



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL**

**DEPARTAMENTO DE POSGRADO**

**MAESTRÍA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
MAGÍSTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:**

**CONTROL INTERNO EN LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN  
Y DESPACHO DE INVENTARIOS EN EMPRESAS MANUFACTURERAS.**

**AUTORA:**

**LIC. CPA. ALEXANDRA ISABEL MOROCHO MATAMOROS**

**TUTOR:**

**MCA. DAVID JAVIER REYES ANDRADE**

**GUAYAQUIL – ECUADOR**

**2021**

|  |  |
|--|--|
| <b>TÍTULO:</b><br>Control Interno en los procesos de producción y despacho de inventarios en empresas manufactureras   |  |
| <b>AUTOR:</b><br>Morocho Matamoros Alexandra Isabel  | <b>TUTOR:</b><br>Reyes Andrade David Javier MCA                |
| <b>INSTITUCIÓN:</b><br>Universidad Laica Vicente Roca fuerte de Guayaquil  | <b>Grado obtenido:</b><br>Magíster en Contabilidad y Auditoría |
| <b>MAESTRÍA:</b><br>Maestría en Contabilidad y Auditoría   | <b>COHORTE:</b><br>Cohorte III                                 |
| <b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b><br>2021   | <b>N. DE PAGS:</b><br>110                                      |
| <b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b> Educación Comercial y Administración   |  |
| <b>PALABRAS CLAVE:</b> Control, Inventario, Producción   |  |
| <b>RESUMEN:</b> El trabajo de titulación “CONTROL INTERNO EN LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN Y DESPACHO DE INVENTARIOS EN EMPRESAS MANUFACTURERAS”, se enfocó en conocer el estado del control interno de la empresa manufacturera de calzado “LEO”. El control interno es una herramienta administrativa importante, para que la empresa pueda tomar las acciones necesarias de corregir situaciones en los procesos y logre alcanzar sus objetivos empresariales. Este estudio fue mayormente de campo en la empresa “LEO”. Se establece la aplicación práctica de una metodología de evaluación basada en el modelo COSO III. A partir del cual se realizan hallazgos, y entre las causas encontradas se presentan situaciones de compras de productos de baja calidad y producción de calzado en cantidades no planeadas para atender debidamente las órdenes de producción. Los resultados de la evaluación de control interno a estos procesos no han sido satisfactorios, por tanto, se presenta en un informe técnico los hallazgos encontrados y se concluye que el control interno de la empresa no cumple las normativas fijadas para un eficiente desempeño de los procesos de producción y despacho de mercancías. Como lo confirman los índices |  |

|   |  |   |
|---|--|---|
| de gestión aplicados para evaluar el desempeño del control interno, dando como resultado un alto riesgo de no detección de dicho control interno, manifestándose en una serie de falencias administrativas que se identificó en la empresa. |  |   |
| <b>N. DE REGISTRO (en base de datos):</b>   | <b>N. DE CLASIFICACIÓN:</b>  |   |
| <b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>   |  |   |
| <b>ADJUNTO PDF:</b>   | <b>SI</b> <input checked="" type="checkbox"/>  | <b>NO</b> <input type="checkbox"/>      |
| <b>CONTACTO CON AUTOR:</b><br>Morocho Matamoros Alexandra Isabel  | <b>Teléfono:</b><br>0995735034   | <b>E-mail:</b><br>amorochom@ulvr.edu.ec |
| <b>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</b>  | PHD Eva Guerrero López<br><b>Teléfono:</b> 042596500 <b>Ext.</b> 170<br><b>E-mail:</b> eguerrerol@ulvr.edu.ec<br>Directora del Departamento de<br>Posgrado<br>Mg. Ángel Guillermo Morán<br>Ochoa<br><b>Teléfono:</b> 042596500 <b>Ext.</b> 170<br><b>E-mail:</b> <a href="mailto:amorano@ulvr.edu.ec">amorano@ulvr.edu.ec</a><br>Coordinador de Maestría (E) |   |

## **DEDICATORIA**

A mis padres por motivarme constantemente para alcanzar mis anhelos.

Lic. C.P.A. Alexandra Morocho

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a la Santísima Trinidad por darme las fuerzas y la sabiduría necesarias para haber culminado mis estudios de maestría en Contabilidad y Auditoría

A mis padres, hermanos, sacerdotes, amigos, tutores, y todos aquellos que me brindaron su apoyo incondicional para alcanzar la culminación de este proyecto.

Lic. C.P.A. Alexandra Morocho

# CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

## Trabajo de Titulación

### INFORME DE ORIGINALIDAD

|                                  |                                  |                            |                                      |
|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| <b>7%</b><br>INDICE DE SIMILITUD | <b>7%</b><br>FUENTES DE INTERNET | <b>0%</b><br>PUBLICACIONES | <b>3%</b><br>TRABAJOS DEL ESTUDIANTE |
|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|

### FUENTES PRIMARIAS

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| <b>1</b>  | <b>Www.Auditool.Org</b><br>Fuente de Internet        | <b>1%</b> |
| <b>2</b>  | <b>www.piranirisk.com</b><br>Fuente de Internet      | <b>1%</b> |
| <b>3</b>  | <b>cgr.gob.ni</b><br>Fuente de Internet              | <b>1%</b> |
| <b>4</b>  | <b>repositorio.utc.edu.ec</b><br>Fuente de Internet  | <b>1%</b> |
| <b>5</b>  | <b>repositorio.unap.edu.pe</b><br>Fuente de Internet | <b>1%</b> |
| <b>6</b>  | <b>obsbusiness.school</b><br>Fuente de Internet      | <b>1%</b> |
| <b>7</b>  | <b>www.webyempresas.com</b><br>Fuente de Internet    | <b>1%</b> |
| <b>8</b>  | <b>dspace.unach.edu.ec</b><br>Fuente de Internet     | <b>1%</b> |
| <b>9</b>  | <b>repositorio.uta.edu.ec</b><br>Fuente de Internet  | <b>1%</b> |
| <b>10</b> | <b>www.edu.xunta.gal</b><br>Fuente de Internet       | <b>1%</b> |
| <b>11</b> | <b>repositorio.ulvr.edu.ec</b><br>Fuente de Internet | <b>1%</b> |

Excluir citas      Activo      Excluir coincidencias      < 1%  
Excluir bibliografía      Activo

DAVID JAVIER REYES ANDRADE  
Firmado digitalmente por DAVID JAVIER REYES ANDRADE  
Fecha: 2021.04.08 13:45:18 -05'00'

## **CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

Guayaquil, 6 de abril 2021

Yo, **Alexandra Isabel Morocho Matamoros**, declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo mis derechos de autor a la **UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL**, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y normativa Institucional vigente.



Firma:

Lic. C.P.A. Alexandra Isabel Morocho Matamoros

## **CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DE LA TESIS**

Guayaquil, 6 de abril 2021

Certifico que el trabajo titulado “CONTROL INTERNO EN LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN Y DESPACHO DE INVENTARIOS EN EMPRESAS MANUFACTURERAS” ha sido elaborado por la Srta. ALEXANDRA ISABEL MOROCHO MATAMOROS, bajo mi tutoría, y que el mismo reúne los requisitos para ser defendido ante el tribunal examinador que se designe al efecto.

**DAVID JAVIER  
REYES ANDRADE**  
Firmado digitalmente por  
DAVID JAVIER REYES  
ANDRADE  
Fecha: 2021.04.30 22:40:34  
-05'00'

---

**MCA. DAVID REYES ANDRADE  
TUTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN**



## **RESUMEN EJECUTIVO**

El trabajo de titulación “CONTROL INTERNO EN LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN Y DESPACHO DE INVENTARIOS EN EMPRESAS MANUFACTURERAS”, se enfocó en conocer el estado del control interno de la empresa manufacturera de calzado “LEO”. El control interno es una herramienta administrativa importante, para que la empresa pueda tomar las acciones necesarias de corregir situaciones en los procesos y logre alcanzar sus objetivos empresariales. Este estudio fue mayormente de campo en la empresa “LEO”. Se establece la aplicación práctica de una metodología de evaluación basada en el modelo COSO III. A partir del cual se realizan hallazgos, y entre las causas encontradas se presentan situaciones de compras de productos de baja calidad y producción de calzado en cantidades no planeadas para atender debidamente las órdenes de producción. Los resultados de la evaluación de control interno a estos procesos no han sido satisfactorios, por tanto, se presenta en un informe técnico los hallazgos encontrados y se concluye que el control interno de la empresa no cumple las normativas fijadas para un eficiente desempeño de los procesos de producción y despacho de mercancías. Como lo confirman los índices de gestión aplicados para evaluar el desempeño del control interno, dando como resultado un alto riesgo de no detección de dicho control interno, manifestándose en una serie de falencias administrativas que se identificó en la empresa.

**Palabras claves:** Control, inventario, producción

## **ABSTRACT**

The degree work "INTERNAL CONTROL IN THE PROCESSES OF PRODUCTION AND DISPATCH OF INVENTORIES IN MANUFACTURING COMPANIES", focused on knowing the state of internal control of the footwear manufacturing company "LEO" Internal control is an important administrative tool so that the company can take the necessary actions to correct situations in the processes and achieve its business objectives. This study was mostly in the field of the company "LEO". The practical application of an evaluation methodology based on the COSO III model is established. From which findings are made, and among the causes found are situations of purchases of low-quality products and footwear production in quantities not planned to properly attend production orders. The results of the internal control evaluation of these processes have not been satisfactory, therefore, the findings found are presented in a technical report and it is concluded that the internal control of the company does not comply with the regulations established for the efficient performance of the processes of production and dispatch of goods. As confirmed by the management indexes applied to evaluate the performance of internal control, resulting in a high risk of not detecting the internal control itself, manifesting itself in a series of administrative failures that were identified in the company.

