

Escuela Superior Politécnica del Litoral

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

Sistema de Control Interno basado en la metodología COSO II para la gestión de inventarios de Tiendas TUTI S.A.

Proyecto Integrador

Previo la obtención del Título de:

Licenciada en Auditoría y Control de la Gestión

Presentado por:

Adriana Paola Cabrera Freire

Adriana Lizbeth Miño Jordán

Guayaquil - Ecuador

Año: 2023

Dedicatoria

Dedico el presente trabajo a mis padres, Margarita y Marco, a quienes por su esfuerzo, sacrificio y amor debo éste y todos mis logros. A mi hermano Daniel a quien he admirado siempre y ha sido mi ejemplo a seguir. A mis tías Sandra, Tatiana, Fátima y Ángela, quienes con su ejemplo forjaron en mí el espíritu de una mujer aguerrida y luchadora. Por último, dedico este trabajo a mi fiel y amada mascota Tabata, quien me brindó su amor incondicional y compañía durante doce hermosos años.

Adriana Cabrera Freire

Dedicatoria

Dedico este proyecto de titulación a mi familia, quienes han sido pilar fundamental en mi vida. A los amigos que me acompañaron en este proceso y lo hicieron ameno. A los docentes que me enseñaron más de lo que dicen los libros. Y a todos quienes me han ayudado a cumplir con mis responsabilidades académicas, sin descuidar mis obligaciones laborales.

Adriana Miño Jordán

Agradecimientos

Agradezco a Dios por la vida y por haberme permitido culminar con éxito esta etapa de mi vida. Agradezco también a mi compañera Adriana Miño por su compromiso, responsabilidad y lealtad durante la realización de este proyecto. Finalmente agradezco a la CPA Andreina Anchundia quien con su aporte y ayuda hizo este proyecto posible.

Adriana Cabrera Freire

Agradecimientos

Agradezco a todos quienes han formado parte de mi vida universitaria. A mi Padre Dios, por darme esta oportunidad y bendecirme cada día. A mí mamá Delia y mami tita Violeta, por su apoyo, esfuerzo, y por su ejemplo de perseverancia y dedicación. A mi tía Mónica J. por enseñarme que, si creo en mí y me doy todo mi esfuerzo, puedo lograr todo lo bueno que me proponga; sin sus consejos y llamadas de atención habría sido más complicado. A los amigos que me acompañaron en este proceso académico, especialmente a Jenniffer. A mi compañera de tesis, Adriana Cabrear, por dar todo su esfuerzo para culminar este proyecto. A la CPA Andreina Anchundía, por su ayuda para llevar a cabo este proyecto.

Adriana Miño Jordán

Declaración expresa

“Los derechos de titularidad y explotación, nos corresponden conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; Adriana Paola Cabrera Freire y Adriana Lizbeth Miño Jordán damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual”.


Adriana Cabrera Freire


Adriana Miño Jordán

Evaluadores

 Firmado
digitalmente por
CHRISTIAN VERA
ALCIVAR

Christian Vera Alcivar

Profesor de la materia



Firmado electrónicamente por:
YESSENIA ELENA
GONZALEZ
MAGALLANES

Yessenia Gonzalez Magallanes

Profesor tutor

Resumen

El presente proyecto tiene como propósito principal diseñar un sistema de control interno aplicando la metodología COSO II para lo cual, mediante el uso de la observación, se recopiló información para verificar la situación actual de la empresa y realizar un diagnóstico de su control interno, analizando los procesos y las pruebas de control para determinar los riesgos y valorar los componentes de mayor importancia en la gestión de los inventarios de Tiendas TUTI S.A. Para el diseño del sistema se aplicaron herramientas de investigación como cuestionarios y matrices de riesgo, con la finalidad de detectar las falencias que se presentaron en cada uno de los componentes del Control Interno COSO II y valorar la efectividad de los procedimientos y operaciones que componen la gestión de inventarios de la empresa en estudio. Finalmente se exponen las observaciones y recomendaciones de cada elemento del Control Interno COSO II que integran la propuesta del proyecto, resaltando que la aplicación de este sistema es viable por cuanto permite obtener menos pérdida en los inventarios.

Palabras Clave: COSO II, matriz de riesgo, control interno, gestión de inventarios.

Abstract

The purpose of this project is to design an internal control system applying the COSO II methodology for which, through the use of observation, information was collected to verify the current situation of the company and diagnose its internal control, analyzing the processes and tests of control to determine the risks and evaluate the most relevant components in the inventories management of Tiendas TUTI S.A. To design the system tools of research, in particular, questionnaires and risk matrix, were use to detect the shortcomings that arose in each of the components of Internal Control COSO II and evaluate the effectiveness of the procedures and operations that make up the inventory management of the company under study. Finally, the observations and recommendations of each element of the COSO II Internal Control that make up the project proposal are exposed, highlighting that the application of this system is viable since it allows obtaining less loss in inventories.

Keywords: COSO II, risk matrix, internal control, inventory management.

Índice General

Dedicatoria.....	II
Agradecimientos	IV
Declaración expresa	VI
Evaluadores	VII
Resumen	VIII
Abstract.....	IX
Índice General.....	X
Abreviaturas.....	XIV
Índice de tablas.....	XV
Índice de figuras.....	XV
Capítulo 1	1
1. INTRODUCCIÓN	2
1.1. Antecedentes.....	2
1.2. Descripción del problema.....	2
1.3. Justificación del problema.....	3
1.4. Objetivos.....	3
1.4.1. <i>Objetivo General</i>	3
1.4.2. <i>Objetivos Específicos</i>	3
1.5. Alcance del Proyecto	4

1.6.	Marco teórico	5
1.6.1.	<i>Marco Conceptual</i>	5
1.6.2.	<i>Marco Referencial</i>	9
Capítulo 2	12
2. METODOLOGIA	13
2.1.	Análisis Situacional	13
2.1.1.	<i>Conocimiento de la empresa</i>	13
2.1.2.	<i>Descripción general</i>	14
2.2.	Evaluación de Control Interno	20
2.2.1.	<i>Levantamiento de información</i>	21
2.2.2.	<i>Diagramas de Flujo del Proceso</i>	22
2.2.3.	<i>Cuestionarios de Control Interno</i>	23
2.3.	Matriz de Riesgos	24
2.4.	Propuesta de Sistema de Control Interno	25
2.4.1.	<i>Ambiente de Control</i>	26
2.4.2.	<i>Evaluación del Riesgo</i>	26
2.4.3.	<i>Actividades de Control</i>	26
2.4.4.	<i>Información y Comunicación</i>	26
2.4.5.	<i>Supervisión y Monitoreo</i>	26
Capítulo 3	27

3. RESULTADOS Y ANÁLISIS	28
3.1. Análisis Situacional	28
3.1.1. <i>Matriz FODA</i>	28
3.2. Evaluación de control interno	29
3.2.1. <i>Diagrama de flujo de Procesos</i>	29
3.2.2. <i>Cuestionarios de Control Interno</i>	30
3.3. Matriz de Riesgo	44
3.4. Propuesta de Sistema de Control Interno Basada en COSO II	47
3.4.1. <i>Información General</i>	47
3.4.2. <i>Objetivos de la Propuesta</i>	47
3.4.3. <i>Estructura de la Propuesta</i>	47
3.5. Análisis Costo-Beneficio	56
3.5.1. <i>Costos Asociados al Proyecto</i>	57
3.5.2. <i>Beneficios Asociados al Proyecto</i>	58
3.5.3. <i>Relación Costo – Beneficio</i>	59
Capítulo 4.....	60
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	61
4.1. Conclusiones	61
4.1.1. <i>Objetivo 1</i>	61
4.1.2. <i>Objetivo 2</i>	61

4.1.3. <i>Objetivo 3</i>	62
4.1.4. <i>Objetivo 4</i>	63
4.2. <i>Recomendaciones</i>	63
Referencias.....	65
Anexo	68

Abreviaturas

COSO Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

FODA Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas

INEC Instituto Nacional de Estadística y Censos

IPC Índice de precios al consumidor

PEA Población económicamente activa

Índice de tablas

Tabla 1 Marco referencial	10
Tabla 2 Levantamiento de Información	21
Tabla 3 Estructura y Elementos de flujograma.....	23
Tabla 4 Escalas de impacto y probabilidad	25
Tabla 5 <i>Niveles de riesgo</i>	25
Tabla 6 <i>Costo laboral por hora</i>	56
Tabla 7 <i>Costo Laboral Por Hora - Mano de Obra Directa</i>	56
Tabla 8 <i>Costos Asociados al Proyecto</i>	57
Tabla 9 <i>Beneficios Asociados al Proyecto</i>	58

Índice de figuras

Figura 1 Metodología	13
Figura 2 Matriz FODA	28
Figura 3 Evaluación de control interno - Procesos	29

Capítulo 1

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

Tiendas Tuti TTDE S.A. es una empresa ecuatoriana con presencia desde 2019, año en el cual fue fundada su sede en la ciudad de Guayaquil. Su actividad principal se enfoca en la venta al por menor de un pequeño surtido de productos de primera necesidad y varios otros tipos.

Su objetivo es llevar productos de consumo diario de excelente calidad a los hogares de todo el Ecuador, a precios asequibles. Para lograrlo, se encuentran en constante revisión de sus procesos a fin de evitar cualquier costo que pueda incrementar el precio de venta de un producto.

Al ser una empresa dedicada a la venta minorista, los procesos relacionados a su inventario, refiriéndonos al manejo, gestión y control de estos, resultan temas significativos para su operatividad y crecimiento financiero. Diagnósticos obtenidos a través de Auditorías Internas se ha identificado el inventario es un área donde podrían reducirse costos puesto que, a pesar de contar con procesos y procedimientos definidos en su área de Inventarios, el control interno aplicado ha sido ineficiente e inefectivo o no ha sido aplicado en algunos casos, teniendo significativas repercusiones contables y financieras. La aplicación de un Sistema de control Interno basado en el modelo COSO II para el área de inventarios de la empresa podría ayudar a reducir costos, asegurar una mayor supervisión del stock, el cumplimiento de la demanda, así como también minimizar y mitigar aquellos riesgos presentes en el área de inventarios de la empresa.

1.2. Descripción del problema

Este proyecto surge de la necesidad de Tiendas Tuti TTDE S.A. por mejorar su Sistema de Control Interno, de manera específica en el Área de Inventarios donde, a lo largo del último

año, se han presentado problemas con respecto a su gestión y control.

Diagnósticos obtenidos a través de Auditorías Internas han determinado que, en la empresa, a pesar de contar con procesos y procedimientos definidos en su área de Inventarios, el control interno aplicado ha sido ineficiente e inefectivo, o en algunos casos no ha sido aplicado en lo absoluto, teniendo significativas repercusiones contables y financieras.

1.3. Justificación del problema

Para empresas cuya actividad principal se centra en la comercialización de productos, como es el caso de Tiendas Tuti TTDE S.A., el área de inventarios representa una gran parte del activo. Por esta razón, su manejo, gestión y control resultan vitales en temas de operatividad y crecimiento financiero.

De acuerdo con la problemática planteada, y con la finalidad de responder a la necesidad de Tiendas Tuti TTDE S.A., se realiza la propuesta de un nuevo Sistema de control Interno basado en el modelo COSO II, para el área de inventarios de la empresa. Este sistema presentará y describirá aquellos componentes control interno que se considera necesario aplicar en las actividades y procesos de gestión del Inventario. A través de esta propuesta se pretende asegurar una mayor supervisión del stock, el cumplimiento de la demanda, así como también minimizar y mitigar aquellos riesgos presentes en el área de inventarios de la empresa.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Diseñar un Sistema de Control Interno basado en la metodología COSO II que contribuya a la mejora de la gestión de inventarios de Tiendas Tuti TTDE S.A.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Recolectar información a través de técnicas de observación y levantamientos de información, acerca de los procesos y procedimientos que rigen la gestión de

inventarios con la finalidad de la obtención del conocimiento de la situación actual de la empresa.

- Realizar un diagnóstico del control interno actualmente aplicado en el área a través del análisis de los procesos y la aplicación de pruebas de control, el cual de paso al análisis y evaluación de los riesgos y falencias presentes.
- Analizar los riesgos y falencias obtenidos a partir del diagnóstico previo, teniendo como finalidad la evaluación aquellos componentes del control interno de mayor importancia/relevancia en la gestión de riesgos en el área de inventarios.
- Diseñar un sistema de control interno basado en COSO II a través de la evaluación de los componentes del control interno y la elaboración de la matriz de riesgos, para la mitigación y gestión de los riesgos identificados.

1.5. Alcance del Proyecto

El presente proyecto se ejecutará en la empresa Tiendas Tuti TTDE S.A. y tendrá una duración de 4 meses, durante los cuales se pretende diseñar un Sistema de Control Interno basado en el modelo COSO II con enfoque a los procesos y procedimientos inmersos en la administración de inventario. Eso a través del análisis de la información proporcionada por la empresa y que corresponde al periodo comprendido entre el 1 de enero y el 30 de noviembre del 2022.

A partir de este proyecto se espera presentar una propuesta de mejora para el Control Interno de la gestión y manejo de inventario lo cual, a largo plazo, podría contribuir a la mejora continua y aumento de la eficiencia de la operatividad de Tiendas Tuti TTDE S.A., como una empresa ecuatoriana en crecimiento.

