concentra decisiones clave	Riesgo de fraude, errores no detectados	Segregar funciones críticas entre compras, inventarios y pagos
	Controles físicos y contables	Parcial	Hay registros manuales	No existe control cruzado ni respaldo digital seguro	Vulnerabilidad ante pérdida de documentos	Implementar sistema básico de gestión digital y copias de respaldo
	Revisión y conciliación	No cumple	N/A	No se realiza conciliación formal de saldos o inventarios	Errores contables recurrentes y no detectados	Establecer rutina mensual de revisión cruzada y conciliación
	Calidad y oportunidad de la información	Parcial	Uso básico de hojas Excel	Registros sin estructura estandarizada ni actualizaciones frecuentes	Toma de decisiones sin base confiable	Diseñar formatos únicos de registro y actualizar periódicamente
Información y Comunicación	Canales de comunicación interna	Parcial	Comunicación verbal directa y fluida	No hay evidencias de acuerdos o instrucciones	Falta de trazabilidad y memoria organizacional	Formalizar reuniones periódicas con actas escritas
	Comunicación externa (clientes, proveedores)	Parcial	Comunicación directa por teléfono o visitas	Falta de seguimiento formal ni trazabilidad	Se pierde historial comercial o reclamos	Digitalizar la relación con clientes y proveedores (CRM básico)
	Supervisión de actividades	Parcial	Observación directa de la gerente	No hay seguimiento planificado ni reportes	Se detectan solo errores visibles o urgentes	Implementar sistema de informes periódicos
Supervisión y Monitoreo	Evaluaciones internas	No cumple	N/A	No se realizan auditorías o revisiones internas	Falta de control sistemático y mejora continua	Realizar auditorías internas semestrales
	Indicadores de gestión (KPI)	No cumple	N/A	No existen métricas de eficiencia, calidad o cumplimiento	Imposibilidad de medir el desempeño	Diseñar e implementar KPI clave en compras, ventas y finanzas

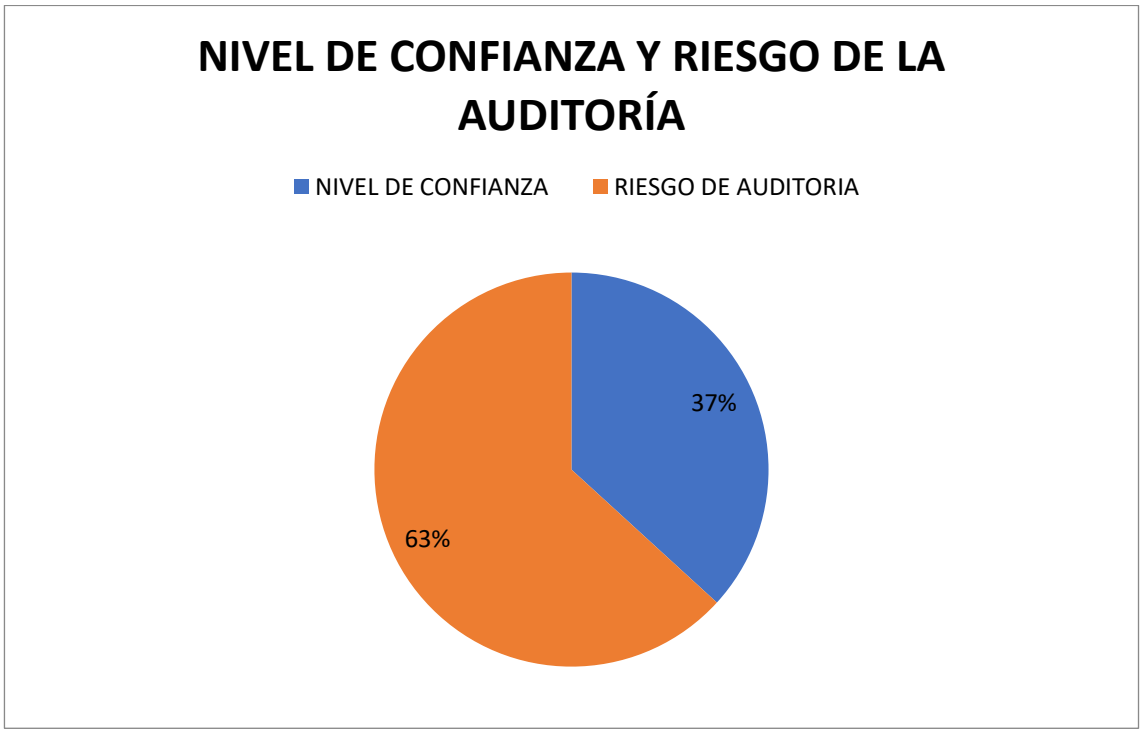
Fuente: Elaborado por Villegas, 2025

En la evaluación se tiene una estructura de control interno altamente dependiente del conocimiento empírico y del control directo de la gerencia, lo que representa una fortaleza temporal pero un riesgo estructural importante para el crecimiento y

sostenibilidad de la empresa, por otra parte, la ausencia de formalización y planificación debilita todos los componentes del marco COSO, limitando la eficiencia y la capacidad de respuesta frente a situaciones críticas o de crecimiento organizacional

Figura 16

Nivel de confianza de la auditoria COSO



Fuente: Elaborado por Villegas, 2025

La revisión a profundidad del sistema de control interno de la Ferretería Mega Chimg, basada en el modelo COSO, indica un grado de confianza general del 37% (bajo) y un riesgo de auditoría del 63% (alto), lo que pone de manifiesto importantes deficiencias en los cinco componentes analizados y un riesgo estructural significativo que podría poner en peligro la eficiencia operativa, la transparencia y la fiabilidad de la información financiera.

En el Entorno de Control (47% de confianza), se observan debilidades estructurales, como la falta de un código de ética formal, la ausencia de manuales actualizados, procesos poco documentados y un escaso seguimiento de las responsabilidades, lo que impacta negativamente en la trazabilidad y la cultura organizacional.

En cuanto a la Evaluación del Riesgo (31% de confianza), se destaca la carencia de metodologías formales para identificar y manejar riesgos en los procesos críticos de compras y ventas, además de la falta de políticas de continuidad operativa y análisis preventivo de riesgos.

Las Actividades de Control (27% de confianza) reflejan la inexistencia de mecanismos operativos y administrativos confiables, así como la falta de separación de funciones, controles manuales inadecuados y escasa supervisión sobre los procedimientos, lo que abre la puerta a posibles errores o irregularidades.

En el Sistema de Información (40% de confianza), se evidencia una integración tecnológica y documental débil que obstaculiza la trazabilidad de datos, la coherencia de la información y la toma de decisiones en el momento adecuado. No se cuentan con las herramientas digitales adecuadas ni con procesos de validación sistemáticos. La Supervisión y Monitoreo (39% de confianza) presenta deficiencias en el seguimiento y evaluación periódica del control interno, ya que no hay auditorías internas sistemáticas ni retroalimentación formal, lo que dificulta la detección de desviaciones a tiempo y la mejora continua.

Por lo tanto, es urgente una reestructuración del sistema de control interno de Mega Chimg, que incluya el diseño e implementación de políticas, manuales, procesos de supervisión, gestión de riesgos y capacitación del personal, con el fin de fortalecer el entorno organizacional, reducir los riesgos identificados y asegurar una operación eficaz, ética y confiable.

3.2. Diseño del sistema de control interno: Propuesta del Manual de políticas y procedimientos

Con base en el análisis efectuado al sistema de control interno de la Ferretería Mega Chimg, se hace evidente la urgente necesidad de disponer de una normativa que guíe y sistematice los procesos esenciales de compra y venta, además de los métodos de control y supervisión interna. En este marco, se sugiere la creación de un Manual de Políticas y Procedimientos, que defina pautas claras y útiles para el correcto desarrollo de las funciones operativas, administrativas y de supervisión, alineándose con los principios del modelo COSO.