**Keywords:** Control, Inventory, Production.

## ÍNDICE GENERAL

|  |    |
|--|----|
| Capítulo 1: Marco general de la investigación.....                                 | 1  |
| 1.1. Tema.....   | 1  |
| 1.2. Planteamiento del problema .....  | 1  |
| 1.3. Formulación del problema.....   | 3  |
| 1.4. Sistematización del problema.....   | 3  |
| 1.5. Delimitación del problema de investigación .....                              | 4  |
| 1.6. Objetivo general .....  | 4  |
| 1.7. Objetivos específicos.....  | 5  |
| 1.8. Justificación de la investigación .....                                       | 5  |
| 1.9. Idea a defender .....   | 5  |
| 1.10. Variables.....   | 5  |
| 1.11. Líneas de investigación.....   | 6  |
| Capítulo 2: Marco Teórico .....  | 7  |
| 2.1. Antecedentes referenciales de investigación.....                              | 7  |
| 2.2. Marco teórico.....  | 9  |
| 2.2.1. Control Interno.....  | 9  |
| 2.2.1.1. <i>Objetivos del control interno.</i> .....                               | 11 |
| 2.2.1.2. <i>Limitaciones del Control Interno.</i> .....                            | 11 |
| 2.2.1.3. <i>Tipos de Control Interno.</i> .....                                    | 12 |
| 2.2.1.4. <i>Beneficios de un Control Interno.</i> .....                            | 13 |
| 2.2.1.5. <i>Funciones del control interno.</i> .....                               | 14 |
| 2.2.1.6. <i>Importancia del Control Interno.</i> .....                             | 14 |
| 2.2.1.7. <i>Métodos de evaluación de un Sistema de Control Interno.</i> .....      | 15 |
| 2.2.2. Modelo de Control interno – COSO III. ....                                  | 17 |
| 2.2.2.1. <i>Componentes del Sistema de Control Interno- Modelo COSO III.</i> ..... | 19 |
| 2.2.3. Proceso de Producción.....  | 24 |
| 2.2.3.1. <i>Etapas del Proceso de Producción.</i> .....                            | 24 |
| 2.2.3.2. <i>Tipos de Sistemas de Producción.</i> .....                             | 25 |
| 2.2.4. Despacho de Inventarios.....  | 26 |
| 2.2.4.1. <i>Fases del Despacho de Inventarios.</i> .....                           | 26 |
| 2.2.4.2. <i>Errores en el despacho de mercancías.</i> .....                        | 28 |
| 2.2.5. Empresas manufactureras. ....   | 29 |
| 2.2.5.1. <i>Tipos de industria manufacturera.</i> .....                            | 30 |

|   |    |
|---|----|
| 2.2.5.2. <i>Características de la Industria Manufacturera.</i> .....                                      | 30 |
| 2.2.6. Historia de la empresa.....  | 31 |
| 2.3. Marco conceptual .....   | 31 |
| 2.4. Marco legal.....   | 33 |
| 2.4.1. Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno.<br>.....                    | 33 |
| Capítulo 3: Metodología/Análisis de resultados y discusión .....  | 37 |
| 3.1. Enfoque de la investigación.....   | 37 |
| 3.2. Tipo de investigación .....  | 37 |
| 3.3. Métodos y técnicas .....   | 37 |
| 3.4. Población.....   | 38 |
| 3.5. Muestra .....  | 38 |
| 3.6. Análisis, interpretación y discusión de resultados.....  | 39 |
| 3.6.1. Transcripción de entrevistas .....   | 39 |
| 3.6.2. Análisis de las entrevistas. ....  | 45 |
| 3.6.3. Organigrama de empresa.....  | 45 |
| 3.6.4. Etapas del Proceso de producción de calzado.....   | 46 |
| 3.7. Presentación de resultados de evaluación del sistema de control interno ...                          | 47 |
| 3.7.1. Hallazgos obtenidos de la evaluación del sistema de Control Interno<br>basado en el COSO III. .... | 48 |
| 3.7.2. Método aplicado para la evaluación de control interno. ....  | 48 |
| 3.7.3. Objetivos de la Evaluación del Control Interno. ....   | 48 |
| 3.7.4. Alcance de la evaluación.....  | 48 |
| 3.7.5. Componentes de Auditoría a los componentes de Control Interno.<br>Modelo COSO III. ....            | 49 |
| 3.7.5.1. <i>Definición de nivel de riesgo y de confianza.</i> .....                                       | 49 |
| <i>Nivel de Confianza y de Riesgo de Control</i> .....  | 49 |
| 3.6.5.2. <i>Evaluación de los componentes del Sistema de Control Interno.</i> .....                       | 49 |
| 3.8. Análisis Financiero .....  | 54 |
| 3.8.1 Análisis de resultados .....  | 58 |
| 3.9. Indicadores Financieros.....   | 58 |
| 3.9.1. Indicadores de Rendimiento de Funcionamiento de Procesos de<br>Producción. ....                    | 61 |
| 3.9.2. Indicadores de Rendimiento de despacho de mercancías.....  | 61 |

|  |    |
|--|----|
| Capítulo 4: Informe Técnico .....  | 63 |
| 4.1. Título .....  | 63 |
| 4.2. Objetivos.....  | 63 |
| 4.2.1. General.....  | 63 |
| 4.2.2. Específicos.....  | 63 |
| 4.3. Justificación.....  | 63 |
| 4.4. Exposición de los hechos.....   | 64 |
| Análisis Interno de la empresa .....   | 65 |
| Área de Producción.....  | 65 |
| 4.5. Análisis de lo actuado.....   | 68 |
| Tiempo de producción real.....   | 68 |
| Capacidad real de producción .....   | 69 |
| Área de Despacho de Mercancías.....  | 70 |
| Proceso de despacho de mercancías .....  | 71 |
| 4.6. Resultados obtenidos .....  | 72 |
| Presentación de resultados del análisis a las causas que provocan retraso en el<br>despacho de mercadería..... | 72 |
| Ventajas y desventajas en el despacho de mercaderías .....   | 72 |
| 4.6. Conclusiones del informe .....  | 75 |
| 4.7. Recomendaciones del informe .....   | 75 |
| CONCLUSIONES .....   | 77 |
| RECOMENDACIONES .....  | 78 |
| BIBLIOGRAFÍA.....  | 79 |
| ANEXOS.....  | 85 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1. <i>Número de Industrias Manufactureras por Etapa en la Ciudadela Alborada en Guayaquil</i> ..... | 39 |
| Tabla 2. <i>Personas entrevistadas de calzado “LEO”</i><br>.....  | 39 |
| Tabla 3. <i>Nivel de Confianza y de Riesgo de Control</i><br>.....  | 49 |
| Tabla 4. <i>Definición de variables</i><br>.....  | 50 |
| Tabla 5. <i>Resultados de evaluación de componente: Entorno de control</i><br>.....                       | 50 |
| Tabla 6. <i>Resultados de evaluación de componente: Evaluación de los riesgos</i><br>.....                | 51 |
| Tabla 7. <i>Resultados de evaluación de componente: Actividades de control</i><br>.....                   | 52 |
| Tabla 8. <i>Resultados de evaluación de componente: Sistemas de información y comunicación</i><br>.....   | 53 |
| Tabla 9. <i>Resultados de evaluación de componente: Actividades de monitoreo y supervisión</i><br>.....   | 54 |
| Tabla 10. <i>Estado de Situación Financiera</i><br>.....  | 55 |
| Tabla 11. <i>Estado de Resultados</i><br>.....  | 57 |
| Tabla 12. <i>Indicadores Financieros</i><br>.....   | 59 |
| Tabla 13. <i>Indicadores de Rendimiento de Funcionamiento de Procesos de Producción</i><br>.....          | 61 |
| Tabla 14. <i>Indicadores de gestión de despacho de mercancías (en un mes)</i><br>.....                    | 62 |
| Tabla 15. <i>Respuestas de encuesta de 5S</i><br>.....  | 66 |

|   |    |
|---|----|
| Tabla 16. <i>Modelo de encuesta de 5S</i>   | 66 |
| Tabla 17. <i>Hallazgos identificados por el Modelo de 5S en el área de producción</i>   | 68 |
| Tabla 18. <i>Tiempo real de trabajo de un operario</i>  | 69 |
| Tabla 19. <i>Capacidad real de producción de áreas de producción</i>  | 69 |
| Tabla 20. <i>Hallazgos identificados en los tipos de clientes por despacho de mercancías</i>                                    | 70 |
| Tabla 21. <i>Procedimientos de despacho de mercancías de calzado “LEO”</i>  | 71 |
| Tabla 22. <i>Causas de retraso en despacho de mercancías de calzado “LEO”</i>   | 72 |
| Tabla 23. <i>Ventajas y desventajas en despacho de mercancías de calzado “LEO”</i>  | 73 |
| Tabla 24. <i>Cálculo de nivel de confianza y de riesgo de los componentes de control interno de la empresa de calzado “LEO”</i> | 74 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. Árbol del Problema.....                          | 3  |
| Figura 2. Mapa Geográfico de la Provincia del Guayas ..... | 4  |
| Figura 3. Organigrama de la empresa .....                  | 46 |
| Figura 4. Proceso Productivo de calzado “LEO” .....        | 65 |



## ÍNDICE DE ANEXOS

|  |    |
|--|----|
| Anexo 1. Principios del MODELO COSO III .....  | 85 |
| Anexo 2. Modelo de cuestionario de preguntas para entrevista.....                                | 86 |
| Anexo 3. Matriz de evaluación de control interno: Entorno de Control .....                       | 87 |
| Anexo 4. Matriz de evaluación de control interno: Evaluación de Riesgo .....                     | 88 |
| Anexo 5. Matriz de evaluación de control interno: Actividades de Control.....                    | 89 |
| Anexo 6. Matriz de evaluación de control interno: Sistema de Comunicación e<br>Información.....  | 90 |
| Anexo 7. Matriz de evaluación de control interno: Actividades de Monitoreo y<br>Supervisión..... | 91 |
| Anexo 8. Modelo de encuesta de 5S .....  | 92 |

## **Capítulo 1: Marco general de la investigación**

### **1.1. Tema**

Control Interno en los procesos de producción y despacho de Inventarios en empresas manufactureras.

### **1.2. Planteamiento del problema**

América del Sur experimenta un marcado proceso de retracción de la industria manufacturera a partir de la década de 1970, puesto que esta industria estaba inducida por regímenes militares debido a la sustitución de importaciones. Para los años noventa, la falta de políticas de privatización de empresas públicas dio por tierra con una parte considerable del acervo de capacidades productivas y tecnológicas con que contaban, más allá de sus limitaciones y contradicciones, los países de esta región (Abeles, Cimoli, & Lavarello, 2017).

El sector manufacturero ecuatoriano “está conformado por 24 subsectores según la clasificación industrial de clasificación uniforme (CIIU), durante el periodo 2013-2017 generó el 24% de participación del total de los ingresos de los sectores económicos del Ecuador” (Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, 2018).

Yance, Solis, Hermida, & Burgos, (2017) en un estudio realizado, dan a conocer que las Pymes contribuyen a dinamizar la economía nacional, debido a que sus costos de inversión son bajos, lo que además le permite enfrentar favorablemente los cambios del mercado. Las Pymes, se originan en su gran mayoría del patrimonio familiar, con el propósito de ser dueños de su propia empresa y de esta manera dejar de ser dependiente de una organización.

En la ciudad de Guayaquil, el nacimiento de estas pymes y empresas en el sector, han sido de gran ayuda para que los nuevos empresarios y administradores tengan una participación en el sector económico y empresarial dentro del territorio nacional, más aún tenemos que considerar que el manejo de un negocio abarca muchas políticas, pero para la mayoría de los administradores de las Pymes por

desconocimiento no lo aplican, o de manera empírica son utilizadas estas políticas, siendo uno de ellos el control interno.

La finalidad de este estudio del control interno es identificar los tipos de riesgos que actualmente enfrenta las empresas manufactureras, y a partir de ello proponer un sistema que permita reducir al minimizar los mismos en los diversos procesos relacionados con la producción principalmente en adquisiciones, almacenamientos y despachos de productos terminados.

