

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Escuela de Administración de Negocios

Sede Guanacaste

**Trabajo final de graduación para optar por el grado de Licenciatura en
Contaduría Pública**

**“Propuesta de un sistema de control interno para optimizar
los procesos de inventarios en la PYME Café Vista al Mar,
San Ramón, Alajuela; basado en el marco integrado**

COSO 2013”

Aliz Tamara Barrientos Gutiérrez B60979

Lincy Valesky Briceño Leal B51267

Edward Gerardo González Madrigal B02743

Freddy Alonso Jiménez Sánchez B23521

Judy Eloísa Jirón López B33620

María Fernanda Rojas Ramírez B46122

Recinto Santa Cruz

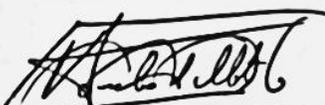
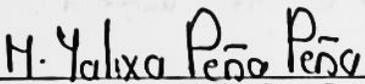
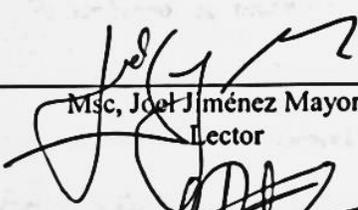
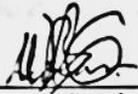
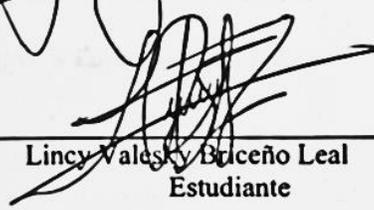
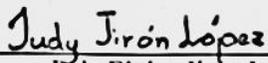
Julio 2022

*UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SEDE DE GUANACASTE
RECINTO DE SANTA CRUZ
CONTADURIA PUBLICA*

ACTA # 03

En la Universidad de Costa Rica, Sede Guanacaste, Recinto de Santa Cruz en la carrera en Contaduría Pública, a las dieciocho horas del día 11 de agosto del dos mil veintidós, se procedió a la discusión pública del Trabajo Final de Graduación titulado; “Propuesta de un sistema de control interno para optimizar los procesos de inventarios en la PYME Café Vista al Mar, San Ramón, Alajuela; basado en el marco integrado COSO 2013” de los estudiantes: Aliz Tamara Barrientos Gutiérrez, carné B60979; Lincy Valesky Briceño Leal, carné B51267; Edward Gerardo González Madrigal, carné B02743; Freddy Alonso Jiménez Sánchez, carné B23521; Judy Eloisa Jirón López, carné B33620, María Fernanda Rojas Ramírez, carné B46122 quienes para graduarse se acogieron a la opción de Seminario de Graduación. El Tribunal Examinador estuvo integrado por la MBA Luis Alberto Bermúdez Carrillo, quien presidió la sesión, MBA. Rony Yusnel Cordero Vargas, MBA. Carlos Alberto Vega Alvarado, Msc, Joel Jiménez Mayorga y Licda. M. Yalixa Peña Peña, quien actuó como secretario de la sesión. Este acto se realizó en vista de que los expedientes respectivos se encontraron conformes. Los estudiantes realizaron una breve exposición de su trabajo, al final de la cual, los miembros del Tribunal Examinador los interrogaron sobre aspectos relacionados con el tema tratado. Terminada satisfactoriamente la discusión pública, el Presidente del Tribunal Examinador les otorga el grado de Licenciados en Contaduría Pública a: Aliz Tamara Barrientos Gutiérrez, carné B60979; Lincy Valesky Briceño Leal, carné B51267; Edward Gerardo González Madrigal, carné B02743; Freddy Alonso Jiménez Sánchez, carné B23521; Judy Eloisa

Jirón López, carné B33620, María Fernanda Rojas Ramírez, carné B46122 y se les advirtió de la obligación de asistir al próximo acto público de graduación previsto en el calendario universitario para su juramentación y para que reciban su correspondiente diploma.

 MBA. Luis Alberto Bermúdez Carrillo Representante Escuela de Negocios	 MBA. Carlos Alberto Vega Alvarado Representante Dirección Sede Guanacaste
 MBA. Rony Yusnel Cordero Tutor	
 Licda. M. Yalixa Peña Peña Lectora	 Msc. Joel Jiménez Mayorga Lector
 Aliz Tamara Barrientos Gutiérrez Estudiante	 Lincy Valesky Briceño Leal Estudiante
 Edward Gerardo González Madrigal, Estudiante	 Fredy Alonso Jiménez Sánchez Estudiante
 Judy Eloisa Jirón López Estudiante	 María Fernanda Rojas Ramírez, Estudiante

Esta obra está protegida por los derechos de propiedad intelectual que confiere la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos No.6683 y su Reglamento, así como las modificaciones y reformas de esa Legislación. Se prohíbe su reproducción parcial o total sin contar con la respectiva autorización de los autores. Sin embargo, se otorga a la Universidad de Costa Rica (UCR) el derecho no exclusivo de utilizar esta obra para los fines propios de la Institución y de reproducir la misma sin ánimo de lucro, con el único objetivo de ponerla a disposición del público interesado.

Dedicatoria

Este trabajo lo dedico a Dios, por darme tanta fuerza, fortaleza y capacidad para concluir una meta más en mi vida.

A mi madre, por ser una mujer maravillosa que me ha demostrado que con mucho esfuerzo se puede salir adelante, que siempre podemos lograr todo lo que nos proponemos y por ser mi mayor inspiración.

A todas las personas que de una manera u otra me han apoyado, a mi familia y a este equipo de trabajo.

María Fernanda Rojas Ramírez

Quiero dedicar este trabajo, que representa el fin de muchos años de esfuerzo y sacrificio, a Dios y a mis padres, quienes han sido el pilar fundamental en todo este proceso.

A las personas que han estado directamente relacionados a este trabajo y las personas que de una u otra manera me motivaron a conseguir culminarlo.

Freddy Alonso Jiménez Sánchez

A Dios y a mi familia les dedico este trabajo, el primero me ha dado la fuerza y el entendimiento para salir adelante y mi familia siempre me ha apoyado e instado a cumplir las metas que me propongo.

Edward González Madrigal

Quiero expresar mi gratitud a Dios, por ser mi guía, por darme fortaleza en todo momento, por brindarme paciencia y sabiduría durante este proceso. A mi madre, por ser el pilar más importante en mi vida, quien con su amor y dedicación ha sido mi apoyo incondicional. A mi hijo, quien es mi mayor fuente de motivación e inspiración y a cada una de las personas que de alguna u otra manera estuvieron presentes y me brindaron su apoyo.

Lincy Valesky Briceño Leal

A mis padres por su amor incondicional.

Judy Eloísa Jirón López

A Dios principalmente doy el mayor crédito y expreso mi gratitud por este logro; gracias a Él por darme fortaleza, paz, sabiduría, gozo, por bendecirme con unos maravillosos padres y hermano quienes fueron la clave, mi mayor motivación y apoyo para llevar a cabo este proceso. Gracias a Él, porque trajo a mi vida personas increíbles que fueron fundamentales en este proyecto como mi prometido quien con su amor y paciencia me llenaba de esperanza y alivio después de mis momentos de debilidad, a mis amigos quienes se preocuparon por mi bienestar, a mis compañeros a los que abrazo con el corazón por su ayuda, perseverancia y trabajo mutuo en este proceso, a mis profesores que dejaron una huella importante en mi vida, a los choferes de bus que siempre hicieron un campito para llevarme, a todos gracias.

Aliz Tamara Barrientos Gutiérrez

Índice general

Resumen ejecutivo.....	13
Introducción.....	15
Justificación.....	17
Objetivos.....	19
Objetivo general.....	19
Objetivos específicos.....	19
Capítulo I: Contextualización de las perspectivas teóricas del control interno e inventarios y conocimiento del entorno tanto nacional como internacional de la industria del café y su organización.....	20
1.1. Aproximación al marco contextual - generalidades de la industria del café costarricense.....	20
1.1.1. Contexto internacional y regional.....	21
1.1.1.1. Producción mundial de café.....	21
1.1.1.2. Precio promedio mundial de café.....	23
1.1.1.3. Exportaciones.....	25
1.1.1.4. Repercusiones de la pandemia a la industria cafetalera.....	26
1.1.1.4.1. Repercusiones al precio del café.....	27
1.1.1.4.2. Repercusiones de la pandemia al consumo de café.....	27
1.1.1.4.3. Repercusiones de la pandemia en la producción de café.....	28
1.1.2. Contexto nacional.....	28
1.1.2.1. Regiones cafetaleras.....	29
1.1.2.2. Estructura del sector cafetalero.....	29
1.1.2.3. Producción del café.....	29
1.1.2.4. Comercialización del café.....	32
1.1.2.5. Aporte a la economía nacional.....	32
1.1.2.6. Consumo interno.....	33
1.1.3. Marco legal de la industria del café en Costa Rica.....	34
1.1.4. Instituto del café de Costa Rica – ICAFE.....	37
1.2. Aproximación teórico - conceptual entorno a control interno e inventario.....	38
1.2.1. Control interno - concepto y antecedentes históricos.....	39
1.2.1.1. Concepto de control interno.....	39
1.2.1.2. Antecedentes históricos.....	41
1.2.2. Importancia de control interno.....	43
1.2.3. Sistema de control interno.....	43
1.2.3.1. Manual de control interno.....	45
1.2.4. Enfoques del control interno.....	45
1.2.4.1. Enfoque tradicional del control interno.....	46
1.2.4.2. Enfoque contemporáneo del control interno.....	47

1.2.5. Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI)	47
1.2.5.1. Identificación de riesgos:	48
1.2.5.2. Análisis de riesgos	48
1.2.5.3. Evaluación de riesgos	48
1.2.5.4. Administración de riesgos	49
1.2.5.5. Revisión y seguimiento de los riesgos	49
1.2.5.6. Documentación de riesgos	49
1.2.5.7. Comunicación de riesgos	49
1.2.6. Modelo COSO	50
1.2.6.1. COSO III (2013)	50
1.2.6.1.1. Componentes de COSO 2013	50
1.2.6.1.1.1. Componente 1: Entorno / ambiente de control	50
1.2.6.1.1.2. Componente 2: Evaluación de riesgos	62
1.2.6.1.1.3. Componente 3: Actividades de control	67
1.2.6.1.1.4. Componente 4: Información y comunicación	75
1.2.6.1.1.5. Componente 5: Actividades de supervisión	80
1.2.7. Gestión de inventarios - concepto y antecedentes históricos	84
1.2.8. Importancia de la gestión de inventarios	86
1.2.9. Métodos de gestión de inventarios	88
1.2.10. Métodos de evaluación de inventarios	89
1.2.10.1. Método primero en entrar, primero en salir (PEPS)	89
1.2.10.2. Método promedio ponderado	89
1.2.11. Clasificación de inventarios	90
1.2.11.1. Inventarios de materias primas	90
1.2.11.2. Inventarios de mercancías	90
1.2.11.3. Inventarios de productos en proceso	90
1.2.11.4. Inventarios de productos terminados	91
1.2.11.5. Inventarios de materiales y suministros	91
1.2.12. Buenas prácticas de gestión de inventarios	91
Capítulo II: Reseña histórica, estructura organizativa, operaciones y situación actual de la PYME Café Vista al Mar	95
2.1. Aspectos Generales de la PYME Café Vista al Mar	95
2.1.1. Reseña Histórica	95
2.1.2. Ubicación, Tipo y Tamaño de la Empresa	97
2.1.3. Cultura Organizacional	98
2.1.3.1. Misión de la Empresa	98
2.1.3.2. Visión de la Empresa	98
2.1.3.3. Valores Organizacionales	98
2.1.3.4. Objetivos de la Empresa	100
2.1.3.5. Estructura Organizacional de la Empresa	101
2.2. Sistema de Control Interno de Café Vista al Mar	103

2.3. Aplicación de componentes COSO 2013 en Café Vista al Mar	114
2.3.1. Componente 1: Entorno / ambiente de control	114
2.3.2. Componente 2: Evaluación de riesgos	115
2.3.3. Componente 3: Actividades de control.....	116
2.3.4. Componente 4: Información y comunicación.....	118
2.3.5. Componente 5: Actividades de supervisión.....	118
2.4. Gestión de inventarios de Café Vista al Mar	118
2.4.1. Métodos de gestión de inventarios.....	118
2.4.2. Métodos de valuación de inventarios.....	119
2.4.3. Clasificación de inventarios	120
2.4.4. Buenas prácticas de gestión de inventarios.....	120
2.4.5. Obsolescencia de inventarios.....	122
Capítulo III: Marco metodológico, tabulación y análisis de resultados del trabajo realizado en el campo	123
3.1. Marco metodológico	123
3.1.1. Paradigma de la investigación	123
3.1.2. Enfoque de la investigación.....	124
3.1.3. Diseño y tipo de investigación.....	125
3.1.4. Categorías de análisis.....	125
3.1.5. Estrategia para la recolección de datos	126
3.1.5.1. Técnicas de recolección de datos.....	126
3.1.5.2. Instrumentos de recolección de datos	127
3.1.6. Tabulación, análisis e interpretación de la información	128
3.1.6.1 Tabulación de la información	128
3.1.6.2 Análisis e interpretación de la información	128
3.1.7. Diagnóstico de situación actual en la empresa – Resultados.....	129
3.1.7.1. Evaluación de utilización del sistema de control interno	129
3.1.7.2. Evaluación de utilización de componentes y principios de COSO 2013	131
3.1.7.2.1. Componente 1: Entorno / ambiente de control	133
3.1.7.2.2. Componente 2: Evaluación de riesgos.....	135
3.1.7.2.3. Componente 3: Actividades de control.....	137
3.1.7.2.4. Componente 4: Información y comunicación.....	138
3.1.7.2.5. Componente 5: Actividades de supervisión.....	139
3.1.7.2.6. Resumen de la evaluación de los componentes y principios de COSO 2013	141
3.1.7.3. Evaluación de la gestión de inventarios.....	141
3.1.7.3.1. Métodos de gestión de inventarios.....	141
3.1.7.3.2. Métodos de evaluación de inventarios.....	142
3.1.7.3.3. Clasificación de inventarios.....	142
3.1.7.3.4. Buenas prácticas de gestión de inventarios.....	143
3.1.7.3.5. Valoración de riesgos de inventario en la PYME Café Vista al Mar	144
3.1.7.3.5.1. Identificación de riesgos	144

3.1.7.3.5.2. Análisis de riesgos	151
3.1.7.3.5.3. Evaluación de riesgos	158
3.1.7.3.5.4. Administración de riesgos	162
3.1.7.3.5.5. Revisión y seguimiento de riesgos.....	163
3.1.7.3.5.6. Documentación de riesgos	164
3.1.7.3.5.7. Comunicación de riesgos	165
Capítulo IV: Propuesta del sistema de control interno de los procesos de inventarios de Café Vista al Mar	166
4.1. Propuesta de sistema de control interno de los procesos de inventarios	166
4.1.1. Justificación de la propuesta	166
4.1.2. Alcance de la propuesta	168
4.1.3. Factores críticos para implementar la propuesta.....	168
4.1.4. Implementación del Modelo de Control Interno COSO 2013 adaptado a Café vista al Mar	169
4.1.4.1. Entorno / ambiente de control.....	170
4.1.4.2. Evaluación de riesgos	171
4.1.4.3. Actividades de control	176
4.1.4.4. Información y comunicación	177
4.1.4.5. Actividades de supervisión	178
4.1.5. Ventajas de la propuesta	180
4.2. Manual de políticas y procedimientos para el proceso de inventarios de Café Vista al Mar	180
Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones	181
5.1. Conclusiones	181
5.2. Recomendaciones	182
Referencias bibliográficas.....	184
Anexos	192
Anexo 1 – Cuestionario para el conocimiento sobre los sistemas de control interno de Café Vista al Mar, aplicado el 21 de febrero de 2022	192
Anexo 2 – Entrevista sobre riesgos a la encargada de la PYME realizada el 13 de mayo de 2021.....	194
Anexo 3 – Evaluación de los componentes COSO 2013 para los procesos de inventarios de la PYME Café Vista al Mar	197
Anexo 4 - Manual de políticas y procedimientos para el proceso de inventarios de Café Vista al Mar, San Ramón, Alajuela.	234

Índice de tablas

Tabla 1. Producción mundial de café según año cosecha, desde año cosecha 2016-2017 hasta 2019-2020	21
Tabla 2. Principales productores de café en el año cosecha 2019-2020, según país	22
Tabla 3. Producción de café de la región norte y central de América por año cosecha, según país.....	23
Tabla 4. Precio promedio del café del año 2016 al 2020, según año.....	24
Tabla 5. Precio promedio del café para el primer trimestre del 2021, según año.....	24
Tabla 6. Exportación mundial de café desde el año cosecha 2016-2017 hasta el 2019-2020, según año cosecha.....	25
Tabla 7. Exportación de café, según país, de la región norte y central de América desde el año cosecha 2016-2017 hasta 2019-2020	26
Tabla 8. Producción de café fruta en Costa Rica según región cafetalera, para los años cosecha de 2016-2017 hasta 2019-2020	30
Tabla 9. Producción de café fruta en Costa Rica según cantón, para los años cosecha de 2016-2017 hasta 2019-2020.....	31
Tabla 10. Comercialización del café producido en Costa Rica para los años cosecha desde 2016-2017 hasta el 2019-2020, según concepto.....	32
Tabla 11. Exportaciones FOB de Costa Rica para los años cafetaleros desde 2016-2017 hasta 2019-2020, según macro sector productivo.....	33
Tabla 12. Consumo de café per cápita de los países exportadores, según país, para los años de 2015 a 2019.....	34
Tabla 13. Escala de calificación	132
Tabla 14. Nivel de implementación del componente	132
Tabla 15. Resultados de la evaluación de riesgos.....	141
Tabla 16. Identificación de riesgos	151
Tabla 17. Mapa de calor de riesgos	152
Tabla 18. Matriz de análisis de riesgos.....	156
Tabla 19. Riesgos según prioridad.....	158
Tabla 20. Matriz de riesgo residual	161
Tabla 21. Estrategia a seguir para la administración de riesgo.....	162
Tabla 22. Evaluación de riesgos	172
Tabla 23. Evaluación del componente: Entorno / Ambiente de control.....	197
Tabla 24. Evaluación del componente: Evaluación de riesgos.....	207
Tabla 25. Evaluación del componente: Actividades de control.....	213
Tabla 26. Evaluación del componente: Información y control.....	221
Tabla 27. Evaluación del componente: Actividades de supervisión	227

Índice ilustraciones

Ilustración 1. Relación entre Sistema de Gobierno y Control Interno	40
Ilustración 2. Ubicación de la PYME Café Vista al Mar.....	97
Ilustración 3. Estructura organizacional de la PYME Café Vista al Mar	101
Ilustración 4. Actividades para la elaboración de café de la PYME Café Vista al Mar	104
Ilustración 5. Plántulas de café listas para ser sembradas de la PYME Café Vista al Mar.....	105
Ilustración 6. Café recolectado en la PYME Café Vista al Mar	106
Ilustración 7. Chancador de la PYME Café Vista al Mar.....	107
Ilustración 8. Camas de secado de café de la PYME Café Vista al Mar	108
Ilustración 9. Sacos de café seco almacenados en la bodega de la PYME Café Vista al Mar.....	109
Ilustración 10. Máquina peladora de café de la PYME Café Vista al Mar.....	110
Ilustración 11. Máquina tostadora de café de la PYME Café Vista al Mar.....	111
Ilustración 12. Almacenamiento de café tostado en la PYME Café Vista al Mar.....	112
Ilustración 13. Molino de café de la PYME Café Vista al Mar.....	113
Ilustración 14. Empaque del café molido de la PYME Café Vista al Mar	114
Ilustración 15. Broca del café	145

Resumen ejecutivo

Título: “Propuesta de un sistema de control interno para optimizar los procesos de inventarios en la PYME Café Vista al Mar, San Ramón, Alajuela, basado en el marco integrado COSO 2013”.

Resumen

La presente investigación propone un sistema de control interno para optimizar los procesos de inventarios de la PYME Café Vista al Mar, que es una empresa dedicada a la producción y comercialización del café. Ahí radica la importancia de una adecuada gestión de inventarios que le permita a la empresa hacer uso eficiente y eficaz de sus recursos.

Cabe señalar que la implementación de la gestión de inventarios permite determinar la cantidad de existencias máximas o mínimas que una empresa necesita mantener para operar eficientemente, pero a la vez reduciendo los gastos vinculados con las existencias. También le permite planificar aspectos fundamentales para su operación, tales como cantidades de entradas, salidas, y el uso de sus existencias.

La PYME en estudio tiene más de 4 años de estar operando y se localiza 1 km al sur de la Escuela de Balboa de San Ramón, Alajuela, Costa Rica. Es una empresa familiar que cuenta con 5 colaboradores, pero en temporada de recolección del grano tienen un promedio de 15 colaboradores adicionales.

Café Vista al Mar produce un café orgánico de alta calidad y está comprometida con la sostenibilidad para generar un valor agregado a sus productos. Su organización interna la conforman cuatro departamentos, los cuales son: dirección general,

departamento de ventas y marketing, departamento de producción, departamento de recolección y mantenimiento y, Contabilidad.

No obstante, aunque todos los colaboradores de la PYME tienen muy claro el procedimiento para la elaboración del producto final, la empresa carece de guía para desempeñar un adecuado control interno.

En cuanto al estudio realizado a los colaboradores de Café Vista al Mar relacionados con la gestión de los inventarios, se logró conocer los procesos asociados a la gestión de inventarios de la PYME, lo que permitió detectar oportunidades de mejora y así desarrollar una propuesta de un sistema de control interno para la empresa con base en COSO 2013.

A grandes rasgos, se identificó que la empresa carece de políticas, metodologías y procedimientos que le permitan una adecuada gestión de inventarios. El incorrecto manejo de inventarios puede provocar consecuencias perjudiciales a la PYME como postergar actividades importantes para su operación, repercutir en la imagen de la empresa, e incluso ocasionar pérdidas económicas.

Por lo anterior, en contraste con COSO 2013, las debilidades detectadas en el control interno del área de inventarios se abordaron mediante la propuesta del sistema de control interno diseñado para optimizar los procesos de inventarios en la PYME Café Vista al Mar, que contiene un Manual de políticas y procedimientos propuestos por componentes de control interno según el modelo de control utilizado.

Introducción

La economía de los países está estrechamente relacionada con el desarrollo y la inversión llevada a cabo para generar distintas fuentes de empleo y así dinamizar la producción. Los principales sectores que incentivan la economía en Costa Rica son: el sector industrial (de alta tecnología), el sector de servicios (donde destaca el turismo), y el sector agrícola.

Dentro del sector agrícola se encuentra la caficultura, actividad que ha venido creciendo a lo largo de los años, razón por la cual es necesario que las empresas dedicadas a la producción y comercialización de café cuenten con sistemas de control interno actualizados en sus procesos de inventario que les permita realizar operaciones de manera eficiente, eficaz y económica.

Por otra parte, las PYMES se encuentran en un entorno de competencia constante. Además, la mayoría carece de una organización adecuada, un control interno apropiado, manuales de procedimientos y políticas que les brinde dirección a sus operaciones.

Ahora bien, este trabajo propone un sistema de control interno que optimiza los procesos de inventario de Café Vista al Mar, la cual es una PYME familiar dedicada a la producción y comercialización del café, fundada en el año 2018, el producto es cosechado y procesado al 100% en sus propios terrenos, posee una ventaja competitiva ya que son totalmente orgánicos y ofrecen alta calidad en todas sus presentaciones.

La PYME Café Vista al Mar posee debilidades en el control de sus inventarios, pues, aunque se han mantenido en el mercado, aún no cuentan con una base de datos para registrar y mantener un seguimiento adecuado de estos, además no cuentan con manuales o políticas de control.

Dado lo anterior, surge la necesidad de desarrollar e implementar un adecuado sistema de control interno en la PYME, que permita definir mecanismos de prevención y detección que busque la mejora continua en los sistemas de inventario que generen beneficios en las áreas administrativas y contables para que la información siempre se encuentre actualizada, sea veraz y confiable, de modo que les permitan alcanzar sus objetivos.

Como resultado, gracias a la investigación se elaboró un manual de políticas y procedimientos para el proceso de inventarios de Café Vista al Mar, a continuación, se indica cómo se encuentra estructurado el Trabajo Final de Investigación:

En el Capítulo I se brinda una contextualización de las perspectivas teóricas del control interno e inventarios y conocimiento del entorno tanto nacional como internacional de la industria del café, con teorías que ayudan al mejor diseño y desarrollo de la investigación.

El Capítulo II contiene información acerca de la PYME como: la reseña histórica, estructura organizativa, y operaciones; esto permite tener un mayor conocimiento sobre la situación actual en la que se encuentra la PYME.

El Capítulo III contiene el marco metodológico de la investigación, en el cual se realiza la descripción de la metodología utilizada para identificar las variables e indicadores, así como la tabulación y análisis de resultados del trabajo de campo realizado.

El Capítulo IV plantea un manual de políticas y procedimientos que facilite el control de los inventarios proporcionando la optimización de la toma de decisiones por parte de la empresa.

En el Capítulo V se proponen las conclusiones y recomendaciones de la investigación desarrollada.

Justificación

El entorno económico está en constante transformación y la apertura de mercados es de vital importancia para un país pequeño como Costa Rica, por eso es fundamental que las compañías tengan una estructura o mecanismo que les ayuden a aumentar la eficiencia operativa para permanecer en el mercado, esta estructura debe ser flexible y actualizada.

A raíz de ello, surge la incógnita: ¿Cómo se puede mejorar el control interno en los procesos de inventarios en la PYME Café Vista al Mar dedicada a la producción de café, con el fin de proporcionar eficiencia a la empresa?

Las PYMES representan un pilar de democratización económica, creación de empleo, innovación, reducción de desigualdad y desarrollo para el país, como menciona el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), “las PYMES aportan a la creación de empleos un 34.5% (320.767 personas trabajadoras) y representan un 35.7% del PIB, además para el año 2017 las PYMES, representaron el 97.5 % del parque empresarial” (2019, p. 1).

La PYME Café Vista al Mar se dedica a la recolección, producción y comercialización del café, ofrecen el producto molido y grano entero, en diferentes presentaciones y tamaños. La PYME únicamente requiere proveedores para suministros de mantenimiento y empaque, debido a que producen su propia materia prima, el producto lo distribuyen ellos mismos en las provincias de Guanacaste y Alajuela.

Café Vista al Mar utiliza el método PEPS para el manejo de inventarios, pero no cuentan con bases de datos digitales, ya que lo registran manualmente. Para la PYME el

inventario llega a representar entre un 25% y un 30% de los activos totales. La venta de los inventarios representa el 100% de los ingresos de la PYME.

Por esta razón, resulta necesario proponer un sistema de control interno para la PYME Café Vista al Mar, en el área de inventario, ya que, es un punto crítico en la empresa. Se determinó que la PYME presenta un sistema de control interno de inventarios deficiente, lo cual genera problemas en los inventarios, tales como inadecuada rotación y mal manejo de los costos.

Dado lo anterior, el presente trabajo propone un sistema de control interno para la optimización de los inventarios basado en el marco COSO en su última versión (2013) y surge la oportunidad de proporcionar manuales y procedimientos para optimizar los procesos de inventarios, aportando soluciones a las deficiencias de control interno y aplicando las mejores prácticas de buen gobierno corporativo.

Para lo anterior, se evaluarán las deficiencias de control interno en el área de inventarios y posteriormente se diseñará el sistema de control interno para optimizar el manejo de este tipo de activos tan importante (políticas, procedimientos) que le permita a la administración tener un control adecuado de los inventarios.

Objetivos

Objetivo general

Elaborar una propuesta de un sistema de control interno para optimizar los procesos de inventarios de la PYME Café Vista al Mar, San Ramón, Alajuela, por medio de un diagnóstico de la situación actual comparando con el criterio establecido por COSO 2013, de manera que optimice la toma de decisiones en sus procesos.

Objetivos específicos

1. Describir los aspectos más relevantes sobre la industria del café costarricense en la que opera la empresa, así como contextualizar las principales perspectivas teóricas referentes al control interno y a los inventarios, que sirva como base y sustento para el desarrollo del trabajo de investigación.
2. Contextualizar las generalidades, actividades y la situación actual de la PYME Café Vista al Mar, incluyendo su gestión de inventarios, con el fin de conocer y lograr un entendimiento de su operación diaria y el estado en el que se encuentra actualmente.
3. Realizar un diagnóstico de la gestión existente de inventarios que emplea la PYME Café Vista al Mar mediante una comparación entre la información recopilada y la teoría desarrollada al respecto, con el fin de identificar necesidades de mejora de control interno para gestionar apropiadamente los procesos de inventarios.
4. Diseñar un sistema de control interno para los procesos de inventarios de la PYME Café Vista al Mar, San Ramón, Alajuela, para optimizar la gestión de inventarios, de modo que facilite la toma de decisiones por parte de la empresa.
5. Proponer las respectivas conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio realizado.

Capítulo I: Contextualización de las perspectivas teóricas del control interno e inventarios y conocimiento del entorno tanto nacional como internacional de la industria del café y su organización

En el siguiente capítulo se estudia la contextualización de las perspectivas teóricas del control interno e inventarios, además, se describen temas relevantes sobre el macroentorno por medio de la industria internacional y nacional, al igual que microentorno

Por tanto, aquí se mencionan las generalidades de la industria del café costarricense, la importancia, manual y enfoque de control interno, modelo COSO, gestión, importancia, evaluación, clasificación y buenas prácticas de inventarios.

1.1. Aproximación al marco contextual - generalidades de la industria del café costarricense

Antes de contextualizar las generalidades de la industria del café, es importante mencionar que las primeras plantaciones y producción de café tuvieron su origen en el trópico africano, luego, a principios del siglo XVII se introdujo en la India, posteriormente a mediados del siglo XVIII se generalizó en Europa y en parte de América. Finalmente pasó a Brasil, Jamaica y Santo Domingo y de ahí se extendió al resto de los actuales países productores de América. (ICO, 2021)

Ahora bien, este apartado describe los aspectos más relevantes de la industria internacional, regional y nacional del café, por tanto, a nivel internacional y regional se abordará la producción, el precio promedio mundial, exportaciones y repercusiones de la pandemia, mientras que a nivel nacional se comentará sobre regiones cafetaleras,

estructura del sector, producción, comercialización, aporte a la economía nacional y consumo interno.

Cabe señalar que la información que se presenta está basada tanto en el informe del Instituto del Café de Costa Rica (ICAFFE), de noviembre de 2020, y de los datos históricos generados por la Organización Internacional del Café (ICO, por sus siglas en inglés), en febrero de 2021.

1.1.1. Contexto internacional y regional

La industria del café es uno de los pilares fundamentales en la economía de muchos países, estimula la economía tanto para los productores como para los compradores. A continuación, se presentan algunos datos relevantes que permiten visualizar la situación actual en la que se encuentra esta industria.

1.1.1.1. Producción mundial de café

La producción mundial de café asciende a 160.000 mil sacos (60 kg) de café desde la cosecha 2016-2017 (las cosechas son del 1 de abril al 31 de marzo), esto se puede ver en la siguiente tabla generada con los datos tomados de la ICO.

Tabla 1. Producción mundial de café según año cosecha, desde año cosecha 2016-2017 hasta 2019-2020

(Cantidad en miles de sacos de 60 kg)

Año cosecha	Cantidad (Miles sacos)
2016-2017	162 320
2017-2018	163 693
2018-2019	172 461
2019-2020	165 053

Fuente: Elaboración propia con datos de ICO. (2021) Total production (Archivo de Datos). Recuperado de https://www.ico.org/new_historical.asp?section=Statistics

Es importante destacar que los mayores productores de café en el mundo son Brasil y Vietnam, ambos produjeron más del 50% del café de la cosecha 2019-2020. En la siguiente tabla se pueden ver los cuatro mayores productores de la cosecha 2019-2020.

Tabla 2. Principales productores de café en el año cosecha 2019-2020, según país

(Cantidad en miles de sacos de 60 kg)

País	Cantidad	
	Miles de sacos	Relativa (%)
Total	165 053	100,0
Brasil	58 211	35,3
Vietnam	30 487	18,5
Colombia	14 100	8,5
Indonesia	11 433	6,9
Otros	50 822	30,8

Fuente: Elaboración propia con datos de ICO. (2021) Total production (Archivo de Datos). Recuperado de https://www.ico.org/new_historical.asp?section=Statistics

La producción de café de la región norte y central de América para la cosecha 2019-2020 fue de 18.651 miles de sacos (11,3% de la producción mundial para el mismo año). Seguidamente se aprecian las cantidades producidas por los diferentes países de la región desde la cosecha de 2016-2017 hasta la 2019-2020.

Tabla 3. Producción de café de la región norte y central de América por año cosecha, según país

(Cantidad en miles de sacos de 60 kg)

País	Año de cosecha			
	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Total	19 434	20 845	20 705	18 651
Honduras	7 457	7 560	7 153	5 931
México	3 635	4 485	4 351	3 985
Guatemala	3 684	3 734	4 007	3 606
Nicaragua	2 555	2 642	2 879	2 882
Costa Rica	1 372	1 561	1 427	1 472
El Salvador	610	760	761	661
Panamá	120	105	128	114

Fuente: Elaboración propia con datos de ICO. (2021) Total production (Archivo de Datos). Recuperado de https://www.ico.org/new_historical.asp?section=Statistics

A excepción de la baja en la producción por parte de Honduras, el resto de los países de la región han mantenido una producción bastante estable. Sin embargo, a pesar de la baja significativa en la producción Honduras es el quinto país con mayor producción a nivel mundial.

1.1.1.2. Precio promedio mundial de café

Los precios del café a nivel mundial, según la ICO, varían considerablemente hacia la baja desde el año 2018 hasta el 2020 donde se intentan incrementar nuevamente. Lo anterior se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 4. Precio promedio del café del año 2016 al 2020, según año

(En centavos de dólar estadounidenses por libra de café)

Año	Precio				
	Indicador compuesto ICO	Colombiana Suaves	Otros Suaves	Brasileño Naturales	Robustas
2016	127,31	155,29	163,80	137,78	88,59
2017	126,69	152,39	150,74	131,91	100,95
2018	109,03	136,70	132,72	113,63	84,79
2019	100,52	133,60	130,66	101,53	73,56
2020	107,94	157,66	150,76	106,42	68,76

Fuente: Elaboración propia con datos de ICO. (2021) Indicator Prices. (Archivo de Datos).

Recuperado de <https://www.ico.org/historical/1990%20onwards/Excel/3c%20Indicator%20prices.xlsx>

20Indicator%20prices.xlsx

Por otro lado, según el “Informe del mercado de Café” generado por la ICO, en el primer trimestre del año 2021 el escenario es favorable ya que el precio del grano va en aumento, pasando de 107,94 en 2020 a 118,48 en lo que va del 2021. En la siguiente tabla se presentan los precios para el primer trimestre de 2021.

Tabla 5. Precio promedio del café para el primer trimestre del 2021, según año

(En centavos de dólar estadounidenses por libra de café)

Mes	Precio				
	Indicador compuesto ICO	Colombiana Suaves	Otros Suaves	Brasileño Naturales	Robustas
Promedio	118,48	175,96	164,72	119,64	72,65
Enero	115,73	173,42	160,69	116,69	70,71
Febrero	119,35	176,96	166,43	120,06	73,37
Marzo	120,36	177,49	167,05	122,16	73,86

Fuente: Elaboración propia con datos de ICO. (2021) Informe del mercado de Café. (Archivo de Datos). Recuperado de <https://www.ico.org/documents/cy2020-21/cmr-1020-c.pdf>

1.1.1.3. Exportaciones

Las exportaciones de café en el mundo superan los 120 millones de sacos de 60 kg desde el año cosecha 2016-2017. Para el año cosecha 2019-2020 las exportaciones fueron de 127 millones de sacos de 60 kg aproximadamente, que equivale a un 77% de la producción total; es decir que el 23% restante se fue consumido internamente en los países productores. Seguidamente se presentan las cantidades totales exportadas en el mundo para los últimos 4 años cosecha.

Tabla 6. Exportación mundial de café desde el año cosecha 2016-2017 hasta el 2019-2020, según año cosecha

(Cantidad en miles de sacos de 60 kg)

Año cosecha	Cantidad (Miles sacos)
2016-2017	121 761
2017-2018	123 587
2018-2019	127 949
2019-2020	126 963

Fuente: Elaboración propia con datos de ICO. (2021) Exports Crop Year (Archivo de Datos). Recuperado de https://www.ico.org/new_historical.asp?section=Statistics

A nivel de la región de norte y centro américa el mayor exportador de café es Honduras, para el año cosecha 2019-2020 exportó el 35% del café exportado por la región. En la siguiente tabla se presentan la cantidad de sacos de café exportados por país de la región en los últimos años cosecha.

Tabla 7. Exportación de café, según país, de la región norte y central de América desde el año cosecha 2016-2017 hasta 2019-2020

(Cantidad en miles de sacos de 60 kg)

País	Año de cosecha			
	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Total	17 179	17 870	17 601	15 887
Honduras	7 290	7 214	6 812	5 506
Guatemala	3 294	3 349	3 607	3 213
México	2 707	3 076	2 677	2 955
Nicaragua	2 321	2 424	2 794	2 697
Costa Rica	1 007	1 197	1 092	1 104
El Salvador	506	575	560	364
Panamá	54	36	60	48

Fuente: Elaboración propia con datos de ICO. (2021) Exports Crop Year (Archivo de Datos). Recuperado de https://www.ico.org/new_historical.asp?section=Statistics

Es importante recalcar que, aunque México produce más café que Guatemala, exporta menos; esto significa que una cantidad importante del café producido lo consumen internamente.

1.1.1.4. Repercusiones de la pandemia a la industria cafetalera

La pandemia ha sido un factor determinante para el sector cafetalero puesto que ha traído consigo diversas situaciones que afectan el bienestar de dicho sector.

La ICO en su informe “Panorama general del café y su valor”, muestra que desde inicios del año 2020 la pandemia de covid-19 exacerbó la complicada situación de los países productores que ya estaban afectados por los precios bajos y la volatilidad y que, además, causó perturbaciones en la cadena de suministro e influyó en la demanda mundial de café, haciendo visible un trastorno sin precedentes para el sector. (ICO, 2021b, p.5)

Con lo anterior, se hacen visibles tres aspectos importantes que se mencionan a continuación:

1.1.1.4.1. Repercusiones al precio del café

El precio mundial del café debido a la pandemia y como resultado principalmente de las perturbaciones en la cadena de suministro, ha mostrado una gran volatilidad, no obstante, se ha generado un panorama bastante alentador en cuanto al factor en disputa.

Según El financiero, a pesar de haberse registrado menor producción de café en el periodo 2019-2020, los precios del café mejoraron considerablemente, tanto que según el economista Rodolfo Suarez mencionó que "El precio del café es volátil, cambia a veces demasiado y muy rápidamente (...), pero el 2020 fue extraordinario en precios corrientes, sin llegar a ser una bonanza" (El financiero, 2021).

1.1.1.4.2. Repercusiones de la pandemia al consumo de café

En un principio se puede pensar que el consumo de café se vería afectado por la pandemia debido a las restricciones impuestas por los gobiernos para disminuir los contagios del COVID 19, pero la realidad está siendo diferente y esto se puede apreciar en el "Informe del mercado de café de marzo de 2021" publicado por la ICO.

Según dicho informe, se espera que el consumo para el año cafetalero 2020/2021 (año cafetalero se extiende de octubre a setiembre) aumente un 1,3% respecto al año anterior y esto es gracias a que el consumo de café en casa se está aumentando de tal manera que compensa la disminución que se da en el consumo debido a las medidas de distanciamiento social (ICO, 2021a, p. 3).

1.1.1.4.3. Repercusiones de la pandemia en la producción de café

El sector cafetalero, al igual que todos los sectores productivos, no está exento a verse afectado por la pandemia, según la ICO (2020) la producción de café sufre afectaciones por la pandemia en las siguientes vías:

- Suministro de mano de obra: ya sea directamente por enfermedad o indirectamente por verse limitado el movimiento de los trabajadores.
- Logística: se perturban las redes logísticas a nivel interno que afectan las exportaciones y aumentan los costos.