1.6. Marco teórico

1.6.1. Marco Conceptual

1.6.1.1. Sistema

Condillac, citado en Ferrater (1979) define a un sistema como la distribución de partes de un arte o ciencia en un arreglo, donde cada una de las partes es soportada como un conjunto y enlazada a manera de explicarse desde principio a fin.

Por su parte, Van Gigch (1987) define a un sistema como el conjunto o unión de elementos que se encuentran relacionados entre sí y conectados de forma organizada.

Finalmente, Kant, citado en el diccionario filosófico de Ferrater (1979), define al sistema como una idea que contiene todo el conocimiento de forma ordenada y en conformidad de todos los principios.

1.6.1.2. Control Interno

Estupiñán (2006) define al control interno como un proceso, ejecutado por el consejo o junta directiva de una entidad, que pretende proporcionar seguridad razonable a la entidad para así alcanzar en la entidad las tres siguientes categorías de objetivos: Confiabilidad de las operaciones, efectividad y eficiencia de las operaciones y cumplimiento de la normativa legal vigente.

Por otra parte, Coopers & Lybrand (1997) expone al control interno como un proceso ejecutado por el personal de una entidad, diseñado específicamente para alcanzar objetivos puntuales.

1.6.1.3. Procesos

Un proceso se puede definir como una serie de actividades relacionadas entre sí, que requieren de insumos que añadan valor con la finalidad de obtener resultados satisfactorios – outputs. (Mallar, 2010)

Cantón (2010) define los procesos como acciones realizadas de forma delimitada con el

fin de cumplir con necesidades específicas de una entidad, y que inducen al desarrollo y la mejora de la calidad.

1.6.1.4. Gestión

Se define como gestión a la coordinación de actividades guiada por políticas, objetivos y procesos, que se realiza para dirigir y llevar el control de una organización (ISO, 2015).

La gestión se plantea como una disciplina, ya que incluye una serie de principios, prácticas y técnicas que al ser aplicadas se logra tener una planificación, organización, dirección y control que conllevan al cumplimiento de los objetivos (Manrique, 2016).

1.6.1.5. Sistema de Control Interno

Chiavenato (2004) expone que un Sistema de Control Interno son todas las políticas y procedimientos adoptados por la administración de una entidad, cuya finalidad es asegurar, hasta donde sea factible, la ordenada y eficiente conducción del negocio, teniendo como prioridad el cumplimiento de las políticas de la administración, confidencialidad de archivos, prevención y detección de errores y fraudes, integridad de registros contables y preparación de información financiera fiable.

1.6.1.6. Manual de Procedimientos

El término manual de procedimientos se compone por dos palabras muy específicas, las cuales pueden tener diferentes significados. Para el presente proyecto se tomará como guía detallada y ordenada que establece los pasos o fases a seguir para la realización de una actividad específica (Stagnaro et al., 2012).

1.6.1.7. Inventarios

Díaz (1999) define al inventario como la cantidad de bienes que una empresa mantiene en existencia, ya sea para la venta ordinaria o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización.

Muller (2005) indica que los inventarios de una compañía “están compuestos por sus materias primas, productos en proceso, los suministros que utiliza en sus operaciones y los

productos terminados”.

1.6.1.8. Riesgo

De acuerdo con Echemendía Tocabens (2011), “la palabra riesgo es tan antigua como la propia existencia humana”. La Real Academia de la Lengua Española remite esta palabra al vocablo italiano *risico* o *rischio* y este, a su vez, al árabe clásico *rizq* que hace referencia a lo que depara la providencia, destacando más que todo el sentido futuro del término, como algo que puede suceder; y lo define como “contingencia o proximidad de un daño”. Tomando esto en consideración, se puede decir que el riesgo es, desde el sentido común, la posibilidad de perder algo o de tener un resultado no deseado, negativo o peligros.

Echemendía Tocabens (2011) también indica que el riesgo de una actividad puede tener dos componentes: (1) la posibilidad de que un resultado negativo ocurra y, (2) el tamaño de ese resultado. Mientras mayores sean ambos componentes, mayor será el riesgo. Esta autora también menciona que cada vez que se toma una decisión y se valora la relación costo-beneficio, lo que en realidad se está realizando es analizar los riesgos que de esa decisión y las ventajas o desventajas que esta puede acarrear. Tal como Echemendía Tocabens (2011) menciona en su artículo *Definiciones acerca del riesgo y sus implicaciones*: “funcionamos cotidianamente con la noción de riesgos, aunque no seamos conscientes de ello en todo momento”.

En auditoría, el riesgo implica dar una opinión de auditoría inapropiada cuando la información financiera, administrativa y operacional se encuentra elaborada de forma significativamente errónea; este riesgo se compone de: Riesgo inherente, Riesgo de control y Riesgo de detección.

1.6.1.9. Pruebas de control

De Acuerdo con la Norma Internacional de Auditoría (NIA) 315, las pruebas de controles permiten que el auditor evalúe el riesgo de control, es decir, “el riesgo de que los controles establecidos por el cliente no prevengan ni detecten una incorrección significativa” (NIA 315).

Se realizan pruebas de control únicamente en aquellos controles que el auditor considere se encuentren adecuadamente diseñados para prevenir incorrecciones materiales, o para detectarlas y corregirlas, y cuando el auditor considere comprobar esos controles.

El riesgo de control, en conjunto con el riesgo inherente, conforman el Riesgo de Incorrección Material. En base a estos, se determina la cantidad de evidencia de auditoría que es necesaria recaudar con los procedimientos sustantivos, para reducir el riesgo de auditoría a un nivel aceptable.

1.6.1.10. Actividades de control

En su artículo La Auditoría Y El Control Como Base Para Minimizar Los Riesgos En Ambiente Empresarial Moderno (2016), Vera Gutiérrez, Avilés Flor, & Quiñónez mencionan que las actividades de control son “acciones que se establecen mediante la aplicación de las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices de la administración se lleven a cabo”. Las autoras inician que estos controles hacen referencia a riesgos que, si no se mitigan, pueden poner en riesgo el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Las actividades de control pueden ser preventivas o de detección; se ejecutan en todos los niveles de la empresa y comprenden una serie de actividades manuales y automatizadas, entre ellas, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones y revisiones de toda la actividad empresarial.

1.6.1.11. COSO II

En 2013 el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)) publica la actualización de su informe, el cual pasa a ser conocido de manera informal como COSO II.

El COSO II es un informe que pretende definir el control interno y sus componentes, y cuyo objetivo principal es proveer las bases y guía para la efectiva implementación del Control Interno dentro de las organizaciones.

A diferencia del primer informe COSO, el COSO II define los mismos componentes del

control interno, pero añadiendo a estos un nuevo enfoque basado en la gestión de riesgos, es decir, establece un marco cuyo objetivo es diagnosticar los riesgos o problemas presentes, generar las acciones necesarias para gestionarlos y posteriormente evaluar la efectividad de dichas acciones.

Los componentes del control interno presentados en el informe COSO II se detallan a continuación:

Ambiente de Control: se define como el conjunto de normas, reglamentos y procesos que proveen estructura y disciplina para la implementación del control interno a través de toda la organización. Es la base que da paso a los demás componentes y resalta la importancia de la creación de la conciencia del riesgo y control interno en el personal.

Evaluación de Riesgos: es el proceso de identificar riesgos, analizarlos y posteriormente gestionarlos o administrarlos a través de la generación de los cambios o acciones pertinentes.

Actividades de Control: son todas aquellas acciones establecidas para asegurar que la gestión de los riesgos se lleva a cabo dentro de la empresa, protegiendo así los objetivos de la organización.

Información y Comunicación: este componente detalla la necesidad de asegurar la correcta circulación de la información y la comunicación efectiva, entre los directivos y personal de una organización acerca de la aplicación del control interno y su relevancia.

Monitoreo: se refiere a la constante evaluación de cada uno de los componentes del control interno para determinar si estos se encuentran presentes y funcionando de manera efectiva.

1.6.2. Marco Referencial

Con la finalidad de asegurar la correcta aplicación del modelo COSO II en la problemática y entidad presentada, se han definido como fuentes de consulta diferentes proyectos nacionales e internacionales, en los cuales se ha evidenciado la aplicación de dicho modelo.

Se espera que los proyectos seleccionados como fuente de consulta, proporcionen una guía en la aplicación del modelo elegido como posible solución a la problemática y permitan conocer diferentes perspectivas de la aplicación de este a través del análisis de los distintos casos. Los proyectos seleccionados se detallan en la tabla 1.

Tabla 1

Marco referencial

Tema	Autores	Año	Problema
Diseño de un sistema de control interno basado en el modelo COSO II para la empresa Ginsberg Ecuador S.A.	Tahamara Beatriz Villagómez Valdivieso	2021	La empresa Ginsberg Ecuador S.A. no ha desarrollado medidas organizativas que le permitan tener una estructura de control interno definido, así como el buen uso y manejo del riesgo en el área administrativa.
Propuesta de control interno administrativo en base al COSO II aplicado a la empresa Servimuvi Cía. Ltda., ubicada en el cantón Lago Agrio.	Noboa Reinoso, Mónica del Rocío Toapanta Arias, Elizabeth Vanessa	2016	La empresa Servimuvi Cía. Ltda, busca asegurar el cumplimiento eficiente y correcto de sus operaciones comerciales, a través de la aplicación del modelo COSO II.

Proceso de auditoría de la información y comunicación dentro Del control interno según el marco COSO II - ERM	Victor Johao Villarroel Yabar	2013	Elaboración de un proceso para la auditoría de los aspectos de información y comunicación dentro del control interno, según COSO II y otras normas y estándares relacionados.
Análisis integral de los elementos de control Interno – COSO II	Karla Fierro Pérez Karen Sotomayor Romero	2013	Proponer la implementación del sistema de control interno modelo COSO II, el cual emplea los mismos elementos iniciales del control interno, pero con un análisis más detallado del control interno con un enfoque de prevención de riesgos mediante la gestión.

Elaborado por: Las autoras

Capítulo 2

2. METODOLOGIA

La metodología determinada para la realización del presente proyecto se detalla en la Figura 1.

Figura 1

Metodología



Elaborado por: Las autoras

2.1. Análisis Situacional

2.1.1. Conocimiento de la empresa

Razón social: TIENDAS TUTI TTDE S.A.

Principal actividad económica: Venta al por menor de gran variedad de productos en supermercados, entre los que predominan, los productos alimenticios, las bebidas o el tabaco, como productos de primera necesidad y varios otros tipos de productos, como prendas de vestir, muebles, aparatos, artículos de ferretería, cosméticos, etcétera. (Código CIU G4711.02.01)

Fecha inicio actividades: 6 de diciembre de 2018

Página web: <https://tuti.com.ec/>

2.1.2. Descripción general

Tiendas Tuti abrió por primera vez en abril del 2019 en Guayaquil. La empresa se dedica a la venta de artículos esenciales de consumo diario y varios productos de interés general, a bajos precios y de excelente calidad.

2.1.2.1. Descripción de la Estructura Organizacional

Tiendas TUTI S.A. es la primera empresa en aplicar, dentro del Ecuador, la estrategia comercial “Hard Discount”, la cual consiste en ofrecer un surtido limitado de productos de marcas tradicionales o propias, a precios muy bajos.

Desde su apertura en Abril del 2019, la empresa se ha enfocado en mantener su estrategia comercial, por lo cual constantemente procura evitar costos que potencialmente podrían incrementar el precio de venta de los productos, siendo esta la principal razón por la cual la distintas sucursales de Tiendas Tuti no son muy grandes y no cuentan con un gran diseño, así como también de que el surtido de los productos se limite a aquellos artículos de mayor importancia en el consumo diario y de que su presentación sea simple.

La empresa es capaz de llevar a cabo su actividad comercial a través de la coordinación de toda su estructura empresarial. Dicha estructura está conformada por departamentos tales como: gerencia, recursos humanos, contabilidad, ventas y logística. Siendo estos dos últimos los encargados de la gestión de inventarios, siendo esta la principal problemática de la empresa y en la que este proyecto se encuentra enfocado.

2.1.2.2. Departamento de Gerencia

Este departamento es el encargado de la planeación, organización y supervisión de todas las actividades que se desarrollan dentro de la empresa. De igual manera se encarga de la organización y coordinación de todos los recursos, siendo estos los recursos humanos, materiales, económicos y financieros.

La Gerencia cumple con las funciones de planificación y delegación de las actividades, toma de decisiones, así como también del control y monitoreo del trabajo y funcionamiento de los demás departamentos.

2.1.2.3. Departamento de Recursos Humanos

Este departamento es el encargado de gestionar el capital humano de la empresa. Sus principales funciones radican en el diseño y planteamiento de puestos de trabajo, reclutamiento del personal y el desarrollo de este.

2.1.2.4. Departamento de Contabilidad

Este departamento tiene como su principal función asegurar la exactitud y confiabilidad de la información contable de la empresa. Esto a través de la aplicación de normas contables y financieras, el correcto manejo de los sistemas y la correcta captación de los registros y operaciones contables.

Es el responsable de garantizar la correcta administración y control de los recursos financieros de la empresa, así como también de suministrar la información contable y financiera necesaria para la toma de decisiones.