Uno de los riesgos es que estas industrias pueden ser que no cuenten con un control de inventarios con carácter permanente y metódico que permita alimentar el stock manual por lo que puede encontrarse un stock no actualizado y sin rotación, la sustracción de los mismos por falta de control, da como consecuencia un saldo inexacto en la cuenta inventario lo que incide significativamente en los resultados de los Estados Financieros.

Debido a la importancia de estas empresas dentro de la economía del país; y, dado que cada vez van surgiendo en el mercado nacional, he propuesto estudiar el control interno en el sector de la industria manufacturera.

Dado que es de suma importancia reducir errores que afecten en los diversos procesos en la producción que abarcan principalmente a adquisiciones, almacenamiento y despacho de productos terminados.

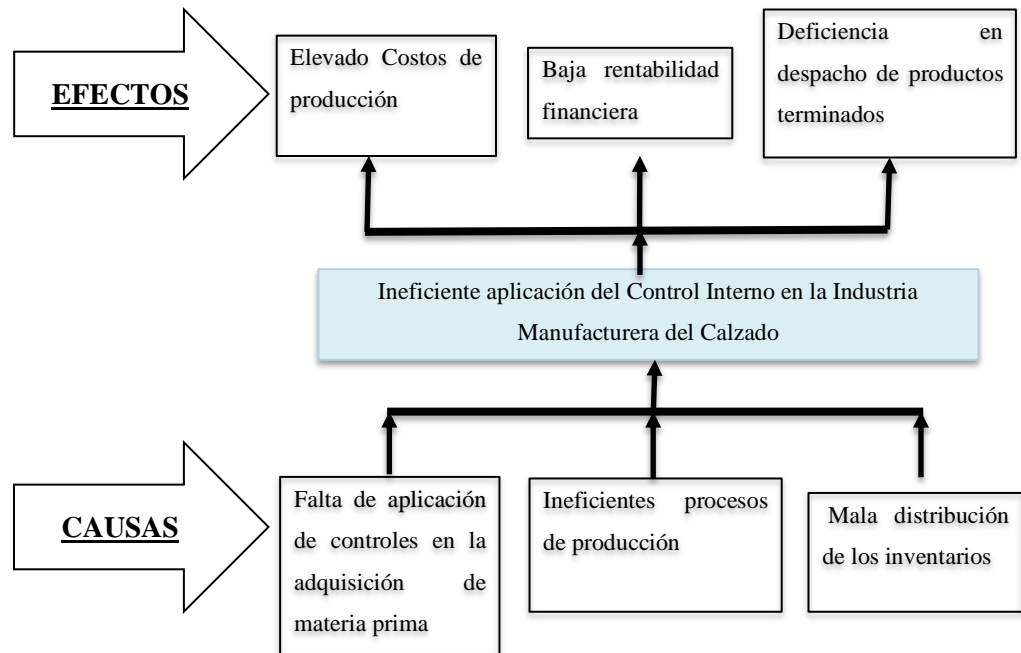


Figura 1. Árbol del Problema  
Elaborado por: Morocho (2021)

### 1.3. Formulación del problema

¿De qué manera el Control Interno incide en los procesos de producción y despacho de Inventarios en empresas manufactureras?

### 1.4. Sistematización del problema

- ¿Qué bases teóricas explican los componentes del Control Interno, procesos de producción y despacho de mercancías?
- ¿Cómo son afectados los procesos de producción y despacho de inventarios por las falencias, riesgos e impactos por el sistema de control interno en los procesos de producción y despacho de inventarios en empresa manufacturera de calzado “LEO”?
- ¿Cuáles son los hallazgos encontrados en la evaluación efectuada al sistema de control interno de la empresa manufacturera de calzado “LEO”?

## 1.5. Delimitación del problema de investigación

|                    |   |
|--------------------|---|
| País:              | Ecuador   |
| Provincia:         | Guayas  |
| Cantón:            | Guayaquil- Sector Norte   |
| Campo:             | Manufacturero   |
| Sector:            | Empresas del Calzado  |
| Área:              | Auditoría   |
| Período fiscal:    | 2019  |
| Objeto de estudio: | Control Interno en la Industrias Manufactureras de las Empresas del Calzado |



Figura 2. Mapa Geográfico de la Provincia del Guayas  
Fuente: Google

## 1.6. Objetivo general

Analizar el Control Interno y su incidencia en los procesos de producción y despacho de Inventarios en empresas manufactureras.

### **1.7. Objetivos específicos**

- Evidenciar las bases teóricas que fundamentan y explican los principales términos del Sistema de Control Interno aplicado en los procesos de producción y despacho de mercancías.
- Identificar los riesgos e impactos por el sistema de control interno en los procesos de producción y despacho de inventarios en la empresa manufacturera de calzado “LEO” en base al informe COSO III.
- ¿Detallar un informe técnico con los hallazgos encontrados en la evaluación efectuada al sistema de control interno de la empresa manufacturera de calzado “LEO”?

### **1.8. Justificación de la investigación**

Desde el punto de vista económico, la presente investigación tiene como objeto presentar con carácter verídico los Estados Financieros para la toma de decisiones.

Revela una justificación práctica ya que el diseño de la metodología va a permitir a realizar el desarrollo óptimo de los procesos de producción y despacho.

La evaluación de los controles es uno de los puntos a considerar por parte de los administradores para saber si se están ejecutando, aplicando y procesando de forma correcta establecida por la empresa (Deloitte, 2019).

### **1.9. Idea a defender**

El cumplimiento eficiente del Control Interno permite optimizar los procesos de producción y despacho de Inventarios en empresas manufactureras.

### **1.10. Variables**

#### **Variable 1:**

Control Interno

**Variable 2:**

Procesos de producción y despacho de Inventarios

**1.11. Línea de Investigación**

El trabajo de investigación tiene relación con la Línea Institucional Desarrollo Estratégico empresarial y emprendimientos sustentables; Facultad de Contabilidad y Auditoría con la sublínea: Auditoría y control interno.

## Capítulo 2: Marco Teórico

### 2.1. Antecedentes referenciales de investigación

Como antecedentes investigativos de esta temática se citan las siguientes investigaciones de autores nacionales e internacionales:

Para Ortega, Padilla, Torres, & Ruz (2017) en su artículo “NIVEL DE IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO DE LOS INVENTARIOS DENTRO DEL MARCO CONCEPTUAL DE UNA EMPRESA” cuyo objetivo general de investigación fue evaluar el sistema de control interno en las organizaciones del sector de metalmecánica de Santiago de Cali. Para lo cual aplicaron un enfoque de investigación mixta. Que se acompañó de los siguientes tipos de investigación aplicada, descriptiva y documental.

Concluyen los autores que el control interno en los últimos años es de vital importancia en los negocios ya que ayudan de manera coherente a la verificación de los controles contables con la finalidad de tener una correcta planificación para la administración. Esta investigación aporta al presente estudio corroborando que el manejo de inventarios ha llegado a la cumbre de los problemas de la administración de empresas debido a que es un componente fundamental en la productividad.

Según Morales y Sánchez (2016) en su trabajo de graduación “EL CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA FUNDIMEGA S.A.” definieron como objetivo general de investigación el análisis del control interno y su incidencia en la productividad de la empresa FUNDIMEGA S.A. definiendo como objetivos específicos establecer el nivel de productividad de la empresa estimando indicadores numéricos que midan la productividad y proponer el diseño de un modelo de control interno basado en políticas y procedimientos que siga el personal que labora para reducir las ineficiencias que se producen en el proceso productivo. Aplicaron un enfoque mixto en la investigación.

Los tipos de investigación seguidos fueron: de campo, bibliográfica- documental y



descriptiva. Como población de estudio se consideró al personal que la labora en la producción de herrajes galvanizados. La técnica de investigación que sirvió para la toma de información fue la encuesta, el instrumento el cuestionario de preguntas cerradas con respuestas múltiples. Concluyen que la falta de control en el proceso administrativo está influyendo en la rentabilidad de la empresa.

Afirman Sierra y Trujillo (2016) en su tesis de grado “PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DE INVENTARIOS APLICADO EN LA EMPRESA VANIDADES S.A.”, se enfocó en dar una propuesta de mejoramiento de los procesos de la empresa como objetivo general de investigación. Se aplicó en enfoque mixto de investigación. Fueron la investigación de campo, descriptiva y explicativa los tipos de investigación que permitieron el cumplimiento de los objetivos de investigación. La técnica de recolección de datos fueron la encuesta y entrevista. La herramienta para tomar información fue un cuestionario de preguntas cerradas y abiertas que se empleó por separado para la encuesta y la entrevista, respectivamente.

La conclusión general que plantean los autores del estudio fue que el área de bodega presenta falencias en los siguientes procesos: de adquisiciones, de despacho de ventas y de toma física de inventario lo que no es detectado por los controles internos provocando que la información contable y financiera no sea confiable para una adecuada toma de decisiones. Se relaciona esta investigación con el presente proyecto de investigación en la necesidad de plantear un proceso de mejoramiento de los procedimientos del ciclo comercial de la empresa con el fin de agilizar los procesos, para que las actividades de desarrollen de forma eficaz y eficiente.

Alvarado y Pérez (2017) en la tesis “EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE INVENTARIO DE MATERIA PRIMA Y PRODUCTOS TERMINADOS EN LA FÁBRICA DE PUROS AMERICAN CARIBBEAN CIGARS S.A EN LA CIUDAD DE ESTELÍ EN EL AÑO 2011”, procede a la evaluación de los controles internos en el área de Inventarios de materia prima y productos terminados de la Fábrica de Puros American Caribbean Cigars S.A en el año 2017, además de los siguientes objetivos específicos como la descripción del ambiente del control interno, identificación de los riesgos en el área de inventario,

descripción de las actividades de control interno en esta área y verificar las medidas de control tomadas para mitigar los efectos de estas fallas administrativas. El enfoque de investigación empleado fue el mixto. Los métodos de investigación seguidos fueron el deductivo e inductivo. La población que proporcionó información fueron los empleados de bodega de la empresa de estudio.

Para Hurtado J. , Ortiz, Barragán, & Gamboa, (2017) en su trabajo de titulación denominado “PROPUESTA DE CONTROL INTERNO A LOS INVENTARIOS BASADOS EN LAS NORMAS INTERNACIONALES DE CONTABILIDAD” estudiaron los tipos de inventarios, los diferentes sistemas de contabilización de inventarios y el reconocimiento de gastos incurridos en el manejo y control de inventarios. Estos autores llegaron a la conclusión de que:

- a) el control de inventarios es de importancia para la organización ya que es esencial a la hora de aportar más valor a sus clientes y reducir sus costos,
- b) Los procedimientos de control de inventarios, garantizan la calidad del producto que se proporciona a los clientes.
- c) La aplicación de procedimientos garantiza una respuesta eficiente al consumidor o cliente, logrando así la satisfacción del cliente.
- d) Los procedimientos permiten la automatización de las actividades de control para el manejo de los inventarios, los mismos que son de fácil afectación y generación de riesgos económicos para la empresa. (p. 591)

Concluyen los autores que los controles internos de inventarios se efectúan según la experiencia del personal. La vinculación entre estudio y la investigación que se presente se da en la relación entre las metodologías de evaluación que se siguieron para emitir un juicio del estado del sistema de control interno de la empresa de estudio.