3.2.1. Objetivo general del manual

Establecer un grupo estructurado de políticas y procedimientos que faciliten la regulación, documentación y optimización de los procesos de adquisiciones, ventas y auditoría interna en Mega Ferretero Chimg, con el objetivo de aumentar la eficacia operativa, reducir riesgos, asegurar la trazabilidad de las actividades y cumplir con las normativas y requisitos organizacionales.

3.2.2. Beneficios para la empresa

La adopción de este manual traerá numerosos beneficios para la organización, entre los que se destacan:

- Estructuración de procesos esenciales, disminuyendo la dependencia en la experiencia no formal.
- Optimización de la efectividad operativa al aclarar las funciones y actividades. Refuerzo del control interno, mediante la aclaración de responsabilidades y autorizaciones.
- Minimización de riesgos operativos y financieros, gracias a procedimientos uniformes y controles anticipatorios.
- Aumento en la trazabilidad y claridad, al registrar cada etapa de los procesos.
- Facilitación de la formación del personal, a través de guías comprensibles y accesibles.
- Apoyo para auditorías internas y externas, al disponer de procedimientos que pueden ser comprobados y respaldados.

3.2.3. Metodología para su elaboración

La elaboración del Manual de Políticas y Procedimientos se llevó a cabo utilizando un enfoque participativo respaldado por datos, que abarcó las etapas a continuación:

1. Evaluación del control interno empleando el modelo COSO, revisando los cinco elementos esenciales: ambiente de control, evaluación de riesgos, medidas de control, comunicación e información, y supervisión.
2. Obtención de datos primarios a través de entrevistas con la gerencia, encuestas dirigidas al personal operativo y observación directa de los procedimientos de

compras y ventas.

3. Detección de debilidades, amenazas y lagunas en el control mediante el análisis comparativo de la información recopilada, que incluye la descripción de procesos y un análisis FODA priorizado.
4. Desarrollo de políticas y procedimientos concretos enfocados en los aspectos críticos identificados, alineados con las estrategias DO, FO y DA priorizadas para asegurar su viabilidad.
5. Organización del manual en secciones que aborden las áreas fundamentales, incluyendo el objetivo, responsables, diagramas de flujo, formatos y métodos de seguimiento y actualización.

Con estas bases establecidas, se procede a elaborar el manual, que se presenta a continuación.

Versión 1.0 | Fecha: mayo 2025

MEGA FERRETERO CHIMG



Propuesta del Manual de Políticas y Procedimientos

2025

Av. Rodrigo Pachano 15-165 y la Delicia - Ficoa

ÍNDICE DE CONTENIDO DEL MANUAL

1. Introducción

2. Objetivos

3. Alcance

4. Marco normativo interno

5. Políticas generales

6. Políticas específicas por área:

    6.1. Políticas y procedimientos para el área de compras

    6.2. Políticas y procedimientos para el área de ventas

    6.3. Políticas y procedimientos para el control y supervisión del inventario

    6.4. Políticas y procedimientos del área de control interno

7. Seguimiento, actualización y mejora continua

1. Introducción

El objetivo de este manual es definir de forma clara, ordenada y documentada las directrices y los métodos que regulan los procesos de compras, ventas y control interno en la empresa Mega Ferretero CHIMG, alineándose con el modelo de control interno COSO. Esta herramienta normativa se originó a partir de un diagnóstico hecho sobre los elementos del control interno, que revelaron importantes debilidades en los niveles de confianza (un promedio del 37%) y un alto riesgo de auditoría (63%), especialmente en los aspectos de actividades de control, evaluación de riesgos y supervisión.

Basado en los descubrimientos obtenidos al aplicar un cuestionario estructurado por los principios de COSO y al evaluar cada proceso clave, este manual pretende mejorar la efectividad operativa, la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las normativas, contribuyendo así a una gestión más transparente, segura y efectiva.

2. Objetivos

Objetivo general

Crear un marco normativo interno que guíe y regule el desarrollo de los procesos operativos importantes (compras, ventas y supervisión interna) a través de políticas bien definidas y procedimientos estandarizados, con el objetivo de mejorar el control, prevenir riesgos, asegurar la trazabilidad de las operaciones y fortalecer la toma de decisiones de la dirección.

Objetivos específicos

- Estandarizar los procedimientos operativos vinculados a las áreas de compras, ventas y control.
- Disminuir los niveles de riesgo operativo, financiero y de cumplimiento identificados en la evaluación COSO.
- Asegurar una adecuada separación de funciones, el uso efectivo del sistema informático y la correcta documentación de cada operación.
- Optimizar los canales de comunicación, tanto internos como externos, garantizando el flujo de la información.
- Promover la supervisión continua y el cumplimiento de las políticas a través

de indicadores y reportes oportunos.

3. Alcance

Este documento es pertinente para todas las secciones de Mega Ferretero CHIMG que participan en la compra de materiales, manejo de existencias, comercialización de productos, atención al consumidor y control interno. Todos los miembros de la empresa deben cumplirlo, abarcando desde el personal de operaciones hasta los niveles directivos.

4. Marco normativo interno

El manual se basa en el modelo COSO, que es ampliamente aceptado a nivel mundial como un estándar para la elaboración y revisión del control interno, organizado en cinco elementos:

1. Entorno de control
2. Análisis de riesgos
3. Acciones de control
4. Comunicación e información
5. Vigilancia o supervisión

Cada política y procedimiento aquí descrito se relaciona directamente con las falencias encontradas en esos elementos, empleando la herramienta de diagnóstico utilizada en el capítulo III de este estudio.

5. Políticas generales

Las políticas generales a continuación regulan las actividades de todas las áreas operativas, administrativas y de supervisión de Mega Ferretero CHIMG. Estas normativas son de cumplimiento obligatorio y forman la base de referencia para los procesos mencionados en este manual. Todas las políticas han sido elaboradas de acuerdo con los principios del marco COSO, atendiendo a las debilidades y riesgos detectados en el diagnóstico organizacional.

5.1. Principios éticos y conducta organizacional

Todos los empleados deben comportarse con integridad, honestidad y respeto hacia

clientes, proveedores, colegas y superiores. La lectura y firma del Código de Ética es un requerimiento para todo el personal. Cualquier acto que infrinja los principios éticos deberá ser informado al área de control interno a través de los canales establecidos.

5.2. Formalización de procesos

Cada proceso operativo o administrativo debe estar registrado mediante procedimientos estandarizados, diagramas de flujo y responsables asignados. No se permitirá la realización de tareas críticas sin la documentación adecuada. Los cambios en los procesos deben ser documentados, aprobados por la gerencia y comunicados al personal pertinente.

5.3. Trazabilidad y registros

Cada operación de compra, venta o movimiento de inventario debe tener un registro físico o digital que pueda ser verificado. Los registros deben incluir la fecha, la persona responsable, la descripción, la autorización y la documentación de respaldo. Se deben emplear formatos estandarizados que cuenten con la aprobación de la gerencia.

5.4. Responsabilidad y segregación de funciones

Ningún empleado podrá llevar a cabo, aprobar y supervisar la misma operación. Se implementará una matriz de responsabilidades (RACI) para cada proceso. La asignación de responsabilidades se documentará mediante actas o registros de asignación.

5.5. Capacitación y competencias

Todo el personal deberá asistir a al menos una capacitación semestral relacionada con su rol, control interno o la normativa vigente. Las nuevas contrataciones recibirán una inducción documentada antes de iniciar sus labores. Se llevará un registro actualizado de la formación del personal.