Principales Funciones:

- Manejo y Control de Registros Contables
- Elaboración de Conciliaciones Bancarias
- Elaboración de Declaraciones de Impuestos
- Aplicación de Normas Contables y Financieras

2.1.2.5. Departamento de Ventas

Este departamento es el responsable de planear, coordinar, ejecutar y controlar las actividades comerciales de la empresa. Se encarga de gestionar y controlar el funcionamiento de las distintas sucursales, asegurar el cumplimiento de los objetivos comerciales de la

compañía a través de estrategias de ventas, así como también garantizar la satisfacción del cliente.

Principales Funciones:

- Establecer objetivos y metas comerciales.
- Planificar estrategias y elaborar planes de ventas.
- Realizar informes de ventas.
- Gestionar y monitorear el trabajo de las sucursales.
- Promover la empresa y los productos.

2.1.2.6. Departamento de Logística

Es el departamento responsable de la planificación y gestión del flujo de los recursos, informacional y personal involucrado en los procesos comerciales de la empresa, especialmente en los procesos de gestión del inventario.

Principales Funciones

- Realizar y supervisar la recepción del inventario.
- Planificar la distribución y entrega del inventario a las sucursales.
- Controlar y monitorear los niveles de inventario en bodega matriz.
- Planificar y gestionar las tomas físicas de inventario tanto en bodega matriz como en sucursales.
- Elaborar y controlar la documentación de recepción, traslado y entrega de la mercadería.

2.1.2.7. Análisis FODA

Se realizó un análisis FODA de la empresa, como herramienta que permita comprender la situación de del negocio a través de la realización de una lista de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Este análisis resulta esencial para la toma de

decisiones actuales y futuras. El FODA se divide en dos partes: análisis interno y análisis externo, detallados a continuación.

2.1.2.8. Factores Internos

Analizando los factores que influyen internamente a la empresa, se logra conocer las habilidades y recursos con los que cuenta la empresa para diferenciarse de la competencia, así como los elementos ponen en riesgo la trayectoria de la compañía. Observando la situación de Tiendas Tuti se identifica lo siguiente:

Actualmente, la empresa cuenta con una gran cantidad de locales en funcionamiento. En total existen 232 sucursales, ubicadas en 48 cantones del Ecuador, siendo Guayaquil la ciudad donde se centra la mayor cantidad de tiendas: 104 en total en esta ciudad.

Tiendas Tuti ofrece muy buenos productos a los precios más bajos del mercado. Para lograrlo, evalúa sus procesos y escatimar en aquellos temas que puedan incrementar el precio de venta de sus productos, es decir, procura mantener sus costos bajos ahorrando en cualquier aspecto manteniendo la calidad. Por ejemplo, en su surtido lleva los artículos más importantes de consumo diario, la presentación sus productos es simple; sus gastos de marketing son muy bajos, sin embargo, emplean técnicas de mercadotecnia efectivas que han logrado posicionarlos competitivamente en el mercado ecuatoriano.

En el área de Compras de la empresa se toman medidas para mantener precios bajos. Compras es responsable de, entre otros procesos, la evaluación de proveedores. Como resultado de sus actividades, han logrado construir una cartera de proveedores locales confiables, de quienes adquieren productos de muy buena calidad a bajos precios. Además de estos proveedores, Tiendas Tuti ofrece productos de su marca propia.

Pese a escatimar en costos y gastos, Tuti encamina sus esfuerzos en satisfacer los gustos y necesidades de sus clientes internos (empleados y colaboradores) y externos. Sus clientes internos se encuentran satisfechos y, promueven la actividad y el crecimiento de la empresa. A sus clientes externos, compradores localizados en Ecuador, la empresa procura

ofrecer productos que mantengan tres características: precio, calidad, y la experiencia de compra. Para ello, se realizan revisiones regulares de calidad con laboratorios independientes. La calidad de los productos también es verificada posteriormente tiendas y bodegas, y aquellos productos que no cumplen con las debidas características son retirados por considerarse no aptos para la venta, generando pérdidas; sin embargo, se ha detectado ineficiencia en el control de inventario de pérdidas.

Debido al giro de negocio de la empresa, el área de Inventario es la más relevante. Por este motivo, debe llevarse un correcto control y gestión. Se ha identificado que en la empresa existen actividades y procesos que confirman la gestión del inventario y se alinean al plan estratégico. Sin embargo, los procedimientos no se encuentran establecidos formalmente.

2.1.2.9. Factores Externos

Realizando un análisis externo se identifican los factores clave que son incontrolables por la empresa y que influyen directamente en su desarrollo. Considerando los factores PESTEL evidenciados en Ecuador durante 2022, país donde se encuentra la empresa, y que repercuten de manera directa en su desenvolvimiento, se identificó lo siguiente:

Tiendas Tuti TTDE S.A. tiene como principal actividad económica la "Venta al por menor de gran variedad de productos en supermercados, entre los que predominan, los productos alimenticios, las bebidas o el tabaco, como productos de primera necesidad y varios otros tipos de productos, como prendas de vestir, muebles, aparatos, artículos de ferretería, cosméticos, etcétera". Es una empresa que ofrece un pequeño surtido que incluye los artículos más importantes de consumo diario. Además, venden muchos productos interesantes de excelente calidad a los precios más bajo del mercado. En este ámbito, la empresa tiene fuertes competidores, siendo las principales TIA (Tiendas Industriales Asociadas TÍA S.A.) y Mini (de Corporación El Rosado S.A.), las cuales se dedican a la misma actividad, ofrecen una mayor cantidad de productos de consumo masivo, procurando productos a precios bajos y buena calidad.

Es términos poblacionales, según las proyecciones del INEC, Ecuador registra un incremento de su población. En 2022 se llegó a alcanzar 18 millones de habitantes, encontrándose la mayor cantidad de habitantes en las provincias del Guayas, Pichincha y Manabí, provincias donde la empresa tiene la mayor presencia.

Con respecto a temas económicos, al cierre de 2022 la tasa de variación anual del IPC del Ecuador se registró en 3.7%, una (1) décima superior a la de noviembre, y el doble a lo registrado en diciembre de 2022 (1.9%). Este aumento del IPC se traduce en una inflación de los precios y encarecimiento de los precios de la canasta básica. El aumento del precio de la canasta básica se traduce en una disminución del poder adquisitivo de las familias.

En temas sociales, el nivel de desempleo en Ecuador se ha estabilizado. De acuerdo con datos reportados por el INEC, en octubre de 2022 la tasa de desempleo se ubicó en 4.09% (354.509 personas), manteniéndose estable con respecto a septiembre, y muestra una caída interanual puesto a que en octubre de 2021 el desempleo alcanzaba el 4.6% de la población ecuatoriana. Sin embargo, sólo el 33.7% de PEA del Ecuador tiene un empleo adecuado, es decir obtienen por lo menos el salario básico al mes; con el resto de PEA se evidencia falta de empleo adecuado, donde: el 19.9% se encuentra en subempleo, 30.4% tiene lo considerado “otro empleo no pleno”, 11.7% tiene empleo no remunerado, y 4.3% se encuentra en desempleo.

Los dos temas abarcados en los párrafos anteriores llevan a los hogares ecuatorianos a restringir su consumo o priorizar el ahorro en sus compras, buscando promociones o migrando a “marcas blancas”, es decir, productos genéricos a menores precios.

Con referencia al ritmo del cambio tecnológico y los avances técnicos que llegan a tener grandes efectos en la sociedad. Actualmente, ninguna empresa queda aislada de los avances tecnológicos, Tiendas Tuti no es la excepción, y puede resultar un factor clave de la administración estratégica, importante para la toma de decisiones administrativas.

2.2. Evaluación de Control Interno

Al ser Tiendas Tuti S.A una empresa comercializadora uno de sus activos más importante es sin duda el Inventario, por ende, la gestión y manejo de este resulta crucial para la consecución de objetivos y del rendimiento deseado. La gestión del inventario es un proceso sistemático que consiste en dar seguimiento al inventario a lo largo de todas las etapas, las cuales incluyen; la captación del producto, el almacenamiento de las existencias y la distribución de estas a los puntos de venta.

La gestión del inventario, como todo proceso, debe estar acompañado de políticas, manuales, métodos y controles capaces de asegurar la eficiencia y eficacia de este. El conjunto de todas esas medidas se denomina Control Interno, cuyo principal objetivo es la optimización de los recursos y el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Existen diferentes modelos de Control Interno, dentro de los cuales se destaca el Modelo COSO II, el cual presenta las pautas a seguir para la construcción y mejoras del control interno de una organización basado en la gestión del riesgo. Esta gestión está estructurada por la identificación, valoración y acción de respuesta a todos aquellos eventos o factores tanto internos como externos, que podrían generar un impacto negativo en la operatividad o desempeño del negocio.

La estructura del COSO II consta de 5 componentes del control interno, siendo estos:

- Ambiente de Control
- Evaluación de Riesgos
- Actividades de Control
- Información y Comunicación, y
- Supervisión y Monitoreo

Dada la problemática planteada en el presente proyecto se consideró el COSO II, como el modelo de control interno más adecuado para evaluar la gestión y controles aplicados al área

de inventario de Tiendas TuTi TTDE S.A. Dicha evaluación se basa en el análisis y comparación de los componentes de control interno considerando la situación actual de la empresa.

El estructura y desarrollo de la evaluación realizada para el presente proyecto se presenta a continuación.

2.2.1. Levantamiento de información

El levantamiento de información para la realización del presente proyecto se llevó a cabo de manera virtual, a través de conversatorios con los encargados de la empresa, de acuerdo con el cronograma presentado en la tabla 2:

Tabla 2

Levantamiento de Información

Fecha de Reunión	Representantes del Proyecto	Representantes de la Empresa	Método
20 de octubre del 2022	Adriana Cabrera Adriana Miño	CPA Andreina Anchundia	Reunión Vía Zoom.
10 de noviembre 2022	Adriana Cabrera Adriana Miño	CPA Andreina Anchundia	Reunión Vía Zoom
14 de noviembre del 2022	Adriana Cabrera Adriana Miño	CPA Andreina Anchundia	Reunión Vía Zoom
02 de diciembre 2022	Adriana Cabrera Adriana Miño	CPA Andreina Anchundia	Reunión Vía Zoom
15 de diciembre del 2022	Adriana Cabrera Adriana Miño	CPA Andreina Anchundia	Reunión Vía Zoom

Elaborado por: Las autoras

2.2.2. Diagramas de Flujo del Proceso

Mediante los conversatorios con los representantes de Tiendas TuTi TTDE S.A se logró recopilar información acerca de la gestión de inventarios y los principales subprocesos que la componen siendo estos:

- **Recepción del Inventario:** Se refiere a la recepción física y almacenamiento del inventario que se recibe de los proveedores. El departamento de logística es el encargado de planificar y llevar a cabo este proceso.
- **Control de Existencias:** Se refiere a
- **Distribución y Entrega a Sucursal**

Para el análisis y entendimiento de los subprocesos mencionados se elaboraron diagramas de flujo para cada uno de ellos. Un diagrama de flujo o flujograma es una herramienta de esquematización y representación gráfica de los procesos de cualquier entidad u organización. El principal objetivo de los flujogramas es ofrecer una perspectiva clara y concisa de las actividades y tareas que conforma un proceso, esto con la finalidad de asegurar que los procesos son llevados a cabo de una sola forma y al mismo nivel por todo el personal encargado.

La estructura y elementos utilizados para la elaboración de los flujogramas se presenta en la tabla 3:

Tabla 3*Estructura y Elementos de flujograma*

Símbolo	Descripción
	Inicio o fin del proceso o actividad.
	Describe un proceso o actividad.
	Indica una decisión.
	Un proceso es respaldado por un documento.
	Señala el flujo del proceso.

Elaborado por: Las autoras

2.2.3. Cuestionarios de Control Interno

Dada la naturaleza del proceso de gestión de inventarios se seleccionó como método de evaluación de control interno el Método de Cuestionario. Los cuestionarios de control interno tienen como objetivo obtener la recolección de datos e información brindada por el personal involucrado en un determinado proceso, a través de una auditoría que permita detectar las falencias en las operaciones, procesos o controles aplicados.

Manteniendo el enfoque de la metodología COSO II, se elaboró un cuestionario por cada uno de los componentes del control interno que dicha metodología presenta siendo estos:

- Ambiente de Control
- Evaluación de Riesgos

- Actividades de Control
- Información y Comunicación, y
- Supervisión y Monitoreo

Los cuestionarios cuentan con preguntas elaboradas y enfocadas que abarcan los procedimientos y actividades de la gestión de inventario de la empresa, cuyas respuestas resultaron del levantamiento de información aplicado al proceso y personal involucrado.

Adicional a las plantillas de los cuestionarios se elaboró una plantilla de calificación por cada uno de ellos, en la cual se presenta la ponderación y calificación de cada una de las preguntas en los cuestionarios. Esto con la finalidad de otorgar una calificación y obtener una medición del nivel de confianza del cuestionario y el nivel de riesgo asociado a cada uno de los componentes del control interno que fueron evaluados. Para el cálculo de los niveles de confianza y riesgo asociado se aplicaron las siguientes fórmulas:

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Ponderada}}{\text{Total Ponderado}}$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = \text{Total Ponderado} - \text{Nivel de Confianza}$$

2.3. Matriz de Riesgos

A partir de los resultados obtenidos a partir de los cuestionarios de control interno se pudieron identificar los riesgos asociados a la gestión de inventarios de Tienda TuTi S.A. y posteriormente se elaboró la Matriz de Riesgos, una herramienta gerencial que permite evaluar la probabilidad e impacto de los riesgos identificados.

