



San Marcos

**UNIVERSIDAD SAN MARCOS**  
**LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA**

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN:**  
**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MEJORA EN EL**  
**SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA GRUPO**  
**CACIQUE LOS LIRIOS S.A., DURANTE EL AÑO 2023**

**ELABORADO POR**  
**MARÍA JESÚS ABARCA CORELLA**

**ALAJUELA, COSTA RICA**

**FEBRERO, 2024**



**#1 EN EDUCACIÓN**  
**VIRTUAL**



**APRENDIZAJE**  
**AUMENTADO**

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por el Tribunal Examinador de la Carrera de Contaduría Pública de la Universidad San Marcos, como requisito para optar por el grado académico de Licenciatura en Contaduría Pública.

#### Miembros del Tribunal Examinador

Licda. Nancy Mora Salas

Presidente del Tribunal

NANCY  
MORA SALAS  
(FIRMA)  
Firmado digitalmente por  
NANCY MORA SALAS  
Fecha: 2024.03.20  
10:40:11 -0500'

Firma

Lic. Ronald Ramirez Marin

Tutor Asesor

RONALD  
RAMIREZ MARIN  
(FIRMA)  
Firmado digitalmente por  
RONALD RAMIREZ MARIN  
(FIRMA)  
Fecha: 2024.03.18 10:20:17  
-0500'

Firma

María Jesús Abarca Corella

Sustentante



Firma

Viernes 08 de marzo 2024

## TABLA DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE FIGURAS .....	6
ÍNDICE DE TABLAS .....	7
ÍNDICE DE ANEXOS .....	8
DECLARACIÓN JURADA.....	9
AGRADECIMIENTOS .....	10
DEDICATORIA.....	11
RESUMEN EJECUTIVO.....	12
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	13
Tema de investigación .....	16
Estado de la cuestión de la investigación .....	16
Síntesis del estado de la cuestión.....	20
Objetivos de estudio .....	21
<i>Objetivo general</i> .....	21
<i>Objetivos específicos</i> .....	21
Formulación del problema de investigación.....	22
Justificación del estudio de investigación.....	23
Alcances de investigación.....	24
Proyecciones.....	24
Limitaciones .....	25
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	26
Marco situacional .....	26
Historia Grupo Cacique Los Lirios S.A .....	26
Valores institucionales Grupo Cacique Los Lirios S.A.....	27

Organigrama institucional .....	28
Objetivos institucionales.....	30
Objetivo General.....	30
Objetivos Específicos .....	30
Misión.....	31
Visión.....	31
FODA .....	31
Marco conceptual .....	32
Contabilidad.....	32
Principios básicos de la contabilidad.....	33
Importancia de la contabilidad.....	36
Registros contables .....	36
Información financiera.....	37
Auditoria.....	37
Control Interno .....	38
Importancia del control interno .....	38
Propósito del control interno .....	39
Ambiente de control .....	40
Actividades de control .....	40
Versiones del informe COSO .....	41
<b>CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>43</b>
Enfoque metodológico.....	44
Tipos de investigación .....	45
Método de la investigación.....	47
Sujetos y fuentes de información.....	48

Instrumentos y técnicas utilizadas en la recopilación de datos.....	49
Variables de investigación.....	51
Variable 1. Aplicación del control interno en el sistema de inventarios .....	51
Variable 2. Proceso de inventarios .....	52
Variable 3. Diseño de propuesta de control interno para la mejora del sistema de inventarios. ....	52
<b>CAPITULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....</b>	<b>55</b>
1. Identificar si la empresa Grupo Cacique Los Lirios S.A en el 2023 aplica el control interno en su sistema de inventarios .....	55
2. Diagnosticar las actividades sobre las cuales gira el proceso de inventarios de la empresa, identificando riesgos y debilidades que afectan dicho proceso.....	66
3. Diseñar una propuesta de control interno, que se adapte a las necesidades de la empresa, mejorando el control, eficacia y eficiencia en su sistema de inventarios.....	79
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>84</b>
Conclusiones.....	84
Recomendaciones .....	86
<b>CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO. ....</b>	<b>88</b>
Objetivos de la propuesta de mejoramiento.....	89
Acciones concretas. ....	89
Recursos necesarios.....	90
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>94</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>97</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de Grupo Cacique Los Lirios S.A.....	28
Figura 2. Ubicación de Grupo Cacique Los Lirios S.A.....	30
Figura 3. Conocimiento de misión, visión y objetivos de la empresa .....	56
Figura 4. Conocimiento del organigrama de la empresa .....	57
Figura 5. Claridad de procesos realizados en el departamento.....	58
Figura 6. Reconocimiento de la existencia de manuales de puestos .....	59
Figura 7. Explicación de procesos o capacitación recibida .....	60
Figura 8. Posibilidad de cometer errores en el proceso .....	61
Figura 9. Importancia de las funciones realizadas.....	62
Figura 10. Conocimiento de controles internos en los inventarios.....	63
Figura 11. Conformidad con el trabajo de las jefaturas en temas de control de inventarios	64
Figura 12. Conformidad con el monitoreo y manejo de los inventarios .....	65

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. FODA de Grupo Cacique Los Lirios S.A. ....	31
Tabla 2. Principios básicos de la contabilidad.....	35
Tabla 3. Objetivos del control interno .....	39
Tabla 4. Definición, operacionalización e instrumentalización de las variables de la investigación.....	53
Tabla 5. Entrevista al Gerente comercial de Grupo Cacique Los Lirios S.A.....	66
Tabla 6. Lista de chequeo de observación directa del control interno de Grupo Cacique Los Lirios S.A.....	71
Tabla 7. Entrevista de control interno al Gerente Comercial de Grupo Cacique Los Lirios S.A. ....	79
Tabla 8. Presupuesto de implementación de propuesta .....	91
Tabla 9. Cronograma de propuesta de mejoramiento.....	92
Tabla 10. Planes de acción propuesta de mejoramiento.....	93

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta al personal de los departamentos de bodega, facturación y gondoleros. .....	97
Anexo 2. Entrevista al Gerente Comercial de Grupo Cacique Los Lirios S.A. ....	99
Anexo 3. Lista de chequeo de observación directa del control interno de Grupo Cacique Los Lirios S.A.....	102
Anexo 4. Entrevista de Control interno al Gerente Comercial de Grupo Cacique Los Lirios S.A. ....	104
Anexo 5. Manual de puestos de planta y bodega de Grupo Cacique Los Lirios S.A.....	107
Anexo 6. Manual de puestos de cajeros de Grupo Cacique Los Lirios S.A.....	108

## DECLARACIÓN JURADA

Yo, María Jesús Abarca Corella , mayor, soltera, estudiante de la Carrera de Licenciatura En Contaduría Pública De la Universidad San Marcos, domiciliado en Los Chiles, portador de la cédula de identidad número 208140063, en este acto, debidamente apercebido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga, en el Código Penal, el delito de perjurio y falso testimonio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi Investigación Individual Aplicada para optar al grado académico de Licenciatura en Contaduría Pública, juro solemnemente que mi trabajo de investigación denominado: Propuesta de estrategias de mejora en el Sistema De Control Interno de la empresa Grupo Cacique Los Lirios S.A., durante el año 2023, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos, número 6 683, del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en La Gaceta número 226, del 25 de noviembre de 1982, incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte: artículo 70º: Es permitido citar a un autor transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que estos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor y de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad San Marcos se reserva del derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. En fe de lo anterior firmo en la ciudad de San José, el veintitrés del mes de febrero del año dos mil veinticuatro.



María Jesús Abarca Corella

208140063

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecida primeramente con Dios, que me ha dado fuerza para continuar con este trabajo a pesar de las dificultades. A mis padres quienes desde el inicio de mi carrera me han apoyado, en especial a mi madre, por motivarme siempre y darme su apoyo incondicional. A mi novio quién ha sido un gran apoyo durante el proceso. A la empresa Grupo Cacique Los Lirios S.A., por abrirme sus puertas, en especial a Josué Quesada por la confianza. A mis profesores tutores Don Ronald Ramírez Marín y Tattiana Zamora Badilla, por la paciencia y apoyo.

*María Jesús Abarca Corella*

## **DEDICATORIA**

Este trabajo final de graduación se lo dedico a mi familia, especialmente mi madre, quien me ha enseñado a no rendirme, a luchar siempre por mis objetivos. A mi padre por las enseñanzas y el apoyo. A mi novio, que ha sido una parte esencial en este proceso, brindándome confianza y apoyo.

*María Jesús Abarca Corella*

## RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo se desarrolló en la empresa Grupo Cacique Los Lirios S.A., la cual es una empresa familiar, creada en el año 1980 por su fundador y actual dueño, la cual desarrolla la actividad de comercio tanto en venta minorista como mayorista de productos de canasta básica, higiene, limpieza, entre otros. Al pasar los años la empresa se ha enfrentado a grandes retos que ha logrado superar satisfactoriamente, los cuales, le han permitido obtener experiencia para continuar superándose y llegar a ser la empresa que es hoy en día, con gran renombre en la zona de Los Chiles. Como parte de su crecimiento, es posible que se descuiden ciertas áreas operativas dentro de la empresa, tal como lo pueden ser los controles internos, los cuales permiten a la gerencia conocer y controlar el desempeño de los trabajadores en sus respectivos departamentos, es de suma importancia la aplicación de controles en cada puesto definido, sin embargo, para esta empresa, hay un área que tiene mayor importancia relativa con respecto a las demás, ya que se conoce la falta de controles y la gran cantidad de riesgos a los que se enfrentan, dicha área corresponde a la gestión de inventarios. Dentro de los objetivos del estudio se puede mencionar la importancia por conocer si la empresa dentro de su esfuerzo por mantenerse firme en el mercado mantiene activo un sistema de control interno en la gestión de inventarios, que permita identificar la calidad de ejecución de procesos, además de analizar dichos procesos y determinar las posibles debilidades que perjudiquen en correcto desarrollo de la empresa, con el fin de brindar propuestas de mejora que contribuyan a mitigar los riesgos. La investigación cuenta con un enfoque metodológico mixto, dado a que involucra distintos comportamientos y situaciones dentro de los procesos de la empresa, así como datos cuantificables de sus inventarios. Para obtener información suficiente y competente, se requirió aplicar distintos instrumentos y técnicas de investigación, como lo son la entrevista, encuesta y observación de procesos. Gracias a esto, se logra obtener amplios resultados, dando a conocer aspectos importantes a tomar en cuenta, confirmando así, la falta de capacitación al personal, la deficiencia en los procesos de control interno, la necesidad de las actividades de control y la gran falta de monitoreo en las acciones tomadas. Este trabajo se apoya en la Ley General de Control Interno N. 8292, como buenas prácticas en la profesión.

*Palabras claves:* control interno, inventarios, Informe COSO, auditoría, propuesta.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

La implementación de controles en las empresas ha sido un tema de gran importancia a través del tiempo, esto sucede porque permite un mejor panorama de la situación actual de la misma, además de conocer aquellos aspectos que influyen directamente en las posibles pérdidas económicas o situaciones adversas por las que esté pasando la empresa en un determinado momento, por estas razones, los diferentes tipos de controles han salido a la luz para satisfacer las necesidades y velar por el mejoramiento en procesos productivos, manipulación de activos o de inventarios y buscar soluciones que permitan un mejor desempeño en el trabajo.

Sin duda alguna el Control Interno en las compañías es una herramienta que permite un análisis de datos previos, así como establecer objetivos a lo largo del proceso y brindar las bases para la toma de decisiones de las acciones a ejecutar, en caso de requerir implementar cambios.

Este trabajo está enfocado en la evaluación del Sistema de Control Interno de la empresa Grupo Cacique Los Lirios S.A, dedicada a la actividad comercial, siendo este un supermercado y distribuidor de mercaderías al por mayor, tanto de alimentos, así como artículos de limpieza y otros artículos en general. Por lo tanto, se conoce que existen grandes movimientos de entradas y salidas de mercadería, por ende, se requieren controles especiales para velar por la existencia, exactitud y buen estado de los inventarios.

Como bien se conoce, la característica de todas las empresas comerciales es generar utilidades que permitan continuar con el giro habitual de la misma y buscar un crecimiento continuo, tal como es el caso de Grupo Cacique, que depende de las utilidades generadas por la venta de sus inventarios para cubrir sus necesidades y gastos de operación.

Por lo tanto, se requieren diferentes controles que permitan asegurar el buen manejo de la mercadería que es adquirida por la empresa, además de velar por la responsabilidad de los encargados a la hora de que ingresa o salen productos. De esta manera la empresa puede tener seguridad razonable de que su rentabilidad no está siendo afectada.

De tal manera, que, al tener un buen sistema de Control Interno, las empresas tienen la posibilidad de controlar la rotación de productos y evitar pérdidas por caducidad de estos, además se puede disminuir el riesgo de robos ya que al tener controles adecuados aumenta la posibilidad de que los encargados lo detecten fácilmente. Por lo tanto, la importancia radica en que la empresa pueda tener a mano los datos exactos de cantidad de inventario que tengan en existencia, y que esta sea una de las bases de tomas de decisiones para realizar mejores inversiones y evitar pérdidas.

Para subsanar las malas prácticas que se están utilizando es necesario hacer cambios, para ello se requieren técnicas y nuevos procedimientos que los podemos encontrar en la propuesta de mejora en el Sistema de Control Interno que se estará realizando a esta empresa. La propuesta consiste en elaborar una serie de aspectos importantes a considerar en los procesos que involucran la manipulación de los inventarios de mercaderías, con base, a las pruebas, entrevistas y normativa vigente.

El interés de este trabajo académico consiste en analizar el sistema actual de Control de inventarios que tiene la empresa Grupo Cacique, y con bases a los resultados de las pruebas a realizar, determinar los aspectos a mejorar, siempre velando por el cumplimiento de la normativa y apeándose a las buenas prácticas actuales.

Por último, la finalidad principal es diseñar un instructivo o una guía con aquellos pasos que se deben realizar en los procesos involucrados para salvaguardar los inventarios, además de subsanar los malos hábitos o descuidos que se presenten durante la labor.

Este trabajo consta de seis capítulos, en los que se desarrollarán los diferentes componentes para lograr con la finalidad del tema.

En el primer capítulo, se establece el tema de la investigación, además del Estado de la Cuestión, en donde se realizan investigaciones tanto nacionales como internacionales sobre temas relacionados al que se encuentra en desarrollo, así como los objetivos de estudio, problema de la investigación, alcances y limitaciones del mismo.

El segundo capítulo se encuentra conformado por el Marco Teórico, el cual incluye el marco teórico situacional; en el cual se plasma toda aquella información importante de la empresa que esté relacionada con el trabajo, como lo es su historia, organigrama, objetivos,

misión, visión, y el FODA. Por otra parte, el marco teórico conceptual también forma parte de este capítulo, el cual se conforma de las bases teóricas, definición de conceptos y todos aquellos fundamentos teóricos o legales que formen parte del desarrollo del proyecto.

Para el tercer capítulo, se lleva a cabo la descripción de la metodología empleada en el desarrollo del trabajo, así como sus características, de igual manera, una descripción de aquellos instrumentos utilizados para obtener la información necesaria para el desarrollo del mismo, además de descripción del diseño de la investigación, así como los sujetos involucrados.

Para el cuarto capítulo, se lleva a cabo el análisis e interpretación de los resultados de los instrumentos aplicados a la muestra de la población seleccionada que brindó sus opiniones con respecto a las preguntas planteadas.

El quinto capítulo, se centra en las conclusiones de los análisis previos, de acuerdo con los resultados del análisis de lo que reflejan los instrumentos aplicados. De igual manera, se plantean recomendaciones de acuerdo a las conclusiones establecidas para la empresa Grupo Cacique Los Lirios S.A.

Por último, para el sexto capítulo se lleva a cabo lo relacionado a la propuesta de mejora, tomando como base los resultados de instrumentos, sus análisis, conclusiones, con el fin de proponer mejoras en su sistema de control interno de inventarios.

### **Tema de investigación**

Propuesta de estrategias de mejora en el Sistema de Control Interno de la empresa Grupo Cacique Los Lirios S.A., durante el año 2023.

### **Estado de la cuestión de la investigación**

Este trabajo está conformado por una parte muy importante la cual es la investigación bibliográfica a cerca de los enfoques o trabajos ya expuestos sobre este tema o relacionado en ocasiones anteriores por otros autores.

Se da inicio con investigaciones internacionales, entre las cuales podemos encontrar aportes relacionados, como lo son;

En primera instancia, el primer estudio de la Universidad De Medellín, cuyo trabajo fue realizado por Giraldo y Duque (2019), que lleva como título *Instrumento de auditoría interna complementario para la evaluación del control interno contable del municipio de Granada, Antioquia, en aplicación de la resolución 193 de 2016 de la Contaduría General De La Nación*, en el cual señala que:

El diseño de un instrumento de auditoría interna complementario para la evaluación del control interno contable del municipio de Granada (Antioquia) servirá para que el jefe de control interno o quien haga sus veces pueda llevar a cabo la auditoría interna al proceso de gestión financiera, que le permita verificar y documentar el marco de referencia en cuanto a políticas contables y políticas de operación, así como las etapas del proceso contable, en la identificación, clasificación, medición inicial, registro, medición posterior y revelaciones, para suscribir los planes de mejoramiento internos y efectuar el seguimiento y verificación al cumplimiento de los mismos. (p.22)

Tal como lo indica, permite conocer que, desde el punto de la auditoría interna, los procesos de control interno siempre van a ser buenos aliados en temas de asegurar una mejor ejecución de los procesos y facilitar los procesos de revisión de documentos y análisis de información.

Así mismo, se reconoce la similitud entre ambos trabajos, ya que ambos ven la necesidad de mejorar el sistema de Control Interno, para aumentar la eficiencia de los procesos.

Como segunda investigación, podemos analizar el estudio de la Fundación Universitaria del Área Andina, el cual fue realizado por Castrillón (2020) y es titulado *Proceso de Control Documental en el Área Operativa de Exportaciones de la Empresa Msl de Colombia Ltda en el Puerto de Cartagena y Buenaventura*. En el mismo nos indica que

Este proyecto se realizará con el fin, de diseñar un proceso de control documental de la consolidación de la carga, analizando con qué frecuencia la mercancía es rodeada por factores externos de la operación, es decir por el incumplimiento a nivel documental por parte del cliente que impida que MSL DE COLOMBIA cumpla con la salida estipulada. (p.10)

Por la similitud del trabajo en desarrollo, se determina que ambos pretenden establecer controles que mejoren los procesos realizados, ya que esta empresa tiene controles para procesos específicos, pero los cuales ya no presentan inconsistencia, sin embargo, por la falta de control en los procesos documentales, no se han hecho cambios necesarios para determinar las otras fallas que no se han atendido.

Por otra parte, se considera sumamente necesario la implementación de tecnologías adecuadas que permitan un mayor monitoreo y constante actualización de la información que agilice los procesos de revisión, un aporte de suma importancia realizado por León, Santana, Patiño y Guevara (2020) y es publicado por la Fundación Universitaria del Área Andina, el cual tiene como título *Procesos Y Procedimientos Adecuados Para El Efectivo Control De Las Auditorías Remotas Que Permitan Evidenciar La Confiabilidad Y Razonabilidad De La Información*. En la cual nos indica lo siguiente

La implementación de la auditoría remota brinda oportunidades de mejora siempre y cuando los responsables de aplicar los controles la desempeñen de forma ética puesto que la empresa cuenta con un adecuado diseño de software, además, el conocimiento de la norma es indispensable para lograr cumplir el objetivo de este tipo de auditorías, además, como mecanismo formal puede llegar a todas las áreas de la organización de forma específica sin necesidad de desplazamientos hasta el sitio de trabajo. Esta actuación se vuelve indispensable para la organización debido a que brinda mayor eficiencia en la mitigación de los riesgos oportunamente que puedan afectar la información financiera, por medio de una planeación efectiva, de personal eficaz e

íntegro capacitado en el procesos y beneficiándose en la reducción de costos, de tiempos, la agilidad en la entrega de informes, así como proporcionar una garantía de ejecución por circunstancias de fuerza mayor que impidan la realización de la auditoría de manera presencial. (p.7)

Se considera que los procesos de auditoria son necesarios para evaluar los controles, detectar anomalías e implementar mejoras, sin embargo, el tiempo es limitado y este gran aporte permite facilitar posesos al poder realizarlos de manera remota, ahorrando tiempo, pero sin afectar la efectividad de los estudios. Un aspecto importante es que, al implementar esta metodología, la empresa asume mayor responsabilidad al ver en la necesidad de mejorar sus controles internos, base para los procesos de auditoría, y según su efectividad, se puede agilizar la auditoría y detectar que se requieren cambios.

Por otra parte, en el ámbito nacional también se han tomado en cuenta diferentes investigaciones que han sido relevantes y son de ayuda para este trabajo ya que están ligadas al control interno y la aplicación a las empresas.

Por lo tanto, se considera necesario hacer referencia a la siguiente documentación.

Dando inicio con el primer trabajo nacional, se puede encontrar el elaborado por Alfaro (2020) y es llamado *Estrategia para el mejoramiento del control interno y gestión contable del inventario de la cruz roja costarricense* plantea lo siguiente:

Por lo tanto, el Departamento de Contabilidad plantea como una de las principales debilidades, que las decisiones que se han generado de acuerdo con las operaciones no cuentan con suficientes perspectivas teóricas que respaldan a la gerencia para la toma de decisiones. (p.12)

En este documento, podemos detectar la similitud en mejorar los procesos de control interno enfocados en los inventarios, ya que, para cada empresa es sumamente necesario tener suficientes existencias de mercadería para satisfacer las necesidades de los periodos, por ende, es necesario, además, tener sistemas que permitan contabilizar la cantidad exacta que se tienen en existencia para determinar en qué momento se requiere adquirir más mercadería y de esta manera evitar los faltantes.