Estas afectaciones al suministro de mano de obra y a la logística implican un reto para los productores, ya que es necesaria una mayor planificación y optimización de los recursos para poder realizar la recolección del grano y la distribución de este cuando llegue el momento.

1.1.2. Contexto nacional

El café ha impulsado a Costa Rica no solo económicamente, sino también cultural y socialmente. Aunque al pasar los años se han buscado otros medios de comercialización como sistemas productivos y contenido tecnológico para no depender del sector agrícola, no obstante, el café aún representa un porcentaje significativo en las finanzas del país.

Por tanto, en este apartado se comentarán los aspectos más relevantes de las regiones cafetaleras, la estructura del sector, la producción, la comercialización y el consumo interno de la industria nacional del café.

1.1.2.1. Regiones cafetaleras

Costa Rica tiene ocho zonas productoras de café que son conformadas por 53 cantones, ubicadas en el Valle Central, Tres Ríos, Turrialba, Brunca, Guanacaste, Tarrazú, Orosi y Valle Occidental, suman en total 93.697 hectáreas, representando un 1,8% del territorio nacional. Cabe señalar que la altitud afecta la calidad del café, por tanto, el café se cultiva en suelos de origen volcánico que se ubican entre los 800 y 1600 metros de altitud, la temperatura oscila entre los 17° y 28°C y la precipitación anual va de los 2000 a los 3000 milímetros. (ICAFE, s.f.-a)

1.1.2.2. Estructura del sector cafetalero

En el país son cuatro los actores que conforman la industria del café, estos son: productores, beneficiarios (procesadores primarios de la materia prima), torrefactores (procesadores de producto terminado) y exportadores (ICAFE, s.f.-b).

1.1.2.3. Producción del café

Para el año 2020 la actividad cafetalera benefició a más de 38.804 familias productoras del café en varias regiones del país, generando empleo a un gran porcentaje de la población, tanto nacional como internacional (Cambronero, 2020).

En la siguiente tabla se muestra la producción de café en fruta por región cafetalera desde el 2016-2017 al 2019-2020.

Tabla 8. Producción de café fruta en Costa Rica según región cafetalera, para los años cosecha de 2016-2017 hasta 2019-2020

(Cantidad en fanegas, 1 fanega = 2 Dhl)

Región cafetalera	Año cosecha				Part. (%)
	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	
Total	1 840 337	2 017 935	1 717 659	1 974 803	100,0
Coto Brus	166 843	159 767	124 641	142 543	7,2
Los Santos	674 153	809 950	732 608	866 611	43,9
Pérez Zeledón	249 598	212 759	204 446	217 635	11,0
Turrialba	98 300	69 479	79 292	90 367	4,6
Valle Central	272 645	310 591	208 975	318 471	16,1
Valle Occidental	355 334	430 121	345 549	322 527	16,3
Zona Norte	23 464	25 268	22 148	16 649	0,8

Fuente: Adaptación de ICAFE. (2020). Informe actividad cafetalera, (p. 23) Costa Rica.

Como se muestra en la tabla para el año 2020 la zona de Los Santos representó más del 40% de la producción del café, mientras que el Valle Central y el Valle Occidental representan un poco más del 30% juntas.

En la siguiente tabla se muestran los principales cantones que cosechan café, desde el año 2016 hasta el 2020.

Tabla 9. Producción de café fruta en Costa Rica según cantón, para los años cosecha de 2016-2017 hasta 2019-2020

(Cantidad en fanegas, 1 fanega = 2 Dhl)

Región cafetalera	Año cosecha				Part. (%)
	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	
Total	1 840 336	2 017 936	1 727 657	1 974 801	100,0
Tarrazú	215 956	262 197	265 019	305 156	15,5
Pérez Zeledón	249 598	212 759	204 446	217 635	11,0
León Cortés	157 846	214 897	167 331	202 523	10,3
Coto Brus	144 473	135 818	110 705	128 839	6,5
Alajuela	84 298	135 861	61 619	115 955	5,9
San Ramón	103 242	122 239	110 946	113 958	5,8
Naranjo	117 181	142 297	108 905	100 179	5,1
Desamparados	103 892	108 188	82 723	99 534	5,0
Cartago	67 585	75 714	63 237	74 613	3,8
Dota	57 068	38 406	59 459	73 533	3,7
Aserrí	36 995	47 065	42 828	55 092	2,8
Poás	37 826	61 426	32 653	50 612	2,6
Otros	464 376	461 069	417 786	437 172	22,1

Fuente: Adaptación de ICAFE. (2020). Informe actividad cafetalera, (p. 24) Costa Rica.

Como se muestra en la tabla para el año 2020 el cantón de Tarrazú representó un poco más del 15% de la producción del café costarricense seguido por Pérez Zeledón con un 11%, cantones como Alajuela, San Ramón, Naranjo y Desamparados representan aproximadamente un 5% cada uno.

Tras la crisis mundial a causa del COVID-19, el fruto del café es un producto que no se ha visto altamente afectado por esta situación, como menciona el ICAFE “el único mercado en el mundo que se manifestó con tendencia positiva de manera significativa fue el café Arábica, el cuál es cosechado al 100% en nuestro país” (2020a).

1.1.2.4. Comercialización del café

En Costa Rica el sector privado es quien comercializa el café, sin embargo, el Estado, a través del ICAFE, mantiene la supervisión y control de este producto. En la cosecha 2019-2020 se vendieron 1 611 932 sacos de 46 kg de café verde (oro), de los cuales el 84.3% fueron exportados y el restante 15.7% para consumo nacional. En la siguiente tabla se puede observar las cantidades vendidas para las cuatro últimas cosechas.

Tabla 10. Comercialización del café producido en Costa Rica para los años cosecha desde 2016-2017 hasta el 2019-2020, según concepto

(Cantidad en de sacos de 46 kg)

Concepto	Año de cosecha			
	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Producción total	1 767 738	1 991 756	1 664 140	1 912 467
Exportación				
Absoluto	1 436 339	1 648 242	1 385 245	1 611 932
Relativo (%)	81,3	82,8	83,2	84,3
Cons. Nal.				
Absoluto	331 326	343 218	278 765	300 363
Relativo (%)	18,7	17,2	16,8	15,7

Fuente: Adaptación de ICAFE. (2020). Informe actividad cafetalera, (p. 27) Costa Rica.

Por otro lado, pese las implicaciones que ha ocasionado el COVID-19, las exportaciones no presentaron mayores inconvenientes, manteniéndose sin cambios significativos los porcentajes de café vendido, donde los Estados Unidos es el principal destino de exportación.

1.1.2.5. Aporte a la economía nacional

En el año cafetalero (comprende del 1 de octubre al 31 de septiembre) de 2019-2020 se generaron USD 322 539 696 al país, un 2.8 % más que la cosecha anterior. Este

incremento se debe a que la exportación de café aumentó un 6.92 % y que se logró un precio de negociación de 7.18% más alto que en el periodo anterior. En la siguiente tabla se muestran los porcentajes de exportación de los principales macro sectores para los cuatro últimos años cafetaleros.

Tabla 11. Exportaciones FOB de Costa Rica para los años cafetaleros desde 2016-2017 hasta 2019-2020, según macro sector productivo

(Monto en miles de dólares)

Macro sector	Año cafetalero				Part. (%)
	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	
Total	13 310 277	13 943 534	13 890 495	14 189 084	100,0
Agrícola	2 804 136	2 887 066	2 775 123	2 788 918	24,5
Banano	1 051 699	1 049 479	999 188	1 036 223	9,1
Piña	946 038	1 019 347	971 146	920 159	8,1
Café	296 317	306 111	281 469	322 532	2,8
Otros	510 082	512 129	523 320	510 004	4,5
Pecuario	320 054	339 605	364 327	387 378	3,4
Industrial	7 381 951	7 829 797	8 256 868	8 223 870	72,1

Fuente: Adaptación de ICAFE. (2020). Informe actividad cafetalera, (p. 33) Costa Rica.

Asimismo, el café es el tercer producto de exportación del sector agrícola y en el 2019 representó un 7.97 % del PIB Agrícola, un 5.73 % del PIB Agropecuario y un 0.27 % del PIB Nacional.

1.1.2.6. Consumo interno

Costa Rica es el segundo país de Latinoamérica que más consume café, según un estudio de UNIMER para el ICAFE 8,4 de cada 10 costarricenses consumen esta bebida (Obando, 2018). Asimismo, para el periodo 2019 el consumo anual de café por habitante fue de 4.3 kg. En la siguiente tabla se muestra el consumo anual de café por habitante de los períodos de 2016 a 2019 de determinados países exportadores de café.

Tabla 12. Consumo de café per cápita de los países exportadores, según país, para los años de 2015 a 2019

(Cantidad en kg/hab./año)

País	Año				
	2015	2016	2017	2018	2019
Brasil	6,0	6,1	6,3	6,3	6,3
Costa Rica	5,0	5,2	4,1	4,3	4,3
Venezuela	3,2	3,1	3,1	2,9	3,2
El Salvador	2,7	2,7	2,8	2,8	2,8
Honduras	2,4	2,4	2,4	2,4	2,3
República Dominicana	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2
Colombia	2,1	2,1	2,1	2,2	2,1
Nicaragua	2,1	2,1	2,1	2,1	2,0
Etiopía	2,1	2,1	2,1	2,0	2,0
Haití	1,9	1,9	1,9	1,8	1,8
Filipinas	1,7	1,8	1,8	1,8	1,8
Vietnam	1,4	1,5	1,5	1,6	1,7
Guatemala	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4
Lao	1,4	1,3	1,3	1,3	1,3
Tailandia	1,1	1,1	1,2	1,2	1,2
Cuba	1,2	1,2	1,1	1,1	1,2
México	1,1	1,1	1,1	1,1	1,2
Indonesia	1,0	1,1	1,1	1,1	1,1
Panamá	1,0	0,9	1,0	1,0	0,9
Madagascar	0,9	0,9	0,9	0,9	0,8
Costa de Marfil	0,8	0,8	0,8	0,8	0,7

Fuente: Adaptación de ICAFE. (2020). Informe actividad cafetalera, (p. 83) Costa Rica.

1.1.3. Marco legal de la industria del café en Costa Rica

Como primer orden, toda persona en nuestro país está sujeta a la Constitución Política de Costa Rica, esta le otorga deberes y derechos bien estipulados y de amplio conocimiento. Posteriormente, toda persona que se dedique a realizar actividades, en este caso la agricultura, estará regido por leyes, normas o decretos específicos para esa actividad, con obligaciones y derechos respectivos.

A continuación, se detalla la normativa que se aplica a las personas dedicadas a la producción de café:

➤ **Constitución Política de la República de Costa Rica**

En el título V, artículo 50, en la sección Derechos y Garantías Individuales; se indica que el Estado procurará el mayor bienestar a todos los habitantes del país, organizando y estimulando la producción y el más adecuado reparto de la riqueza.

Según lo antes mencionado, el Estado debe incentivar y desarrollar nuevas fuentes de empleo, considerando las distintas industrias que les permitan consolidar su operación y brindar nuevas técnicas, ubicándose a la vanguardia con sistemas innovadores y productos de alta calidad.

➤ **Régimen de relaciones entre productores, beneficiadores y exportadores de café N°2762**

En el capítulo I, artículo 1 de la presente ley se establece la determinación de un régimen equitativo de relaciones entre productores, beneficiadores y exportadores de café, que garantice una participación racional y cierta de cada sector en el negocio cafetalero y, por objeto, todas las transacciones de café producido en el territorio nacional.

Asimismo, el artículo 2 indica la declaratoria de interés público relacionado a producción, elaboración, mercadeo, calidad y prestigio del café de Costa Rica, para todos los efectos que señala la presente ley.

Cabe mencionar que el ICAFE es la institución responsable de contribuir con los objetivos que la presente ley establece en cuanto a temas relacionados a la producción y exportación del grano, además de brindar asistencia en las actividades mencionadas en el capítulo I, artículo 3 de la presente ley.

➤ **Reforma al reglamento de la ley de relaciones entre productores, beneficiadores y exportadores de café N°39854-MAG**

En el artículo 3 se indica que el Instituto llevará un registro de productores de café; para ello los beneficiarios deberán presentar antes del 31 de mayo de cada año, una lista completa de los suplidores de su empresa, aportando así el volumen de la cosecha entregada y la categoría correspondiente.

➤ **Reglamento para la producción, industrialización y comercialización del café sostenible N°30938-MAG**

Su artículo 2 establece las directrices pertinentes para regular la producción, industrialización y comercialización del café sostenible en Costa Rica, definiendo así la normativa para las diferentes etapas del proceso de producción, industrialización del café y su certificación.

Asimismo, en el artículo 7 se menciona que para recibir la certificación de “Café Sostenible” debe provenir de un sistema donde se apliquen los principios y normas establecidas en dicho reglamento.

➤ **Código de Comercio**

El capítulo V, artículo 251 establece que todo comerciante está obligado a llevar sus registros contables y financieros en los medios que permitan conocer de forma fácil, clara y precisa, sus operaciones comerciales y su situación económica sin que estos deban ser legalizados por entidad alguna.

Según lo antes mencionado, todo comerciante en nuestro país debe contar con un registro detallado de sus actividades comerciales y contables sin importar la actividad a la que se dedique, esto con el fin de contar con información pertinente que permita demostrar su situación actual y que ayude a la toma de decisiones.

Por consiguiente, la normativa legal establece lineamientos que toda persona y empresa con actividad productiva debe conocer y respetar para mantener sus actividades según se estipula, esto con el fin de contar con información detallada del proceso, en orden y cumpliendo a cabalidad con la normativa legal costarricense.

1.1.4. Instituto del café de Costa Rica – ICAFE

El Instituto del Café de Costa Rica, mejor conocido como ICAFE es una institución pública de carácter no estatal, se fundó en 1933 con el fin de guiar y marcar el camino de la industria cafetalera costarricense. El ICAFE se reglamenta en la Ley de la República de Costa Rica N°2762 - Régimen de Relaciones de Productores, Beneficiadores y Exportadores de Café.

Como lo indica ICAFE (2015); los objetivos que busca lograr dicha institución son:

- Promover un modelo de producción único y equitativo entre los Productores, Beneficios, Tostadores y Exportadores nacionales.
- Apoyar la producción, proceso, exportación y comercialización del café costarricense.
- Promover el consumo nacional e internacional de nuestro café.
- Investigar y desarrollar tecnología agrícola e industrial.
- Aprobar un precio mínimo justo que debe pagar el Beneficio de café al productor de este.

Para la industria cafetalera es importante contar con una institución que guía y busca orientar al pequeño y gran productor tanto en el ámbito nacional como internacional, además, de contener políticas establecidas para la producción y comercialización del grano, así como llevar estadísticas de producción, ventas, exportación y precios que son relevantes para la industria y el país como tal.

1.2. Aproximación teórico - conceptual entorno a control interno e inventario

Este apartado tiene como finalidad conceptualizar aspectos necesarios para la comprensión del proyecto, ya que, son la base fundamental para el desarrollo de este. Los temas descritos hacen referencia a control interno, sistemas de control interno, COSO y gestión de inventarios.

A continuación, se exponen detalladamente cada uno de ellos:

1.2.1. Control interno - concepto y antecedentes históricos

En el presente apartado se ahondará el concepto de control interno, así como los principales antecedentes históricos que han dado paso a los distintos marcos de control interno existentes con el fin de mejorar el desempeño laboral de las compañías.

1.2.1.1. Concepto de control interno

Dentro del ámbito de negocios, existen diversas formas de interpretar o enfocar el control interno, por ejemplo, se puede decir que un control es todo aquel mecanismo utilizado para procurar la eficiencia, eficacia y economía en el uso de los recursos, o bien, que funciona para proteger, vigilar y aplicar métodos que contrarresten los posibles riesgos que enfrentan las empresas.

No obstante, para exponer claramente el concepto de control interno, se toma como referencia la definición emitida por las Normas Técnicas de Auditoría del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, donde cita que:

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente y se cumplen según las directrices marcadas por la Dirección (2015, p.22).

Por tanto, el control interno desempeña un papel clave dentro del buen funcionamiento de una organización, ya que es el que marca las pautas a seguir para resguardar los activos y la eficacia de las operaciones organizacionales. Sin embargo, para implementar un control interno adecuado se necesita tanto el compromiso y vigilancia del

gobierno de la empresa como la planeación, dirección y monitoreo de parte de la administración.

Para ampliar la definición de control interno, se toma en cuenta a International Federation of Accountants (IFAC) donde menciona que,

El control interno es una parte integral del sistema de gobierno de una organización y de la capacidad de gestionar el riesgo que es entendido, modificado y activamente supervisado por el órgano de gobierno, la dirección y otro personal para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas para alcanzar los objetivos de la organización (2016, p. 4).

Entonces, el propósito del control interno radica en gestionar los riesgos de una organización, de tal manera que dichos riesgos tengan la mejor administración en equilibrio con los recursos empresariales. Así para una mejor comprensión de la relación entre el control interno, la gestión de riesgos y el gobierno de una compañía se presenta la Figura 1.1

Ilustración 1. Relación entre Sistema de Gobierno y Control Interno



Fuente: Adaptado de Evaluar y mejorar el control interno en las organizaciones (p.4), por la Federación Internacional de Contadores (IFAC), 2016.

Por consiguiente, la gestión de riesgos es parte fundamental en el control interno y se refiere a la identificación de amenazas y oportunidades, tales amenazas deberían ser contrarrestadas con controles eficaces mientras se aprovechan las oportunidades.

1.2.1.2. Antecedentes históricos

A lo largo de la historia empresarial, la idea del control ha sido parte fundamental del proceso de mejora en las organizaciones, es por ello por lo que, para cada cambio sufrido por las empresas, así también debía ir cambiando el alcance de control, para cumplir el objetivo de su implementación. Al respecto, para describir el proceso evolutivo del control interno a lo largo de la historia, se toma como base el libro de Fonseca. (2011, pp. 12-13)

Según Fonseca, la base del control interno se remonta a los años 70's, época que dio lugar a dos eventos desencadenantes en los Estados Unidos, el primero, hace referencia al Watergate Affaire y el segundo a un informe emitido por la Securities and Exchange Commission (SEC) al Senado. Ambos eventos presentaron prácticas dudosas en el exterior, ocasionando que surgiera la necesidad por parte de los legisladores americanos de controlar y vigilar mejor las operaciones.

Aunado a lo anterior, en el año 1974, los gobernadores y presidentes de los Bancos Centrales del grupo de los Diez (G-10), tomaron la decisión de crear el comité de Basilea sobre Supervisión Bancaria, esto para prevenir futuras quiebras como la de un Banco Alemán que ese año había causado estrago en el sistema financiero internacional. Luego de esto, en 1975, con el propósito de promover en las empresas a nivel internacional, prácticas contables uniformes para la preparación de los Estados financieros y un lenguaje

común en dicha área, surgieron las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), lo que hasta hoy ha funcionado muy bien en las empresas a nivel mundial.

Con respecto a los años 80's, el tema relacionado a control mantuvo un bajo perfil, pues no hubo ninguna acción significativa que amerita su pronunciamiento, no así en los años 90's, donde nuevamente el control interno vuelve a ganar importancia, pero ahora con mayor fuerza, pues fue en estos años donde, como bien lo menciona Fonseca, "... fue la década del posicionamiento del control interno..."; en ella se presentan los siguientes acontecimientos:

- 1992: Se crea el Marco Integrado de Control Interno (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway)
- 1995: Se crea el Guía de Control (Instituto de Contadores Autorizados de Canadá - CICA)
- 1996: Se crea el Cobit (Fundación de Sistemas de Información, Auditoría y Control – ISACA)
- 1998: Se crea el Marco de Referencia para los Sistemas de Control Interno en Organizaciones Bancarias (Comité de Basilea de Supervisión Bancaria)
- Por último, en la primera década del 2000, se divulgó:
- 2004: Gestión de Riesgos Corporativos (ERM)
- 2006: Guía COSO para pequeñas compañías públicas
- 2009: Guía de Monitoreo Sobre Sistemas de Control Interno

A partir de dichos años, se han venido actualizando hoy, cada una de las diversas creaciones mencionadas, todas ellas para el mejoramiento del control interno de diversos

ámbitos empresariales, tomando fuerza el informático y financiero debido al entorno cambiante de los negocios.

1.2.2. Importancia de control interno

El control interno debería ser implementado por todas las empresas, sin importar el tamaño o la naturaleza de las operaciones, dado que favorece un mejor desempeño organizacional, al orientar una adecuada toma de decisiones que aprovecha las oportunidades adicionales y enfrentar los retos de una manera más controlada.

De igual forma, para tomar las decisiones más adecuadas es indispensable que la información que soporta el control interno se actualice constantemente para que responda a la realidad de la empresa.

Aunado a lo anterior, para Deloitte la importancia de control interno se encuentra en “desarrollar un Control Interno adecuado a cada tipo de organización nos permitirá optimizar la utilización de recursos con calidad para alcanzar una adecuada gestión financiera y administrativa, logrando mejores niveles de productividad” (2019). En síntesis, la implementación de un buen control interno beneficiará a la organización en dos puntos principales, el primero le permitirá tomar las mejores decisiones con la información a su alcance, y el segundo optimizará sus recursos.

1.2.3. Sistema de control interno

El sistema de control interno se define como “un procedimiento de control integrado a las actividades operativas de los entes de una determinada organización (ISOTools, 2019). No obstante, lo ideal es que cada área de la empresa tenga definido los controles que mejor se ajusten a su situación, posteriormente, la administración deberá darles seguimiento a dichos controles.

Por otro lado, para mencionar las principales ventajas y las fases para implementar un sistema de control interno se toma como referencia a ISOTools, 2019. Así, las principales ventajas se refieren a:

- Mayor efectividad y eficiencia en las operaciones organizacionales.
- Confiabilidad en los sistemas de información.
- Cumplimiento de la legislación y regulaciones aplicables a la empresa.

Por otro lado, las fases para implementar un sistema de control interno son las siguientes:

- Crear una cultura del control mediante la comunicación, motivación y capacitación
- Recabar información.
- Clasificar la información obtenida.
- Diagnosticar.
- Revisar los procedimientos.
- Evaluar el control interno y de gestión.
- Implementar, hacer seguimiento y ajustar.
- Evaluar indicadores y realizar más ajustes.

Asimismo, el hecho de seguir pausadamente las fases antes mencionadas es que se busca guiar u orientar a una compañía a lograr uno o todos los objetivos previamente establecidos, por ello es importante tener y conocer el sistema de control interno porque ayuda a lograr la eficacia y eficiencia de los procesos, así como tener mayor rentabilidad.

1.2.3.1. Manual de control interno

Un manual de control interno es una herramienta compleja que necesita de procedimientos para poder implementarse de forma correcta en una institución, esto quiere decir que debe obtener información de forma ordenada, sistemática y detallada de los diferentes procesos o funciones de la empresa, como menciona Casares “es fundamental establecer un manual de administración de riesgos que recoja exactamente los requerimientos concretos exigidos (informes, listados, normas, procesos), lo que exigiría a la entidad un esfuerzo en la implementación y un coste continuado en el mantenimiento” (2016).

La creación del manual de control interno es la base del éxito para que un sistema de control interno sea eficiente y eficaz, pero es fundamental que el manual se mantenga en constante actualización, para que este se logre adaptar al contexto y a los desafíos que enfrenta la empresa donde se implementa, ya que es un componente que agrega un gran valor para la empresa.

1.2.4. Enfoques del control interno

Es de gran importancia destacar que tipos de enfoques se pueden aplicar dentro del control interno con el propósito de mencionar y describir aspectos relevantes que apoyen el proceso necesario de las empresas a la hora de orientar a las organizaciones en el manejo de actividades de control, que los guíen hacia la consecución de metas y así mismo lograr tener una seguridad razonable y el resguardo de sus recursos organizacionales.

Según Elizalde-Marín:

El control interno puede ser abordado bajo dos enfoques, uno tradicional y otro contemporáneo; el primero que se menciona, comprende el plan de organización y conjunto de métodos; el segundo, se centra en el proceso total de gestión establecido en el Informe COSO (2018, p. 1).

A continuación, se detallan los enfoques de control interno, los cuales son importantes para la comprensión del desarrollo de la investigación; estos son el enfoque tradicional y el contemporáneo:

1.2.4.1. Enfoque tradicional del control interno

Bajo el enfoque tradicional, se puede señalar el concepto de control interno de International Federation of Accountants (IFAC) donde menciona que:

El control interno es una parte integral del sistema de gobierno de una organización y de la capacidad de gestionar el riesgo que es entendido, modificado y activamente supervisado por el órgano de gobierno, la dirección y otro personal para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas para alcanzar los objetivos de la organización (2016, p. 4).

Asimismo, Estupiñán señala que, el control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas coordinadas adoptadas dentro de una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la exactitud y veracidad de los datos contables, promover la eficiencia operativa y estimular la adhesión a los métodos prescritos por la gerencia (2006, p. 2).

1.2.4.2. Enfoque contemporáneo del control interno

El enfoque contemporáneo bajo el “Modelo COSO” no define el control interno como un plan, se visualiza como un proceso que es desarrollado por la junta directiva y el resto del personal de una entidad, de esta manera se analiza como una nueva perspectiva que brinda una estructura estándar a las organizaciones.

Para Estupiñán (2006), citado por Elizalde-Marín (2018):

El control interno según el informe COSO corresponde a un nuevo enfoque contemporáneo, por cuanto todos sus métodos están integrados a los procesos administrativos, y el funcionamiento efectivo de sus componentes, conlleva al alcance de los objetivos, prevé información útil y confiable ajustada al cumplimiento de las leyes, lo cual lo lleva alcanzar una calidad razonable y efectiva. (p. 3)

Por tanto, es indispensable que conforme cambien las necesidades de las empresas, también cambien los diseños y estrategias para abordar el control interno en las mismas. Así, el enfoque contemporáneo se alinea a los requerimientos de los negocios actuales al estar todos sus métodos integrados a los procesos administrativos, lo que mejora y facilita el control interno de un extremo al otro dentro de las organizaciones.

1.2.5. Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI)

Según la Ley General de Control Interno N°8292, del 31 de julio del 2002, menciona que los órganos sujetos a la fiscalización deberán disponer de un sistema de control interno y proporcionar seguridad del cumplimiento. SEVRI es una herramienta administrativa que ayuda a asegurar el logro de los objetivos y continuidad operativa de cualquier entidad u organización, está conformado por una estructura de 7 pasos que

permiten la identificación, análisis, evaluación, administración, revisión, documentación y comunicación del riesgo institucional que mitigan el impacto de eventos que afecten los objetivos institucionales.

1.2.5.1. Identificación de riesgos:

Este primer paso busca tanto identificar como describir los eventos internos y externos que puedan afectar al cumplimiento de los objetivos de la organización, se identifican por áreas, sectores, actividades o tareas.

1.2.5.2. Análisis de riesgos

En esta etapa se procede a analizar las amenazas identificadas, determinando el riesgo inherente, que se clasifican como riesgo alto (muy probable que ocasione cambios en los objetivos, costos o afecte el desempeño), riesgo moderado (potencial para causar daños, mucho esfuerzo para superar el problema) y riesgo bajo (poco potencial para causar daños, esfuerzo moderado para superar problemas), además de aspectos como la probabilidad de ocurrencia (muy probable, bastante probable, probable, poco probable y muy poco probable) y la magnitud del impacto que generaría en la organización (muy alto, alto, moderado, bajo, muy bajo).

1.2.5.3. Evaluación de riesgos

En este punto se pretende priorizar los riesgos según los criterios organizacionales, se deben describir los controles asignados para cada riesgo, realizar nuevas valoraciones de probabilidad y magnitud e indicar el resultado de la evaluación.

1.2.5.4. Administración de riesgos

En este paso se proponen las estrategias para administrar los riesgos. Es un proceso de integración que brinda orientación organizacional, entre ellas se puede aceptar el riesgo (no se ejecutan acciones, se asumen las consecuencias del riesgo), transferir el riesgo (trasladar el impacto parcial o total a terceros), mitigar el riesgo (crear planes o acciones para posibles efectos de riesgos) y prevenir (se puede atacar la causa de raíz, procesos alternos que no impliquen riesgos).

1.2.5.5. Revisión y seguimiento de los riesgos

Debe de aplicarse un proceso de revisión, este consiste en el seguimiento periódico de los riesgos identificados y las medidas que se proporcionaron para sobrellevarlos.

1.2.5.6. Documentación de riesgos

Una vez que se haya generado la información se debe documentar las actividades que se aplicaron, estos procesos deben realizarse de manera accesible, continua, oportuna y confiable.

1.2.5.7. Comunicación de riesgos

Es de vital importancia que la comunicación que se brinde ya sea por medio de reportes, informes, mecanismos de consulta y demás, sean accesibles, comprensibles y completos. Toda esta información debe ser proporcionada a personas internas o externas de la organización además deben publicarse periódicamente.

1.2.6. Modelo COSO

A nivel mundial existen diversos marcos referentes a control interno, el marco COSO es uno de ellos y ha evolucionado desde su primera versión COSO I en 1992, luego se actualizó en COSO III 2013.

1.2.6.1. COSO III (2013)

El marco integrado (el Marco) de COSO permite a las organizaciones desarrollar, de manera eficiente y efectiva, sistemas de control interno que se adapten a los cambios del entorno operativo y de negocio, mitigando riesgos hasta niveles aceptables y apoyando en la toma de decisiones y el gobierno corporativo de la organización (2013, p. 1).

1.2.6.1.1. Componentes de COSO 2013

El control interno consta de cinco componentes integrados de acuerdo con COSO 2013, que se detallan a continuación:

1.2.6.1.1.1. Componente 1: Entorno / ambiente de control

Es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que desarrollar el control interno de la organización. Asimismo, este componente se ve afectado por factores tanto internos como externos, entre los cuales se encuentran los valores de la organización, su entorno competitivo y regulatorio, sus antecedentes históricos y el mercado en el que opera.

Aunado a lo anterior, el ambiente de control al considerar aspectos que sirven como base para la ejecución de una adecuada evaluación de riesgos, establecimiento de actividades de control, uso de información y definición de medios de comunicación, así

como el posterior seguimiento y monitoreo de las operaciones, es esencial para la implementación de los demás componentes de control interno establecidos en COSO 2013 para una operación eficiente y eficaz.

Cabe mencionar que una empresa que cuente con un ambiente de control sólido y bien estructurado es una organización que podrá lograr sus metas de forma segura e íntegra, dado el enfoque de este que se orienta al cumplimiento de los objetivos y metas por medio de una conducta correcta de parte de sus colaboradores y una estructuración adecuada de los procesos operacionales.

Ahora bien, a partir del ambiente de control nacen cinco principios que permiten tener una visión más clara sobre aspectos fundamentales de los componentes arriba mencionados. Dichos principios serán detallados a continuación:

Principio 1: La organización demuestra compromiso con la integridad y valores éticos

A continuación, se mencionan los elementos fundamentales que sustentan las características más relevantes de este principio:

- Enfatizar en el cumplimiento de comportamientos éticos e íntegros

En toda empresa es necesario que los organismos de poder se centren en establecer y fomentar los valores éticos entre el personal tanto interno como externo (clientes, proveedores, inversores, entre otros). Para ello, se deben definir los valores de la organización, considerar normas sociales y éticas concernientes al mercado en el que se

desempeña la entidad, así como asuntos de índole ambiental para promover una cultura organizacional acorde a los valores establecidos.

Dicha meta se logra mediante el establecimiento y comunicación de información básica y general de cualquier empresa como lo es la misión, visión, valores organizacionales, procedimientos, políticas, códigos de conducta, comunicaciones formales e informales realizados por los altos directivos, mismos que deben procurar emitir un mensaje que llegue a todos los niveles de la empresa.

- Definir y comunicar normas de conducta

Bajo la premisa anterior, es necesario que la administración establezca normas de conducta adecuadas que fomenten un ambiente laboral óptimo en el cual se prevengan conductas inapropiadas y resalten aquellas que favorezcan el cumplimiento de los objetivos organizacionales o actividades de la empresa.

Para definir dichas normas de conducta la organización debe considerar como base las leyes, normativas o reglas y expectativas de personal clave de la empresa. Las mismas, se plasman generalmente en el código de ética, el cual, debe ser debidamente comunicado a los empleados al iniciar su contrato con la empresa y constantemente supervisado, revisado y actualizado.

- Evaluar el desempeño basándose en las normas de conducta establecidas

Las normas de conducta deberían responder a los valores organizacionales, por tanto, la empresa debe, además de establecer las normas de conducta, definir mecanismos

que le permitan verificar que las mismas sean debidamente aplicadas en los procesos operacionales diarios de la compañía.

- Identificar y solucionar oportunamente de las desviaciones con respecto a las normas de conducta

Existen diversas desviaciones que se presentan cuando las actividades de la empresa están alineadas con las normas de conducta definidas. Algunas de ellas se originan a raíz de:

- Falta de comunicación efectiva de las normas de conducta al personal.
- Supervisión ineficiente en el entorno laboral que causa un inadecuado cumplimiento de las normas en todos los niveles de la organización.
- Ambiente ideal para la ejecución de actividades fraudulentas por parte de colaboradores y/o agentes externos.
- Actividades que conduzcan a comportamientos ilícitos como efecto de incentivos o presiones al individuo.
- Falta de vías de comunicación para que los colaboradores eleven sus consultas o quejas ante la administración.
- Carencia de controles eficientes que permitan detectar e informar conductas inapropiadas en el entorno laboral.

Principio 2: El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno

Para tener una mejor comprensión de este principio se resaltan los puntos más importantes que describen la esencia de este:

- Identificar y aceptar sus responsabilidades de supervisión en relación con los requisitos y las expectativas establecidas

La administración es establecida por la Junta Directiva de la empresa. Una vez definida tendrá bajo su responsabilidad la ejecución de la estrategia de la compañía, el logro de los objetivos y tener efectividad con el sistema de control interno. De igual forma, la Junta Directiva además de crear la administración deberá supervisar y tratarla de manera constructiva.

Definir, mantener y evaluar periódicamente las habilidades y los conocimientos de los miembros.

Bajo este principio, la independencia y el conocimiento especializado son de gran relevancia para los miembros de la Junta Directiva, puesto que por medio de ellos se logra identificar miembros que cuentan con las capacidades necesarias para ejercer su función efectivamente y atender las necesidades de la administración de forma oportuna. Dentro del conocimiento especializado que se espera de los miembros están los siguientes: mentalidad de control interno, conocimiento del mercado y la entidad, conocimiento financiero, marcos legales y regulatorios, entorno social, tecnología y sistemas, entre otros.

- Independencia de la administración para efectuar evaluaciones y tomar decisiones

Se realizarán evaluaciones periódicas de los conocimientos avanzados y la independencia del consejo de administración en relación con las necesidades en constante cambio de la organización. Dichos consejeros participarán en sesiones de formación según sea oportuno para actualizar sus habilidades y conocimientos relevantes. Procurando siempre su imparcialidad, sano juicio, y evaluación objetiva.

- Supervisar el diseño, implementación y ejecución del control interno

Es necesario que la Junta Directiva se involucre en la supervisión del diseño, desarrollo y funcionamiento efectivo de cada uno de los componentes del sistema de control interno.

Principio 3: La dirección establece, con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad.

A continuación, se mencionan los asuntos de interés que sustentan las características más relevantes de este principio:

- Considerar las múltiples estructuras utilizadas para respaldar la consecución de los objetivos

El órgano de gobierno de la empresa y la administración, tienen el deber de establecer la estructura organizacional y definir las líneas de reporte de una empresa con el propósito de llevar a cabo una planificación adecuada, ejecución de labores, establecimiento de controles y evaluación periódica de las actividades de la empresa, lo

que podría resumirse en el establecimiento de responsabilidades de los diferentes niveles que conforman la entidad.

Existen cuatro dimensiones en las que especialmente se estructuran las organizaciones: modelo de negocio, estructuras de carácter legal, divisiones geográficas y estructuras adicionales que surgen de la interacción de la empresa con diferentes partes relacionadas (como clientes y proveedores).

Por otro lado, la estructura organizacional de la empresa debe considerarse como un elemento dinámico debido a que conforme esta crece y su naturaleza cambia, la estructura organizativa se modifica apegándose a la realidad de la entidad.

Además, es importante mencionar algunas de las variables que deben de considerarse para establecer la estructura de una empresa, ellas son: tamaño, naturaleza de las operaciones, ubicación geográfica, niveles de autorización y líneas de comunicación, riesgos relacionados a los objetivos y reporte y asuntos de cumplimiento tales como requisitos financieros, fiscales, regulatorios y otro tipo de requisitos de información de las jurisdicciones correspondientes.

- Designar y evaluar las líneas de comunicación e información para cada estructura de la organización

Es importante que las líneas y canales de comunicación de información estén claros para permitir verificar el nivel de responsabilidad ejercido para cumplir con una adecuada rendición de cuentas de las unidades operativas y áreas funcionales.

Dichas responsabilidades se pueden clasificar dentro de tres líneas de defensa con relación al cumplimiento de los objetivos de la organización, previa supervisión del consejo de administración:

- La primera línea de defensa la constituye la dirección y el resto del personal, siendo retribuidos en base a los resultados conseguidos al mantener un control interno efectivo en el día a día y cumplir con los objetivos aplicables.
 - La segunda línea de defensa son las funciones de soporte, las cuales proporcionan orientación con respecto a los requisitos de control interno y evalúan el cumplimiento de las normas definidas; su retribución no está directamente asociada al desempeño del área al que prestan asesoramiento externo.
 - La tercera línea de defensa está formada por los auditores internos, los cuales evalúan y comunican información sobre el sistema de control interno, y recomiendan medidas correctivas o mejoras que serán tomadas en consideración por la dirección y aplicadas en su caso; su posición y su compensación serán independientes y diferenciadas de las áreas de negocio que serán objeto de análisis.
- Asignar responsabilidades y segregar funciones

Le compete al órgano de dirección definir las responsabilidades de la Administración de la empresa, quien a su vez será la encargada de establecerlas para todas las unidades de negocio. Dichas responsabilidades deberán considerar las necesidades de la empresa y las competencias de sus colaboradores en los diferentes niveles de autorización y poder de decisión para cada uno de los roles que se desempeñan en la entidad.

Al establecer los niveles de autorización y responsabilidades se logra facilitar una adecuada segregación de funciones y agilizar la toma de decisiones de la empresa, puesto que se determinan asuntos que deben tratarse en los diferentes niveles organizacionales.

Por último, es importante mencionar que la delegación de autorizaciones favorece la agilidad de la empresa, sin embargo, su estructura organizacional es más compleja, por tanto, la administración de riesgos y niveles de supervisión deberán ser más exhaustivos.

Principio 4: La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos de la organización.

Para entender correctamente este principio se resaltan los puntos más importantes que describen la esencia de este:

- Definir políticas y prácticas adecuadas

Al plantear políticas y procedimientos en la organización se propicia a la obtención de resultados que ayuden a que,

- Las actividades de la entidad se realizan de acorde a las expectativas de directivos, inversores, reguladores y otras partes interesadas.
- Se identifiquen y realicen acciones correctivas cuando se identifiquen desviaciones en el cumplimiento de objetivos o cambios en el entorno que requieran una modificación de los procesos que realiza la entidad.

- Evaluar las competencias, las políticas y prácticas existentes

Generalmente el departamento de recursos humanos es el encargado de definir los perfiles para cada uno de los puestos de la entidad; asegurándose de que dicho perfil contenga habilidades y experiencias relevantes para poder ejercer un puesto. Además, es responsabilidad de este departamento brindar capacitaciones regularmente al personal, para que sus habilidades respondan a las necesidades de la entidad.

Partiendo de la premisa de que el personal es capacitado, periódicamente las competencias de estos deben ser evaluadas jerárquicamente empezando por la Junta Directiva, quien se evalúa a sí misma y a la Administración, para luego esta última evaluar las competencias de todo el personal contratado y subcontratado, realizando las acciones oportunas en caso de que se identifiquen deficiencias.