Para elaborar la matriz de riesgos se determinaron las escalas de impacto y probabilidad, así como también los niveles y categorización de los riesgos los cuales se presentan en las siguientes tablas.

Tabla 4*Escalas de impacto y probabilidad*

		Impacto				
		Minimo	Menor	Moderado	Alto	Máximo
Probabilidad		1	2	4	8	16
Muy Alta	5	5	10	20	40	80
Alta	4	4	8	16	32	64
Media	3	3	6	12	24	48
Baja	2	2	4	8	16	32
Muy Baja	1	1	2	4	8	16

Elaborado por: Las autoras**Tabla 5***Niveles de riesgo*

Nivel de riesgo	Ponderación	Color
Riesgo Aceptable	1 - 4	
Riesgo Moderado	5 - 12	
Riesgo Alto	16 - 24	
Riesgo Extremo	32 - 80	

Elaborado por: Las autoras

2.4. Propuesta de Sistema de Control Interno

En este apartado se presenta la propuesta del Sistema de Control Interno basado en la metodología COSO II para la gestión de inventarios de la empresa.

Se presentan los objetivos generales y específicos de la propuesta seguidos de las observaciones detectadas en los procedimientos de la gestión del inventario y enfocadas a cada uno de los componentes del control interno. De igual manera se incluyen las recomendaciones a cada una de las observaciones, donde se exponen y detallan los controles

y herramientas que se deben aplicar con la finalidad de garantizar beneficios respecto a la operatividad y optimización de los recursos de la empresa.

2.4.1. Ambiente de Control

Es la base del control interno aplicado a cualquier proceso o empresa en general; si el Ambiente de Control presenta falencias, el resto de los componentes también lo harán.

Se refuerza y se establecen controles en la cultura organizativa de la empresa, para lo cual se elaboran y establecen normas y manuales de conducta y procedimientos que garanticen el nivel de compromiso, cumplimiento, desempeño y profesionalismo del personal.

2.4.2. Evaluación del Riesgo

Este componente del control interno resalta la necesidad e importancia de la gestión de los riesgos presentes en un proceso. Presenta la gestión del riesgo como un proceso dinámico y analítico que abarca la identificación, clasificación, análisis y evaluación de aquellos riesgos que podrían afectar la operatividad y cumplimiento de los objetivos de un proceso.

2.4.3. Actividades de Control

Se refiere a las acciones y actividades definidas a través de las políticas y procedimientos establecidos por la gerencia con la finalidad de mitigar los riesgos identificados.

2.4.4. Información y Comunicación

Este componente detalla la necesidad de asegurar la correcta circulación de la información y la comunicación efectiva, entre los directivos y personal de una organización acerca de la aplicación del control interno y su importancia.

2.4.5. Supervisión y Monitoreo

Establece la importancia de realizar evaluaciones periódicas a los controles aplicados en un proceso. Esto con la finalidad de determinar la eficiencia y eficacia de estos, lo cual podría resultar en la necesidad de reforzar o aplicar cambios a dichos controles.

Capítulo 3

3. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En esta sección se presentan los resultados obtenidos, en base a la metodología establecida en el Capítulo 2.

3.1. Análisis Situacional

3.1.1. Matriz FODA

Una vez realizado un análisis de los factores internos y externos que afectan a la empresa, Tiendas Tuti TTDE S.A., se identificaron Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, las cuales se detallan en la Figura 2.:

Figura 2

Matriz FODA

	FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
FACTORES POSITIVOS	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gran cantidad de locales en funcionamiento ▪ Procesos óptimos de compra <ul style="list-style-type: none"> ▪ Proveedores confiables ▪ Costos bajos ▪ Desarrollo de marcas propias ▪ Precios de venta al público bajos ▪ Bajo poder de negociación de clientes ▪ Buena estrategia de marketing 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de expansión ▪ Aumento de los precios de la canasta básica ▪ Crecimiento de la población ▪ Aumento del nivel de empleo <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tecnología
FACTORES NEGATIVOS	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fuertes competidores ▪ Ineficiente control de inventario de perdidas <ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de manuales de procedimientos de inventario ▪ Comunicación interna poco efectiva <ul style="list-style-type: none"> ▪ Medidas de seguridad poco eficientes 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inflación ▪ Ingreso de productos de países vecinos a menor precio

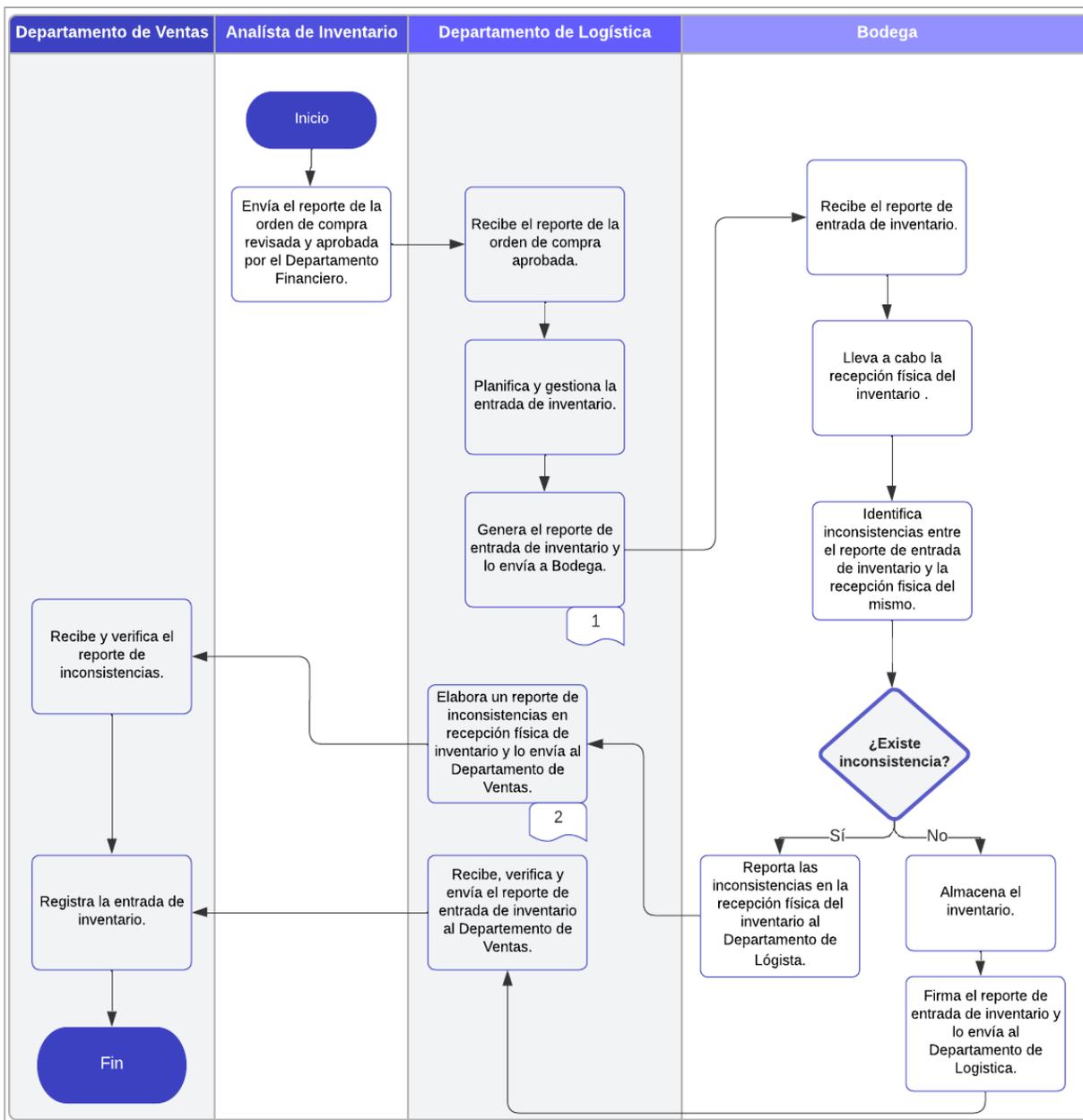
Elaborado por: Las autoras

3.2. Evaluación de control interno

3.2.1. Diagrama de flujo de Procesos

Figura 3

Evaluación de control interno - Procesos



Elaborado por: Las autoras

3.2.2. Cuestionarios de Control Interno

Se presentan los cuestionarios de control interno elaborados y aplicados a cada uno de los componentes del control interno según la metodología COSO II, cuya finalidad es la evaluación de los procedimientos de la gestión de inventario de la empresa.

3.2.2.1. Ambiente de Control

TIENDAS TUTI TTDE S.A.						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL MÉTODO COSO						
AMBIENTE DE CONTROL						
			RESPUESTAS			
Nº	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1	Integridad y Valores Éticos	¿La empresa cuenta con un Código de Ética?	X			
2		De ser así, ¿Dicho código es presentado a los empleados y difundido dentro de la empresa?	X			
3	Estructura Organizativa	¿Los departamentos de Venta y Logística cuentan con un plan estratégico?	X			
4		¿Existen actividades y procesos correctamente definidos para la gestión del inventario?	X			No se encuentran formalizados por escrito.
5		¿Las actividades y procesos que conforman la gestión del inventario se alinean a lo expuesto en el plan estratégico?	X			
6		¿El personal responsable de la gestión del inventario tiene conocimiento del plan estratégico?	X			
7	Responsabilidad y Cumplimiento	¿Se han delegado responsabilidades y funciones entre el personal responsable de la gestión del inventario?	X			
8		¿Estas responsabilidades y funciones se encuentran descritas y delimitadas?		X		

TIENDAS TUTI TTDE S.A.						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL MÉTODO COSO						
AMBIENTE DE CONTROL						
				RESPUESTAS		
N°	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
9	Compromiso y Desarrollo	¿Existe la seguridad de que el personal responsable de la gestión está capacitado para cumplir con sus responsabilidades y funciones?		X		
19		¿Se brinda al personal las herramientas y mecanismos necesarios para llevar a cabo dichas funciones y responsabilidades?	X			
11		¿Se evalúa constantemente el desempeño del personal?		X		
12		¿Existe un alto nivel de rotación del personal involucrado en la gestión?	X			
13	Reporte y Comunicación	¿Los resultados se reportan correctamente a los encargados de la gestión?		X		
14		¿Existe una comunicación efectiva entre el personal y los encargados?		X		
Elaborado por:		Adriana Cabrera Adriana Miño	Revisado por:		Christian Vera Yessenia González	

TIENDAS TUTI TTDE S.A.					
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL MÉTODO COSO					
CALIFICACIÓN DEL AMBIENTE DE CONTROL					
N°	FACTOR	OBSERVACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
1	Integridad y Valores Éticos	La empresa cuenta con un Código de Ética.	5%	1	0.05
2		El Código de ética es difundido entre el personal.	5%	1	0.05
3	Estructura Organizativa	Los departamentos de Venta y Logística cuentan con un plan estratégico.	10%	1	0.10
4		Las actividades y procesos de la gestión del inventario están correctamente definidos.	8%	1	0.08
5		La actividades y procesos se alinean a lo expuesto en el plan estratégico.	10%	1	0.10
6		El personal responsable de la gestión del inventario tiene conocimiento del plan estratégico.	9%	1	0.09
7	Responsabilidad y Cumplimiento	Las responsabilidades y funciones son descritas y delegadas correctamente.	6%	1	0.06
9	Compromiso y Desarrollo	Se tiene seguridad de que el personal responsable de la gestión está capacitado para cumplir con sus responsabilidades y funciones.	5%	0	0.00
19		Se brinda al personal las herramientas y mecanismos necesarios para llevar a cabo dichas funciones y responsabilidades.	6%	1	0.06

TIENDAS TUTI TTDE S.A.					
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL MÉTODO COSO					
CALIFICACIÓN DEL AMBIENTE DE CONTROL					
N°	FACTOR	OBSERVACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
11		Se evalúa constantemente el desempeño del personal.	10%	0	0
12		Alto nivel de rotación del personal involucrado en la gestión.	14%	1	0.14
13	Reporte y Comunicación	Los resultados se reportan correctamente a los encargados de la gestión.	7%	0	0
14		Existe una comunicación efectiva entre el personal y los encargados.	5%	0	0
TOTAL			100%	TOTAL CALIFICACIÓN PONDERADA	0.73
NIVEL DE CONFIANZA			73%		
NIVEL DE RIESGO			27%		
Elaborado por:		Adriana Cabrera Adriana Miño		Revisado por: Christian Vera Yessenia González	