5. 6. Evaluación y mejora continua

Todos los procesos deberán ser evaluados al menos una vez al año por el área de control interno. Las auditorías internas se planificarán de forma semestral y se

documentarán. Los resultados y recomendaciones deberán ser abordados a través de planes de mejora que incluyan responsables y plazos establecidos.

5. 7. Tecnología y uso de información

Se incentivará la utilización de sistemas digitales para el registro (Excel, ERP básico) para evitar la dependencia de registros manuales. Se implementarán controles de acceso y respaldos periódicos de la información crítica. Cualquier información utilizada para la toma de decisiones deberá ser validada y mantenida actualizada.

5. 8. Transparencia y rendición de cuentas

Todas las decisiones importantes deben estar adecuadamente justificadas y documentadas. La gerencia y los líderes están obligados a presentar informes mensuales sobre el cumplimiento de sus responsabilidades. Se fomentará una cultura de rendición de cuentas en todos los niveles de la organización.

6. Políticas específicas por área

6.1. Políticas y procedimientos para el área de compras

1. Objetivo

Establecer las políticas y procedimientos que aseguren la efectividad, rastreo, gestión documental y cumplimiento legal de las adquisiciones efectuadas por Mega Ferretero CHIMG, asegurando que los suministros lleguen a tiempo, con precios competitivos, y cumpliendo con estándares de calidad adecuados y condiciones ventajosas.

2. Alcance

Este protocolo se aplica a todas las adquisiciones nacionales de artículos ferreteros y suministros, realizadas por el departamento de compras para la reposición de existencias, suministro operativo y atención de pedidos.

3. Responsables

- Responsable de adquisiciones: Llevar a cabo el procedimiento de compra, actualizar la base de datos de proveedores, solicitar precios, generar órdenes y

controlar las entregas.

- Gerente general: Aprobar adquisiciones que superen los $ 2,000. 00 o que estén por debajo del nivel mínimo de inventario establecido.
- Sección de almacén: Verificar las cantidades que se reciben y apuntar los ingresos.
- Departamento contable: Revisar los documentos y gestionar los pagos.

4. Políticas específicas

    1. Evaluación de Proveedores: Cualquier adquisición debe llevarse a cabo con proveedores que hayan sido previamente valorados en función de criterios como precio, cumplimiento, calidad y condiciones comerciales.
    2. Cotizaciones obligatorias: Es necesario solicitar por lo menos dos cotizaciones para adquisiciones que superen los $ 500. 00.
    3. Autorización escalonada: Las compras que sean mayores a $ 2,000. 00 requieren la aprobación del Administrador General.
    4. Documentación soporte: Cada compra debe contar con respaldo en forma de orden de compra firmada, cotización, guía de remisión y factura.
    5. Stock mínimo: Se deben hacer reabastecimientos cuando un artículo alcance el 30% de su stock mínimo establecido.
    6. Control digital: Las adquisiciones deben ser registradas en el sistema de inventario, incluyendo información del proveedor, lote, fecha y valor.

5. Proceso de Compras

Tabla 49

Levantamiento de actividades del proceso de compras

N°	Actividad	Responsable	Documento
1	Identificar necesidad de compra	Almacén / Ventas	Requisición Interna

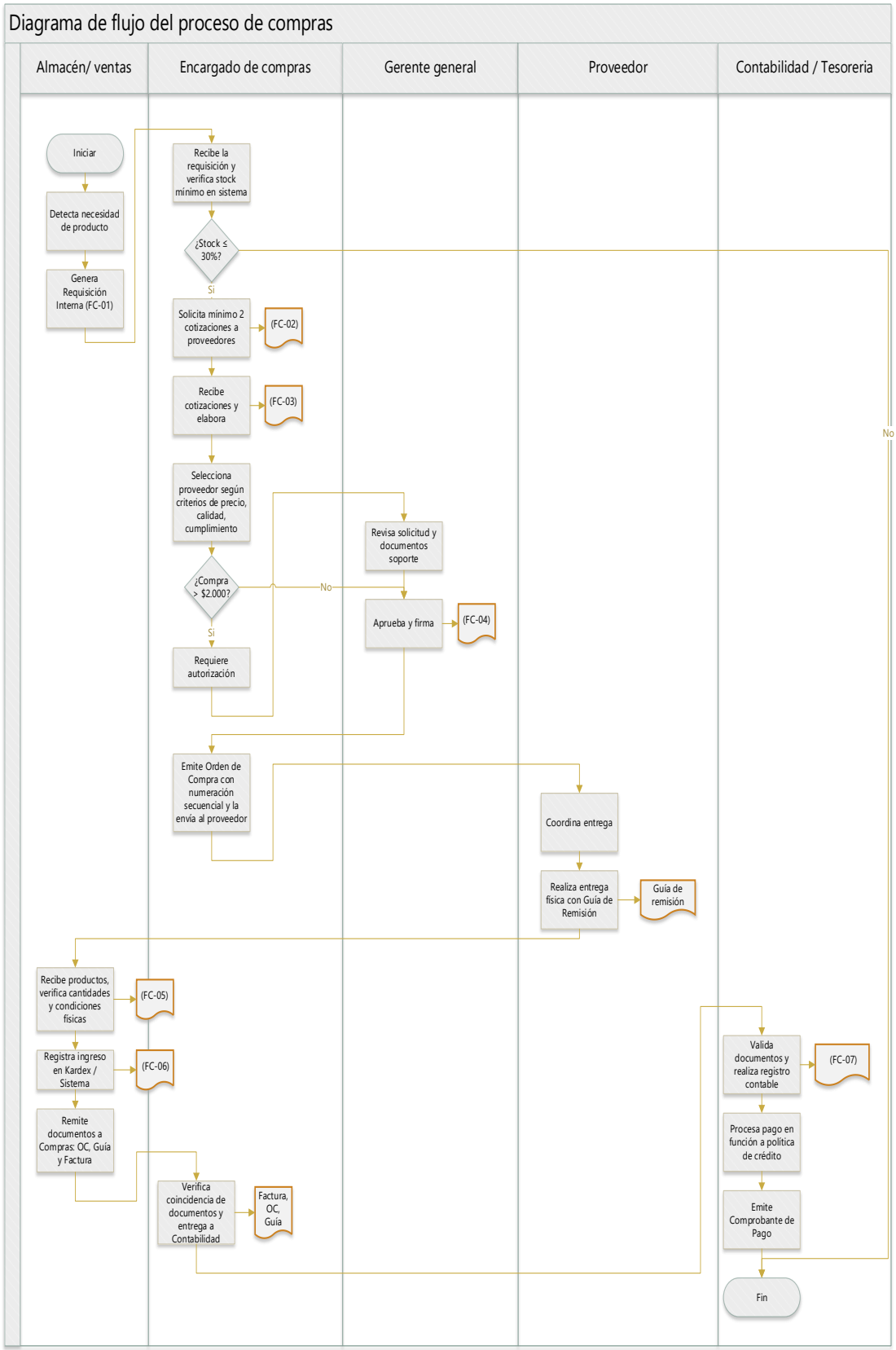
2	Verificar stock y productos críticos	Encargado de Compras	Reporte de Inventario
3	Solicitar cotizaciones	Encargado de Compras	Solicitud de Cotización
4	Comparar cotizaciones y seleccionar proveedor	Encargado de Compras	Cuadro comparativo
5	Emitir orden de compra	Encargado de Compras	Orden de Compra
6	Autorizar compra (si aplica)	Administrador General	Firma de aprobación
7	Coordinar entrega con proveedor	Encargado de Compras	Correo / llamada
8	Recepción productos	Almacén	Guía de Remisión
9	Verificar y registrar ingreso	Almacén / Sistema	Kardex, Registro de Inventario
10	Remitir documentación al área contable	Encargado de Compras	Factura, OC, Guía
11	Validar y registrar la compra contablemente	Contabilidad	Registro contable
12	Procesar pago según política de crédito	Contabilidad / Tesorería	Comprobante de pago