## **2.2. Marco teórico**

### **2.2.1. Control Interno.**

El control interno se caracteriza por ser un proceso llevado a cabo por la gerencia, el consejo de administración y la nómina laboral de la empresa, él mismo que fue

diseñado para dotar de una seguridad aceptable con la finalidad de lograr los objetivos en las siguientes áreas:

- Efectividad y eficiencia en las operaciones.
- Confiabilidad en la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables (Rodríguez, 2016).

Son partes fundamentales del control interno el plan de organización y la serie de métodos y medidas adoptadas dentro de una organización para salvaguardar sus recursos, comprobar la exactitud y veracidad de sus información administrativa y financiera, estimular la observación de las políticas prescrita, impulsar la eficiencia y alcanzar el cumplimiento de las metas y objetivos planificados (Universidad San Martín de Porres, 2015, p.p.45-46).

El sistema de autorización y procedimientos de registro idóneos para contar con un control adecuado. Prácticas sanas para seguirse en la ejecución de las funciones, los deberes de cada departamento y colaboradores dentro de la empresa. Contar con políticas para verificar la idoneidad del personal, proporcional a sus responsabilidades. Función ejecutiva de auditoría interna.

Para implementar un sistema de control interno los criterios no deben ser cuantitativos, la junta directiva debe designar a los responsables de definir las metodologías, los modelos y los indicadores de valor técnico que permitan reconocer a tiempo los riesgos.

Se consideran las siguientes citas de los siguientes autores sobre el control interno:

“El control interno es un sistema de control ejecutado por la Gerencia con el fin de llevar de forma ordenada y eficiente todas sus transacciones con la finalidad de garantizar de que la información contable sea precisa y confiable” (Barquero, 2017, p. 45).

Tovar (2014) manifestó que control interno como “aquel que hace referencia al conjunto de procedimientos de verificación automática que se producen por la

coincidencia de los datos reportados por diversos departamentos o centros operativos” (p.79).

En conclusión, el sistema de control interno implementado por cualquier empresa podrá fortalecer su operatividad; e impulsar para lograr sus objetivos que son: prevenir pérdidas de insumos o recursos, mejorar la ética, facilitar el aseguramiento de los reportes, reducir riesgos e incrementar la confianza de inversionistas, independientemente del tamaño o tipo del negocio.

#### ***2.2.1.1. Objetivos del control interno.***

Rodríguez (2016) indica que el control interno tiene los siguientes objetivos a cumplir:

- Dotar de información financiera oportuna, confiable y suficiente como herramienta útil para la gestión y el control de la organización.
- Proporcionar adecuadas medidas para la protección, uso y conservación de los recursos financieros, materiales, técnicos y cualquier otro recurso de propiedad de la entidad.
- Impulsar la obtención de la información técnica y otro tipo de información no financiera para emplearla como elemento útil para la gestión y el control.
- Promover la eficiencia organizacional de la entidad para el logro de sus objetivos y misión.
- Garantizar que todas las acciones institucionales en la entidad se desarrollen en el marco de las normas constitucionales, legales y reglamentarias (pp.56-57).

#### ***2.2.1.2. Limitaciones del Control Interno.***

Una de las características básicas de un control interno es que proporcionan una seguridad razonable, aunque no absoluta. Todo sistema de control interno tendrá limitaciones inherentes, pese a su buen diseño. “Un aspecto fundamental a considerar en cualquier control interno, es que debe de ajustarse al marco legal y a las normas

que corresponden aplicar a cada entidad (Vielman, 2017).

“Son factores que pueden afectar al funcionamiento del sistema del control interno y del logro de los objetivos, los siguientes: La disfuncionalidad de los procesos, la colusión y el sesgo gerencial” (Barquero, 2017, p.89).

### ***2.2.1.3. Tipos de Control Interno.***

Calle (2020) señala los siguientes tipos de control interno. Según su fuente de riesgo, el control interno de una empresa puede clasificarse en dos: controles de origen y controles posteriores.

#### **Controles de origen**

Se aplican para lograr que la fuente de peligro se mantenga dentro de los niveles de aversión al riesgo y niveles de tolerancia. El encargado que está dedicado a vigilar que se efectúe la actividad que es fuente de riesgo. En estos casos, tanto el productor del riesgo como el supervisor son responsables de que la amenaza se mantenga controlada (Calle, 2020).

#### **Controles posteriores**

Se implementan después de que la fuente de riesgo se ha puesto en acción. Las medidas que se toman buscan evitar que se produzcan perjuicios futuros, ya sea por comportamientos imprudentes o dolosos. Como permanentes, periódicos o facultativos se clasifican los controles posteriores (Calle, 2020).

#### **Controles permanentes**

Se ejecutan cuando la fuente de riesgo tiene una alta probabilidad de exceder los límites de tolerancia al riesgo. Justamente por eso el control debe mantenerse de forma permanente (Calle, 2020).

## **Controles periódicos**

Si el foco de riesgo no implica una amenaza continua, es suficiente con mantener controles periódicos. La intensidad de las medidas dependerá de las características del riesgo. El objetivo de estos controles es garantizar que los niveles de riesgo se mantengan dentro de los límites establecidos. En caso contrario, deben tomarse las medidas necesarias para que se mantenga dentro de los límites específicos (Calle, 2020).

## **Controles facultativos**

Controles de carácter no obligatorio. Dependen directamente de los particulares, quienes son responsables de que el nivel de peligro no sobrepase los límites permitidos.

Para cumplir con este control es fundamental la vigilancia de la administración. Esta debe garantizar que los miembros de la empresa adopten las medidas necesarias, para revelar las posibles infracciones y que se respete la normatividad interna. Estos modelos ayudan a tomar decisiones sobre cómo se realizarán los monitoreos, así como definir cuál es la probabilidad de ocurrencia (Calle, 2020).

### ***2.2.1.4. Beneficios de un Control Interno.***

La Consultora Deloitte (2018) señala los siguientes beneficios que otorga un sistema de control interno:

- Colaborar en la reducción de sorpresas proporcionando confianza en el cumplimiento de los objetivos, provee feedback del funcionamiento del negocio.
- Definir normas de actuación y conducta, funcionando como conductor del establecimiento del Sistema de Control Interno.
- Establecer las formas de actuación en todos los niveles de la organización, a través de la fijación de objetivos claros y medibles, y de actividades de control.

- Conceder seguridad razonable sobre la adecuada administración de los riesgos del negocio.
- Definir mecanismos de monitoreo formales para la resolución de desviaciones al funcionamiento del sistema de control interno.

#### ***2.2.1.5. Funciones del control interno.***

Las funciones de control de inventarios pueden apreciarse desde dos puntos de vista, tal como lo describe Ortega (2017) los enfocan en: Control Operativo y Control Contable.

**1.- 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 pre-operativo es que se conoce como Control Preventivo. El control preventivo se refiere, a que se compra realmente lo que se necesita, evitando acumulación excesiva.

**2.- 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 (pp.99-100).

#### ***2.2.1.6. Importancia del Control Interno.***

Desde el punto de vista del gestor:

El establecimiento de procedimientos de control interno es una responsabilidad del gestor de la entidad, aunque debido a que el tiempo y los recursos son limitados, la revisión de los sistemas de control interno implantados no siempre se puede llevar a cabo con la frecuencia deseada (Barquero, 2017).

Desde el punto de vista del auditor:

Barquero (2017) menciona: “Desde el punto de vista del auditor, la revisión del control interno es imprescindible en cualquier auditoría dado que el auditor está obligado a ello para cumplir con las normas” (p.11).

#### ***2.2.1.7. Métodos de evaluación de un Sistema de Control Interno.***

La Facultad de Ciencias Contables y Financieras de la Universidad “Los Ángeles” de Chimbote (2017) señala que “los medios o los métodos más empleados para documentar adecuadamente la evaluación del sistema de control interno en la empresa; y que al mismo tiempo puedan servir para dejar constancia de haber efectuado la evaluación, son los siguientes métodos: descriptivo, cuestionario, gráficos o flujogramas”.

Los métodos de evaluación del Sistema de Control Interno se clasifican en:

**Método descriptivo:** Se trata de narrar o describir las diferentes actividades de los departamentos, funcionarios y empleados, y los registros que intervienen en el sistema. Sin embargo, no debe incurrirse en el error de describir las actividades de los departamentos o de los empleados de manera aislada u objetiva. Se debe describir siguiendo el curso de las operaciones mediante su manejo en los departamentos citados.

Generalmente se describe procedimientos, registros, formularios, archivos, departamentos que intervienen en el sistema de control. Entre los inconvenientes que presenta este método está que muchas personas no tienen habilidad para expresar sus ideas por escrito en forma clara, precisa y sintética, lo que trae como consecuencia que algunas debilidades de control no puedan ser expresadas en la descripción (Calle,2017,p.99).

**Método de cuestionario:** Se basa en el empleo de un instrumento para



la investigación, los cuestionarios previamente formulados que incluyen preguntas acerca de la forma en que se manejan las transacciones u operaciones de las personas que intervienen en su manejo, la forma en que fluyen las operaciones a través de los puestos o lugares donde se define o se determinan los procedimientos de control para la conducción de las operaciones (Calle, 2017, p.99).

Los auditores internos aplican los cuestionarios de preguntas para evaluar un sistema de control interno, se trata de una encuesta sistemática presentada bajo la forma de preguntas referidas a aspectos básicos del sistema, y ante una respuesta negativa se identifica una carencia de control. Según los objetivos de control y de cada pregunta debe referirse a la presencia de las medidas de control para lograr el objetivo de que se trate, deben ser organizados los cuestionarios (Calle, 2017, p.100).

Reunir información, para descubrir hechos, evidencias, opiniones, con el fin de reunir datos o información cuantitativa, es el objetivo del cuestionario de control interno. Sometido a un procesamiento estadístico debe ser sometido los datos obtenidos sobre el control interno de la empresa, con otros agentes como soporte del informe de auditoría fundamentado en los papeles de trabajo (Calle, 2017, p.100)..

Los cuestionarios deben de enfocarse a profundizar en factores internos y externos. De tipo abierto o cerrada deben ser las preguntas, acorde el objetivo de la encuesta. Aplicadas a un individuo o a varios, o bien pueden emplearse en conexión con una encuesta de base más amplia, ya sea dentro de una organización; o dirigida a clientes, proveedores o terceros (Calle, 2017, p.100).

**Método gráfico:**

Permite la contemplación, por medio de gráficos o cuadros, el flujo de operaciones mediante los puestos o lugares de trabajo donde se encuentran las acciones de control para su ejecución. Detectan con mayor facilidad los aspectos o riesgos donde se encuentren debilidades del control; aún sabiendo que el auditor requerirá invertir mayor tiempo en la elaboración de gráficos o flujogramas, y contar con la habilidad para elaborarlos (Calle,2017,p.100).