3.2.2.2. Evaluación de Riesgos

TIENDAS TUTI TTDE S.A.						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL MÉTODO COSO						
EVALUACIÓN DE RIESGOS						
			RESPUESTAS			
N°	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1	Definición de Objetivos	¿Los departamentos de Ventas y Logística tienen objetivos definidos con respecto a la gestión del inventario?	X			
2		¿Estos objetivos se alinean a los objetivos globales de la empresa?	X			
3		¿Los objetivos son comunicados al personal de los departamentos involucrados en la gestión?	X			
4	Consecución de Objetivos	¿Las actividades de la gestión del inventario están enfocadas a la consecución de los objetivos planteados?	X			
5		¿Se evalúa el cumplimiento de los objetivos?		X		
6	Identificación de Riesgos	¿Los riesgos presentes en la gestión del inventario son correctamente identificados?		X		
7		¿Se analiza la naturaleza y relevancia de los riesgos identificados?		X		
8	Respuesta al Riesgo	¿Se definen acciones de respuesta a los riesgos identificados?		X		
10		¿Se evalúa la posibilidad de establecer cambios en la gestión como una forma de respuesta al riesgo?		X		
Elaborado por:		Adriana Cabrera Adriana Miño	Revisado por:		Christian Vera Yessenia González	

TIENDAS TUTI TTDE S.A					
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL MÉTODO COSO					
CALIFICACIÓN DE EVALUACIÓN DE RIESGOS					
N°	FACTOR	OBSERVACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
1	Definición de Objetivos	Los departamentos de Ventas y Logística tienen objetivos definidos con respecto a la gestión del inventario.	12%	1	0.12
2		Los objetivos de la gestión del inventario se alienan con los objetivos globales de la empresa.	10%	1	0.10
3		Se comunica los objetivos de la gestión del inventario al personal.	6%	1	0.06
4	Consecución de Objetivos	Las actividades de la gestión del inventario están enfocadas a la consecución de los objetivos planteados.	10%	1	0.10
5		Se evalúa el cumplimiento de los objetivos.	8%	0	0.00
6	Identificación de Riesgos	Identificación de Riesgos.	14%	0	0.00
7		Análisis de la naturaleza de los riesgos.	12%	0	0.00
8	Respuesta al Riesgo	Plan de acción de respuesta al riesgo	16%	0	0.00
10		Se evalúa la posibilidad de establecer cambios en la gestión como una forma de respuesta al riesgo.	12%	0	0.00
TOTAL			100%	TOTAL CALIFICACIÓN PONDERADA	0.38
NIVEL DE CONFIANZA			38%		
NIVEL DE RIESGO			62%		
Elaborado por:		Adriana Cabrera Adriana Miño	Revisado por:		Christian Vera Yessenia González

3.2.2.3. Actividades de Control

TIENDAS TUTI TTDE S.A.						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL MÉTODO COSO						
ACTIVIDADES DE CONTROL						
			RESPUESTAS			
Nº	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1	Análisis y Control	¿Existe un proceso correctamente definido sobre la gestión del inventario?		X		Se encuentra definido más no formalizado por escrito.
2		De ser así, ¿las actividades dentro de dicho proceso se encuentran correctamente descritas y diferenciadas entre sí?			X	
3		¿El proceso de la gestión de inventario y sus actividades está orientado con los objetivos globales y específicos de la empresa?	X			
4		¿Se aplican controles al proceso y/o actividades que permitan detectar y mitigar riesgos?		X		
5	Procesos y Actividades	¿Está definido cuáles son los departamentos involucrados en la gestión del inventario?	X			
6		¿Las entradas de inventario son registradas bajo alguna bitácora u otro sistema de registro?	X			
7		¿Las inconsistencias o novedades en la entrada de inventario son notificadas de forma pertinente?		X		
8		¿Existe un proceso definido y documentado para el tratamiento de las existencias de inventario en bodega?		X		

TIENDAS TUTI TTDE S.A.						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL MÉTODO COSO						
ACTIVIDADES DE CONTROL						
N°	FACTOR	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIÓN
			SI	NO	N/A	
9		¿El área de bodega cuenta con un supervisor/encargado?	X			
10		¿El acceso al área de bodega está regulado?		X		Las medidas de restricción se consideran ineficientes.
11		¿Se aplica un control constante a las existencias en bodega?		X		
12		¿Las entradas de inventario en las sucursales son planificadas?	X			
13		¿Las entradas de inventario en las sucursales son registradas en bitácora?	X			
14		¿Las entradas de inventario en las sucursales son supervisadas y controladas?		X		No en su totalidad. Controles se consideran ineficientes.
15		¿Las sucursales cuentan con un encargado/supervisor?	X			
16		¿Las existencias en tiendas/sucursal son contraladas con constancia?		X		
17		¿Las pérdidas de existencias son registradas correctamente?	X			
18		¿Se conoce las razones de la pérdida de existencias?	X			
19		¿Existe un proceso de tratamiento de baja de inventario definido correctamente?		X		
20		¿Las pérdidas de inventario son reportadas correctamente?	X			
Elaborado por:		Adriana Cabrera Adriana Miño	Revisado por:		Christian Vera Yessenia González	

TIENDAS TUTI TTDE S.A.					
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL MÉTODO COSO					
CALIFICACIÓN ACTIVIDADES DE CONTROL					
N°	FACTOR	OBSERVACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
1	Análisis y Control	El proceso de la gestión de inventario está correctamente definido.	10%	0	0.00
2		Las actividades dentro de dicho proceso se encuentran correctamente descritas y diferenciadas entre sí.	8%	0	0.00
3		El proceso de la gestión de inventario y sus actividades está orientado con los objetivos globales y específicos de la empresa.	5%	1	0.05
4		Se aplican controles al proceso y/o actividades que permitan detectar y mitigar riesgos.	8%	0	0.00
5	Procesos y Actividades	Se establecen y diferencian los departamentos que actúan en la gestión de inventarios.	6%	1	0.06
6		Registro de las entradas de inventario.	6%	1	0.06
7		Notificación pertinente de las inconsistencias en entradas de inventario.	5%	0	0.00
8		Existe un proceso definido y documentado para el tratamiento de las existencias de inventario en bodega.	10%	0	0.00
9		El área de bodega cuenta con un supervisor/encargado.	5%	1	0.05
10		Regulación y control de acceso.	7%	0	0.00

TIENDAS TUTI TTDE S.A.					
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL MÉTODO COSO					
CALIFICACIÓN ACTIVIDADES DE CONTROL					
N°	FACTOR	OBSERVACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
11		Implementación de controles para el tratamiento de existencias.	10%	0	0.00
12		Planificación de las entradas y recepción de inventarios.	8%	1	0.08
13		Registro de las entradas de inventario en sucursal.	6%	1	0.06
14		Control y supervisión de las entradas de inventario en sucursal.	10%	0	0.00
15		Las sucursales cuentan con un encargado/supervisor.	6%	1	0.06
16		Control y supervisión de existencias.	10%	0	0.00
17		Registro de las pérdidas de inventario.	8%	1	0.08
18		Se conoce las razones de la pérdida de inventario.	6%	1	0.06
19		Existe un proceso de tratamiento de baja de inventario definido correctamente.	8%	0	0.00
20		Reporte pertinente de las pérdidas de inventario.	6%	1	0.06
TOTAL			100%	TOTAL CALIFICACIÓN PONDERADA	0.45
NIVEL DE CONFIANZA			45%		
NIVEL DE RIESGO			55%		
Elaborado por: Adriana Cabrera Adriana Miño			Revisado por: Christian Vera Yessenia González		

3.2.2.4. Información y Comunicación

TIENDAS TUTI TTDE S.A.						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL MÉTODO COSO						
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
			RESPUESTAS			
N°	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1	Información	¿La empresa suministra y difunde información como: manuales, reglamentos, etc., ¿entre el personal?	X			
2		¿Se brinda al personal la información necesaria para cumplir con sus actividades?	X			
3		¿La información obtenida a través de los procesos es identificada correctamente?	X			
4		¿La información obtenida es utilizada correctamente para la consecución de los objetivos de la empresa?	X			
8	Comunicación	¿Existen canales de comunicación activos entre el personal de la empresa?	X			
9		¿Se controla el uso y efectividad de los canales de comunicación dentro de la empresa?		X		
10		¿Las sugerencias, quejas y otra información son recogidas y comunicadas al personal pertinente?		X		
11		¿Se comunican los cambios en actividades y procesos con anterioridad y de forma efectiva entre el personal?		X		
12		¿Se comunica el cumplimiento de metas y objetivos?		X		
Elaborado por:		Adriana Cabrera Adriana Miño		Revisado por: Christian Vera Yessenia González		

TIENDAS TUTI TTDE S.A.					
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL MÉTODO COSO					
CALIFICAICÓN DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
Nº	FACTOR	OBSERVACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
1	Información	La empresa suministra y difunde información como: manuales, reglamentos, etc., entre el personal.	16%	1	0.16
2		Se brinda al personal la información necesaria para cumplir con sus actividades.	12%	1	0.12
3		Identificación de información y datos.	10%	1	0.10
4		La información obtenida es utilizada correctamente para la consecución de los objetivos de la empresa.	12%	1	0.12
8	Comunicación	Existen canales de comunicación activos entre el personal de la empresa.	10%	1	0.1
9		Control del uso y efectividad de los canales de comunicación dentro de la empresa.	10%	0	0.00
10		Comunicación pertinente de sugerencias, quejas y otra información.	8%	0	0.00
11		Comunicación efectiva de los cambios en actividades y procesos entre el personal.	10%	0	0.00
12		Comunicación del cumplimiento de metas y objetivos.	12%	0	0.00
TOTAL			100%	TOTAL CALIFICACIÓN PONDERADA	0.6
NIVEL DE CONFIANZA			60%		
NIVEL DE RIESGO			40%		
Elaborado por:		Adriana Cabrera Adriana Miño	Revisado por:		Christian Vera Yessenia González

3.2.2.5. Supervisión y Monitoreo

TIENDAS TUTI TTDE S.A.						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL MÉTODO COSO						
SUPERVISIÓN Y MONITOREO						
			RESPUESTAS			
Nº	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1	Supervisión y Monitoreo	¿Se aplican controles a las actividades y procesos de la gestión de inventario?		X		
2		¿Se monitorea de forma constante la eficiencia de las actividades y procesos de la gestión de inventario?		X		
3		¿Se realizan evaluaciones y auditorías operativas en forma general?	X			
4		¿Se realizan evaluaciones de control interno?		X		
Elaborado por:		Adriana Cabrera Adriana Miño		Revisado por:		Christian Vera Yessenia González

TIENDAS TUTI TTDE S.A.					
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL MÉTODO COSO					
CALIFICACIÓN SUPERVISIÓN Y MONITOREO					
N°	FACTOR	OBSERVACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
1	Supervisión y Monitoreo	Se aplican controles a las actividades y procesos de la gestión de inventario.	30%	0	0
2		Se monitorea de forma constante la eficiencia de las actividades y procesos de la gestión de inventario.	20%	0	0
3		Se realizan evaluaciones y auditorías operativas en forma general.	20%	1	0.2
4		Se realizan evaluaciones de control interno.	30%	0	0
TOTAL			100%	TOTAL CALIFICACIÓN PONDERADA	0.2
NIVEL DE CONFIANZA			20%		
NIVEL DE RIESGO			80%		
Elaborado por:		Adriana Cabrera Adriana Miño	Revisado por:		Christian Vera Yessenia González

3.3. Matriz de Riesgo

MATRIZ DE RIESGOS														
EVALUACIÓN DE RIESGOS PRESENTES EN LA GESTIÓN DE INVENTARIOS														
N°	Riesgo Evento	Causa	Clasificación	Probabilidad	Impacto	Calificación Preliminar		Control Aplicado	Probabilidad	Impacto	Calificación Final		Opción de Manejo	Plan de Acción
						Nivel de Riesgo	Calificación				Nivel de Riesgo	Calificación		
1	Pérdidas de inventario por hurto	Fallos en seguridad física y digital en sucursales.	Operativo y Financiero	Muy Alta	Alto	40	40	-Se cuenta con presencia limitada de seguridad física en sucursales.	Alta	Alto	32	32	Evitar el riesgo	Implementar mejoras en controles de seguridad física.
		Falta de restricción y control de acceso a bodegas.												Restringir y controlar el acceso al área de bodegas.
2	Pérdidas de inventario por daños o caducidad de productos	Requerimiento en exceso y falta de control en fechas de vencimiento de los productos	Operativo y Financiero	Alta	Alto	32	32	-La empresa registra sus entradas y salidas de inventario en el sistema.	Media	Moderado	12	12	Disminuir el riesgo	Constante monitoreo del estado y perecibilidad de productos tanto en tiendas como en bodega.
		Movimientos de inventario no autorizados y desactualizados.						-Elaboración de órdenes de compra.						

MATRIZ DE RIESGOS														
EVALUACIÓN DE RIESGOS PRESENTES EN LA GESTIÓN DE INVENTARIOS														
N°	Riesgo Evento	Causa	Clasificación	Probabilidad	Impacto	Calificación Preliminar		Control Aplicado	Probabilidad	Impacto	Calificación Final		Opción de Manejo	Plan de Acción
						Nivel de Riesgo	Calificación				Nivel de Riesgo	Calificación		
3	Errores en registros de inventario	No oportuna actualización de movimientos de inventario.	Operativo	Alta	Moderado	16	16	No se aplican controles	Alta	Moderado	16	16	Disminuir el riesgo	Asegurar el correcto y oportuno registro de los movimientos de inventario.
		Falta de capacitación del personal.												Brindar orientación y capacitación constante al personal.
		Falta de controles periódicos de las existencias en bodega.												
		Falta de supervisión en entregas y entradas de mercadería.												
		Falta de procesos y procedimientos formalizados para la baja de inventario.												Realizar evaluaciones de rendimiento del personal.