- Atraer, desarrollar y retener a personal y proveedores de servicios externalizados

Los objetivos de la entidad indican la forma eficiente de manejar los recursos de esta. Dichos recursos serán ajustados y determinados de manera periódica en relación con el riesgo que debe ser mitigado. Cabe señalar que para lo anterior es necesario establecer estructuras que logren atraer, entrenar, guiar, evaluar y retener al personal que cumpla con los estándares de la entidad.

- Desarrollar planes de contingencia en la asignación de responsabilidades

Para la asignación de responsabilidades sobre el cumplimiento de control interno la Administración y Junta Directiva deben de contar con planes de contingencia, en

particular planes de sucesión en caso de que personas clave dejen de laborar en puestos esenciales para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Principio 5: La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.

A continuación, se mencionan los puntos clave que sustentan las características más relevantes de este principio:

- Reforzar la responsabilidad por medio de estructuras, autoridades y obligaciones

La responsabilidad en el control interno hace referencia al desempeño que es delegado para cumplir con los objetivos considerando los riesgos que enfrenta la entidad.

Partiendo de la definición anterior, al existir un mecanismo de control interno la Administración debe establecer mecanismos para comunicar y responsabilizar a los individuos en todos los niveles de la organización, ayudando así a que las responsabilidades se entiendan y se lleven a cabo correctamente. No obstante, si lo anterior no es posible, la Administración debe establecer las acciones correctivas necesarias para reforzar o establecer las responsabilidades del control interno.

- Establecer mediciones del desempeño, incentivos y recompensas

La Administración debe definir una metodología apropiada para medir el desempeño, de forma cualitativa y cuantitativa, ya que este se relaciona directamente con la medida en la que las personas son responsables y de cómo estas son recompensadas.

Obteniendo con lo anterior premiar a los colaboradores por sus logros a corto y largo plazo, en la medida en que cumplan con objetivos organizacionales.

Cabe mencionar que los incentivos deben plantearse adecuadamente para motivar a los empleados a mejorar su desempeño, con el cuidado de no promover conductas indeseadas.

- Evaluar las mediciones de desempeño, incentivos y recompensas por rendimiento continuo

La Administración debe medir tanto las competencias mostradas por los individuos, así como el desempeño de sus empleados, a través de indicadores o evaluaciones, que incluyan factores para determinar que su desempeño en el negocio esté acorde a los estándares de conducta de la entidad. Asimismo, las mediciones de desempeño deben ser evaluadas periódicamente, con el fin de ajustar los incentivos y recompensas.

- Considerar presiones excesivas

Le compete a la Administración establecer metas para la consecución de los objetivos organizacionales, que por naturaleza crean presiones dentro de la organización, por lo que también es responsabilidad de esta, establecer un ajuste apropiado de la presión sobre los incentivos y recompensas cuando, se asignan las responsabilidades, se diseñan las mediciones del desempeño, y se evalúa el desempeño. Puesto que, si estas presiones no son abordadas adecuadamente, pueden causar acciones fraudulentas o de corrupción, por parte de los empleados.

- Evaluar el desempeño de recompensas o acciones disciplinarias para el personal

Se deben realizar evaluaciones de desempeño en todos los niveles de la organización, las cuales deberían iniciar en la Junta Directiva de la entidad. Una vez realizadas, se deben comunicar los resultados y otorgar la recompensa o establecer la acción disciplinaria conforme sea apropiado.

1.2.6.1.1.2. Componente 2: Evaluación de riesgos

La evaluación de riesgo es el proceso por el cual la entidad identifica, analiza y evalúa la probabilidad de ocurrencia y posibles consecuencias del daño que surge como resultado de la exposición a determinados riesgos y la manera en que se gestionan.

Cuando se realiza este análisis se debe evaluar aspectos internos y externos que podrían afectar el ciclo normal de la empresa. Algunos aspectos específicos que se deben tomar en cuenta al evaluar los riesgos son; crecimiento del negocio, nuevo personal, cambio de proveedores, sistemas de información, entre otros.

La evaluación de riesgo es uno de los componentes que implica un proceso dinámico e iterativo orientado específicamente a identificar y gestionar, teniendo como eje rector garantizar la consecución de los objetivos definidos y consensuados para la empresa dentro del consejo de administración.

El riesgo es un aspecto inherente en el entorno de los negocios, es por ello la importancia que tiene la gestión de control de inventarios en una identidad, se debe contar con una evaluación de riesgo periódica, para mantener una adecuada administración cuando estos se presenten.

Cabe recalcar que una empresa no puede evitar los riesgos, pero pueden aprender a trabajar con ellos procurando minimizar el impacto negativo que podrían generar, es por ello que es de suma importancia que las empresas mantengan tolerancia al riesgo, donde definan el nivel del riesgo que están dispuestos a aceptar y puedan continuar con las metas y objetivos propuestos por la entidad.

El beneficio de que las empresas cuenten con parámetros de riesgo tolerables es que les permite tener un punto máximo o mínimo para poder tomar decisiones que no impacten de manera adversa y que se encuentren bajo niveles razonables.

Según COSO 2013 este componente se encuentra compuesto por 4 principios los cuales se detallarán a continuación:

Principio 6. La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y la evaluación de los riesgos relacionados.

En el siguiente apartado se mencionan una serie de características de gran relevancia para este principio;

- Objetivos operacionales

El eje principal de estos objetivos son la forma en la cual la compañía quiere orientar al negocio y desempeñar las operaciones diarias, estos objetivos se deben de establecer según la industria en la que se desenvuelven, se deben de incluir las metas de desempeño operativo y financiero. De aquí se constituye una base de la empresa.

- Objetivos de reporte financiero y no financiero externos

En estos objetivos se deben cumplir los estándares contables aplicables que rigen a la empresa para evidenciar su cumplimiento con las regulaciones y políticas propias, se considera la materialidad y se reflejan las actividades del negocio. Cuando se menciona reporte financiero externo nos referimos a temas de cumplimiento de leyes, regulaciones o marcos de referencia estándar a los que debe de apegarse una empresa para que su funcionamiento sea el correcto. Los reportes no financieros externos abarcan el cumplimiento con los estándares y marcos externos establecidos.

- Objetivos de reporte interno

Se debe reflejar las actividades de la entidad y evidenciar el funcionamiento de la empresa y evaluar las operaciones, de esta manera se puede monitorear la operatividad del negocio. En este tipo de reportes se puede incluir programas de mercadeo, reportes de ventas, reportes de calidad, de procesos, entre otros.

Principio 7. La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos sus niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar los mismos.

Este principio está basado en la identificación y análisis del riesgo la organización define y evalúa los riesgos a nivel de la entidad y niveles funcionales relevantes para la consecución del objetivo y que de esta manera se pueda alcanzar las metas. Además, se evalúan factores externos e internos en la identificación de los riesgos que puedan llegar a materializarse y por consiguiente afecten los objetivos.

La dirección evalúa si existen mecanismos adecuados para la identificación y análisis de riesgos, este debería ser un proceso interactivo entre la operatividad de la empresa y su estrategia de negocio. Se analiza la relevancia potencial de los riesgos internos y externos identificados y entiende la tolerancia al riesgo de la organización.

Posteriormente de que se ha hecho la identificación y el análisis de los riesgos se debe determinar la respuesta a los riesgos. La evaluación de riesgos incluye la consideración de cómo el riesgo debería ser gestionado y si aceptar, evitar, reducir o compartir el riesgo.

1. Aceptación del riesgo: implica que no se tomarán medidas por parte de la compañía, lo que quiere decir que la probabilidad de ocurrencia e impacto no son materiales.
2. Evitar el riesgo: esto significa que la compañía tomará acciones para eliminar el riesgo y que de esta manera no afecte al ciclo normal de la empresa.
3. Reducir el riesgo: esta respuesta lo que quiere decir es que se tomarán medidas para disminuir la probabilidad de ocurrencia e impacto de dicho riesgo, tener controles es de gran ayuda para la reducción de estos.
4. Compartir el riesgo: Muchas veces lo que se hace es transferir un riesgo a otra entidad, como puede ser una póliza de seguro.

Principios 8. La organización considera la probabilidad del fraude al evaluar los riesgos para la consecuencia de los objetivos.

En la evaluación de riesgo se debe considerar la posibilidad de existencia de fraude en este se considera el reporte fraudulento, posible pérdida de activos y corrupción, es

importante mencionar que la evaluación del riesgo de fraude evalúa incentivos y presiones. Se mencionan algunos de los tipos de fraude que se pueden presentar:

- Malversación de activo: corresponde al uso o robo indebido de los activos de una organización, por ejemplo, hurto de inventarios, fraude en la nómina salarial, desvío de ingresos, entre otros.
- Información fraudulenta: esto puede ser el resultado de alguna falsificación, manipulación de documentos, alteración en la documentación de la empresa.
- Corrupción: es el uso inadecuado por parte de un colaborador, el cual busca un beneficio personal, esto generalmente se da por la autoridad y confianza que se le brinda a un funcionario.

Existen factores por los cuales aumentan la probabilidad que un fraude se materialice como lo son los incentivos, la presión que pueden ejercer terceros para que acto indebido se lleve a cabo, las oportunidades que suelen ser debilidades de los funcionarios y la moral también representan un papel importante en los fraudes.

Principio 9. La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente el sistema de control interno.

En los siguientes puntos se evalúan características de gran importancia relacionadas a este principio:

- Evalúa cambios en el ambiente externo

Es importante que la empresa evalúe cambios que podrían afectar las operaciones del negocio. El proceso de identificación de riesgos considera cambios en los ambientes regulatorios, por ejemplo, leyes, económico, y físicos como lo son los desastres naturales en los que la entidad opera.

- Evalúa cambios en el modelo de negocios

La organización considera impactos potenciales en cuanto a la apertura de nuevas líneas de negocio, realizar cambios de gran importancia las líneas actuales que tiene la empresa, operaciones de negocios adquiridas o de liquidación en el sistema de control interno, rápido crecimiento, el cambio en geografías extranjeras y nuevas tecnologías.

- Evalúa cambios en el liderazgo

La organización considera cambios en administración, muchas veces se puede dar por el cambio en los altos rangos que no logran adaptarse a la cultura organizacional de la empresa y respectivas actitudes y filosofías en el sistema de control interno, para lograr las metas y los objetivos.

1.2.6.1.1.3. Componente 3: Actividades de control

Las actividades de control son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos. Estas actividades

pueden ser de detección o prevención, y pueden abarcar controles de naturaleza automática, manual o mixta.

Las actividades de control se pueden implementar a cualquier nivel de la organización, en cualquier etapa de un proceso y sobre el ambiente tecnológico de la entidad.

A la hora de la elaboración y elección de las actividades de control, es de suma importancia la repartición de funciones, y cuando esto no sea posible, es necesario implementar controles alternativos o compensatorios.

Este componente se encuentra integrado por 3 principios, los cuales amplían y mejoran los conceptos presentados en los componentes descritos anteriormente. A continuación, se detallan estos principios:

Principio 10. La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.

En los siguientes puntos de interés se resaltan características relevantes relacionadas con este principio:

- Se integra con la evaluación de riesgo

Las actividades de control deben seguir la misma línea del componente de evaluación de riesgos, y, por tanto, las acciones elegidas deben garantizar que las respuestas a los riesgos evaluados se lleven a cabo apropiadamente y en el tiempo necesario.

- Considera elementos específicos de la empresa

Todas las organizaciones son distintas, tanto en la industria como en el ambiente de negocios, y por tanto los controles que desarrolla la Administración deben adaptarse a los factores específicos de cada entidad. El sistema de control interno se puede ver afectado por: la complejidad y el ambiente de cada entidad, la naturaleza y el alcance de sus operaciones.

- Establece procesos de negocios relevantes

Los procesos de negocios son establecidos en todos los niveles de la organización con el fin de lograr objetivos específicos. En cada uno de ellos, se procesan los datos para convertirlos en información financiera relevante, Los objetivos más importantes para el procesamiento de la información son:

- Integridad: las transacciones se deben registrar cuando se realizan.
- Exactitud: las transacciones se deben registrar por el monto correcto en su respectiva cuenta contable.
- Validez: las transacciones registradas deben representar eventos económicos que hayan ocurrido y que fueron ejecutados de acuerdo con los procedimientos establecidos.

La Administración debe valorar los procesos de negocio para determinar cuáles requieren actividades de control.

- Evalúa una combinación de tipos de control:

Se pueden desarrollar las actividades de control que ayuden a mitigar los riesgos que se relacionan con las transacciones, estos son llamados controles transaccionales.

Seguidamente se describen algunos tipos:

- Autorizaciones y aprobaciones: son actividades en las que se requiere la autorización de un nivel mayor de jerarquía, el cual debe revisar y asegurar que la transacción que está siendo autorizada es válida.
- Verificaciones: son actividades en las cuales se compara uno o más ítems entre sí o se valida el cumplimiento de un ítem con una política, cuando los dos ítems difieren o cuando uno no cumple con la política se puede desencadenar una acción de seguimiento.
- Controles físicos: se pretende salvaguardar físicamente los activos mediante conteos de forma periódica y para validar los registros contables.
- Controles sobre datos permanentes: son controles que permiten el adecuado registro, actualización y mantenimiento de los datos permanentes.
- Conciliaciones: es la comparación de dos o más datos, con el fin de identificar posibles diferencias y conciliarlas, para llegar a un acuerdo en los datos.
- Controles de supervisión: son los controles implementados para evaluar que las otras actividades de control están siendo ejecutadas bajo los procedimientos y políticas adecuadas.

Las actividades de control pueden ser preventivas o de detección, generalmente se elige una combinación de ambas. Los controles preventivos, son diseñados para evitar un evento o resultado no planeado en el momento que se produce por primera vez; mientras

que los controles de detección son diseñados para descubrir un evento o resultado no planeado después de iniciado el proceso.

Gran cantidad de los controles implementados en una entidad pueden ser controles automáticos, según la disponibilidad de la tecnología en la entidad. Estos controles son más confiables y eficientes, que los controles manuales, ya que se disminuye el error humano.

- Determina a qué nivel se ejecutan las actividades

La organización debe seleccionar y desarrollar actividades de control que operan ampliamente, y que puedan implementarse en los distintos niveles de la organización. Estos controles pueden incluir revisiones de desempeño o revisiones analíticas, que involucran tanto datos operativos como financieros.

- Considera la segregación de funciones

Cuando se diseñan los controles se debe considerar si las tareas o funciones para el registro, autorización y aprobación de transacciones, están apropiadamente divididas y segregadas en diferentes responsables; esto con el fin de reducir el riesgo de error y el riesgo de fraude. En las pequeñas empresas, una apropiada segregación de funciones puede no ser efectiva o ser muy costosa, por lo que es recomendable implementar otro tipo de controles que permitan la revisión periódica de las tareas del personal.

Principio 11. La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.

En los siguientes puntos de enfoque se resaltan características importantes relacionadas con este principio:

- Establece el vínculo entre el uso de la tecnología en los procesos de negocio y los controles generales de tecnología

Es importante implementar controles sobre la tecnología que soporta los diferentes procesos de negocio de la entidad, para mitigar el riesgo de que la tecnología implementada no opere correctamente. Los controles generales de tecnología deben ser implementados para asegurar la continuidad de los controles automáticos. La Administración siempre debe comprender y definir la dependencia entre los procesos de negocio, las actividades de control automatizadas y los aspectos del control, incluyendo las acciones correctivas. El nivel de competencia depende de la complejidad del control, así como del volumen y complejidad de transacciones a revisar.

- Reevalúa las políticas y los procedimientos

La Administración debe realizar una revisión periódica a las políticas y procedimientos, para validar que estos sigan siendo efectivos y relevantes, de acuerdo con los cambios en los riesgos de la entidad o en los objetivos generales de TI.

- Establece controles relevantes sobre la infraestructura tecnológica

La infraestructura tecnológica varía según la complejidad y forma de cada entidad. Esta complejidad debe ser evaluada de manera correcta, para que la entidad pueda responder a los riesgos apropiadamente.

- Establece controles relevantes sobre el proceso de administración de la seguridad

La Administración debe implementar controles de seguridad que definan quién puede acceder a los sistemas y quién puede o no realizar transacciones en ellos.

- Establece controles relevantes sobre los procesos de adquisición, desarrollo y mantenimiento de la tecnología

La Administración debe desarrollar procedimientos para definir los requerimientos, las aprobaciones y revisiones sobre los controles que permitan una adecuada adquisición, desarrollo y mantenimiento de la tecnología.

Principio 12. La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.

En los siguientes puntos de enfoque se resaltan características importantes relacionadas con este principio:

- Establece políticas y procedimientos para apoyar la implementación de las pautas de la Administración

La Administración establece actividades de control que se incorporan en los procesos de negocio de a través de políticas que establecen lo que se espera, así como procedimientos relevantes que especifican las acciones para cumplir con la política.

- Establece la responsabilidad y rendición de cuentas

La administración define en las políticas la responsabilidad y la rendición de cuentas para las actividades de control de cada proceso de negocio o subunidad de la entidad donde reside el riesgo.

- Desarrolla controles de forma oportuna

Los procedimientos deben contar con la frecuencia del control y la frecuencia del seguimiento del control. A menor frecuencia en la revisión del control, puede haber menor efectividad para detectar una deficiencia de control a tiempo.

- Establece acciones correctivas

En el seguimiento de los controles se deben establecer las acciones a seguir en caso de que se identifique una situación anómala.

- Desarrolla controles utilizando personal competente

Las actividades de control deben ser realizadas por personal competente que cuente con suficiente autoridad para efectuar todos los aspectos del control, incluyendo

las acciones correctivas. El nivel de competencia depende de qué tan complejo es el control.

- Reevalúa las políticas y los procedimientos

La Administración debe chequear periódicamente las políticas y procedimientos, para asegurarse que estos continúen siendo efectivos y relevantes, de acuerdo con los cambios en los riesgos de la entidad o en los objetivos.

1.2.6.1.1.4. Componente 4: Información y comunicación

La información es necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el logro de sus objetivos. La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria.

Es de vital importancia para la empresa desarrollar y gestionar sus operaciones con base en la información que capta de las diferentes áreas, ya sea el área operativa, administrativa y financiera, así mismo generar canales, métodos y acciones que aseguren un flujo sistemático de la comunicación e información que fluye a través de todo el desarrollo de las actividades operacionales en todas sus direcciones y así mismo que esta comunicación se realice de manera oportuna, lo que permitirá la consecución de los logros y tareas, tanto individuales como grupales que permiten a la empresa cumplir con sus objetivos.

La información que la empresa logra recolectar puede provenir de fuentes internas como externas, de distintos canales y en diferentes formas, es importante que la empresa

identifique, capture y logre un intercambio oportuno y de calidad de la información obtenida, que sea útil en las gestiones empresariales y que generen un apoyo al control interno.

Por lo anteriormente mencionado, el cuarto componente de información y comunicación está integrado por los siguientes principios que se deben analizar para determinar si se realiza un eficiente y adecuado uso de la información y comunicación dentro de la empresa.

Principio 13: La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.

En los siguientes enfoques se describen características importantes relacionadas a este principio:

- Solicitudes de información

En toda la organización se debe obtener o generar información relevante y de calidad, que se utilice luego de ser procesada para generar apoyo a la administración y al control interno y que de esta manera se pueda entender y cumplir.

- Fuentes de datos internas y externas

La organización se basa en información confiable proveniente de fuentes internas y externas que agregan valor a la estructura organizacional, modelo del negocio y objetivos.

- Transforma datos importantes en información

Existen diferentes formas de obtener la información; de forma manual, física o por medio de tecnologías de información, esta información debe ser procesada para verificar que es relevante y que cumple con los estándares requeridos, esto con el fin de recolectar, almacenar y resumir información de calidad.

- Mantiene la calidad a través del procesamiento

La clave de la calidad de la información que genera una empresa radica en la fuente, además tener información significa que esta es válida, accesible, veraz, suficiente, precisa y que se encuentra protegida.

- Valora la relación costo beneficio

La información se encuentra relacionada con la naturaleza, cantidad y precisión que son tenaces con el logro de los objetivos.

Principio 14: La organización comunica información internamente, incluyendo los objetivos y responsabilidades de control interno, necesaria para apoyar el funcionamiento de otros componentes de control interno.

En los siguientes puntos de enfoque se resaltan características de valor para este principio:

- Establece la comunicación de las pautas sobre el control interno

A través de la comunicación interna la información logra llegar mediante la comunicación ascendente y descendente a todos los niveles de la organización, esto facilita que todos los colaboradores reciban el mensaje claro de manera oportuna para el cumplimiento de cada una de sus responsabilidades asignadas por medio de políticas y procedimientos, lo cual ayudaría en el refuerzo y adecuado funcionamiento de los demás componentes del control.

- Establece la comunicación con la Junta Directiva

Se debe mantener canales de comunicación adecuados y continuos con la Junta Directiva, donde se aborden temas significativos, problemáticas y demás situaciones que van surgiendo en el sistema de control interno.

- Provee líneas separadas de comunicación

Para que la comunicación sea fluida a todos los niveles de la organización se deben tener diferentes canales, deben estar dispuestos a escuchar y reportar problemas en casos que sea necesario, se pueden crear medios de comunicación más confidenciales, para crear un ambiente más armónico y se debe mantener buena comunicación entre los altos mandos de la empresa.

- Determina métodos de comunicación más importantes

Existen muchos medios de comunicación que las empresas pueden utilizar como herramientas, la administración debe seleccionar cuáles de ellos se adecuan a sus

necesidades, entre ellos tenemos; correos electrónicos, capacitaciones, memorándum, pizarrón de mensajes, reuniones, evaluación de desempeño.

Principio 15: La organización comunica, con partes externas, aspectos que afectan el funcionamiento de otros componentes de control interno.

En los siguientes puntos de enfoque se resaltan características de valor para este principio:

- Establece la comunicación con las partes externas

En el caso de la comunicación externa, se realiza con el fin de captar y generar información relevante que provenga de fuentes ajenas a la empresa (de afuera hacia adentro), así mismo en sentido contrario con el fin de brindar respuesta a las distintas necesidades de grupos externos y por ende lograr la eficacia de sus operaciones.

- Permite comunicación entrante

La empresa al lograr recoger información relevante y útil identifica los riesgos, analiza y aborda de manera oportuna desde una perspectiva más amplia, lo que ayuda a establecer un control interno más robusto, por esa razón es importante que la administración utilice información de calidad, íntegra, actualizada y oportuna, además se puede contratar empresas externas que se dediquen a realizar estas evaluaciones de control interno.

Establece la comunicación con la Junta Directiva

Todo resultado que se obtenga de estas comunicaciones debe ser evaluado por la administración y comunicado a la Junta Directiva, para la toma de decisiones sobre el sistema de control interno.

- Provee líneas separadas de comunicación

Deben mantener adecuados canales de comunicación para que la información recolectada logre fluir de manera continua a todos los niveles de la organización, además es necesario tener canales separados e individualizados que permita comunicarse con la administración y otros empleados.

- Determina métodos de comunicación importantes

Los métodos de comunicación deben seleccionarse según sea la naturaleza, oportunidad y personas involucradas, es importante recalcar que la forma en que la administración se comunique con terceros afecta la habilidad de obtener información necesaria y clara.

1.2.6.1.1.5. Componente 5: Actividades de supervisión

Este componente está orientado a la aplicación de evaluaciones continuas, evaluaciones independientes o una combinación de ambas, son utilizadas para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno, incluidos los controles para cumplir los principios de cada uno de ellos, están presentes y funcionan adecuadamente según lo estipulado por la compañía.

A través de una constante supervisión, la administración puede determinar la eficacia del sistema de control interno implementado en la empresa, asimismo, mediante los resultados obtenidos se pueden observar deficiencias que afecten la operatividad de esta y así aplicar medidas correctivas que se ajusten a los cambios del sistema.

Por consiguiente, el quinto componente está conformado por dos principios, cada uno orientado a puntos específicos a analizar y así determinar si el control interno cumple con sus requisitos, los principios son:

Principio 16: La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.

Cada principio está conformado por puntos de interés que buscan determinar si los parámetros se están cumpliendo en el sistema de control interno implementado en la organización, para ello se realizan actividades continuas por parte de la gerencia o la auditoría interna, así como actividades independientes llevadas a cabo por entes externos. Los puntos de interés para el principio 16 son:

- Evaluaciones continuas e independientes

Son medidas implementadas para detectar deficiencias, las primeras se definen generalmente y son llevadas a cabo de forma rutinaria mientras que las evaluaciones independientes son periódicas y se ejecutan por la dirección, auditoría interna o entes externos. El fin de este punto de interés es determinar si se ha definido y puesto en práctica diversos controles a los distintos niveles de la organización y sus unidades de negocio.

- Ritmo de cambio

La dirección es consciente del cambio al que se somete la organización y los procesos de negocio, por ello adecúa las distintas evaluaciones que serán implementadas en los distintos niveles de la compañía.

- Información de referencia

Las distintas evaluaciones son llevadas a cabo tomando como referencia el diseño y la situación actual del sistema de control interno, ya que genera información valiosa de la compañía.

- Empleo de personal capacitado

El personal que lleva a cabo ambas evaluaciones cuenta con el conocimiento y habilidades requeridas para entender lo que están evaluando y así brindar soluciones acordes a los problemas detectados.

- Integración con los procesos de negocio

Las evaluaciones continuas se integran a los procesos de negocio y se adaptan según los cambios que van surgiendo.

- Ajuste del alcance y la frecuencia

Tomando en cuenta el riesgo, la dirección ajusta el alcance y la frecuencia de las evaluaciones independientes con el fin de determinar la eficacia del control interno.

- Evaluación objetiva

Las evaluaciones independientes se ejecutan de forma periódica con el fin de determinar inconsistencias y lograr obtener resultados objetivos para discusión inmediata.

Principio 17: La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.

Asimismo, es fundamental conocer y corregir aquellas deficiencias que están afectando el sistema de control interno de una empresa para garantizarse que su operatividad no se verá afectada; a continuación, serán expuestos los puntos de interés del principio 17:

- Evaluación de resultados

Luego de aplicar las distintas evaluaciones, la dirección puede detectar asuntos clave que requieren de soluciones inmediatas porque afectan negativamente el control interno y por ende la operatividad de la empresa.

- Comunicación de las deficiencias del control interno

Las deficiencias son comunicadas a la dirección, personal dedicado a implementar soluciones o a quienes corresponda. Es indispensable una buena comunicación entre las partes para la pronta solución de los problemas.

- Control de las medidas correctivas

La dirección realizará seguimientos constantes para determinar si las faltas fueron solucionadas de manera oportuna, en casos que alguna falta no se haya solucionado se debe informar a la dirección para que se tomen las medidas respectivas.

Según lo antes mencionado, las actividades de seguimiento o monitoreo son fundamentales dentro de un sistema de control interno porque permiten determinar deficiencias que podrían afectar gravemente a la compañía, las mismas pueden ser subsanadas a través de medidas correctivas que surgen de evaluaciones constantes o independientes que permiten contar con un sistema robusto y acorde a las necesidades de la empresa.

1.2.7. Gestión de inventarios - concepto y antecedentes históricos

Según Durán (2012) el concepto de inventario “tiene su origen en los egipcios y demás pueblos de la antigüedad, donde acostumbraban a almacenar grandes cantidades de alimentos para ser utilizados en los tiempos de sequía o de calamidades” (p. 56). Este método ha servido a lo largo de los años para gestionar el buen uso y distribución de los recursos, práctica muy utilizada actualmente que busca optimizar procesos y obtener eficiencia y eficacia.

La gestión de inventario es un proceso que ha desarrollado las grandes y pequeñas empresas alrededor de todo el mundo, por ejemplo, en:

América tendría sus antecedentes hacia el 2.500 A.C con el pueblo Inca, ya que crearon una herramienta llamada Quipu, se consideran vestigios de inventarios por su uso en registros, censos, contabilidad de cosechas, reservas de producción agrícola, cantidad de productos de la minería (Márquez, 2015, p. 4).

Todos estos métodos por llamarlos de alguna manera han dado paso a lo que conocemos actualmente, el fin primordial de dicha gestión es detallar ordenadamente la cantidad, registros de entrada y salida, uso, entre otros datos que son importantes de conocer para toda empresa que tenga inventarios a su disposición.

Además, se menciona la importancia que tiene la gestión de los inventarios para la correcta operación de las empresas:

Los inventarios han sido vinculados con las existencias, al constituir recursos inmovilizados temporalmente donde su mantenimiento y conservación están asociados con gastos materiales. Las empresas dedicadas a la compra y venta de mercancías, por ser esta su principal función y la que dará origen a todas las restantes operaciones, necesitarán de una constante información resumida y analizada sobre sus inventarios, lo cual obliga a la apertura de una serie de cuentas principales y auxiliares relacionadas con esos controles. (Céspedes et al., 2017, p. 2)

Para tener un buen manejo de los inventarios las compañías deben unir sistemas que garanticen la integridad y existencia de este, por ello el uso de la tecnología es vital en estos casos donde se debe establecer mecanismos de control que cumplan con los fines establecidos.

Asimismo, la tecnología ha revolucionado la forma tradicional en la cual operaban las empresas, ya que es un medio útil para el control de los inventarios, como se menciona que “con el paso del tiempo y hacia la Segunda Guerra Mundial, con el surgimiento de grandes y complejas computadoras nacen los primeros sistemas para la planificación de inventario y material (Márquez, 2015, p. 4). El desarrollo de la ciencia y tecnología ha

generado grandes avances en muchos campos que benefician las labores cotidianas del ser humano, la creación de sistemas de inventarios es un claro ejemplo.

1.2.8. Importancia de la gestión de inventarios

Para Guerrero (2009), las compañías en el mundo de los negocios empresariales mantienen prácticas para la correcta gestión de los inventarios ya sea para su venta o el uso que se le pueda dar en futuro, esto incluye tanto productos en existencia como recursos en ocio (p. 13). Es importante que toda compañía implemente un sistema que garantice la gestión del inventario actual, en uso y el que queda disponible para futuras transformaciones, esto con el fin de optimizar y ser eficiente con los recursos.

Según la NIC 2 los:

Inventarios son activos:

- a) poseídos para ser vendidos en el curso normal de la operación;
- b) en proceso de producción con vistas a esa venta; o
- c) en forma de materiales o suministros que serán consumidos en el proceso de producción o en la prestación de servicios.

Por consiguiente, el inventario es un conjunto de bienes necesarios para la compañía, incluyendo la materia prima que se compra, almacena y transforma en el proceso de producción con el fin de satisfacer la demanda de bienes o servicios.

Asimismo, Cruz (2017) menciona que los inventarios están conformados por materias primas las cuales “se catalogan como materias primas a todos los elementos extraídos de la naturaleza que necesitan de un proceso de transformación para ser convertidos bien en componentes o en los productos finales en sí” (p. 28). Toda materia

prima que una empresa adquiere tiene como fin ser utilizada para la elaboración de un producto final, por ello se debe contabilizar, almacenar y registrar según su uso.

Además, para Cruz, un inventario cuenta con dos operaciones básicas en la empresa y la logística las cuales son “la función de aprovisionamientos y distribución, ya que la empresa debe tener un gran control de sus inventarios para realizar los aprovisionamientos adecuados y a tiempo y lograr atender a la demanda de su producto” (2017, p. 8). Como se ha mencionado anteriormente, la capacidad que tiene una empresa de almacenar inventario responde a la demanda de sus productos y con ello, poder transformar la materia prima en productos terminados; además, debemos recordar que almacenar genera costos y obsolescencia en los productos, aspectos que no benefician a una compañía.

Es importante hacer referencia al término de administración de inventario que menciona Arce et al., (2016), citado en Arias (2004), que:

Es la actividad de pronosticar la demanda con el fin de utilizar el resultado como base para la planeación de los niveles de inventarios que se deben tener para cumplir con un nivel de servicio establecido manteniendo al mínimo posible los costos (p. 31).

Comprar y almacenar inventario no debe ser el fin para una compañía, todo material se deteriora y con ello pone en desventaja la calidad del producto terminado, para tener un buen manejo del inventario se debe trabajar según la demanda porque de esta manera se conoce la cantidad a comprar, espacio de almacenaje y costo final que tendrá la producción de un determinado lote.

1.2.9. Métodos de gestión de inventarios

Según Rubio & Villarroel (2012), citado en Fiallos (2017), es fundamental establecer un sistema de gestión de inventarios, cuyo objetivo es determinar la cantidad de existencias que es necesario mantener en el almacén y el ritmo adecuado de pedidos para cubrir las necesidades de producción y comercialización de la empresa (p. 44). Gestionar el inventario tampoco es una tarea fácil, pero un sistema bien elaborado nos ayuda a determinar la cantidad idónea de inventario requerido para la elaboración de un lote específico, asimismo poder determinar el punto mínimo de pedido en el cual la existencia de inventario es la mínima y es requerido hacer nuevas compras, estas técnicas ayudan a optimizar los recursos que son fundamentales para la compañía.

Además, para AUDITOOOL (2015) las funciones de control de inventarios pueden apreciarse desde dos puntos de vista:

- El control operativo aconseja mantener las existencias a un nivel apropiado, tanto en términos cuantitativos como cualitativos, de donde es lógico pensar que el control empieza a ejercerse con antelación a las operaciones mismas, debido a que, si compra sin ningún criterio, nunca se podrá controlar el nivel de los inventarios. A este control preoperativo se conoce como Control Preventivo.
- El control preventivo se refiere, a que se compra realmente lo que se necesita, evitando acumulación excesiva. La auditoría, el análisis de inventario y control contable, permiten conocer la eficiencia del control preventivo y señala puntos débiles que merecen una acción correctiva. No hay que olvidar que los registros y la técnica del control contable se utilizan como herramientas valiosas en el control preventivo.

Es por ello por lo que los controles preventivos son importantes en cualquier ámbito, pero si hablamos de los inventarios y conociendo la obsolescencia, costo, espacio de almacenaje y demás, es necesario tener en cuenta la capacidad de la empresa en cuanto a dinero, producción y espacio, por lo tanto, una buena planificación ayuda a que la empresa tenga los niveles óptimos de inventario según la demanda, ahorrando así material, dinero, recursos y tiempo.

1.2.10. Métodos de evaluación de inventarios

Los métodos de valoración de inventarios permiten determinar el valor de las unidades que están almacenadas. Existe varios métodos, pero los más usados y aceptados indica Betancourt (2018) son los siguientes:

1.2.10.1. Método primero en entrar, primero en salir (PEPS)

Plantea que los primeros productos que se adquieren son los primeros que se venden, quedando en inventario los artículos más recientes. Este método plantea la suposición más real en la práctica. Lo más lógico es que se vendan aquellos artículos más con más tiempo en inventario logrando reducir el riesgo de obsolescencia o vencimiento.

1.2.10.2. Método promedio ponderado

Con este método dividimos el costo de los artículos puestos a la venta por el número de unidades que tenemos en existencia. Los artículos disponibles a la venta los componen aquellos que están por inventario inicial sumados a los que se van comprando. La cifra que se obtiene tras la división se usa para asignar un costo al inventario inicial o un costo de los artículos vendidos.

1.2.11. Clasificación de inventarios

Los autores Pérez y Bastos (2006) mencionan que los más comunes son:

1.2.11.1. Inventarios de materias primas

Se denominan inventarios de materias primas a aquéllos que están constituidos por los productos que van a ser procesados. Los inventarios de este tipo transmiten información relativa a la producción prevista y a su estacionalidad, a la eficacia de la planificación y la seguridad de las fuentes de suministros.

1.2.11.2. Inventarios de mercancías

Estos incluyen los bienes adquiridos por las empresas, que van a ser vendidos sin someterse a procesos de transformación. En este tipo de inventarios se integran todas las mercancías disponibles para la venta y deben reflejarse en una contabilidad diferenciada, ya que existen otros tipos de mercancías como: las mercancías en camino, aquéllas que están compradas, pero todavía no se recibieron, y las mercancías pignoradas o en consignación, que son propiedad de las empresas y se ceden a terceros como garantía.

1.2.11.3. Inventarios de productos en proceso

Están formados por los bienes en proceso de manufactura, es decir, por aquellos artículos que están siendo utilizados durante el proceso de producción. Se trata de productos parcialmente terminados. Este tipo de inventarios aumentan su valor en la medida en la que el producto se va transformando y rematando.

1.2.11.4. Inventarios de productos terminados

Se trata de inventarios que agrupan todos aquellos productos transformados y manipulados por la empresa mediante los procesos de producción. Estos productos se almacenan a la espera de ser vendidos. El nivel de estos inventarios se ve directamente afectado por la coordinación existente entre la producción y la demanda. Desde los departamentos financieros deben animar las ventas mediante estímulos en los créditos, a fin de facilitar la obtención de efectivo.

1.2.11.5. Inventarios de materiales y suministros

Están constituidos por los elementos necesarios para la elaboración de los productos. Entre dichos elementos destacan: las materias primas secundarias, que se diferencian por industrias; los productos de consumo necesarios para el proceso de producción (combustibles, pinturas, etc.); y, por último, el material para mantenimiento, necesario para la reparación y conservación de la maquinaria.

1.2.12. Buenas prácticas de gestión de inventarios

Para Castro (2015), el manejo de inventarios es un proceso clave en la gestión estratégica de la organización en su conjunto, tanto desde el punto de vista de servicio al cliente como en la producción y por ende en los resultados financieros.

Para comprender bien cómo se mide el control de los inventarios, es necesario tomar en cuenta 3 indicadores importantes que menciona Castro:

- 1. Stock máximo:** Es la cantidad máxima de un determinado artículo que deseas mantener en tu almacén según el costo que representa para tu empresa y el tiempo

que toma en venderlo a tus clientes. Ciertas compañías consideran conveniente contar con un inventario grande en casos específicos como:

- El producto es de muy alta rotación o se tiene identificada una temporalidad definida.
- El costo de almacenamiento es bajo y el de transportarlo alto.
- El tiempo de surtido por parte del proveedor es largo.
- Se especula sobre incrementos en el precio de los productos y/o materiales.

2. Stock mínimo (de seguridad): Es la cantidad mínima de determinado artículo que deseas mantener en tu almacén, la cual, en caso de ser menor que el mínimo requerido, puede generar un problema de abastecimiento importante y pérdidas para la empresa. ¿Cuándo a una empresa le interesa mantener su nivel de inventarios bajo?

- Cuando el tiempo de entrega por parte de tu proveedor es inmediato.
- Cuando los costos de realizar un pedido son bajos, sin importar frecuencia o cantidad.
- Al identificar el artículo como de bajo movimiento y en ocasiones con alto costo.
- Se especula que habrá decremento en los precios del bien.

3. Punto de reorden: Es el nivel de existencias donde se debe de realizar el pedido para surtir el almacén contemplando los tiempos de los proveedores y no tener problemas de abastecimiento. AUDITool (2015) menciona algunos elementos con los que debe de contar un buen control interno sobre los inventarios, dentro de los cuales se encuentran:

- Conteo físico de los inventarios por lo menos una vez al año, no importando cual sistema se utilice.
- Hacer conteos periódicos o permanentes para verificar las pérdidas de material.
- Procure que el control de inventarios se realice por medio de sistemas computarizados, lo que ayudará a tener actualizadas las existencias, tanto en cantidad como en precios.
- Establezca un control claro y preciso de las entradas de mercancías al almacén, informes de recepción para las mercancías compradas e informes de producción para las fabricadas por la empresa.
- Un adecuado almacenamiento del inventario para protegerlo contra el robo, daño o descomposición.
- Mantener suficiente inventario disponible para prevenir situaciones de déficit, lo cual conduce a pérdidas en ventas.
- No mantener un inventario almacenado demasiado tiempo.
- Realizar verificaciones al azar y confrontar los inventarios físicos con los registros contables.
- Proteger los inventarios con una póliza de seguro.
- Todo documento elaborado por movimientos de existencias debe estar firmado por la persona que entrega y por la que recibe.
- Cantidad Mínima: Es importante determinar la cantidad mínima de existencia de un artículo para poder servir con regularidad los pedidos que realicen los clientes.

- Cantidad Máxima: Será la que, sin interferir en el espacio del almacén, sin perjudicar con su inversión la composición del capital de trabajo, pueda soportar la buena marcha de la empresa.