### **2.2.2. Modelo de Control interno – COSO III.**

Es un modelo desarrollado por el Comité de organizaciones patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO, por sus siglas en inglés).

En la atención hacia el mejoramiento del control interno y del gobierno corporativo, y responde a la presión pública para un mejor manejo de los recursos públicos o privados en cualquier tipo de organización, como consecuencia de los numerosos escándalos, la crisis financiera y los fraudes presentados.

Que se efectuó la toma de decisiones demanda un sistema de control interno, se diseña con el fin de dotar de un grado de seguridad razonable en cuanto al logro de objetivos, en relación con la eficacia y la eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, y el cumplimiento de leyes y normas aplicables.

Como un proceso integrado y dinámico debe verse un sistema de control interno y se caracteriza por las siguientes propiedades:

- Establecer los requisitos para un sistema de control interno efectivo, considerando los componentes y principios existentes, cómo funcionan y cómo interactúan.
- Permitir la aplicación del control interno a cualquier tipo de entidad y según sus necesidades.
- Presentar un enfoque basado en principios que proporcionan flexibilidad y se pueden aplicar a nivel de entidad, a nivel operativo y a nivel funcional.
- Proporciona un método para identificar y analizar los riesgos, así como para desarrollar y gestionar respuestas adecuadas a dichos riesgos dentro de unos niveles aceptables y con un mayor enfoque sobre las medidas antifraude.
- Constituye una oportunidad para ampliar el alcance de control interno más allá de la información financiera, a otras formas de presentación de la información, operaciones y objetivos de cumplimiento.

- Es una oportunidad para eliminar controles ineficientes, redundantes o inefectivos que proporcionan un valor mínimo en la reducción de riesgos para la consecución de los objetivos de la entidad.
- Brinda una mayor confianza en la supervisión efectuada por el consejo sobre los sistemas de control interno.
- Ofrece mayor confianza con respecto al cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- Genera mayor confianza en la capacidad de la entidad para identificar, analizar y responder a los riesgos y a los cambios que se produzcan en el entorno operativo y de negocios.
- Permite lograr una mayor comprensión de la necesidad de un sistema de control interno efectivo.
- Facilita el entendimiento de que mediante la aplicación de un criterio profesional oportuno la dirección puede eliminar controles no efectivos, redundantes o ineficientes (Comisión Treadway, 2013).

En mayo de 2013 el Comité COSO publicó la actualización del Marco Integrado de Control Interno (COSO III), cuyos objetivos son:

- Aclarar los requerimientos del control interno
- Actualizar el contexto de la aplicación del control interno a muchos cambios en las empresas y ambientes operativos; y
- Ampliar su aplicación al expandir los objetivos operativos y de emisión de informes (Comisión Treadway, 2013).

Este nuevo Marco Integrado permite una mayor cobertura de los riesgos a los que se enfrentan actualmente las organizaciones. Algunos de los factores más relevantes que contribuyeron a la actualización del Marco Integrado de Control Interno son:

- Variación de los modelos de negocio como consecuencia de la globalización.
- Mayor necesidad de información a nivel interno, debido a los entornos cambiantes.
- Incremento del número y complejidad de las normativas aplicables al mundo empresarial a nivel internacional.

- Nuevas expectativas sobre la responsabilidad y competencias de los gestores de las organizaciones.
- Incremento de las expectativas de los grupos de interés (inversores, reguladores) en la prevención y detección del fraude.
- Aumento del uso de las nuevas tecnologías, y su desarrollo constante.
- Exigencias en la fiabilidad de la información reportada (Comisión Treadway, 2013).

### ***2.2.2.1. Componentes del Sistema de Control Interno- Modelo COSO III.***

El sistema de control interno está dividido en cinco componentes integrados que se relacionan con los objetivos de la empresa:

El entorno de control, evaluación de los riesgos, actividades de control, sistemas de información y comunicación; y, actividades de monitoreo y supervisión. Se constituyen en poderosas herramientas gerenciales: “Un adecuado entorno de control, una metodología de evaluación de riesgos, un sistema de elaboración y difusión de información oportuna y fiable para la organización y un proceso de monitoreo eficiente, apoyados en actividades de control efectivas (Andrade, 2016, p. 87).

Los cinco componentes deben funcionar de manera integrada para reducir a un nivel aceptable el riesgo de no alcanzar un objetivo. Los componentes son interdependientes, existe una gran cantidad de interrelaciones y vínculos entre ellos.

Así mismo, dentro de cada componente el marco establece 17 principios que representan los conceptos fundamentales y son aplicables a los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. Los principios permiten evaluar la efectividad del sistema de control interno (Estupiñan, 2017, p. 64).

## **1 Entorno de control**

Es el ambiente donde se desarrollan todas las actividades organizacionales bajo la gestión de la administración. Por factores internos y externos es influido el entorno de control, como la historia de la entidad, los valores, el mercado, y el ambiente competitivo y

regulatorio. Abarca las normas, procesos y estructuras que constituyen la base para desarrollar el control interno de la organización.

La disciplina se crea mediante este componente apoyando la evaluación del riesgo para el cumplimiento de los objetivos de la entidad, el rendimiento de las actividades de control, uso de la información y sistemas de comunicación, y conducción de actividades de supervisión. Para lograr un entorno de control apropiado deben tenerse en cuenta aspectos como la estructura organizacional, la división del trabajo y asignación de responsabilidades, el estilo de gerencia y el compromiso. Un entorno de control ineficaz puede tener consecuencias graves, tales como: Pérdida financiera, pérdida de imagen o un fracaso empresarial. Por esta razón, este componente tiene una influencia muy relevante en los demás componentes del sistema de control interno, y se convierte en el cimiento de los demás proporcionando disciplina y estructura.

Una organización que establece y mantiene un adecuado entorno de control es más fuerte a la hora de afrontar riesgos y lograr sus objetivos. Esto se puede obtener si se cuenta con:

- Actitudes congruentes con su integridad y valores éticos.
- Procesos y conductas adecuados para la evaluación de conductas.
- Asignación adecuada de responsabilidades.
- Un elevado grado de competencia y un fuerte sentido de la responsabilidad para la consecución de los objetivos (Comisión Treadway, 2013).

Por esta razón, el entorno de control está compuesto por el comportamiento que se mantiene dentro de la organización, e incluye aspectos como:

- La integridad y los valores éticos de los recursos humanos,
- La competencia profesional,
- La delegación de responsabilidades,
- El compromiso con la excelencia y la transparencia,
- La atmósfera de confianza mutua,
- La filosofía y estilo de dirección,
- La estructura y plan organizacional,

- Los reglamentos y manuales de procedimientos,
- Las políticas en materia de recursos humanos y
- El Comité de Control (Comisión Treadway, 2013).

## **2 Evaluación de riesgos**

Este componente identifica los posibles riesgos asociados con el logro de los objetivos de la organización. Toda organización debe hacer frente a una serie de riesgos de origen tanto interno como externo, que deben ser evaluados.

Estos riesgos afectan a las entidades en diferentes sentidos, como en su habilidad para competir con éxito, mantener una posición financiera fuerte y una imagen pública positiva. Por ende, se entiende por riesgo cualquier causa probable de que no se cumplan los objetivos de la organización.

De esta manera, la organización debe prever, conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta, para establecer mecanismos que los identifiquen, analicen y disminuyan. Este es un proceso dinámico e interactivo que constituye la base para determinar cómo se gestionarán los riesgos (Comisión Treadway, 2013)..

## **3 Actividades de control**

En el diseño organizacional deben establecerse las políticas y procedimientos que ayuden a que las normas de la organización se ejecuten con una seguridad razonable para enfrentar de forma eficaz los riesgos.

Las actividades de control se definen como las acciones establecidas a través de las 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.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos de negocio y en el entorno tecnológico; y, sirven como mecanismos para asegurar el cumplimiento de los objetivos.

Según su naturaleza pueden ser preventivas o de detección y pueden abarcar una amplia gama de actividades manuales y automatizadas. Las actividades de control conforman una parte fundamental de los

elementos de control interno.

Estas actividades están orientadas a minimizar los riesgos que dificultan la realización de los objetivos generales de la organización. Cada control que se realice debe estar de acuerdo con el riesgo que previene, teniendo en cuenta que demasiados controles son tan peligrosos, como lo es tomar riesgos excesivos. Estos controles permiten:

- Prevenir la ocurrencia de riesgos innecesarios.
- Minimizar el impacto de las consecuencias de los mismos.
- Restablecer el sistema en el menor tiempo posible.

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades en las actividades de control, debido a esto es necesario que todo el personal dentro de la organización conozca cuáles son las tareas de control que debe ejecutar. Para esto se debe explicitar cuáles son las funciones de control que le corresponden a cada individuo (Comisión Treadway, 2013).

#### **4 Información y comunicación**

El personal debe no sólo captar una información sino también intercambiarla para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones. Por lo tanto, este componente hace referencia a la forma en que las áreas operativas, administrativas y financieras de la organización; identifican, capturan e intercambian información.

La información es necesaria para que la entidad lleve a cabo las responsabilidades de control interno que apoyan el cumplimiento de los objetivos. La gestión de la empresa y el progreso hacia los objetivos establecidos implican que la información es necesaria en todos los niveles de la empresa. En este sentido, la información financiera no se utiliza solo para los estados financieros, sino también en la toma de decisiones. La información está compuesta por los datos que se combinan y sintetizan con base en la relevancia para los requerimientos de información. Es importante que la dirección disponga de datos fiables a la hora de efectuar la planificación, preparar presupuestos, y demás actividades.

La comunicación puede ser materializada en manuales de políticas,

memorias, avisos o mensajes de video.

Cuando se hace verbalmente la entonación y el lenguaje corporal le dan un énfasis al mensaje.

La actuación de la Dirección debe ser ejemplo para el personal de la entidad.

Un sistema de información comprende un conjunto de actividades e involucra personal, procesos, datos y/o tecnología, que permite que la organización obtenga, genere, use y comunique transacciones de información para mantener la responsabilidad y medir y revisar el desempeño o progreso de la entidad, hacia el cumplimiento de los objetivos.

### **5 Supervisión del sistema de control – Monitoreo**

Todo el proceso ha de ser monitoreado con el fin de incorporar el concepto de mejoramiento continuo; así mismo, el Sistema de Control Interno debe ser flexible para reaccionar ágilmente y adaptarse a las circunstancias.

Las actividades de monitoreo y supervisión deben evaluar si los componentes y principios están presentes y funcionando en la entidad. Es importante determinar, supervisar y medir la calidad del desempeño de la estructura de control interno, teniendo en cuenta:

- Las actividades de monitoreo durante el curso ordinario de las operaciones de la entidad.
- Evaluaciones separadas.
- Condiciones reportables.
- Papel asumido por cada miembro de la organización en los niveles de control.