Como segundo trabajo de investigación nacional, se realiza la investigación en la Universidad Técnica Nacional, cuyos autores son Cortés y Vargas (2021), quienes desarrollaron el tema titulado *Propuesta de un sistema de control de inventarios de mercadería para la venta en la empresa Gourmet Imports DCR, S.A. a partir de la evaluación del control interno existente en el tercer trimestre del 2020*. En donde nos indica lo siguiente

Debido a la gran cantidad de los productos ofrecidos, mantener un control de entradas y salidas de mercancías se torna complicado, tanto para el manejo como para la administración de estas, por lo que se vuelve importante apreciar la posibilidad de implementar el manejo de inventarios como una estrategia que traería diferentes beneficios para la empresa, ya que tiene relación directa con su actividad comercial.

Entonces, desde este precepto, se asumiría el control interno de inventarios no solo como la forma de salvaguardar bienes y ganancias, sino que, también, se relaciona directamente con la posibilidad de ofrecer un servicio de calidad, entrega de la mercadería a tiempo, productos en buenas condiciones y resolución de los inconvenientes que puedan presentarse en la logística, entre otros.

(p.20)

Conociendo la información anterior, se puede determinar la gran importancia relativa que representan los inventarios para la empresa, ya que de esto depende el giro habitual de la misma, así como sus ganancias y relación con los clientes.

Por estas razones, es que la implementación de los controles internos son una herramienta necesaria, ya que va a permitir un mejor control de la situación operacional.

Por último, se realiza la investigación nacional elaborada por Castro (2023), llamado *Propuesta de mejoramiento al control interno a través de la ley n° 8292, enfocado a la calidad del servicio al cliente que brinda mensajería del sur, sucursal de Escazú en el periodo 2022*

Este trabajo tiene como finalidad el mejoramiento del servicio al cliente identificar las faltas o problemas que se están dando en la aplicación del control interno,

indagando la prioridad en la que se está brindando la aplicación del control interno y como mejorarla.

Además, se busca mejorar la participación de los involucrados en el control interno y el asumo de la responsabilidad que tiene la aplicación de este instrumento debido a que la gestión de riesgos y el control interno deben de ser integrados a la forma de trabajo, es por eso por lo que la dirección debe de asegurarse mediante comunicaciones y discusiones activas. (pp.17-18).

Se puede reconocer que este estudio tiene muy claro sus fundamentos, basándolos a la Ley General de Control Interno N° 8292. La cual nos da la guía y lo relacionado con el desempeño del control interno en las empresas, así como los involucrados.

De igual manera, la finalidad de este trabajo es mejorar los procesos, en este caso enfocado en el servicio a los clientes, que son de suma importancia para lograr mejoras en la calidad del trabajo y que estas se vean reflejadas en las utilidades de la empresa.

#### **Síntesis del estado de la cuestión.**

Con base a la investigación bibliográfica acerca del tema de investigación, el cual trata del control interno en inventarios de mercadería, tanto en el ámbito nacional como internacional, se encuentra una gran similitud y temas de gran interés en cuanto al Control Interno y la importancia en cuanto a la correcta aplicación en las diferentes áreas y departamentos de las empresas, con la finalidad aumentar la eficiencia de la Auditoría Interna, así como agilizar procesos de investigación y toma de decisiones.

Se logró encontrar trabajos con mucha similitud, ya que tratan de elaborar una propuesta de mejora en la misma área, sin embargo, son tipos de inventarios distintos, lo cual, resalta la importancia de mantener los controles adecuados indiferentemente de la empresa en que se apliquen para evitar faltantes o pérdidas.

Además de esto, se logran conocer diferentes herramientas o enfoques que son de gran ayuda para realizar los controles internos, como lo es el uso de tecnologías o bien la aplicación de la normativa, como lo puede ser la Ley General de Control Interno N° 8292. La cual es sumamente necesaria, ya que permite tener los lineamientos mínimos para un correcto análisis de la información y la vez generar propuestas acordes a la normativa.

## **Objetivos de estudio**

Los objetivos del estudio son la proyección de lo que se desea lograr en el trabajo, en donde se plasman las principales metas e ideas a cumplir, ya que, las mismas serán las encargadas de suministrar la información requerida para formar las bases necesarias y poder cumplir con la finalidad del trabajo.

### ***Objetivo general***

Analizar el Sistema de Control Interno en la gestión de inventarios para la empresa Grupo Cacique Los Lirios S.A, a través de un diagnóstico de las actividades desempeñadas, con la finalidad de proponer mejoras en los procedimientos y procesos aplicables en la gestión del inventario, en el año 2023.

### ***Objetivos específicos***

1. Identificar si la empresa Grupo Cacique Los Lirios S.A en el 2023 aplica el control interno en su sistema de inventarios.
2. Diagnosticar las actividades sobre las cuales gira el proceso de inventarios de la empresa, identificando riesgos y debilidades que afectan dicho proceso
3. Diseñar una propuesta de control interno, que se adapte a las necesidades de la empresa, mejorando el control, eficacia y eficiencia en su sistema de inventarios.

### **Formulación del problema de investigación**

El sector comercial es un área de muchos movimientos tanto de ventas y de compras, ya que se encargan de satisfacer las necesidades de los consumidores y en este caso específico, del sector alimenticio en el cual se encuentra inmersa la empresa Grupo Cacique, ubicado en Los Lirios de Los Chiles.

Debido a que existe tantas transacciones de entradas y salidas de mercadería, se requieren cuidados especiales para velar por la calidad, eficiencia y eficacia en el trabajo, además del constante cuidado que se debe tener con los Inventarios de mercadería, ya que de este dependerán las utilidades que genere el supermercado en los periodos. Los cuales se pueden ver afectados por las faltas de controles de las diferentes áreas del negocio, como lo pueden ser los faltantes de mercadería, errores en ventas y hasta pérdida por malversación de inventarios.

Una de las problemáticas detectadas, es la falta del personal encargado de verificar el cumplimiento de los procesos ya establecidos, porque, aunque ya se han realizado esfuerzos para implementar técnicas de control de inventarios, no se ha brindado el seguimiento necesario, por lo tanto, no es posible evaluar el cumplimiento por parte de los trabajadores y encargados.

La finalidad de este proyecto, es informar acerca de la importancia que representa para la empresa mantener controles contantes en los departamentos, además de darle seguimiento a los mismo. Con los controles adecuados, se pueden asegurar un mayor aprovechamiento del tiempo, un mejor desempeño personal, además de velar por el buen estado de sus activos y por ende la reducción de pérdidas que permitan aumentar las utilidades de la operación.

El control interno es una herramienta, en la cual se plasman aquellos procedimientos que se consideran necesarios para aumentar el nivel de eficiencia de los procesos, este será el objetivo del trabajo, ya que no cuentan con este tipo de cuestionarios de Control Interno.

Con base a la actual problemática, se plantea la siguiente pregunta: ¿Cuáles controles internos pueden permitir el mejoramiento de la calidad, eficacia y eficiencia de los procesos

relacionados al control de inventario de mercaderías del supermercado Grupo Cacique Los Lirios S.A., en la zona de Los Lirios de Los Chiles?

Además, se destacan las siguientes preguntas secundarias: ¿Qué tipos de controles se aplican habitualmente al área de inventarios de mercaderías? ¿Cuál es la visión o a qué nivel de control se desea llegar? ¿Qué mejora se considera que puede tener la empresa con la implementación de la propuesta del sistema de Control Interno?

### **Justificación del estudio de investigación**

La empresa Grupo Cacique Los Lirios S.A., en un supermercado dedicado a la venta al por menor, al consumidor final y además realiza ventas al mayoreo y distribución a otros comercios de la zona de Los Chiles.

Por lo tanto, la venta de mercadería es su actividad principal, para esto, se requiere control de las personas que trabajan en las áreas relacionadas, así como de los procesos y su ejecución, además de controlar sus niveles de compras, las cuales debe permitir satisfacer las necesidades de los clientes pero sin exceder los límites, además de esto, se requiere de un especial cuidado con el control de la mercadería almacenada, ya que las ganancias depende de la utilidad que esta genere y puede existir riesgo, tanto de mercadería dañada, así como de fraudes y robos.

Debido a esto, se considera que mantener un adecuado control de los inventarios es sumamente necesario, ya que no solo se basa en el cuidado que se debe tener al almacenar la mercadería en bodegas, sino también de mantener al día los inventarios, velar por que los mismo no cumplan su fecha de caducidad y sigan almacenados, por esto la importancia de rotación de mercaderías y demás controles en chequeos de ventas y compras de los mismos.

Se considera necesario que la empresa Grupo Cacique Los Lirios S.A., tenga conocimiento de la importancia de mantener diferentes tipos de controles en sus áreas de trabajo, que permitan un mayor aprovechamiento del tiempo, además de mejorar la eficiencia en el trabajo y buscar en conjunto el logro de los objetivos.

Ya que se conoce que es una problemática existente y ha persistido a lo largo del tiempo, con este trabajo se desea contrarrestar los procedimientos no adecuados y el descuido o falta de conocimiento a la hora de desempeñar las actividades cotidianas.

Debido a la gran importancia relativa que representa la suma de los inventarios que posee la empresa, es una necesidad tomar acciones que permitan promover mejores prácticas y la vez un mejor desempeño de las personas trabajadoras. Dichas acciones van a representar un aumento en las utilidades de la empresa.

### **Alcances de investigación**

La finalidad de este trabajo es llevar a cabo una propuesta de Control Interno para la empresa Grupo Cacique Los Lirios S.A., tomando como base datos del primer semestre del año 2023, además de las diferentes observaciones y pruebas que se puedan realizar durante el periodo de desarrollo del mismo trabajo.

Una vez se culmine el trabajo, se entregará la propuesta de Control Interno a la empresa y esta será la encargada de llevar a cabo los procesos de implementación. Las bases para desarrollar este trabajo será la normativa vigente y las sanas prácticas existentes.

La base de la investigación será toda aquella información suministrada por parte de la empresa, además de la evidencia probatoria, sin embargo, es derecho de la empresa omitir algún tipo de información confidencial.

### **Proyecciones**

1. Velar por el buen tratamiento en el sistema de inventario, conocer a cerca de los procesos y analizar si estos son adecuados para el resguardo de los mismos. Además, de conocer la perspectiva de los trabajadores con respecto a los controles aplicados, así como la efectividad de los mismos.
2. Realizar muestreos reales y comparar contra los controles existentes en la empresa, mediante las pruebas físicas que se realizan durante el proceso, se debe analizar la congruencia de los inventarios, con base a lo registrado en su sistema de control de inventarios, lo cual permita analizarlas diferencias que puedan existir.

3. Brindar una propuesta de Control Interno, basada en datos reales y análisis de evidencia, en donde se busca implementar las medidas de control interno en el sistema de registros de inventarios, que permitan recopilar información de la situación actual, y demás de proponer mejoras en los procesos.
4. Evitar pérdidas a la empresa Grupo Cacique, ya sea por mala manipulación o desconocimiento, lo cual, se pretende lograr con los cuestionarios de control interno que se apliquen, y de esta manera darle a conocer a la administración los puntos en los que se deben mejorar.
5. Contribuir en la mejora continua y que esta permita un mejor manejo de los inventarios, por medio del seguimiento posterior a aplicar las medidas correctivas de lo reflejado en los cuestionarios.

### **Limitaciones**

1. La empresa no tiene un control constante sobre los inventarios, por lo tanto, no se tienen datos de comparación, a pesar de que han dado indicaciones a los encargados de cómo realizar los procesos, no se tiene por escrito ningún respaldo, además, de que no se brinda un correcto seguimiento a esas indicaciones.
2. Es posible que la empresa no considere necesario implementar la propuesta, y esta sea excluida, ya que la finalidad de este proyecto es realizar únicamente la propuesta y la implementación de la misma, corre por cuenta propia de la empresa.
3. Esta propuesta está diseñada con base a la información de la empresa Grupo Cacique Los Lirios S.A., por lo tanto, no puede ser aplicada a otras empresas, a menos de que esta sea modificada de acuerdo a sus necesidades.
4. El periodo del trabajo es limitado, por ende, el lapso de tiempo para realizar las pruebas campo comprende datos únicamente del cuarto trimestre del año 2023.
5. La información suministrada puede contener errores u omisión de información por parte de la empresa, ya que, al no tener controles constantes, es posible que exista error en los registros de inventarios.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se lleva a cabo la investigación de distintas fuentes bibliográficas que suministran la información necesaria para el desarrollo del trabajo, la misma será la base del conocimiento para el progreso de este.

El cual, conlleva temas relacionados al control internos, especialmente enfocado en el sistema de inventarios de mercadería y demás conceptos e información relacionada que permiten ampliar el conocimiento tanto para conocimiento propio, así como para la empresa Grupo Cacique Los Lirios S.A.

### **Marco situacional**

El marco situacional es la extracción de toda aquella información importante a cerca de la empresa en la que se está desarrollando el trabajo, es donde se describen los principio y finalidades de la empresa, en donde se involucra el contexto y situación actual de la empresa.

### **Historia Grupo Cacique Los Lirios S.A**

Es una empresa familiar, fundada el 19 de noviembre año 1980 por el propietario actual William Quesada Arce, quien inicia en el comercio con una pequeña pulpería, su ubicación entonces, estaba un poco alejada y poco transitada, poco tiempo después, cerca de este lugar, se inicia un nuevo proyecto de crear una carretera nueva, lo que trae consigo era mayor movilización de personas, por lo tanto, el señor Quesada decide vender el local donde se encontraba esa pulpería, para hacer un esfuerzo mayor y adquirir una nueva propiedad más cerca de esa carretera, el mismo en donde se encuentra el supermercado actualmente.

Inicia la pulpería con el nombre Súper Cacique, la idea del nombre “Cacique” se define como un jefe de la comunidad, por ende, es un nombre que refleja que este es un negocio de importancia y liderazgo en el mercado.

Durante este proceso de lucha constante y recursos limitados, fue en crecimiento el pueblo, lo que permitía que mayor cantidad de personas tuvieran la necesidad de comprar sus

alimentos en este mini súper, lo que permitió ampliar sus instalaciones y realizar remodelaciones de equipos.

Al pasar el tiempo, sus hijos comenzaron a involucrarse en el negocio ya que este continuaba en desarrollo. De esta manera, en año 2011 cuando su hijo menor decide apoyarse en este supermercado para dar inicio en el comercio mayorista, mediante alianzas importantes con empresas proveedoras, se logran mejores condiciones y oportunidades de crecimiento, tanto así, que se logran definir rutas a las diferentes comunidades de la zona, ya que la demanda continuaba en aumento.

Gracias al éxito que tenía la venta mayorista, en el año 2014 se da la oportunidad de la construcción de una bodega externa al supermercado, destinada para las compras en volumen y distribución de mercadería a los clientes de supermercados y pulperías.

En el año 2015, padre e hijo deciden unir el supermercado y la distribuidora, dando inicio con la sociedad llamada Grupo Cacique Los Lirios S.A., la cual cuenta actualmente con alrededor de 16 trabajadores fijos en los diferentes puestos, como lo son: cajeros, gondoleros, carniceros, encargado de recursos humanos, asistente administrativo-contable, bodegueros, facturador, agente de ventas, repartidor y chofer.

La empresa cuenta con una flotilla vehicular de 4 camiones para la repartición de mercaderías, además de 2 carros de carga,

### **Valores institucionales Grupo Cacique Los Lirios S.A**

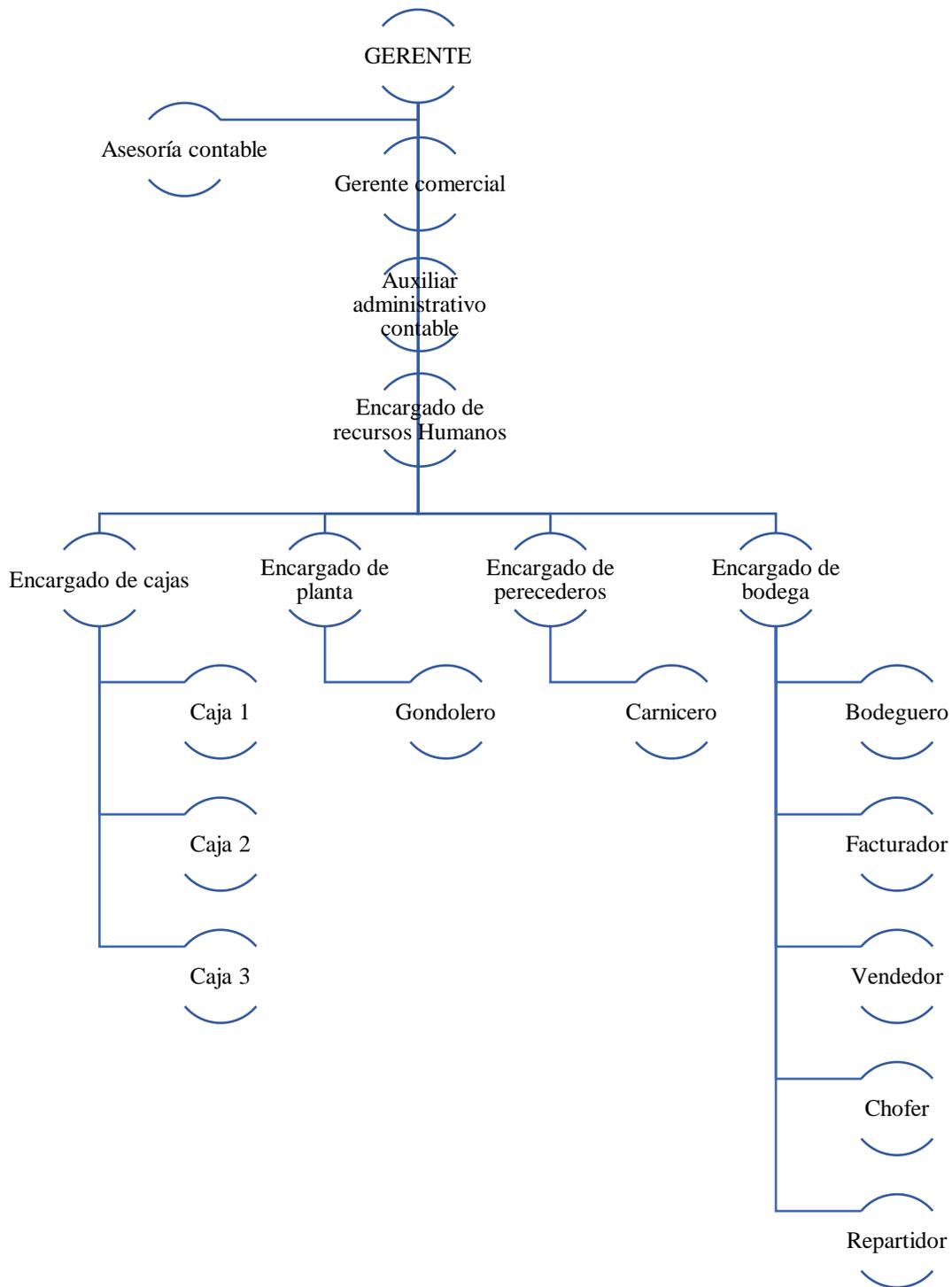
1. Respeto: respetar las opiniones de los demás contribuyendo al diálogo, es saber los intereses y necesidades del otro compañero, es aceptar y comprender tal y como son los demás, respetando su forma de pensar.
2. Honestidad: Ser honesto implica conocerse así mismo, expresar sin temor los sentimientos y pensamientos.
3. Transparencia: Es conocer mis fortalezas y ponerlas al servicio del equipo de trabajo, identificar mis debilidades y trabajar para superarlas, mostrar interés y disposición permanente por aprender, aceptar mis errores y reconocer los logros de los demás.
4. Compromiso: Es sentir como propios los objetivos y metas institucionales, estar comprometido proactivamente con los retos asumidos por el equipo de trabajo.

5. Servicio: Es conocer los clientes, sus necesidades y preferencias, además de brindar el servicio de forma amable, oportuna y eficiente.
6. Puntualidad: Ser puntual implica tener cuidado y diligencia en hacer las cosas a su debido tiempo y en llegar a nuestro trabajo a la hora indicada.
7. Responsabilidad: Es comprometernos y hacer lo que nos corresponde de la mejor manera para beneficio colectivo. Ser diligentes y puntuales en las gestiones y acciones que se ejecuten, así actuar con profesionalismo en todo momento.

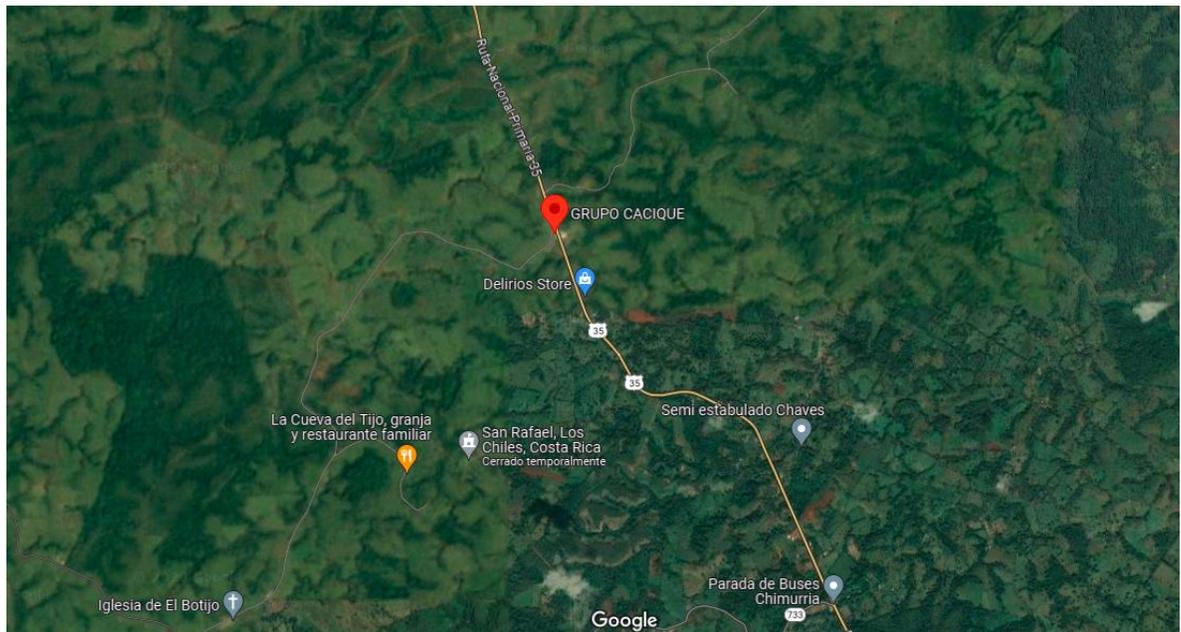
### **Organigrama institucional**

El organigrama es la estructura con la que está compuesta el equipo de trabajo de la empresa Grupo Cacique Los Lirios S.A, dando a conocer los puestos, así como sus jefaturas.