Fuente: Elaborado por Villegas, 2025

6. Diagrama de flujo del proceso de compras

Figura 17

Diagrama de flujo del proceso de compras



Fuente: Elaborado por Villegas, 2025

7. Matriz de políticas, riesgos y controles del proceso de compras

Tabla 50

Políticas, riesgos y controles del proceso de compras

Actividad	Política	Riesgo	Control Interno
Identificación de necesidad	Solo puede iniciar con requisición interna validada.	Compras innecesarias o fuera de planificación.	Formato de Requisición Interna con firma del responsable.
Verificación de stock	Todo pedido debe validar el inventario mínimo establecido.	Duplicidad de pedidos o exceso de stock.	Sistema de alertas por stock mínimo (Excel o ERP).
Solicitud de cotizaciones	Mínimo 2 cotizaciones para compras mayores a $500.	Selección arbitraria de proveedores.	Formato de Comparativo de Cotizaciones firmado.
Selección del proveedor	Debe realizarse con base en criterios de precio, cumplimiento y calidad.	Selección subjetiva o relaciones no transparentes.	Matriz de Evaluación de Proveedores actualizada semestralmente.
Autorización de compras	Obligatoria para montos > $2000.	Adquisiciones sin control de presupuesto.	Firma del Gerente General.
Emisión de orden de compra	Toda compra debe tener OC firmada.	Falta de trazabilidad y respaldo.	Orden de Compra con numeración secuencial.
Recepción de productos	Verificación física frente a guía de remisión.	Ingreso de productos erróneos o en mal estado.	Lista de chequeo de recepción.
Registro en inventario	Todo ingreso debe registrarse en el Kardex o sistema en tiempo real.	Descuadres entre inventario físico y contable.	Formato de Ingreso a Almacén firmado.
Entrega a contabilidad	Factura, guía y OC deben coincidir.	Pagos sin validación o documentos incompletos.	Control cruzado previo al pago.
Registro contable y pago	Se debe realizar dentro de 3 días hábiles.	Retrasos en pagos o doble facturación.	Cronograma de pagos, conciliado con tesorería.

Fuente: Elaborado por Villegas, 2025

8. Formatos aplicables al proceso de compras

Tabla 51

Formatos del proceso de compras

Código	Nombre del Formato	Responsable	Frecuencia	Medio
FC-01	Requisición Interna de Compras	Área solicitante	Por cada solicitud	Físico/Digital
FC-02	Solicitud de Cotización	Encargado de Compras	Por cada cotización	Físico/Digital
FC-03	Cuadro Comparativo de Cotizaciones	Encargado de Compras	Según necesidad	Físico/Digital
FC-04	Orden de Compra	Encargado de Compras	Por cada compra	Físico/Digital
FC-05	Lista de Verificación de Recepción	Almacén	Cada recepción	Físico/Digital
FC-06	Formato de Ingreso al Almacén	Almacén	Cada ingreso	Físico/Digital
FC-07	Formulario de Registro Contable	Departamento Contable	Por cada factura	Digital
FC-08	Control de Proveedores Evaluados	Compras	Trimestral	Digital (Excel)

Fuente: Elaborado por Villegas, 2025

6.2. Políticas y procedimientos para el área de ventas

A continuación, presento el diagrama del proceso de ventas, que incluye desde el contacto inicial con el cliente hasta el monitoreo posterior a la transacción. Este diagrama representa las actividades específicas del proceso mencionado y se adapta a los controles establecidos en la propuesta COSO.

1. Objetivo

Definir las políticas y procedimientos para llevar a cabo las ventas en Mega Ferretero CHIMG de manera efectiva, registrada y controlada, asegurando la trazabilidad, el cumplimiento de obligaciones fiscales, la satisfacción del cliente y la gestión del inventario y la facturación.

2. Alcance

Este protocolo se aplica a todo el proceso de ventas, abarcando ventas en el mostrador, ventas a crédito, ventas para instituciones, remisiones, emisión de facturas y cobros.

3. Responsables

- Vendedor(a): Ofrecer atención al cliente, verificar la disponibilidad del inventario, crear el pedido y emitir la pre-factura.
- Jefe de ventas: Supervisar los descuentos aplicados, controlar los límites de crédito y autorizar ventas especiales.
- Área de almacén: Preparar y entregar el producto de acuerdo al pedido o factura.
- Contabilidad: Registrar la venta, monitorear los pagos y gestionar la facturación electrónica.

4. Políticas específicas

1. Cada venta debe estar respaldada por un comprobante válido (factura o boleta).
2. Las ventas a crédito necesitan la aprobación del jefe de ventas.
3. No se permiten ventas sin que el stock haya sido verificado.
4. Los precios deben corresponder al listado actualizado en el sistema.
5. Las remisiones deben ser firmadas por el cliente en el momento de la entrega.
6. Cualquier venta promocional debe recibir la autorización de la gerencia.

5. Proceso de ventas

Tabla 52

Levantamiento de actividades del proceso de ventas

N°	Actividad	Responsable	Documento
1	Solicitud de cotización	Cliente/Vendedor	Registro de solicitud
2	Generación de cotización	Vendedor	Cotización
3	Aprobación de cotización	Cliente	Aceptación verbal o escrita

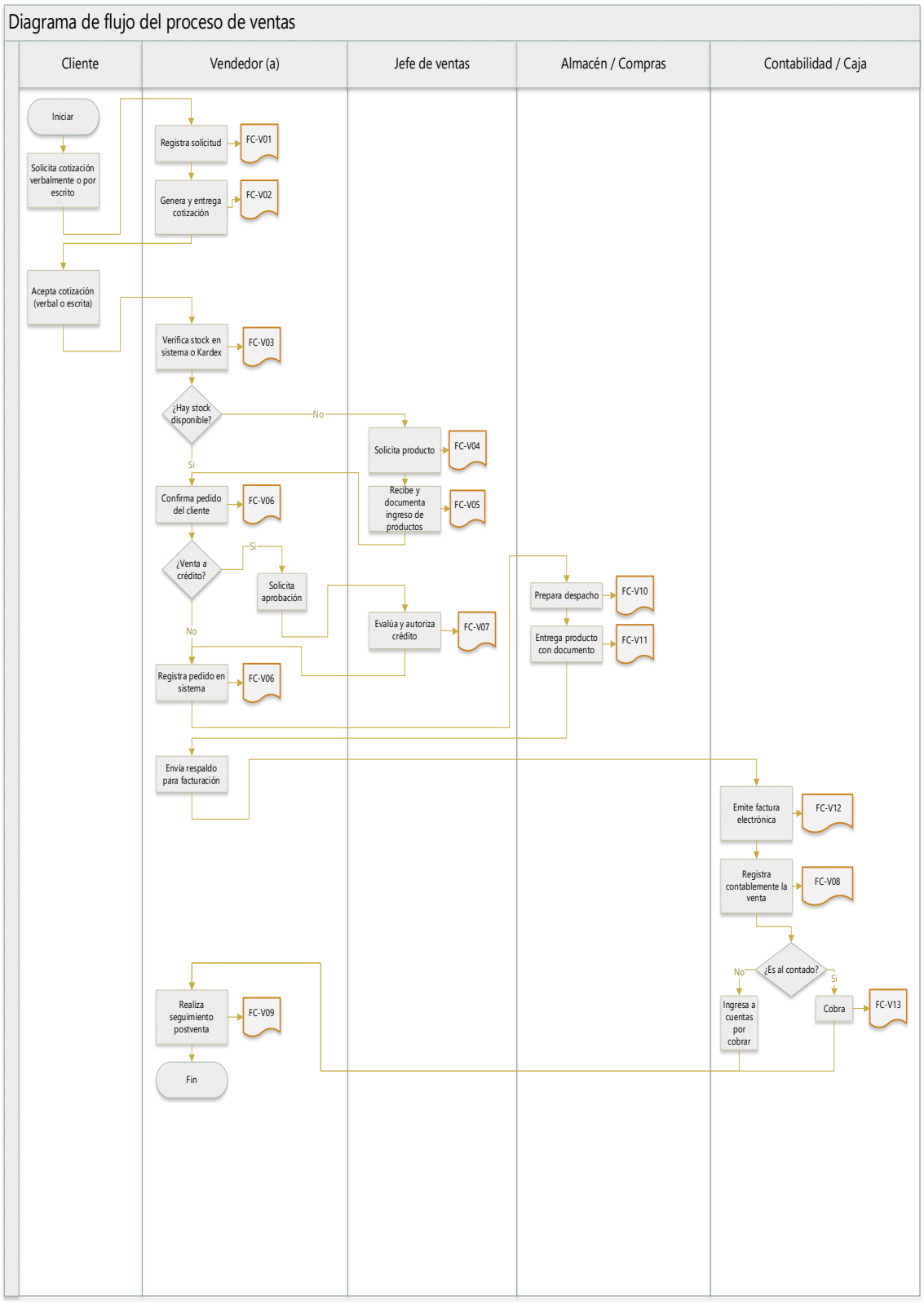
4	Verificación de stock	Vendedor	Consulta en sistema
5	Solicitud de producto a compras	Vendedor	Solicitud de producto
6	Recepción de producto	Compras/Almacén	Guía de remisión
7	Confirmación de compra	Cliente	Pedido confirmado
8	Emisión de factura de venta	Contabilidad	Factura electrónica
9	Validación de crédito	Jefe de ventas	Formato de evaluación de crédito
10	Realización de cobro	Caja	Recibo/factura
11	Preparación del despacho	Almacén	Lista de despacho
12	Entrega del producto	Almacén	Remisión firmada
13	Registro en sistema	Contabilidad	Registro contable
14	Seguimiento postventa	Ventas	Registro de observaciones o reclamos