Capítulo II: Reseña histórica, estructura organizativa, operaciones y situación actual de la PYME Café Vista al Mar

En el siguiente capítulo se brinda información relevante sobre los aspectos generales de la PYME Café Vista al Mar, esta información permite contextualizar la situación en la que se encuentra la empresa y así conocer un poco de su historia, desde su creación hasta lo que es actualmente.

Por tanto, aquí se describen los aspectos generales como lo son; información general, la cultura y estructura organizacional con la que cuenta la empresa, así como establecer el Sistema de Control Interno que utiliza la PYME.

2.1. Aspectos Generales de la PYME Café Vista al Mar

En este apartado se mencionan los aspectos de mayor relevancia que permiten conocer el contexto de la PYME Café Vista al Mar, desde sus primeros pasos hasta la conformación con la que cuentan hoy.

2.1.1. Reseña Histórica

La idea de crear un negocio propio fue de Marcela Ramírez, la hija mayor de la familia, que tras concluir la carrera de Licenciada en Administración consideraba viable emprender su propio negocio junto con su padre y madre.

Un plus que tenían para llevar a cabo el proyecto es que Antonio Ramírez, padre de la familia, siempre se ha dedicado a la cosecha de café y cuentan con 25 manzanas de tierra, las cuales brindarán la materia prima del producto final, entonces se contaba con el apoyo de todos los miembros familiares.

Después de varios años de investigar cómo era el proceso de producción y venta del café, empezaron a producir café para consumo propio, vendiéndolo a familiares y personas cercanas, todo lo hacían de manera rústica, por ejemplo, el café se tostaba en una olla a fuego de gas, en el garaje de la casa, no se utilizaba indumentaria adecuada para llevar a cabo el proceso y el café almacenado no se tenía en una bodega o algo similar.

Es por eso por lo que hace cinco años la Familia Ramírez Rojas decide comprar una máquina pequeña para procesar un poco de café, con el fin de ver la aceptación que tenía el producto en posibles clientes y de esta manera verificar la demanda.

La razón de iniciar un nuevo emprendimiento fue la saturación que enfrenta el sector cafetalero en el mercado, además cada año se invierte mucho dinero en mano de obra y materiales para cuidar las plantaciones, ya que se debe abonar, quitar las malezas, cuidar de las diferentes plagas que afectan a las plantas de café y las cafetaleras pagan a muy mal precio la fanega de café, es importante recalcar que por años se ha mantenido este precio siendo los productores los más afectados.

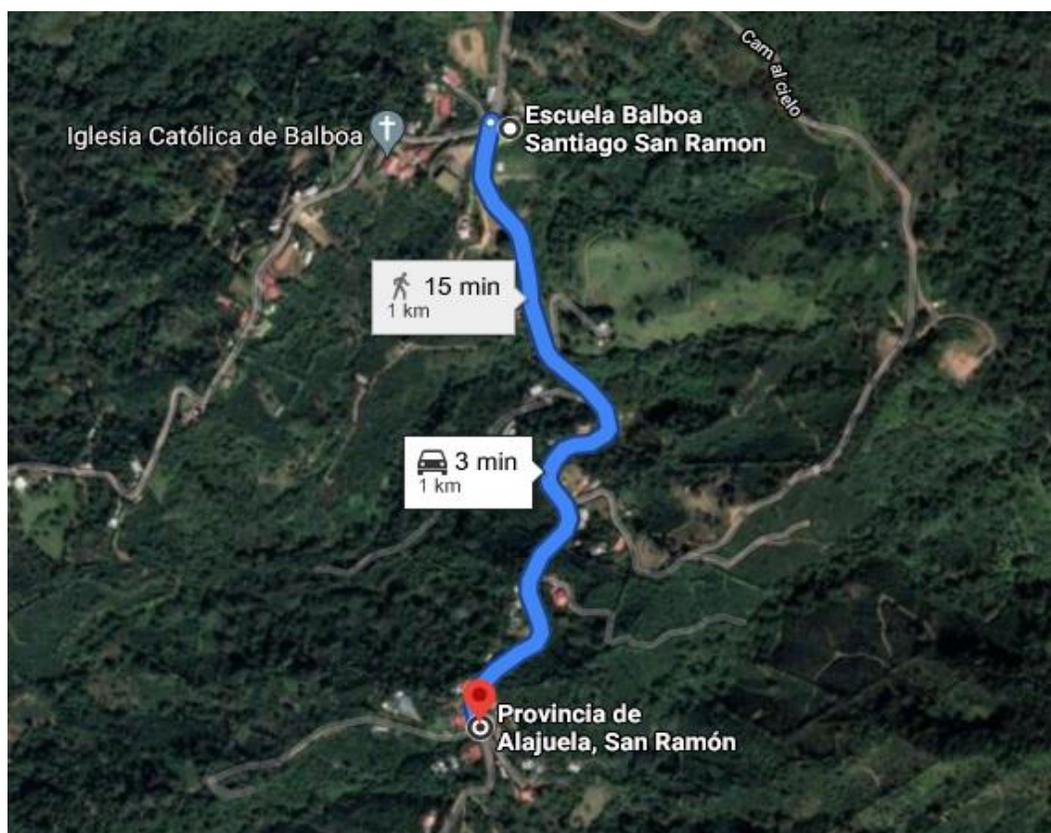
Por lo tanto, hace cuatro años, al ver la aceptación que tuvo el producto, se decidió comprar maquinaria de mayor tamaño, construir una bodega y un espacio de producción. El Consejo Nacional de Producción fue de gran ayuda, porque gracias a ellos e iniciativa de la familia, se crea la marca y se inscribe, después de cuatro meses de ser publicado en el diario oficial la Gaceta, se retira la escritura de la marca y se comienza a comercializar en el territorio costarricense, pues ya se contaba con todos los papeles en orden.

Todo este proceso ha sido de gran aprendizaje, se ha reflejado el esfuerzo de toda la familia y cada día la PYME Café Vista al Mar crece, las ventas anualmente se van aumentando y nuestros clientes están muy satisfechos por el producto.

2.1.2. Ubicación, Tipo y Tamaño de la Empresa

Café Vista al Mar se encuentra 1 km al sur de la Escuela de Balboa de San Ramón, Alajuela, Costa Rica. Sus instalaciones se encuentran contiguas a la casa de habitación de la familia Ramírez Rojas, como se muestra en el punto rojo de la imagen y las plantaciones están distribuidas en el cantón de San Ramón.

Ilustración 2. Ubicación de la PYME Café Vista al Mar



Fuente: elaboración propia.

Es una PYME familiar que actualmente está conformada por 5 colaboradores, son las encargadas de todo el proceso de producción del café, pero en temporada de recolección del grano tienen un promedio de 15 colaboradores adicionales.

2.1.3. Cultura Organizacional

La PYME Café Vista al Mar cuenta con una cultura organizacional definida, la cual, ha ido desarrollando y actualizando con el paso de los años. En este apartado se describirán estas características que conforman la PYME, como lo es la misión, visión, valores organizacionales, objetivos y estructura de la empresa.

2.1.3.1. Misión de la Empresa

La misión de Café Vista al Mar es:

Producimos café orgánico de alta calidad para satisfacer el paladar de los consumidores más exigentes. Somos una PYME familiar comprometida con la sostenibilidad y que genera valor agregado al café.

2.1.3.2. Visión de la Empresa

La visión de Café Vista al Mar es:

Ser una PYME comprometida nacional e internacionalmente con nuestros clientes a brindar café orgánico de alta calidad, con valor agregado, siendo sostenible con el medio ambiente.

2.1.3.3. Valores Organizacionales

Los valores organizacionales bajo los cuales se rige la PYME Café Vista al Mar con los siguientes:

- **Compromiso:** El compromiso que tenemos al ser una PYME 100% costarricense, la cual fue fundada para mejorar una difícil situación que ha sido arrastrada por

años en el sector cafetalero, donde busca nuevas oportunidades para esos pequeños emprendedores que no tienen miedo a arriesgar, son las razones que tenemos para estar comprometidos con el producto, los clientes, con nosotros mismos, porque estamos seguros que con mucho esfuerzo lograremos darle mayor reconocimiento al Café Vista al Mar, de manera nacional e internacionalmente.

- **Pasión:** Es nuestro motivador a ser siempre mejores, con amor a lo que hacemos, a cada detalle, la pasión que nos lleva al éxito continuo.
- **Calidad.** Este punto radica desde la perfección en la siembra del café, la cosecha, la selección, el tueste y el empaque para que cada cliente quede satisfecho con nuestro trabajo.
- **Atención al cliente:** Nuestro producto es distribuido directamente, es por eso que tratamos de dar el mejor trato a cada cliente.
- **Trabajo en equipo:** Sabemos que al ser una PYME familiar debemos mantenernos unidos en todo el proceso de recolección, mantenimiento y producción del café, que somos un grupo que trabajan por un bien común, los cuales queremos lograr los mismos objetivos, la toma de decisiones no dependen solo de un criterio sino más bien, es una opinión en conjunto. Debemos tener una actitud de colaboración, ya que todos tenemos conocimientos en áreas diferentes de la empresa, pero todos trabajamos para el mismo fin.
- **Solidaridad:** Consideramos que al tener relación fuera del ámbito laboral, la solidaridad es un pilar para mantener unido a todo el equipo y por supuesto que nos importa el bienestar de todas las personas que nos rodean, por lo tanto,

tomamos en cuenta las necesidades y sugerencias de los clientes y estamos dispuestos a escuchar opiniones que nos hagan crecer como personas y empresa.

- **Integridad:** Actuar consecuente con los principios, respetando las diferencias de cada integrante de la empresa.
- **Responsabilidad:** Este valor hace referencia al compromiso que tiene la PYME a brindar un producto de alta calidad, donde todos los miembros de la compañía cumplen satisfactoriamente las tareas asignadas de la mejor forma posible y esto se vea reflejado en el producto final, de igual forma cada colaborador sabe claramente cómo es el proceso de producción y están capacitados para laborar con la mínima supervisión. La PYME también asume toda la responsabilidad si se presentara algún cliente insatisfecho por el producto.

2.1.3.4. Objetivos de la Empresa

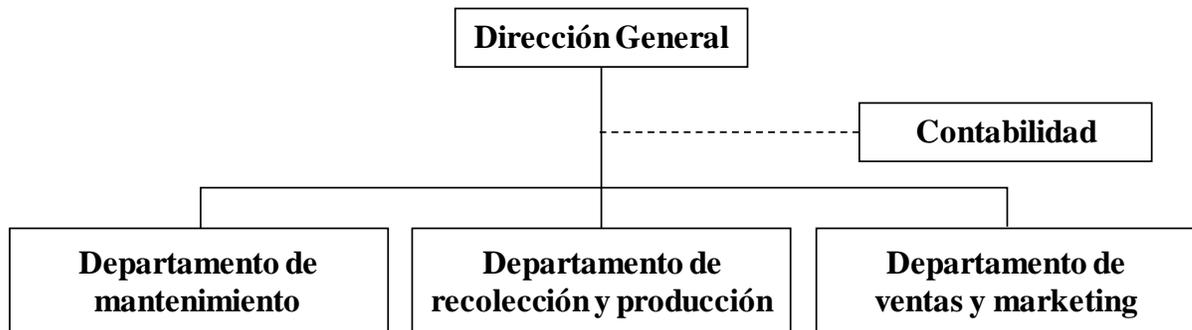
Los objetivos establecidos de la PYME son los siguientes:

- Consolidar la marca “Café Vista al Mar” en el mercado nacional e internacional mediante un arduo proceso de entrega y dedicación para ser reconocidos a gran escala en el mundo del café.
- Aumentar la presencia de la marca “Café Vista al Mar” en el mercado por medio de la promoción- marketing para incrementar la cantidad de clientes potenciales.
- Estar a la vanguardia con los estándares de calidad y ambientales analizando constantemente las normas actuales para potenciar la imagen de la PYME ante el mercado.

2.1.3.5. Estructura Organizacional de la Empresa

La PYME Café Vista al Mar presenta la siguiente estructura organizacional:

Ilustración 3. Estructura organizacional de la PYME Café Vista al Mar



Fuente: elaboración propia, con datos de la PYME Café Vista al Mar

La PYME al ser un emprendimiento relativamente nuevo no cuenta con gran personal asociado directamente con la producción de café, sin embargo, para temporada de recolección necesitan más colaboradores para dar abasto con todas las actividades de la cosecha. Su estructura organizacional se encuentra dividido en cuatro departamentos los cuales son suficientes para cubrir todos los puestos de la empresa:

➤ **Dirección general, Departamento de Ventas y Marketing**

Marcela Ramírez es la representante legal de la PYME Café Vista al Mar, ella tiene a cargo varias responsabilidades en cuanto a la administración, es quien toma las decisiones más relevantes y quien lleva el control de los inventarios, responde directamente por los resultados, en otras palabras, lleva el rumbo de la empresa, además Marcela se encuentra a cargo del control en ventas, distribución, promoción, del producto final, tostado del café y embalaje.

Es importante mencionar que, en estas tareas, Hannia Ramírez (hija) y Dennia Ramírez (hija) son colaboradoras fundamentales en la distribución y embalaje del café, pero cuando tienen un incremento en la demanda necesitan apoyo de personal externo que es contratado por un periodo corto de tiempo.

➤ **Departamento de producción**

Etilma Rojas (madre): Cuando está la temporada de recolección Etilma es la encargada de poner a secar el café en las camas (este es un espacio donde se pone a secar el grano bajo la luz solar y tiene que estar en constante movimiento), durante el resto del año su rol principal es moler el café antes de ser empaquetado, pero en ocasiones brinda apoyo en otras áreas, por ejemplo, cuando deben cubrir aumentos en demanda, cubrir puestos de embalaje y tostado.

➤ **Departamento de recolección y Mantenimiento**

Antonio Ramírez (padre): Tiene un alto conocimiento y experiencia en temas cafetaleros, él es el encargado de mantener las tierras en óptimo estado antes, durante y después de la cosecha, el trabajo más pesado lo realiza antes de iniciar la temporada de recolección ya que debe asegurar las óptimas condiciones del grano y esta depende básicamente del mantenimiento que se le brinde a las plantaciones, este es un departamento que demanda mucho tiempo y necesita el apoyo de más personal para no descuidar la cosecha, además se encarga de la depuración, lavado y despulpado del grano.

➤ **Contabilidad**

Este departamento es totalmente aparte a la estructura organizacional de la empresa, es un outsourcing, la PYME cuenta con el apoyo de una contadora, quien es la responsable de llevar al día las cuentas de la empresa y realizar las respectivas declaraciones, de igual forma Marcela Ramírez es quien lleva las cuentas mensuales de ingresos y gastos, que posteriormente hace llegar la documentación a la contadora.

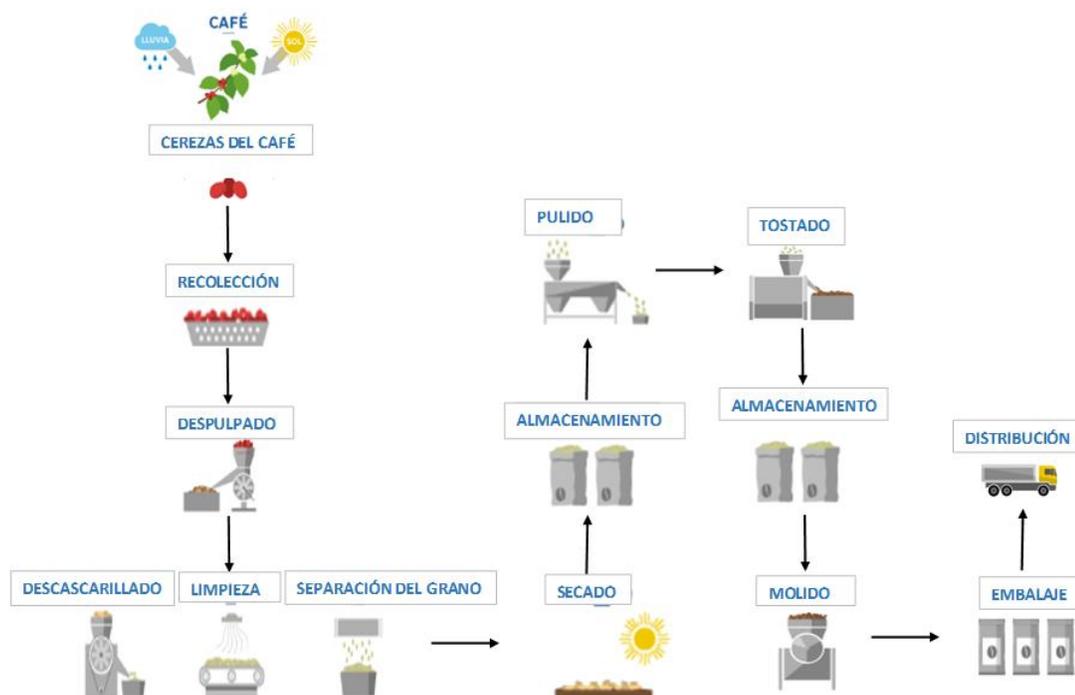
2.2. Sistema de Control Interno de Café Vista al Mar

La Pyme Café Vista al Mar se ha mantenido en el mercado nacional por más de 4 años y ha logrado posicionarse en distintas áreas geográficas dentro del territorio costarricense, no obstante, todo el éxito se debe a una buena organización por parte de los dueños, ya que la PYME, carece de manuales, políticas o cualquier otro documento que le brinde una guía para desempeñar un adecuado control interno.

Un punto importante para recalcar es que todos los colaboradores de la PYME tienen muy claro el procedimiento para la elaboración del producto final, entre ello se puede mencionar, el tiempo de secado, tostado y demás.

Al ser una empresa productora y comercializadora de café posee varias actividades, que se describen seguidamente:

Ilustración 4. Actividades para la elaboración de café de la PYME Café Vista al Mar



Fuente: elaboración propia, con datos de la PYME Café Vista al Mar.

La PYME Café Vista al Mar cuenta con una serie de etapas para poder obtener el producto final, al ser recolectores y productores de café deben ser cuidadosos con todo el proceso, ya que un descuido o mal mantenimiento de las plantaciones pueden provocar daños a la materia prima, es por esta razón que se seguidamente se explica adecuadamente cada etapa y se documenta con la fotografía de la máquina que cuenta la empresa:

➤ **Siembra del café**

Desde que se tiene la semilla seleccionada, se necesitan de dos o tres años para que una planta de café dé fruto, esto sucede principalmente con el café moderno (Victoria 4, 27/H8F5, H3F3PL3), ya que el café que anteriormente se cultivaba tardaba más tiempo en dar su primera cosecha, por lo que no era rentable, puesto que se tenía que invertir

mucho dinero antes de ver los frutos de la planta, para protegerlas de malezas y plagas, es importante mencionar que las plantaciones viejas son más vulnerables a enfermarse que las de hoy en día.

Ilustración 5. Plántulas de café listas para ser sembradas de la PYME Café Vista al Mar



Fuente: fotografía capturada en la finca de la PYME Café Vista al Mar.

➤ **Recolección**

Esto se da cuando el cafeto, la fruta del café, se vuelve de color rojo lista para ser recolectada, las plantaciones de café están ubicadas en el cantón de San Ramón, de Alajuela, estas son tierras montañosas, la temporada de lluvia es bochornosa y nublada, la

temporada seca es parcialmente nublada y es caliente durante todo el año, además, la recolección se da entre los meses de noviembre a febrero.

Ilustración 6. Café recolectado en la PYME Café Vista al Mar



Fuente: fotografía capturada en la finca de la PYME Café Vista al Mar.

➤ **Despulpado**

Después de que el cafeto que se encuentra totalmente rojo es recolectado se coloca en una máquina llamada el cazador el cual tiene una especie de angarilla donde se deja caer el grano de café y gracias a la mayra el grano llega a una tolva, la cual es la encargada de procesarlo, le quita la cáscara y separa el grano de esta, seguidamente pasa por la criba y ahí se selecciona el café, para que cumpla con los estándares de calidad, separando el

grano seco o verde. Después de este proceso se lava en esta misma máquina, el agua que se utiliza para lavar el café cae en una caja de registro y posteriormente a una fosa.

El chancador tiene la capacidad de procesar 5 fanegas por hora, que equivalen a 100 cajuelas. Cada fanega pesa alrededor de 258 kilogramos y después de este proceso el peso se reduce a 45 kilogramos.

Ilustración 7. Chancador de la PYME Café Vista al Mar



Fuente: fotografía capturada en la planta de producción de la PYME Café Vista al Mar.

➤ Secado

Cuando el grano sale del chancador procesado se coloca en camas de secado al sol y dura de 10 a 15 días dependiendo del clima, debe de quedar a una humedad de 11 por

ciento, después se almacenan en sacos y deben permanecer dos meses en reposo para poder pelarse, tostarse y darle el proceso final.

Ilustración 8. Camas de secado de café de la PYME Café Vista al Mar



Fuente: fotografía capturada en la finca de la PYME Café Vista al Mar

➤ Almacenamiento

Después de que el grano de café logra estar seco y al grado de humedad requerido se almacena en sacos en bodega durante todo el año y se va utilizando la materia prima según el período de almacenamiento.

Ilustración 9. Sacos de café seco almacenados en la bodega de la PYME Café Vista al Mar



Fuente: fotografía capturada en la bodega de la PYME Café Vista al Mar.

➤ **Peladora**

El café se coloca en una máquina peladora donde cumple la función de quitarle otra cáscara al grano, la máquina tiene la capacidad de procesar tres cajuelas en aproximadamente tres minutos.

Ilustración 10. Máquina peladora de café de la PYME Café Vista al Mar

Fuente: fotografía capturada en la planta de producción de la PYME Café Vista al Mar.

➤ Tostado

Posteriormente, el café tiene que pesarse antes de ser colocado en la siguiente máquina, esto para tener un mejor control de la cantidad de materia prima por utilizar, la máquina tostadora debe de alcanzar los 150 grados para empezar a introducir el café y la capacidad de esta máquina es de 3 kilogramos con un tiempo de duración de 25 minutos. Esta máquina también es la encargada de enfriar el grano por cinco minutos después de tostarlo.

Ilustración 11. Máquina tostadora de café de la PYME Café Vista al Mar

Fuente: fotografía captura en la planta de producción de la PYME Café Vista al Mar.

➤ **Almacenamiento**

Esta es la segunda vez que se almacena el grano de café, pero es la primera vez que se hace después de estar tostado, generalmente tarda como 7 días en un recipiente, es importante mencionar que, si la demanda del producto aumenta, este paso del proceso no es aplicable y del tostado se pasa automáticamente al molido.

Ilustración 12. Almacenamiento de café tostado en la PYME Café Vista al Mar

Fuente: fotografía capturada en la planta de producción de la PYME Café Vista al Mar

➤ **Molido**

Se toma el grano después de reposar por varios días en un recipiente totalmente sellado, esto porque brinda un mejor sabor al café artesanal y posteriormente se coloca en el molino donde se regula el tipo de café que se quiere, ya sea fino o grueso.

Ilustración 13. Molino de café de la PYME Café Vista al Mar

Fuente: fotografía capturada en la planta de producción de la PYME Café Vista al Mar

➤ **Embalaje**

Por último, se pesa, se empaca según sea el tamaño del paquete y se sella. Por cada fanega de café que equivale a 258 kilogramos solo se obtiene como producto final 38 kilogramos de café.

Ilustración 14. Empaque del café molido de la PYME Café Vista al Mar



Fuente: fotografía capturada en la planta de producción de la PYME Café Vista al Mar.

➤ Distribución

Marcela Ramírez junto a Antonio Ramírez son los encargados de distribuir y comercializar el producto, cuentan con puntos de venta y días específicos para la distribución.

2.3. Aplicación de componentes COSO 2013 en Café Vista al Mar

COSO 2013 está compuesto por los siguientes componentes, los cuales deben ser aplicados en el sistema de control interno de la PYME Café Vista al Mar.

2.3.1. Componente 1: Entorno / ambiente de control

La PYME Café Vista al Mar cuenta con una estructura organizacional definida, tienen un representante quien es el encargado de la administración de la empresa y además

las responsabilidades están debidamente divididas por los miembros de la familia, a pesar de que no tienen manuales, políticas o normas, esto no ha impedido mantener un buen ambiente de control, ya que al tener relación directa se complementan en su entorno.

2.3.2. Componente 2: Evaluación de riesgos

La PYME no tiene procedimientos de evaluación de riesgos documentados, sin embargo, a lo largo del tiempo los encargados han detectado algunos riesgos a los cuales han buscado soluciones para mitigar el impacto que pueden tener en las operaciones de la empresa, estos riesgos se mencionan a continuación:

- La PYME acostumbra a realizar el pedido de empaques antes de que estos se acaben, para disponer de ellos en todo momento y que no generen retrasos en sus operaciones. Sin embargo, este año, como consecuencia de la pandemia el empaque que se utilizaba se agotó, por tanto, Café Vista al Mar tuvo que adquirir empaques más caros, lo que elevó el precio de venta del café.
- Para el proceso de secado del café, la PYME ubica los implementos necesarios para tapar el café cerca de las tarimas, ya que en cualquier momento puede llover, y si el café se moja pierde calidad.
- Café Vista al Mar almacena la materia prima en una bodega con cielorraso y sobre tarimas, para evitar que el café se humedezca más de lo requerido.
- La PYME ha capacitado a su personal para cumplir con las funciones y responsabilidades del personal clave, para que la ausencia por incapacidad o vacaciones no afecte la operación de la empresa.

2.3.3. Componente 3: Actividades de control

A continuación, se muestran las acciones aplicadas por la PYME que permiten mejorar la eficiencia en la producción y la calidad del producto final:

➤ **Verificación de las semillas de café con las cuales se van a sembrar los almácigos**

Cuando se seleccionan las semillas para las nuevas plantaciones de café los colaboradores deben verificar que sean de alta calidad y que no estén dañadas por alguna plaga, para verificar este proceso se compran las semillas directamente de una empresa que garantice el producto o se recolectan los mejores granos de café durante la temporada de cosecha, cuando se deciden recolectar la semilla requieren de más cuidado y observación por parte de los encargados.

➤ **Recolección únicamente de granos rojos**

En la temporada de recolección, se les solicita a los colaboradores que únicamente tomen los granos rojos, para tener una mejor selección del fruto, aunque esto implique un gasto extra en el sueldo de los empleados, pero de esta forma la PYME cuenta con materia prima de alta calidad. Se desembolsa más dinero por cajuela recolectada ya que muchos de los colaboradores no pueden realizar labores a la misma velocidad que recolectarán café si no tuvieran esta limitación.

➤ **Control de café recolectado**

Al terminar las jornadas diarias de recolección, se anota en un cuaderno la cantidad de cajuelas que cada colaborador recolectó, además, del nombre de la finca al que pertenece ese café, esta es la base para llevar el control del café que se utilizará como materia prima.

➤ **Control del secado de café**

Se utiliza un medidor de humedad para garantizar que el secado del café es el adecuado, es importante recalcar que los días de secado depende directamente de las condiciones del clima porque las camas de secado están al aire libre.

➤ **Revisión en las maquinarias**

Cuando se decidió comprar la maquinaria por medio de DESACAFE S.A. ellos ofrecieron a la PYME servicios post venta, de manera que se realiza una revisión y mantenimiento constante a la maquinaria, de igual forma las máquinas cuentan con garantía de por vida si se llegara a presentar algún desperfecto.

➤ **Catación de café**

La PYME decidió llevar al menos una vez al año una degustación de café a un catador, el cual se encuentra en Naranjo y él se encarga de informar las propiedades del café.

2.3.4. Componente 4: Información y comunicación

La PYME comunica la información de manera oportuna y exacta entre todas sus áreas, lo que permite que cada una funcione eficazmente, sin embargo, dicha comunicación la realiza por medios informales, es decir, la información se transfiere de forma verbal entre los colaboradores, ya que no cuentan con un medio determinado que deje registro de la comunicación interna.

Como los colaboradores conviven más que una jornada laboral, se mantienen al día con toda la información o cambios que se den a último momento.

2.3.5. Componente 5: Actividades de supervisión

La PYME no cuenta con un plan de supervisión para monitorear las actividades de control que tienen establecidas, no obstante, cada colaborador asume de manera efectiva el nivel de control que le corresponde, ya que se asegura de aplicarlos correctamente y en caso de identificar una deficiencia o problema, si está en sus manos, lo soluciona directamente, o de lo contrario, lo informa rápidamente a quien compete.

2.4. Gestión de inventarios de Café Vista al Mar

Para toda gestión de inventarios eficiente se debe cumplir con algunos aspectos importantes tales como los mostrados a continuación.

2.4.1. Métodos de gestión de inventarios

Según la entrevista realizada el 13 de mayo de 2021 a Marcela Ramírez (Anexo 2), se identificó que la misma gestiona sus inventarios mediante el método PEPS, esto es “Primero en Entrar, Primero en Salir”; por ello, los inventarios de la empresa tienden a rotarse según su antigüedad en el stock.

Para ejemplificar, en la PYME cuando el café se recolecta pasa directamente a almacenamiento y posteriormente se va sacando poco a poco conforme ingresaron a la bodega, para cumplir así con el orden establecido por el método utilizado.

2.4.2. Métodos de valuación de inventarios

Al evaluar correctamente los inventarios de una empresa se busca otorgarles un valor monetario a los artículos que lo conforman, esto debido a que es un activo muy representativo de la compañía y debe estar fielmente representado en los estados financieros de la misma, para lograrlo se debe medir adecuadamente para así obtener información precisa y detallada.

Asimismo, para garantizar la medición adecuada de los inventarios, costo y su debido registro existen tres métodos principales de valuación; PEPS (primeros en entrar, primeros en salir) indica que los productos se venden en el orden en que son elaborados o adquiridos, UEPS (últimos en entrar, primeros en salir) establece que lo fabricado o comprado por la compañía debe ser vendido de primero y Costo Promedio Ponderado señala que se debe sumar el costo total de las unidades que quedan en stock y dividirlo entre el número de unidades obteniendo así un precio promedio. Cada empresa utiliza el método de valuación que considere idóneo y se apegue a la realidad de esta, teniendo en cuenta unidades, producción, precios o fluctuaciones de mercado.

Cabe resaltar que Café Vista al Mar no utiliza ningún método para evaluar los inventarios, esto se determinó mediante una entrevista llevada a cabo a la encargada de la dirección general de la PYME; indicando así que se trabaja con los precios establecidos por el mercado y sus fluctuaciones, según la intervención del ICAFE.

2.4.3. Clasificación de inventarios

La PYME cuenta con un inventario de materia prima donde se controla el grano del café, este se almacena en sacos que luego son llevados a bodega, los cuales son rotulados con el nombre de la finca en el que se recolectó y la fecha en la cual se guardó.

El inventario en proceso que cuenta la PYME Café Vista al Mar es únicamente del grano que se tuesta y posteriormente se deja una semana en reposo antes de ser molido, se almacena en un recipiente grande el cual está tapado, con el fin de mejorar el sabor de este.

El inventario de producto terminado está dividido por las bolsas de café empacadas que se guardan en la PYME para ser vendidas. Pueden variar según la presentación; molido o en grano, semi - lavado o lavado y tostado claro, medio u oscuro.

La PYME cuenta con un gran inventario de materiales y suministros, ya que necesitan dar abasto al mantenimiento de todas las plantaciones, por eso manejan una bodega con abonos, fertilizantes, también mantienen las etiquetas y empaques necesarios para el producto final.

2.4.4. Buenas prácticas de gestión de inventarios

La PYME presenta una serie de buenas prácticas para la gestión de inventarios con la que ha mantenido un control durante los años de producción, antes de emprender su propio negocio de igual forma tenían un control interno de la cantidad de café que se recolecta por cosecha y esto ha ayudado a la administración para verificar como se ha comportado la recolección antes y después de almacenar el grano como materia prima. A continuación, se mencionan las buenas prácticas que pone en práctica Café Vista al Mar;

➤ Bitácoras de ingreso - salida de productos

La administradora de la empresa Marcela Ramírez se ha encargado de mantener un registro con respecto a la materia prima que se recolecta en cada cosecha, se lleva el registro de la cantidad de café en grano que obtuvieron, sin embargo, no tienen contabilizado cuanta es la cantidad que se obtiene después de hacer el despulpado o cuanto es el desperdicio que se da en cada etapa del proceso, sólo mantienen el conteo de los sacos que se guardan en bodega, estos datos los van registrando manualmente en cuaderno y cada año lo utilizan uno nuevo.

➤ **Rotación de productos según PEPS**

La PYME mantiene el registro de la cantidad de materia prima que se almacena en bodega, esta es almacenada en sacos los cuales son previamente rotulados con la fecha en que se guardó y el nombre de la finca en la que se recolectó. La empresa no cuenta con materia prima que esté almacenada en bodega por más de 10 meses.

➤ **Compras anuales**

La PYME Café Vista al Mar realizan de una a dos compras anuales de las etiquetas y empaques utilizados para el producto final, esta estrategia ha resultado ser muy beneficiosa ya que logran disminuir costos, los proveedores quién les brindan estos productos hacen un mejor precio cuando deciden comprar mayores cantidades, pero si tienen un incremento de la demanda del producto se tienen que hacer una compra adicional.

➤ **Conteo de inventario**

Marcela Ramírez se encarga de hacer un conteo mensual de los inventarios, esto para garantizar que la materia prima es suficiente para abastecer la demanda, sino para buscar medidas alternativas para enfrentar el problema y para verificar si existe alguna pérdida de materiales.

2.4.5. Obsolescencia de inventarios

La PYME Café Vista al Mar no cuentan con una política definida para establecer el periodo en que un inventario está obsoleto, sin embargo, durante sus años de comercialización no han almacenado por más de 10 meses la materia prima, ya que solamente almacén lo necesario para solventar las ventas proyectadas, por consiguiente, siempre se analiza la posibilidad de que las ventas pueden aumentar, por lo cual, se deja en bodega un extra de materia prima. Además, no se mantiene un porcentaje alto de productos terminados sin vender, gracias a estas medidas se ha generado que los inventarios obsoletos no generen problemas o pérdidas para la compañía.

Capítulo III: Marco metodológico, tabulación y análisis de resultados del trabajo realizado en el campo

Este capítulo se basa en la explicación en contexto de la metodología utilizada para el desarrollo de esta investigación, con lo cual, se busca lograr una mayor comprensión de la situación de la empresa a través de la recolección y análisis de datos.

El mismo es indispensable para llegar a la raíz del problema o estado en que se encuentre el objeto de estudio. Cabe mencionar que la veracidad y calidad de los resultados depende de la profundidad del análisis.

3.1. Marco metodológico

La elaboración de este apartado se enfocó en el establecimiento de estrategias y procedimientos que permitieron la recolección de datos, su procesamiento, análisis e interpretación, con la finalidad de responder al problema planteado en los objetivos de la investigación.

Por tanto, aquí son descritos todos y cada uno de los mecanismos utilizados para la recolección y análisis de la información de este trabajo.

3.1.1. Paradigma de la investigación

El desarrollo de la investigación se llevó a cabo mediante el paradigma socio crítico, este se basa en aspectos cualitativos, de acuerdo con Roca (2020), el investigador social crítico intenta evaluar críticamente y transformar la realidad que investiga. Se busca criticar el statu quo, a través de exponer las profundas contradicciones estructurales propias del sistema social, y a través de esta crítica transformar estas condiciones que son restrictivas y alienantes. Todo esto se hace a través de un análisis de tipo dialéctico que

intenta revelar la naturaleza histórica, ideológica y el componente de información y comunicación al igual que los anteriores, no es formal, pero sí es muy efectivo contradictoria de determinadas prácticas sociales. (p. 04)

Dado que la investigación se relaciona a este paradigma, en la comprobación de la teoría planteada mediante la interacción directa con los participantes y los miembros de la PYME, además de realizar una revisión en diferentes documentos para obtener conocimiento que genere resultados que fundamentan la reflexión y análisis para elaborar la propuesta de sistematización de los procesos de inventario.

3.1.2. Enfoque de la investigación

La presente investigación se desarrolló bajo el enfoque cualitativo, el cual:

... se guía por áreas o temas significativos de investigación... los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después, para perfeccionarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía con cada estudio. (Hernández-Sampieri, 2014, p. 07)

Lo anterior debido a que en la investigación se analizó el proceso de inventarios con base en COSO 2013, para así plantear un sistema de control interno eficiente, eficaz y efectivo que oriente a la empresa a una adecuada gestión de inventarios, lo que implica que a medida que se desarrolle el trabajo de campo pueden surgir nuevas hipótesis y

hechos que necesitarán ser evacuados y solo bajo este enfoque es permitido estar en constante navegación circular.

3.1.3. Diseño y tipo de investigación

El diseño cualitativo bajo el cual se elaboró la presente investigación responde a la investigación-acción, como lo indica (Hopkins,1989, citado en Berrocal y Expósito, s.f.). Este tipo de diseño “combina un acto importante con un procedimiento de investigación; es una acción disciplinada por la búsqueda, un intento personal de comprender, mientras se está comprometido en un proceso de mejora y reforma”.

Es por ello, que la investigación está relacionada a un enfoque cualitativo en el cual se analizaron aspectos relacionados a la existencia y uso de controles en los inventarios de la PYME, para obtener conocimiento y así generar resultados que fundamentan la elaboración de la propuesta de sistematización de los procesos de inventarios.

3.1.4. Categorías de análisis

Como menciona Rivas una categoría de análisis “es una estrategia metodológica para describir un fenómeno que estamos estudiando mediante categorías de estudio que se sugiere nunca sean mayores de cinco” (2015, p. 11). Al realizar un estudio cualitativo se identificaron tres categorías de análisis con su respectiva subcategoría las cuales son:

- 1) Gestión de inventarios:
 - a. Etapas.
 - b. Tipos.
 - c. Manejo.
 - d. Monitoreo.

- e. Seguimiento.
- 2) Control interno.
- a. Ambiente de control.
 - b. Evaluación de riesgos.
 - c. Actividades de control.
 - d. Información y comunicación.
 - e. Supervisión o monitoreo.
- 3) Relación entre el control interno en función con la gestión de inventarios.
- a. Estándares.
 - b. Políticas.
 - c. Manuales.

3.1.5. Estrategia para la recolección de datos

La estrategia para la recolección de datos permite obtener evidencia o material complementario para conocer o sustentar un argumento o cualquier otra variante, dicha estrategia combina diferentes técnicas e instrumentos de recolección de datos, estos son detallados a continuación.

3.1.5.1. Técnicas de recolección de datos

Las técnicas de recolección son procedimientos utilizados para obtener datos e información que apoyen la resolución de un tema a desarrollar. Para llevar a cabo la investigación se utilizaron las siguientes técnicas:

- Análisis de documentos para los objetivos uno y tres, los cuales son: NIC 2, COSO 2013, Manual de Buenas Prácticas de Manufactura, Seminarios de Graduación, entre otros.
- Entrevistas a expertos para los objetivos dos y tres, estos son: encargada del departamento de ventas y marketing, encargado de recolección y producción, experto en control interno.
- Observación no participante para el tercer objetivo. Que consiste en ir a la PYME y observar las instalaciones, las áreas de procesos de producción y el centro de almacenamiento.

3.1.5.2. Instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos de recolección de datos son los recursos que permiten obtener la información necesaria para llevar a cabo una investigación. Por tanto, se utilizaron los siguientes instrumentos de recolección de datos.

- **Análisis documental:** Por medio de fichas bibliográficas, grabadora de sonidos, libreta de apuntes y hojas de registros, de las cuales se obtuvieron la información relevante para desarrollar el análisis de la situación actual de la PYME.
- **Entrevista a expertos:** Se cuenta con cuaderno de notas y grabadora de sonido, en el momento que se realizaron las entrevistas, esto con el fin de documentar adecuadamente la información recibida.
- **Observación:** Se utilizó diario de campo o cuaderno de notas, memoria (bitácora o minuta), grabadora de sonido o vídeo y cámara fotográfica para dejar evidencia de la información.

3.1.6. Tabulación, análisis e interpretación de la información

El tratamiento a la información recolectada es una de las fases más importantes en cualquier investigación y por ello deben establecerse los medios oportunos para su obtención; la tabulación, el análisis e interpretación de la información son abordados seguidamente.