MATRIZ DE RIESGOS														
EVALUACIÓN DE RIESGOS PRESENTES EN LA GESTIÓN DE INVENTARIOS														
N°	Riesgo Evento	Causa	Clasificación	Probabilidad	Impacto	Calificación Preliminar		Control Aplicado	Probabilidad	Impacto	Calificación Final		Opción de Manejo	Plan de Acción
						Nivel de Riesgo	Calificación				Nivel de Riesgo	Calificación		
4	Predicciones inexactas de inventario	Falta de control de existencias en bodega.	Operativo y Financiero	Alta	Alto	32	32	- Se realizan inventarios físicos. - Los movimientos de inventarios de registran en el sistema.	Media	Alto	24	24	Prevenir el riesgo	Asegurar la realización de inventarios físicos de manera periódica, así como también el control, supervisión y correcto registro de estos.
		Falta de manual de procedimientos de baja de inventario.												Establecer procedimientos y procesos para el correcto registro y manejo de la baja de inventario.
5	Conflicto interfuncional	Alta rotación del personal.	Operativo	Alta	Menor	8	8	- La empresa lleva a cabo un proceso de reclutamiento de personal. -La empresa designa funciones y responsabilidades a cada departamento.	Baja	Menor	4	4	Evitar el riesgo	Formalizar por escrito la descripción, designación y delimitación de las funciones y responsabilidades entre los departamentos y demás personal
		Falta de manual de funciones y procedimientos para la gestión de inventarios.												

3.4. Propuesta de Sistema de Control Interno Basada en COSO II

3.4.1. Información General

- **Título de la Propuesta:** Diseño de Sistema de Control Interno Basado en la Metodología COSO II.
- **Autores:** Adriana Paola Cabrera Freire, Adriana Lizbeth Miño Jordan
- **Asesores:**
- **Año de Publicación:** 2023

3.4.2. Objetivos de la Propuesta

3.4.2.1. Objetivo General

Formular una propuesta de un Sistema de Control Interno basado en la metodología COSO II que evalúe la eficacia y eficiencia de las operaciones y procedimientos que componen la gestión de inventarios en la empresa Tiendas Tuti TTDE S.A.

3.4.2.2. Objetivos Específicos

- Proponer un mecanismo de control que permita a la empresa identificar los factores y niveles de riesgo presentes en la gestión de inventarios.
- Garantizar el cumplimiento de los objetivos planteados por el área de Inventarios.
- Asegurar la integridad y confiabilidad de la información manejada por el área de Inventarios y la cual podría posteriormente contribuir en la toma de decisiones gerenciales.
- Fomentar una cultura organizacional alineada al aseguramiento de la calidad, eficiencia y mejora continua de los procesos de la gestión del inventario.

3.4.3. Estructura de la Propuesta

3.4.3.1. Ambiente de Control

Observación 1: No se cuentan con manuales de procesos y procedimientos para la Gestión de Inventarios.

La empresa ha definido y comunicado los procesos y procedimientos de la Gestión de Inventario únicamente de forma verbal, es decir que dichos procesos y procedimientos no se encuentran formalizados ni presentados en manuales. Esto ocasiona que la gerencia no sea capaz de medir el desempeño de los procesos ni del personal encargado de los mismos, puesto que no existen pautas ni bases que aseguren que los procesos o actividades son ejecutados de una sola forma y cumpliendo con las normas y reglamentos de la empresa. Esta falencia tiene como consecuencia el aumento del riesgo de que exista conflicto interfuncional y errores en los registros de inventario, lo que conlleva a que se realicen predicciones inexactas para la adquisición inventario.

Recomendación 1:

Elaborar manuales de procedimientos que describan las funciones de cada colaborador en los procesos de Inventarios. Los manuales deberán ser revisados, aprobados y publicados correspondientemente, con la finalidad de que las funciones y responsabilidades se encuentren definidas de forma clara.

Observación 2: No se realizan evaluaciones de desempeño al personal encargado de la Gestión de Inventarios.

La empresa no realiza evaluaciones periódicas sobre el desempeño del personal encargado de llevar a cabo los procesos y actividades de la gestión de inventario. Esto no permite a la empresa tener seguridad sobre la conducta profesional, integridad, rendimiento y competencias de sus empleados, así como también sobre el desempeño general de la empresa respecto al cumplimiento de metas y objetivos. Esto en temas de operatividad puede aumentar el riesgo de que existan errores en los registros de inventarios.

Recomendación 2:

Implementar metodologías de evaluación de desempeño que permitan a la gerencia y encargados medir el nivel de cumplimiento de las metas u objetivos, a la par de garantizar la optimización del recurso humano. Dichas evaluaciones deberán realizarse de manera periódica

y su planificación deberá formar parte del plan estratégico presentado al inicio de cada ciclo operacional.

De acuerdo con la naturaleza del proceso de gestión de inventarios se recomiendan los siguientes métodos de evaluación:

- Evaluación por Objetivos: Evalúa y analiza los procesos a través del cumplimiento de objetivos.
- Evaluación por Pruebas: Consiste en la ejecución independiente del proceso con el fin de evaluar su cumplimiento.
- Evaluación 360 Grados: Consiste en la recolección de la retroalimentación de múltiples fuentes, lo cual permite tener una mayor perspectiva y visión mas completa de la situación.

Observación 3: Existe un alto nivel de rotación de personal y un bajo nivel de capacitación laboral.

Se tiene conocimiento que la empresa enfrenta una alta rotación de personal, sobre todo en los departamentos operativos. Esta problemática genera un impacto significativo en los niveles de operatividad y productividad, ya que dificulta el mantenimiento de la cultura y estructura organizativa de la empresa.

De igual manera se conoce que el personal no es capacitado periódicamente, lo cual significa que la empresa no ha sido capaz de proporcionar al personal las herramientas, mecanismos y ambiente laboral necesario para llevar a cabo las actividades y procesos operativos de manera adecuada.

La falta de capacitación al personal contribuye directamente a la problemática de alta rotación y la existencia de ambas puede resultar en riesgos financieros y operativos tales como:

- Aumento de Costos
- Disminución de la Productividad

- Conflictos Interfuncionales
- Pérdida de Talento Humano Valioso

Recomendación 3:

Como plan de respuesta a la problemática planteada se emiten las siguientes recomendaciones:

- Evaluar y gestionar la eficiencia del proceso de reclutamiento de personal.
- Presentar y formalizar políticas laborales, manuales de cumplimiento y códigos de ética.
- Describir y delimitar correctamente las funciones y responsabilidades de cada área o puesto de trabajo.
- Fomentar el desarrollo y crecimiento laboral a través de capacitaciones enfocadas a los objetivos y estrategias de cada departamento.

3.4.3.2. Evaluación del Riesgo

Observación 4: Ineficiencia e ineficacia en la identificación de los riesgos inherentes del proceso de gestión de inventarios.

Se ha determinado que los riesgos presentes en el proceso de gestión de inventarios no han logrado ser identificados con eficiencia y eficacia por la gerencia y encargados. Los fallos en la identificación de los riesgos no permiten que los mismos puedan ser controlados, es decir, que no podrán ser medidos, evitados o mitigados. Esta problemática podría traer consecuencias al nivel gerencial ya que dificulta y entorpece procesos administrativos tales como:

- Planteamiento de Objetivos Globales y Específicos
- Toma de Decisiones
- Análisis de Mercado y Competencia

Recomendación 4:

Establecer e implementar medidas de gestión de riesgos que responda a las etapas de: identificación, análisis y clasificación del riesgo. Dichas medidas deberán ser presentadas y descritas dentro de la planificación estratégica del departamento o proceso seleccionado.

A partir de la naturaleza del proceso de gestión de inventario se recomienda las siguientes medidas de identificación de riesgos:

- Análisis de Procesos
- Análisis FODA
- Cuestionarios y Entrevistas

Observación 5: Falta de Plan de Acción de Respuesta al Riesgo para el proceso de gestión de inventarios.

A la par de la problemática de identificación de riesgos, la empresa tampoco cuenta con un Plan de Acción de respuesta a los mismos. El no aplicar medidas de acción para mitigar o evitar riesgos afecta directamente al nivel de cumplimiento de los objetivos o metas planteadas en lo que respecta al desempeño y rentabilidad del negocio.

Recomendación 5:

Elaborar un Plan de Acción de Respuesta al Riesgo que permita a la empresa generar cambios en los riesgos identificados. La estructura del plan deberá responder a las principales etapas de Gestión de Riesgos tales como:

1. Identificación del Riesgo
2. Clasificación del Riesgo
3. Priorización del Riesgo
4. Evaluación del Riesgo
5. Acciones de Respuesta al Riesgo

De igual manera el plan de acción deberá contener las siguientes medidas administrativas:

- Descripción de las actividades, herramientas o técnicas establecidas.
- Establecer los responsables, así como la descripción de sus funciones y responsabilidades.

3.4.3.3. Actividades de Control

Observación 6: Controles ineficientes e ineficaces en los procedimientos de la gestión del inventario.

Se tiene conocimiento que los controles implementados por la empresa en los procesos de la gestión del inventario como la recepción, almacenamiento, traslado y entrega a sucursales, han sido ineficientes, inefectivos no han sido aplicados. La ausencia o ineficiencia de control en estos procesos aumentan los riesgos de pérdida y predicciones inexactas de inventario.

Observación 7: Falta de supervisión y control en las capturas físicas de inventario en bodega matriz y sucursales.

Se ha determinado que las tomas físicas de inventario tanto en bodega matriz como en las sucursales no son supervisadas y controladas adecuadamente por los encargados correspondientes. Esto no permite tener seguridad de que la información y datos obtenidos de la toma física son íntegros y confiables, lo cual aumenta los riesgos de errores en registro y predicciones inexactas de inventario.

Observación 8: Falencias en el control de caducidad del inventario.

Se ha determinado que las medidas de control aplicadas a la gestión de la caducidad del inventario son ineficientes y como consecuencia se ha presentado un aumento del riesgo de pérdida de inventario por caducidad de los productos.

Observación 9: Falencias en los sistemas de seguridad y restricción de acceso en las sucursales.

Los sistemas de seguridad aplicados en las distintas sucursales de la empresa, tal como la presencia física de guardias, presentan falencias y en algunos casos resulta

insuficiente para el control del inventario que es manejado dentro de las tiendas. De igual manera se ha determinado que el acceso a las bodegas en sucursales no es regulados ni controlado, es decir que cualquier empleado sin importar su puesto o rango, puede entrar a la bodega y tener accesos a la mercadería almacenada.

La ineficiencia de estos sistemas resulta preocupante en niveles de operatividad y cumplimiento de objetivos y metas de ventas, puesto que aumenta el riesgo de pérdida de inventario por hurto, ya sea por parte de terceros o del propio personal.

Recomendación:

Considerando las observaciones 6, 7, 8 y 9 recomendamos a la empresa lo siguiente:

- Establecer e implementar controles en todas las etapas de la gestión de inventarios siendo estas:
 - Recepción y Entrada Física
 - Almacenamiento
 - Distribución y Traslado
 - Entrega a Sucursales
 - Tomas Físicas en Bodegas

Dada la naturaleza de los procesos de la gestión de inventario de la empresa y las falencias detectadas en los controles de caducidad de los inventarios y de toma física, se recomiendan los siguientes modelos de control de inventario:

- Modelo ABC: Consiste en clasificar o segmentar los inventarios según variables específicas tales como; relevancia, valor económico, nivel de rotación, entre otros.
- Modelo PEPS: Estipula que los primeros inventarios en salir deberán ser los primeros inventarios que entraron, con el fin de mantener un control en el registro de compras, ventas y existencias.

- Modelo del Conteo Cíclico: Estipula que las tomas físicas de inventario deben realizarse de forma periódica y no solamente al final del periodo.

También se recomienda asegurar la eficiencia y eficacia de los controles implementados de tal manera que le permitan a la empresa garantizar:

- La Optimización de los Recursos
- El Control y Reducción Costos
- El Mantenimiento y Mejora de la Productividad y,
- La Toma de Decisiones Gerenciales Acertadas

De igual manera, tomando en cuenta los fallos detectados en los sistemas de seguridad y acceso se recomiendan las siguientes medidas:

- Capacitar al personal de seguridad de las sucursales en lo que respecta a técnicas de vigilancia y control.
- Implementar un sistema de vigilancia digital en las sucursales que permita al personal de seguridad tener una mejor visibilidad y control del transcurso de las actividades comerciales.
- Establecer una normativa de acceso que defina el personal autorizado para el acceso a las bodegas tanto en matriz como sucursal. Como parte de esta acción se deberá supervisar y controlar el cumplimiento de la normativa constantemente.

3.4.3.4. Información y Comunicación

Observación 10: Ineficiente comunicación de procesos y difusión de cambios.