Fuente: Elaborado por Villegas, 2025

6. Diagrama de flujo del proceso de ventas

Figura 18

Diagrama de flujo del proceso de ventas



Fuente: Elaborado por Villegas, 2025

7. Matriz de políticas, riesgos y controles del proceso de ventas

Tabla 53

Políticas, riesgos y controles del proceso de ventas

Actividad	Política	Riesgo	Control interno
Atención al cliente	Debe realizarse verificación de identidad para crédito.	Venta a clientes sin capacidad de pago.	Registro con validación de identidad y RUC/DNI.
Verificación de stock	Ventas solo con disponibilidad física validada.	Ventas en stock negativo.	Consulta en sistema o Kardex actualizado.
Generación de pedido	Todo pedido debe registrarse en el sistema.	Pérdida de pedidos o despachos sin respaldo.	Pedido numerado con validación digital o manual.
Autorización de crédito	Solo con evaluación del historial y aprobación superior.	Riesgo de incobrables.	Formato de autorización con firma del jefe de ventas.
Preparación y entrega	Remisión debe coincidir con pedido/factura.	Errores en cantidad, modelo o destino.	Lista de chequeo de despacho y firma del cliente.
Facturación	Se debe emitir electrónicamente antes de entrega.	Omisión de facturación o evasión tributaria.	Validación automática con SUNAT o software autorizado.
Registro contable	Inmediato posterior a la emisión de la factura.	Diferencias contables o ingresos omitidos.	Integración automática con contabilidad.
Seguimiento de cobranzas	Se revisa semanalmente el estado de cuentas por cobrar.	Riesgo de morosidad.	Reporte semanal de cuentas vencidas y seguimiento.

Fuente: Elaborado por Villegas, 2025

8. Formatos Aplicables

A continuación, se listan los formatos aplicables al proceso de ventas, con su código, nombre, responsable de diligenciamiento y frecuencia de uso.

Tabla 54

Formatos del proceso de control de ventas

Código	Nombre del Formato	Responsable	Frecuencia	Medio
FV-01	Pedido de Venta	Vendedor	Cada transacción	Físico/Digital
FV-02	Formato de Autorización de Crédito	Jefe de Ventas	Según necesidad	Físico/Digital
FV-03	Remisión de Entrega	Almacén	Cada entrega	Físico
FV-04	Factura Electrónica	Contabilidad	Cada venta	Sistema ERP/SUNAT
FV-05	Lista de Chequeo de Despacho	Almacén	Cada despacho	Físico
FV-06	Reporte de Cuentas por Cobrar	Contabilidad	Semanal	Digital (Excel)
FV-07	Registro de Promociones Autorizadas	Gerencia/Ventas	Mensual	Digital/Físico

Fuente: Elaborado por Villegas, 2025

8.3. Políticas y procedimientos para el control y supervisión del inventario

1. Objetivo

Establecer las directrices que garanticen el manejo físico y contable del inventario en Mega Ferretero CHIMG, evitando pérdidas, desabastecimientos, equivocaciones en el registro y engaños, a través de procesos formales, documentación normalizada y revisiones constantes.

2. Alcance

Se refiere a la gestión de los insumos en el almacén, la llegada y entrega de productos, actualizaciones del software, revisiones físicas, conciliaciones, movimiento y modificaciones en el inventario.

3. Responsables

- Encargado de almacén: Registro de ingresos y salidas, verificación física y alertas por bajo stock.
- Encargado contable: Conciliación contable y ajustes por diferencias.
- Gerencia general: Aprobación de ajustes mayores y validación de informes periódicos.
- Área de compras y ventas: Coordinación directa para reabastecimiento y disponibilidad.

4. Políticas específicas
    1. Cualquier entrada o salida tiene que ser anotada en el sistema el mismo día.
    2. El inventario en mano necesita revisarse cada tres meses y compararse con los registros contables.
    3. Cualquier discrepancia que se encuentre debe ser registrada y corregida con la debida autorización.
    4. No se permite realizar envíos sin un comprobante de salida ni aceptar mercancía sin una verificación física.
    5. Es necesario mantener el nivel mínimo de stock fijado para cada producto esencial.
    6. El almacén debe tener un registro Kardex que esté al día, ya sea de forma manual o digital.
    7. Se debe seguir la metodología PEPS (Primero en Entrar, Primero en Salir) para productos que son homogéneos.

5. Proceso de control de inventario

Tabla 55

Levantamiento de actividades del proceso de control de inventario

N°	Actividad	Responsable	Documento generado
1	Recepción de productos	Almacén	Lista de recepción (FI-01)
2	Registro de ingresos	Almacén	Kardex actualizado (FI-02)