3.1.6.1 Tabulación de la información

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo como se explicó anteriormente, la tabulación de los datos obtenidos bajo este tipo de enfoque fue abordada mediante la elaboración de tablas según la categoría de la variable o unidad que se investigó, esto con el fin de obtener información relevante que nos ayude a brindar respuesta al problema y los objetivos establecidos.

3.1.6.2 Análisis e interpretación de la información

Una vez que se obtienen los datos y estos son clasificados según la técnica de procedencia, los mismos se desarrollaron mediante un análisis descriptivo de los significados, términos, conceptos; además se realizaron cruces de datos y comparaciones esto con el fin de obtener información clara y precisa sobre los temas investigados.

Asimismo, los datos fueron obtenidos mediante instrumentos aplicados como cuestionarios, entrevistas, notas de campo, así como la investigación bibliográfica acorde al objetivo o tema específico que se pretenda ahondar para su posterior comprensión y brindar respuestas a objetivos e hipótesis establecidas. De esta manera, la interpretación de la información recabada es importante porque con los hallazgos encontrados se

brindaron nuevos aportes a la problemática establecida, así como conclusiones y recomendaciones.

3.1.7. Diagnóstico de situación actual en la empresa – Resultados

En esta sección luego de haber obtenido, observado y procesado los datos, se procedió a examinar detenida y minuciosamente la información de Café Vista al Mar para evidenciar el estado en que se encuentra la empresa. Específicamente se evaluaron puntos como el sistema de control interno de la empresa, la utilización de COSO 2013 y la manera en que gestionan el inventario.

Lo que se logra en este apartado es facilitar el camino a la búsqueda de una solución práctica, eficiente y eficaz para Café Vista al mar en sus procesos de inventario.

3.1.7.1. Evaluación de utilización del sistema de control interno

La PYME Café Vista al Mar no tiene un sistema de control interno documentado, sin embargo, cuentan con una serie de actividades de control las cuales han aplicado desde que iniciaron operaciones, esto les ha permitido mantenerse de forma activa y competitiva en el comercio costarricense.

Esto se pudo comprobar gracias a la aplicación de un cuestionario de Google Forms (Anexo 1) a los colaboradores permanentes de la PYME del cual se obtuvo datos relevantes como:

- Desde que se tomó la decisión de emprender con el negocio del café, se establecieron ciertas reglas las cuales debían cumplir todos los empleados de la PYME para producir un buen café.

- Con el paso de los años se han presentado situaciones las cuales han ameritado realizar cambios en algún proceso y por consiguiente poner nuevas reglas, las cuales sean acatadas por los empleados para continuar con el ciclo normal de producción.
- Una persona se encarga de monitorear si se están aplicando adecuadamente las reglas establecidas previamente en la compañía, con esto se evalúa su cumplimiento y efectividad, si son insuficientes se hace un estudio y discute entre los miembros de la empresa dicha situación.

Con la información expuesta anteriormente se verifica que si existen algunos componentes implementados por la compañía como lo es el ambiente de control, aunque no se tienen manuales o políticas de control interno se refleja un interés tanto en los encargados como en los empleados, todos ellos poseen compromiso con la PYME, cuentan con valores éticos, existe supervisión en los controles y los empleados cuentan con responsabilidades debidamente asignadas.

Otro de los componentes es ambiente de control, este porque la compañía ha implementado controles en todos los procesos que se realizan con regularidad en la empresa, aunque muchas veces la encargada no tiene conocimientos de los pasos a seguir en diferentes situaciones que requieren un poco de comprensión extra, se trata de estudiar y capacitarse con expertos para poder implementar nuevos métodos los cuales ayuden a sobrellevar las dificultades y posteriormente estos conocimientos son compartidos con el resto de los colaboradores.

Además, con la supervisión siempre se tienen en cuenta actividades de mejora, porque se presentan situaciones internas y externas que cambian la metodología con la

cual están acostumbrados a realizar los procesos y se debe estar a la vanguardia de estos cambios para afrontarlos de la mejor manera.

El componente de información y comunicación al igual que los anteriores no son formales, ya que no cuentan con un medio o herramienta oficial para comunicar alguna situación o cambio, esto porque al ser una PYME familiar todo se informa verbalmente, de igual forma, esto no ha impedido que el medio utilizado no sea efectivo.

Por otra parte, gracias a la entrevista realizada a la encargada el 13 de mayo de 2021 (Anexo 2) se comprobó la implementación del componente evaluación de riesgos, esta es una actividad que siempre se mantiene en constante monitoreo para prevenir o disminuir cualquier problema o situación que genere un riesgo en la producción.

Se considera que, aunque no exista un sistema de control interno documentado la empresa si cuenta con una serie de actividades de control básicas que en su conjunto representan un sistema de control interno que permite que las labores se realicen de una manera correcta, es importante mencionar que directa o indirectamente la organización ha implementado controles efectivos en los procesos de producción y control de inventario.

3.1.7.2. Evaluación de utilización de componentes y principios de COSO 2013

Otro aspecto relevante que se analizó por su impacto e importancia en el mejoramiento de los procesos de inventario fueron los componentes de control interno aplicados por la PYME, mismos que se contrastaron con lo indicado en COSO 2013, ya que este es una metodología adecuada y completa para el desarrollo de la investigación.

COSO 2013 es un modelo eficaz en la evaluación de control interno, el cual permite conocer la realidad actual de la PYME mediante el análisis de sus 5 componentes, esto es de gran relevancia para generar cambios en la cultura organizacional, donde la

administración pueda tomar decisiones a largo plazo en pro del crecimiento de la PYME y que le permita seguridad y efectividad en el control interno.

La metodología que se utilizó para la evaluación de los 5 componentes (Anexo 3) fue la siguiente:

Se utilizó la siguiente escala de calificación, para asignar el puntaje a cada pregunta.

Tabla 13. Escala de calificación

Puntaje	Descripción	% de calificación
1	No se ejecuta.	0%
2	Se ejecuta parcialmente.	50%
3	Se ejecuta satisfactoriamente.	100%

Fuente: Elaboración propia.

Se sacó un promedio entre el total de las preguntas divididas en un 100% para cada cuestionario, esto para generar una ponderación equitativa y obtener el valor porcentual.

Para asignar la calificación de cada componente, se multiplicó el puntaje obtenido y el valor porcentual de cada pregunta y la sumatoria final de cada cuestionario fue evaluada por medio de la siguiente tabla:

Tabla 14. Nivel de implementación del componente

Estado del componente	Calificación del componente
No implementado	0%
Implementado con deficiencias	1%-50%
Implementado parcialmente	50%-75%
Implementado aceptablemente	75%-90%
Implementado completamente	90%-100%

Fuente: Elaboración propia.

3.1.7.2.1. Componente 1: Entorno / ambiente de control

El entorno/ambiente de control se constituye de cinco principios, los cuales se enfocan en temas como el compromiso con la integridad y los valores éticos y la definición de la estructura organizativa en la empresa, procurando siempre cumplir con los objetivos estratégicos establecidos en la entidad.

Al realizar la evaluación de este componente, por medio del trabajo de campo, se obtiene una calificación de un 47% lo que evidencia, según la escala definida, una implementación deficiente. Lo anterior debido a la identificación de debilidades, las cuales se citan a continuación:

- No cuentan con un sistema de control interno definido, por lo que no realizan informes periódicos de este. Tampoco cuentan con métodos establecidos ni planes de acción para las debilidades identificadas en los procesos.
- El Código de Conducta no se encuentra debidamente documentado de forma integral, sin embargo, si practica estándares de conducta.
- No se cuenta con manuales de puestos y/o políticas ni se comunican oportunamente, no obstante, el personal conoce sus funciones, responsabilidades y límites.
- No se han definido y por ende no se tiene información documentada sobre roles, responsabilidades y niveles de delegación en la empresa, sin embargo, el personal conoce sus responsabilidades y límites.
- No lleva a cabo ningún tipo de evaluación formal del desempeño. Por lo que es imposible identificar desviaciones en los lineamientos de conducta, incluyendo asuntos de fraude o colusión.

- Formalmente no existe un canal de comunicación a todos los niveles de la organización sustentado por escrito para la discusión y denuncia de asuntos de fraude o colusión, no obstante, la comunicación es directa entre empleador y empleado.
- Se encuentran definidos parcialmente los niveles de autorización como parte del organigrama, pero no se realizan revisiones periódicas del mismo.
- Los niveles de autorización no demuestran la existencia por escrito de evidencia en la aplicación de controles internos, pero si se llevan a cabo.
- No tienen políticas y procedimientos documentados para las actividades que se realizan en la organización, no obstante, reconocen la ejecución de procedimientos en las diferentes etapas del proceso productivo.
- No se realizan revisiones periódicas de las políticas y procedimientos con el objetivo de identificar oportunidades de mejora.
- No se realizan evaluaciones formales, sin embargo, se observan comportamientos de los colaboradores para determinar su desempeño.
- Las faltas identificadas en las evaluaciones no formales (observación de comportamiento) se evalúan para implementar acciones correctivas y únicamente se comunican entre el personal administrativo.
- No existe departamento de recursos humanos que lleve a cabo un proceso de reclutamiento que permita satisfacer las necesidades de personal.
- No existe un plan para la continuidad del negocio en caso de ausencia de colaboradores clave por lo que puede verse afectada la operatividad de la empresa.

- No se cuenta con planes de incentivos ni de recompensas formales, no obstante, se les remunera un porcentaje establecido por la administración en tiempo de recolección.
- No se definen metas organizacionales, pero cada año se proyectan aumentar las ventas.

3.1.7.2.2. Componente 2: Evaluación de riesgos

Este componente está integrado por cuatro principios los cuales evalúan el riesgo que puede enfrentar una empresa, se considera la probabilidad de fraude, los cambios que pueden afectar al sistema de control interno, así como las actividades que se deben desarrollar para la gestión de estos.

De acuerdo con el resultado que nos arrojó el cuestionario implementado a la administración de la PYME se obtiene una calificación del 65% lo cual quiere decir que el estado del componente es de implementación parcial, se están aplicando ciertos controles, pero de igual forma tienen deficiencias, estas se detallaran a continuación:

- No cuentan con algún control en el área contable, ya que confían en el trabajo que realiza la contadora, además hay una ineficiencia por parte de la administración pues no tienen conocimiento de las normas que regulan a una PYME.
- Tienen conocimiento de los ingresos y gastos, sin embargo, solo la contadora es quien realiza los estados financieros.
- No tienen conocimiento del término de materialidad, por lo tanto, no lo ponen en práctica en las partidas de la PYME.

- Mensualmente realizan los estados financieros, pero no cuentan con montos predeterminados para la importancia relativa, tampoco existe documentación relacionado al tema.
- Si se refleja la estabilidad y rendimiento en los estados financieros, aunque la revisión de estos se lleva a cabo cada tres meses, no es regular.
- No existen procedimientos definidos para resolver los riesgos que enfrenta la PYME, pero se toman acciones rápidamente cuando estos se presentan.
- No cuentan con un medio oficial que respalde la comunicación de los miembros de la PYME, pero todo se maneja internamente y se toma la opinión de todos los miembros para resolver los problemas.
- No cuentan con un manual o procedimientos donde se delimite la forma o persona encargada para realizar las evaluaciones de riesgo.
- Cuando se presentan riesgos y la administración no posee el conocimiento adecuado se busca la opinión de un experto.
- No tienen definido el concepto de fraude en la PYME, por lo tanto, no se cuenta con documentación de cómo resolver un caso de este tipo si se llegara a presentar. Todo se maneja en un alto nivel de confianza con los miembros de la PYME y no han presentado ningún tipo de fraude en todos estos años de comercialización.
- Están conscientes que se pueden presentar cambios en cualquier momento en la PYME, sin embargo, nunca se ha establecido un manual o procedimientos de cómo enfrentar estos cambios.

3.1.7.2.3. Componente 3: Actividades de control

Este componente está conformado por tres principios, que se encargan de ampliar y mejorar la definición y el desarrollo de actividades que ayudan a mitigar los riesgos identificados para lograr la consecución de los objetivos.

Según los resultados obtenidos del cuestionario aplicado, este componente obtiene una calificación de 56%, que equivale a una implementación parcial según la escala definida. Lo anterior deja en evidencia que se están aplicando controles, pero hay algunas deficiencias que se detallan a continuación:

- No se han definido los objetivos de las actividades de control establecidas para los procesos de inventario.
- La única encargada de realizar las actividades de control a los procesos de inventario es la administradora de la PYME, al mismo tiempo es la única encargada de la autorización, registro y seguimiento de las transacciones relacionadas al proceso de inventario.
- Solo se cuenta con un registro físico para el respaldo de la información referente y no se ha definido ninguna actividad de control para la tecnología que se encarga de soportar las actividades de control relacionadas al inventario porque no se cuenta con ninguna tecnología.
- No se definen controles de seguridad para quienes pueden tener acceso a los sistemas.
- No se establecen actividades de control al proceso de inventarios a través de políticas ni de procedimientos.

- No se establece la frecuencia a las políticas y procedimientos de control en el proceso de inventarios.
- No se ha establecido en las políticas y procedimientos en caso de identificarse una situación anómala en qué casos deben investigarse ni cuáles son las acciones correctivas para seguir.
- No se evalúa la competencia de la persona que va a efectuar el control.

3.1.7.2.4. Componente 4: Información y comunicación

Con respecto al cuarto componente, este se encuentra conformado por tres principios dirigidos al uso y tratamiento adecuado de la información relevante y la comunicación tanto interna como externa, para determinar que la empresa cuenta con adecuados sistemas de información que permitan hacer un uso adecuado de la misma, en el proceso de desarrollo, gestión y control de las operaciones.

Del análisis realizado se logró determinar que dicho componente obtuvo una calificación de 45%, que según la escala establecida se encuentra dentro del rango de implementado deficientemente, esto debido a que se detectan carencias en cuanto al uso de sistemas de información por parte de la PYME, a continuación, se detallan las deficiencias detectadas:

- La PYME carece de manuales y políticas debidamente establecidos y redactados, sin embargo, se comunican de manera directa de forma verbal con todos los niveles y colaboradores.
- No cuentan con sistemas y programas que les permitan procesar y transformar datos.

- Carecen de sistemas automatizados, por lo cual no cuentan con manuales de procesos que faciliten su aplicación.
- Debido a que toda la información se recolecta de manera manual, sin que medien sistemas o procesos automatizados, no se puede realizar una validación de datos que compruebe la integridad de los datos ingresados o registrados en los sistemas de información.
- No cuentan con controles para realizar procesamiento de la información, con el fin de verificar su integridad y exactitud.
- La administración brinda seguimiento a los resultados con el fin de lograr sus objetivos a través del análisis de la información que recolectan de manera manual únicamente, no utilizan sistemas de información para ello.
- Carecen de medios de comunicación formales.
- No cuentan con manuales para el adecuado desarrollo del sistema de control interno.
- No se realiza monitoreo ni evaluación en los procesos de comunicación, ni en los canales de comunicación utilizados por la empresa.
- No cuentan con servicios externos de auditoría que permitan verificar y revisar la exactitud e integridad de la información.

3.1.7.2.5. Componente 5: Actividades de supervisión

Asimismo, el quinto componente se conforma de dos principios orientados a la realización de evaluaciones periódicas o independientes que buscan determinar si los componentes del control interno están inmersos en la empresa y cumpliendo con las

funciones establecidas y, por otro lado, se encarga de comunicar al personal respectivo las deficiencias encontradas, planes a seguir y el monitoreo constante que garantice el cumplimiento de las tareas correctivas que se realizaron.

Una vez realizado el análisis respectivo a dicho componente, se obtuvo un puntaje de 52% que corresponde a una implementación parcial, evidenciando una serie de deficiencias respecto a las actividades de supervisión llevadas a cabo por la PYME. Las limitantes detectadas son las siguientes:

- No se realizan evaluaciones por parte de la auditoría interna o ente externo que determinen la eficacia en sus operaciones.
- No se ha establecido un perfil de puesto encargado para realizar las evaluaciones continuas o independientes en la PYME.
- La PYME no cuenta con un departamento de Auditoría Interna.
- No se realizan evaluaciones al personal de monitoreo que indique si cuentan con las habilidades pertinentes ya que no hay un perfil de puesto establecido.
- Las evaluaciones continuas no son llevadas a cabo mediante procesos computarizados.
- Los procesos de inventario no son evaluados ni analizados por un ente externo o independiente.

Es necesario que la PYME analice las deficiencias detectadas y busque la solución oportuna para que el principio cumpla con lo establecido y brinde el apoyo necesario para que el control interno responda a las necesidades de la empresa.

3.1.7.2.6. Resumen de la evaluación de los componentes y principios de COSO 2013

Como se refleja en la información suministrada anteriormente la PYME tiene un mal manejo de los componentes COSO 2013, el componente entorno – ambiente de control e información y comunicación obtuvieron una calificación menor al 50% lo que quiere decir que están implementados con deficiencias y los tres componentes restantes están implementados parcialmente, por lo cual obtuvieron una calificación entre 50% - 75%.

Tabla 15. Resultados de la evaluación de riesgos

	Componente	Calificación	Nivel de implementación del componente
1	Entorno / ambiente de control	47%	Implementado con deficiencias
2	Evaluación de riesgos	65%	Implementado parcialmente
3	Actividades de control	56%	Implementado parcialmente
4	Información y comunicación	45%	Implementado con deficiencias
5	Actividades de supervisión	52%	Implementado parcialmente

Fuente: elaboración propia.

3.1.7.3. Evaluación de la gestión de inventarios

En este espacio se describe la información sobre la Evaluación de la gestión de inventarios que utiliza la PYME Café Vista al Mar, el tipo de métodos de gestión de inventarios que utiliza, así como la clasificación de inventarios y las buenas prácticas de la gestión de inventarios implementados en la compañía.

3.1.7.3.1. Métodos de gestión de inventarios

La PYME Café Vista al Mar utiliza el método de gestión de inventarios PEPS, el cual se considera adecuado para el tipo de actividad que realizan debido a que bajo este

método de inventario se identifican los primeros artículos en entrar al inventario para que sean estos mismos los primeros en salir a la venta o ser utilizados en la producción. Así se minimiza el riesgo de que la mercancía se eche a perder, se devalúa o venza en la bodega, además de asegurar la renovación del stock. Este método es adecuado para empresas que tienen un negocio basado en productos perecederos o en productos que tienen una tasa de desfase alta.

3.1.7.3.2. Métodos de evaluación de inventarios

Como se mencionó en el capítulo 1 y 2, existen dos tipos de valuación de inventarios a mencionarse: PEPS (Primero en Entrar Primero en Salir) y Costo Promedio Ponderado. El primero facilita el control del flujo de productos y el mantener actualizado el costo adquisitivo, mientras el segundo, es más sencillo de trabajar y proporciona una utilidad razonable al promediar los costos actuales con los antiguos.

A pesar de la existencia de dichos métodos la empresa no utiliza ninguno, porque se rigen por los precios establecidos por ICAFE, lo que causa que, en cierto modo, se vuelva irrelevante calcular el costo del producto. No obstante, esto puede provocar sesgos en la contabilidad al no conocer con fiabilidad la utilidad generada, afectando así la toma de decisiones y por consiguiente la gestión o tratamiento que se le dé al inventario.

3.1.7.3.3. Clasificación de inventarios

Una excelente clasificación de inventarios permite optimizar la logística relacionada a la materia prima, uso del producto, contar con una reserva de este o evitar en cierta manera que el proceso productivo se vea interrumpido debido a falta de insumos.

Es por ello por lo que Café Vista al Mar tiene presente la clasificación de sus inventarios en cuanto a materia prima, en proceso o producto terminado; cumpliendo así con lo estipulado por la administración y la normativa relacionada a inventarios. Cada una de estas etapas tienen sus propias características y finalidades para llevar a cabo el objetivo final, iniciando con la siembra y recolección del producto hasta su transformación en bolsas de café listas para ser distribuidas y consumidas por el cliente.

3.1.7.3.4. Buenas prácticas de gestión de inventarios

La gestión de inventario es una herramienta de gran valor para mantener el balance correcto de existencias en los almacenes, es fundamental que las empresas tengan buenas prácticas y de esta manera puedan evitar problemas con proveedores y clientes, además poseen un mayor control en los inventarios.

La PYME Café Vista al Mar cuenta con una serie de buenas prácticas con respecto a la gestión de inventarios, sin embargo, aún carecen de documentos que respalden la efectividad de estas. Seguidamente se explicará la gestión de inventarios que realiza la PYME Café Vista al Mar, tomando como referencia las prácticas efectivas para la PYME, esta información se tomó por medio de una entrevista aplicada a los organizadores de la empresa y los datos fueron documentados por medio de una grabación;

- **Stock máximo:** la PYME cuenta con la práctica de stock máximo para las etiquetas y los empaques, anualmente realizan de uno a dos pedidos y de esta forma se aseguran de disminuir costos, pues en mayores cantidades menores costos.
- **Stock mínimo:** por el ciclo normal de la PYME no utilizan como buena práctica el stock mínimo, ya que este representa un riesgo que no podrían cubrir si resultara

como pérdida. La compañía al ser productores y autoabastecerse de la materia prima no pueden mantener cantidades mínimas del grano en su bodega, se debe recordar que la recolección del café sólo se da en un periodo determinado y no podrían suplirse de este si llegara a faltar, por lo tanto, las cantidades de grano que se almacena son suficientes.

- Punto de reorden: la PYME cuenta con su propia materia prima (grano de café), la cual es almacenada en bodega y debe de ser suficiente para cubrir la demanda anual hasta que se vuelva a recolectar el grano de café, además garantizan un producto de excelente calidad y verifican que el grano que lleva más tiempo en bodega sean el primero en utilizarse.
- Bitácora de entrada y salida: como buena práctica la PYME se encarga de llevar una bitácora manual con el registro de entrada y salida del inventario, con esto aseguran tener un control adecuado de las cantidades de materia prima requerida para la producción y se crean proyecciones de futuras ventas.

3.1.7.3.5. Valoración de riesgos de inventario en la PYME Café Vista al Mar

Para una correcta valoración de los riesgos de inventario de la PYME de Café Vista al Mar se realiza las siete etapas que indica el Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional, esto se presenta a continuación:

3.1.7.3.5.1. Identificación de riesgos

En la PYME Café Vista al Mar se identifican los siguientes riesgos, los cuales se describen brevemente y se define su origen y su tipo.

➤ **Desecho de materia prima por plaga de roedores que genera pérdida en la producción**

La bodega donde se almacena la materia prima para ser procesada podría ser afectada por plagas de ratas que deben ser controladas a tiempo para evitar la pérdida del producto, se puede mencionar que una sola una rata detectada en la bodega de materia prima podría ocasionar grandes daños en el inventario, por consiguiente, una plaga de estas crearía un alto daño y pérdidas en la producción.

- **Origen:** Este riesgo es de origen externo, ya que es un factor que se escapa del control de la compañía, sin embargo, la PYME ha creado soluciones para prevenir y mitigar este riesgo.
- **Tipo:** El riesgo presentado es de tipo ambiental, ya que estos roedores están presentes en muchos lugares del país en zonas urbanas y su área específica son las condiciones naturales.

➤ **Disminución de la calidad del café por plaga de insectos (broca del café - *Hypothenemus hampei*) que puede generar insatisfacción en los clientes que puede generar insatisfacción en los clientes**

Si no se realiza el mantenimiento adecuado de las plantaciones el grano de café se puede ver afectado por este insecto, el cual se introducen en el grano alimentándose del mismo afectando al grano maduro y verde, además los granos quedan vulnerables y podrían ser atacados por otras plagas (CropLife, s. f.).

Ilustración 15. Broca del café



Fuente: Tomado de CropLife (<https://www.croplifela.org/es/plagas/listado-de-plagas/broca-del-cafe>)

- **Origen:** El riesgo es de origen externo ya que es una plaga muy común que se da en las plantaciones de café, aunque existen controles que se aplican para mitigar y eliminar el daño desde la raíz.
- **Tipo:** El riesgo es de tipo ambiental y tiene una fuente de riesgo por área específica de condición natural, ya que la broca es una plaga que afecta directamente al grano de café.
- **Disminución de la calidad del café por mojarse en el proceso de secado que puede generar insatisfacción en los clientes.**

Existe el riesgo de que el café se moje debido a lluvias durante el proceso de secado, se debe recordar que este se hace de manera natural pues las camas de secado están colocadas en un espacio totalmente libre y el sol es quien se encarga de concretar esta etapa, por lo tanto, el café no se debe mojar debido a que esto alteraría la calidad y el sabor del producto final.

- **Origen:** El riesgo posee un origen interno, ya que los colaboradores son los responsables de que el grano se seque correctamente y deben estar pendientes de cualquier cambio climático.
 - **Tipo:** Este riesgo es de tipo métodos, pues está enfocado en la forma en que los colaboradores desarrollan eficientemente el proceso.
- **Disminución de la calidad del café debido a la ausencia de personal clave que genera insatisfacción en los clientes**

La continuidad de los procesos es vital para mantener la producción y obtener el producto final con las características deseadas, cuando se da la ausencia de personal capacitado este proceso se ve afectado y con ello la operatividad y calidad del producto.

- **Origen:** El riesgo es de origen interno, ya que la responsabilidad cae directamente de la administración de la PYME, ellos son los encargados de gestionar al personal para que logren los objetivos de esta.
 - **Tipo:** El riesgo es de tipo humano, su eje principal es mantener a los colaboradores necesarios y capacitados en los procesos de producción del café, centrándose en el área de la práctica profesional.
- **Atraso en la producción por faltante de insumos de empaque que genera pérdidas de ventas**

En ocasiones el proveedor presenta problemas de abastecimiento y esto provoca que la PYME no cuente con los insumos necesarios para empaquetar, afectando así la producción y distribución del producto.

- **Origen:** Este riesgo es de origen externo, la PYME no depende directamente de otra organización para abastecerse de su materia prima, sin embargo, si necesita de proveedores externos para poder suplirse de los empaques donde se almacena el producto final.

- **Tipo:** Estratégico

➤ **Afectación en la producción debido a desastres naturales que generan pérdidas en las utilidades de la PYME**

Ante las inclemencias del tiempo, la PYME no está exenta de verse afectada por desastres naturales que interrumpan la producción debido a daños en infraestructura, deslizamientos que afectan las plantaciones, pérdida de plantas por exceso de lluvia o periodos de sequías.

- **Origen:** El primer riesgo detectado es de origen externo, ninguna empresa está a salvo de un fenómeno natural, si bien es cierto se puede asegurar la zona donde se encuentra las instalaciones de la PYME, no construir en lugares de alto riesgo y contar con planes de acción por si estos se llegaran a presentar.

- **Tipo:** El riesgo es de tipo ambiental, donde la población se encuentra amenazada por factores naturales que afectan a la población.

➤ **Ineficiencia del proceso de productivo debido a desactualización tecnológica que afecta la generación de utilidades**

No contar con la tecnología más moderna representa un riesgo para continuar con la producción de calidad, ya que los cambios relacionados a la siembra, cosecha o procesos

del café se están dando continuamente, asimismo se debe contar con los equipos y sistemas computacionales acordes a la industria.

- **Origen:** El riesgo es de origen interno, ya que la PYME al no contar con un sistema tecnológico el cual ayude a brindar un control de la producción de materia prima y de producto terminado genera que los datos se encuentren en riesgo de ser extraviados, pues no existe respaldo en otro lugar de la información.
- **Tipo:** El riesgo es de tipo de tecnologías de información, prácticamente abarca todas las áreas específicas como lo es la integridad, acceso, disponibilidad, infraestructura y relevancia, todo esto porque la PYME no cuenta con ninguna herramienta.
- **Pérdida de inventario por incendio que afectan directamente la generación de utilidades**

Daños en las instalaciones, pérdida de material en proceso o almacenado, pérdida de equipo tecnológico y de producción, destrucción de documentación y producto terminado son efectos a los que se enfrentaría la PYME bajo un evento como este.

- **Origen:** Este riesgo es de origen externo, en el cual la PYME se vería altamente afectada si se llegara a presentar y las pérdidas serían muy grandes.
- **Tipo:** Este riesgo es de tipo ambiental, se puede dar por causa de la naturaleza, puede ser alguna falla que se dé internamente en alguna máquina o instalaciones eléctricas o por negligencia del personal
- **Demoras en la producción del producto final por el hurto de los equipos necesarios para el procesado de café que provocan pérdidas de utilidades.**

Pérdidas económicas ocasionadas por la sustracción del producto (café) o equipo indispensable para llevar a cabo la producción.

- **Origen:** Este riesgo es de origen externo, cabe la posibilidad que personas ajenas a las contratadas por la administración roben café de diferentes plantaciones y este acto afecta directamente a la cantidad de materia prima que se recolecta al finalizar la temporada.
 - **Tipo:** Este riesgo es de tipo social, está clasificada en el área de conflictos o alianzas entre grupos sociales, donde personas inescrupulosas hurtan maquinaria de producción o materia prima.
- **Carencia de materia prima por faltante de recolectores de café que provocan pérdidas en las utilidades**

Dificultades para contratar personal para la recolección de café por diferentes circunstancias como la pandemia de COVID 19, falta de interés por el empleo, bajas remuneraciones o problemas en los permisos otorgados por entidades gubernamentales hacia los extranjeros que vienen a recolectar el producto.

- **Origen:** Este riesgo es de origen externo, si bien es cierto cada vez son menos los costarricenses que practican este trabajo, es por esta razón que se debe buscar personal extranjero para recolectar el café y es aún más difícil encontrar el personal porque son contratados únicamente por cuatro meses.
- **Tipo:** Este riesgo es de tipo social y se encuentra en el área de conflicto o alianza entre grupos sociales, no se poseen las herramientas ni medios suficientes para atraer a personas nacionales que realicen esta labor.

Seguidamente se presenta un resumen de la identificación de riesgos de la PYME

Café Vista al Mar.

Tabla 16. Identificación de riesgos

Eventos de riesgo	Origen del riesgo	Clasificación de riesgo
Desecho de materia prima por plaga de roedores que genera pérdida en la producción	Externo	Ambiental
Disminución de la calidad del café por plaga de insectos (broca del café - <i>Hypothenemus hampei</i>) que puede generar insatisfacción en los clientes	Externo	Ambiental
Disminución de la calidad del café por mojarse en el proceso de secado que puede generar insatisfacción en los clientes	Interno	Procesos
Disminución de la calidad del café debido a la ausencia de personal clave que genera insatisfacción en los clientes	Interno	Personal
Atraso en la producción por faltante de insumos de empaque que genera pérdidas de ventas	Externo	Estratégico
Afectación en la producción debido a desastres naturales que generan pérdidas en las utilidades de la PYME	Externo	Ambiental
Ineficiencia del proceso de productivo debido a desactualización tecnológica que afecta la generación de utilidades	Interno	TI
Pérdida de inventario por incendio que afectan directamente la generación de utilidades	Externo	Ambiental
Demoras en la producción del producto final por el hurto de los equipos necesarios para el procesado de café que provocan pérdidas de utilidades	Externo	Social
Atraso en la producción por faltante de insumos de empaque que genera pérdidas de ventas	Externo	Estratégico

Fuente: elaboración propia.

3.1.7.3.5.2. Análisis de riesgos

A los riesgos identificados, se les definen la probabilidad de ocurrencia y el impacto que generan. La probabilidad de ocurrencia se clasifica en la escala de muy poco frecuente a muy frecuente, mientras que el impacto en la escala de muy bajo a muy alto.

Una vez que se establece la probabilidad de ocurrencia y el impacto generado se obtiene el nivel de riesgo inherente según lo establecido en el mapa de calor de riesgos que se presenta a continuación.

Tabla 17. Mapa de calor de riesgos

Impacto		Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	Riesgo
		1	2	3	4	5	
Probabilidad	Muy frecuente	5	10	15	20	25	 Alto  Medio  Bajo
	Frecuencia alta	4	8	12	16	20	
	Frecuencia media	3	6	9	12	15	
	Poco frecuente	2	4	6	8	10	
	Muy poco frecuente	1	2	3	4	5	

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se define el nivel de probabilidad y el impacto de cada uno de los riesgos identificados anteriormente:

- **Desecho de materia prima por plaga de roedores que genera pérdida en la producción.**
- **Probabilidad:** Poco frecuente, no se han presentado casos en la PYME, ya que ellos verifican que los espacios de almacenamiento se encuentren en condiciones aseadas, pero es un riesgo al que existe bastante probabilidad.
- **Impacto:** Alto, debido a que se vería afectada la materia prima y se generaría pérdidas en la PYME.
- **Disminución de la calidad del café por plaga de insectos (broca del café - *Hypothenemus hampei*) que puede generar insatisfacción en los clientes que puede generar insatisfacción en los clientes**

- **Probabilidad:** Frecuencia alta, han ocurrido algunos casos, esta plaga afecta la calidad del grano de café, por lo tanto, se debe de controlar.
 - **Impacto:** Alto, se afectaría la calidad del grano y sería necesario eliminar el café afectado, porque esta plaga afecta la calidad de la bebida del café y por consiguiente se tendría clientes insatisfechos.
- **Disminución de la calidad del café por mojarse en el proceso de secado que puede generar insatisfacción en los clientes.**
- **Probabilidad:** Poco frecuente, debido a que el proceso de secado se da en verano, específicamente en los meses de diciembre-marzo.
 - **Impacto:** Alto, si el café llegase a mojarse la calidad y sabor se verían alterados, esto generaría una pérdida en el valor del producto final.
- **Disminución de la calidad del café debido a la ausencia de personal clave que genera insatisfacción en los clientes**
- **Probabilidad:** Este riesgo es de frecuencia media, ocurre esporádicamente, principalmente cuando una persona está capacitada, está en periodo de maternidad o no puede presentarse a la PYME por razones de causa mayor.
 - **Impacto:** Si se llega a presentar la ausencia del personal clave de la empresa se tendría un impacto alto, ya que se afectarían los procesos productivos directamente y esto perjudica la capacidad operativa y calidad del producto.

- **Atraso en la producción por faltante de insumos de empaque que genera pérdidas de ventas**
- **Probabilidad:** La probabilidad de este riesgo es poco frecuente, no es común que ocurra y generalmente se da por desabastecimiento a nivel nacional del producto, pero la PYME ha optado por medidas para que esto no llegue a afectar, por ejemplo, buscando otros proveedores.
- **Impacto:** El impacto de este riesgo es alto, pues se disminuye la capacidad de producción, lo cual afecta la satisfacción del cliente y los ingresos por ventas, se debe realizar un estudio de mercado para poder encontrar otro empaque que satisfaga las necesidades de la compañía y verificar que los costos de adquisición no se aumenten.
- **Afectación en la producción debido a desastres naturales que generan pérdidas en las utilidades de la PYME.**
- **Probabilidad:** Frecuencia media, no han ocurrido casos que afecten directa o indirectamente a la PYME, pero siempre existe la posibilidad que se dé, ya que se deben tomar en cuenta la geografía del lugar y las condiciones climáticas de la zona.
- **Impacto:** El impacto sería alto, se afectaría la producción e instalaciones, esto traería daños colaterales para la PYME, traduciéndose en grandes pérdidas económicas.
- **Ineficiencia del proceso de producción debido a desactualización tecnológica que afecta la generación de utilidades.**

- **Probabilidad:** Frecuencia media, no se ha dado el caso de que ocurra una actualización tecnológica y la PYME no se haya enterado, pero como cualquier empresa que desee aumentar su producción necesitan herramientas que los mantengan al nivel de la competencia.
 - **Impacto:** El impacto es muy alto, pues se afecta la organización directamente, esto al no contar con la información documentada en sistemas de la materia prima y producto final a lo largo de los años, por lo tanto, es difícil hacer comparaciones e investigaciones de la rentabilidad que ha tenido la PYME.
- **Pérdida de inventario por incendio que afectan directamente la generación de utilidades.**
- **Probabilidad:** Este riesgo es poco frecuente, no han ocurrido casos de incendios en la PYME, pero existe la probabilidad de que se dé en algún momento.
 - **Impacto:** El impacto que se generaría es muy alto, se tendría pérdidas elevadas en muchos aspectos, sin embargo, esto dependería de la magnitud del incendio.
- **Demoras en la producción del producto final por el hurto de los equipos necesarios para el procesado de café que provocan pérdidas de utilidades.**
- **Probabilidad:** Poco frecuente, en algunas ocasiones se ha perdido materia prima (granos de café), esto porque personas alejadas al personal de recolección toman el café directamente de las plantaciones.
 - **Impacto:** Este riesgo es de alto impacto, se afecta la cantidad de producción y se da la pérdida de la materia prima.

➤ **Carencia de materia prima por faltante de recolectores de café que provocan pérdidas en las utilidades.**

- **Probabilidad:** Este riesgo es poco frecuente, en el año 2020 a causa de la pandemia se dificultó el reclutamiento de extranjeros para llevar a cabo la recolección, pues todo el país tenía restricciones y una de ellas era que no se permitía la entrada de extranjeros causando un retraso en la recolección.
- **Impacto:** El impacto de este riesgo es muy alto, se afecta todo el proceso de recolección del café y por ende el proceso productivo.

Una vez asignado la probabilidad de ocurrencia y el impacto de cada riesgo se procede a determinar el nivel de riesgo inherente de cada uno, esto se puede ver en la siguiente matriz de análisis de riesgos.

Tabla 18. Matriz de análisis de riesgos

Eventos de riesgo	Riesgo inherente		Riesgo inherente		Valor riesgo inherente	Clasf. de riesgo neto
	Prob.	Impacto	Prob.	Impacto		
Desecho de materia prima por plaga de roedores que genera pérdida en la producción	Poco frecuente	Alto	2	4	8	Medio
Disminución de la calidad del café por plaga de insectos (broca del café - <i>Hypothenemus hampei</i>) que puede generar insatisfacción en los clientes	Frecuencia alta	Alto	4	4	16	Alto
Disminución de la calidad del café por mojarse en el proceso de secado que puede generar insatisfacción en los clientes	Poco frecuente	Alto	2	4	8	Medio
Disminución de la calidad del café debido	Frecuencia media	Muy alto	3	5	15	Alto

Eventos de riesgo	Riesgo inherente		Riesgo inherente		Valor riesgo inherente	Clasf. de riesgo neto
	Prob.	Impacto	Prob.	Impacto		
a la ausencia de personal clave que genera insatisfacción en los clientes						
Atraso en la producción por faltante de insumos de empaque que genera pérdidas de ventas	Poco frecuente	Alto	2	4	8	Medio
Afectación en la producción debido a desastres naturales que generan pérdidas en las utilidades de la PYME	Frecuencia media	Alto	3	4	12	Alto
Ineficiencia del proceso de productivo debido a desactualización tecnológica que afecta la generación de utilidades	Frecuencia media	Muy alto	3	5	15	Alto
Pérdida de inventario por incendio que afectan directamente la generación de utilidades	Poco frecuente	Muy alto	2	5	10	Medio
Demoras en la producción del producto final por el hurto de los equipos necesarios para el procesado de café que provocan pérdidas de utilidades	Poco frecuente	Alto	2	4	8	Medio
Carencia de materia prima por faltante de recolectores de café que provocan pérdidas en las utilidades	Poco frecuente	Muy alto	2	5	10	Medio

Prob. = Probabilidad

Fuente: elaboración propia

3.1.7.3.5.3. Evaluación de riesgos

Una vez analizados los riesgos de la PYME se obtiene el siguiente orden de prioridad con el fin de poder realizar la evaluación de estos.

Tabla 19. Riesgos según prioridad

Orden de prioridad	Eventos de riesgo	Valor riesgo Inherente	Clasificación de riesgo inherente
1	Disminución de la calidad del café por plaga de insectos (broca del café - <i>Hypothenemus hampei</i>) que puede generar insatisfacción en los clientes	16	Alto
2	Disminución de la calidad del café debido a la ausencia de personal clave que genera insatisfacción en los clientes	15	Alto
3	Ineficiencia del proceso de productivo debido a desactualización tecnológica que afecta la generación de utilidades	15	Alto
4	Afectación en la producción debido a desastres naturales que generan pérdidas en las utilidades de la PYME	12	Alto
5	Carencia de materia prima por faltante de recolectores de café que provocan pérdidas en las utilidades	10	Medio
6	Pérdida de inventario por incendio que afectan directamente la generación de utilidades	10	Medio
7	Desecho de materia prima por plaga de roedores que genera pérdida en la producción	8	Medio
8	Disminución de la calidad del café por mojarse en el proceso de secado que puede generar insatisfacción en los clientes	8	Medio
9	Atraso en la producción por faltante de insumos de empaque que genera pérdidas de ventas	8	Medio
10	Demoras en la producción del producto final por el hurto de los equipos necesarios para el procesado de café que provocan pérdidas de utilidades	8	Medio

Fuente: elaboración propia.