Es importante establecer procedimientos que aseguren que cualquier deficiencia detectada que pueda afectar al Sistema de Control Interno, sea informada oportunamente para tomar las decisiones pertinentes. Los sistemas de control interno cambian constantemente, debido a que los procedimientos que eran eficaces en un momento dado, pueden perder su eficacia por diferentes motivos, como la incorporación de nuevos empleados, restricciones de recursos, entre otros (Comisión Treadway, 2013).



### **2.2.3. Proceso de Producción.**

Se define como una serie de actividades o tareas destinadas a transformar recursos, materias primas o factores de producción en bienes y/o servicios. Participan en el proceso de producción, la información y la tecnología, que interactúan con personas. La satisfacción de la demanda, es el objetivo final de la producción.

Salah (2016) lo define como:

Un sistema para transformar una combinación de entradas en una o más maneras de salida. Puede ser sencillo o muy complejo este sistema transformador. Siendo una característica esencial del proceso la transformación de las entradas modificando su aspecto físico y creando así una salida de utilidad mayor (p.65).

#### ***2.2.3.1. Etapas del Proceso de Producción.***

Pérez (2017) establece las siguientes etapas del proceso de producción:

##### **1 Acopio (etapa analítica)**

Las empresas se esfuerzan en lograr la mayor cantidad de materias primas posibles para la fabricación de sus artículos, productos o servicios. En esta búsqueda, por supuesto, es recomendable contactar con aquellos proveedores o intermediarios que ofrezcan un precio acorde con las expectativas presupuestarias del proceso.

##### **2 Producción (etapa de síntesis o montaje)**

Posteriormente a la recopilación de las materias primas, éstas entran en un proceso en el que se transforman o se adaptan hasta servir de base para la materialización de los productos o servicios previstos. Aquí se realiza el montaje de las existencias como tal y por ello resulta fundamental llevar a cabo labores de monitorización, control y acompañamiento para que los resultados sean los que hemos planificado al inicio del proceso de producción.

##### **3 Procesamiento (etapa de acondicionamiento)**

Se adecua el producto a las necesidades de los clientes. Es decir, todos los elementos se orientan a la comercialización, el transporte, la distribución en los distintos puntos de venta, el almacenamiento de existencias y otros elementos tangibles asociados con la demanda (pp.76-77).

### **2.2.3.2. Tipos de Sistemas de Producción.**

Cuatrecasas (2017) indica los siguientes tipos de Sistemas de Producción:

#### **1 Producción por proyecto o bajo pedido**

El proceso de fabricación genera un producto específico o personalizado para un cliente. Por lo tanto, demanda una alta dosis de planificación para adaptarse a las necesidades del comprador. Como MTP (make to order) es conocido este proceso en inglés, es un sistema de producción más puntual y requiere más habilidades de administración. Sus principales retos son:

- Cumplir con la estimación de costos y los tiempos de entrega del cliente.
- Optimizar los procesos para que el costo siga siendo bajo.
- Administrar los recursos humanos, ya que este sistema es intensivo en mano de obra (Cuatrecasas, 2017, p.89).

#### **2 Producción intermitente o por lotes**

Cuando se necesita crear una baja cantidad de productos idénticos, se trata de un sistema de producción intermitente o por lotes. Destaca que un mismo lote puede atravesar por distintas fases. Por lo general, este sistema:

- También es intensivo en mano de obra.
- Trabaja con plantillas o modelos para agilizar la producción.
- Produce lotes de productos con la frecuencia necesaria.
- Implica sustituir o adaptar las máquinas de manera más fácil que en la producción por proyecto (Cuatrecasas, 2017, p.90).

#### **3 Producción en masa**

Para producir grandes cantidades de productos idénticos, el sistema de

producción en masa permite alcanzar el mejor rendimiento. Aquí la automatización es mayor y se requiere menos mano de obra. Es común que la producción en masa se realice a través de una línea de producción, es decir, del montaje de componentes individuales. A su vez, estas piezas pueden ser adquiridas a otras empresas (Cuatrecasas, 2017, p.89).

#### **4 Producción lineal o de flujo continuo**

Este sistema de producción se refiere a la mayor escala de producción: el flujo continuo. A diferencia de la producción en masa, en este sistema la fabricación se mantiene las 24 horas del día, los siete días de la semana. Dado que la producción se mantiene de manera constante y repetitiva, las posibilidades de eliminar los costos y aprovechar los recursos son mayores. Adicionalmente, los niveles de inventarios son mínimos porque la demanda de los productos es constante.

De todos los tipos de sistema de producción, éste es el que más se puede automatizar, según del tipo de producto. Para determinar si se puede utilizar la producción lineal o de flujo continuo, debe observarse las condiciones en que es más recomendable:

- La demanda es sustancialmente alta y constante.
- El producto es siempre el mismo, no sufre modificaciones en cada pedido.
- Las operaciones están bien definidas, con sus pasos de producción y materiales requeridos (Cuatrecasas, 2017, p.91).

#### **2.2.4. Despacho de Inventarios.**

El objetivo de esta etapa es el envío de los productos demandados por el cliente de forma que salgan del almacén en dirección a su entrega en el tiempo acordado y en perfecto estado. En varias fases se divide este proceso de despacho de inventarios, con distintas tareas vinculadas para que se den con éxito.

##### **2.2.4.1. Fases del Despacho de Inventarios.**

El despacho de mercancías supone el paso final que dan los productos en las

instalaciones de almacenaje. Estos subprocesos se componen de:

### **1. Planificación de las entregas que realizar**

De forma aislada no funciona el despacho de mercaderías, al resto de operativas del almacén y, por ello, la planificación cumple un papel de suma importancia. Organizar los despachos de mercancía diariamente supone:

- Conocer y confirmar los pedidos que serán preparados y enviados en el día.
- Ordenar el listado de pedidos que preparar.
- Asignar los pedidos a los transportistas e indicar las franjas horarias en las que tendrán que recoger la mercancía.
- Programar la ocupación de los muelles de carga.
- Prever el espacio necesario en la zona de almacenaje temporal junto a despachos (MECALUX, 2019).

### **2. Consolidación y ordenación de la mercancía**

La consolidación de mercancías se trata de combinar y agrupar mercancías procedentes de las distintas zonas de picking o del almacén para su posterior despacho. Normalmente, dentro del área de despachos del almacén se reserva un espacio anexo dedicado a esta tarea.

Del orden de recogida depende la consolidación de mercancías. Si el picking se ha ejecutado con una secuencia desordenada, se corre el riesgo de tener paradas las mercancías en despachos a la espera del resto de referencias que completen el pedido.

### **3. Comprobación de la documentación y acondicionamiento**

El despacho de mercancías representa el último contacto del producto con el almacén. Es aquí cuando se realiza una verificación documental final. De esta manera se evitan errores y se garantiza que el cliente recibe lo que ha pedido.

Por tanto, hay que cotejar los diferentes documentos asociados (recepción del pedido, orden de picking, nota de entrega, hoja de ruta, carta de porte...), se revisa que los productos demandados son los que están en la tarima o paquete y se verifica toda esta información en el sistema de gestión de almacenes.

Además, se verifica que el pesaje y la volumetría del pedido estén de acuerdo con los requerimientos de los transportistas; y, se etiqueta. Por otro lado, las mercancías se terminan de embalar o empaquetar en cajas o tarimas incluyendo su precintado y enfardado. Otras tareas que se pueden dar en esta fase del despacho de mercancías es la personalización de los envíos (por ejemplo, envolviéndolos en papel de regalo en el caso de algunos e-commerce) o el montaje de kits o packs (muy común con productos en promoción) (MECALUX, 2019).

#### **4. Carga de la mercancía**

Previo a proceder al traslado de los pedidos al camión correspondiente, hay una serie de pasos que ejecutar:

- Se verifica que el remolque en espera es el correcto.
- Se coloca la mercancía en el camión equilibrando las cargas. Además, el remolque debe estar anclado de forma segura a los muelles de carga. Para esta labor se suelen utilizar equipos de manutención como patines hidráulicos o montacargas elevadores y debe realizarse con sumo cuidado.
- Se le entrega al transportista la documentación para su firma.
- Se debe tener en cuenta en este punto que el proceso de carga y descarga entraña riesgos para los operarios. Pueden dar origen a caídas o atrapamientos de personas o a accidentes relacionados con los medios de manutención (MECALUX, 2019).

#### ***2.2.4.2. Errores en el despacho de mercancías.***

La empresa de logística Beetrack (2020) señala los 3 principales errores que se dan al despacho de mercancías.

#### **No monitorizar las variables externas durante el despacho de mercancías**

Factores externos como embotellamientos, atascos de tráfico, accidentes en la vía, lluvias, deslizamientos, marchas o desfiles públicos, de no ser monitorizados, generan un gran retraso a los

conductores y en la logística terrestre. En un punto del camino pueden quedar estancados los transportistas, demorando la entrega de los pedidos o, en el peor de los casos, reprogramándolas para otro día.

Como consecuencia, se deberá re almacenar la carga, reprocesar el despacho de mercancías y reenviar los pedidos, generando costos adicionales por entregas fallidas y una mala reputación del servicio de entrega.

#### **No mantener comunicación con el cliente durante el despacho de mercancías**

Las consecuencias de no tener una comunicación efectiva con el cliente provocan desconfianza e incertidumbre, el cliente espera obtener información constante sobre el estatus de su pedido. Las empresas que omiten este proceso, incurren en un error que afecta directamente la experiencia de compra del consumidor, lo que dificulta su fidelización.

Es muy importante saber qué es lo que está pasando con su pedido para el cliente, por lo que es necesario mantenerlo informado a lo largo del ciclo de vida de la orden. Esto con la finalidad de disminuir el volumen de llamadas de servicio al cliente e incrementar la confianza del cliente durante el despacho de mercancías.

#### **No realizar seguimiento a los transportistas en tiempo real**

Son consecuencias de no efectuar un seguimiento de los transportistas por parte de la empresa son no saber de cómo se están desarrollando en el transporte, las rutas logísticas y los procesos de entrega. Esto es un gran error, ya que desde el centro logístico se debe mantener una supervisión en tiempo real para velar por el éxito de cada una de las entregas.

### **2.2.5. Empresas manufactureras.**

Surgió entre los siglos XVI y XVII, la industria manufacturera, pocas cosas producía en sus inicios la actividad fabril, básicamente de manera manual, pero los descubrimientos y adelantos de la revolución industrial, fue incorporando algunas máquinas especializadas, hasta alcanzar a las grandes fábricas del sector industrial.

Se define a la industria manufacturera como la empresa “que procesa la materia prima hasta convertirla en un producto terminado que ofrecerá en el mercado al consumidor, se encarga de elaborar bienes de consumo, por eso, al ser fabricantes, quedan excluidos los sectores exclusivamente de servicio y comercio” (Groover, 2016, p.78).