**Figura 1.** *Organigrama de Grupo Cacique Los Lirios S.A*



**Figura 2.** *Ubicación de Grupo Cacique Los Lirios S.A*



Fuente: Google Maps. (2023)

### **Objetivos institucionales.**

Los objetivos institucionales de la empresa Grupo Cacique Los Lirios S.A., son la proyección de resultados que pretenden alcanzar al pasar los años.

### **Objetivo General**

Ofrecer a los clientes un servicio de acuerdo a sus necesidades, con la atención adecuada y distintas comodidades, en el área de Los Lirios de Los Chiles y lugares de la zona Norte, brindando diversidad de mercadería, precios accesibles y buena relación comercial.

### **Objetivos Específicos**

1. Brindar variedad de mercadería a precios competentes
2. Establecimiento de relación de confianza y trato amable
3. Satisfacer las necesidades de los clientes de mayoreo

## Misión

Somos un supermercado de gran trayectoria en Los Lirios, proporcionando abarrotes para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, procurando que los mismos se sientan beneficiados con un ambiente de libertad y familiaridad mediante un excelente servicio y precios accesibles, pues su satisfacción es la nuestra. Contribuimos a una mejor calidad de vida tanto para nuestros colaboradores como la comunidad en general.

## Visión

Ser un supermercado distinguido, reconocido, y demandante, en la zona de Los Lirios, por la variedad de productos, implementación de alta tecnología y caracterizado por el excelente servicio a nuestros clientes.

## FODA

El FODA es un estudio que se realiza en las distintas áreas de la empresa, así como la examinación de sus propósitos, para determinar así, las fortalezas que los caracterizan, así como las debilidades no resultas, además, de las oportunidades externas que se pueden aprovechar para beneficio propio y, por último, las amenazas del exterior que pueden afectar el rendimiento del supermercado.

**Tabla 1.** *FODA de Grupo Cacique Los Lirios S.A.*

Fortalezas	Oportunidades
1. Obtener precios mayoristas	1. Expansión de mercado
2. Buena relación comercial	2. Mejora en infraestructura
3. Renombre comercial	3. Diseño de programas para cliente frecuente
4. Amplia gama de marcas	4. Nuevos canales de ventas (ventas en línea)
5. Promociones y dinámicas para los clientes	5. Ampliación de servicios
6. Ubicación estratégica	6. Creación de convenios con instituciones públicas y privadas
7. Amplio parqueo	
8. Amplias instalaciones	
Debilidades	Amenazas

- 
- |  |  |
|--|--|
| 1. Falta de evaluaciones internas e individuales                 | 1. Creciente apertura de mercados aledaños                       |
| 2. Falta de reclutamiento  | 2. Crecimiento de mercados no apegados a la legislación nacional |
| 3. No realizan controles preventivos de activos                  | 3. Necesidad de brindar crédito en Mayoreo                       |
| 4. No aplicación de control de inventarios                       | 4. Irregularidad de precios por el tipo de cambio                |
| 5. Perdida de mercadería por robos o daños, por falta de control | 5. Productos de contrabando a menor costo en el mercado          |
| 6. Limitación financiera   | 6. Desempleo local   |
- 

Fuente: Elaboración propia. (2023)

Nota: La información fue facilitada por el Gerente comercial.

Se elige esta empresa porque es bastante conocida en la zona, además de llevar en el mercado más de 40 años, con amplia experiencia y que día a día busca actualizarse e implementar mejoras para la empresa como tal, así como comodidades para sus clientes.

Además de esto, cuenta con un número importante de trabajadores en distintas áreas, al ser un supermercado se conoce que tiene movimientos diarios de entradas y salidas de mercadería, por lo tanto, son indispensables los controles internos para resguardar su mercadería, por lo tanto, se identifica este problema y es el mismo que impulsa a desarrollar el proyecto en esta empresa.

### **Marco conceptual**

El marco conceptual es un apartado en el que su principal función es fundamentar el conocimiento con fuentes bibliográficas, permitiendo así recopilar conceptos o explicaciones que estén relacionadas con el desarrollo del Trabajo en proceso.

### **Contabilidad**

La contabilidad es llamada por muchos, la ciencia y arte de registrar y clasificar las diferentes transacciones que la empresa realiza a lo largo de su actividad de acuerdo a la normativa aplicable. Dicho concepto, Omeñaca (2017) lo define como

Podemos definir la contabilidad como ciencia que orienta a los sujetos económicos para que éstos coordinen y estructuren en libros y registros adecuados la composición cualitativa y cuantitativa de su patrimonio (= estática contable), así como las operaciones que modifican, amplían o reducen dicho patrimonio (= dinámica contable). (p.21)

De tal manera, que cada transacción va a tener un efecto de suma o de resta del patrimonio según su origen, además es importante resaltar que cada transacción debe tener una contrapartida, para cumplir con el principio de contabilidad de la partida doble.

### **Principios básicos de la contabilidad**

Los principios de contabilidad permiten que la presentación de información sea más confiable, ya que se conoce que la información financiera es la base para toma de decisiones de la empresa, además que permite conocer el estado actual de la misma. Espinosa (2020), nos explica algunos de estos principios que permiten un mejor manejo de la información.

1. El devengo, describe los efectos de las transacciones y otros sucesos y circunstancias sobre los recursos económicos de la entidad que informa en los períodos en que esos efectos tienen lugar, incluso si los cobros y pagos resultantes se producen en un período diferente.
2. La base de la contabilidad internacional se sostiene sobre la hipótesis fundamental, en el cual el marco conceptual nos define lo que es el “negocio en marcha”.
3. Relevancia La información financiera relevante es capaz de influir en las decisiones tomadas por los usuarios. El valor predictivo y el valor confirmatorio de la información financiera están interrelacionados. La información que tiene valor predictivo habitualmente también tiene valor confirmatorio. -Materialidad o importancia relativa La información es material o tiene importancia relativa si su omisión o expresión inadecuada puede influir en decisiones que los usuarios adoptan a partir de la información financiera de una entidad que informa específicamente.
4. Representación fiel Los informes financieros representan fenómenos económicos en palabras y números. Para ser útil, la información financiera debe no solo representar los fenómenos relevantes, sino que también debe representar fielmente

los fenómenos que pretende representar. Para ser una representación fiel perfecta, una descripción tendría tres características: completa, neutral y libre de error. Libre de error significa que no hay errores u omisiones en la descripción del fenómeno, y que el proceso utilizado para producir la información presentada se ha seleccionado y aplicado sin errores.

5. Comparabilidad La información sobre una entidad que informa es más útil si puede ser comparada con la información similar sobre otras entidades y con información similar sobre la misma entidad para el otro período. Es la característica cualitativa que permite a los usuarios identificar y comprender similitudes y diferencias entre partidas. No está relacionada con una única partida. Una comparación requiere de al menos dos partidas. La comparabilidad no es uniformidad. Para que la información sea comparable, las cosas similares deben verse parecidas y las cosas distintas deben verse diferentes. La comparabilidad de la información financiera no se mejora haciendo que las cosas diferentes se vean parecidas ni haciendo que las cosas similares se vean distintas. Aunque un fenómeno económico único puede ser representado fielmente de múltiples formas, permitiendo métodos contables alternativos para el mismo fenómeno económico, ello disminuye la comparabilidad.

6. Verificabilidad Ayuda a asegurar a los usuarios que la información representa fielmente los fenómenos económicos que pretende representar. La verificación puede ser directa o indirecta. Verificación directa significa comprobar un importe u otra representación mediante la observación directa, por ejemplo, contando efectivo. Verificación indirecta significa comprobar los datos de entrada de un modelo, fórmulas u otra técnica, y recalcular el resultado utilizando la misma metodología.

7. Oportunidad significa que los responsables de la toma de decisiones dispongan a tiempo de la información, de forma que esta tenga la capacidad de influir en sus decisiones. Generalmente cuánto más antigua es la información, menor es su Utilidad. Sin embargo, cierta información puede continuar siendo oportuna durante bastante tiempo después del cierre de un período sobre el que se informa debido a que, por ejemplo, algunos usuarios pueden necesitar identificar y evaluar tendencias.

8. **Comprensibilidad** La clasificación, caracterización y presentación de la información de forma clara y concisa la hace comprensible. Los informes financieros se preparan para usuarios que tienen un conocimiento razonable de las actividades económicas y del mundo de los negocios, y que revisan y analizan la información con diligencia.

9. **La restricción del costo en la información financiera útil** La prestación de información financiera impone costos, y es importante que esos costos estén justificados por los beneficios de presentar esa información. Existen varios tipos de costos y beneficios a considerar. A continuación, pasamos al punto 2 de este capítulo que nos revelará la característica, lógica de movimientos y estructura del estado contable fundamental: el Balance General. (pp. 28-31)

**Tabla 2.** *Principios básicos de la contabilidad.*

<b>Principio</b>	<b>Descripción</b>
Devengo	Se conoce como el efecto que tienen las transacciones en la situación de la empresa en el momento en que se lleva a cabo la misma.
Negocio en marcha	Este concepto hace referencia a que los Estados Financieros se preparan asumiendo que la empresa se encuentra estable y no tendrán cambios fuertes que afecten su situación.
Relevancia	Representa el valor de importancia que tiene información, la cual es capaz de influir en la toma de decisiones.
Representación fiel	Refleja que los informes financieros están preparados de la mejor forma posible, por lo tanto, la información debe estar completa, neutral y libre de errores.
Comparabilidad	La comparabilidad de la información con otras empresas o con la misma, pero de periodos pasados, es sumamente necesarios para analizar cambios en las partidas.
Verificabilidad	La información se debe poder calcular nuevamente, y verificar por medio de métodos o procedimientos que el resultado sea correctos.
Oportunidad	La información debe estar actualizada, ya que esta debe ser de utilidad para la toma de decisiones presentes.
Comprensibilidad	La información debe ser entendida por quienes la rodean, es necesario una correcta clasificación, caracterización y presentación de la información presentada.

La restricción del costo en la Cada costo involucrado debe estar debidamente respaldado.  
información financiera útil

---

Fuente: Elaboración propia. (2023)

### **Importancia de la contabilidad**

La contabilidad en las empresas siempre va a ser una de las principales áreas, en donde se enfoca una gran responsabilidad de todos los departamentos de cada empresa, esto debido a que, las diferentes transacciones están relacionadas a transacciones financieras, por ende, existen diferentes movimientos de entradas y salidas de las cuentas. La manera de llevar un adecuado control de la empresa y de conocer el estado de la misma en cuanto a temas económicos se refiere, es mediante una contabilidad clara y ordenada. Con respecto a esto, Vera, P., Espinoza, A. y López, R. (2016), mencionan

La contabilidad, es de gran importancia porque todas las empresas tienen la necesidad de llevar un control de los negociaciones mercantiles y financieras. Así obtendrá, mayor productividad y aprovechamiento de su patrimonio. Por otra parte, los servicios aportados por la contabilidad son imprescindibles para obtener información de carácter legal. (p. 10)

Las empresas exitosas tienen altos niveles de control en sus finanzas, ya que es sumamente necesario conocer sus utilidades, conocer su capacidad y solvencia económica que tenga la misma.

### **Registros contables**

Los registros en la contabilidad son la base para el desarrollo de los demás procesos contables, ya que en estos permiten ingresar cada transacción que realice la empresa, sea de compras, ventas, aportes, gastos o bien movimientos específicos. Manríquez (2020), indica

Vamos entonces al primer registro contable: el Libro Diario, al cual definiremos como el registro contable donde se anotan las transacciones o hechos económicos en forma cronológica como se muestra a continuación. El lector deberá darse cuenta de que es una forma levemente distinta a la anotación que hicimos en el Mayor. En todo caso,

debe quedar muy en claro que, cada vez que se carga o abona una cuenta en el Diario se hace lo mismo en el Mayor. (p. 145).

Cabe resaltar la importancia de que cada registro contenga la información y cálculos correctos, ya que dicha información será la que influya directamente en los Estados Financieros, por lo tanto, serán la base tanto para auditorías como para tomas de decisiones de la empresa en sus procesos internos.

### **Información financiera**

La información financiera son todos aquellos datos financieros o números con los que se pueda contar, con la finalidad de conocer la situación de las empresas, sus movimientos y demás transacciones, de acuerdo con EINFOMA, la define como:

La información financiera es aquella información relacionada directamente con toda la información contable tales como estados financieros, cuentas anuales u otros documentos que soporten información cuantitativa representada en una moneda (como puede ser el Euro). Estamos hablando entonces de información que da una imagen numérica y exacta del estado económico de una persona, empresa o institución. Normalmente esta información se utiliza para la toma de decisiones, en especial cuando existe una relación comercial de por medio. (parr.1)

### **Auditoria**

La auditoría consiste en una revisión de diferentes áreas de la contabilidad, la cual puede ser específica o incluso más general, en donde se intenta comprobar por medio de pruebas la veracidad de la información. Pérez y Gardey (2021) indican que

Una auditoría es una de las formas en las que se pueden aplicar los principios científicos de la contabilidad, donde la verificación de los bienes patrimoniales y la labor y beneficios alcanzados por la empresa son primordiales, pero no son lo único importante. La auditoría intenta también brindar pautas que ayuden a los miembros de una empresa a desarrollar adecuadamente sus actividades, evaluándolos, recomendándoles determinadas cosas y revisando detenidamente la labor que cada uno cumple dentro de la organización. (par.7)

La auditoría permite tener un panorama más amplio de la situación de la empresa, además de tener más control sobre la misma.

### **Control Interno**

De acuerdo con la Ley General De Control Interno, el control interno son aquellas acciones y procedimientos que desempeña la administración, con el fin de intervenir en las diferentes áreas de la empresa y de esta manera corregir irregularidades e implementar mejoras.

Para efectos de esta Ley, se entenderá por sistema de control interno la serie de acciones ejecutadas por la administración activa, diseñadas para proporcionar seguridad en la consecución de los siguientes objetivos:

- a) Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- b) Exigir confiabilidad y oportunidad de la información.
- c) Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones.
- d) Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico. (Artículo 8º-Concepto de sistema de control interno)

### **Importancia del control interno**

El control interno es indispensable en cualquier actividad que se desarrolle, por sencilla que esta sea, requiere de un proceso definido, de cuidados específicos, además de permitir a la empresa conocer el desempeño y optimizar el desempeño en el trabajo.

Tal como lo menciona Estupiñán (2016), ya que:

A partir de la publicación del informe COSO (Control Interno- Estructura Integrada) en septiembre de 1992 y en cuyo desarrollo participaron representantes de organizaciones profesionales de contadores, de ejecutivos de finanzas y de Auditores Internos, ha resurgido en forma impresionante la atención hacia el mejoramiento del control interno y un mejor gobierno corporativo, lo, cual fue derivado de la presión

pública para un mejor manejo de los recursos públicos o privados en cualquier tipo de organización, esto ante los numerosos escándalos, crisis financieras o fraudes, durante los últimos decenios. Al respecto, es importante resaltar el concepto de la “responsabilidad” (accountability), como uno de los factores claves para el gobierno o dirección corporativa de las organizaciones: en este sentido, conviene recordar que un eficiente sistema de control puede proporcionar un importante factor de tranquilidad, en relación con la responsabilidad de los directivos, los propietarios, los accionistas y los terceros interesados. (p. 34)

### **Propósito del control interno**

Es importante reconocer que el control interno involucra muchas áreas, distintos procedimientos, y mecanismos que juntos contribuyen a la mejora global, de tal manera, que su propósito va más allá de solo procesos, tal como lo indica Abolacio (2023):

De esta manera, un sistema de control interno comprenderá el conjunto de técnicas necesarias para la consecución de los objetivos de control interno. Esto hace esencial el establecimiento de estos objetivos como primer paso para la determinación de un sistema eficaz de control interno. (p.70)

**Tabla 3.** *Objetivos del control interno*

<b>Objetivos</b>	<b>Descripción</b>
Objetivos generales de control interno	<p>Autorizaciones apropiadas: las autorizaciones para una actividad deben ser acordes a los criterios establecidos por la dirección de la empresa, debiendo estar claramente definidas y comunicadas las responsabilidades.</p> <p>Clasificación contable adecuada: las transacciones deben clasificarse permitiendo la elaboración de los estados financieros de conformidad con las leyes y las regulaciones contables y las indicaciones de la dirección.</p> <p>Verificación y evaluación: el contenido de la información financiera obtenida de los programas contables debe ser verificado y evaluado periódicamente, ya que debe mostrar con exactitud la situación económica y financiera de la empresa. Para ello se aplicarán técnicas que comparen los registros contables con la realidad existente.</p> <p>Salvaguarda física: el acceso a los activos de la empresa debe estar definido por la dirección, para lo cual deberán asignarse autorizaciones de acceso y responsabilidades de custodia y vigilancia.</p> <p>Reconocimiento de los hechos contables: los hechos contables se reconocerán por observación visual, documentación recibida, acuerdo entre partes, etc. Es importante conocer el momento en que se genera para someterlo entonces a su aceptación.</p>

Objetivo operativo de control interno	<p>Aceptación de las transacciones: solo deben convertirse en transacciones que se procesen en el sistema aquellos hechos que sean aceptados por la dirección. El no cumplimiento de este objetivo generaría la aparición de operaciones no autorizadas.</p> <p>Integridad del procesamiento: las transacciones aceptadas deben procesarse según las políticas establecidas por la gerencia, y en el tiempo y la forma oportunos.</p> <p>Integridad de los informes: los resultados obtenidos del procesamiento de las transacciones deben ser informes fiables que permitan a la dirección la toma de decisiones.</p> <p>Integridad de las bases de datos: la información registrada en las bases de datos debe reflejar con exactitud el resultado del procesamiento de la transacción. Es muy importante, ya que estas bases de datos pueden usarse en procesos posteriores, para los cuales debe asegurarse que no se arrastran errores anteriores.</p> <p>Integridad de los enlaces: los hechos que afecten a más de un sistema deben registrarse para todos ellos en el mismo periodo contable, de modo que la información cruzada de los distintos informes sea coherente. (Abolacio, 2023, p.71-72)</p>
---------------------------------------	---

Fuente: elaboración propia. (2023, basado en los autores mencionados)

### **Ambiente de control**

El ambiente de control es el entorno en el cual la empresa la empresa ejerce sus mandatos para contribuir en el Control Interno, la Contraloría General de la República lo define como “Conjunto de factores del ambiente organizacional que deben establecer y mantener el jerarca, los titulares subordinados y demás funcionarios, para permitir el desarrollo de una actitud positiva y de apoyo para el control interno y para una administración escrupulosa. (Artículo 2)

### **Actividades de control**

Las actividades de control son aquellos esfuerzos que se realizan para llevar a cabo los objetivos del control interno. Tal como lo indica la Contraloría General de la República:

Políticas y procedimientos que permiten obtener la seguridad de que se llevan a cabo las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República, por los jefes y los titulares subordinados para la consecución de los objetivos del sistema de control interno. (Artículo 2º-Definiciones)

## **Versiones del informe COSO**

Se han desarrollado tres actualizaciones de dicho informe, en donde fueron surgiendo componentes que permitían evaluar los procesos de control interno, Estupiñán (2016) los explica:

### *COSO I*

*The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* de los Estados Unidos de Norteamérica, a través del documento denominado “Control Interno–Marco Integrado”, conocido como el modelo de control COSO, estableció nuevas técnicas para la implementación y evaluación del control interno, a través de las cuales se orientaron los controles en las organizaciones; así mismo, la auditoría interna empezó a mejorar la efectividad de su función y con ello a ofrecer servicios más eficientes y con un valor agregado importante, metodología recibida y ampliada por otras asociaciones de varios países y puestas en práctica en la mayoría de las organizaciones públicas, financieras, manufactureras, comerciales, de servicios y demás, con resultados inicialmente acertados.

No obstante, después se vieron afectados con problemas de errores intencionales y no intencionales, algunos convertidos en fraudes insalvables como los sucedidos a partir de 1998 con las grandes bancarrotas de empresas reconocidas de los EEUU y de Europa (Worldcom, Enron, Parmalat y muchas más), lo que impuso la necesidad primaria de evaluar los riesgos de las empresas antes de realizar las planeaciones estratégicas, representando para los gobiernos y para las asociaciones de contadores de todo el mundo el reto de establecer parámetros obligatorios de saber administrar los riesgos para determinar correctivos o poder soportarlos a menores costos.

### *COSO II*

El mismo Comité interdisciplinario del llamado COSO I, encomendó a la Price Waterhouse Coopers & Co., la profundización y estudio de los problemas suscitados en el mundo empresarial y achacados a bajas auditorías o complacencia de las mismas, determinándose que en las empresas se encierran riesgos incalculables de carácter interno y externo que requieren ser clasificados y orientados al

entendimiento de los mismos y por ende se hace necesario, en principio, estudiar con detenimiento los posibles riesgos que las rodean para tratar de mitigarlos o corregirlos, concluyendo la necesidad de establecer en las organizaciones “Gerencias de Riesgos”, las cuales antes de cualquier toma de decisión asesoren a la alta gerencia en cómo administrar los riesgos.

Del anterior estudio se estableció un documento denominado *Enterprise Risk Managment – ERM – Integrated Framework I*, conocido por todos nosotros como el COSO II, en el cual se desarrolló una estructura conceptual para la administración del riesgo empresarial y se planteó la formulación y seguimiento de un proceso básico para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades que afectan el logro de las metas y objetivos de una empresa.