Controles aplicados por la PYME a los riesgos identificados con el fin de disminuir el riesgo inherente:

- **Disminución de la calidad del café por plaga de insectos (broca del café - *Hypothenemus hampei*) que puede generar insatisfacción en los clientes:** Se realiza un control para asegurarse que la fumigación previa a la cosecha fue ejecutada correctamente y que no hay granos con broca de café, en caso de que se encontrara esta plaga se tendría que buscar otros fungicidas que ataquen directamente a la broca y que no afecte al resto de la plantación.
- **Disminución de la calidad del café debido a la ausencia de personal clave que genera insatisfacción en los clientes:** Se trata de contar con otro miembro del personal que cuente con los conocimientos para poder sustituirlo, esto para no detener la producción del producto final.
- **Ineficiencia del proceso productivo debido a desactualización tecnológica que afecta la generación de utilidades:** Los encargados se mantienen actualizados, todos los meses investigan las tecnologías que se ofrecen en el mercado y que pueden ser de gran valor para la PYME.
- **Afectación en la producción debido a desastres naturales que generan pérdidas en las utilidades de la PYME:** Las instalaciones están construidas en una zona de bajo riesgo, esto con el fin de evitar alguna catástrofe natural.
- **Carencia de materia prima por faltante de recolectores de café que provocan pérdidas en las utilidades:** Estar alerta a las situaciones que se presenten nacional e internacionalmente para poder contratar personas de otra región principalmente a nicaragüenses quien son los encargados de realizar esta tarea.

- **Pérdida de inventario por incendio que afectan directamente la generación de utilidades:** Se capacita a los colaboradores para que tengan presente ciertas acciones que ayuden a prevenir un incendio como no sobrecalentar las máquinas, no dejar aparatos eléctricos encendidos, no tener materiales inflamables cerca de fuentes ignición y revisión periódica de la instalación eléctrica del edificio.
- **Desecho de materia prima por plaga de roedores que genera pérdida en la producción:** Los sacos de café almacenados no están a nivel del suelo, además se monitorea periódicamente los sacos para asegurarse de que no hay ninguna plaga que esté dañando la materia prima.
- **Disminución de la calidad del café por mojarse en el proceso de secado que puede generar insatisfacción en los clientes:** Monitoreo constante del clima cuando se está realizando el secado para evitar la lluvia, además siempre los toldos están al lado de cada cama de secado por si fuese necesario taparla, de esta manera el personal tiene más tiempo de actuar de forma rápida para cubrir todas las camas.
- **Atraso en la producción por faltante de insumos de empaque que genera pérdidas de ventas:** Contar con un stock de suministros que pueda cubrir un retraso por parte del proveedor, además contar con otro proveedor para casos de emergencia y realizar monitoreos constantes sobre el abastecimiento del producto, esto con el fin de enfrentar situaciones inusuales de escasez o agotamiento.
- **Demoras en la producción del producto final por el hurto de los equipos necesarios para el procesado de café que provocan pérdidas de utilidades:** Se cuenta con perros de cuido en las instalaciones e instalación de un sistema de alarma antirrobo.

Luego de aplicar los controles descritos anteriormente se procede a realizar una valoración del riesgo residual de cada riesgo

Tabla 20. Matriz de riesgo residual

Eventos de riesgo	Riesgo inherente		Riesgo inherente		Valor riesgo residual	Clasf. de riesgo neto
	Prob.	Impacto	Prob.	Impacto		
Disminución de la calidad del café por plaga de insectos (broca del café - <i>Hypothenemus hampei</i>) que puede generar insatisfacción en los clientes	Poco frecuente	Alto	2	4	8	Medio
Disminución de la calidad del café debido a la ausencia de personal clave que genera insatisfacción en los clientes	Frecuencia media	Medio	3	3	9	Medio
Ineficiencia del proceso de productivo debido a desactualización tecnológica que afecta la generación de utilidades	Poco frecuente	Muy alto	2	5	10	Medio
Afectación en la producción debido a desastres naturales que generan pérdidas en las utilidades de la PYME	Poco frecuente	Alto	2	4	8	Medio
Carencia de materia prima por faltante de recolectores de café que provocan pérdidas en las utilidades	Poco frecuente	Alto	2	4	8	Medio
Pérdida de inventario por incendio que afectan directamente la generación de utilidades	Poco frecuente	Muy alto	2	5	10	Medio
Desecho de materia prima por plaga de roedores que genera pérdida en la producción	Muy poco frecuente	Medio	1	3	3	Bajo

Eventos de riesgo	Riesgo inherente		Riesgo inherente		Valor riesgo residual	Clasf. de riesgo neto
	Prob.	Impacto	Prob.	Impacto		
Disminución de la calidad del café por mojarse en el proceso de secado que puede generar insatisfacción en los clientes	Muy poco frecuente	Alto	1	4	4	Bajo
Atraso en la producción por faltante de insumos de empaque que genera pérdidas de ventas	Muy poco frecuente	Medio	1	3	3	Bajo
Demoras en la producción del producto final por el hurto de los equipos necesarios para el procesado de café que provocan pérdidas de utilidades	Muy poco frecuente	Alto	1	4	4	Bajo

Prob. = Probabilidad

Fuente: elaboración propia.

3.1.7.3.5.4. Administración de riesgos

Luego de realizar la evaluación de riesgos estos se administran de la siguiente manera:

Tabla 21. Estrategia por seguir para la administración de riesgo

Eventos de riesgo	Estrategia para administrar el riesgo
Ineficiencia del proceso de productivo debido a desactualización tecnológica que afecta la generación de utilidades	<u>Prevenir</u> Realizar monitoreo constante de las tecnologías aplicadas en otras empresas de café
Pérdida de inventario por incendio que afectan directamente la generación de utilidades	<u>Transferir</u> Adquirir una póliza de seguro que cubra un eventual incendio
Disminución de la calidad del café debido a la ausencia de personal clave que genera insatisfacción en los clientes	<u>Prevenir</u> Contar con personas de respaldo que tenga los conocimientos necesarios para no detener la producción

Eventos de riesgo	Estrategia para administrar el riesgo
Disminución de la calidad del café por plaga de insectos (broca del café - <i>Hypothenemus hampei</i>) que puede generar insatisfacción en los clientes	<u>Prevenir</u> Realizar las fumigaciones puntualmente, para evitar las plagas de insectos
Afectación en la producción debido a desastres naturales que generan pérdidas en las utilidades de la PYME	<u>Aceptar</u> Hacerse cargo de las pérdidas que podrían provocar los desastres naturales
Carencia de materia prima por faltante de recolectores de café que provocan pérdidas en las utilidades	<u>Prevenir</u> Preparar la cuadrilla de recolección de café con anticipación
Disminución de la calidad del café por mojarse en el proceso de secado que puede generar insatisfacción en los clientes	<u>Prevenir</u> Siempre tener personal cerca de las camas de secado para poder colocar los toldos a tiempo
Desecho de materia prima por plaga de roedores que genera pérdida en la producción	<u>Prevenir</u> Contar con trampas para roedores Almacenamiento sobre tarimas Monitoreo constante
Atraso en la producción por faltante de insumos de empaque que genera pérdidas de ventas	<u>Prevenir</u> Contar con otros proveedores Contar con un stock que permita realizar otro pedido sin comprometer la producción
Demoras en la producción del producto final por el hurto de los equipos necesarios para el procesado de café que provocan pérdidas de utilidades	<u>Prevenir</u> Instalar sistemas de seguridad (cámaras y alarma)

Fuente: elaboración propia.

3.1.7.3.5.5. Revisión y seguimiento de riesgos

La PYME no aplica una correcta revisión y seguimiento de los riesgos, esto se debe a que cuando se ha presentado algún riesgo en la organización, la PYME busca únicamente su solución, pero a esta no se le da seguimiento, con esto se quiere decir que

no se lleva a cabo un proceso adecuado para evaluar las medidas que se abordaron para buscar soluciones eficientes y eficaces.

Es importante que la PYME asigne el grado de ejecución de la administración del riesgo, que realice evaluaciones periódicas para verificar la efectividad de las estrategias que se aplicaron en ellos, revisar periódicamente los riesgos existentes y analizar los procedimientos aplicados y procedimientos futuros, con esto se busca que la PYME pueda ajustar los objetivos y metas instituciones.

3.1.7.3.5.6. Documentación de riesgos

La documentación de riesgos es uno de los mayores problemas que presenta la PYME, la administración tiene el conocimiento de los riesgos que han enfrentado a lo largo de los años, pero no cuentan con el respaldo digital o físico que evidencie el proceso que llevaron a cabo para sobrellevarlo.

Es de suma importancia que la PYME cuente con la documentación necesaria de todos los riesgos y datos que respaldan a la empresa en estos procesos, es necesario que se tenga documentado los riesgos que se han detectado en la PYME, las estrategias, cambios, toda la información necesaria para que estos datos tengan trazabilidad a lo largo de los años, que cuenten con los registros de las personas que han efectuado los cambios, el rol que ejecutaban en la empresa (en caso de renunciadas), las responsabilidades que ejecutaba, información clara, completa y confiable, se pueden tener respaldos digitales de toda esta información y expedientes físicos.

3.1.7.3.5.7. Comunicación de riesgos

La PYME no cuenta con comunicación de riesgos, uno de los mayores problemas que tiene la empresa es que al no tener respaldos digitales o físicos de los riesgos que han presentado en estos años, no pueden brindar información relacionada a este tema a sujetos interesados (internos o externos). Internamente comunican a todos los colaboradores que acciones se tomaron para resolver un riesgo, pero no es nada formal.

La información debe ser accesible para cualquier persona o empresa interesada en el producto, es fundamental que la PYME implemente la creación de informes de seguimiento periódicos (mensuales) sobre el control que han tenido en los riesgos, además de informes de resultados sobre el ciclo normal de la empresa (anual), es importante mencionar que la información se debe ajustar según los requerimientos de los grupos a los cuales va dirigido.

Capítulo IV: Propuesta del sistema de control interno de los procesos de inventarios de Café Vista al Mar

4.1. Propuesta de sistema de control interno de los procesos de inventarios

La propuesta de un sistema de control interno en los procesos de inventarios basado en el marco integrado de COSO 2013 que realizamos como parte de Trabajo Final de Graduación, le brindara a la PYME Café Vista al Mar las herramientas necesarias para la aplicación de los cinco componentes de control interno, donde puedan lograr ventajas competitivas, alcanzando sus objetivos y metas empresariales, de modo que proporcione la optimización de la gestión de los inventarios y la toma de decisiones por parte de la misma.

4.1.1. Justificación de la propuesta

Los activos son unos de los recursos más importantes en una compañía, su custodia y manejo se vuelve tediosa si no se cuenta con procedimientos, políticas o metodologías que ayuden con la debida vigilancia y control de estos, estos recursos son de vital importancia para la operatividad de la empresa y por lo tanto deben contar con las correctas disposiciones para su manejo y ejecución.

Por lo tanto, en la PYME Café Vista al Mar sucede lo antes mencionado, una empresa que nació como un proyecto familiar que quería aprovechar un producto con alta demanda tanto nacional como internacionalmente y que con el paso de los años ha ido creciendo en temas productivos dejando de lado aspectos importantes como el control interno, su aplicación, revisión y adaptación con la actualidad.

Actualmente la PYME cuenta con 5 colaboradores en tiempo normal y hasta 15 adicionales cuando se está en temporada de recolección del grano, con el pasar de los años se pretende crecer en el mercado y con ello se aumentaría la cantidad de personal y los procesos de apoyo y producción, dichos procesos deben contar con normativas y procedimientos que respalden su función y permitan operar eficientemente a la empresa. Por el tipo de negocio en el que se desempeña la PYME, la cuenta de inventario es relevante para la empresa por la cantidad monetaria que representa y su relación con la actividad operativa de los artículos que la componen, por ello, se deben establecer controles que determinen el buen funcionamiento de las actividades operativas y su debido registro.

Por medio de la investigación llevada a cabo sobre el control interno en la PYME se detectaron ciertas deficiencias en el mismo y en la partida de inventario, esto nos generó oportunidades de mejora en el presente trabajo principalmente porque no se han establecido procedimientos de control interno que permitan la eficiencia de los inventarios.

Por lo tanto, un mal manejo del inventario en una empresa podría generar graves problemas en cuanto al abastecimiento de materia prima o producto terminado, así como problemas financieros por un mal manejo de este, por ello debe existir un sistema de control interno que garantice el buen registro y funcionamiento de este sin que se vea afectada la operatividad de la empresa, su imagen o disposición del producto por una mala planificación, contabilización y gestión del inventario.

4.1.2. Alcance de la propuesta

A través de la investigación que se ha desarrollado en Café Vista al Mar se ha identificado que la PYME cuenta con una serie de procedimientos y controles, sin embargo, estos carecen de una estructura de control interno documentada que les permita tener un adecuado manejo y supervisión de estos.

Nuestra propuesta de un sistema de control interno de los procesos de inventarios basado en el Marco Integral COSO 2013 busca desarrollar un manual de procedimientos y políticas que brinde una adecuada gestión de los inventarios de la PYME, donde se pueda abarcar la bodega de materia prima, así como todos los espacios establecidos para cada una de las etapas que se necesitan para obtener el producto final. Se pretende crear procedimientos eficaces aplicables en todas las bodegas de la PYME, tanto en las operaciones presentes como futuras.

Así mismo, la propuesta esboza un sistema de control interno en la cuenta de inventarios basado en el Marco Integral COSO 2013, cuyo objetivo es diagnosticar deficiencias y de esta manera generar cambios necesarios para evaluar y gestionar la efectividad de estos. Además, esta metodología será aplicable para todos los departamentos de la PYME y para todo aquel colaborador que esté relacionado directa e indirectamente con la gestión de los inventarios.

4.1.3. Factores críticos para implementar la propuesta

En una propuesta de implementación de control interno se pueden presentar cambios radicales en la cultura organizacional de la empresa y diversas limitaciones relacionadas a la inversión en tiempo y presupuesto que la Administración necesitará

llevar a cabo. Es por ello que debe existir un alto compromiso de la Administración y de los empleados para desarrollarla de manera eficaz y eficiente.

Entre las principales debilidades que se observan en la empresa para llevar a cabo este proceso se encuentra el desconocimiento técnico vinculado con sistemas de control interno. Lo anterior a raíz de que el personal clave de la empresa mantiene su enfoque en los resultados económicos que deriven de la actividad y descuidan las posibles fugas técnicas que existen tanto explícita como implícitamente, sin considerar la relevancia de un sistema de control interno eficiente en el logro de los objetivos y metas organizacionales debido a que una falta o deficiencia de este podría generar errores o fraudes que impacten los resultados de la empresa.

Además, un factor crítico e indispensable para cualquier proyecto que se desee llevar a cabo son los recursos económicos. La empresa puede que sea escéptica al cambio y se rehúse a realizar ciertos ajustes que afecten tanto su bolsillo como su rol de trabajo sedentario por la incertidumbre del resultado que se obtenga, o bien, su presupuesto les limita desarrollar a cabalidad la implementación eficaz del sistema de control interno.

No obstante, la empresa demuestra interés en ejecutar actividades de control que contribuyan a reducir el riesgo asociado a los inventarios que se ha presentado en algunas ocasiones en el pasado, considerando que la implementación de estos controles generará gastos adicionales al presupuesto anual.

4.1.4. Implementación del Modelo de Control Interno COSO 2013 adaptado a Café vista al Mar

De acuerdo con el estudio y análisis realizado a los cinco componentes de control interno según COSO 2013 en el capítulo 3, se obtienen resultados los cuales nos arrojan

que la PYME tiene grandes carencias en su implementación. Es por esto que la propuesta pretende fortalecer diferentes actividades de control interno, por medio de los componentes descritos a continuación.

4.1.4.1. Entorno / ambiente de control

Con base en el análisis realizado sobre el entorno y ambiente de control, a continuación, se mencionan acciones que contribuirán a que la empresa pueda fortalecer su control interno y a la vez, mitigar sus riesgos:

- Definir métodos y planes de acción para la gestión de las debilidades identificadas en los procesos.
- Realizar la debida documentación del Código de Conducta de la empresa y la divulgación de este a todo el personal.
- Elaborar y comunicar el manual de puestos, que identifique los roles, responsabilidades y niveles de delegación en la empresa, así como políticas relacionadas, para que el personal conozca sus funciones, responsabilidades y límites.
- Ejecutar evaluaciones periódicas del desempeño de los colaboradores, con el propósito de identificar oportunidades de mejora y lograr una mayor eficiencia en la realización de tareas asignadas.
- Crear canales de comunicación que permitan la discusión y denuncia de asuntos de fraude o colusión. Promoviendo así una cultura organizacional de prevención de fraude en la empresa.

- Definir, documentar y aprobar formalmente el organigrama de la empresa, así como revisar periódicamente si existen cambios en el mismo.
- Documentar por escrito la evidencia en la aplicación de controles internos por parte de la administración.
- Documentar formalmente las políticas, manuales y procedimientos de todas las actividades realizadas en la organización, así como programar revisiones periódicas que mantengan actualizados los documentos y proporcionen un grado de eficiencia mayor.
- Establecer un encargado de la gestión de recursos humanos que lleve a cabo el proceso de selección y reclutamiento que satisfaga las necesidades de personal.
- Elaborar un plan de acción para la continuidad del negocio que proporcione las soluciones temporales en casos de ausencias de personal clave de la empresa que pueda afectar la operatividad de esta.
- Implementar planes de incentivos y beneficios que motiven a los empleados al cumplimiento de metas organizacionales.
- Definir objetivos y metas organizacionales, a corto, mediano y largo plazo, que conduzcan a la empresa a la eficiencia y eficacia de sus operaciones y resultados.

4.1.4.2. Evaluación de riesgos

Como parte del estudio de la evaluación de riesgos que se ha realizado en los capítulos anteriores se han identificado debilidades en el área de control de inventarios de la PYME que provocan un mal manejo para gestionar de manera adecuada los riesgos identificados, por lo tanto, se detallaran los riesgos identificados por la PYME y el grupo de investigación:

Tabla 22. Evaluación de riesgos

Riesgo	Proceso	Actividad	Consecuencia	Controles
Desecho de materia prima por plaga de roedores que genera pérdida en la producción	Mantenimiento de las bodegas y revisión del estado de materia prima.	Cada año al terminar la cosecha se empaca la materia prima y se almacena en la bodega.	<ul style="list-style-type: none"> • Afectación en la calidad del grano de café a causa de ausencia de monitoreo en el almacenamiento de este. • Pérdidas económicas por falta de monitoreo a la materia prima. • Daños en las instalaciones eléctricas de la PYME. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar monitoreos periódicos para verificar el estado de la materia prima. • Delegar a una persona específica que se encargue de este control. • Estandarizar un proceso para llevar a cabo el monitoreo de la materia prima. • Mantener puntos específicos con trampas para monitorear si hay roedores cerca.
Disminución de la calidad del café por plaga de insectos (broca del café - <i>Hypothenemus hampei</i>) que puede generar insatisfacción en los clientes	Monitoreo de las plantaciones de café y control en materia prima almacenada en bodega.	Tanto las plantaciones de café deben estar en perfecto estado ya que de ahí se recolecta el grano de café y de ellas dependen la calidad de este, así como de la materia prima que esta almacenada en bodega.	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando una plaga afecta directamente a las plantaciones se pueden debilitar los granos de café, la densidad de este disminuye notoriamente, el cafeto se puede infectar por hongos y otros microorganismos. • Mala calidad del café. • Pérdidas económicas. • Pérdida de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear constantemente las plantaciones de café. • Llevar un historial de las localidades de las plantaciones que nos muestre la regularidad de las plagas por las cuales ha sido afectada. • Mantener un listado de productos agroquímicos y naturales que ayudan a combatir estas plagas. • Contratar la opinión de un experto como un agrónomo para salvaguardar la calidad de las cosechas.

Riesgo	Proceso	Actividad	Consecuencia	Controles
Disminución de la calidad del café por mojarse en el proceso de secado que puede generar insatisfacción en los clientes	Secado del café.	El café se coloca en cámaras de secado que están al aire libre, esto gracias a las condiciones típicas de la temporada.	<ul style="list-style-type: none"> • Si no se encuentra ningún colaborador cerca de las cámaras de secado y empieza a llover, los granos se podrían mojar. • Pérdida de la calidad de la materia prima. • Pérdidas económicas por inadecuados monitoreos de la materia prima. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de cámaras de secado con protección de un plástico transparente que permite el ingreso del sol, pero no de la lluvia. • Establecer horas puntuales para monitorear la humedad de los granos de café. • Proponer a un colaborador específico que se haga cargo de este proceso.
Disminución de la calidad del café debido a la ausencia de personal clave que genera insatisfacción en los clientes	Reclutamiento de personal extra.	Café Vista al Mar es una PYME familiar donde todos las actividades administrativas y producción son llevadas a cabo por ellos mismos.	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de conocimientos a la hora que un familiar esté ausente. • Atraso en la producción y distribución del producto final. • Pérdidas económicas a causa de falta de mano de obra. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar pasantes en la PYME para cubrir posibles faltantes de personas. • Proponer la PYME como un emprendimiento para que estudiantes de las universidades puedan hacer proyectos de campo y de esta manera puedan agregar valor a la misma. • Documentar todas las actividades por medio de manuales. • Capacitar a todos los colaboradores en los diferentes procesos, para que puedan ayudar a otras áreas.
Atraso en la producción por faltante de insumos de empaque que	Selección de proveedores y cotización de compra.	La PYME compra grandes cantidades de empaques dos o tres veces al año esto con el fin de reducir costos.	<ul style="list-style-type: none"> • Si se agotan los empaques la PYME tendría que buscar de emergencia otro proveedor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Registros de los movimientos del inventario de empaques. • Establecer un mínimo de los inventarios de empaques para realizar una nueva compra.

Riesgo	Proceso	Actividad	Consecuencia	Controles
genera pérdidas de ventas			<ul style="list-style-type: none"> • Aumento desproporcionado del costo de los empaques. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear políticas para la compra de empaques, donde se establezca nuevas cotizaciones con nuevos proveedores.
Afectación en la producción debido a desastres naturales que generan pérdidas en las utilidades de la PYME	Creación de medidas de prevención ante desastres naturales.	La PYME no cuenta con medidas para enfrentar un desastre natural.	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdidas totales o parciales de materia prima. • Pérdidas económicas. • Pérdida de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de medidas de prevención ante desastres naturales, incluyendo actividades antes, durante y después del fenómeno. • Establecer acciones puntuales por si se llega a perder plantaciones o materia prima. • Mantener un seguro a las instalaciones donde se encuentra la PYME.
Ineficiencia del proceso de productivo debido a desactualización tecnológica que afecta la generación de utilidades	Disponibilidad de herramientas que permitan un control de los inventarios y ventas.	La PYME solo cuenta con registros de otros años de forma manual.	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de inventario debido a la inexistencia de evidencia en herramientas tecnológicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Registrar las entradas y salidas de los inventarios. • Documentar el proceso de registros de inventarios; materia prima, producto en proceso y producto final. • Dejar evidencia del ingreso y salida del inventario por medio de firmas de autorización.
Pérdida de inventario por incendio que afectan directamente la generación de utilidades	Plan de acción contra incendios.	Las máquinas podrían llegar a calentarse o presentar problemas técnicos que provoquen un incendio.	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdidas económicas a causa de la afectación de los inventarios. • Daños en las instalaciones de la PYME. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear políticas de mantenimiento de las instalaciones y máquinas de la PYME. • Crear manuales donde se especifique que hacer antes, durante y después de un incendio.

Riesgo	Proceso	Actividad	Consecuencia	Controles
Demoras en la producción del producto final por el hurto de los equipos necesarios para el procesado de café que provocan pérdidas de utilidades	Controles de seguridad para colaboradores.	No se llevan controles de los inventarios en la PYME.	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdidas de inventarios. • Pérdidas económicas por extravío o robo de inventarios. • Conflicto entre los colaboradores por falta de inventarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear ciclos de conteos físicos, para verificar los datos que se tienen en los registros.
Carencia de materia prima por faltante de recolectores de café que provocan pérdidas en las utilidades	Reclutamiento de personal meses antes de iniciar las temporadas de recolección	Muchas veces la PYME no conoce a los colaboradores que le brindaran el servicio.	<ul style="list-style-type: none"> • Por falta de personal la recolección puede retrasarse. • Caída del grano de café por falta de recolectores. • Disminución en la materia prima almacenada en bodega. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener alianzas con empresas o personas que deseen brindar el servicio. • Contactar el personal meses antes que inicie la recolección de café.

Fuente: elaboración propia.

4.1.4.3. Actividades de control

Luego de la evaluación de riesgos realizada en el cuadro anterior se identifican actividades de control que deben ser implementadas por la administración para fortalecer el control interno del proceso de inventarios, estas se detallan a continuación:

➤ **Revisión de control de plagas**

Se debe comprobar periódicamente que se está realizando el proceso de revisión de plagas tanto de roedores como de insectos correctamente (se debe definir una frecuencia por parte de la administración para dicha comprobación).

➤ **Revisión del proceso de selección de nuevos empleados**

Se debe de revisar periódicamente el proceso de selección de empleados, garantizando que se realice correctamente.

➤ **Revisión del análisis periódico de proveedores**

La administración debe de revisar que se realiza el análisis de proveedores frecuentemente, garantizando que si se está cumpliendo con este procedimiento y se están tomando decisiones asertivas para el ciclo normal de la empresa y su crecimiento.

➤ **Revisión periódica de los protocolos de prevención de desastres naturales**

Se debe de realizar una revisión cada cierto tiempo de que los protocolos de prevención de desastres naturales estén actualizados de manera que garanticen que en caso

de ser necesario utilizarlos van a lograr su objetivo, además es importante que se creen simulacros para poner en práctica estas medidas y evaluar su efectividad.

➤ **Comprobación periódica de nuevas tecnologías**

Revisar con una determinada frecuencia la aparición de nuevas tecnologías que permitan mejorar la eficiencia en la producción y manejo del café.

➤ **Monitoreo de controles de incendio**

Se comprueba periódicamente el protocolo creado para prevenir incendios, de igual forma es importante poner en práctica estas medidas en la ejecución de simulacros.

➤ **Revisión del proceso para la prevención de hurtos**

Se verifica que se está cumpliendo con el proceso para la prevención del hurto de bienes y se realizan monitoreo y conteos adicionales de los bienes.

4.1.4.4. Información y comunicación

Con respecto al apartado de información y comunicación sobre la evaluación de riesgos elaborada, se tiene la necesidad de implementar ciertas acciones que estimulen el intercambio de información relevante para las distintas áreas y procesos, que provenga de factores internos o externos, con el fin de que la empresa identifique situaciones y lleve a cabo las tareas de control que colaboren en la consecución de las metas y objetivos establecidos, ya que para esto se requiere recolectar información importante de todas las actividades que se realizan en los distintos niveles, se identificaron actividades que se deben de implementar para mejorar los sistemas de control interno:

Se recomienda a la administración buscar apoyo, por medio de la opinión de un experto a fin de salvaguardar y mantener la calidad de las cosechas, para evitar que se vea afectado el producto final y por ende los ingresos económicos de la PYME.

Es importante mantener un flujo de comunicación constante dentro de las áreas de trabajo, lo que permite mantener actualizada las situaciones relevantes que se dan dentro de los procesos y que todos los involucrados estén al tanto y conozcan adecuadamente los procesos y actividades relevantes que se deben ejecutar por si en algún momento faltara el encargado de una tarea específica, algunos otros colaboradores puedan atender la necesidad presente.

Es de vital importancia crear manuales y documentar las actividades y procesos que se deben ejecutar, con la finalidad de que la información se encuentre disponible y al alcance de los colaboradores de las distintas áreas de trabajo.

Mantener un adecuado control sobre el registro de entradas y salidas de inventarios, para mantener actualizado el stock. Así mismo, documentar el proceso de registros de inventarios; materia prima, producto en proceso y producto final, para tener un mejor control de la información de los inventarios.

4.1.4.5. Actividades de supervisión

Para que un sistema de control interno funcione adecuadamente es necesario que la empresa adopte las medidas respectivas principalmente con la contratación de un colaborador que se encargue de monitorear y darle seguimiento al sistema de control y las deficiencias que se detecten.

A través de esta propuesta se le recomienda al encargado de la administración de PYME Café Vista al Mar que designe a una persona que lleve a cabo el puesto antes

mencionado, este encargado debe cumplir con sus funciones de forma exclusiva y de manera independiente buscando así que no haya problemas de objetividad ni conflictos de interés que pongan en problemas la operatividad de la empresa y el fin primordial del control interno, esta persona puede ser contratada de manera externa o bien, haciendo un ajuste de personal a nivel interno de la compañía.

Llevar a cabo la definición del perfil del puesto le corresponde a la administración, asimismo debe corroborar que la persona contratada sea la idónea para que ejecute a cabalidad sus funciones como verificar que se cumplan correctamente las actividades de control establecidas, analizar el entorno e identificar riesgos que afecten la operatividad de los procesos y que puedan evitarse mediante la ejecución de nuevos controles, además de analizar la corrección de los mismos e implementar oportunidades de mejora.

Por otro lado, el encargado debe detectar aquellos riesgos que afecten o vayan a afectar a la empresa y brindarles un nivel de impacto, con esto se determina el grado de afectación y las medidas a ejecutar. Es vital que se establezca un plan de revisión con la periodicidad que la administración considere necesaria, así como el alcance de este, áreas críticas, frecuencia, personal y recursos necesarios para llevar a cabo las tareas de revisión.

Junto a lo antes mencionado, también son obligaciones del encargado del sistema de control interno las siguientes:

- Revisar que los componentes y principios mencionados en COSO 2013 funcionan de acuerdo con lo estipulado y realidad del negocio.
- Estar atento a nuevos cambios en la operación del negocio que requieren de controles acordes a la necesidad, sus posibles medidas correctivas y la documentación de nuevos procesos.

- Comunicar a quien corresponda las situaciones que vayan surgiendo mediante la operatividad de la compañía, así como las medidas correctivas que subsanen los procesos afectados y su período de implementación.
- Al mismo tiempo, la administración puede llevar a cabo medidas de monitoreo continuo que apoyen los procesos operativos como la realización de un análisis del uso de inventario contra los montos presupuestados para verificar si se cumple la eficacia de los mismos, automatizar procesos y con ello acelerar los tiempos y reducir los costos, tener un mayor control en temas de inventario específicamente en temas de compra, recibimiento, almacenado, salidas (producto final), usos, capacidad de almacenaje y demás, estos controles ayudan a contar con un inventario más detallado y que representa la necesidad real de la compañía.

4.1.5. Ventajas de la propuesta

Un manual de políticas y procedimientos es una gran herramienta de crecimiento para un PYME ya que le permite institucionalizar y establecer objetivos, funciones y normas. Además, sirve de guía para ejecutar las tareas de cada departamento, nos evitan discusiones y conflictos en las operaciones, se eliminan la duplicación de funciones, se delegan las responsabilidades según las necesidades de Café Vista al Mar y nos aseguran la continuidad y coherencia de los procedimientos con el paso de los años.

4.2. Manual de políticas y procedimientos para el proceso de inventarios de Café Vista al Mar

El manual de políticas y procedimientos desarrollado para la PYME Café Vista al Mar se encuentra en el Anexo 4.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones

Al concluir el proceso de investigación para el desarrollo de este trabajo final de graduación y al presentar la propuesta de un manual de políticas y procedimientos para el proceso de inventario para la PYME Café Vista al Mar, se ha logrado obtener las siguientes conclusiones:

1. Para crear una propuesta de un manual de políticas y procedimientos de control interno, es fundamental obtener un amplio conocimiento de la industria en la que opera la PYME, investigar sobre el desarrollo que ha tenido este mercado con el paso de los años y evaluar diferentes procesos operativos, además, es necesario comprender los sistemas, las medidas de coordinación y estructura administrativa de la empresa para seleccionar un adecuado marco de referencia donde se logre la optimización y crecimiento del negocio, por lo cual se considera importante tomar como guía al modelo COSO 2013 para fortalecer el sistema de control interno para el proceso de inventarios en Café Vista al Mar.
2. Realizar un análisis de la gestión de inventarios de Café Vista al Mar permitió detectar oportunidades de mejora relacionadas al uso óptimo de los recursos, según las buenas prácticas establecidas en COSO 2013, así como de mejoras continuas de las actividades de control relacionadas a los riesgos y las acciones correctivas a implementar.
3. Además, la propuesta planteada guía a la administración de Café Vista al Mar en dos áreas fundamentales para fortalecer su sistema de control interno en proceso de inventarios, la primera es la identificación de puntos críticos que le permiten la

mejora continua, y la segunda es servir como herramienta que monitoree constantemente tanto las operaciones como los controles de la PYME, ya que dicha propuesta al utilizar COSO 2013 contempla aspectos de gran relevancia, como lo son: el ambiente o entorno de control en que se desenvuelve la empresa, la identificación de riesgos, la definición de actividades que mitiguen los riesgos identificados, la comunicación, información y seguimiento de los mismos.

4. También, se determinó que para el éxito de todos los posibles cambios que se deseen realizar, se necesita el compromiso de todos los colaboradores de la empresa; su estructura organizacional debe plantearse cumpliendo el estándar establecido, en este caso por COSO 2013, y a su vez, cada persona involucrada, desde el más pequeño hasta el más grande en la jerarquía de puestos, debe tener una actitud abierta al cambio, a adoptar nuevas políticas de la empresa y procedimientos del perfil de puestos que sean necesarias para lograr una mejora continua direccionada al cumplimiento de las metas organizacionales.

5.2. Recomendaciones

Como resultado del desarrollo de la investigación y tomando en cuenta la propuesta de un manual de procedimientos para el proceso de inventarios diseñada para la PYME, se han establecido las siguientes recomendaciones dirigidas a Café Vista al Mar:

1. Aprobar la propuesta de un manual de políticas y procedimientos para el proceso de inventario, es un paso fundamental para que se pueda convertir en una herramienta de gran uso para todos los miembros de la empresa y que ayude a fortalecer el sistema de control interno, además, cada procedimiento fue

desarrollado en función a las necesidades operacionales de la PYME y en ciertas áreas donde se encontraron deficiencias, por consiguiente, este manual les brinda autocontrol, autogestión y autorregulación operacional.

2. Llevar a cabo revisiones periódicas de dicha propuesta para fortalecer el sistema de control interno con el fin de que se encuentre actualizado y que se adapte a las condiciones y operaciones reales de la PYME.
3. Definir medios de comunicación efectivos para divulgar la propuesta de control interno planteada a todo el personal involucrado en la gestión de inventarios, y de esta manera cada colaborador tenga claridad de sus funciones y responsabilidades. Cabe señalar que dicha divulgación es imprescindible tanto para implementar la propuesta como para comunicar mejoras que se le realicen a la misma.
4. Realizar capacitaciones constantes al personal para fortalecer continuamente conocimientos adquiridos de la propuesta en cuanto a los procesos de inventarios y el control interno de la PYME, así como, generar en el personal una motivación al crecimiento y mejoramiento personal y empresarial.

Referencias bibliográficas

- Arce, I., Rodríguez, S. & Viales, J. (2016). *Diseño del Sistema de Gestión de Inventarios para la Oficina de Suministros de la Universidad de Costa Rica*. [tesis de licenciatura, Universidad de Costa Rica]. Repositorio SIBDI. <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/10046/1/40012.pdf>
- AUDITOOOL. (2015, 27 de noviembre) *30 Buenas Prácticas en el Control Interno de los Inventarios*. Portafolio Blog. <http://blogs.portafolio.co/buenas-practicas-de-auditoria-y-control-interno-en-las-organizaciones/30-buenas-practicas-en-el-control-interno-de-los-inventarios/>
- AUDITOOOL. (2016, 07 de julio). *¿Cómo elaborar manuales de control interno?* <https://www.auditool.org/blog/control-interno/4368-como-elaborar-manuales-de-control-interno>
- Berrocal, E. y Expósito, J. (s. f.). *El Proceso de Investigación Educativa II: Investigación-Acción*. Universidad de Granada. https://www.ugr.es/~emiliobl/Emilio_Berrocal_de_Luna/Master_files/UNIDAD%20%20Investigacio%CC%81n%20-%20Accio%CC%81n.pdf
- Betancourt, D. (2018, 30 de abril). *Valuación o valoración de inventarios: métodos, procedimiento y ejemplo*. Ingenio Empresa. www.ingenioempresa.com/metodos-valoracion-inventarios.

- Cambroner, J. (2020, 3 de junio). Café tico mantiene su presencia en el mercado estadounidense pese a la pandemia. *SINART Costa Rica Medios*.
<https://costaricamedios.cr/2020/06/03/cafe-tico-mantiene-su-presencia-en-los-mercados-estadounidenses-pese-a-la-pandemia/>
- Casares, I. (2016, 7 de julio). ¿Cómo elaborar manuales de Control Interno? AUDITOOL.
<https://www.auditool.org/blog2/control-interno/4368-como-elaborar-manuales-de-control-interno>
- Castro, J. (2015, 24 de junio). Mejores Prácticas en Manejo de Inventarios: Infografía. *Corponet Blog*. <https://blog.corponet.com.mx/mejores-practicas-en-manejo-de-inventarios-infografia>
- Céspedes, N., Paz, J., Jiménez, F., Pérez, L. & Pérez, Y. (2017). *La Administración de los Inventarios en el Marco de la Administración Financiera a Corto Plazo*.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6145627.pdf>
- Código de Comercio. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nvValor1=1&nValor2=6239
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013, mayo). Control Interno- Marco Integrado.
https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf

Constitución Política de la República de Costa Rica.

https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=871

CropLife Latin America. (s. f.). Broca del Café. Recuperado 4 de octubre de 2021, de

<https://www.croplifela.org/es/plagas/listado-de-plagas/broca-del-cafe>

Cruz, F. (2017). *Gestión de inventarios*. UF0476. IC Editorial. <https://elibro.net.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/es/ereader/sibdi/59186?page=33>

DELOITTE. (2019). *¿Por qué es importante el control interno en las empresas?*

<https://www2.deloitte.com/py/es/pages/audit/articles/opinion-control-interno-empresas.html>

Durán, Y. (2012, enero-junio). Administración del inventario: elemento clave para la optimización de las utilidades en las empresas. *Visión Gerencial*.

<https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545892008.pdf>

El financiero. (2021). *Pese a la pandemia, la industria mundial del café superó las expectativas del 2020*. [https://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/pese-](https://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/pese-a-la-pandemia-la-industria-mundial-del-cafe/JZ5U37MELBFBLF43GCHH7JWXTE/story/)

[a-la-pandemia-la-industria-mundial-del-](https://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/pese-a-la-pandemia-la-industria-mundial-del-cafe/JZ5U37MELBFBLF43GCHH7JWXTE/story/)

[cafe/JZ5U37MELBFBLF43GCHH7JWXTE/story/](https://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/pese-a-la-pandemia-la-industria-mundial-del-cafe/JZ5U37MELBFBLF43GCHH7JWXTE/story/)

Elizalde-Marín, L. (2018, noviembre). Control interno desde el enfoque contemporáneo (modelo coso y coco). *Revista contribuciones a la Economía*.