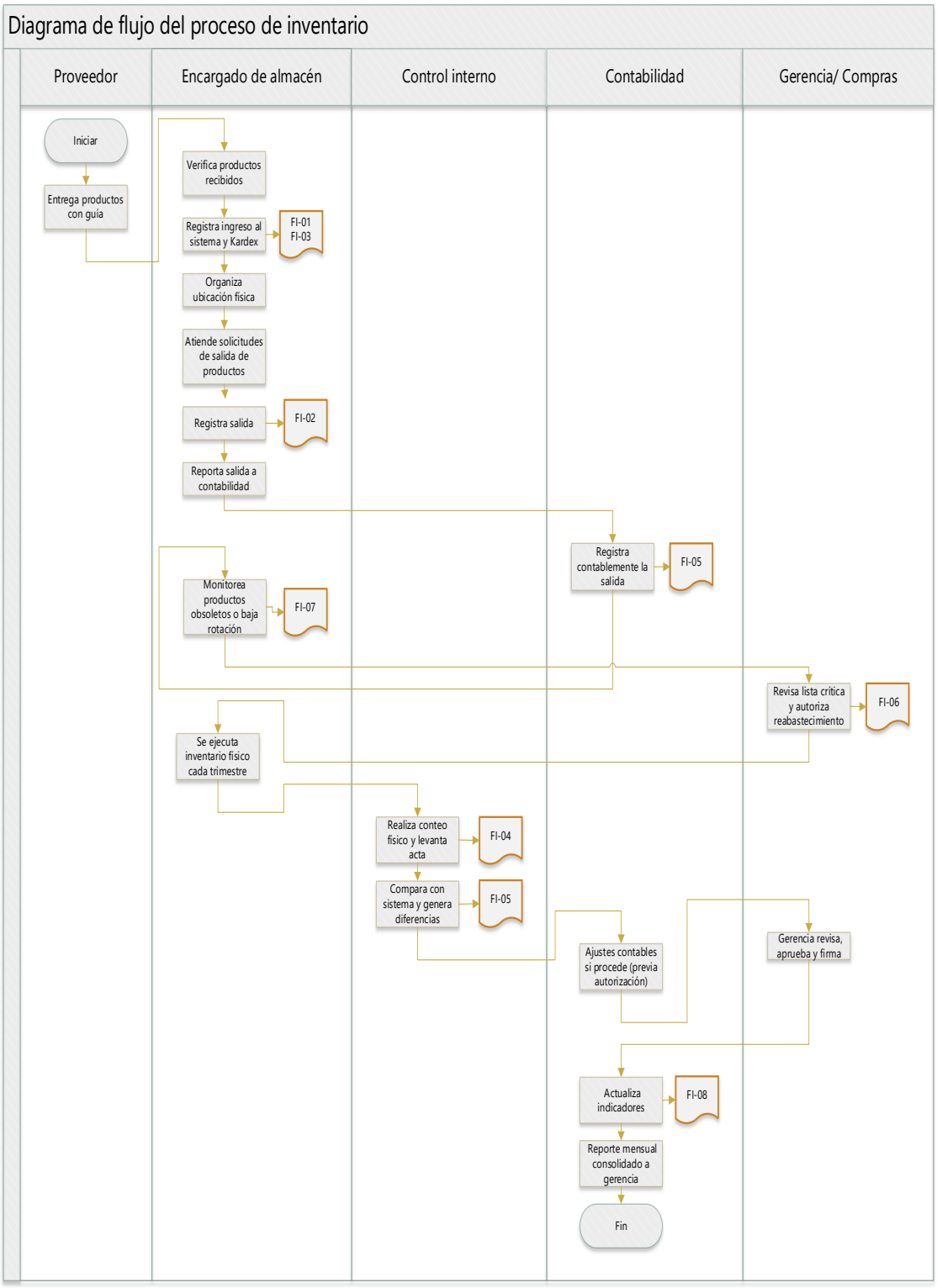
3	Salida de productos	Almacén	Formato de salida (FI-03)
4	Registro de salidas	Contabilidad	Registro contable
5	Inventario físico	Control Interno	Cronograma y acta (FI-04)
6	Comparación y análisis	Control Interno	Reporte de diferencias (FI-05)
7	Ajustes autorizados	Jefe de almacén	Formato de ajuste (FI-06)
8	Evaluación de rotación	Almacén	Reporte productos obsoletos (FI-07)

Fuente: Elaborado por Villegas, 2025

6. Diagrama de flujo del proceso de control de inventario

Figura19

Diagrama de flujo del proceso de control de inventario



Fuente: Elaborado por Villegas, 2025

7. Matriz de políticas, riesgos y controles del proceso de control de inventario

Tabla 56

Políticas, riesgos y controles del proceso de control de inventario

Actividad	Política	Riesgo	Control interno
Registro de ingresos	Todo ingreso debe registrarse el mismo día.	Ingresos omitidos o atrasados.	Formato de ingreso al almacén numerado.
Registro de salidas	Solo se registra con comprobante autorizado.	Despachos informales o faltantes.	Formato de salida firmado y validado.
Actualización de sistema	Debe hacerse en tiempo real por cada movimiento.	Descuadres entre físico y sistema.	Registro digital en hoja Excel o ERP básico.
Verificación física	Trimestral y con personal externo al almacén.	Pérdidas no detectadas.	Informe de auditoría interna con acta.
Conciliación contable	Cada dos meses, contra Kardex físico y digital.	Ajustes contables incorrectos.	Conciliación firmada por contabilidad y almacén.
Ajustes por diferencias	Deben contar con aprobación de la gerencia.	Manipulación o ajustes injustificados.	Formato de autorización con evidencia de verificación.
Control de productos críticos	Monitoreo de inventario mínimo.	Ruptura de stock en productos clave.	Lista de productos críticos con alertas de reabastecimiento.
Supervisión general	Revisión mensual por gerencia.	Inacción frente a errores o fallas de control.	Informe mensual de inventario con indicadores clave.

Fuente: Elaborado por Villegas, 2025

8. Formatos aplicables al proceso de control de inventario

Tabla 57

Formatos del proceso de control de inventario

Código	Nombre del Formato	Responsable	Frecuencia	Medio
FI-01	Formato de Ingreso de Productos	Almacén	Cada ingreso	Físico/Digital
FI-02	Formato de Salida de Productos	Almacén	Cada salida	Físico/Digital
FI-03	Kardex Manual/Digital	Almacén	Diario	Cuaderno/Excel
FI-04	Informe de Verificación Física	Control Interno	Trimestral	Físico/Digital
FI-05	Conciliación Inventario-Contabilidad	Contabilidad	Bimestral	Excel/Físico
FI-06	Formato de Ajuste de Inventario	Gerencia/Contable	Según necesidad	Físico
FI-07	Lista de Productos Críticos	Compras/Almacén	Mensual	Excel
FI-08	Reporte de Indicadores de Inventario	Gerencia	Mensual	Digital (PDF)

Fuente: Elaborado por Villegas, 2025

8.4. Políticas y procedimientos del área de control interno

1. Objetivo

Definir políticas y procedimientos para el correcto desempeño del departamento de control interno en Mega Ferretero CHIMG, con el objetivo de garantizar la revisión constante de los procesos operativos, identificar fallas, reducir riesgos, incentivar la cultura del cumplimiento y asegurar la veracidad de la información.

2. Alcance

Este proceso se refiere a todas las acciones de monitoreo y supervisión relacionadas con las actividades de adquisición, ventas, manejo de inventario, y administración contable y financiera, llevadas a cabo por la unidad de control interno de manera continua o en intervalos de tiempo.

3. Responsables

- Responsable de control interno: Lidera, organiza y monitorea las labores del departamento, reportando directamente a la alta dirección.

- Auditor interno (asignado): Realiza revisiones y auditorías internas de acuerdo con el programa anual de labores.
- Gerente general: Evalúa los reportes, implementa medidas correctivas y asegura que se lleven a cabo las sugerencias.

4. Políticas específicas

    1. Cualquier descubrimiento realizado debe ser registrado e informado a la dirección de manera oportuna.
    2. El programa de control para el año debe enfocarse en áreas clave como adquisiciones, comercialización y existencias.
    3. El control interno está obligado a proporcionar sugerencias oficiales basadas en fundamentos técnicos.
    4. La privacidad y la imparcialidad deben ser aseguradas en cada evaluación.
    5. Cada carencia debe tener un plan de mejora y un sistema de seguimiento.
    6. Es necesario guardar documentación de informes, planes y medidas correctivas durante al menos 5 años.