### *COSO III*

El nuevo marco integrado del control interno incluye algunos cambios que fueron establecidos para actualizar y modernizar el modelo del COSO I, le permitieron acoplarse a los cambios necesarios para tratar de minimizar los efectos negativos aparecidos en los últimos años por los fraudes empresariales y por la adaptación a los efectos tecnológicos; sin embargo, se puede decir que sus variaciones no son muy significativas. Las modificaciones no alteran los conceptos del COSO I, sino que indican con mayor claridad la interpretación de algunas cuestiones y amplían el alcance de algunos objetivos, en especial de los financieros, los cuales se amplían hasta los aspectos no financieros que aparecen en el proceso operativo de una empresa, enfoque que permitió que la Comisión Treadway hiciera esfuerzos por realizar cambios en temas de controles y riesgos, aunque no se produjeron cambios significativos. (pp. 17-18)

### **CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO**

El enfoque de la metodología es una serie de procesos y análisis de información mediante el cual logra recolectar información adecuada y necesaria para cumplir con el logro de los objetivos propuestos. Así mismo, Baena (2017), describe la metodología como:

La metodología nos permite ordenar y sistematizar un trabajo de investigación desde un reporte escolar hasta un trabajo para obtener un posgrado. La virtud es precisamente todo el instrumental para hacerlo. La investigación además nos sirve para saber mucho sobre pocas cosas y en un ejercicio colectivo entre todos los científicos van integrando las diferentes piezas de conocimiento que integran la ciencia, por ello es un producto colectivo, donde toda disciplina para desarrollarse requiere de la investigación. (p.31)

Para obtener los resultados deseados, la búsqueda de información debe ser suficiente y adecuada, para realizar la correcta selección se requiere de los diferentes instrumentos de investigación.

Existen diferentes tipos y enfoques, por lo tanto, para mejorar la comprensión de los diferentes aspectos, en este apartado se llevará a cabo la explicación de estos. Seguidamente del enfoque que mejor se adapta a esta investigación.

Otro de los aspectos a evaluar, serán los instrumentos para utilizar durante la investigación con la finalidad de medir el Sistema de Control Interno, tal como se pueden mencionar las entrevistas y las encuestas al personal seleccionado de la empresa Grupo Cacique Los Lirios S.A.

De la misma manera, se explicarán las técnicas a utilizar, como lo es la observación y cuestionarios adaptados a la población, con el fin de desarrollar la propuesta de mejora y solventar las necesidades detectadas.

**Enfoque metodológico**

El enfoque de la metodología puede permitir al investigador tener más conocimiento de la investigación y un mayor acercamiento al tema de estudio, con el fin de identificar su enfoque principal.

Existen tres tipos de enfoques en los que se puede basar una investigación, son cuales se desarrollan a continuación:

***Enfoque cuantitativo***

Este tipo de enfoque es comúnmente caracterizado por estar fundamentado por datos numéricos y el uso de la estadística para medir el comportamiento de la población con respecto a las variables de la investigación. De tal manera como lo explica Baena (2017), “el modelo cuantitativo resulta con frecuencia inaplicable en muchos tipos de investigación social, aunque proporciona una base útil para establecer comparaciones con la investigación cualitativa, más común en las ciencias sociales”. (p. 48)

***Enfoque cualitativo***

Este enfoque se basa en analizar las cualidades, comportamiento o situaciones a las que se enfrenta una población, las cuales serán la guía para desarrollar la propuesta, y con base a la observación y los referentes instrumentos, enfocar el estudio en los aspectos a mejorar. Dicho lo anterior, Baena (2017), brinda el siguiente aporte: “la investigación cualitativa tiene una tarea difícil, y no se puede esperar un grado de precisión siquiera aproximado al que suele hallarse en la investigación cuantitativa como la que se ofrece en las ciencias físico-naturales”. (p. 48)

***Enfoque mixto***

Este enfoque permite tener información tanto por el enfoque cualitativo, así como el cuantitativo, lo que permite a su vez, tener un más amplio panorama y diversidad de la información, lo que permite realizar comparaciones de los aspectos a evaluar.

A dicho enfoque, Hernández y Mendoza (2018), aportan lo siguiente:

Esta tercera vía para realizar investigación entrelaza a las dos anteriores (cuantitativa y cualitativa) y las mezcla, pero es más que la suma de las dos anteriores e implica su interacción y potenciación.

Los métodos mixtos o híbridos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (denominadas metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio enfoque mixto es la unión de los enfoques cuantitativos y cualitativos, se pueden utilizar los dos, pero dirigidos a un mismo tema en estudio. (p.10)

Con base a los enfoques expuestos anteriormente, el que mejor se adapta a esta investigación es el enfoque mixto, ya que durante la investigación se lleva a cabo la observación de actividades, conocimientos y acciones del personal, de la misma manera diferentes revisiones de documentos y tomas físicas. Por estas razones, este es el enfoque que mejor se adapta para guiar el proyecto.

### **Tipos de investigación**

El tipo investigación va ligada del alcance y desarrollo de la investigación, de acuerdo con su enfoque en la empresa y los objetivos a alcanzar. A continuación, se desarrollan los 4 tipos de investigación, así como en la que se enfocará este trabajo.

#### ***Estudio exploratorio***

Este tipo de estudio es aquel que cuyos antecedentes son nulos o poco investigados, por lo tanto, no se tiene mucha información de esta y existe escaso conocimiento del tema en cuestión. De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), nos indica lo siguiente:

Los estudios exploratorios se llevan a cabo cuando el propósito es examinar un fenómeno o problema de investigación nuevo o poco estudiado, sobre el cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. (p.106)

### ***Estudio descriptivo***

Este tipo de estudio va enfocado en identificar aquellas características o acontecimientos del tema de investigación, lleva más a fondo la indagación de los aspectos que caracterizan el mismo, para una mejor comprensión del tema. A lo que Hernández y Mendoza (2018), lo describen como:

Los estudios descriptivos pretenden especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden o recolectan datos y reportan información sobre diversos conceptos, variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o problema a investigar. En un estudio descriptivo el investigador selecciona una serie de cuestiones (que, recordemos, denominamos variables) y después recaba información sobre cada una de ellas, para así representar lo que se investiga (describirlo o caracterizarlo). (p.108)

### ***Estudio correlacional***

El enfoque de dicho estudio es conocer el grado de relación que existe entre dos o más variables dentro de un mismo estudio, para medir el grado de afectación que entre sí. Hernández y Mendoza (2018), brindan el siguiente aporte:

La utilidad principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras variables vinculadas. Las correlaciones pueden ser positivas (directamente proporcionales) o negativas (inversamente proporcionales). Si es positiva, significa que los casos que muestren altos valores en una variable tenderán también a manifestar valores elevados en la otra variable. Si es negativa, implica que casos con valores elevados en una variable tenderán a mostrar valores bajos en la otra variable.

La investigación correlacional tiene, en alguna medida, un valor explicativo, aunque parcial, ya que el hecho de saber que dos conceptos o variables se relacionan aporta cierta información explicativa. (p.110)

### ***Estudio explicativo***

El estudio explicativo, como bien lo dice la palabra, tiene el objetivo más allá de analizar la situación actual, si no, de investigar sus causas o cual va a ser el efecto de alguna situación. Con el aporte de Hernández y Mendoza (2018), se desarrolla la siguiente explicación:

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de fenómenos, conceptos o variables o del establecimiento de relaciones entre estas; están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos de cualquier índole (naturales, sociales, psicológicos, de salud, etc.). Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables. (p. 111-112)

Para este trabajo, se toman en cuenta los tipos exploratorio, descriptivo. Debido a que el tema de Control Interno y de su respectiva ley, son poco aplicados a las actividades, además, se describirán los procedimientos que aplican, así como sus técnicas, el perfil y conocimiento de las personas que se involucren en las entrevistas de la investigación.

### **Método de la investigación**

De acuerdo con la investigación, el método que se implementa es el método analítico, para el cual, se requiere conocer la naturaleza y los objetivos del tema en estudio, así como dividir todas sus partes y analizarlas de manera independiente.

Con la aplicación de este método, permite tener un mayor conocimiento y familiarización del tema de estudio. Por estas razones, este es el método que mejor se adapta a este estudio del Control Interno.

### **Diseño de la investigación.**

El tipo de diseño que se seleccionó para la investigación corresponde al no experimental, esto debido a que las variables a estudiar no son controladas ni influencia externa, por lo tanto, en el proceso de estudio se observan y se analizan los hechos tal como ocurren de manera cotidiana. De tal manera, que se aplican los instrumentos de manera directa, y analizar los resultados de acuerdo lo que experimentan los entrevistados.

A su vez, el diseño no experimental se divide en transversal o transeccional y en Investigación Longitudinal o longitudinales, para efecto de este trabajo, la que mejor se adapta al estudio es la Transversal.

La cual consiste en tomar la información de indeterminado tiempo y enfocar la investigación en ese rango de la información, tomando en cuenta que se aplicaran diferentes estudios a la muestra seleccionada, quienes pertenecen a distintos puestos de trabajo.

El diseño de la investigación transversal se subdivide en tres tipos: descriptiva, causal y exploratorio.

Como la finalidad de este trabajo es conocer los controles internos e implementar mejoras en sus sistemas, el enfoque que más se asemeja es el descriptivo, ya que es necesario recolectar información, opiniones y conocimientos sobre las áreas de trabajo relacionada al tema de inventarios, para de esta manera proceder con la propuesta de mejora de su sistema de control interno.

### **Sujetos y fuentes de información**

Uno de los aspectos más importantes es definir los sujetos que van a contribuir con el tema de estudio y quienes serán tomados en cuenta para la aplicación de los instrumentos de la investigación.

#### ***Sujetos de información***

Para este trabajo se toman en cuenta los puestos relacionados con el manejo de los inventarios y administrativo de la empresa, cuya responsabilidad recaiga sobre el control interno.

1. *Población de interés:* la población son aquellos individuos que se encuentran en el rango total de estudio, sin embargo, no todos serán tomados en cuenta para ser parte de la muestra. La población de estudio es de 16 personas, quienes forman parte de la empresa Grupo Cacique Los Lirios S.A.
2. *Tipo de muestreo:* conveniencia
3. *Tamaño de la muestra:* 6 personas
4. *Selección y distribución de la muestra:* Gerente comercial, encargado de bodega, bodeguero, facturador y gondoleros.

### ***Fuentes de información***

Es toda aquella información recopilada de alguna fuente directa o indirecta, que permita ampliar el conocimiento o sea de respaldo para brindar una opinión.

1. *Fuentes primarias*: Contienen información original que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa. Componen la colección básica de una biblioteca y pueden encontrarse en soporte impreso o digital. (Universidad de Guadalajara, 2024, párr. 1).

Las fuentes primarias utilizadas en la presente investigación son, libros, leyes y tesis académicas.

2. *Fuentes secundarias*: Contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Componen la colección de referencia de una biblioteca. Se utilizan cuando no se tiene acceso a la fuente primaria por una razón específica, cuando los recursos son limitados y cuando la fuente no es confiable. Permiten confirmar los hallazgos en una investigación y ampliar el contenido de la información de una fuente primaria. (Universidad de Guadalajara, 2024, párr. 2).

Las fuentes secundarias utilizadas serán revistas y trabajos de investigación.

3. *Fuentes terciarias*: Son guías físicas o virtuales que contienen información sobre las fuentes secundarias. Forman parte de la colección de referencia de una biblioteca. Facilitan el control y acceso a toda la gama de repertorios de referencia, como las guías de obras de referencia, o a un solo tipo, como las bibliografías. (Universidad de Guadalajara, 2024, párr. 3).

Estas fuentes de información no fueron utilizadas en proyecto.

### **Instrumentos y técnicas utilizadas en la recopilación de datos**

1. Encuesta: Se aplica una encuesta al personal que con normalidad sus labores y procesos tienen relación directa con los inventarios en la empresa Grupo Cacique Los Lirios S.A., como lo es el personal de bodega y gondoleros.

La encuesta es definida como un instrumento de recolección de información y datos sobre un tema en interés que involucre una población. La cual, consiste en una serie de preguntas que son aplicadas a una muestra de la población en cuestión. Dichos resultados permiten conocer diferentes opiniones de distintos ámbitos, lo cual permite analizar la percepción de las personas.

El investigador formula las preguntas de acuerdo sus suposiciones y conocimiento en el tema de los inventarios. Para confirmar las teorías extrayendo información real de las personas trabajadoras, se establecen en la encuesta preguntas cerradas.

Las preguntas cerradas, son aquellas en las que se indica la pregunta y así mismo una serie de posibles respuestas entre las cuales, el encuestado tiene total libertad de elegir la que considere que se adapta más a su opinión.

El beneficio de aplicar el cuestionario con preguntas cerradas a cierta cantidad de personas es que permite un análisis estadístico y permite relacionar argumentos y determinar de manera estadística las opiniones de la población.

2. Entrevista: las entrevistas fueron aplicadas al gerente comercial de la empresa Grupo Cacique Los Lirios S.A., quien se encuentra al mando de esta, y es el encargado de velar por los procesos aplicados en el sistema de control interno de los inventarios.

La entrevista es un instrumento que involucra el diálogo entre el entrevistador y el sujeto de estudio. Esta serie de preguntas permiten que la persona entrevistada se exprese libremente, sin restricciones sobre su opinión o criterio sobre alguna circunstancia.

Además, es de gran ayuda a la hora de explicar un proceso, en donde no se limita y puede brindar una opinión más a detalle, profundizando más en el tema.

El beneficio de aplicar estas entrevistas al Gerente comercial es que permite conocer la perspectiva por parte de las jefaturas de la situación actual de su sistema de control interno de inventarios, de esta manera, pueden brindar opiniones acerca del cumplimiento o no de acciones necesarias para desarrollar de manera correcta sus sistemas de control.

La técnica que se utilizaran es:

1. Observación directa: en el proceso de la investigación se aplica la observación directa en el área de bodega, en donde diariamente ingresa y sale mercadería. Con el fin de conocer personalmente los procesos diarios.

Se elabora un listado de acciones que están relacionadas con el informe COSO y sus componentes, los cuales son la guía para mantener estable un sistema de control interno.

Al observar los procesos es probable conocer aquellos aspectos en los que hace falta reforzar los controles o bien, implementar nuevos procesos que permitan acercarse más a los objetivos de la empresa.

2. Cuestionario: es una serie de preguntas formuladas por el investigador, que tienen relación directa con el tema de estudio y con las cuales se pretende obtener información suficiente y adecuada para el estudio.

En este trabajo se aplican diferentes cuestionarios adaptados a los instrumentos de investigación para obtener la información necesaria para los análisis y conocer la situación actual del sistema de control interno de la empresa.

### **Variables de investigación**

Son aquellos aspectos en los que se basa la investigación, los cuales permiten medir el nivel de cumplimiento y aplicación, de acuerdo con los instrumentos de la investigación.

#### **Variable 1. Aplicación del control interno en el sistema de inventarios**

1. *Definición conceptual:* El control administrativo incluye, pero no se limita a, el plan de la organización y los procedimientos y registros relacionados con los procesos de decisión que se refieren a la autorización de las transacciones por parte de la administración. Tales autorizaciones han sido definidas como una función administrativa asociada directamente con la responsabilidad por el logro de los objetivos de la organización y como un punto de partida para el establecimiento del control contable de las transacciones. (Mantilla, 2018, p.18)
2. *Definición operativa:* Hace referencia a los controles actuales que la empresa implementa en su sistema de inventarios, para determinar el buen manejo y resguardo de los mismos.

3. *Definición instrumental*: el instrumento de investigación aplicado es una encuesta al personal de los departamentos de bodega, facturación y gondoleros.

### **Variable 2. Proceso de inventarios**

1. *Definición conceptual*: COSO define el control interno como un proceso, ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización.  
Tales objetivos son: eficacia y eficiencia de las operaciones; confiabilidad de la información financiera; cumplimiento de normas y obligaciones; y salvaguarda de activos. (Mantilla, 2018, p.15)
2. *Definición operativa*: El diagnóstico de las actividades realizadas aplica a aquellos procesos que contemplan los controles internos en esta área, identificando aspecto a mejorar.
3. *Definición instrumental*: se establece la entrevista como instrumento apto para esta variable, la cual se le aplica al Gerente Comercial. Además, de la observación directa en los procesos relacionados con los inventarios.

### **Variable 3. Diseño de propuesta de control interno para la mejora del sistema de inventarios.**

1. *Definición conceptual*: El control contable comprende el plan de la organización y los procedimientos y registros relacionados con la salvaguarda de los activos y con la confiabilidad de los estados financieros, diseñado para proveer seguridad razonable de que:
  1. las transacciones se ejecutan de acuerdo con autorizaciones generales o específicas dadas por la administración;
  2. las transacciones se registran en cuanto es necesario para permitir la preparación de los estados financieros en conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados o cualquier otro criterio que sea aplicable a tales estados financieros y para mantener la accountability por los activos;

3. el acceso a los activos se permite solamente de acuerdo con autorización dada por la administración; y
  4. la accountability registrada por los activos se compara con los activos existentes, a intervalos razonables, tomando las acciones apropiadas en relación con cualesquiera diferencias. (Mantilla, 2018, p.18)
2. *Definición operativa:* La propuesta para la empresa Grupo Cacique Los Lirios, son aquellos procedimientos, instrumentos y herramientas que permitan mejorar la gestión de control interno de los inventarios, con base a los resultados de la investigación.
  3. *Definición instrumental:* el instrumento utilizado es una entrevista relacionada con temas de control interno al Gerente Comercial

**Tabla 4.** *Definición, operacionalización e instrumentalización de las variables de la investigación.*

Objetivo específico	Variable de estudio	Definición conceptual	Indicadores	Definición instrumental
Identificar si la empresa Grupo Cacique Los Lirios S.A en el 2023 aplica el control interno en su sistema de inventarios.	Aplicación del control interno en el sistema de inventarios	Hace referencia a los controles actuales que la empresa implementa en su sistema de inventarios, para determinar el buen manejo y resguardo de los mismos.	Procesos de Control Interno en el sistema de Inventarios Actividades de Control de inventario Exactitud de inventarios Eficiencia operativa	Encuesta al personal de bodega, facturación y gondoleros (véase anexo 1)
Diagnosticar las actividades sobre las cuales gira el proceso de inventarios de la empresa, identificando riesgos y debilidades que afectan dicho proceso.	Proceso de inventarios.	El diagnóstico de las actividades realizadas aplica a aquellos procesos que contemplan los controles internos en esta área, identificando aspecto a mejorar.	Riesgos del proceso inventario Debilidades en el proceso de inventario	Entrevista al Gente Comercial. (véase anexo 2) Observación directa. (véase anexo 3)
Diseñar una propuesta de control interno, que se	Diseño de propuesta de control interno para la mejora del	La propuesta para la empresa Grupo Cacique Los	Cumplimiento de la Ley General de Control Interno	Entrevista de Control Interno al

adapte a las sistema de Lirios, son Gente Comercial.  
necesidades de la inventarios. de aquellos Conocimiento de (véase anexo 4)  
empresa, mejorando el control, eficacia y los procesos de la  
eficiencia en su sistema de instrumentos y empresa  
inventarios. permitan mejorar la gestión de  
control interno de los inventarios,  
con base a los resultados de la  
investigación.

---

Fuente: Elaboración propia. (2023)

## **CAPITULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

En el desarrollo de este capítulo se llevarán a cabo los análisis de los instrumentos aplicados a la muestra de la población seleccionada de la empresa Grupo Cacique Los Lirios S.A, ya que, con dicha interpretación, se pretende dar respuesta a los objetivos de la investigación planteados y de igual manera, obtener las bases para la propuesta de mejora.

### **1. Identificar si la empresa Grupo Cacique Los Lirios S.A en el 2023 aplica el control interno en su sistema de inventarios**

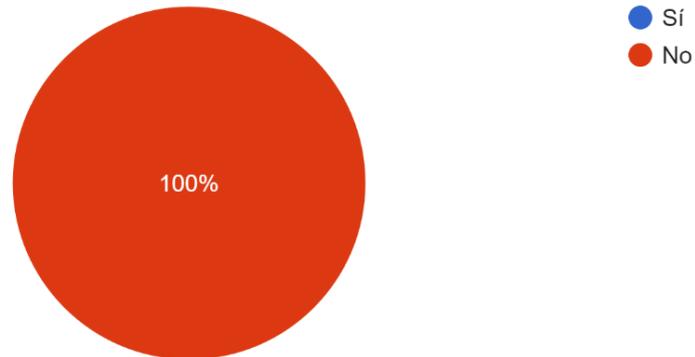
El instrumento aplicado está enfocado al objetivo número uno, el cual trata sobre identificar si la empresa dentro de sus procesos diarios, aplica controles internos específicamente en el sistema de inventarios de mercaderías.

Este se trata de una encuesta al personal de la empresa Grupo Cacique Los Lirios S.A., enfocada en los puestos de: encargado de bodega, bodegueros, facturador y gondoleros, siendo este el personal que a diario sus labores se relacionan con los inventarios. En la cual, se plantean diferentes preguntas cerradas para determinar si los trabajadores están familiarizados con los controles internos de la empresa y de esta manera tener un preámbulo de la situación a la que se enfrenta la empresa y sus controles.

En los siguientes gráficos, podemos observar las respuestas de la muestra de la población seleccionada, perteneciente a los departamentos de bodega, facturación y gondoleros, indicando el tema a tratar y los porcentajes de respuestas afirmativas o negativas.