[https://www.hacienda.go.cr/Sidovih/uploads//Archivos/Articulo/Control%20interno%20desde%20el%20enfoque%20contempor%20C3%A1neo%20\(modelo%20coso](https://www.hacienda.go.cr/Sidovih/uploads//Archivos/Articulo/Control%20interno%20desde%20el%20enfoque%20contempor%20C3%A1neo%20(modelo%20coso)

o%20y%20coco)%20En-

Revista%20Contribuciones%20a%20la%20Econom%C3%ADa%20(octubre-diciembre%202018).pdf

Estupiñán, R. (2006, agosto). *Administración o Gestión de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna*. [http://190.116.26.93:2171/mdv-biblioteca-](http://190.116.26.93:2171/mdv-biblioteca-virtual/libro/documento/2EA5rR124OyauJXarO9Nj7_ADMINISTRACION_DE_RIESGOS_E.R.M_Y_LA_AUDITORIA_INTERNA.pdf)

[virtual/libro/documento/2EA5rR124OyauJXarO9Nj7_ADMINISTRACION_DE_RIESGOS_E.R.M_Y_LA_AUDITORIA_INTERNA.pdf](http://190.116.26.93:2171/mdv-biblioteca-virtual/libro/documento/2EA5rR124OyauJXarO9Nj7_ADMINISTRACION_DE_RIESGOS_E.R.M_Y_LA_AUDITORIA_INTERNA.pdf)

Fiallos, M. (2017). *La gestión de los inventarios y su impacto en la rentabilidad del sector ferretero en la ciudad de Ambato*. [Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA, Universidad Técnica De Ambato]. Repositorio Institucional UTA. <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/24754/1/T3882i.pdf>.

Fonseca, L. (2011). *Sistema de Control interno para organizaciones. Instituto de Investigación en Accountability y Control - IICO*. [https://books.google.co.cr/books?id=plsiU8xoQ9EC&printsec=frontcover&dq=C](https://books.google.co.cr/books?id=plsiU8xoQ9EC&printsec=frontcover&dq=CONTROL+INTERNO&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiN666rv-frAhULqlkKHTqsCE4Q6AEwAHoECAAQA#v=onepage&q&f=false)
[ONTROL+INTERNO&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiN666rv-](https://books.google.co.cr/books?id=plsiU8xoQ9EC&printsec=frontcover&dq=CONTROL+INTERNO&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiN666rv-frAhULqlkKHTqsCE4Q6AEwAHoECAAQA#v=onepage&q&f=false)
[frAhULqlkKHTqsCE4Q6AEwAHoECAAQA#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.cr/books?id=plsiU8xoQ9EC&printsec=frontcover&dq=CONTROL+INTERNO&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiN666rv-frAhULqlkKHTqsCE4Q6AEwAHoECAAQA#v=onepage&q&f=false)

Guerrero, S. (2009). *Inventarios: manejo y control*. Ecoe Ediciones. [https://elibro-](https://elibro-net.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/es/ereader/sibdi/69078?page=1)
[net.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/es/ereader/sibdi/69078?page=1](https://elibro-net.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/es/ereader/sibdi/69078?page=1)

Hernández-Sampieri, R; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. (6ta.edición). [://www.uca.ac.cr/wp-](http://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf)
[content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf](http://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf)

- ICAFE. (2015). *Acerca del ICAFE*. <http://www.icafe.cr/icafe/acerca-del-icafe/>
- ICAFE. (2020a). *Exportación de Café de Costa Rica con tendencia positiva en el mercado*. Recuperado el 10 de mayo de 2021. <http://www.icafe.cr/exportacion-de-cafe-de-costa-rica-con-tendencia-positiva-en-el-mercado/>
- ICAFE. (2020b). *Informe Sobre la Actividad Cafetalera de Costa Rica*. http://www.icafe.cr/wp-content/uploads/informacion_mercado/informes_actividad/actual/Informe%20Actividad%20Cafetalera.pdf
- ICAFE. (s.f.-a). *El Mejor Café del Mundo*. Recuperado el 10 de mayo de 2021. <http://www.icafe.cr/nuestro-cafe/el-mejor-cafe-del-mundo/>
- ICAFE. (s.f.-b). *Estructura del Sector*. Recuperado el 10 de mayo de 2021. <http://www.icafe.cr/nuestro-cafe/estructura-del-sector/#:~:text=En%20Costa%20Rica%20la%20comercializaci%C3%B3n,intervienen%20en%20la%20actividad%20cafetalera.>
- ICO. (2020). *Efectos de la COVID 19 en el sector mundial del café: encuesta de los miembros exportadores de la ICO*. <https://www.ico.org/documents/cy2019-20/coffee-break-series-3c.pdf>
- ICO. (2021a). *Informe del mercado del café - marzo 2021*. <https://www.ico.org/documents/cy2020-21/cmr-0321-c.pdf>

ICO. (2021b). *Panorama general del Informe de la OIC sobre desarrollo cafetero 2020.*

<https://www.ico.org/documents/cy2020-21/ed-2358c-overview-cdr-2020.pdf>

ICO. (s.f.). *Historia del café.* Recuperado el 12 de mayo del 2021.

https://www.ico.org/ES/coffee_storyc.asp

IFAC. (2016). *Evaluar y mejorar el control interno en las organizaciones. Guía*

Internacional de Buenas Prácticas.

<https://www.ifac.org/system/files/publications/files/Evaluar-y-mejorar-el-control-interno-en-las-organizaciones.pdf>

IFRS. (2003). NIC 2 – Inventarios.

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/audit/documentos/niiif-2019/NIC%202%20-%20Inventarios.pdf>

ISOTools. (2019, 11 de septiembre). *¿Por qué es importante un sistema de control interno*

en las auditorías? <https://www.isotools.org/2019/09/11/el-sistema-de-control-interno-y-su-importancia-en-las-auditorias/>

Márquez, G. (2015, septiembre 28). Importancia del control de inventarios en las

empresas. *Geotipolis.* <https://www.gestiopolis.com/importancia-del-control-de-inventarios-en-las-empresas/>

Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2019). *Aumentó la cantidad de*

microempresas en el país.

<http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2019/pyme/cp.pdf>

Normas Técnicas de Auditoría del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas.

(2015). Normas Técnicas sobre Ejecución del Trabajo. *Revista REA economistas auditores*. <http://www.ethikauditores.com/wp-content/uploads/2015/08/NormasTecnicasBOICAC94.pdf>

Ley N°8292 de 2002. Ley General de Control Interno. 4 de setiembre del 2002. Publicada en La Gaceta N°169.

Obando, M. (2018, 14 de junio). Estudio revela que 8,4 de cada 10 costarricenses toma café. *La República.Net*. <https://www.larepublica.net/noticia/estudio-revela-que-84-de-cada-10-costarricenses-toma-cafe#:~:text=El%20informe%20indica%20que%20cada,grano%2C%20soluble%20y%20en%20c%C3%A1psulas>.

Reforma Reglamento a la Ley de Relaciones entre Productores, Beneficiarios y Exportadores de Café N° 39854-MAG. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC¶m2=1&nValor1=1&nValor2=82373&nValor3=105342&strTipM=TC&lResultado=2&nValor4=1&strSelect=sel

Régimen Relaciones de Productores, Beneficiarios y Exportadores Café N° 2762. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=36867

Reglamento para la Producción, Industrialización y Comercialización del Café Sostenible

N° 30938-MAG. <http://www.mag.go.cr/legislacion/2003/de-30938.pdf>

Rivas, L. A. (2015). ¿Cómo hacer una tesis? Capítulo 6 La definición de variables o categorías de análisis. (pp.107-118). Instituto Politécnico Nacional.

https://www.researchgate.net/publication/286288002_Capitulo_6_La_definicion_de_variables_o_categorias_de_analisis

Roca C. C., (2020, mayo). Teoría y elección metodológica en la investigación. Anuario de Métodos de Investigación en Comunicación Social.

https://repositori.upf.edu/bitstream/handle/10230/44594/RCuberas_Methodos_01.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Anexos

Anexo 1 – Cuestionario para el conocimiento sobre los sistemas de control interno de Café Vista al Mar, aplicado el 21 de febrero de 2022

**Obligatorio*

1. ¿Cuántos años tiene de laborar en la empresa? *

2. En qué departamento trabaja *

3. ¿Cuándo empezó a trabajar en la empresa le explicaron las reglas a seguir en sus labores?

**Marca solo un óvalo.*

Sí *Salta a la pregunta 4*

No *Salta a la pregunta 5*

4. ¿Le han dado nuevas reglas después de las iniciales?

**Marca solo un óvalo.*

Sí *Salta a la pregunta 6*

No *Salta a la pregunta 6*

5. ¿Le han dado alguna regla en el tiempo que tiene de laborar en la empresa?

**Marca solo un óvalo.*

Sí *Salta a la pregunta 6*

No

6. ¿La encargada de la empresa verifica que se sigan las reglas que le han dado?

**Marca solo un óvalo.*

Sí *Salta a la pregunta 7*

No

7. ¿Con que frecuencia se realizan las verificaciones?

**Marca solo un óvalo.*

Diario

Semanal

Quincenal

Mensual

Otro *Salta a la pregunta 8*

8. ¿Tiene conocimiento de que es un sistema de control interno?

**Marca solo un óvalo.*

Sí *Salta a la pregunta 9*

No

9. ¿Considera que las reglas implementadas por la empresa son un sistema de control interno?

**Marca solo un óvalo.*

Sí

No

Anexo 2 – Entrevista sobre riesgos a la encargada de la PYME realizada el 13 de mayo de 2021

Universidad de Costa Rica

“Propuesta de un sistema de control interno para optimizar los procesos de inventarios en Café Vista al Mar, San Ramón, Alajuela, Costa Rica, basado en el marco integral COSO 2013”.

La presente entrevista busca recolectar información referente a los riesgos que la PYME ha identificado en su organización, por medio de la administración.

1. ¿Qué riesgos ha identificado la PYME que pueda llegar a afectar a la producción de café?

En el año 2021 a causa de la pandemia, el empaque con el que se habían trabajado siempre se agotó y se tuvo que buscar otro proveedor quien brindó un producto más caro y por lo tanto el costo del producto final aumentó. Además, se tuvo que cambiar la imagen del producto final.

Siempre se debe mantener las plantas de café libre de plagas como lo es la broca, ya que esta afecta la calidad del café. Existen muchas más plagas, pero por lo general se usan buenos productos para prevenir que aparezcan.

El grano del café se seca al aire libre, por eso hay que estar muy pendiente de las condiciones del clima, porque si llegara a llover se afectaría la materia prima, siempre se cuenta con toldos cerca de las camas de secado para prevenir que se moje o humedezca. Si el café se moja se llena de moho y eso le da un sabor feo al café.

La administradora es quien se ha capacitado adecuadamente sobre el proceso de producción del café y ella es quien transmite el conocimiento y experiencia al resto de miembros de la PYME.

Las plagas de roedores como ratas siempre nos han parecido un riesgo el cual hemos evitado que se reproduzcan en la PYME, siempre se mantiene mucho orden y aseo en las instalaciones.

2. ¿Alguna vez han analizado adecuadamente estos riesgos? ¿Han llegado a utilizar matrices de riesgo calor?

No han utilizado ni conocen las matrices de riesgos / matrices de calor.

3. ¿Cuál es el método utilizado para la gestión de inventarios?

El control que llevamos en la PYME es que la primera mercadería que ingresa a bodega es la primera que se utiliza en la producción.

4. ¿Cómo se lleva a cabo la evaluación de inventarios en la PYME?

La PYME no utiliza ningún método de valuación de inventarios, para establecer el precio del producto final se guían con lo establecido por ICAFE y el precio establecido en el mercado, toman en cuenta las fluctuaciones y los aumentos que se den según el período.

5. ¿Cuentan con clasificación de inventarios?

La PYME tiene cuatro tipos de inventarios, el primero es de materia prima, se incluyen todos los granos de café los cuales son almacenados en la bodega, segundo es el

inventario en proceso que hace referencia al café tostado el cual se deja en reposo por varios días hasta llegar a molerlo, inventario de producto terminado, son las unidades del producto listas para su distribución y venta y por último inventario de materiales y suministros, es todo lo necesario para llevar a cabo el producto final (etiquetas, empaques, abono, fertilizante y demás).

6. ¿Qué tipos de prácticas de gestión de inventario realizan?

Manualmente se tiene un registro de lo que se recolecta en materia prima en cada cosecha, se registra según la propiedad y cantidad. Pero posteriormente no se registra la cantidad de materia prima que se obtiene después de pasar el proceso de despulpado ni desperdicio.

Se cuenta con el registro de la cantidad de sacos que se almacenan en bodega de materia prima, estos van rotulados con la fecha en el que se empacaron en los sacos y en la fecha que se recolectó el grano.

Realizar de una o dos compras anuales de etiquetas y empaques para garantizar disminución de costos.

Mensualmente se realiza un conteo de inventarios, para garantizar que no haya faltantes o pérdidas de algún tipo.

7. ¿Cuentan con un periodo para determinar la obsolescencia de inventarios?

La PYME no cuenta con una política definida sobre la obsolescencia de algún inventario, se procura mantener producto fresco y almacenar en bodega la materia prima suficiente para abastecer a la demanda y con respecto al producto final.

Anexo 3 – Evaluación de los componentes COSO 2013 para los procesos de inventarios de la PYME Café Vista al Mar

La metodología que se utilizó para colocar el valor porcentual de cada pregunta en el componente de entorno / ambiente y control fue dividir 100% entre el total de preguntas aplicadas en el componente ($100\% / 39 = 2.56\%$) y la calificación se basó en el puntaje obtenido. Esto quiere decir 1 = 0% (no cumple), 2 = 1.28% (cumple parcialmente) y 3 = 2.56% (si cumple). La calificación final se obtuvo de sumar todas las calificaciones 47%.

Tabla 23. Evaluación del componente: Entorno / Ambiente de control

Nº	Principio	Enfoque	Pregunta	Puntaje obtenido	Comentario	Valor porcentual	Calificación
1	La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos	Enfatizar en el cumplimiento de comportamientos éticos e íntegros	¿El actuar de la administración se encuentra de acuerdo con los valores y comportamientos éticos que promueve la PYME?	3	Si cumple	2,56%	2,56%
2	La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos	Enfatizar en el cumplimiento de comportamientos éticos e íntegros	¿A pesar de no tener documentado el código de conducta, los valores y comportamientos éticos promovidos favorecen el desarrollo de un sistema de control interno robusto?	3	Si cumple	2,56%	2,56%
3	La organización demuestra compromiso con la	Definir y comunicar normas de conducta	¿Existe un código de conducta en la empresa? En caso de que no exista ¿cómo define el adecuado	3	Si cumple	2,56%	2,56%

Nº	Principio	Enfoque	Pregunta	Puntaje obtenido	Comentario	Valor porcentual	Calificación
	integridad y los valores éticos		comportamiento de los empleados y de los altos mandos en la organización?				
4	La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos	Definir y comunicar normas de conducta	¿Los estándares de conducta son aplicados sobre toda la organización?	3	Si cumple	2,56%	2,56%
5	La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos	Definir y comunicar normas de conducta	¿Se encuentra debidamente documentado el Código de Conducta de forma integral?	2	La empresa no tiene redactado formalmente su código de conducta, no obstante, si practica estándares de conducta.	2,56%	1,28%
6	La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos	Definir y comunicar normas de conducta	¿Se cuenta con manuales de puestos y/o políticas, y los mismos se comunican oportunamente?	2	No se cuenta con manuales de puestos o políticas en la empresa, sin embargo, el personal conoce sus responsabilidades y límites	2,56%	1,28%
7	La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos	Evaluar el desempeño basándose en las normas de conducta establecidas	¿Se desarrollan evaluaciones sobre el desempeño de los colaboradores de forma periódica que permitan identificar el cumplimiento de los estándares de conducta?	3	Si cumple	2,56%	2,56%
8	La organización demuestra compromiso con la	Identificar y solucionar oportunamente las	¿Las evaluaciones de desempeño se han diseñado de modo que	1	No lleva a cabo ningún tipo de	2,56%	0,00%

Nº	Principio	Enfoque	Pregunta	Puntaje obtenido	Comentario	Valor porcentual	Calificación
	integridad y los valores éticos	desviaciones con respecto a las normas de conducta	permite identificar desviaciones en los lineamientos de conducta, incluyendo asuntos de fraude o colusión?		evaluación formal del desempeño		
9	La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos	Identificar y solucionar oportunamente de las desviaciones con respecto a las normas de conducta	¿Se ha establecido un canal de comunicación para la discusión y denuncia de asuntos de fraude o colusión?	2	Formalmente no existe un canal establecido sustentado por escrito, no obstante, la comunicación es directa entre empleador y empleado	2,56%	1,28%
10	La Junta Directiva demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno	Identificar y aceptar sus responsabilidades de supervisión en relación con los requisitos y las expectativas establecidas	¿Se han definido a los responsables de la ejecución de la estrategia de la organización, logros de objetivos y efectividad del sistema de control interno?	2	Los dueños de la empresa no han establecido dichos roles formalmente, no obstante, ellos son los responsables de la parte administrativa y por ende del establecimiento y cumplimiento de metas en pro del desarrollo y crecimiento de la organización	2,56%	1,28%

N°	Principio	Enfoque	Pregunta	Puntaje obtenido	Comentario	Valor porcentual	Calificación
11	La Junta Directiva demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno	Identificar y aceptar sus responsabilidades de supervisión en relación con los requisitos y las expectativas establecidas	¿Se entregan informes periódicos sobre la efectividad del sistema de control interno de la organización? ¿Cómo se supervisa el sistema de control interno?	1	No realizan informes periódicos debido a que no cuentan con un sistema de control interno definido	2,56%	0,00%
12	La Junta Directiva demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno	Definir, mantener y evaluar periódicamente las habilidades y los conocimientos de los miembros	¿Los colaboradores de altos puestos cuentan con el conocimiento necesario para desempeñar sus funciones?	3	Si cumple	2,56%	2,56%
13	La Junta Directiva demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno	Independencia de la administración para efectuar evaluaciones y tomar decisiones	¿La persona encargada de la administración de la PYME en el ejercicio de su juicio profesional?	3	Si cumple	2,56%	2,56%
14	La Junta Directiva demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno	Supervisar el diseño, implementación y ejecución del control interno	¿Los roles, responsabilidades y niveles de delegación se encuentran documentados, es decir se han definido los miembros, líneas de reporte y niveles de delegación?	2	No se cuenta con información documentada sobre roles, responsabilidades y niveles de delegación en la empresa, sin embargo, el personal conoce sus responsabilidades y límites	2,56%	1,28%

Nº	Principio	Enfoque	Pregunta	Puntaje obtenido	Comentario	Valor porcentual	Calificación
15	La Junta Directiva demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno	Supervisar el diseño, implementación y ejecución del control interno	¿La Junta Directiva ha definido métodos para crear un sistema de control interno robusto y ha supervisado el cumplimiento del mismo?	1	La empresa no ha definido métodos debido a que no cuenta con un sistema de control establecido	2,56%	0,00%
16	La dirección establece, con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad	Considerar las múltiples estructuras utilizadas para respaldar la consecución de los objetivos	¿La organización cuenta con descripciones de puestos que detallen las responsabilidades de los mismos de tal manera que se contemple en estos una adecuada segregación de funciones?	2	No están documentados, pero si se aplican en la práctica	2,56%	1,28%
17	La dirección establece, con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad	Considerar las múltiples estructuras utilizadas para respaldar la consecución de los objetivos	¿Se realizan revisiones periódicas del organigrama de la organización, de modo que se verifique que el mismo está acorde a la realidad del negocio?	1	No se realizan revisiones periódicas del organigrama	2,56%	0,00%
18	La dirección establece, con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad	Designar y evaluar las líneas de comunicación e información para cada estructura de la organización	¿Se definen los canales de comunicación a todos los niveles de la organización?	2	Formalmente no existe un canal establecido sustentado por escrito, no obstante, la comunicación es directa entre empleador y empleado	2,56%	1,28%

N°	Principio	Enfoque	Pregunta	Puntaje obtenido	Comentario	Valor porcentual	Calificación
19	La dirección establece, con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad	Asignar responsabilidades y segregar funciones	¿Se definen los niveles de autorización como parte del organigrama y manuales de puestos?	2		2,56%	1,28%
20	La dirección establece, con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad	Asignar responsabilidades y segregar funciones	¿Los niveles de autorización demuestran la existencia de evidencia en la aplicación de controles internos?	2	No documentada, pero sí llevada a cabo por la administración	2,56%	1,28%
21	La dirección establece, con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad	Asignar responsabilidades y segregar funciones	¿Los contratos con terceros incluyen claramente los derechos y obligaciones de ambas partes?	3	Si cumple	2,56%	2,56%
22	La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en alineación con los objetivos de la organización	Definir de políticas y prácticas adecuadas	¿Se cuenta con políticas y procedimientos para las actividades que se realizan en la organización? ¿Dichas políticas se alinean con las expectativas de la administración y partes interesadas?	2	No tienen políticas y procedimientos documentados, no obstante, reconocen la ejecución de procedimientos en las diferentes etapas del proceso productivo	2,56%	1,28%

Nº	Principio	Enfoque	Pregunta	Puntaje obtenido	Comentario	Valor porcentual	Calificación
23	La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en alineación con los objetivos de la organización	Definir de políticas y prácticas adecuadas	¿Se realizan revisiones periódicas de las políticas y procedimientos con el objetivo de identificar oportunidades de mejora?	1	Si cumple	2,56%	0,00%
24	La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en alineación con los objetivos de la organización	Evaluar las competencias, las políticas y prácticas existentes	¿Se realizan evaluaciones a todo el personal contratado y subcontratado (incluyendo a la Alta Gerencia) para verificar que cuentan con las competencias necesarias para desempeñar su puesto?	2	No se realizan evaluaciones formales, sin embargo, se observan comportamientos de los colaboradores para determinar su desempeño	2,56%	1,28%
25	La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en alineación con los objetivos de la organización	Evaluar las competencias, las políticas y prácticas existentes	¿Si se identifican deficiencias en las capacidades de los colaboradores se toman acciones de forma oportuna?	2	Las faltas identificadas se evalúan para implementar acciones correctivas	2,56%	1,28%
26	La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en alineación con los	Evaluar las competencias, las políticas y prácticas existentes	¿Se da entrenamiento sobre las políticas y prácticas establecidas?	1	No se llevan a cabo ningún tipo de entrenamientos	2,56%	0,00%

Nº	Principio	Enfoque	Pregunta	Puntaje obtenido	Comentario	Valor porcentual	Calificación
	objetivos de la organización						
27	La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en alineación con los objetivos de la organización	Atraer, desarrollar y retener a personal y proveedores de servicios externalizados	¿Se cuenta con un proceso de reclutamiento que permita satisfacer las necesidades de personal?	1	No existe departamento de recursos humanos que lleve a cabo dicha tarea	2,56%	0,00%
28	La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en alineación con los objetivos de la organización	Atraer, desarrollar y retener a personal y proveedores de servicios externalizados	¿Se establecen incentivos para la retención de personal?	2	Se les remunera un porcentaje establecido por la administración en tiempo de recolección	2,56%	1,28%
29	La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en alineación con los objetivos de la organización	Desarrollar planes de contingencia en la asignación de responsabilidades	¿Se cuenta con un plan para la continuidad del negocio en caso de ausencia de colaboradores clave?	1	No cumple	2,56%	0,00%

Nº	Principio	Enfoque	Pregunta	Puntaje obtenido	Comentario	Valor porcentual	Calificación
30	La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.	Reforzar la responsabilidad por medio de estructuras, autoridades y obligaciones	¿El Manual de Puestos incluye las responsabilidades de cargos administrativos y de dirección, así como la ejecución de estas?	1	No existe manual de puestos	2,56%	0,00%
31	La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.	Reforzar la responsabilidad por medio de estructuras, autoridades y obligaciones	¿El Órgano de Control cuenta con planes de acción para las debilidades identificadas en los procesos?	1	No cumple	2,56%	0,00%
32	La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.	Establecer mediciones del desempeño, incentivos y recompensas	¿Se han definido indicadores de desempeño para cada área? ¿Se encuentran alineados a los objetivos de la organización?	2	No se han definido indicadores de desempeño, empero, cada colaborador conoce las funciones y responsabilidades de su puesto	2,56%	1,28%
33	La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.	Establecer mediciones del desempeño, incentivos y recompensas	¿Las evaluaciones de desempeño se realizan de acuerdo con el cumplimiento de las tareas cotidianas?	2	No se realizan evaluaciones de desempeño formales	2,50%	1,25%
34	La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.	Evaluar las mediciones de desempeño, incentivos y recompensas por rendimiento continuo	¿Se cuenta con un plan de incentivos y recompensas?	1	No se cuenta con planes de incentivos ni de recompensas	2,56%	0,00%

Nº	Principio	Enfoque	Pregunta	Puntaje obtenido	Comentario	Valor porcentual	Calificación
35	La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.	Considerar presiones excesivas	¿Existe una adecuada delegación de funciones y distribución de cargas de trabajo?	3	Si cumple	2,56%	2,56%
36	La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.	Considerar presiones excesivas	¿Se evalúa la razonabilidad de las metas establecidas de modo que no generen presión excesiva?	2	Cada año se proyecta vender más pero no se define formalmente una meta (monto) específica	2,56%	1,28%
37	La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.	Evaluar el desempeño de recompensas o acciones disciplinarias para el personal	¿Las evaluaciones de desempeño son comunicadas a todo el personal?	2	Únicamente al personal administrativo	2,56%	1,28%
38	La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.	Evaluar el desempeño de recompensas o acciones disciplinarias para el personal	¿En caso de que las evaluaciones de desempeño sean insatisfactorias se toman medidas oportunamente?	3	Si cumple	2,56%	2,56%
39	La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.	Evaluar el desempeño de recompensas o acciones disciplinarias para el personal	¿Se consideran los valores y comportamientos éticos de Conducta para el otorgamiento de recompensas?	1	No cumple	2,56%	0,00%
Total						100,00%	47,40%

El valor porcentual es igual a 100%/número de preguntas (100%/39=2.56%)

Fuente: elaboración propia.

La metodología que se utilizó para colocar el valor porcentual de cada pregunta en el componente de evaluación de riesgos fue dividir 100% entre el total de preguntas aplicadas en el componente ($100\% / 20 = 5\%$) y la calificación se basó en el puntaje obtenido. Esto quiere decir 1 = 0% (no cumple), 2 = 2.5% (cumple parcialmente) y 3 = 5% (si cumple). La calificación final se obtuvo de sumar todas las calificaciones 65%.

Tabla 24. Evaluación del componente: Evaluación de riesgos

N°	Principio	Enfoque	Pregunta	Puntaje obtenido	Comentario	Valor porcentual	Calificación
1	La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.	Especifica objetivos relevantes	¿Qué control aplica la PYME para llevar un adecuado registro de contabilidad? ¿Tienen conocimiento de las normas nacionales por las que son reguladas las PYMES?	1	La administración no tiene ningún control con respecto al área contable, ya que ese registro lo lleva la contadora. No cuentan con conocimiento de las normas que regulan una PYME.	5,00%	0,00%
2	La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.	Especifica objetivos relevantes	¿Cómo la PYME se integra en la preparación y análisis de la información financiera?	2	Únicamente llevan el control de los gastos e ingresos, la contadora es la que realiza los estados financieros.	5,00%	2,50%

Nº	Principio	Enfoque	Pregunta	Puntaje obtenido	Comentario	Valor porcentual	Calificación
3	La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.	Especifica objetivos relevantes	¿Tienen claro el concepto de materialidad? ¿Han identificado las partidas significativas por medio de la materialidad? ¿Cuáles criterios utilizan para definir las partidas de mayor peso contable en la PYME?	1	Desconocen el término de materialidad, por lo tanto, no saben cuáles partidas son las de mayor peso.	5,00%	0,00%
4	La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.	Especifica objetivos relevantes	¿La PYME cuenta con estados financieros? ¿La PYME cuenta con montos predeterminados para identificar la importancia relativa en los estados financieros?	2	La PYME si cuenta con estados financieros, pero no cuentan con montos predeterminados para la importancia relativa.	5,00%	2,50%
5	La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.	Especifica objetivos relevantes	¿Los estados financieros reflejan fielmente la estabilidad y rendimiento de la PYME?	3	Sí, todos son hechos por el contador.	5,00%	5,00%
6	La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.	Especifica objetivos relevantes	¿La administración se asegura que la información financiera brindada cumple con lo establecido por la regulación?	3	La administración revisa que los estados financieros sean fiables y reales según los gastos e ingresos de la PYME.	5,00%	5,00%
7	La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y	Especifica objetivos relevantes	¿Con que periodicidad la administración analiza los resultados mostrados en los estados financieros?	2	Por lo general los revisan trimestralmente, aunque cada mes	5,00%	2,50%

Nº	Principio	Enfoque	Pregunta	Puntaje obtenido	Comentario	Valor porcentual	Calificación
	evaluación de los riesgos relacionados.				reciben los estados financieros.		
8	La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar	Identifica y analiza los riesgos	¿La PYME ha identificado riesgos relevantes? ¿Qué soluciones han brindado para enfrentar estos riesgos?	3	Si se han encontrado riesgos relevantes. Como: falta de trabajadores, aumento de los insumos, escasez de materiales como empaques. Como soluciones se ha aumentado el precio por cajuela recolectada para atraer cogedores, se ha buscado otros proveedores de materiales.	5,00%	5,00%
9	La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar	Identifica y analiza los riesgos	¿La administración comunica a los colaboradores los riesgos y soluciones planteadas a los riesgos identificados?	3	Si, al ser una PYME familiar, internamente se comunica y se buscan soluciones a los problemas encontrados.	5,00%	5,00%
10	La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la	Identifica y analiza los riesgos	¿Cuándo se identifican los riesgos se toma en cuenta factores internos y externos?	3	Sí, se busca la mejor solución para ambas partes.	5,00%	5,00%

N°	Principio	Enfoque	Pregunta	Puntaje obtenido	Comentario	Valor porcentual	Calificación
	cual determinar cómo se deben gestionar						
11	La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar	Identifica y analiza los riesgos	¿La PYME cuenta con alguna persona encargada de realizar evaluaciones e identificar riesgos? ¿Estas personas cuentan con experiencia y conocimiento previo?	1	No está establecido.	5,00%	0,00%
12	La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar	Identifica y analiza los riesgos	¿Cómo se analiza el posible impacto que podría generar los riesgos identificados en el ciclo normal de la PYME?	2	Internamente comunican el impacto que podría generar un riesgo.	5,00%	2,50%
13	La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar	Identifica y analiza los riesgos	¿Para determinar el impacto del riesgo se toma en cuenta el juicio de una persona profesional (externa)?	3	Si es un riesgo del cual la administración desconoce cómo sobrellevarlo se tome el juicio de un profesional.	5,00%	5,00%

Nº	Principio	Enfoque	Pregunta	Puntaje obtenido	Comentario	Valor porcentual	Calificación
14	La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar	Identifica y analiza los riesgos	¿Posteriormente a ser identificados los riesgos la administración brinda una posible respuesta para mitigar los efectos significativos?	3	Sí, siempre se busca la mejor alternativa para solucionar el riesgo.	5,00%	5,00%
15	La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos	Evalúa el riesgo de fraude	¿Qué se considera fraude? ¿Se han identificado acciones fraudulentas? ¿Se ha estipulado como la administración debe actuar si se enfrenta a acciones fraudulentas?	1	No, nunca se ha mencionado este tema.	5,00%	0,00%
16	La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos	Evalúa el riesgo de fraude	¿Se ha evaluado el riesgo por fraude que podría enfrentar la PYME cuando se llevan a cabo compras y ventas?	1	No.	5,00%	0,00%
17	La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos	Evalúa el riesgo de fraude	¿La administración de la PYME ha tomado acciones para prevenir actos fraudulentos en la empresa? (por parte interna y de terceros)	3	Tienen mucha cautela cuando realizan compras y se aseguran de tener clientes fieles a la PYME.	5,00%	5,00%
18	La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno	Identifica y analiza los cambios importantes	¿De qué manera la PYME considera cambios internos (económicos, regulatorios, físicos) al llevar a cabo la evaluación de riesgos?	3	Cuando se lleva a cabo un cambio económico se evalúa el impacto que éste generaría en la PYME, ejemplo si hay que aumentar el	5,00%	5,00%

Nº	Principio	Enfoque	Pregunta	Puntaje obtenido	Comentario	Valor porcentual	Calificación
					precio del producto final, o si se tienen que contratar más personal para recolectar el café y eso requiere aumentar el gasto, además se toma en cuenta cambios físicos como si se debe hacer ajustes en las instalaciones o las plantaciones.		
19	La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno	Identifica y analiza los cambios importantes	¿Se considera cambiar o modificar la forma en que la PYME opera en pro del crecimiento de esta? ¿Estos cambios se contemplan dentro del control interno?	3	Si, como contratar más personal, aumentar el tamaño de las instalaciones, comprar nuevos terrenos para producir más café.	5,00%	5,00%
20	La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno	Identifica y analiza los cambios importantes	¿Aunque se tengan que hacer cambios en la cultura organizacional que afecten los resultados de control interno la administración tomaría la decisión de llevarlos a cabo?	3	Sí, siempre y cuando sea para mejorar la calidad y rendimiento de la PYME.	5,00%	5,00%
Total						100,00%	65,00%

El valor porcentual es igual a 100%/número de preguntas (100%/20=5%)

Fuente: elaboración propia.

La metodología que se utilizó para colocar el valor porcentual de cada pregunta en el componente de actividades de control fue dividir 100% entre el total de preguntas aplicadas en el componente ($100\% / 24 = 4.17\%$) y la calificación se basó en el puntaje obtenido. Esto quiere decir 1 = 0% (no cumple), 2 = 2.08% (cumple parcialmente) y 3 = 4.17% (si cumple). La calificación final se obtuvo de sumar todas las calificaciones 56%.

Tabla 25. Evaluación del componente: Actividades de control

N°	Principio	Enfoque	Pregunta	Puntaje obtenido	Comentario	Valor porcentual	Calificación
1	La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos	Se integra con la evaluación de riesgo	¿Las actividades de control aplicadas al proceso de inventarios responden a los riesgos evaluados para esta área?	3	Si cumple	4,17%	4,17%
2	La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos	Considera elementos específicos de la empresa	¿Las actividades de control aplicadas al proceso de inventarios consideran factores específicos de la industria, la complejidad de la compañía, o la naturaleza y el alcance de sus operaciones?	3	Si cumple	4,17%	4,17%

N°	Principio	Enfoque	Pregunta	Puntaje obtenido	Comentario	Valor porcentual	Calificación
3	La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos	Establece procesos de negocios relevantes	¿La Gerencia ha implementado actividades de control que permitan asegurar la exactitud en el proceso de inventarios?	3	Si cumple	4,17%	4,17%
4	La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos	Establece procesos de negocios relevantes	¿La Gerencia ha implementado actividades de control que permitan asegurar la integridad en el proceso de inventarios?	3	Si cumple	4,17%	4,17%
5	La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos	Evalúa una combinación de tipos de control	¿La Gerencia ha implementado actividades de control en el área de inventarios que incluya controles manuales, controles automáticos o una combinación de ambos?	3	Si cumple	4,17%	4,17%
6	La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos hasta niveles aceptables para la	Evalúa una combinación de tipos de control	¿La Gerencia ha implementado actividades de control preventivas y/o de detección de acuerdo con la evaluación de riesgos para el proceso de inventarios?	3	Si cumple	4,17%	4,17%

Nº	Principio	Enfoque	Pregunta	Puntaje obtenido	Comentario	Valor porcentual	Calificación
	consecución de los objetivos						
7	La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos	Evalúa una combinación de tipos de control	¿La Gerencia ha definido el objetivo de cada una de las actividades de control establecidas para el proceso de inventarios?	1	No cumple	4,17%	0,00%
8	La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos	Determinar a qué nivel se ejecutan las actividades	¿La Gerencia ha definido actividades de control relacionadas al proceso de inventarios que se integran a todos los niveles de la organización?	2	No, solo Marcela	4,17%	2,08%
9	La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos	Considera la segregación de funciones	¿La autorización, el registro y el seguimiento de las transacciones relacionadas a los procesos de inventarios están asignados a diferentes personas?	2	No, solo Marcela	4,17%	2,08%

Nº	Principio	Enfoque	Pregunta	Puntaje obtenido	Comentario	Valor porcentual	Calificación
10	La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos	Establece el vínculo entre el uso de la tecnología en los procesos de negocio y los controles generales de tecnología	¿La Gerencia ha definido actividades de control sobre la tecnología que soporta los diferentes procesos relacionados al inventario?	1	No se ha definido	4,17%	0,00%
11	La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos	Establece controles relevantes sobre la infraestructura tecnológica	¿La Gerencia ha definido actividades de control que incluyan procedimientos para el respaldo y la recuperación de la información?	2	No, la información solo se tiene en físico	4,17%	2,08%
12	La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos	Establece controles relevantes sobre la infraestructura tecnológica	¿Los recursos tecnológicos de la compañía se encuentran debidamente resguardados?	3	Si cumple	4,17%	4,17%
13	La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos	Establece controles relevantes sobre el proceso de administración de la seguridad	¿La Gerencia ha definido controles de seguridad para definir quién puede tener acceso a los sistemas?	1	No, nunca se han definido controles de seguridad para poder acceder a los sistemas	4,17%	0,00%

N°	Principio	Enfoque	Pregunta	Puntaje obtenido	Comentario	Valor porcentual	Calificación
14	La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos	Establece controles relevantes sobre los procesos de adquisición, desarrollo y mantenimiento de la tecnología:	¿La Gerencia ha implementado actividades de control que incluyan procedimientos para la adquisición, desarrollo y mantenimiento de la tecnología?	3	Sí, la empresa a quien se compró la maquinaria da el mantenimiento periódicamente	4,17%	4,17%
15	La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica	Establece políticas y procedimientos para apoyar la implementación de las pautas de la Administración	¿La Gerencia ha establecido las actividades de control relacionadas al proceso de inventarios a través de políticas?	1	No se han establecido actividades de control al proceso de inventarios a través de políticas	4,17%	0,00%
16	La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica	Establece políticas y procedimientos para apoyar la implementación de las pautas de la Administración	¿La Gerencia ha establecido las actividades de control relacionadas al proceso de inventarios a través de procedimientos?	1	No cumple	4,17%	0,00%

Nº	Principio	Enfoque	Pregunta	Puntaje obtenido	Comentario	Valor porcentual	Calificación
17	La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica	Establece políticas y procedimientos para apoyar la implementación de las pautas de la Administración	¿Las políticas y procedimientos se han comunicado oportunamente al personal de forma verbal o escrita?	3	Si, se comunican de manera verbal	4,17%	4,17%
18	La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica	Establece la responsabilidad y rendición de cuentas	¿Las políticas y procedimientos relacionados al proceso de inventarios establecen claramente las funciones y responsabilidades de la persona o personas que ejercen el control?	3	Si cumple	4,17%	4,17%
19	La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica	Desarrolla controles de forma oportuna	¿Las políticas y procedimientos relacionados al proceso de inventarios establecen la frecuencia del control?	1	No cumple	4,17%	0,00%
20	La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las	Desarrolla controles de forma oportuna	¿Las políticas y procedimientos relacionados al proceso de inventarios establecen la frecuencia del seguimiento	3	Si, principalmente con las plantaciones	4,17%	4,17%

Nº	Principio	Enfoque	Pregunta	Puntaje obtenido	Comentario	Valor porcentual	Calificación
	líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica		de las acciones correctivas producto de la actividad de control?				
21	La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica	Establece acciones correctivas	¿La Gerencia ha establecido en las políticas y procedimientos relacionados al proceso de inventarios, qué casos deben investigarse en caso de identificarse una situación anómala?	1	No cumple	4,17%	0,00%
22	La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica	Establece acciones correctivas	¿La Gerencia ha establecido en las políticas y procedimientos relacionados al proceso de inventarios, cuáles son las acciones correctivas para seguir en caso de identificarse una situación anómala?	1	No cumple	4,17%	0,00%
23	La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica	Desarrolla controles utilizando personal competente	¿La Gerencia evalúa las competencias (expediente académico, experiencia y habilidades) a la hora de definir a la persona que va a efectuar el control?	1	No cumple	4,17%	0,00%

Nº	Principio	Enfoque	Pregunta	Puntaje obtenido	Comentario	Valor porcentual	Calificación
24	La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica	Reevalúa las políticas y los procedimientos	¿La Gerencia realiza evaluaciones periódicas para asegurarse que las políticas y procedimientos relacionados al proceso de inventarios siguen siendo aplicables a los riesgos y objetivos de la compañía?	3	Si cumple	4,17%	4,17%
Total						100,00%	56,25%

El valor porcentual es igual a 100%/número de preguntas (100%/24=4,17%)

Fuente: elaboración propia.