5. Proceso de control interno

Tabla 58

Levantamiento de las actividades del proceso de control interno

N°	Actividad	Responsable	Documento generado
1	Elaboración del plan anual de auditoría	Jefe de control interno	Plan anual (PCI-01)
2	Ejecución de auditorías periódicas	Auditor designado	Informes de auditoría (PCI-02)
3	Seguimiento a resultados y recomendaciones	Auditor	Matriz de seguimiento (PCI-03)
4	Evaluación de control interno	Jefe de control interno	Informe de evaluación (PCI-04)
5	Comunicación de resultados a gerencia	Jefe de control interno	Memorándum de entrega (PCI-05)

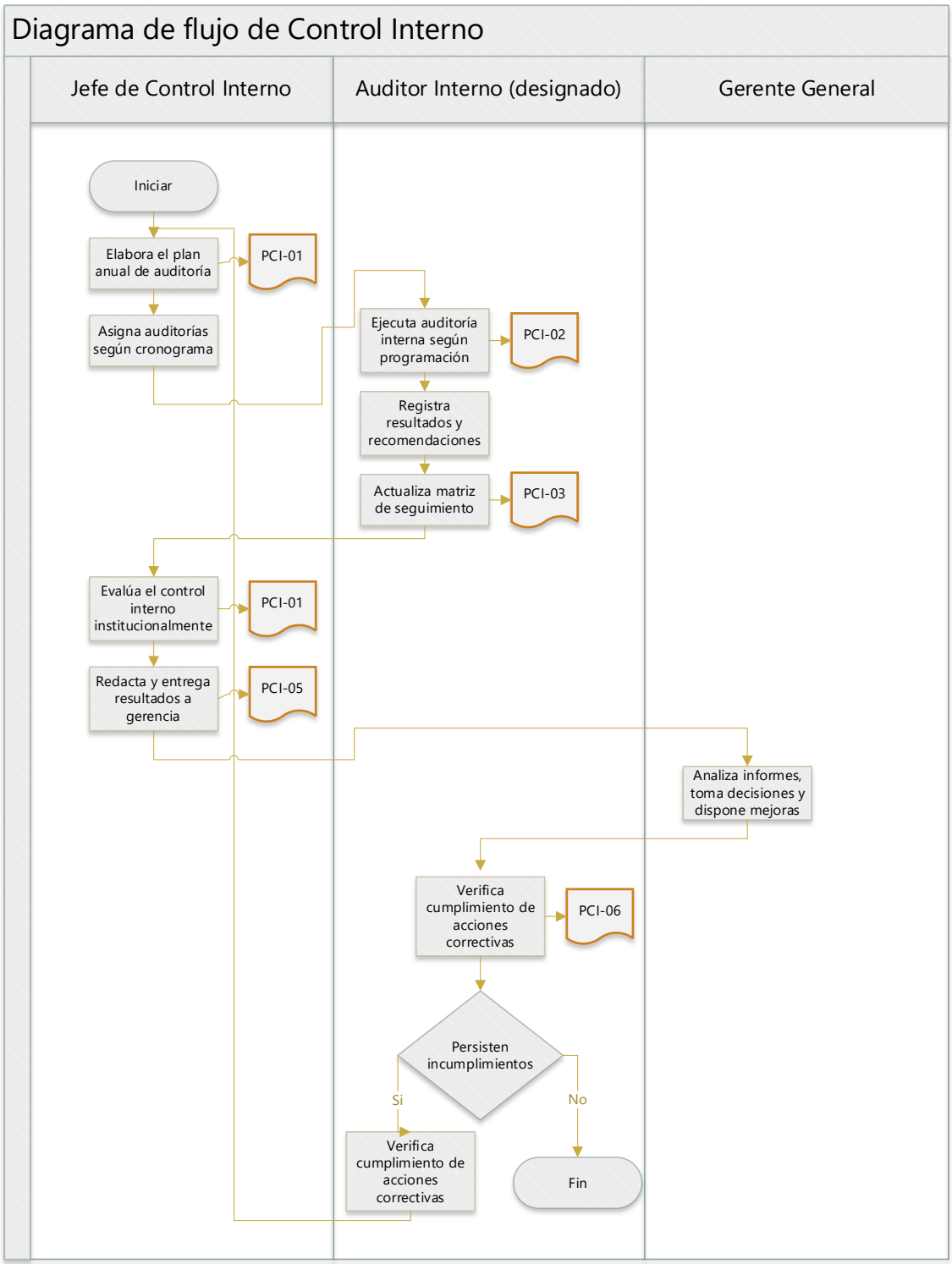
6	Verificación de cumplimiento de mejoras	Auditor	Reporte de implementación (PCI-06)

Fuente: Elaborado por Villegas, 2025

6. Diagrama de flujo del procedimiento de control interno

Figura 20

Diagrama de flujo del proceso de control interno



Fuente: Elaborado por Villegas, 2025

7. Matriz de políticas, riesgos y controles del proceso de control interno

Tabla 59

Políticas, riesgos y controles de proceso de control interno

Actividad	Política	Riesgo	Control Interno
Planificación de auditoría	Debe incluir procesos críticos y ajustarse al diagnóstico inicial	Omisión de procesos clave o áreas de alto riesgo	Plan anual aprobado por gerencia con revisión semestral
Evaluación de procesos	Aplicación de listas de verificación para cada área	Revisiones incompletas o subjetivas	Lista de chequeo por proceso y revisión cruzada
Reporte de resultados	Debe emitirse máximo 5 días hábiles luego de la auditoría	Demora en la aplicación de correctivos	Cronograma de informes y uso de plantillas estandarizadas
Recomendaciones	Deben sustentarse en normativas y buenas prácticas	Rechazo o inacción de las áreas operativas	Recomendaciones documentadas con justificación técnica
Seguimiento de acciones	Obligatorio para resultados con calificación crítica	Reincidencia de errores o incumplimientos	Matriz de seguimiento actualizada mensualmente
Comunicación a gerencia	Informe ejecutivo trimestral con resumen de riesgos	Desconocimiento de riesgos por parte de la dirección	Informe resumen con indicadores clave de control interno

Fuente: Elaborado por Villegas, 2025

8. Formatos aplicables del proceso de control interno

Tabla 60

Formatos de proceso de control interno

Código	Nombre del formato	Responsable	Frecuencia	Medio
PCI-01	Plan Anual de Control Interno	Jefe de Control Interno	Anual	Digital
PCI-02	Informe de Auditoría	Auditor Interno	Trimestral	Físico/Digital
PCI-03	Matriz de Seguimiento de Recomendaciones	Auditor Interno	Mensual	Digital (Excel)

PCI-04	Informe de Evaluación de Control	Jefe de Control Interno	Semestral	Digital
PCI-05	Memorándum de Entrega de Resultados	Jefe de Control Interno	Trimestral	Físico/Digital
PCI-06	Reporte de Implementación de Mejoras	Auditor Interno	Según necesidad	Digital

Fuente: Elaborado por Villegas, 2025

7. Seguimiento, actualización y mejora continua

1. Objetivo

Crear un proceso organizado para revisar, actualizar y mejorar constantemente este Manual de Políticas y Procedimientos, asegurando su actualidad, relevancia y conformidad con las leyes pertinentes y los objetivos estratégicos de Mega Ferretero CHIMG.

2. Política

Este manual requiere ser revisado por lo menos una vez al año, o siempre que haya cambios importantes en procesos, normativas o la estructura de la organización. Las revisiones serán organizadas por la unidad de control interno junto con las áreas responsables.

Cualquier cambio debe ser documentado, justificado y contar con la aprobación de la gerencia general.

3. Responsables

Unidad de control interno: Se encarga de formular y supervisar las actualizaciones. Gerencia general: Es la encargada de aprobar y validar los cambios en el manual. Responsables de área: Comunican los cambios operativos que necesiten una actualización del manual.