## Resultados de la encuesta 1.

**Figura 3.** *Conocimiento de misión, visión y objetivos de la empresa*



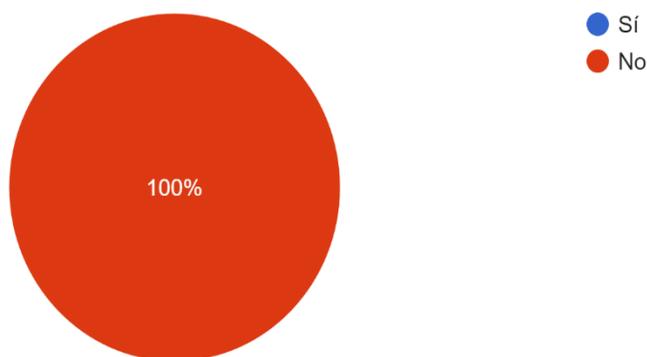
Fuente: Elaboración propia. (2024)

Nota: el gráfico anterior representa la pregunta 1 de la encuesta aplicada, la cual se enfocó en el personal cuyas funciones diarias están relacionadas directamente con el manejo de inventarios, tal como entradas y salidas. Por lo tanto, esta se enfoca en el conocimiento que tengan los trabajadores sobre la misión, visión y objetivos institucionales.

Se evidencia un 100% de la muestra, lo que corresponde a las 6 personas encuestadas indican que no conocen ninguno de los aspectos mencionados anteriormente, lo cual representa una gran desventaja para la empresa, esto debido a que, si el personal no tiene definido la proyección de la empresa, es probable que no se sientan identificados con la misma, que no contribuyan con los objetivos y la misión de la empresa ya que no poseen conocimiento de estos.

El conocimiento de la misión, visión y objetivos institucionales son sumamente necesarios para los trabajadores, ya que, cada proceso diario es ejecutado por los trabajadores, quienes con su esfuerzo y dedicación pueden guiar a la empresa más cerca del logro de sus objetivos, trabajado todos en conjunto por una misma meta.

**Figura 4.** *Conocimiento del organigrama de la empresa*



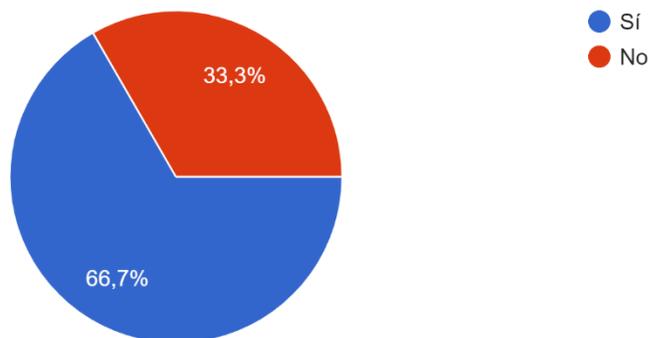
Fuente: Elaboración propia. (2024)

Nota: el gráfico anterior, representa los resultados de la pregunta 2. De acuerdo con la encuesta aplicada, enfocada en el personal cuyas funciones diarias están relacionadas directamente con el manejo de inventarios, tal como entradas y salidas. Por lo tanto, esta se enfoca en el conocimiento del organigrama de la empresa Grupo Cacique Los Lirios S.A.

Tal como se observa, el total de la muestra (6 personas) desconoce el organigrama, por lo que indican, no se ha brindado esa información de manera directa, los trabajadores actualmente conocen quienes son los encargados de los puestos, de acuerdo con la experiencia, sin embargo, dichos datos no fueron suministrados de manera formal, por estas razones no siempre acuden a su jefe inmediato ya que no sienten ese compromiso. Lo cual pueden conllevar distintos problemas, como son los desacuerdos, desconocimiento de sus propias funciones y atrasos en los procesos.

La importancia radica en que cada trabajador debe conocer su puesto, así como sus funciones, facilitando el cumplimiento de las mismas, agilizando procesos y llevando a cabo las funciones de acuerdo a su puesto ya definido. Además, es importante que mantengan el respaldo de su encargado de puesto, quien se encargó de velar por el cumplimiento de funciones de su área, así como las inquietudes de los mismos.

**Figura 5.** Claridad de procesos realizados en el departamento



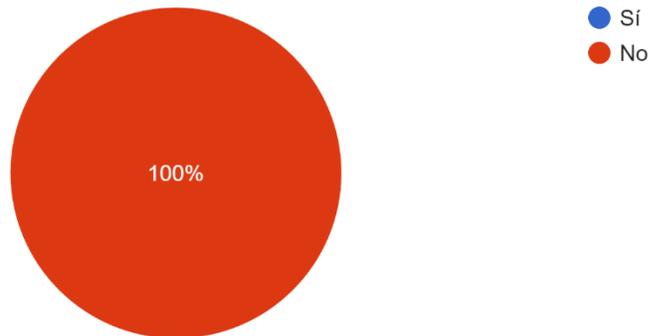
Fuente: Elaboración propia. (2024)

Nota: de acuerdo con el gráfico anterior, el cual hace referencia a los resultados de la pregunta 3. La encuesta aplicada, está enfocada en el personal cuyas funciones diarias están relacionadas directamente con el manejo de inventarios, tal como entradas y salidas. Por lo tanto, esta se orienta en la claridad de los procesos realizados en los departamentos de bodega, facturación y gondoleros de la empresa Grupo Cacique Los Lirios S.A.

Analizando el gráfico, se logra determinar que, 4 de las 6 personas tiene claro cuáles son los procesos que se deben realizar en estos departamentos y, por otra parte, el restante de las 2 personas no está muy familiarizadas con los distintos procesos necesarios en estas áreas. Siento así que el 33.3% de personas que responden que no tienen conocimiento genera un poco de preocupación, ya que pueden influir factores como la falta de compromiso para con la empresa y su propio puesto, por ende, pueden verse afectados los demás procesos relacionados.

Es sumamente necesario que el personal conozca cuales son los procesos que se llevan a cabo en su departamento, lo cual va a permitir agilizar procesos, un mayor aprovechamiento de tiempo y recursos, además, de un mejor desempeño global del departamento.

**Figura 6.** Reconocimiento de la existencia de manuales de puestos



Fuente: Elaboración propia. (2024)

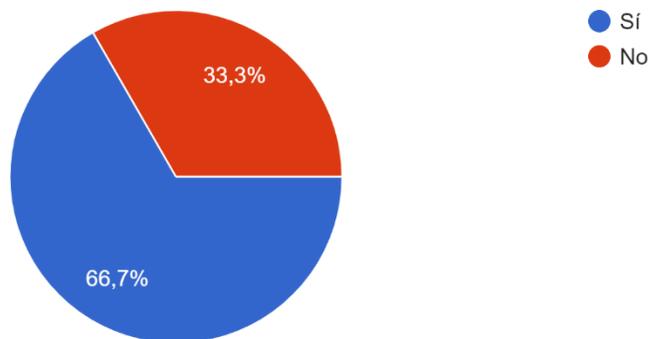
Nota: de conformidad con el gráfico anterior, el cual hace referencia a los resultados de la pregunta 4. La encuesta aplicada, está enfocada en el personal cuyas funciones diarias están relacionadas directamente con el manejo de inventarios, tal como entradas y salidas. Por lo tanto, esta se orienta al conocimiento del personal de bodega, facturación y gondoleros, con respecto a los manuales de puestos de la empresa Grupo Cacique Los Lirios S.A.

Los resultados generan gran preocupación ya que, de las 6 personas encuestadas, el 100% de estas responden que no tienen conocimiento de la existencia de manuales de puestos, lo que inmediatamente refleja que la empresa no brinda este apoyo a sus trabajadores. Siendo este aspecto un gran defecto a nivel operativo, ya que los trabajadores no tienen claro sus deberes dentro de su departamento, lo cual puede afectar el nivel de productividad.

Es necesario y parte de los controles de la empresa, expresar por escrito cuales son las funciones y la manera correcta de realizar sus funciones para que cada uno de los trabajadores pueda tener acceso a dicho documento y poder desempeñarse de la manera correcta.

De acuerdo con la información brindada por la empresa, ellos si cuentan con manuales de puestos, sin embargo, estos no se tienen al acceso de los trabajadores ni son informados de la existencia de los mismos.

**Figura 7.** *Explicación de procesos o capacitación recibida*

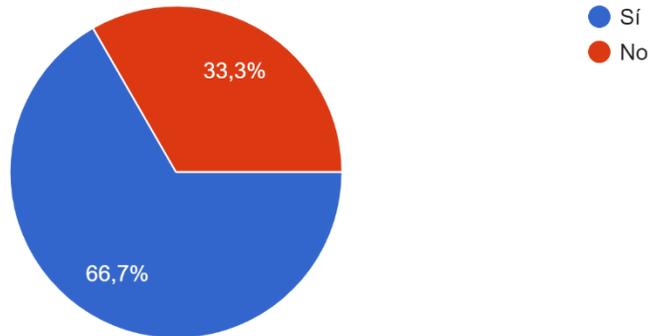


Fuente: Elaboración propia. (2024)

**Nota:** de acuerdo con el gráfico anterior, el cual hace referencia a los resultados de la pregunta 5. La encuesta aplicada, está enfocada en el personal cuyas funciones diarias están relacionadas directamente con el manejo de inventarios, tal como entradas y salidas. Por lo tanto, esta se orienta al conocimiento del personal de bodega, facturación y gondoleros, con respecto a la capacitación recibida por parte de la empresa Grupo Cacique Los Lirios S.A.

Los resultados reflejan que un 66.7% lo cual corresponde a 4 personas, indican sí haber recibido capacitación con respecto a sus funciones a desempeñar en el puesto de trabajo. Por el caso contrario, un 33.3% de los resultados, indican no haber recibido ningún tipo de capacitación por la empresa. Este porcentaje genera inquietud, ya que cada uno de los trabajadores antes de iniciar con sus labores debe estar preparado y tener conocimientos al menos básicos de su puesto a desempeñar, sin embargo, en ocasiones la capacitación que reciben es por parte de los mismos trabajadores, pero este tipo de capacitación no se puede comparar, ya que solo el Gerente comercial es que tiene claro los objetivos que desea que se cumplan en este puesto, por lo tanto, sin una adecuada capacitación, no es posible que los trabajadores puedan contribuir con el logro de objetivos, ya que no conoce su finalidad.

**Figura 8.** *Posibilidad de cometer errores en el proceso*



Fuente: Elaboración propia. (2024)

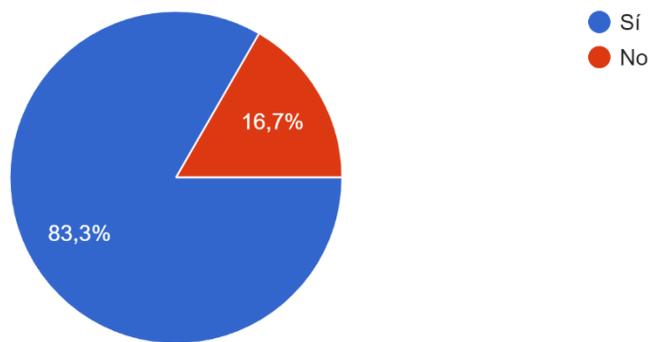
**Nota:** el gráfico anterior hace referencia a los resultados de la pregunta 6. La encuesta está enfocada en el personal cuyas funciones diarias están relacionadas directamente con el manejo de inventarios, tal como entradas y salidas. Por lo tanto, esta se orienta al conocimiento del personal de bodega, facturación y gondoleros de la empresa Grupo Cacique Los Lirios S.A., con respecto a la posibilidad de cometer errores en los procesos relacionados a los inventarios.

Los resultados arrojan que un 33.3% de los trabajadores consideran que no es posible que se cometan errores en los procesos, esto puede depender mucho de la responsabilidad laboral que cada trabajador tenga consigo mismo, por otra parte, siento un porcentaje preocupante, un 66.7% indican que sí puede ser posible que se cometan errores en sus procesos realizados. Lo que preocupa es que parece ser una grave falta de compromiso por parte de los trabajadores con sus funciones, la falta de interés puede influir, y llevar a los trabajadores a omitir pasos del proceso o no prestar tanta atención, lo que induce a cometer errores.

Sin duda alguna el compromiso y responsabilidad laboral son unos de los aspectos indispensables que deben tener los trabajadores para poder cumplir con sus funciones de manera satisfactoria, es probable que la falta de capacitación influya en la posibilidad de cometer errores, ya que no conocen por escrito sus funciones, sin embargo, el

acompañamiento por parte del encargado y del Gerente siempre están presentes y no es aceptable que un alto porcentaje de trabajadores consideren la posibilidad de que hayan errores en sus labores. Es necesario implementar acciones de mejora y corrección inmediata de esas posibilidades de error, ya que pueden perjudicar el desarrollo de la empresa.

**Figura 9.** *Importancia de las funciones realizadas*



Fuente: Elaboración propia. (2024)

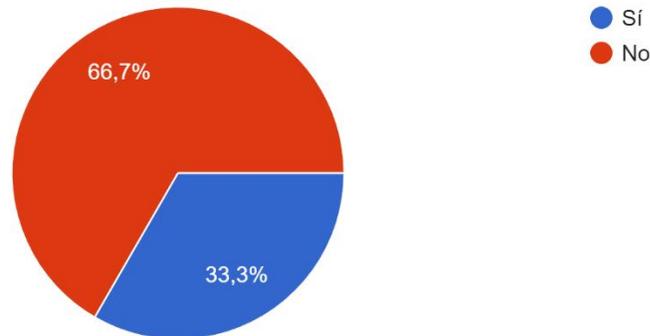
Nota: el gráfico anterior hace referencia a los resultados de la pregunta 7. La encuesta está enfocada en el personal cuyas funciones diarias están relacionadas directamente con el manejo de inventarios, tal como entradas y salidas. Por lo tanto, esta se orienta al conocimiento del personal de bodega, facturación y gondoleros de la empresa Grupo Cacique Los Lirios S.A., con respecto a la importancia que ellos consideran que tiene cada una de sus funciones.

Tal como se observa en el gráfico, un 83.3%, lo que corresponde a 5 de las 6 personas encuestadas de la muestra, expresa que sí consideran importante cada proceso que realizan para llevar a cabo sus funciones de la mejor manera, un puntaje tan alto recalca la importancia de aplicar los procesos según se establecen, sin omitir pasos.

El 16.7% restante, hace referencia a que no considera importante todos los procesos que se realizan para cumplir con su función, es importante profundizar en esta opinión, ya

que no debe dejarse de lado una posible oportunidad de optimizar funciones o reducir el tiempo en las mismas.

**Figura 10.** *Conocimiento de controles internos en los inventarios*



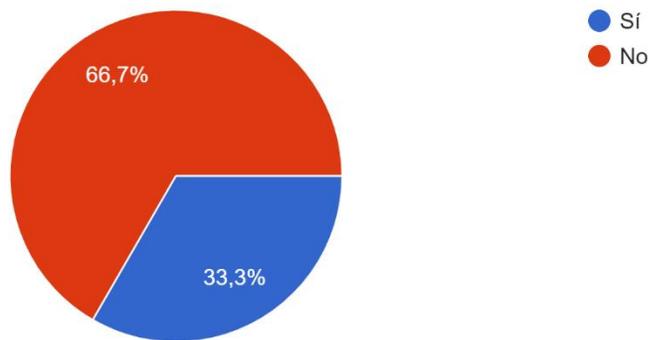
Fuente: Elaboración propia. (2024)

Nota: el gráfico anterior hace referencia a los resultados de la pregunta 8. La encuesta está enfocada en el personal cuyas funciones diarias están relacionadas directamente con el manejo de inventarios, tal como entradas y salidas. Por lo tanto, esta se orienta al conocimiento del personal de bodega, facturación y gondoleros de la empresa Grupo Cacique Los Lirios S.A., con respecto al conocimiento de los controles internos en el sistema de inventarios.

Los controles de inventarios probablemente no sean tan conocidos por el personal, ya que los que se aplican mayormente son de manera interna. De acuerdo con los resultados, un 66.7% del resultado expresa el desconocimiento de los controles, ciertamente estos no son tan frecuentes ni son comunicados al personal, es un importante aspecto a mejorar, porque, además, de ser indispensable la aplicación de controles, el personal también debe conocer los procesos de monitoreo que se aplican a los inventarios y así facilitar la ejecución de estos.

Por otra parte, en un menor porcentaje, con un 33.3% de las respuestas, refleja que sí tienen conocimiento de los controles, lo cual se debe reforzar porque los mismos trabajadores son quienes pueden influir de manera positiva a la mejora del control interno.

**Figura 11.** Conformidad con el trabajo de las jefaturas en temas de control de inventarios



Fuente: Elaboración propia. (2024)

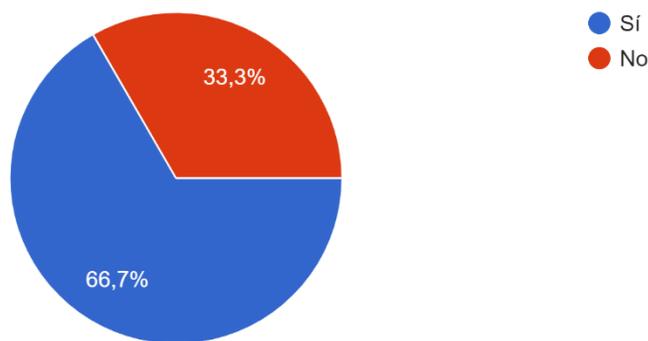
Nota: el gráfico que se muestra hace referencia a los resultados de la pregunta 9. La encuesta está enfocada en el personal cuyas funciones diarias están relacionadas directamente con el manejo de inventarios, tal como entradas y salidas. Por lo tanto, esta se orienta al conocimiento del personal de bodega, facturación y gondoleros de la empresa Grupo Cacique Los Lirios S.A., con respecto a la conformidad que tienen con respecto al trabajo de las jefaturas en el control del sistema de inventarios.

Analizando los resultados se determina que una cifra preocupante de 4 de las 6 personas, lo que representa un 66.7%, expresan que no se encuentran satisfechos con el trabajo de las jefaturas, lo cual debe ser acatado de manera inmediata, tomando en cuenta las deficiencias identificadas en el sistema de control interno. No es aceptable que la empresa realice tan pocos controles, tomando en cuenta la gran cantidad de movimientos e incluso riesgos.

Los controles internos deben convertirse en prioridad para la empresa, comenzando con la importancia de involucrar más al personal con el compromiso y objetivos de la

empresa, así como evaluar las funciones, implementando mejoras que permitan un mejor desempeño.

**Figura 12.** *Conformidad con el monitoreo y manejo de los inventarios*



Fuente: Elaboración propia. (2024)

Nota: el gráfico que se muestra hace referencia a los resultados de la pregunta 10. La encuesta está enfocada en el personal cuyas funciones diarias están relacionadas directamente con el manejo de inventarios, tal como entradas y salidas. Por lo tanto, esta se orienta al conocimiento del personal de bodega, facturación y gondoleros de la empresa Grupo Cacique Los Lirios S.A., con respecto a la conformidad con el monitoreo y controles en los inventarios.

Se extrae del análisis un que 66.7% de la muestra si considera que el monitoreo y manejo de los inventarios es suficiente y se logra cumplir con el objetivo.

Sin embargo, un 33.3%, correspondiente a 2 personas no se encuentran de acuerdo con las labores realizadas, uno de los factores que pueden influir es la sobrecarga de funciones hacia el encargado de bodega, quien comúnmente vela por la rotación de inventarios y revisión de mercadería, se conoce que no todo el personal conoce las funciones

del departamento, por lo tanto, es probable que no haya una correcta distribución de funciones que permitan centrar más la atención hacia estos controles.

**2. Diagnosticar las actividades sobre las cuales gira el proceso de inventarios de la empresa, identificando riesgos y debilidades que afectan dicho proceso.**

Para el segundo objetivo, se aplica el instrumento de entrevista al Gerente comercial, y además de esto, una lista de observación de los procesos que realizan relacionados al tema de inventarios.

La entrevista consta de una serie de preguntas abiertas, en donde se le permite al entrevistado expresar sus opiniones y brindar más detalles en su respuesta, con la finalidad de facilitar el análisis.

En la siguiente tabla de análisis se puede observar la pregunta planteada, así como la respuesta que brindada el Gerente Comercial. La entrevista está enfocada en conocer los procesos y diagnosticar el conocimiento que tenga la Administración sobre los mismos, identificando así posibles riesgos y debilidades.