La metodología que se utilizó para colocar el valor porcentual de cada pregunta en el componente de información y control fue dividir 100% entre el total de preguntas aplicadas en el componente ($100\% / 19 = 5.26\%$) y la calificación se basó en el puntaje obtenido. Esto quiere decir 1 = 0% (no cumple), 2 = 2.63% (cumple parcialmente) y 3 = 5.26% (si cumple). La calificación final se obtuvo de sumar todas las calificaciones 45%

Tabla 26. Evaluación del componente: Información y control

Nº	Principio	Enfoque	Pregunta	Puntaje obtenido	Comentario	Valor porcentual	Calificación
1	La organización obtiene o genera y utiliza información de calidad relevante para brindar apoyo para el funcionamiento de otros componentes de control interno	Solicita información	¿Cuentan con políticas y manuales establecidos y estos son comunicados y se encuentran accesibles a los colaboradores de la PYME?	2	No, cuentan con manuales y políticas debidamente establecidas	5,26%	2,63%
2	La organización obtiene o genera y utiliza información de calidad relevante para brindar apoyo para el funcionamiento de otros componentes de control interno	Solicita información	¿Se comunican a los colaboradores los objetivos empresariales, para la consecución y cumplimiento de estos?	1	No cumple	5,26%	0,00%
3	La organización obtiene o genera y utiliza información de calidad relevante para brindar apoyo para el funcionamiento de	Obtiene información de calidad de fuentes de datos internas y externas	¿Cuentan con programas que les permite transformar y procesar los datos?	1	No, ya que la información la manejan de forma manual	5,26%	0,00%

Nº	Principio	Enfoque	Pregunta	Puntaje obtenido	Comentario	Valor porcentual	Calificación
	otros componentes de control interno						
4	La organización obtiene o genera y utiliza información de calidad relevante para brindar apoyo para el funcionamiento de otros componentes de control interno	Modifica datos importantes para generar información	¿Cuentan con manual de procedimientos y procesos que se encuentren completamente automatizados?	1	No, la PYME no cuenta con procesos completamente automatizados	5,26%	0,00%
5	La organización obtiene o genera y utiliza información de calidad relevante para brindar apoyo para el funcionamiento de otros componentes de control interno	Modifica datos importantes para generar información	¿Realizan algún proceso de validación de datos para comprobar su integridad, previo a ser registrada en los sistemas de información?	1	No, no cuentan con sistemas de información	5,26%	0,00%
6	La organización obtiene o genera y utiliza información de calidad relevante para brindar apoyo para el funcionamiento de otros componentes de control interno	Logra conservar la calidad de la información durante el procesamiento	¿Tienen controles para realizar el procesamiento de la información, que verifiquen su integridad y exactitud?	1	No cumple	5,26%	0,00%
7	La organización obtiene o genera y utiliza información de calidad relevante para brindar apoyo para el funcionamiento de otros componentes de control interno	Relaciona el costo y beneficio	¿La Administración toma como referencia los resultados que brinda la información para la toma de decisiones en cada periodo?	3	Si cumple	5,26%	5,26%

N°	Principio	Enfoque	Pregunta	Puntaje obtenido	Comentario	Valor porcentual	Calificación
8	La organización obtiene o genera y utiliza información de calidad relevante para brindar apoyo para el funcionamiento de otros componentes de control interno	Relaciona el costo y beneficio	¿Brindan seguimiento regular a los resultados de los sistemas de información y esta información ayuda a la consecución de objetivos a través de su análisis?	2	No, la administración analiza la información que recolectan de manera manual y basada en esta realizan sus análisis	5,26%	2,63%
9	La organización comunica información internamente; incluyendo los objetivos y responsabilidades de control interno, necesaria para apoyar el funcionamiento de otros componentes de control interno	Establece procedimientos de comunicación	¿La PYME cuenta con medios de comunicación formales?	1	No cumple	5,26%	0,00%
10	La organización comunica información internamente; incluyendo los objetivos y responsabilidades de control interno, necesaria para apoyar el funcionamiento de otros componentes de control interno	Determina comunicaciones sobre los modelos del control interno	¿Cuentan con códigos y manuales que aporten en el desarrollo de un adecuado sistema de control interno?	1	No cumple	5,26%	0,00%

N°	Principio	Enfoque	Pregunta	Puntaje obtenido	Comentario	Valor porcentual	Calificación
11	La organización comunica información internamente; incluyendo los objetivos y responsabilidades de control interno, necesaria para apoyar el funcionamiento de otros componentes de control interno	Genera líneas de comunicación separadas	¿Se cuenta con canales de comunicación exclusivos para el manejo de asuntos distintos?	3	Si cumple	5,26%	5,26%
12	La organización comunica información internamente; incluyendo los objetivos y responsabilidades de control interno, necesaria para apoyar el funcionamiento de otros componentes de control interno	Genera líneas de comunicación separadas	¿Se manejan canales de comunicación separados para los diferentes usuarios, ya sean internos o externos?	3	Si cumple	5,26%	5,26%
13	La organización comunica información internamente; incluyendo los objetivos y responsabilidades de control interno, necesaria para apoyar el funcionamiento de otros componentes de control interno	Establece procedimientos de comunicación	¿La Administración evalúa los procesos y canales de comunicación?	1	No cumple	5,26%	0,00%

N°	Principio	Enfoque	Pregunta	Puntaje obtenido	Comentario	Valor porcentual	Calificación
14	La organización comunica, con partes externas, aspectos que afectan el funcionamiento de otros componentes de control interno	Establece comunicación con grupos externos	¿Cuentan con medios de comunicación seguros y confiables, que permitan la comunicación efectiva con proveedores y clientes?	3	Sí, WhatsApp, correo electrónico	5,26%	5,26%
15	La organización comunica, con partes externas, aspectos que afectan el funcionamiento de otros componentes de control interno	Establece comunicación con grupos externos	¿Cuenta la Pyme con personas encargadas de mantener las comunicaciones con grupos externos?	2	Sí, Marcela	5,26%	2,63%
16	La organización comunica, con partes externas, aspectos que afectan el funcionamiento de otros componentes de control interno	Autoriza la comunicación entrante	¿Contratan servicios por outsourcing para procesos que requieren especialistas?	3	Sí, la contabilidad es un servicio por outsourcing	5,26%	5,26%
17	La organización comunica, con partes externas, aspectos que afectan el funcionamiento de otros componentes de control interno	Autoriza la comunicación entrante	¿Cuentan con servicios externos de Auditoría para verificar y revisar la exactitud e integridad de la información?	1	No cumple	5,26%	0,00%
18	La organización comunica, con partes externas, aspectos que afectan el funcionamiento de otros componentes de control interno	Establece comunicación con grupos externos	¿La Pyme cuenta con fuentes externas que le ayudan a captar información relevante (mercado, ofertas, entre otros)?	3	Sí cumple	5,26%	5,26%

N°	Principio	Enfoque	Pregunta	Puntaje obtenido	Comentario	Valor porcentual	Calificación
19	La organización comunica, con partes externas, aspectos que afectan el funcionamiento de otros componentes de control interno	Establece comunicación con la administración	¿La Administración toma en consideración opiniones de fuentes externas y evalúa los resultados obtenidos?	3	Sí cumple	5,26%	5,26%
Total						100,00%	44,74%

El valor porcentual es igual a 100%/número de preguntas (100%/19=5,26%)

Fuente: elaboración propia.

La metodología que se utilizó para colocar el valor porcentual de cada pregunta en el componente de información y control fue dividir 100% entre el total de preguntas aplicadas en el componente ($100\% / 20 = 5\%$) y la calificación se basó en el puntaje obtenido. Esto quiere decir 1 = 0% (no cumple), 2 = 2.5% (cumple parcialmente) y 3 = 5% (si cumple). La calificación final se obtuvo de sumar todas las calificaciones 52%

Tabla 27. Evaluación del componente: Actividades de supervisión

Nº	Principio	Enfoque	Pregunta	Puntaje obtenido	Comentario	Valor porcentual	Calificación
1	La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.	Evaluaciones continuas e independientes	¿Se evalúan continuamente los procesos de inventario para determinar la eficacia en la operación diaria de la PYME?	2	Sí se evalúan los procesos de inventario para determinar si se está cumpliendo con la eficacia en su operación, pero no se cuenta con una periodicidad establecida para dicho fin.	5,00%	2,50%
2	La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.	Evaluaciones continuas e independientes	¿Evalúa la auditoría interna o algún otro órgano externo los procesos de inventario?	1	No se realizan evaluaciones por parte de auditoría interna o ente externo que determinen la eficacia en sus operaciones.	5,00%	0,00%

Nº	Principio	Enfoque	Pregunta	Puntaje obtenido	Comentario	Valor porcentual	Calificación
3	La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.	Cambios en los procesos o negocios	¿Consideran las actividades de monitoreo cualquier cambio que se presente en el proceso de negocio?	3	Los análisis que se ejecutan a las actividades de monitoreo responden a la realidad de la PYME, además se pueden ajustar a cualquier cambio que se genere en el proceso del negocio.	5,00%	5,00%
4	La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.	Desarrollo en línea de referencia	¿Según la experiencia de resultados anteriores la PYME lleva a cabo mejoras constantes en los procesos de inventario?	3	Con base en los resultados obtenidos de análisis anteriores, si se han implementado mejoras que han afectado el proceso de inventario en alguna ocasión.	5,00%	5,00%
5	La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.	Desarrollo en línea de referencia	¿La PYME ejecuta evaluaciones a sus líneas de referencia con el fin de determinar si las actividades de monitoreo son adecuadas y se relacionan con los demás componentes de control interno?	3	Sí se han ejecutado evaluaciones continuas de monitoreo que determinen si hay relación entre los componentes de control interno.	5,00%	5,00%
6	La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o	Contar con colaboradores competentes	¿Se ha definido un perfil de puesto para el personal que se encargue de realizar las evaluaciones	1	No se ha establecido un perfil de puesto encargado para realizar dichas	5,00%	0,00%

Nº	Principio	Enfoque	Pregunta	Puntaje obtenido	Comentario	Valor porcentual	Calificación
	independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.		continuas o independientes en la PYME?		evaluaciones en la PYME.		
7	La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.	Contar con colaboradores competentes	¿Conoce el encargado de la Auditoría Interna la naturaleza, actividades y funcionamiento de la PYME?	1	La PYME no cuenta con un departamento de Auditoría Interna.	5,00%	0,00%
8	La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.	Contar con colaboradores competentes	¿Se realizan evaluaciones al personal de monitoreo para determinar si poseen las habilidades pertinentes que el puesto demanda?	1	No se realizan evaluaciones al personal de monitoreo que indique si cuentan con las habilidades pertinentes ya que no hay un perfil de puesto establecido.	5,00%	0,00%
9	La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control	Integración con los procesos de negocio	¿Las evaluaciones continuas son llevadas a cabo mediante técnicas de procesos computarizados?	1	Las evaluaciones continuas no son llevadas mediante este tipo de técnica.	5,00%	0,00%

N°	Principio	Enfoque	Pregunta	Puntaje obtenido	Comentario	Valor porcentual	Calificación
	interno están presentes y en funcionamiento.						
10	La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.	Integración con los procesos de negocio	¿Se integran las evaluaciones continuas con los procesos de negocio?	3	Las evaluaciones continuas que se llevan a cabo en la PYME están integradas con el proceso de negocio.	5,00%	5,00%
11	La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.	Alcance y frecuencia con base al riesgo	¿La frecuencia y alcance de las evaluaciones independientes consideran situaciones de cambios de gestión, económicos, políticos o de procesamiento de la información?	1	Las evaluaciones continuas si consideran estas situaciones, pero los procesos de inventario no son evaluados ni analizados por un ente externo o independiente.	5,00%	0,00%
12	La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.	Alcance y frecuencia con base al riesgo	¿Ha definido la PYME el alcance y frecuencia de las evaluaciones independientes?	1	Los procesos de inventario no son evaluados ni analizados por un ente externo o independiente.	5,00%	0,00%
13	La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones	Evaluación objetiva	¿Las evaluaciones continuas son ejecutadas	1	Las evaluaciones continuas no son	5,00%	0,00%

N°	Principio	Enfoque	Pregunta	Puntaje obtenido	Comentario	Valor porcentual	Calificación
	continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.		mediante sistemas computarizados?		ejecutadas mediante este tipo de técnica.		
14	La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.	Evaluación objetiva	¿Las evaluaciones independientes son llevadas a cabo externamente evitando así conflictos de intereses en los resultados obtenidos?	1	Los procesos de inventario no son evaluados ni analizados por un ente externo o independiente.	5,00%	0,00%
15	La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.	Evaluación de rendimiento	¿Los resultados de las evaluaciones continuas e independientes son comunicados a la Gerencia de la PYME?	3	Los resultados de las evaluaciones continuas son comunicados a la gerencia para su posterior discusión y solución.	5,00%	5,00%
16	La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas	Evaluación de rendimiento	¿Se le comunica a la Gerencia de la PYME las acciones a implementar en las debilidades identificadas, así como el seguimiento respectivo?	3	La gerencia debe conocer los resultados obtenidos de las evaluaciones para así implementar las correcciones pertinentes y dictar	5,00%	5,00%

N°	Principio	Enfoque	Pregunta	Puntaje obtenido	Comentario	Valor porcentual	Calificación
	correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.				las medidas de seguimiento respectivo.		
17	La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.	Comunicación de debilidades	¿Se le informa a la Gerencia de la PYME las deficiencias detectadas en las evaluaciones?	3	Las deficiencias obtenidas en las evaluaciones siempre son comunicadas a la gerencia para que se discutan y se les brinde las mejoras respectivas.	5,00%	5,00%
18	La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.	Comunicación de debilidades	¿Se le comunica al personal involucrado del proceso las deficiencias detectadas en las evaluaciones?	3	Al identificar deficiencias en algún proceso son comunicadas a toda persona que se vea involucrada como medida del seguimiento respectivo.	5,00%	5,00%
19	La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta	Monitoreo de acciones correctivas	¿Las acciones correctivas cuentan con un periodo de implementación otorgado por la Gerencia de la PYME?	3	No se cuenta con un periodo de implementación, al detectarse una deficiencia se actúa inmediatamente.	5,00%	5,00%

Nº	Principio	Enfoque	Pregunta	Puntaje obtenido	Comentario	Valor porcentual	Calificación
	dirección y el consejo, según corresponda.						
20	La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.	Monitoreo de acciones correctivas	¿Se lleva a cabo un seguimiento por parte de la Gerencia de la PYME para determinar si las deficiencias identificadas fueron corregidas?	3	La PYME si lleva un seguimiento continuo para determinar si las deficiencias se corrigieron positivamente, si alguna no se corrigió se discute nuevamente para abordarse lo más pronto posible.	5,00%	5,00%
Total						100,00%	52,50%

El valor porcentual es igual a 100%/número de preguntas (100%/20=5%)

Fuente: elaboración propia.

**Anexo 4 - Manual de políticas y procedimientos para el proceso de inventarios de
Café Vista al Mar, San Ramón, Alajuela.**

**Manual de políticas y procedimientos para el
proceso de inventarios de Café Vista al Mar, San
Ramón, Alajuela.**



Tabla de contenidos

Introducción	2
Objetivos	3
Alcance	3
Conceptos principales	4
Propósitos y finalidades	5
Uso del Manual	5
Responsabilidades	6
Manual de políticas	7
Fundamentos del procedimiento	11
Manual de procedimientos	12

Introducción

Es esencial, para determinar los lineamientos y directrices que señalan el camino al cumplimiento de los objetivos y metas, la gestión eficiente de la administración en el área de inventario. Es por ello por lo que se establece este manual de políticas y procedimientos para los procesos de inventarios de Café Vista al Mar, que permita identificar y ejecutar las actividades generales para la efectiva operación diaria.

El manual pretende ser un medio de capacitación para los colaboradores en general, que les ofrezca información pertinente sobre las actividades a realizar, incluyendo actividades de control que favorezcan la correcta gestión de los inventarios.

Además, este instructivo contribuye a definir y comunicar las responsabilidades a llevar a cabo por cada uno de los involucrados en el área de inventarios, por lo que también funciona como canal de inducción a los nuevos colaboradores, así como medio de consulta para el entendimiento de los procesos relacionados al inventario.

A raíz de lo anterior, el propósito fundamental de este manual es servir como instrumento de fácil comprensión, flexible y dinámico que guíe a una eficiente gestión de inventarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales de la PYME, así como para la aplicación de modificaciones que se consideren necesarias. Es por lo ello que es indispensable que dicho manual sea examinado periódicamente para aplicar mejoras continuas al mismo.

Objetivos

- Establecer funciones, responsabilidades, políticas y actividades a implementar para el manejo del inventario, que permitan:
- Definir las funciones, responsabilidades y relaciones entre los colaboradores que se encargan de la gestión de inventarios.
- Capacitar al personal para que adquieran habilidades y destrezas con las que puedan ejecutar las actividades otorgadas asegurando la estandarización de las labores asignadas.
- Ser una herramienta de fácil comprensión que permita la planificación de la mejora continua de los procesos.
- Instruir al nuevo personal y agilizar la realización de las tareas asignadas efectivamente.

Alcance

El fin de este manual es poder describir las actividades que deben de llevar a cabo los colaboradores y funcionarios en la realización de las tareas administrativas que sirva como base para coordinar, direccionar, evaluar y controlar las actividades de inventario en la PYME, de esta manera poder integrar de forma ordenada los procedimientos que permiten conocer las operaciones de la empresa.

Conceptos principales

Con el fin de facilitar la comprensión de este documento, a continuación, se detallan la definición de los principales conceptos que son utilizados en este manual:

- **Manual de procedimientos:** Documento que describe las políticas, responsabilidades y procedimientos de las diferentes unidades administrativas de una organización. Contiene formatos y formularios necesarios para la ejecución de las distintas actividades.
- **Procedimiento:** Describe de forma secuencial y ordenada las actividades a ejecutar para poder completar un proceso. Estas actividades son realizadas por personal de un mismo departamento o de varias dependencias.
- **Políticas:** Son decisiones que se han tomado a nivel interno de forma permanente para que sean ejecutadas con una periodicidad definida. Coadyuvan a que los procedimientos y procesos se encuentren alineados a los objetivos estratégicos de la organización.
- **Formularios:** Documentos oficiales utilizados en cada uno de los procedimientos.

Propósitos y finalidades

Este manual de procedimiento tiene como finalidad plasmar el proceso de las acciones definidas, que deben realizar los colaboradores con el fin de desempeñar de manera efectiva y eficiente los procesos y cumplimiento de controles, en el cometido de las labores y la gestión de inventarios de la PYME. En él se integra información detallada de las diferentes operaciones que lleva a cabo la empresa, lo cual beneficia y brinda un marco para la adecuada operatividad.

En este instrumento se recolecta información relevante sobre el proceso de inventario, así mismo brinda una descripción de actividades a desempeñar, lo cual constituye y brinda herramientas que sirven de apoyo al personal para mejorar resultados, generar mayor calidad y dar un mejoramiento continuo en las actividades a realizar.

Uso del Manual

Todas las áreas que tienen relación alguna con el proceso de inventario de PYME Café Vista al Mar es a quienes va dirigido este manual. El fin primordial es guiar las labores relacionadas a la gestión del inventario para todo el personal que tenga correlación alguna con este sin importar el área al que pertenezca, estos colaboradores deben conocer y poner en práctica las políticas, normas y procedimientos establecidos en dicho manual.

Asimismo, la Administración es la encargada de ponerlo a disposición de todos los colaboradores, aclarar dudas y resolver los problemas relacionados al mismo. A su vez, debe realizar los ajustes necesarios para que esté afín al actual proceso de inventario de la PYME.

Responsabilidades

Las responsabilidades de la Administración en Café Vista Al Mar son las siguientes:

- Definir los procedimientos estructuradamente.
- Actualizar constantemente los procedimientos para que se adapten a las necesidades y metas organizacionales.
- Promover la capacitación del personal para una correcta aplicación de procedimientos.
- Supervisar la ejecución de los procedimientos planteados en el Manual.

En cuanto al Manual de Procedimientos y Políticas, los usuarios son los responsables de:

- Informar y comunicar al personal de la empresa el contenido del manual.
- Desarrollar los procedimientos establecidos correctamente.
- Divulgar las actualizaciones u obsolescencia de procedimientos conforme lo amerite el crecimiento de la empresa ya sea interna o externamente.

Manual de políticas

Establecer lineamientos para contar con un control adecuado del inventario es indispensable dentro de toda empresa, ya que es el activo encargado del giro del negocio. Dentro del manual propuesto para el proceso de inventario en Café Vista al Mar se establecen las siguientes políticas:

- Se debe contar con una relación de puestos, donde se establezcan los responsables de: el inventario, entradas, compras, ventas, requisición y despacho, se debe indicar nombre de las personas autorizadas para cada tarea, todo movimiento existencias debe contar con la firma respectiva del responsable.
- Toda documentación que esté relacionada con el manejo del inventario debe contar con la firma del responsable y del jefe o administrador según corresponda.
- Establecer en el sistema informático un apartado que contenga los datos exactos del nivel de inventario y que a su vez permita el acceso únicamente al personal que esté relacionado directamente con este.
- Se debe tener un control total del inventario y limitar el acceso a la bodega solo a los colaboradores que lleven a cabo tareas específicas en dicha área.
- Las tomas físicas no deberían llevarse a cabo anualmente, las mismas deben ejecutarse trimestralmente y así confrontar la información obtenida con los registros contables.
- El jefe de planta, de producción o quien corresponda será el encargado de custodiar el inventario y de informar cualquier situación anómala a la administración, con el fin de garantizar un mejor control.

- La materia prima debe cumplir con las especificaciones de calidad requeridas, evitando desperdicios.
- Realizar informes de producción, así como mantener actualizadas las existencias, tanto en cantidad, así como en precios.
- Mantener un control claro, adecuado y preciso de las entradas y salidas de mercancía a la bodega.
- El área de almacenaje o bodega debe contar con la infraestructura y niveles de seguridad adecuada que protejan del deterioro físico y robos.
- Establecer niveles máximos y mínimos de inventario que permitan contar con la materia prima necesaria para que no se vea afectado el proceso productivo de la empresa, que puedan ocasionar pérdidas.
- Mantener los niveles de inventario cerca de lo planificado para evitar sobreproducción o escasez en el inventario.
- Las áreas de trabajo y bodega deben permanecer limpias y ordenadas para evitar accidentes y cumplir con las normas de calidad e higiene.
- Contar con la información de proveedores actualizada en cuanto a dirección productos, precios y plazos de distribución.
- La administración es quien debe aceptar o aprobar todo requerimiento de compra a proveedores, al no cumplirse dicha observación la compra no se lleva a cabo.
- Entregar al jefe de planta o producción una copia de los materiales o suministros comprados para que verifique lo que se compró y lo recibido.
- Los pedidos o ventas deben ser aprobados por la administración quien verifica los términos, método de pago y plazos.

- Contar con una lista de precios actualizada, así como de la cantidad de productos terminados listos para ser vendidos.
- La información de los clientes debe estar en constante actualización ya que contiene datos relevantes para el área contable como para la administración.
- La información de los clientes es información confidencial y no puede ser distribuida por nadie.
- La información del personal de la PYME es confidencial y no puede ser distribuida a nadie.
- En horas de trabajo no se pueden utilizar artefactos personales como celulares o Laptops a menos que el puesto lo requiera o se encuentren en los tiempos de descanso.
- El jefe de planta o producción es quien debe solicitar a la administración los materiales o suministros que necesite para llevar a cabo el proceso productivo.
- Llevar a cabo inspecciones trimestrales del estado de la infraestructura y máquinas con el fin de garantizar la calidad del producto y evitar accidentes laborales.
- Contar con una política en cuanto al uso de los recursos e insumos de manera que el proceso sea lo más efectivo posible y esté bajo los márgenes que establezca la administración.
- Todo material que se encuentre en bodega debe contar con su respectivo código de identificación y debidamente ordenado.
- Contar con pólizas y seguros para los inventarios, para cubrir las existencias en caso de daños, robos y cualquier evento que pueda causar pérdida del inventario en bodega, así como para los colaboradores.

- Realizar inspecciones sorpresa para verificar que las cantidades que están registradas en el inventario sea real y que los colaboradores no hagan malversación de activos.

Fundamentos del procedimiento

Este apartado tiene como propósito facilitar la comprensión de este manual, por lo tanto, se detallarán las partes que contemplan los procedimientos planteados:

➤ Encabezado

- i. Nombre del procedimiento: nombre que define claramente el contenido del procedimiento.
- ii. Elaborado por: Se refiere a la persona responsable de proponer el procedimiento.
- iii. Aprobado por: Se menciona a la persona que autoriza la ejecución del procedimiento, así como las firmas de estos.
- iv. Fecha: Señala la fecha en la que se confeccionó el procedimiento.
- v. Control de cambios: Describe los cambios o actualizaciones realizados al documento original.
- vi. Versión: número de actualizaciones del manual.

➤ Contenido

- i. Documentos relacionados: Son aquellas políticas, manuales u otros documentos que se utilizan para obtener un mayor entendimiento del procedimiento.
- ii. Descripción de actividades: Es una breve explicación de las actividades a desarrollar en la que se identifica lo siguiente:
 - Número de actividad: secuencia de la actividad en el procedimiento.
 - Responsable: persona responsable de llevar a cabo la actividad.
 - Actividad: descripción narrativa y secuencial de las acciones a realizar para la ejecución del procedimiento.
- iii. Anexos: Se ubican los documentos (formularios, formatos, entre otros) adicionales que pueden ser necesarios para realizar el procedimiento.

Manual de procedimientos

Café Vista al Mar San Ramón, Alajuela			
Procedimiento para almacenar materia prima en bodega			
Elaborado por:		Firma:	
Aprobado por:		Firma:	
Fecha:			
Control de cambios			
Versión:			
Fecha:			
Ajustes:			

Descripción de actividades		
N°	Responsable	Actividades
1	Encargado de bodega	Recibe la materia prima que está entrando en bodega, previamente pesada y rotulada, donde se indique lote y fecha de ingreso.
2	Encargado de bodega	Verifica que el peso concuerde con lo especificado en la etiqueta.
3	Encargado de bodega	Elabora y firma boletas de recibido, se asegura de sacar dos copias.
4	Encargado de bodega	Entrega una de las boletas a la persona quien está llevando los sacos de materia prima a bodega y solicita firma en la boleta restante como evidencia.
5	Funcionario	Recibe boleta y posteriormente firma boleta original y la entrega al encargado de bodega.
6	Encargado de bodega	Recibe y resguarda la boleta y almacena la materia prima en la bodega.

Café Vista al Mar San Ramón, Alajuela			
Procedimiento para el monitoreo de las plantaciones de café			
Elaborado por:		Firma:	
Aprobado por:		Firma:	
Fecha:			
Control de cambios			
Versión:			
Fecha:			
Ajustes:			

Descripción de actividades		
N°	Responsable	Actividades
1	Funcionario	Realiza monitoreo de las plantaciones para mantenerlas libres de plagas y enfermedades.
2	Funcionario	Registra los datos de la información recolectada según la finca en la que se realiza el monitoreo. Nota: es importante que previo a este monitoreo todas las plantaciones de café ya se encuentren rotuladas, por ejemplo, con un número o nombre en específico, en este monitoreo se debe asignar la fecha en la cual se realiza el estudio.
3	Funcionario	Registra que agroquímicos o fertilizantes se les está poniendo a las plantaciones. Nota: se debe llevar el registro de las fechas en que se abona, se hecha herbicidas, se atomiza en general todas las actividades de mantenimiento, para medir su periodicidad.
4	Agrónomo	Realiza análisis de suelos, con el fin de determinar si las plantaciones presentan necesidades específicas de las cosechas. Nota: estas visitas se pueden programar una vez al año, pero dependen del estado de las plantaciones.
5	Funcionario	Programa fechas específicas para las actividades de mantenimiento de las plantaciones, siguiendo opinión y consejos de experto.
6	Recolectores	Recolectan las cosechas según indicaciones del experto de esta área.

Café Vista al Mar San Ramón, Alajuela					
Procedimiento para el monitorear la humedad del café en el proceso de secado					
Elaborado por:		Firma:			
Aprobado por:		Firma:			
Fecha:					
Control de cambios					
Versión:					
Fecha:					
Ajustes:					

Descripción de actividades		
N°	Responsable	Actividades
1	Funcionario	Coloca el fruto del café (cafetos) en las camas de secado.
2	Funcionario	Monitorea el estado del café cada dos horas, de igual forma se encarga de mover el fruto en las camas de secado.
3	Funcionario	Verifica la humedad del café por medio de un higrómetro.
4	Funcionario	Registra en una boleta la humedad que tiene el café según cada cama de secado. Nota: Las camas de secado se tienen que encontrar en un espacio abierto donde reciban directamente luz solar y estas se deben encontrar rotuladas, por ejemplo, con números, para facilitar el control.
5	Funcionario	Almacena el café cuando se encuentre totalmente seco y rotulado indicando la fecha en que se está llevando a bodega.
6	Funcionario	De no almacenar café en un día por que el fruto no logró secarse según los estándares de la empresa se debe informar a la administración.
7	Administración	Recibe boleta con el control del café que ha sido almacenado o razones por las cuales no se está almacenando. Nota: estas boletas se deben recibir diariamente cuando se encuentren en período de secado.

Café Vista al Mar San Ramón, Alajuela			
Procedimiento para reclutar personal extra			
Elaborado por:		Firma:	
Aprobado por:		Firma:	
Fecha:			
Control de cambios			
Versión:			
Fecha:			
Ajustes:			

Descripción de actividades		
N°	Responsable	Actividades
1	Administración	Recibe la notificación escrita de contratar personal para un puesto específico.
2	Administración	Define el perfil del puesto vacante.
3	Administración	Redacta y comparte la oferta de empleo por distintos canales de reclutamiento (página web, redes sociales o bolsas de empleo).
4	Administración	Inicia el proceso de preselección de currículos.
5	Administración	Lleva a cabo las entrevistas y verificación de conocimientos relacionados a las tareas a ejecutar según el puesto vacante.
6	Administración	Brinda la capacitación necesaria para el nuevo colaborador, ubicación del puesto y tareas.

Café Vista al Mar San Ramón, Alajuela			
Procedimiento para selección de proveedores y cotización de compra			
Elaborado por:		Firma:	
Aprobado por:		Firma:	
Fecha:			
Control de cambios			
Versión:			
Fecha:			
Ajustes:			

Descripción de actividades		
N°	Responsable	Actividades
1	Encargado de bodega	Realizar bimensualmente toma física del inventario en bodega de insumos (empaques) para determinar la cantidad de existencia
2	Encargado de bodega	Elabora una proyección de la cantidad de insumos necesarios con base en la proyección de venta, para estimar el punto de reorden.
3	Encargado de bodega	Solicita la compra de insumos conforme a las necesidades del punto de reorden.
4	Administración	Aprueba la solicitud de compra y confecciona orden de compra de insumos.
5	Administración	Realiza un estudio de proveedores para seleccionar a los que ofrezcan mejores beneficios.
6	Administración	Pide cotizaciones a los proveedores seleccionados para determinar al idóneo para la compra.
7	Administración	Selecciona al mejor proveedor según los beneficios para el producto y PYME.
8	Administración	Envía orden a el proveedor seleccionado.
9	Proveedor	Recibe orden con la cantidad de producto solicitado y especificaciones de envío.
10	Encargado de bodega	Recibe el pedido, verifica las cantidades que son entregadas a la PYME según lo que dice la factura y solicita firma a la persona que está haciendo la entrega.
11	Encargado de bodega	Almacena el producto en la bodega.
12	Administración	Recibe factura con firma del proveedor y el funcionario quien recibió la mercadería.
13	Administración	Registra las cantidades en la base de datos según el inventario.

Café Vista al Mar San Ramón, Alajuela			
Procedimiento creación de medidas de prevención ante desastres naturales			
Elaborado por:		Firma:	
Aprobado por:		Firma:	
Fecha:			
Control de cambios			
Versión:			
Fecha:			
Ajustes:			

Descripción de actividades		
N°	Responsable	Actividades
1	Encargado de Salud Ocupacional	Identifica los desastres naturales a los que se expone la PYME en el área en que se encuentra ubicada.
2	Administración	Adquiere un seguro para la PYME que cubra los eventos identificados. Tanto para las instalaciones como para el personal.
3	Encargado de Salud Ocupacional	Analiza los protocolos establecidos por la CNE para adecuarlos a las necesidades de la empresa y evaluar otras medidas requeridas por la naturaleza de la empresa.
4	Encargado de Salud Ocupacional	Crea protocolos con medidas de prevención ante desastres naturales, incluyendo actividades antes, durante y después del fenómeno tanto para el personal como para las instalaciones. Nota: se busca la opinión de un experto en este tema.
5	Administración	Informa y comunica a todo el personal los protocolos de medidas de prevención contra desastres naturales. Nota: es muy importante crear protocolos del antes, durante y después de un desastre natural.
6	Administración-Salud Ocupacional	Organiza simulacros con base en los protocolos de prevención.

Café Vista al Mar San Ramón, Alajuela			
Procedimiento para evaluación de desactualización tecnológica			
Elaborado por:		Firma:	
Aprobado por:		Firma:	
Fecha:			
Control de cambios			
Versión:			
Fecha:			
Ajustes:			

Descripción de actividades		
N°	Responsable	Actividades
1	Administración	Estudia la maquinaria que se está utilizando en el mercado para el procesamiento de café. Nota: se debe estudiar todas las máquinas que se utilizan en la PYME y comparar con las que se encuentran en el mercado y evaluar sus pro y contra.
2	Administración	Realiza visitas a instalaciones (tiendas) para observar la maquinaria más nueva que se encuentra en el mercado. Nota: busca a un experto en la maquinaria para que le explique las actualizaciones de la nueva maquinaria y beneficios.
3	Administración	Solicita la opinión de un experto para que visite las instalaciones de la PYME y de esta manera se valore el estado y beneficios de la maquinaria de la misma.
4	Experto	Realiza visita a la PYME y comunica cual es el estado de la maquinaria actual y que beneficios o desventajas cuenta esta en comparación a las nuevas tecnologías.
5	Administración	Recibe informe del experto sobre el análisis desarrollado sobre la maquinaria actual de la PYME y las nuevas tecnologías.
6	Administración	Si el experto lo recomienda una actualización tecnológica realiza cotizaciones a distintos proveedores sobre la maquinaria que debería cambiarse.
7	Proveedores	Envían cotizaciones sobre la maquinaria que ha sido solicitada.
8	Administración	Realizan una evolución con todos los miembros principales de la PYME para verificar la factibilidad de la compra y la capacidad de pago que tienen la misma.
9	Administración	Deciden por votación unánime si se compra la maquinaria o se mantienen con la misma.

Café Vista al Mar San Ramón, Alajuela			
Procedimiento para registrar datos en una herramienta tecnológica			
Elaborado por:		Firma:	
Aprobado por:		Firma:	
Fecha:			
Control de cambios			
Versión:			
Fecha:			
Ajustes:			

Descripción de actividades		
N°	Responsable	Actividades
1	Administración	Recibe información por medio de una boleta de entrada o salida de datos correspondiente a los inventarios de producción (materia prima, inventario en proceso, producto final). Nota: se debe tener tres registros independientes según el tipo de inventario.
2	Administración	Ingresa datos recibidos en una base tecnológica donde verifica la cantidad de ingreso o salida de producto. (materia prima, inventario en proceso y producto final)
3	Administración	Verifica las cantidades de productos que han sido registrados en la base de datos.
4	Administración	En caso de inconsistencia debe notificar inmediatamente al funcionario encargado del control por medio de una boleta y se debe investigar la razón de la inconstancia.
5	Funcionario	Recibe boleta donde se encuentran las cantidades correctas del inventario.
6	Funcionario	Verifica la información suministrada por la administradora.
7	Funcionario	Realiza ajustes posteriores de la verificación en los registros de la PYME.
8	Encargado de bodega	Realiza cualquier ajuste que le solicite el funcionario, ya sea para agregar o ajustar los inventarios en físico.
9	Funcionario	Emite un reporte donde se muestran los cambios realizados en el inventario a la administradora y las causas de la inconsistencia.
10	Administración	Recibe reporte con las causas de la inconsistencia y las cantidades correctas en los inventarios.
11	Administración	Firma reporte enviado por el funcionario y archiva el caso.

Café Vista al Mar San Ramón, Alajuela			
Procedimiento para la prevención de incendios			
Elaborado por:		Firma:	
Aprobado por:		Firma:	
Fecha:			
Control de cambios			
Versión:			
Fecha:			
Ajustes:			

Descripción de actividades		
N°	Responsable	Actividades
1	Administración	Elabora un documento sobre el adecuado uso y estado de las máquinas que se utilizan en los diferentes procesos productivos, además de las instalaciones de la PYME.
2	Administración	Establece estándares para el estado de las máquinas, para determinar el periodo en el que necesitan mantenimiento. Nota: se busca la opinión de un experto que nos brinde consejos de valor para prevenir cualquier problema mayor.
3	Administración	Adquiere un plan de seguros contra incendios con cobertura sobre inventarios y espacio físico.
4	Colaborador	Monitorea el estado en el que se encuentran las máquinas, para poder brindarle mantenimiento oportuno, al igual que de las instalaciones.
5	Colaborador	Comunica a la administración el estado de las maquinarias.
6	Administración	Establece protocolos de actuación en casos de incendios. Nota: estos protocolos deben incluir medidas de prevención ante, durante y después de un incidente como este.
7	Administración	Brinda mantenimiento a las máquinas y cableado eléctrico de las instalaciones para evitar desperfectos que puedan causar un cortocircuito. Nota: se puede contratar a un experto para que inspeccione el área y maquinaria.

Café Vista al Mar San Ramón, Alajuela			
Procedimiento para la prevención de hurto de bienes			
Elaborado por:		Firma:	
Aprobado por:		Firma:	
Fecha:			
Control de cambios			
Versión:			
Fecha:			
Ajustes:			

Descripción de actividades		
N°	Responsable	Actividades
1	Administración	Elabora un documento sobre las normas que se deben de llevar a cabo para prevenir hurtos.
2	Administración	Establece contraseñas para las personas que tienen acceso a las bases de datos donde se lleva el registro de los inventarios.
3	Administrador y Encargado de bodega	Realiza conteos mensuales para verificar la existencia de los productos. Nota: estos conteos se pueden realizar con previa notificación o sorpresivamente a cualquier inventario; materia prima, producto en proceso y producto terminado.
4	Administración	En caso de algún faltante se lleva a cabo un estudio para encontrar el responsable o las razones del hecho.
5	Administración	Se notifica el caso a los demás colaboradores para evitar hechos en el futuro.

Café Vista al Mar San Ramón, Alajuela			
Procedimiento para reclutar personal para temporada de recolección			
Elaborado por:		Firma:	
Aprobado por:		Firma:	
Fecha:			
Control de cambios			
Versión:			
Fecha:			
Ajustes:			

Descripción de actividades		
N°	Responsable	Actividades
1	Administración	Verifica si cuenta con una lista de colaboradores con los datos personales de temporadas anteriores para una posible nueva contratación.
2	Administración	Si no se cuenta con una lista debe iniciar el trámite para una nueva contratación teniendo en cuenta las disposiciones legales costarricense en cuanto a la contratación de personal extranjero.
3	Administración	Define el perfil de los puestos vacantes y documentación obligatoria a presentar.
4	Administración	Redacta y comparte la oferta de empleo especificando el periodo de inicio y fin de la temporada (aspecto relevante) por distintos canales de reclutamiento (página web, redes sociales o bolsas de empleo).
5	Administración	Recibe los documentos que cumplan con los requisitos especificados en el perfil del puesto.
6	Administración	Brinda la capacitación necesaria para los nuevos colaboradores.