Se ha observado que los procesos que se llevan en la empresa no se encuentran definidos formalmente. Por tal motivo, la comunicación interna de estos y de los cambios que se realicen no es eficiente. La mala gestión de la comunicación interna puede considerarse una de las causas principales para que existan conflictos interfuncionales, inconvenientes en los

procesos cuando algún colaborador se separa de la empresa, que no se realicen los controles adecuados y desencadenar errores en los procesos y registros.

Recomendación 10:

Se sugiere la formalización de los procedimientos mediante la elaboración de Manuales de Procedimientos donde se detallen las actividades, personal responsable de llevarlas a cabo y los respectivos supervisores. Una vez hayan sido elaborados, revisados y aprobados, proceder con la debida comunicación interna, puesto que gestionar la comunicación dentro del equipo es tan importante como cualquier otro proceso dentro de su organización. La transmisión y distribución de esta información, que resulta relevante y estratégica en el ambiente de la empresa, puede ser ejecutado de las siguientes maneras:

- Comunicación vertical, hecha entre líderes y liderados y viceversa;
- Comunicación horizontal, que se produce entre empleados del mismo nivel jerárquico.

El principal objetivo de mejorar comunicación interna en la empresa es mantener a los colaboradores alineados y comprometidos con la organización y los procesos que llevan a su cargo. De esta forma también se mejora el clima organizacional, aumenta la productividad, y se facilita la adaptación cuando se incorporan nuevos empleados

3.4.3.5. Supervisión y Monitoreo

Observación 11: Falta de evaluaciones de control interno

Se ha identificado la falta de monitoreos del control interno en la empresa, en cierta medida, debido a la ausencia de procedimientos formalizados. Esto puede provocar que no se detecten, a tiempo, fallas en la gestión del inventario; además de errores en los registros, corriendo el riesgo de incurrir en sobrecostos y deficiencias en la calidad.

Recomendación 11:

Los procedimientos de control interno no solamente tienen que existir, sino funcionar adecuadamente. Por ello, principalmente, se recomienda lo detallado en el inciso anterior respecto a los manuales de procedimientos, dado que es el instrumento principal para ejercer

control interno. Adicionalmente, tomar en cuenta las recomendaciones realizadas en este documento y la debida aplicación, ya que fueron elaboradas en base al análisis de la empresa, especialmente orientado a la primordial área de la empresa como es Inventarios y su gestión, con la finalidad de mitigar o minimizar los riesgos que se lograron identificar, que la empresa logre sus objetivos y contribuya a la mejoría de sus resultados.

3.5. Análisis Costo-Beneficio

En ese apartado se presentan los cálculos y análisis entre los costos y beneficios asociados a la implementación de la propuesta presentada. Esto con la finalidad de analizar y medir el impacto del presente proyecto.

El Costo Laboral por Hora utilizado para el cálculo de los costos y beneficios asociados al proyecto, se efectuó bajo la suposición de un sueldo promedio en el área de inventario de USD 600. Los valores calculados se detallan a continuación.

Tabla 6

Costo laboral por hora

Horas Laborables al Mes	176
Días Laborables al Mes	22
Sueldo Promedio	USD 600.00
Valor de Hora	USD 3.41

Elaborado por: Las autoras

Tabla 7

Costo Laboral Por Hora - Mano de Obra Directa

Valor de Hora	USD 3.41
(+) Fondo de Reserva	USD 0.28
(+) Décimo Tercero	USD 0.28

(+) Décimo Cuarto	USD 0.20
(+) Vacaciones	USD 0.14
(+) Aporte Patronal 11.15 %	USD 0.38
(+) IECE Secap 1%	USD 0.03
(=) Costo Laboral Total Por Hora	USD 4.73

Elaborado por: Las autoras

3.5.1. Costos Asociados al Proyecto

Se determinó que el costo asociado a la implementación del presente proyecto en la empresa Tiendas TuTi TTDE S.A se basa en siguientes tres rubros de costos; Consultoría de Elaboración de Manuales de Procedimientos, Costos de Implementación y finalmente Suministros y Materiales. El desglose y cálculos del costo total se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 8

Costos Asociados al Proyecto

Rubro de Costo	Descripción	Costo Unitario (Hora/Auditor)	Costo Unitario Total	Horas Planificadas	Costo Total
Manuales de Procedimientos	Consultoría para Elaboración y Difusión de Manuales de Procedimientos	N/A	N/A	N/A	USD 800.00
Costo de Implementación del SCI	Capacitación 1: Control Interno según COSO II Capacitación 2: Ambiente de Control	USD 4.73	USD 9.46	40	USD 378.59

	Capacitación 3: Evaluación de Riesgos				
	Capacitación 4: Actividades de Control				
	Capacitación 5: Información y Comunicación				
	Capacitación 6: Supervisión y Monitoreo				
Suministros y Materiales	Suministros y Materiales	N/A	N/A	N/A	USD 400.00
Costo Total					USD 1,578.59

Elaborado por: Las autoras

3.5.2. Beneficios Asociados al Proyecto

Los beneficios previstos por la implementación del Sistema de Control Interno se derivan a partir de las pérdidas monetarias obtenidas por los riesgos de Pérdida de Inventario por Hurto y por Caducidad de los productos. Los cálculos realizados se presentan a continuación.

Tabla 9

Beneficios Asociados al Proyecto

Beneficio	Pérdida Inicial	Porcentaje Total Inventario	Porcentaje Reducción	Valor de Beneficio	Perdida Final
Reducción de Pérdida	USD 319,895.89	4%	10%	USD 31,989.59	USD 287,906.30

de						
Inventario						
por Hurto						
Reducción						
de Pérdida						
de	USD			USD	USD	
Inventario	239,921.91	3%	8%	19,193.75	220,728.16	
por						
Caducidad						

Elaborado por: Las autoras

3.5.3. Relación Costo – Beneficio

A partir de los costos y beneficios obtenidos se puede concluir que total de la implementación valorado en USD 1,579 es en gran porcentaje mejor al beneficio que se podría obtener. Esto dado que la reducción monetaria de las pérdidas de inventario presentadas, a pesar de haber considerado un porcentaje de reducción bajo, genera un beneficio total de aproximadamente USD 50,000. Esto convierte a la propuesta de Diseño del Sistema de Control Interno basado en COSO II una solución viable y efectiva para la problemática presentada.

Capítulo 4

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez concluido el proyecto, se ha propuesto un Sistema de Control conveniente para la gestión de inventarios de Tiendas Tuti TTDE S.A. Para exponer la relevancia de la ejecución de este proyecto, a continuación, se detallan las respectivas conclusiones y recomendaciones.

4.1. Conclusiones

4.1.1. Objetivo 1

Recolectar información a través de técnicas de observación y levantamientos de información, acerca de los procesos y procedimientos que rigen la gestión de inventarios con la finalidad de la obtención del conocimiento de la situación actual de la empresa.

Luego de realizar el debido levantamiento de información sobre la empresa, a través de reuniones y datos proporcionados directamente por el personal, se concluye lo siguiente:

- Se logró conocer la situación general de la empresa y, en específico, de las áreas que intervienen en la gestión del inventario.
- Se identificaron los procesos y las actividades inmersas en la gestión del inventario, así como el personal a cargo de estas y sus respectivas funciones dentro de su área.
- Se obtuvo el suficiente conocimiento sobre la empresa y los procesos llevados a cabo para la gestión de inventario, el cual permitió realizar un diagnóstico del control interno aplicado en la actualidad.

4.1.2. Objetivo 2

Realizar un diagnóstico del control interno actualmente aplicado en el área a través del análisis de los procesos y la aplicación de pruebas de control, el cual dé paso al análisis y evaluación de los riesgos y falencias presentes.

Con el conocimiento que se obtuvo sobre la empresa y la aplicación de pruebas de control a los procesos, se concluye que:

- Se evaluó cada uno de los componentes de control en el proceso de gestión de

inventarios, de acuerdo con la metodología COSO II, mediante la aplicación de cuestionarios de control interno; esto permitió obtener información suficiente para la identificación y evaluación de riesgos en el proceso.

- La información obtenida de la evaluación de riesgos permitió realizar una matriz de riesgos, en la cual se detalla cada riesgo con su respectiva calificación de acuerdo con su probabilidad de ocurrencia e impacto en las actividades de la empresa; también se describen las posibles causas observadas, los controles aplicados y se propone un plan de acción.

4.1.3. Objetivo 3

Analizar los riesgos y falencias obtenidos a partir del diagnóstico previo, teniendo como finalidad la evaluación de aquellos componentes del control interno de mayor importancia/relevancia en la gestión de riesgos en el área de inventarios.

Realizado el diagnóstico previo del control interno en el área de inventario e identificados los riesgos, se procedió con su calificación, de la cual se puede concluir que:

- Se observó que las pérdidas de mercadería por hurto es el riesgo con mayor impacto y probabilidad de ocurrencia, debido a falta de restricciones y controles de seguridad; por lo mencionado, este riesgo fue calificado como “Extremo”.
- Se identificó que existe el riesgo de perder inventario por daños o caducidad del producto, lo cual, preliminarmente, se identificó como riesgo “Extremo”. Sin embargo, se observó que la empresa aplica controles orientados a su disminución, por lo tanto, finalmente se calificó como “Moderado”.
- Se distinguen también predicciones inexactas de inventario, un riesgo causado por falta de control de existencias en bodega y ausencia de manuales de procedimientos de baja de inventario. Aunque la empresa realiza tomas físicas de inventario como medida de control y se registran los movimientos de inventario en el sistema, se observa que estas

acciones no son eficientes y se calificó al riesgo como “Alto”.

4.1.4. Objetivo 4

Diseñar un sistema de control interno basado en COSO II a través de la evaluación de los componentes del control interno y la elaboración de la matriz de riesgos, para la mitigación y gestión de los riesgos identificados.

Al proponer un sistema de control interno, basado en COSO II, luego de evaluar los riesgos identificados en el proceso de gestión de inventarios, se concluye lo siguiente:

- El proceso observado tiene medidas de control. Sin embargo, estas acciones tomadas por la empresa, no se consideran eficientes; se evidencian fallas en el control interno.
- La situación actual del proceso de inventarios presenta factores críticos, relacionados con la gestión interna de la respectiva área encargada. En este documento se observan y detallan los factores críticos identificados, y se plantean recomendaciones para mitigarlos; todo esto se encuentra detallado en el Capítulo 3.
- Se propone un Sistema de Control Interno adecuado a las necesidades de la empresa.

4.2. Recomendaciones

De acuerdo con las conclusiones expuestas en el inciso anterior, se recomienda lo siguiente:

- Preparar manuales de procedimientos que describan y delimiten correctamente las responsabilidades del personal que tiene a su cargo actividades relacionadas a Inventarios, de modo que se formalicen los procesos y se encuentren definidos claramente.
- Cuando se elaboren, revisen y aprueben los manuales de procedimientos respectivos, deberían ser comunicados a nivel interno; gestionar la comunicación dentro del equipo es igual de importante que los demás procesos que se lleven en la empresa.
- Impulsar el desarrollo y crecimiento laboral brindando capacitaciones enfocadas a los

objetivos y estrategias de cada área.

- Realizar evaluaciones de desempeño periódicamente, las cuales permitan, a la gerencia y los jefes de cada área, medir el nivel de cumplimiento de las metas y objetivos establecidos.
- Establecer e implementar medidas de identificación temprana, que permitan a la empresa analizarlos y clasificarlos oportunamente, y elaborar un Plan de Acción de Respuesta al Riesgo.
- Ejecutar auditorías de periódicas para identificar riesgos de forma temprana y, lograr eficiencia y efectividad en el sistema de control interno basado en riesgos

Referencias

- Cantón Mayo, I. (2010). *Introducción a los procesos de calidad*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/551/55119084001.pdf>
- Cantón Mayo, I. (2010). *Introducción a los procesos de calidad*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/551/55119084001.pdf>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (s.f.). COSO. Obtenido de <https://www.coso.org/SitePages/Home.aspx>
- Díaz Matalobos, A. (1999). *Gerencia de inventarios*. Obtenido de <https://isbn.cloud/9789802172221/gerencia-de-inventarios/>
- Echemendía Tocabens, B. (2011). Definiciones acerca del riesgo y sus implicaciones. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiol.* Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/hie/v49n3/hie14311.pdf>
- Estupiñán Gaitán, R. (2006). *Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna*. Obtenido de <https://www.ecoediciones.mx/wp-content/uploads/2015/07/Administracion-de-riesgos-ERM-y-la-auditor%C3%ADa-interna-2da-Edici%C3%B3n.pdf>
- Ethics, Society of Corporate Compliance and & Association, Health Care Compliance. (2020). *Compliance Risk Management: Applying the COSO ERM Framework*. Obtenido de <https://www.coso.org/Shared%20Documents/Compliance-Risk-Management-Applying-the-COSO-ERM-Framework.pdf>
- Ferrater Mora, J. (1979). *Diccionario de filosofía*. Obtenido de <https://profesorvargasguillen.files.wordpress.com/2011/10/jose-ferrater-mora-diccionario-de-filosofia-tomo-ii.pdf>

- Fierro Pérez, K., & Sotomayor Romero, K. (2013). *Análisis integral de los elementos de control interno – coso ii*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/8504/1/T-UCSG-PRE-ECO-CICA-310.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2022). *Boletín Técnico N°12-2022-IPC*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2022/Diciembre_2022/Bolet%C3%ADn_t%C3%A9cnico_12-2022-IPC.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2022). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo - ENEMDU*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2022/Trimestre%1F_IV_2022/2022_IV_Trimestre_Mercado_Laboral.pdf
- Lybrand, C. &. (1997). *Los nuevos conceptos del control interno. Informe Coso*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=306590>
- Mallar, M. Á. (2010). *La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- Manrique López, A. (2016). *Gestión y diseño: Convergencia disciplinar*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n40/n40a06.pdf>
- Noboa Reinoso, M. d., & Toapanta Arias, E. V. (2016). *Propuesta de control interno administrativo en base al COSO II aplicado a la empresa Servimuvi Cía. Ltda., ubicada en el cantón Lago Agrio*. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/10647>
- NORMA INTERNACIONAL DE AUDITORÍA 315. (Revisada 2019). *Identificación y valoración del riesgo de incorrección material*.