**Tabla 5.** *Entrevista al Gerente comercial de Grupo Cacique Los Lirios S.A*

Preguntas	Respuesta
1. ¿La entidad desarrolla procedimientos estratégicos para cumplir con sus objetivos?	En ocasiones se implementan nuevos procesos o indicaciones adicionales para llevar a cabo las funciones de una mejor manera
2. ¿Se realiza un efectivo seguimiento de las estrategias implementadas para el cumplimiento de objetivos?	Por tema de tiempo, en ocasiones se dificulta darles seguimiento a las indicaciones dadas o bien puede mantenerse en observación al inicio, pero es común que no se realice más
3. ¿Se definen metas por periodos definidos, con el fin medir el rendimiento del personal?	No se realizan metas por periodos, sin embargo, si es común monitorear al personal eventualmente en su labor diaria, para medir su rendimiento y ejecución de sus actividades

4. ¿La empresa realiza evaluaciones de desempeño al personal? Actualmente no se realizan, en periodos pasados se estuvo realizando un tipo de evaluación que permitía a los mismos trabajadores evaluarse los unos a los otros, ya que ellos son quienes conviven a diario, posterior a eso se analizaban sus respuestas y se brindaba retroalimentación al compañero evaluado de acuerdo a los puntajes que obtenía
5. ¿Se brinda retroalimentación al personal, luego de detectar inconvenientes en algún proceso, con el fin de corregir oportunamente los errores? Como ya no se realizan evaluaciones de desempeño es un poco difícil de detectar los aspectos a mejorar. Sin embargo, se trata en la medida de lo posible de observar su desempeño diario y cuando se identifica un error comúnmente este se le hace saber al trabajador y se indica la manera correcta de realizarlo
6. ¿Se conoce sobre la existencia de proceso o funciones que no tienen importancia relativa para el cumplimiento de los cargos, y por el contrario generen atrasos? Considero que cada proceso que se realiza es necesario e indispensable si deseamos tener exactitud en los inventarios. Algunos de estos pueden generar cierto atraso, porque conllevan tiempo para chequear mercadería, por ejemplo, pero es sumamente necesario porque de esta manera nos aseguramos de que entra a bodega los productos que vienen facturados y no vienen cambiados o con algún defecto.  
De igual manera para la venta a mayoristas, antes de facturar los compañeros deben chequear la mercadería alistada por separado y de igual manera se asegura de que todos los productos que salgan van con su respectiva factura
7. ¿La empresa cuenta con un manual de puestos específico para cada área? Si existen manuales de puestos, pero actualmente no se utilizan ni se brindan de apoyo a los trabajadores  
Para quienes ingresan nuevos en los puestos, normalmente el encargado de área es el responsable de brindarle su conocimiento e indicarle el proceso de su puesto
8. ¿La empresa cuenta con un reglamento de control interno? No se cuenta con reglamento de control interno
9. ¿Se tiene definido al personal encargado de tomar decisiones con respecto a movimientos de inventarios? El principal encargado de realizar esos movimientos es el encargado de bodega, o bien me indican la situación a doy la autorización
10. ¿El personal que labora para la empresa cuenta con el conocimiento suficiente para contribuir con el cumplimiento de sus objetivos? Contamos con personal apto y capaz de realizar sus funciones con éxito, además de tener mucha estabilidad en sus puestos, por lo tanto, tenemos personas con gran cantidad de años de laborar para nuestra empresa

Sin embargo, es probable que debamos involucrar más al personal con los objetivos y metas, además de incentivarlos a la mejora continua

- |   |  |
|---|--|
| 11. ¿Con frecuencia se tienen cantidades de mercadería que exceden la rotación del periodo normal, la cual haya presentado problemas de vencimiento o daños por almacenaje? | Se desconoce la frecuencia de estos percances, sin embargo ha llegado a suceder cuando se realizan compras para aprovechar oportunidades de volumen, generalmente se trata de dinamizar pero no siempre se logra liquidar todo el inventario |
| 12. ¿Tienen definido la cantidad mínima y máxima que debe haber en inventarios de cada artículo?  | No se llevan esos controles exactos, se realiza un promedio con base al conocimiento de las ventas y los restantes de mercadería   |
| 13. ¿Efectúan pruebas de tomas físicas del inventario de manera periódica y sin previo aviso?   | Aproximadamente 1 vez al año se realiza el inventario, pero no se hacen pruebas periódicas ni esporádicas  |
| 14. ¿Cuentan con regulación y controles que no permitan ingresar y extraer mercadería de la bodega sin un documento de autorización?  | Se ha dado la orden de tener un respaldo de cada movimiento, pero no se controla el cumplimiento   |
| 15. ¿El sistema de información con el que se cuenta, refleja información confiable y oportuna que permita analizar los movimientos de los inventarios?                      | Sí, el sistema permite registrar las compras, ventas, ajustes de inventarios y el mismo realiza sus cálculos y brinda el dato de la existencia.  |

Fuente: Elaboración propia. (2024)

**Nota:** la tabla representa las respuestas de la entrevista realizada al Gerente Comercial de la empresa Grupo Cacique Los Lirios S.A., analizando el punto de vista del área administrativa con respecto a los controles internos que aplican, con la finalidad de identificar los aspectos que requieren reforzar sus intervenciones.

Tanto el gerente general y el gerente comercial han recorrido gran cantidad de años en el mercado, por lo tanto, conocen a fondo el manejo de inventarios, ventas y compras de mercaderías relacionadas a su tipo de comercio.

Por lo tanto, al pasar el tiempo han ido perfeccionando sus procesos de labores, buscando siempre optimizar las actividades y previniendo los errores.

De la misma manera, conocen la importancia del personal que labora para su empresa, ya que estos son quienes contribuyen al logro de los objetivos con su compromiso en el cumplimiento de sus funciones.

Tal como se logra determinar, la empresa puede ser capaz de implementar controles internos en las distintas áreas, ya que los gerentes son personas que han tenido mucha experiencia, tienen acceso a nuevas tecnologías e incluso cuentan con personal responsable para delegar funciones y mandatos.

Sin embargo, carecen de estrategias que permitan el logro de objetivos, es sumamente necesario analizar sus puntos débiles, aprovechando que tienen conocimiento de algunos aspectos que son mal ejecutados, deben brindar solución inmediata. El problema radica en el a pesa de conocer los problemas, las estrategias implementadas son mínimas y no se da seguimiento a las mismas.

Con el fin de lograr los objetivos de la empresa, es indispensable la implementación de metas a corto o mediano plazo, lo cual permite medir el rendimiento y desempeño del personal en cuanto a compromiso y eficiencia desempeñada durante este proceso.

De igual manera, se nota la falta de evaluación al personal, dado este caso, es probable que el personal no de un buen rendimiento o sea uno de los factures que influyen en los errores detectados, por lo tanto, es muy importante conocer el desempeño de cada uno de ellos, así como brindar retroalimentación, dando a conocer sus debilidades y brindar acompañamiento para mejorar dichos aspectos.

Otro de los aspectos importantes, que se logra determinar la falta de aplicación, corresponde a los manuales de puestos, la empresa tiene la ventaja de que cuenta con manuales desde tiempo atrás, sin embargo, la totalidad de la muestra seleccionada para la encuesta al personal, indica que no conocen de la existencia de los mismos, por ende, hace

constar que estos no son asignados al personal. Se está desaprovechando un muy importante recurso que puede ser de gran ayuda para guiar a los trabajadores en su desempeño diario.

Centrándonos en el tema principal, el cual es el control interno, se logra obtener información preocupante, iniciando con la falta del reglamento de control interno, siendo este las bases para la implementación de controles que permitirían un desempeño conforme a los objetivos empresariales.

Dado este caso, los distintos errores o malas prácticas pueden deberse a la falta de este reglamento, por ejemplo, se debe determinar un mínimo y máximo de cantidad de mercadería que debe estar en inventario, de lo contrario, podemos observar algunas de las consecuencias, como lo es la falta de inventario y con esto lleva a la empresa a perder venta, o el caso contrario, si se tienen inventarios muy elevados sin ningún respaldo en cuanto a temas de devoluciones o cambios, es probable que la mercadería sufra contaminación, o se deteriore con el tiempo, lo que implica una pérdida monetaria para esta.

Continuando con el tema de inventarios, otro aspecto que refleja la entrevista, es la falta de aplicación de tomas físicas, los inventarios están expuestos a tantos riesgos, no es posible descuidar esta área ya que existe una gran inversión de por medio, además, de ser este el giro habitual de la empresa. Tal como lo indica el Gerente comercial, las tomas físicas se aplican aproximadamente 1 vez al año, es un plazo relativamente aceptable, sin embargo, muchos factores influyen, como lo es la falta de controles, lo que contribuye a cometer errores de índole culposos o dolosos, pero independientemente de estos, los inventarios están muy expuestos, sería recomendable aplicar distintas tomas físicas en periodos más cortos, para monitorear más los movimientos.

La empresa Grupo Cacique Los Lirios, cuenta con una gran ventaja, la cual es su sistema de información, el cual permite integrar módulos de compras, ventas, inventarios, entre otros departamentos. Ofreciendo agilizar muchos procesos, sin embargo, desdichadamente no se le da el aprovechamiento adecuado.

El siguiente instrumento aplicado es la observación directa, enfocada en el control interno del sistema de inventarios, con la cual se pretende conocer las debilidades y riesgos a los que se enfrentan desde un punto de vista personal.

En la siguiente tabla, se expresan los componentes que se adaptan mejor a la empresa Grupo Cacique Los Lirios S.A., ya que sus controles son escasos, por ende, se establecen distintos rubros, indicando si se cumple o no, además, de observaciones en caso de requerirse.

**Tabla 6.** *Lista de chequeo de observación directa del control interno de Grupo Cacique Los Lirios S.A.*

#	Componente	Cumple	No cumple	Observaciones
Ambiente de control				
1	La comunicación del personal con la dirección es amena	X		Existe espacio abierto de comunicación
2	Cumplen con la segregación de funciones	X		Por lo general si se cumplen, sin embargo, algunas labores que pueden ser distribuidas, recaen más sobre el encargado.
3	Se fomentan los valores institucionales en la labor diaria		X	La falta de comunicación entre el mismo personal perjudica al logro de objetivos
4	Se respeta el mandato de las jefaturas	X		Las órdenes son acatadas
Evaluación del riesgo				
5	Las entradas y salidas de mercadería son supervisadas		X	Se chequea la mercadería a la hora de facturar, sin embargo, se considera necesario mayores controles
6	Las condiciones de la bodega son adecuadas para el resguardo de la mercadería	X		
7	Se realiza la rotación de inventarios	X		El encargado de bodega cumple con la rotación
8	Tiene definida a la persona encargada de bodega	X		
Actividades de control				

9	El acceso a la bodega está restringido		X	Puede ingresar cualquier persona
10	Los chequeos de mercadería se realizan en el momento en que ingresa y/o sale, artículos	X		Normalmente si se procede a contar e ingresar al sistema, excepto cuando no está el encargado
11	Se emiten documentos de movimientos de inventario entre bodegas		X	Se emiten en su mayoría, pero se logra determinar que lo hacen incluso luego de efectuar el traslado por lo que corre el riesgo de que no lo hagan
Información y comunicación				
12	Tienen facilidad de comunicarse (correo, informes, teléfono)	X		
13	Los documentos de salida de mercadería tienen firma o sello que autorice la salida		X	Solamente se emite la factura de ventas. En caso de movimientos en lo interno se realiza un documento de traslado de mercadería, pero en ocasiones no lo hacen
14	Los medios de comunicación permiten relacionarse efectivamente y de manera inmediata	X		Más frecuente llamada o grupos en WhatsApp
15	El control de inventarios se lleva en un mismo sistema que involucre las otras acciones relacionadas (ventas y registros de compras)	X		El sistema integra todos los módulos
Seguimiento				
16	Se realizan frecuentes tomas físicas		X	No tienen una frecuencia establecida, en ocasiones es aleatoria
17	Supervisan los procesos diarios que se realizan	X		El encargado se encuentra presente, sin embargo, no siempre se supervisan a los demás
18	Se evalúa la efectividad de los controles		X	Se han establecido controles, pero el seguimiento es poco y pierde valor

Fuente: Elaboración propia. (2024)

**Nota:** la tabla anterior, representa la lista de chequeo correspondiente a la observación de los procesos relacionados con el sistema inventario y los controles internos que se aplican en la empresa Grupo Cacique Los Lirios S.A., la cual permite tener una perspectiva real de los procedimientos y cumplimiento de funciones, con el fin de analizar el riesgo y debilidades de la empresa.

Durante el proceso de observación, que se llevó a cabo en la bodega de Grupo Cacique Los Lirios S.A., se obtuvieron gran variedad de aspectos que son clave para desarrollar de manera satisfactoria los procesos de control.

El listado de acciones se basó en el informe COSO I, contemplando este 5 de los componentes más importantes en el sistema de control, tomando en cuenta que la empresa cuenta con escasos procedimientos de control interno.

De esta manera, se segregan aspectos a evaluar con respecto al componente, los cuales son: ambiente de control, evaluación del riesgo, actividades de control, información y comunicación y seguimiento.

Dando inicio con el ambiente de control, siendo este un componente de gran importancia ya que involucra al capital humano, quienes son cada uno de los trabajadores y personal de la empresa, en este caso, aquellos cuyos puestos se relacionen directamente con el sistema de inventarios.

Es sumamente necesario que el personal trabaje en conjunto y con los mismos propósitos para contribuir con el logro de objetivos, dentro de los aspectos evaluados, se logra determinar que existe un buen ambiente entre el personal y el gerente, a pesar de esto, muchos de las inquietudes, solicitudes o distintos aspectos no son comunicados al gerente, impidiendo así subsanar riesgos.

Uno de los aspectos que llama la atención, se trata de la segregación de funciones, se conoce que el encargado tiene más responsabilidades que los demás bodegueros, sin embargo, no existe mucho compromiso por equilibrar tareas y se nota que en ocasiones el encargado debe cumplir también las funciones de los demás trabajadores. Lo cual implica sobrecarga de trabajo y atrasos en los demás procesos.

Un aspecto importante a mejorar, es capacitar al personal y brindar la información de la misión, visión y valores institucionales, ya que el desconocimiento de los mismos, perjudica el cumplimiento de objetivos.

Otro de los componentes es la evaluación del riesgo, el cual permite comparar los resultados de las evaluaciones con respecto a los controles de la empresa.

Dentro de los aspectos a evaluar, se logra conocer que los ligares de acceso no están correctamente supervisados. Ya que no existe un espacio aislado para chequear mercadería, sino que se realiza dentro del mismo espacio, por lo cual, existe la posibilidad de que tomen mercadería y se confunda con la demás, uno de las posibles mejoras es que en la salida se confirmen los artículos, con su respectiva factura, sin embargo, dicho proceso no se realiza.

Un aspecto muy importante es darle una correcta rotación al inventario, además de mantener limpias y adecuado el espacio en donde se almacena, esto con el fin de evitar pérdidas por daños en la mercadería, lo cual suele ser muy común en caso de no tener personal capacitado para velar por estas condiciones.

Afortunadamente de acuerdo con la observación, se logra determinar que el encargado de bodega se esmera por mantener en orden y en las mejores condiciones el lugar, además de velar oportunamente con la rotación de mercadería, y en caso de detectar artículos con pronta fecha de vencimiento, se le informa al gerente comercial para tomar acciones antes de que se cumpla la fecha.

Como tercer componente, se analizan las actividades de control, que corresponden a aquellas políticas o procedimientos establecidos, que permitirán tener un poco de seguridad de que el proceso se desarrolla de la manera adecuada.

Tiene la finalidad de disminuir los riesgos y a su vez prevenir errores, ya que estas actividades tienen como base análisis previos que reflejaron debilidades.

De acuerdo con la lista aplicada, se determina que el acceso a la bodega no está restringido, tiene 2 puertas de ingreso y las personas tienen libertad de ingresar y recorrer casi toda la bodega, lo que no es muy favorable porque el personal no siempre acompaña a los clientes, por lo tanto, existe riesgo de sustracción de mercadería.

Otro aspecto muy importante es el conteo y revisión de la mercadería cuando llegan pedidos de los proveedores, porque es frecuente que no lleguen cantidades exactas, o bien que no tengan las condiciones adecuadas. Por ende, la actividad de control que se tiene definida es chequear la mercadería y asegurarse de las condiciones y exactitud en el mismo momento que entregan, a su vez, ingresar dicha mercadería al sistema para mantener de manera adecuada los inventarios. Se observa que el proceso se realiza satisfactoriamente, sin embargo, el único encargado de este proceso es el encargado de bodega. En caso de que esta falta los demás bodegueros no realizan este proceso de la manera correcta, se aplica el contero, mas no revisan la mercadería ni se ingresa al sistema.

Es un aspecto preocupante, porque debe haber compromiso por parte de los demás compañeros que pueden brindar el apoyo asegurándose de la correcta aplicación, sin embargo, esto no sucede. Se requiere capacitar al personal y a su vez incentivar a ser más cuidadosos con los procesos realizados.

Como se conoce, la empresa cuenta con 2 bodegas, las cuales son: distribuidora, la cual está enfocada en la venta a comercios, y, por otra parte, el supermercado, por lo tanto, en caso de requerir mercadería de un lugar a otro se debe hacer un movimiento de inventario en el sistema. Esto se debe a que los inventarios son separados, al igual que la facturación.

De acuerdo con la observación de procesos, se permite conocer que, existe una cantidad importante de movimientos a los cuales no se les está aplicando dicho movimiento, por estas razones se altera la cantidad de inventario en las respectivas bodegas, perjudicando el proceso de facturación e inexactitud de inventario.

Otro aspecto relacionado a este tipo de movimiento, es que el personal encargado de la bodega destino debe confirmar la mercadería física con el documento impreso del movimiento de inventario, en donde se indica la cantidad, y así asegurarse de que la cantidad que sale de una bodega, es la misma que ingresa a la otra. Siendo esta, otra debilidad de gran importancia detectada, a la cual se le debe establecer la obligatoriedad de realizar dichos movimientos.

El cuarto componente, corresponde a la información y comunicación, siendo este sumamente necesario para cumplir con las funciones diarias, ya que los procesos están segregados por departamentos y requieren comunicarse para llevar a cabo sus funciones.

Con base a la observación, se determina que uno de los principales medios de comunicación es mediante mensajería por la plataforma de WhatsApp, en la cual se crean grupos en los cuales participan las personas ligadas a ese tipo de información específica.

La tecnología sin duda alguna se ha convertido en una herramienta indispensable para las personas y empresas, de igual manera, con la observación se logra determinar dicha acción es efectiva y ha dado buenos resultados, sin embargo, puede que las personas tarden mayor cantidad de tiempo en recibir la información.

En este caso, las llamadas telefónicas también son un medio de comunicación muy efectivo de la empresa Grupo Cacique Los Lirios, ya que permite comunicarse casi de manera inmediata, teniendo un alto grado de satisfacción.

Otro tipo de información de una manera más discreta, son las firmas o sellos del personal encargado, lo que indica que ese movimiento fue aprobado y revisado de manera satisfactoria. En lo cual se encuentra deficiencia, no es común que se aprueben los documentos de salida, se observa que únicamente se emite la factura o un movimiento, pero no se indica la aprobación de esa salida de inventarios.

Por último y muy importante componente a tomar en cuenta, es el seguimiento. Una vez aplicada las evaluaciones de riesgos, los respectivos análisis y se logre determinar los aspectos a mejorar, se implementan procesos o actividades que permiten controlar el riesgo y disminuir las debilidades en los procesos.

Para que el esfuerzo realmente genere resultados oportunos, es indispensable dar seguimiento a las actividades y controles implementados, esto se realiza con el fin de medir el desempeño, de conocer si se está resolviendo realmente el problema detectado.

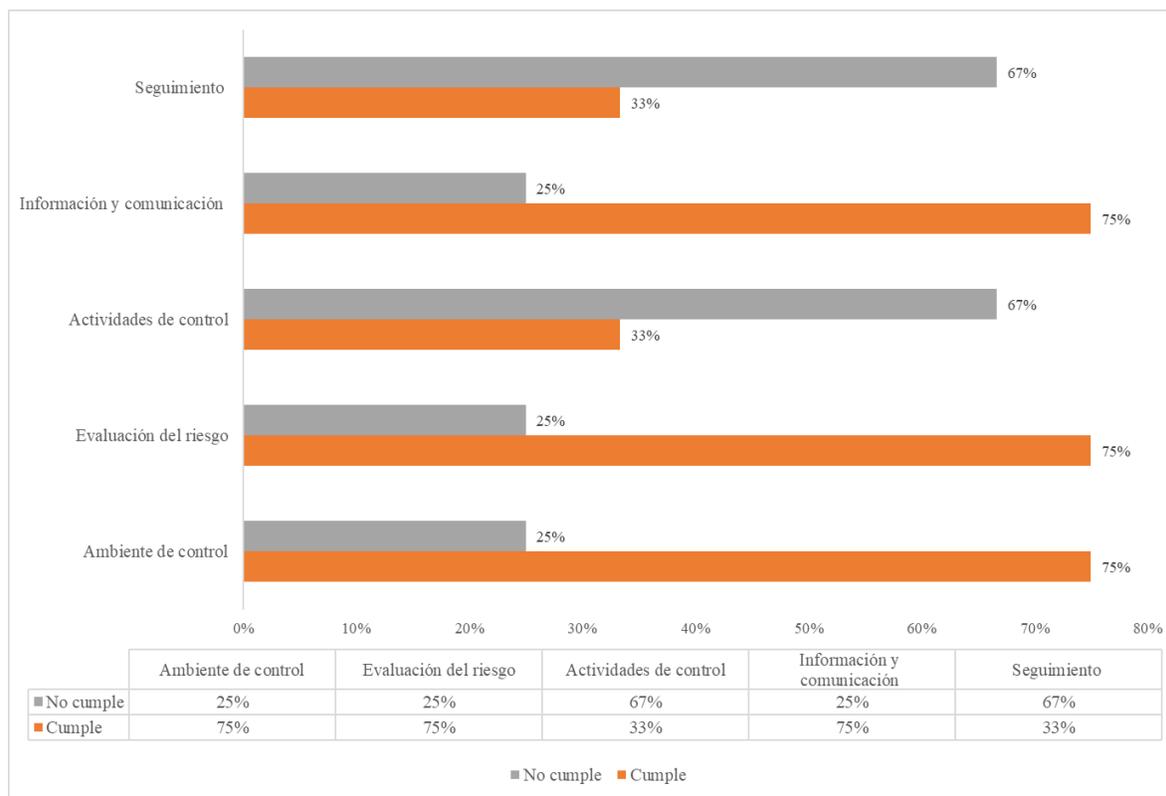
Por lo tanto, la Administración es la principal encargada de velar por dicho monitoreo, son quienes deben aplicar evaluaciones o bien implementar análisis de rendimiento y confirmar que el problema desaparece o disminuye con las acciones aplicadas.

Uno de los tipos de monitoreo que se pueden aplicar en el sistema de inventarios, son las tomas físicas, comparando la cantidad que registra el sistema, contra las cantidades presentes. Gracias a la observación directa, se logra confirmar que dicho proceso no se realiza de manera periódica, siendo esta actividad tan necesaria en un supermercado donde hay tantos movimientos de mercadería. La toma física se aplica aproximadamente una vez al año, sin embargo, se deberían efectuar pruebas con mayor frecuencia.

Además, de esto, se logra observar que el gerente comúnmente monitorea los procesos y se encuentra presente, sin embargo, no es posible evaluar el desempeño diario, ya que esto sucede en pequeños momentos durante el día.

El principal objetivo de este componente del informe COSO, es darle seguimiento a aquellos procesos de mejora que se han implementado cuando se hayan detectado fallos en los procesos. Lastimosamente, en este rubro no se ve un aspecto positivo de parte del Gerente General, se observa que se emiten órdenes y dan la indicación de un proceso, sin embargo, no se da el debido seguimiento a dicho mandato, por lo que rápidamente los trabajadores incurren en los errores nuevamente. Por esta razón es indispensable mantenerse en constante vigilancia y aplicar evaluaciones de desempeño, ya que permite recopilar información importante de las labores de cada trabajador.