#### ***2.2.5.1. Tipos de industria manufacturera.***

Según su posicionamiento como eslabón en la cadena de producción de bienes, se puede establecer cuatro tipos de industria manufacturera:

**Tradicional.** Convierte la materia prima en productos listos para su consumo.

**Intermedias.** Producen bienes semielaborados para alimentar otros tipos de manufactura.

**Mecánicas.** Su producto final son herramientas y maquinaria indispensable para emprender procesos industriales de otros tipos.

**Residuales.** Emplean como materia prima los sobrantes industriales de otros procesos y generan con ellos subproductos (Groover, 2016, p.81).

#### ***2.2.5.2. Características de la Industria Manufacturera.***

Las características más emblemáticas que distinguen a las empresas manufactureras de cualquier otro tipo son:

- Convierten materias primas provenientes del sector primario de la economía, en artículos terminados.
- Representan el sector secundario de la economía de cualquier país.
- En el sector terciario de la economía o por otros sectores para la extracción de materia prima o para su transformación en la elaboración de un producto diferente, es comercializada su producción.
- Pequeñas, medianas Empresas o grandes empresas multinacionales

conforman este sector industrial.

- Requiere el uso de herramientas, maquinarias y mano de obra o fuerza de trabajo para transformar la materia prima en productos.
- Fabrica productos destinados al consumidor o artículos secundarios para la producción.
- Demanda talento humano capacitado para la actividad fabril y para la administración de la empresa (Groover, 2016, p.84).

### **2.2.6. Historia de la empresa.**

La empresa se fundó en Guayaquil, el 10 de mayo de 2001, por la familia Balladares, personas que conocen del negocio de producción de calzado. Su línea de producción es netamente calzado de mujer en todos los estilos. Su segmento de clientes va desde la clase media a alta. Para lo cual cuenta con diseñadores y artesanos del calzado con amplia experiencia. Y proveedores de insumos nacionales e importados. La distribución del calzado la realiza en sus 34 tiendas localizadas en provincias de la costa y sierra. Su taller está localizado en el sector norte de Guayaquil.

#### Misión

Ofrecer un calzado para la mujer, que busca elegancia y comodidad en su caminar, luciendo modelos exclusivos a precios cómodos y de excelente calidad.

#### Visión

Ser una franquicia de calzado a nivel nacional que representa una excelente oportunidad de negocio para inversionistas que se sientan atraídos por la comercialización de calzado para damas y niñas.

### **2.3. Marco conceptual**

**Área de producción:** Sitio de una empresa donde se realiza la transformación de insumos o recursos (energía, materia prima, mano de obra, capital, información) en productos finales (bienes o servicios) (Mora, 2017, p. 1146).

**Área de stock:** Zona de la bodega sobre la que se efectúan las tareas de



almacenamiento de cargas (Mora, 2017, p. 149).

**Capacidad de producción (Capacidad instalada):** Es la máxima tasa de producción que puede obtenerse de un proceso, se mide en unidades de salida por unidad de tiempo (Rosenberg, 2016, p. 98).

**Capacidad ociosa:** Capacidad de producción que no está siendo utilizada (Vásquez, 2013, p.86).

**Control interno:** Son Procedimientos que se instauran y desarrollan conforme a las necesidades que tenga la entidad para poder establecer una mejor disposición tanto operacional dentro del proceso productivo como transaccional en su comercialización; tratando de disminuir los factores de riesgos, errores y fraudes.

**Despilfarro:** Es un gasto excesivo e innecesario de insumos o dinero.

**Distribución:** Acto de poner el producto a disposición del consumidor final en la cantidad demandada, en el momento en que lo necesite y en el lugar donde desea adquirirlo (Rosenberg, 2016, p. 436).

**Entrega de la mercancía:** Es el acto por el cual el fabricante o productor pone las mercaderías a disposición efectiva y material del comprador o punto de distribución (Rosenberg, 2016, p.498).

**Estandarización:** Es el proceso mediante el cual se realiza una actividad de manera standard o previamente establecida (Pérez, 2016, p.93).

**Inventario:** Son acumulaciones de materias primas, provisiones, componentes, trabajos en proceso y productos terminados, que aparecen en numerosos puntos a lo largo del canal de producción y de logística de una empresa” (Zapata, 2014, p.59).

**Operaciones:** Son actividades cuyos procesos combinan, separan, reforman y transforman insumos o recursos en productos (bienes o servicios) (Rosenberg, 2016, p. 225).

**Producción:** actividad económica que se encarga de transformar los insumos para convertirlos en productos (Rosenberg, 2016, p. 329).

**Productividad:** Es la capacidad o el nivel de producción por unidad de superficies de tierras cultivadas, de trabajo o de equipos industriales.

**Riesgo:** Es la combinación de la probabilidad de un suceso y sus consecuencias (Rosenberg, 2016, p. 355).

**Picking:** Fase de la preparación de pedidos consistente en la extracción de la mercancía desde el lugar donde se almacena en las cantidades solicitadas por los clientes. (García, 2017, p.96).

**Stock:** Producto almacenado listo para ser vendido, distribuido o usado (Rosenberg, 2016, p. 525).

## **2.4. Marco legal**

La justificación de ampararse en las Leyes, Normas y Reglamentos que se citan a continuación tiene como finalidad que las empresas puedan gozar de beneficios tributarios como por ejemplo en el pago del Impuesto a la Renta, si aplican un buen control interno referente al Inventario. En definitiva, este marco legal apoyó a la ejecución de la investigación al considerar las normas legales.

### **2.4.1. Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno.**

#### **Art 28, Numeral 8**

a) Son deducibles las pérdidas causadas en caso de destrucción, daños, desaparición y otros eventos que afecten económicamente a los bienes del contribuyente usados en la actividad generadora de la respectiva renta y que se deban a casos fortuito, fuerza mayor o delitos, en la parte en que no se hubiere cubierto por indemnización o seguros. El contribuyente conservará los respectivos documentos probatorios por un período no inferior a seis años;

b) Las pérdidas por las bajas de inventarios se justificarán mediante declaración juramentada realizada ante un notario o juez, por el representante legal, bodeguero y contador, en la que se establecerá la destrucción o donación de los inventarios a una entidad pública o instituciones de carácter privado sin fines de lucro con estatutos aprobados por la autoridad competente. En el acto de donación comparecerán, conjuntamente el representante legal de la institución beneficiaria de la donación y el representante legal del donante o su delegado. Los notarios deberán entregar la información de estos actos al Servicio de Rentas Internas en los plazos y medios que éste disponga. En el caso de desaparición de los inventarios por delito infringido por terceros, el contribuyente deberá adjuntar al acta, la respectiva denuncia efectuada durante el ejercicio fiscal en el cual ocurre, a la autoridad competente y a la compañía aseguradora cuando fuere aplicable. La falsedad o adulteración de la documentación antes indicada constituirá delito de defraudación fiscal en los términos señalados por el Código Tributario mayor o por delitos que afecten económicamente a los bienes de la respectiva actividad generadora del ingreso, en la parte que no fuere cubierta por indemnización o seguro y que no se haya registrado en los inventarios”

En este trabajo de titulación es importante el control de los inventarios ya que por la pérdida que se llegare a obtener por no llevar un control interno en los procesos de producción llegaría a incidir en el área de inventarios afectando a la información financiera de la entidad (Asamblea Nacional de Ecuador, 2015).

#### **2.4.2. Normas Internacionales de Auditoría**

El contador debe recordar que no existe una norma específica donde explica que el Control Interno esté debidamente enmarcado en un solo lineamiento, sino que se encuentra en varias NIAS y los nuevos requerimientos de NIA 700 en Auditorías de Información Financiera explica que la NIA 315 Identificación y valoración de los riesgos de

incorrección material mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno, es utilizada en los procesos de las entidades para que los procedimientos que se ejecuten dentro de la entidad sean los más adecuados, con la finalidad que puedan identificar los riesgos, de tal manera la entidad comprenda que es importante la utilización e importancia del método COSO (AUDITool, 2015)

Mientras que la NIA 330 Respuestas del auditor a los riesgos valorados expone los varios procedimientos y pruebas de controles para que se apliquen en la entidad con la finalidad de detectar errores y evaluar los niveles de confianza de la información entregada (Auditol, 2019)

### **2.4.3. NIC 2: Inventarios**

Esta Norma establece los lineamientos para llevar la Información Financiera de manera adecuada y comparable con otros; y, pretende lo siguiente:

- Distinguir partidas de inventarios de otros activos de una entidad.
- Identificar cuándo las partidas de inventarios reúnen las condiciones para su reconocimiento en los estados financieros.
- Medir las partidas de inventarios en el reconocimiento inicial y posteriormente.
- Identificar cuándo una partida del inventario debe ser reconocida como un gasto.
- Presentar y revelar inventarios en estados financieros.
- Demostrar comprensión de los juicios.
- El costo del inventario incluye lo siguiente:
  - Costos de compra; a los mismos que se incluyen impuestos o aranceles de importación; transporte y otros costos que sean directamente atribuibles para tener al inventario en condiciones de ser vendido.
  - Costos de transformación; estos costos se relacionan con las unidades productivas tales como la mano de obra directa; además comprenden la distribución de los costos indirectos de fabricación tanto fijos como variables.

- La medición de inventarios “es la medición del mismo al más bajo entre el costo y el valor neto realizable” El valor neto realizable es el precio estimado de la venta de un activo menos los costos estimados para determinar su producción para luego ser vendido. (como se citó en Abalt Auditores & Consultores, 2013, pp. 7-8).

## Capítulo 3: Metodología/Análisis de resultados y discusión

### 3.1. Enfoque de la investigación

Esta investigación tuvo un enfoque investigativo mixto; por ser de carácter cuantitativa y cualitativa. Dado que se empleó el enfoque cualitativo en el tratamiento de la información obtenida de manera verbal por medio de la entrevista al contador de la empresa. El enfoque cuantitativo, correspondió en el análisis mediante técnicas cuantitativas que permitieron establecer indicadores del sistema de control interno que se aplica en los procesos indicados previamente.

### 3.2. Tipo de investigación

Los tipos de investigación aplicados fueron los siguientes:

- **Investigación Descriptiva:** Se realizó entrevistas lo que confirma el problema existente y la identificación de falencias y errores en los procesos de producción y despacho de inventarios
- **Investigación documental:** Consistió en una revisión de documentación bibliográfica que trate sobre la evaluación de un sistema de control interno. Se consideró a libros de autores autorizados, el marco integrado de control interno - Modelo COSO III y trabajos de investigación autores nacionales y extranjeros.
- **Investigación de campo:** A partir de las teorías sobre evaluación de control interno. Se estableció las matrices de evaluación para evaluar los componentes del control interno en la empresa. Se realizó una visita de campo donde se constató la situación del sistema cuyos resultados fueron evaluados para establecer métricas que establezcan el impacto de las fallas, deficiencias y falencias en el sistema de control interno.

### 3.3. Métodos y técnicas

Para este estudio se utilizó el siguiente método de investigación:

- **Inductivo:** Se consideró a la empresa de calzado “LEO” como unidad de estudio para evaluar su sistema de control de interno aplicado a los procesos de

producción y despacho de mercancías. Para así poder inferir sobre el estado de otras empresas similares de igual tamaño y giro de negocio.