PricewaterhouseCoopers. (2013). *COSO II Internal Control: Integrated Framework*. Obtenido de https://archivo.consejo.org.ar/comisiones/com_43/files/coso_2.pdf

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (s.f.). *Diccionario de la lengua española, 23.^a ed., [versión 23.5 en línea]*. Obtenido de <https://dle.rae.es>

Sánchez Carvajal, L. M. (2017). *Sistema de control interno aplicando el método coso ii para los procesos de adquisición y comercialización en la empresa ambagro s.a.* Obtenido de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2131/1/76563.pdf>

Tuti TTDE S.A. (s.f.). *Tuti*. Obtenido de <https://tuti.com.ec/>

Vera Gutiérrez, S., Avilés Flor, T., & Quiñónez Alvarado, E. (2016). *La auditoría y el control como base para minimizar los riesgos en ambiente empresarial moderno*. Obtenido de <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/8326/1/UPSE-RCT-2016-Vol.3-No.3-012.pdf>

Vera Gutiérrez, S., Avilés Flor, T., & Quiñónez, E. (2016). *La auditoría y el control como base para minimizar los riesgos en ambiente empresarial moderno*. Obtenido de <https://incyt.upse.edu.ec/ciencia/revistas/index.php/rctu/article/view/203>

Villagómez Valdivieso, T. B. (2021). *Diseño de un sistema de control interno basado en el modelo Coso II para la empresa Ginsberg Ecuador S.A.* Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/19217>

Villarroel Yabar, V. J. (2013). *Proceso de auditoría de la información y comunicación dentro del control interno según el marco Coso II - ERM*. Obtenido de <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/4805>

Anexo

Manual de Control Interno

Entregable a la empresa



Alto en calidad, bajo en precio.

TIENDAS TUTI TTDE S.A.

MANUAL DE CONTROL INTERNO

PROCESO DE GESTIÓN DE INVENTARIOS

PRIMERA EDICIÓN

DICIEMBRE 2022

TIENDAS TUTI TTDE S.A.

MANUAL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PROCESO DE GESTIÓN DE INVENTARIOS

Versión: 01

Fecha de Elaboración: Diciembre 2022

1. OBJETIVO

Proporcionar pautas y guía para la implementación de un Sistema de Control Interno basado en la metodología COSO para el proceso de la gestión de inventarios, mediante la descripción de las acciones y medidas propuestas, con la finalidad de garantizar la eficacia y eficiencia del proceso auditado.

2. DEFINICIONES

2.1 COSO II

El COSO II es un informe que pretende definir el control interno y sus componentes, y cuyo objetivo principal es proveer las bases y guía para la efectiva implementación del Control Interno dentro de las organizaciones. A diferencia del primer informe COSO, el COSO II define los mismos componentes del control interno, pero añadiendo a estos un nuevo enfoque basado en la gestión de riesgos, es decir, establece un marco cuyo objetivo es diagnosticar los riesgos o problemas presentes, generar las acciones necesarias para gestionarlos y posteriormente evaluar la efectividad de dichas acciones.

2.2 COMPONENTES DE CONTROL INTERNO

- I. **Ambiente de Control:** es el conjunto de normas, reglamentos y procesos que proveen estructura y disciplina para la implementación del control interno a través de toda la organización. Es la base que da paso a los demás componentes y resalta la importancia de la creación de la conciencia del riesgo y control interno en el personal.
- II. **Evaluación de Riesgos:** es el proceso de identificar riesgos, analizarlos y posteriormente gestionarlos o administrarlos a través de la generación de los cambios o acciones pertinentes.
- III. **Actividades de Control:** son todas aquellas acciones establecidas para asegurar que la gestión de los riesgos se lleva a cabo dentro de la empresa, protegiendo así los objetivos de la organización.
- IV. **Información y Comunicación:** este componente detalla la necesidad de asegurar la correcta circulación de la información y la comunicación efectiva, entre los directivos y personal de una organización acerca de la aplicación del control interno y su relevancia.

TIENDAS TUTI TTDE S.A.

MANUAL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PROCESO DE GESTIÓN DE INVENTARIOS

Versión: 01

Fecha de Elaboración: Diciembre 2022

- V. **Monitoreo:** se refiere a la constante evaluación de cada uno de los componentes del control interno para determinar si estos se encuentran presentes y funcionando de manera efectiva.

3. GENERALIDADES

3.1 PROCESO AUDITADO GESTIÓN DE INVENTARIOS

4. ACCIONES

4.1 AMBIENTE DE CONTROL

ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
Elaborar manuales de procesos y procedimientos para la Gestión de Inventarios	Elaborar manuales de procedimientos que describan las funciones de cada colaborador en los procesos de Inventarios. Los manuales deberán ser revisados, aprobados y publicados correspondientemente, con la finalidad de que las funciones y responsabilidades se encuentren definidas de forma clara.	Gerencia y Analista de Inventario
Realizar evaluaciones de desempeño al personal encargado de la Gestión de Inventarios	Implementar metodologías de evaluación de desempeño que permitan a la gerencia y encargados medir el nivel de cumplimiento de las metas u objetivos, a la par de garantizar la optimización del recurso humano. Dichas evaluaciones deberán realizarse de manera periódica y su planificación deberá formar parte del plan estratégico presentado al inicio de cada ciclo operacional.	Gerencia y Analista de Inventario

TIENDAS TUTI TTDE S.A.**MANUAL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
PROCESO DE GESTIÓN DE INVENTARIOS****Versión: 01****Fecha de Elaboración: Diciembre 2022**

	<p>De acuerdo con la naturaleza del proceso de gestión de inventarios se recomiendan los siguientes métodos de evaluación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación por Objetivos: Evalúa y analiza los procesos a través del cumplimiento de objetivos. • Evaluación por Pruebas: Consiste en la ejecución independiente del proceso con el fin de evaluar su cumplimiento. • Evaluación 360 Grados: Consiste en la recolección de la retroalimentación de múltiples fuentes, lo cual permite tener una mayor perspectiva y visión más completa de la situación. 	
<p>Gestionar el nivel de rotación de personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar y gestionar la eficiencia del proceso de reclutamiento de personal. • Presentar y formalizar políticas laborales, manuales de cumplimiento y códigos de ética. • Describir y delimitar correctamente las funciones y responsabilidades de cada área o puesto de trabajo. • Fomentar el desarrollo y crecimiento laboral a través de capacitaciones enfocadas a los objetivos y estrategias de cada departamento. 	<p>Gerencia y Recursos Humanos</p>
4.2 EVALUACIÓN DE RIESGO		
ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE

TIENDAS TUTI TTDE S.A.

MANUAL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PROCESO DE GESTIÓN DE INVENTARIOS

Versión: 01

Fecha de Elaboración: Diciembre 2022

<p>Implementar medidas de identificación de los riesgos inherentes del proceso de gestión de inventarios.</p>	<p>Establecer e implementar medidas de gestión de riesgos que responda a las etapas de: identificación, análisis y clasificación del riesgo. Dichas medidas deberán ser presentadas y descritas dentro de la planificación estratégica del departamento o proceso seleccionado.</p> <p>A partir de la naturaleza del proceso de gestión de inventario se recomienda las siguientes medidas de identificación de riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Análisis de Procesos• Análisis FODA• Cuestionarios y Entrevistas	<p>Analista de Inventarios</p>
<p>Elaborar un Plan de Acción de Respuesta al Riesgo para el proceso de gestión de inventarios.</p>	<p>Elaborar un Plan de Acción de Respuesta al Riesgo que permita a la empresa generar cambios en los riesgos identificados. La estructura del plan deberá responder a las principales etapas de Gestión de Riesgos tales como:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Identificación del Riesgo2. Clasificación del Riesgo3. Priorización del Riesgo4. Evaluación del Riesgo5. Acciones de Repuesta al Riesgo <p>De igual manera el plan de acción deberá contener las siguientes medidas administrativas:</p>	<p>Analista de Inventarios</p>

TIENDAS TUTI TTDE S.A.

MANUAL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PROCESO DE GESTIÓN DE INVENTARIOS

Versión: 01

Fecha de Elaboración: Diciembre 2022

- Descripción de las actividades, herramientas o técnicas establecidas.
- Establecer los responsables, así como la descripción de sus funciones y responsabilidades.

4.3 ACTIVIDADES DE CONTROL

ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
Implementar controles en procedimientos de la gestión del inventario.	<p>Establecer e implementar controles en todas las etapas de la gestión de inventarios siendo estas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Recepción y Entrada Física• Almacenamiento• Distribución y Traslado• Entrega a Sucursales• Tomas Físicas en Bodegas <p>Dada la naturaleza de los procesos de la gestión de inventario de la empresa y las falencias detectadas en los controles de caducidad de los inventarios y de toma física, se recomiendan los siguientes modelos de control de inventario:</p> <ul style="list-style-type: none">• Modelo ABC: Consiste en clasificar o segmentar los inventarios según variables específicas tales como; relevancia, valor económico, nivel de rotación, entre otros.• Modelo PEPS: Estipula que los primeros inventarios en salir deberán ser los primeros	Analista de Inventario y Auditoría Interna

TIENDAS TUTI TTDE S.A.**MANUAL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
PROCESO DE GESTIÓN DE INVENTARIOS****Versión: 01****Fecha de Elaboración: Diciembre 2022**

	<p>inventarios que entraron, con el fin de mantener un control en el registro de compras, ventas y existencias.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelo del Conteo Cíclico: Estipula que las tomas físicas de inventario deben realizarse de forma periódica y no solamente al final del periodo. 	
Implementar controles de seguridad y restricción de acceso en las sucursales.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal de seguridad de las sucursales en lo que respecta a técnicas de vigilancia y control. • Implementar un sistema de vigilancia digital en las sucursales que permita al personal de seguridad tener una mejor visibilidad y control del transcurso de las actividades comerciales. • Establecer una normativa de acceso que defina el personal autorizado para el acceso a las bodegas tanto en matriz como sucursal. Como parte de esta acción se deberá supervisar y controlar el cumplimiento de la normativa constantemente. 	Analista de Inventario y Auditoría Interna

4.4 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
Formalizar y difundir los Manuales de Procedimientos	Se sugiere la formalización de los procedimientos mediante la elaboración de Manuales de Procedimientos donde se detallen las actividades, personal responsable de llevarlas a cabo y los respectivos supervisores. Una vez hayan sido elaborados, revisados y aprobados, proceder con la	Gerencia y Analista de Inventario

TIENDAS TUTI TTDE S.A.**MANUAL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
PROCESO DE GESTIÓN DE INVENTARIOS****Versión: 01****Fecha de Elaboración: Diciembre 2022**

debida comunicación interna, puesto que gestionar la comunicación dentro del equipo es tan importante como cualquier otro proceso dentro de su organización. La transmisión y distribución de esta información, que resulta relevante y estratégica en el ambiente de la empresa, puede ser ejecutado de las siguientes maneras:

- Comunicación vertical, hecha entre líderes y liderados y viceversa;
- Comunicación horizontal, que se produce entre empleados del mismo nivel jerárquico.

El principal objetivo de mejorar comunicación interna en la empresa es mantener a los colaboradores alineados y comprometidos con la organización y los procesos que llevan a su cargo. De esta forma también se mejora el clima organizacional, aumenta la productividad, y se facilita la adaptación cuando se incorporan nuevos empleados

4.5 MONITOREO

ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
Realizar evaluaciones de control interno	Los procedimientos de control interno no solamente tienen que existir, sino funcionar adecuadamente. Por ello, principalmente, se recomienda lo detallado en el inciso anterior respecto a los manuales de procedimientos, dado que es el instrumento principal	Analista de Inventarios y Auditoría Interna

TIENDAS TUTI TTDE S.A.

**MANUAL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
PROCESO DE GESTIÓN DE INVENTARIOS**

Versión: 01

Fecha de Elaboración: Diciembre 2022

para ejercer control interno. Adicionalmente, tomar en cuenta las recomendaciones realizadas en este documento y la debida aplicación, ya que fueron elaboradas en base al análisis de la empresa, especialmente orientado a la primordial área de la empresa como es Inventarios y su gestión, con la finalidad de mitigar o minimizar los riesgos que se lograron identificar, que la empresa logre sus objetivos y contribuya a la mejoría de sus resultados.