A continuación, se muestra una figura en la cual se puede analizar de manera general, de acuerdo con los 5 componentes antes mencionados, el cumplimiento o no de las distintas observaciones.

**Figura 12.** *Cumplimiento de los componentes de control interno*

Fuente: Elaboración propia. (2024)

**Nota:** la figura anterior, representa los resultados de la observación de los procesos relacionados con el sistema inventario y los controles internos que se aplican en la empresa Grupo Cacique Los Lirios S.A. estando estos unificados con los componentes seleccionados del informe COSO.

En términos generales, se pueden mencionar que la empresa obtuvo resultados positivos, siendo así, un 75% en el componente de Ambiente de control, siendo un rubro importante para la interacción con el personal.

Además de esto, se obtiene un 75% positivo en la Evaluación del riesgo, interviniendo en este aspecto las funciones del personal en cuanto al cuidado de los inventarios.

En las Actividades de control, se reflejan resultados negativos, indicando con un 67% que no cumplen satisfactoriamente con los controles preventivos.

El componente de Información y Comunicación refleja una buena calificación siendo esta un 75%, lo que confirma la efectividad de sus medios.

Y por último y preocupante, el Seguimiento, un 67% de la evaluación refleja que no cumple con este componente. Lo que permite que se continúen cometiendo errores no se disminuyan los riesgos.

### **3. Diseñar una propuesta de control interno, que se adapte a las necesidades de la empresa, mejorando el control, eficacia y eficiencia en su sistema de inventarios.**

Para el tercer objetivo, se aplica el instrumento de entrevista al Gerente comercial, con el cual se pretende conocer el conocimiento de este, con respecto a los controles que aplica y permitiendo conocer más a fondo los procesos relacionados al sistema de inventarios, para determinar las mejoras que se puedan implementar.

Esta entrevista está conformada por una serie de preguntas abiertas, en donde se le permite al entrevistado expresar sus opiniones y brindar más detalles en su respuesta, con la finalidad de facilitar el análisis.

**Tabla 7.** *Entrevista de control interno al Gerente Comercial de Grupo Cacique Los Lirios S.A.*

<b>Preguntas</b>	<b>Respuesta</b>
1. ¿Tienen conocimiento sobre el modelo COSO?	Conozco que se aplica para temas de control interno, pero no tengo mucho conocimiento
2. ¿Cuáles procesos aplican para llevar a cabo la toma física de los inventarios de mercadería?	El sistema de información tiene la facilidad de realizar tomas físicas desde una aplicación en un celular, solamente se requiere escanear el código de barras y digitar la cantidad de existencias. Se dividen las personas por secciones de la bodega. Se selecciona un grupo de trabajadores, los cuales en parejas realizan los conteos, uno de ellos cuanta las existencias y mientras que el otro escanea el código de barras y digital la cantidad que le indica el compañero. Cuando se finaliza la toma física, el sistema da la opción de reemplazar las cantidades anteriores y

sustituirlas por la toma física que se realiza en ese momento

3. ¿Con qué frecuencia aplican tomas físicas en los inventarios? Aproximadamente 1 vez al año y en ocasiones se seleccionan ciertos artículos o marcas para realizarle toma física a esos productos en específico
4. ¿Se establece a un encargado de controlar el proceso de la toma física de mercadería? En cada toma física me encuentro presente, sin embargo los trabajadores se encuentran dispersos en la bodega por lo tanto es difícil controlar a cada uno
5. ¿Realizan supervisiones de las áreas de almacenamiento de mercadería, tienen espacios definidos y en condiciones salubres para evitar la contaminación? El espacio se encuentra apto y en buenas condiciones para el almacenamiento  
La supervisión es continua y principalmente el encargado de la bodega es el encargado de la misma, quien vela por la rotación y condiciones estables
6. ¿Tienen controles establecidos sobre el ingreso de mercadería a la bodega? Indique el proceso que conlleva. Cuando ingresa mercadería el proceso a realizar es chequear las cantidades de acuerdo con los datos de la factura y escanear el código de barras en ese mismo momento con la aplicación del sistema que permite ingresar la factura del proveedor correspondiente con cada uno de los artículos facturados.  
Sin embargo, se ha logrado conocer que no siempre se escanean los artículos en el momento en el que se recibe la mercadería, por eso a veces han ingresado artículos incorrectos
7. ¿Tienen controles establecidos para la salida de mercadería de la bodega? Indique el proceso que conlleva. La salida de mercadería puede ser por emisión de factura o un documento que emite el sistema de traslado de mercadería, esto se realiza para mover mercadería de la bodega mayorista para el supermercado.  
Para facturar, requieren de un alisto de mercadería previo, posterior a esto, se escanean los códigos de barra para asegurarse que sean los artículos correctos y al mismo tiempo confirmar la cantidad  
En caso del movimiento entre bodegas, se emite un documento, los artículos son chequeados y cuando llegan al supermercado deben ser chequeados nuevamente

- |  |   |
|--|---|
| 8. ¿Cuáles son las irregularidades más frecuentes en cuanto a inventarios?   | Faltantes de gran variedad de mercadería, se considera que uno de los fallos es debido a que no siempre se realizan los movimientos de inventario, por lo tanto, las existencias no se cambian de bodega                |
| 9. ¿Quién es el encargado de custodiar la mercadería en la bodega?   | El encargado de la bodega   |
| 10. ¿Antes de recibir la mercadería, se aseguran de que la misma haya sido autorizada por el encargado de compras?   | Actualmente no se emiten órdenes de compra, por lo tanto el encarga de bodega no puede comprar, sin embargo él tiene conocimiento de la mercadería que ingresa con normalidad o en caso de duda me realizan la consulta |
| 11. ¿Las funciones relacionadas a inventarios están segregadas? Como lo es la solicitud del pedido, la recepción e ingreso de mercadería al sistema, las ventas o movimientos de salida.   | Si son varias las personas involucradas en los procesos   |
| 12. ¿Han logrado determinar que haya habido hurto o pérdida de mercadería?   | Tiempo atrás se detectó que iba más mercadería de la iba facturada  |
| 13. ¿Tienen algunas políticas, controles o procedimientos que eviten la sustracción de productos?  | El principal procedimiento es chequear la mercadería entre dos personas antes de sacarla de la bodega   |
| 14. ¿En el proceso de ingresar la mercadería al sistema, los artículos son incluidos por aparte, detallando su descripción, gramaje, cantidad, marca y con su respectivo código de barras? | Sí, el sistema está adecuado para registrar cada artículo con su respectiva descripción   |

---

Fuente: Elaboración propia. (2024)

**Nota:** en la tabla anterior se presentan las respuestas de la entrevista realizada al Gerente Comercial de la empresa Grupo Cacique Los Lirios S.A., permitiendo analizar más a fondo los procesos más importantes que se realizan en la empresa.

Se lleva a cabo la entrevista de control interno al gerente comercial, quien actualmente se encuentra al mando del supermercado, quién también cuenta con aproximadamente 14 años de ser parte esencial para la compañía.

La experiencia en el mercado es notoria, ha sido un supermercado que ha evolucionado a grandes pasos y actualmente lo continúa haciendo, sin embargo, se requieren de mayores esfuerzos para conllevar los distintos contratiempos y riesgos que pueden presentar a lo largo del tiempo.

Conociendo esto, se puede dar a conocer la importancia significativa que tienen los controles internos dentro de la organización en los distintos puestos de trabajo, ya que es sumamente necesario que los gerentes realicen los procesos pertinentes para lograr determinar sus debilidades, sus riesgos y cualquier otro aspecto que no permita llevar a la empresa a obtener mejores beneficios y cumplir sus objetivos,

Lastimosamente, en algunos casos, no se le da la importancia a correspondiente a los fallos detectados, lo que continúa empeorando con el paso del tiempo y surgiendo nuevos contratiempos.

Con base a la entrevista, se logra determinar que la empresa tiene escasos controles, sin embargo, con el respectivo análisis de los procesos y el establecimiento de controles, sus debilidades operativas pueden disminuir notablemente.

Sin duda alguna, se puede determinar claramente la falta de controles en inventarios para los distintos procesos, se conoce que por ser un supermercado y de ser distribuidor a otros negocios, existe un gran movimiento de mercadería, tanto entradas, así como salidas, lo que a su vez implica, un alto grado de riesgo, en daños, sustracción y pérdidas económicas, poniendo en riesgo la estabilidad de la entidad, ya que gran parte del capital se encuentra invertida en mercadería.

Como primer aspecto, los controles de entradas y salidas de mercadería son muy débiles, nos enfocamos principalmente en la venta mayorista, ya que es el lugar en donde se mueve la mercadería en grandes volúmenes y por lo tanto el riesgo es mayor.

Durante la entrevista, el gerente nos informa sobre el proceso que deben realizar el personal para el ingreso de mercadería, en el cual, establecen el control de contar y verificar que la mercadería sea la correcta y su buen estado, además de escanear el código de barras para posteriormente actualizar inventarios en el sistema de información, ya que, cada proceso está ligado con dicho sistema. Dichos controles tienen un buen fundamento, sin embargo, existe una gran debilidad, el gerente no siempre puede identificar que dicho proceso se efectúe realmente, por esta razón, muchos de los controles pueden perder su validez al no poder monitorear los movimientos y verificar el cumplimiento.

De igual manera, explica los procesos relacionados con la salida de inventarios. La cual se puede dar de dos maneras, ya sea la venta de mercadería a clientes de mayoreo, quienes pueden llegar a las instalaciones o bien realizan el pedido y los repartidores la llevan hasta su punto de venta. Para este proceso, se requiere del personal de bodega, quienes alistan la mercadería y posterior a esto, en conjunto con el facturador, la mercadería es contada y verificada antes de emitir la factura. Sin embargo, no se cuenta con un espacio aislado en donde se pueda tener la mercadería ya facturada, sino que, se encuentra dentro de la misma bodega junto con el inventario, lo cual, implica un riesgo de sustracción de mercadería adicional.

El otro tipo de salida de inventario es por medio de traslados hacia el supermercado, para ello deben emitir un documento, de respaldo y además para realizar el cambio en las bodegas y que las cantidades de inventario no se ven perjudicadas.

Como se puede notar, las actividades de control son deficientes y el monitoreo y seguimiento a las acciones es escaso, principalmente estos componentes son en los cuales la empresa debe centrar sus recursos y atención, para hacer valer sus esfuerzos y recuperar el control sobre su empresa.

Grupo Cacique cuenta con muchas ventajas competitivas, pero es indispensable mejorar su sistema de control interno en los inventarios y procesos relacionados, un aspecto que puede ser de ayuda, es definir al personal encargado de supervisar, con el fin de controlar los departamentos y definir las debilidades existentes.

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente trabajo se desarrolla en la empresa Grupo Cacique Los Lirios S.A., enfocado en las áreas de bodega, facturación y gondoleros, cuyos puestos son los que tienen una relación directa con el manejo de los inventarios, además, de involucra el gerente comercial, quien es el encargado del negocio actualmente. Con el fin de lograr los objetivos del trabajo, se emplean distintos instrumentos de investigación, los cuales permiten conocer la situación actual de la empresa en cuanto al ámbito de sistema de control interno de inventarios, identificando así, sus debilidades de control y riesgos a los que se enfrentan.

### Conclusiones

1. Por medio de la investigación realizada y el diagnóstico de las actividades, se logra determinar que la empresa Grupo Cacique Los Lirios S.A., cuenta con debilidades en los procesos operativos relacionados al sistema de inventario de mercaderías. Por medio de los instrumentos de investigación aplicados, se conoce que la empresa no cuenta con actividades de Control Interno bien definidas. Por lo tanto, con el fin de corregir las debilidades y de mitigar el riesgo, la Administración debe acatar las recomendaciones propuestas que son establecidas de acuerdo a la investigación realizada, con el fin de corregir las deficiencias en los procesos operativos.
2. De acuerdo con los instrumentos de investigación aplicados, se logran obtener resultados y opiniones en donde se puede evidenciar que la empresa Grupo Cacique Los Lirios S.A, si aplica ciertos procesos de control interno en su sistema de inventarios, se determina que dichos procesos no son muy estructurados ni conllevan un plan de acción posterior a la implementación de las actividades de control.
3. Con base a la investigación aplicada a los departamentos de bodega, facturación y gondoleros, se logra diagnosticar por medio de los componentes elegidos del Informe COSO, y de los instrumentos aplicados, se concluye que las actividades tienen controles establecidos, sin embargo, no son suficientes tomando en cuenta la importancia relativa de los inventarios para la empresa, además, se detectan distintos riesgos y debilidades que perjudican el desempeño operativo, obstaculizando el correcto funcionamiento de la empresa.

4. Con base a los resultados obtenidos se concluye la falta de conocimiento por parte del personal de los controles y planificación estratégica de la Gerencia, así como la falta de implementación de manuales de puestos y políticas internas, indispensable ampliación de controles, así como la falta de compromiso por parte del personal para el logro de objetivos.
5. Se detecta por medio de los instrumentos aplicados el desconocimiento de la misión, visión, valores y organigrama de la empresa, por lo que se concluye que el personal de la empresa Grupo Cacique Los Lirios S.A, no desempeña sus funciones con un mismo objetivo, por esta razón se puede notar la falta de interés en algunos de los procesos, lo cual conlleva a cometer errores y deficiencia en el proceso operativo.
6. Se identificó que el personal no cuenta con acceso a los manuales de puestos, el Gerente indica la existencia de los mismos, sin embargo, los cuales no son entregados a sus colaboradores. Además, se determina la falta de capacitación a los trabajadores, ya que la explicación de sus funciones son muy básicas y no cuentan con un periodo específico de capacitación previo a iniciar con sus funciones, por lo que se concluye que estos factores causan atrasos en los procesos por desconocimiento de funciones.
7. Dentro de las deficiencias de control interno, se identifica la falta de aplicación de evaluaciones de desempeño al personal, ya que, se logró conocer que no todas las funciones se están cumpliendo de acuerdo a los procesos establecidos, por lo tanto, la gerencia no tiene conocimiento del rendimiento y/o cumplimiento de funciones de los trabajadores.
8. La deficiencia en las actividades de control es notoria, por lo que se concluye la falta de aplicación de controles en temas de manejo de inventarios de mercadería. Tal es el caso de las entradas y salidas, ya que, el riesgo se encuentra presente en cada proceso y las regulaciones son escasas y poco monitoreadas.
9. Los controles internos directamente en los inventarios son sumamente indispensables, sin embargo, se concluye que existe debilidad en las tomas físicas, conociendo que los controles preventivos son escasos, el riesgo de pérdida de mercadería aumenta. Las tomas físicas no son frecuentes, las diferencias en inventario son significativas y se desconocen los motivos.

10. Para darle validez a los controles implementados se requiere de monitoreo y seguimiento constante, sin embargo, los resultados de la investigación muestran que Grupo Cacique Los Lirios S.A., presenta una gran deficiencia en dichos procesos, por lo que se determina que los controles implementados en ocasiones anteriores, no han cumplido con su propósito y no lo continuarán haciendo si las condiciones se mantienen.

### **Recomendaciones**

1. Se emite como recomendación a la empresa Grupo Cacique Los Lirios S.A., en especial al Gerente Comercial, el establecimiento de políticas de control interno en el sistema de inventarios, que solventen las necesidades administrativas y operativas, que permitan mejorar el desempeño y den seguridad razonable del cumplimiento de los controles que se establezcan, por lo tanto, se recomienda tomar en cuenta las propuestas planeadas, además del establecimiento de metas a corto y mediano plazo, que contribuyan al logro de los objetivos.
2. Se recomienda que la empresa aplique sus propios análisis y en conjunto con las propuestas planteadas, refuercen su sistema de control interno de inventarios, los controles escuetos no generan un impacto muy notorio para la empresa, además, es necesario tener un plan de acción posterior a la aplicación y conocer la evolución de las acciones.
3. Con base al diagnóstico del informe COSO y los 5 componentes aplicados, se recomienda aplicar dentro de sus controles dichos componentes, los cuáles permiten abarcar distintas áreas dentro de los departamentos, permitiendo conocer las diferentes opiniones y debilidades que perjudiquen los procesos relacionados con el control de inventarios.
4. Se recomienda a la empresa tomar en cuenta las propuestas presentadas con respecto al sistema de control interno de inventarios, implementando mejoras por secciones o bien por departamentos, ya que es importante enfocarse en cada área, para hacer un correcto análisis, resolver sus debilidades y posterior a ello, identificar debilidades en otros departamentos y realizar los procesos correspondientes.
5. El desconocimiento del personal con respecto a la misión, visión, objetivos y organigrama de la empresa en la cual se desarrolla este trabajo, genera debilidades

notorias en los procesos operativos, por ende, las charlas por parte de la gerencia se consideran de suma importancia, lo cual permite que los colaboradores conozcan y se desenvuelvan acorde a los objetivos de la empresa.

6. Se recomienda revisar los manuales ya existentes, analizar si son aptos para la aplicación y realizar las correcciones debidas, brindarles el documento y capacitar al personal de nuevo ingreso y dar la opción a los demás de participar en nuevas capacitaciones de otras áreas.
7. Es recomendable definir rubros de evaluaciones, enfocadas en sus departamentos de trabajo específicos, realizarlos de manera periódica y brindar retroalimentación con respecto a las debilidades detectadas.
8. Se recomienda tratar con el personal directamente, indicar los procesos obligatorios y definir a una persona por departamento que vigile el cumplimiento de los mandatos
9. Se recomienda actualizar el sistema, realizar tomas físicas por secciones como muestras y analizar la coincidencia
10. Se recomienda medir el cumplimiento de controles establecidos, mediante evaluaciones, observación, u otro instrumento que tome en cuenta la empresa, es importante recalcar que el proceso de seguimiento es indispensable para determinar la efectividad de las actividades de mejora. Como parte de las herramientas de control, se recomienda la implementación de tecnologías inteligentes, lo que permite grandes beneficios en las actividades operacionales, administrativas y controles internos, logrando así, la automatización de procesos, reducción de riesgos y un mejor aprovechamiento de los recursos.

## **CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO.**

Conforme el paso del tiempo, surgen nuevas empresas, con mejores organización y controles más eficientes, ya que gracias a la tecnología que continúa actualizándose día con día, se abren distintas puertas para los comercios, lo que permite tener ventaja competitiva ante sus competidores.

Por estas razones, es de suma importancia que las empresas ya existentes y que han luchado para salir adelante desde tiempo atrás, busquen nuevas y mejores oportunidades para contribuir por un mejor desempeño y logro de objetivos, además de poder mantenerse firmes en el mercado a pesar de la que haya rivales con ofertas atractivas.

Los controles internos, sin duda alguna son indispensables para contribuir con el logro de los objetivos y metas propuestas por la gerencia, estos deben ser aplicados a cada uno de los departamentos, ya que, es necesario que todo el personal de la empresa contribuya y se mantenga unido para lograr su propósito.

Se pueden aplicar distintos controles a las empresas, sin embargo, a la empresa Grupo Cacique Los Lirios S.A., se le realiza el estudio enfocado principalmente en los inventarios de mercaderías, representando esta gran importancia relativa sobre el capital invertido.

Con la aplicación de los procesos de auditoría llevados a cabo en este trabajo, se pretende diseñar una propuesta de control interno en su sistema de inventarios, con el objetivo de brindar posibles soluciones sobre las debilidades detectadas y mitigar el riesgo con los procesos que se realizan.

Dicha propuesta, se respalda de la información suministrada por parte del personal de Grupo Cacique Los Lirios S.A., y mediante los análisis aplicados, se determinan posibles acciones que tribuyan con el logro de los objetivos de la compañía.

### **Objetivos de la propuesta de mejoramiento.**

Los objetivos presentados a la empresa Grupo Cacique Los Lirios S.A., tienen la finalidad de ser evaluados y tomados en cuenta para implementarlo en sus controles y contribuir a la mejora de sus procesos.

#### *Objetivo general.*

Proponer mejoras en los procesos relacionados con la gestión de inventarios de la empresa Grupo Cacique Los Lirios S.A., mediante una serie de acciones relacionados al control interno, contribuyendo con la eficiencia en los procesos afines.

#### *Objetivos específicos.*

1. Seleccionar los principales procesos con debilidades y posibles riesgos detectados durante la aplicación de los instrumentos de investigación
2. Explicar las acciones de control interno enfocadas en el sistema de inventarios, que componen la estrategia de mejora
3. Diseñar planes de acción con base a los 5 componentes del informe COSO, que contribuyan con el mejoramiento en el sistema de control interno de la gestión de inventarios.

#### **Acciones concretas.**

1. La capacitación al personal debe mejorarse, ya que los trabajadores desconocen el objetivo de los procesos, además, de hacer un mayor énfasis en las personas de nuevo ingreso, ya que requieren de un lapso específico para recibir la capacitación sobre sus funciones, antes de iniciar labores.
2. Se tiene conocimiento de la existencia de los manuales de puesto, los cuales no son brindados a los trabajadores. Se debe realizar una revisión a los mismos y asegurarse de que las funciones estén bien especificadas y acorde a los objetivos de la empresa. Además, de brindarle este recurso a cada trabajador, como respuesta a las debilidades detectadas.
3. Se debe mejorar los datos con los que cuenta el sistema de información en cuanto a existencias de inventarios, se identifican inexactitudes, por lo tanto, la empresa debe

tomar acciones y aplicar tomas físicas, lo cual, permitirá mayor control de inventarios e identificar riesgos y debilidades operativas.

4. Con el fin de lograr los objetivos, la empresa debe proponerse metas periódicas, en donde se defina una persona responsable de dicha actividad. Siendo esta, una de las maneras en las que pueden controlar los procesos y su ejecución
5. Emitir políticas internas y tomar acciones con respecto al cumplimiento de los procesos relacionados a la gestión de inventarios. Los cuales deben ir relacionados específicamente a los movimientos de entradas y salidas de inventarios, debido a que se conoce gran debilidad en dichos procesos.
6. Se requiere mejorar por parte de la gerencia los procesos de monitoreo y seguimiento de los procesos de control establecidos, para poder darle validez y obtener los resultados esperados, es indispensable conocer el proceso de evolución y acatamiento de los mismos.