4. Procedimiento

Detección de cambios significativos en los procesos o en las normativas. Revisión del contenido del manual basándose en resultados de auditorías, observaciones y mejoras identificadas.

- Creación de una propuesta de actualización
- Aprobación por parte de la gerencia general.
- Comunicación y capacitación sobre los cambios adoptados.
- Archivo de versiones anteriores con seguimiento de cambios.

5. Control documental

Es necesario llevar un registro de las versiones del manual, especificando la fecha de actualización, responsables y los cambios realizados. Este control formará parte del sistema de gestión documental de Mega Ferretero CHIMG.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

El desarrollo del sistema de control interno en Mega Ferretero Chimg propició la organización y formalización de los procesos de compra y venta, lo cual ayuda a elevar significativamente la eficiencia y efectividad en las operaciones. La creación de manuales, organigramas y directrices claras disminuye la dependencia de prácticas informales y reduce riesgos, favoreciendo un control más estructurado. Esto se traduce en un incremento esperado en métricas claves como el cumplimiento de pedidos y la disminución de errores, lo que refuerza la sostenibilidad de la empresa.

El análisis mostró que el 87,5% de los empleados reconoce la necesidad de mejorar el control interno; sin embargo, solo el 62,5% está al tanto de los procedimientos actuales de compras, y la supervisión formal es poco frecuente. Los procesos se llevan a cabo principalmente de manera informal, sin registros ni documentación oficial, lo que genera importantes vulnerabilidades como la pérdida de información y errores recurrentes, afectando la trazabilidad y el control del inventario y las ventas.

La propuesta del sistema de control interno basada en el marco COSO y en las necesidades detectadas incluye políticas, procedimientos y herramientas de evaluación que refuerzan la administración y supervisión. Se anticipa que, al implementar estas acciones, como la capacitación constante y la actualización regular de los procesos, se reduzcan los errores en la operación y se potencie la participación del personal en la mejora continua, contribuyendo así a una gestión más clara y organizada.

La investigación ha mostrado que más del 75% de los trabajadores ha observado errores o pérdidas debido a la falta de controles adecuados, lo que afecta de manera directa la rentabilidad y la imagen de Mega Ferretero Chimg. La instauración de un sistema formal resulta urgente y estratégico para evitar riesgos financieros y operativos. La experiencia y la disposición al cambio por parte de la gerencia son recursos importantes que facilitan la aceptación e implementación de mejoras, siempre que se complementen con formación y recursos apropiados

La adopción de normas específicas sobre inventario, como la utilización del Kardex y la técnica PEPS, ha posibilitado un manejo más estricto y claro de los productos en el almacén, lo que ayuda a identificar errores de manera temprana y a prevenir la falta de stock.

Gracias a la asignación clara de tareas por áreas (almacén, contabilidad, compras y dirección), se mejoró la colaboración entre departamentos, lo que disminuyó los tiempos de respuesta, evitó la redundancia en las tareas y fortaleció la responsabilidad..

4.2. Recomendaciones

Se sugiere establecer un plan de vigilancia regular que permita analizar el rendimiento del sistema de control interno, modificando los indicadores clave para asegurar una mejora continua en las actividades de compra y venta.

Es fundamental capacitar a la totalidad del personal en los procedimientos de control interno y registrar todos los procesos para eliminar la dependencia del conocimiento informal y fortalecer la supervisión estructurada.

Es esencial promover la participación activa de los trabajadores en la revisión y optimización de los procedimientos, así como crear métodos claros de retroalimentación y comunicación interna para garantizar la sostenibilidad del sistema.

Se aconseja a la dirección asignar recursos para facilitar la implementación de tecnología básica que permita el registro y seguimiento de las operaciones, disminuyendo errores y aumentando la disponibilidad de la información operativa.

Se sugiere llevar a cabo simulacros cada seis meses para la revisión del inventario y auditorías internas que permitan medir la preparación del equipo y la eficacia de los procesos establecidos ante posibles situaciones de riesgo.

Es crucial actualizar y reforzar anualmente el software o sistema digital implementado para el control de inventario, a fin de garantizar la calidad de la información, prevenir problemas de compatibilidad tecnológica y facilitar decisiones basadas en datos precisos y actualizados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arens, A. (2016). *Auditing and Assurance Services: An Integrated Approach.* 2016.

Bustamante, A. (2024). 200Vol. 7, Núm. 14(julio –diciembre 2024)Optimización Y Transparencia En La Gestión De Compras: Evaluación Del Control Interno En Una Empresa De Materiales De Construcción En Ecuador.

Chitacapa, M., Dominguez, C., & Andrade, D. (2024). Sistema de control interno en las empresas comerciales de Cuenca - Ecuador. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*.

Coello, A. A. (2013). Obtenido de https://webs.ucm.es/centros/cont/descargas/documento10142.pdf

COSO. (2014). *Indicadores Clave de Desempeño (KPIs).*

COSO. (2017). *Secretaría de Evaluación y Control*. Obtenido de https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano_2/PlandeDesarrollo_0_20/Publicaciones/Shared%20Content/Documentos/2014/SEMControlAuditoriaInterna/COSO%202013%20-%20Marco%20Integrado%20de%20Control%20Interno_V2.pdf?utm_source=cha

Cruz, V. d., & Marrero, D. (2021). Evolución del control interno hacia una gestión integrada al control de gestión" fue publicado en la revista Estudios de la Gestión. págs. 211-230.

Díaz, G., Delgado, F., & Duque, A. (2018). El control interno del ciclo de compras y ventas de mercaderías y su incidencia en la presentación razonable de los estados financieros.

Fitria, N., Saker, D., & Putri, C. (2024). Business Sustainability, Internal Control and Accounting Information System: Evidence from Culinary Sector’s MSME in Indonesia. *SHS Web of Conference*.

Flores, I., & Viteri, L. (2021). El control interno en el área contable y su relación con

la eficiencia de las operaciones financieras empresa Expair Cargo Ecuador Cia.Ltda.

NIAs. (2012). *Auditoría del Control Interno.*

Pérez, L., & Badajoz, J. (2022). El control interno y su influencia en la gestión de recursos financieros", publicado en la revista Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar.

Quinaluisa, N. (2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. En I. C. COCO.

Ramón, J. (2024). *Control Interno en las empresas privadas* .

Rivas, A. (2022). Control interno en empresas comerciales nacientes en Ecuador. *Ciencias Económicas y Empresariales*.

Rodríguez, R., Espejo, L., & Fabrina, K. (2024). Correlational Analysis of Internal Control and Inventory Management in Commercial SMEs of Chimbote. *Edelweiss Applied Science and Technology*.

Sánchez, L., González, Y., & Ramos, E. (2022). Diagnóstico del Control Interno en la Empresa Suministros Agropecuarios de Matanzas GELMA. *Inicio* .

Santos, J. (2024). Modelo COSO: características, beneficios e implementación. En J. Santos, *Modelo COSO: características, beneficios e implementación* (págs. 10-15).

Taguinod, J. (2025). Strengthening Financial Performance: The Role of Internal Control Systems in Micro and Small Enterprises. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*.

Tumbaco, E., Navarrete, O., & Romero, M. (2022). Incidencia de la implementación del control interno basado en el método COSO, en la rentabilidad de las pymes del sector comercial de Guayaquil, Ecuador. *Dialnet*.

Vega de la Cruz, L., & Marrero, F. (29 de Julio de 2021). Gestión integrada del control interno en el sistema organizacional cubano: ¿una necesidad?

Villanueva, A. (2024). ISO vs. COSO ERM vs. Enfoque Híbrido. En I. v. Híbrido.