#### **Recursos necesarios.**

La finalidad de este trabajo es establecer una serie de propuestas que permitan a la empresa Grupo Cacique Los Lirios S.A., mitigar los riesgos y disminuir las debilidades detectadas de acuerdo con los procesos de auditoría realizados.

Dicha propuesta, debe ser acatada tanto por miembro de la gerencia, así como del personal perteneciente a los puestos relacionados con la gestión de inventarios, abarcando el departamento de bodega, facturación y gondoleros.

A continuación, se presentan los recursos necesarios para cumplir con la propuesta planteada:

1. Recurso humano: la empresa cuenta con la cantidad de trabajadores adecuada para su gestión, sin embargo, es necesarios redefinir funciones, y agregar nuevos cargos a una persona seleccionada, quien se encargue de velar por el cumplimiento de las metas propuestas.

O bien, se requiere de la contratación de al menos una persona, encargada de aplicar evaluaciones a las personas trabajadoras, de velar por el cumplimiento de metas, aplicar pruebas de auditoría y encargada del monitoreo de los procesos de control establecidos, así como de la rendición de cuentas a la gerencia

2. Recurso tecnológico: la calidad del sistema de información con el que cuentan es aceptable, además de que permite integrar todas las áreas de la empresa.

Se han detectado grandes diferencias en los inventarios físicos con respecto a los del sistema, sin embargo, la gerencia indica que dichas diferencias se deben a errores humanos u omisión de procesos, sin embargo, es importante analizar la eficiencia del sistema en cuanto a dichos movimientos relacionados y verificar su exactitud.

3. Recurso financiero: se requiere de actualización de las existencias de los inventarios en el sistema, por lo tanto, es necesario un desembolso extra para cubrir las horas de trabajo de la aplicación de la toma física.

Si se procede con la contratación de la nueva persona, se debe tomar en cuenta el nuevo salario correspondiente.

A continuación, se muestra el presupuesto aproximado del costo financiero que se requiere para cumplir con la propuesta planteada. Se toma como base el listado de salarios mínimos emitido por el Ministerio de Trabajo, acorde al puesto a desempeñar, del año 2024.

**Tabla 8.** *Presupuesto de implementación de propuesta*

Recurso	Cantidad de personal	Horas de trabajo	Salario por hora	Costo total
Personal de bodega para toma física de inventario	8 personas	20 horas	¢ 1,494.21	¢ 239,073.6 primera toma física
Licenciado Universitario en Contaduría Pública	1 persona	240 horas mensuales	¢ 3,191.61	¢ 765,985.67 mensual

Fuente: elaboración propia. (2024).

**Tabla 9.** *Cronograma de propuesta de mejoramiento.*

<b>Proceso de mejora</b>	<b>Responsable</b>	<b>Plazo de ejecución</b>
Reuniones con el personal y reforzar conocimientos ya existentes de las funciones correspondientes	Gerente general y trabajadores	2 mes
Revisión de manuales de puestos y entregarlos al personal	Gerente general	1 mese
Actualización de existencias de inventarios en el sistema de información, por medio de tomas físicas	Gerente general y trabajadores	Primera actualización 2 meses Posterior, pruebas físicas cada 6 meses, por áreas específicas
Establecimiento de metas por departamentos	Gerente general y trabajadores	De 3 a 6 meses.
Definir políticas de cumplimiento, enfocadas en los procesos de movimientos de entradas y salidas de inventarios. Y comunicar al personal.	Gerente general y trabajadores	2 meses.
Monitoreo y análisis de los resultados de los procesos establecidos.	Gerente general	De 6 a 12 meses, de acuerdo al plazo de controles.

---

Fuente: elaboración propia (2024).

**Tabla 10.** *Planes de acción propuesta de mejoramiento.*

<b>Planes de acción Informe COSO</b>	
<b>Componente</b>	<b>Acción</b>
Ambiente de control	Comunicar valores e incentivar el compromiso laboral
Evaluación del riesgo	Aplicar evaluaciones de desempeño y de cumplimiento
Actividades de control	Establecer políticas de cumplimiento y definir procedimientos para mitigar las debilidades
Información y comunicación	Mantener abiertos los canales de comunicación y constante relación con el personal
Supervisión y monitoreo	Definir lapsos de tiempo donde se pueda evaluar los cambios de los procesos implementados

---

Fuente: elaboración propia (2024).

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abolacio, M. (2023). *Planificación de la auditoría. ADGD0108: (1 ed.)*. IC Editorial. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/usanmarcos/234256>
- Alfaro, M. (2020). *Estrategia para el mejoramiento del control interno y gestión contable del inventario de la cruz roja costarricense*. [Trabajo Final De Graduación]. Universidad San Marcos. Disponible en localhost/xmlui/handle/11506/1838
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación: (3 ed.)*. México, D.F, Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/usanmarcos/40513>
- Castrillón, N. (2020). *Proceso de control documental en el área operativa de exportaciones de la empresa Msl de Colombia Ltda en el Puerto de Cartagena y Buenaventura*. Fundación Universitaria del Área Andina.
- Contraloría General De La República. (2002). *Ley General de Control Interno No.8292*. Recuperado de <https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docsweb/documentos/leyes-reglamentos/ley-control-interno-8292.pdf>
- Cortés, M. y Vargas, D. (2021). *Propuesta de un sistema de control de inventarios de mercadería para la venta en la empresa Gourmet Imports DCR, S.A. a partir de la evaluación del control interno existente en el tercer trimestre del 2020*. Universidad Técnica Nacional. Disponible en <https://hdl.handle.net/20.500.13077/654>
- Einforma (s.f). *Información Financiera*. Recuperado de <https://www.einforma.com/ayuda/informacion-de-empresas/informacion-financiera>
- Espinosa, N. (2020). *Contabilidad básica: conceptos y técnica: (ed.)*. Santiago de Chile, Editorial Universidad Alberto Hurtado. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/usanmarcos/171879>
- Estupiñán, R. (2016). *Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna: (2 ed.)*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/usanmarcos/70422>

- Giraldo Castaño, E. R. & Duque Giraldo, M. P. (2019). *Instrumento de auditoría interna complementario para la evaluación del control interno contable del municipio de Granada, Antioquia, en aplicación de la resolución 193 de 2016 de la Contaduría General de la Nación*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/11407/6262>
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas: cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill educación. Recuperado de <http://repositorio.uasb.edu.bo/handle/54000/1292>
- León Meneses, K, Santana Vargas, L, Patiño Gómez, S y Guevara Romero, J. (2020). *Procesos y procedimientos adecuados para el efectivo control de las auditorías remotas que permitan evidenciar la confiabilidad y razonabilidad de la información*. Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina, 2020.
- Mantilla, S. (2018). *Auditoría del control interno: (4 ed.)*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/usanmarcos/70533>
- Ministerio de Trabajo. (2024). *Lista de salarios mínimos del sector privado*. Recuperado de [https://www.mtss.go.cr/temas-laborales/salarios/Documentos-Salarios/lista\\_salarios\\_2024.pdf](https://www.mtss.go.cr/temas-laborales/salarios/Documentos-Salarios/lista_salarios_2024.pdf)
- Omeñaca, J. (2017). *Contabilidad General*. Recuperado de <https://www.marcialpons.es/media/pdf/9788423427574.pdf>
- Pérez, J y Gardey, A. (2021). *Auditoría - Qué es, clases, definición y concepto*. Disponible en <https://definicion.de/auditoria/>
- Solís, E. (2023). *Propuesta de mejoramiento al control interno a través de la ley n° 8292, enfocado a la calidad del servicio al cliente que brinda mensajería del sur, sucursal de Escazú en el periodo 2022*. Universidad San Marcos. Disponible en <localhost/xmlui/handle/11506/1875>
- Universidad de Guadalajara. (2024). *Clasificación general de las fuentes de información*. Recuperado de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/portal/clasificacion-general-de-las-fuentes-de-informacion>

Vera, P., Espinoza, A. y López, R. (2016). *La importancia de la contabilidad en las empresas. Revista contribuciones a la Economía.*  
<https://www.eumed.net/ce/2016/3/contabilidad.html>

## ANEXOS

### **Anexo 1. Encuesta al personal de los departamentos de bodega, facturación y gondoleros.**

Universidad San Marcos

Licenciatura en Contaduría Pública

Instrumento #1. Encuesta al personal de los departamentos de bodega, facturación y gondoleros.

<b>Fecha:</b> ____/____/____	<b>Hora:</b> _____
<b>Título del proyecto:</b>	Propuesta de estrategias de mejora en el Sistema de Control Interno de la empresa Grupo Cacique Los Lirios S.A., durante el año 2023.
<b>Objetivo del instrumento:</b>	Identificar si la empresa Grupo Cacique Los Lirios S.A en el 2023 aplica el control interno en su sistema de inventarios.
<b>Instrucciones</b>	En el siguiente cuestionario se desarrolla una serie de preguntas cerradas, en donde puede seleccionar Sí o No. Acerca de diferentes aspectos relacionados al control interno de los inventarios de la empresa Grupo Cacique Los Lirios S.A. Mediante las cuales se logrará conocer si la empresa aplica satisfactoriamente sus controles. Las respuestas son confidenciales y serán la base de análisis del Trabajo Final de Graduación. Agradezco su colaboración.

Datos personales

<b>Muestra:</b>	6 personas
<b>Departamento:</b>	Departamento de bodega, facturación y gondoleros

#	Pregunta	Respuesta		Total	Valor porcentual	
		Sí	No		Sí	No

<b>1</b>	¿Conoce la visión, misión y los objetivos de la empresa?					
<b>2</b>	¿Tiene conocimiento del organigrama de la empresa?					
<b>3</b>	¿Tiene claro cuáles son los procesos que se realizan en su departamento?					
<b>4</b>	¿Conoce la existencia de manuales de puestos en la empresa?					
<b>5</b>	¿Se le informó por escrito o mediante capacitación, los procesos a desempeñar en el puesto?					
<b>6</b>	De acuerdo con las funciones que realiza, ¿Considera que existe la posibilidad de que haya riesgos de error en el proceso?					
<b>7</b>	¿Considera que las funciones que realiza son esenciales para cumplir el proceso?					
<b>8</b>	¿Tiene conocimiento de los controles internos que se aplican en el área de inventario?					
<b>9</b>	¿Considera que las jefaturas realizan un trabajo satisfactorio en temas de control interno en el área de inventarios?					
<b>10</b>	¿Considera que el monitoreo en los inventarios es suficiente, cumpliendo con la rotación, manejo y buen estado de los mismos?					

## Anexo 2. Entrevista al Gerente Comercial de Grupo Cacique Los Lirios S.A.

Universidad San Marcos

Licenciatura en Contaduría Pública

Instrumento #2. Entrevista al Gerente Comercial de Grupo Cacique Los Lirios S.A.

<b>Fecha:</b> ____/____/____	<b>Hora:</b> _____
<b>Título del proyecto:</b>	Propuesta de estrategias de mejora en el Sistema de Control Interno de la empresa Grupo Cacique Los Lirios S.A., durante el año 2023.
<b>Objetivo del instrumento:</b>	Diagnosticar las actividades sobre las cuales gira el proceso de inventarios de la empresa, identificando riesgos y debilidades que afectan dicho proceso.
<b>Instrucciones</b>	En el siguiente cuestionario se desarrolla una serie de preguntas abiertas. Acerca de diferentes aspectos relacionados al control interno de los inventarios de la empresa Grupo Cacique Los Lirios S.A. Mediante las cuales se logrará conocer si la empresa aplica satisfactoriamente sus controles. Las respuestas son confidenciales y serán la base de análisis del Trabajo Final de Graduación. Agradezco su colaboración.

Datos personales

<b>Puesto que desempeña:</b>	Gerente Comercial
------------------------------	-------------------

#	Pregunta
1	¿La entidad desarrolla procedimientos estratégicos para cumplir con sus objetivos?
2	¿Se realiza un efectivo seguimiento de las estrategias implementadas para el cumplimiento de objetivos?

3	¿Se definen metas por periodos definidos, con el fin medir el rendimiento del personal?
4	¿La empresa realiza evaluaciones de desempeño al personal?
5	¿Se brinda retroalimentación al personal, luego de detectar inconvenientes en algún proceso, con el fin de corregir oportunamente los errores?
6	¿Se conoce sobre la existencia de proceso o funciones que no tienen importancia relativa para el cumplimiento de los cargos, y por el contrario generen atrasos?
7	¿La empresa cuenta con un manual de puestos específico para cada área?
8	¿La empresa cuenta con un reglamento de control interno?
9	¿Se tiene definido al personal encargado de tomar decisiones con respecto a movimientos de inventarios?
10	¿El personal que labora para la empresa cuenta con el conocimiento suficiente para contribuir con el cumplimiento de sus objetivos?
11	¿Con frecuencia se tienen cantidades de mercadería que exceden la rotación del periodo normal, la cual haya presentado problemas de vencimiento o daños por almacenaje?
12	¿Tienen definido la cantidad mínima y máxima que debe haber en inventarios de cada artículo?
13	¿Efectúan pruebas de tomas físicas del inventario de manera periódica y sin previo aviso?

14	¿Cuentan con regulación y controles que no permitan ingresar y extraer mercadería de la bodega sin un documento de autorización?
15	¿El sistema de información con el que se cuenta, refleja información confiable y oportuna que permita analizar los movimientos de los inventarios?

**Anexo 3. Lista de chequeo de observación directa del control interno de Grupo Cacique Los Lirios S.A.**

Universidad San Marcos

Licenciatura en Contaduría Pública

Instrumento #3. Lista de chequeo de observación directa del control interno de Grupo Cacique Los Lirios S.A.

<b>Fecha:</b> ____/____/____	<b>Hora:</b> _____
<b>Título del proyecto:</b>	Propuesta de estrategias de mejora en el Sistema de Control Interno de la empresa Grupo Cacique Los Lirios S.A., durante el año 2023.
<b>Objetivo del instrumento:</b>	Diagnosticar las actividades sobre las cuales gira el proceso de inventarios de la empresa, identificando riesgos y debilidades que afectan dicho proceso.
<b>Instrucciones</b>	En el siguiente listado se desarrolla una serie de acciones correspondientes a los componentes de control interno. Acerca de diferentes aspectos relacionados al control interno de los inventarios de la empresa Grupo Cacique Los Lirios S.A. Mediante las cuales se logrará conocer si la empresa aplica satisfactoriamente sus controles. Las respuestas son confidenciales y serán la base de análisis del Trabajo Final de Graduación. Agradezco su colaboración.

#	Componente	Cumple	No cumple	Observaciones
<b>Ambiente de control</b>				
1	La comunicación del personal con la dirección es amena			
2	Cumplen con la segregación de funciones			
3	Se fomentan los valores institucionales en la labor diaria			
4	Se respeta el mandato de las jefaturas			

<b>Evaluación del riesgo</b>				
<b>5</b>	Las entradas y salidas de mercadería son supervisadas			
<b>6</b>	Las condiciones de la bodega son adecuadas para el resguardo de la mercadería			
<b>7</b>	Se realiza la rotación de inventarios			
<b>8</b>	Tiene definida a la persona encargada de bodega			
<b>Actividades de control</b>				
<b>9</b>	El acceso a la bodega está restringido			
<b>10</b>	Los chequeos de mercadería se realizan en el momento en que ingresa y/o sale, artículos			
<b>11</b>	Se emiten documentos de movimientos de inventario entre bodegas			
<b>Información y comunicación</b>				
<b>12</b>	Tienen facilidad de comunicarse (correo, informes, teléfono)			
<b>13</b>	Los documentos de salida de mercadería tienen firma o sello que autorice la salida			
<b>14</b>	Los medios de comunicación permiten relacionarse efectivamente y de manera inmediata			
<b>15</b>	El control de inventarios se lleva en un mismo sistema que involucre las otras acciones relacionadas (ventas y registros de compras)			
<b>Seguimiento</b>				
<b>16</b>	Se realizan frecuentes tomas físicas			
<b>17</b>	Supervisan los procesos diarios que se realizan			
<b>18</b>	Se evalúa la efectividad de los controles			

#### Anexo 4. Entrevista de Control interno al Gerente Comercial de Grupo Cacique Los Lirios S.A.

Universidad San Marcos

Licenciatura en Contaduría Pública

Instrumento #4. Entrevista de Control interno al Gerente Comercial de Grupo Cacique Los Lirios S.A.

<b>Fecha:</b> ____/____/____	<b>Hora:</b> _____
<b>Título del proyecto:</b>	Propuesta de estrategias de mejora en el Sistema de Control Interno de la empresa Grupo Cacique Los Lirios S.A., durante el año 2023.
<b>Objetivo del instrumento:</b>	Diseñar una propuesta de control interno, que se adapte a las necesidades de la empresa, mejorando el control, eficacia y eficiencia en su sistema de inventarios.
<b>Instrucciones</b>	En el siguiente cuestionario se desarrolla una serie de preguntas abiertas. Acerca de diferentes aspectos relacionados al control interno de los inventarios de la empresa Grupo Cacique Los Lirios S.A. Mediante las cuales se logrará conocer si la empresa aplica satisfactoriamente sus controles. Las respuestas son confidenciales y serán la base de análisis del Trabajo Final de Graduación. Agradezco su colaboración.

Datos personales

<b>Puesto que desempeña:</b>	Gerente Comercial
------------------------------	-------------------

Preguntas	
1. ¿Tienen conocimiento sobre el modelo COSO?	
2. ¿Cuáles procesos aplican para llevar a cabo la toma física de los inventarios de mercadería?	

3. ¿Con qué frecuencia aplican tomas físicas en los inventarios?
4. ¿Se establece a un encargado de controlar el proceso de la toma física de mercadería?
5. ¿Realizan supervisiones de las áreas de almacenamiento de mercadería, tienen espacios definidos y en condiciones salubres para evitar la contaminación?
6. ¿Tienen controles establecidos sobre el ingreso de mercadería a la bodega? Indique el proceso que conlleva.
7. ¿Tienen controles establecidos para la salida de mercadería de la bodega? Indique el proceso que conlleva.
8. ¿Cuáles son las irregularidades más frecuentes en cuanto a inventarios?
9. ¿Quién es el encargado de custodiar la mercadería en la bodega?
10. ¿Antes de recibir la mercadería, se aseguran de que la misma haya sido autorizada por el encargado de compras?
11. ¿Las funciones relacionadas a inventarios están segregadas? Como lo es la solicitud del pedido, la recepción e ingreso de mercadería al sistema, las ventas o movimientos de salida.
12. ¿Han logrado determinar que haya habido hurto o pérdida de mercadería?

13. ¿Tienen algunas políticas, controles o procedimientos que eviten la sustracción de productos?

14. ¿En el proceso de ingresar la mercadería al sistema, los artículos son incluidos por aparte, detallando su descripción, gramaje, cantidad, marca y con su respectivo código de barras?

## Anexo 5. Manual de puestos de planta y bodega de Grupo Cacique Los Lirios S.A



### MANUAL DE PUESTOS

## PLANTA Y BODEGA

Área en donde se desempeñan se exhibe la mercadería mediante los frentes productos que como supermercado le ofrecemos a nuestros clientes, importante desempeñar labores de aseo constante y rotación de inventario. Se debe dar un mantenimiento constante de forma ordenada para permitir una visualización de un ambiente agradable al cliente.

#### Funciones:

- Saludar al cliente dándole la bienvenida al supermercado y/o distribuidora con la mejor actitud y despedirlos con amabilidad "muchas gracias por su visita".
- Recibir mercadería tomando en cuenta que los productos tengan la fecha apropiada de caducidad, en buen estado y que no sean defectuosos.
- Manipulación de mercadería (no golpearla, ni tirarla), en caso de dañarla por mala manipulación por parte del colaborador se les realizará el cobro de la misma.
- Rotación de la mercadería, al ingresar nuevos productos verificar que se acomode el producto nuevo abajo del más antiguo.
- Buena atención al cliente (aclarar dudas, ayudarles en lo que necesiten) siempre con una buena actitud.
- Si existen productos con poca rotación o próximos a vencer por favor hacerlo saber en la gerencia para buscar alguna solución.
- Mantener limpio el área de planta, barrer y limpiar denotando una buena presentación de los pasillos así mismo como las góndolas con la mercadería.
- La buena relación y comunicación entre compañeros es un factor importante, el trabajo debe ser llevado a cabo sin interrumpir las labores de trabajo.
- Los chismes y bromas pasadas de tono están **Prohibidas** debido a que pueden provocar disconformidades entre compañeros y un mal ambiente laboral.
- Tener disponibilidad para cualquier tipo de actividad social-comercial que se de en la empresa o para cubrir incapacidades y vacaciones.

## Anexo 6. Manual de puestos de cajeros de Grupo Cacique Los Lirios S.A



### MANUAL DE PUESTOS

# CAJAS

Es el área encargada de brindar atención y servicio al cliente, acompañando la venta hasta su facturación y respectivo cobro.

#### Funciones:

- La cajera es responsable del dinero de su caja ya sea en efectivo, cheques y cualquier otro documento de valor.
- La cajera debe realizar el cobro de mercadería, con cuidado para evitar errores y ligereza a la vez para garantizar el fluido de clientes.
- Saludar al cliente
  - Entrada: Saludar al cliente dando la bienvenida
  - Intermedio: Preguntar si encontró todo lo que necesitaba
  - Salida: Despedir con amabilidad e invitarlo a regresar
- Orientar al cliente de la mejor manera en las solicitudes de productos, ubicación , precios, ofertas y dar respuestas a sus inquietudes.
- La hora de entrada debe de ser 5 minutos antes de la hora asignada para encender la computadora, revisar caja y revisar que todo se encuentre en orden dentro de su caja registradora.
- Los faltantes de dinero en caja al final del día deben ser resueltos por la cajera, en caso de no encontrarse una respuesta o motivo el dinero mismo será descontado del pago de su salario.
- Realizar el cierre de caja y entregar el dinero al finalizar su turno a la persona encargada en ese momento.
- Mantener limpio y ordenado su área de trabajo (la estación de la caja), los pasillos posteriores a éste, servicio sanitario y demás espacios en uso.