En cuanto a las técnicas utilizadas fueron las siguientes:

- **1.- La observación**

Se observó atentamente de cómo se dan los procesos de estudio, tomando solamente la información necesaria y procediendo a registrarla de manera más o menos sistemática en las áreas de producción y despacho de inventarios.

- **2.- Clasificación de los hechos**

Consistió en determinar los factores vinculados con las falencias, fallas y deficiencias en el control interno de los procesos definidos para estudio.

- **3.- La entrevista**

Efectuada a personas que guardan relación con los procesos tales como: Gerente de producción, contador, Gerente de bodega ya que ellos son los involucrados en los procesos para la producción y despacho del calzado.

### **3.4. Población**

Se escogió como población de estudio a 56 Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) manufactureras que se encuentran afiliadas a la Cámara de la Pequeña Industria del Guayas (CAPIG), ubicadas en el sector norte de la ciudad de Guayaquil.

### **3.5. Muestra**

Se aplicó un muestreo simple no probabilístico para seleccionar a 56 empresas del sector de la ciudadela La Alborada de Guayaquil que se distribuyen en las diferentes etapas como se ve en la Tabla 1.

Tabla 1  
*Número de Industrias Manufactureras por Etapa en la Ciudadela Alborada en Guayaquil*

| <b>Etapas</b> | <b>No De Industrias</b> | <b>Porcentaje (%)</b> |
|---------------|-------------------------|-----------------------|
| I             | 3                       | 5.36                  |
| II            | 1                       | 1.79                  |
| III           | 6                       | 10.71                 |
| IV            | 2                       | 3.57                  |
| V             | 3                       | 5.36                  |
| VI            | 10                      | 17.85                 |
| VII           | 1                       | 1.79                  |
| VIII          | 1                       | 1.79                  |
| X             | 8                       | 14.28                 |
| XI            | 3                       | 5.36                  |
| XII           | 5                       | 8.92                  |
| XIII          | 3                       | 5.36                  |
| XIV           | 1                       | 1.79                  |
| XVIII         | 1                       | 1.79                  |
| Oeste         | 8                       | 14.28                 |
| <b>TOTAL</b>  | <b>56</b>               | <b>100</b>            |

Fuente: Superintendencia de Compañías Valores y Seguros  
 Elaborado por: Morocho (2021)

De todas las empresas ubicadas en el sector de “La Alborada” se seleccionó a la empresa de manufactura de calzado “LEO”.

La Tabla 2 establece a las personas que se entrevistó dentro de la empresa.

Tabla 2  
*Personas entrevistadas de calzado “LEO”*

| <b>CARGO</b>              | <b>PERSONAL</b> | <b>DEPARTAMENTO</b> | <b>TÉCNICA</b> |
|---------------------------|-----------------|---------------------|----------------|
| Gerente de Bodega         | 1               | Bodega              | Entrevista     |
| Gerente de Producción     | 1               | Producción          | Entrevista     |
| Contador General          | 1               | Contabilidad        | Entrevista     |
| <b>Total del personal</b> | <b>3</b>        |                     |                |

Elaborado por: Morocho (2021)

### 3.6. Análisis, interpretación y discusión de resultados

#### 3.6.1. Transcripción de entrevistas

##### Entrevista realizada al Gerente de Producción

**Entrevistado:** Ing. Juan Macas

**Fecha:** 26 de enero de 2020

**Hora:** 9:18 am



### **Pregunta 1**

**Explique de manera breve lo que utiliza para la elaboración del proceso de fabricación de calzado**

Para desarrollar mi trabajo utilizo lo que es materia prima, mano de obra y maquinarias

### **Pregunta 2**

**¿Quién es el responsable de comunicar que se inicie el trabajo de producción?**

El Gerente

### **Pregunta 3**

**¿Cada qué tiempo se realiza el mantenimiento de las maquinarias para realizar la producción del calzado?**

El mantenimiento de la maquinaria se realiza cada tres meses

### **Pregunta 4**

**¿Usted es subcontratado o trabaja de manera directa en la fábrica?**

Trabajo por servicios prestados desde el año 2017

### **Pregunta 5**

**¿Cuántas personas trabajan con usted en el proceso?**

Trabajo con un ayudante, el conoce el ritmo del trabajo por lo que su desempeño es bueno.

### **Pregunta 6**

**¿Cuáles son los pasos que debe desarrollarse para elaborar un buen calzado?**

Debo tener todos los insumos con la cantidad completa para la producción del calzado. Una vez comenzado el trabajo se debe seguir con el proceso.

### **Pregunta 7**

**¿Conoce quiénes son los proveedores de los insumos?**

Si, conozco quienes son los que proveen los materiales para la fabricación del calzado.

### **Pregunta 8**

**¿Se le presenta algún documento como constancia de los materiales que utiliza en cada proceso?**

No, se me es entregado el material y comienzo a trabajar en la elaboración del calzado.

**Pregunta 9**

**¿Quién es el responsable de recibir el calzado terminado?**

La administradora del local de Guayaquil.

**Pregunta 10**

**¿Qué cree que debería mejorar en su departamento?**

En ocasiones no se está de acuerdo en el número de calzados para producir ya que con los otros locales fuera de Guayaquil, a veces se detiene la producción por falta de coordinación con los otros locales.

**Análisis:** De acuerdo a la información proporcionada en esta entrevista la persona que se desarrolla en este departamento se observa que es un artesano calificado, el cual en ocasiones no obtiene coordinación con los demás locales a nivel nacional para la producción de calzado a las demás ciudades

**Entrevista realizada al Contador General**

**Entrevistado:** Nury Reyes

**Fecha:** 26 de enero de 2020

**Hora:** 11:00 am

**Pregunta 1**

**¿Quién es el responsable de supervisar el inventario físico?**

El administrador y la contadora.

**Pregunta 2**

**¿Se realizan recuento de inventario si existiera diferencia en los mismos?**

Sí, claro y de una vez confirmamos para no tener diferencias.

**Pregunta 3**

**¿Cuáles son los respaldos que se emiten por el recuento físico del inventario?**

El listado que se tiene en cada inventario es el kardex.

**Pregunta 4**

**¿Quién es el responsable de aprobar los ajustes por diferencia en inventarios?**

Depende de la situación la contadora; pero a primera instancia es la gerencia.

**Pregunta 5**

**¿Cada que tiempo e realiza la validación de la toma física de inventarios con los registros contables?**

La validación de los registros contables se lo realiza cada tres meses (cada trimestre).

**Pregunta 6**

**¿Realiza análisis comparativos de la cuenta inventarios? Indique que documentos utiliza para efectuar este análisis**

No se realiza comparativos.

**Pregunta 7**

**¿Cuáles son los respaldos que usted utiliza para obtener el costo de producción?**

Los respaldos de costo de producción son mi proceso de compras y mano de obra.

**Pregunta 8**

**Indique que índices financieros utiliza para diagnosticar la rotación de inventarios**

El índice de liquidez

**Pregunta 9**

**¿Qué porcentaje representa el costo de venta promedio en relación a las ventas de la empresa?**

El porcentaje de venta es del 50%

**Pregunta 10**

**Exponga de manera breve las políticas definidas en la recepción y almacenamiento de inventario**

La política de recepción tiene su proceso de revisión de producto terminado y aprobación.

**Análisis:** Según esta entrevista el Gerente y el Contador generalmente es el que realiza el ajuste por diferencias en inventarios, no realiza comparativos de la cuenta inventarios cuando se elabora un producto por lo que es necesario considerar la aplicación de controles internos.

**Entrevista realizada al Gerente de Bodega**

**Entrevistado:** Ing. Julio Banda

**Fecha:** 29 de enero de 2020

**Hora:** 14:00 pm

**Pregunta 1**

**¿Cada qué tiempo se realiza el inventario físico a bodega?**

Cada fin de mes en cada uno de los locales

**Pregunta 2**

**¿Quién es el responsable de realizar el inventario físico?**

La empresa selecciona al personal que labora para que realice la toma física, cada mes se rota a este personal para la actividad en mención

**Pregunta 3**

**¿Cada cuánto tiempo se realizan capacitaciones para realizar el manejo del inventario?**

Nunca se ha realizado capacitaciones para este tipo de eventos

**Pregunta 4**

**¿Con qué frecuencia se realiza la reposición de la mercadería a bodega?**

Es de acuerdo al proceso que se realiza para la elaboración del calzado.

**Pregunta 5**

**¿Tiene inventario en stock que considere obsoleto (no vendible) y cuáles son las razones de su existencia?**

No existe inventario de este tipo ya que se distribuye a otros los otros locales y se trata de que sean vendidos en las otras ciudades.

#### **Pregunta 6**

**Indique la persona autorizada para realizar los pedidos o adquisiciones**

La administradora es la persona calificada para realizar esta actividad.

#### **Pregunta 7**

**¿Cuáles son las seguridades de las bodegas para dejar en custodia los inventarios?**

No existe un lugar cerrado como bodega para la dejar en custodia los inventarios ya que todo el calzado se va al almacén y se tiene en exhibición o en un lugar abierto dentro del local.

#### **Pregunta 8**

**¿El transporte del producto final a las sucursales fuera de la matriz es el adecuado y confiable?**

Yo como gerente me apersono a realizar la transportación de los productos hasta el transporte de encomienda para que llegue el calzado a otras ciudades.

#### **Pregunta 9**

**¿Se encuentra sistematizada la empresa?**

La verdad que están caritos los sistemas, tengo uno básico pero el contador si me ha indicado que ya se debe implementar un sistema integral

#### **Pregunta 10**

**¿Qué criterio tiene sobre el control interno?**

Que es necesario para las grandes empresas para que puedan funcionar de una mejor manera.

**Análisis:** En esta entrevista el Gerente de Bodega no visualiza que su empresa aporta fuertemente a la economía del país ya que piensa que aún sus movimientos son

pequeños. Tiene atender a 34 locales por lo que no es algo diminuto y el control interno no ha sido considerado.

### **3.6.2. Análisis de las entrevistas.**

De acuerdo a la información proporcionada el Gerente de Producción no ha realizado nunca un control preventivo, puesto que las personas que participan en los diferentes procesos por alguna razón se le otorga la potestad a él, para aprobar actividades que le corresponden al Gerente de Bodega, como es el caso de las diferencias de inventarios. Otra situación es el Gerente de Producción aún no logra enfocarse en que la fábrica está en crecimiento y la automatización de sus operaciones debe ser de manera urgente a nivel nacional, puesto que son 34 locales de distribución a nivel nacional, la matriz se encuentra en la ciudad de Guayaquil, por lo que es necesario socializar la importancia del control interno dentro de la organización, con la finalidad de que la Gerencia General obtenga los resultados reales de su empresa. He aquí un llamado de atención para que el contador y todo el equipo obtengan la herramienta necesaria para que pueda desarrollar sus operaciones.

### **3.6.3. Organigrama de empresa**

En la Figura 3 se presenta el organigrama de la empresa

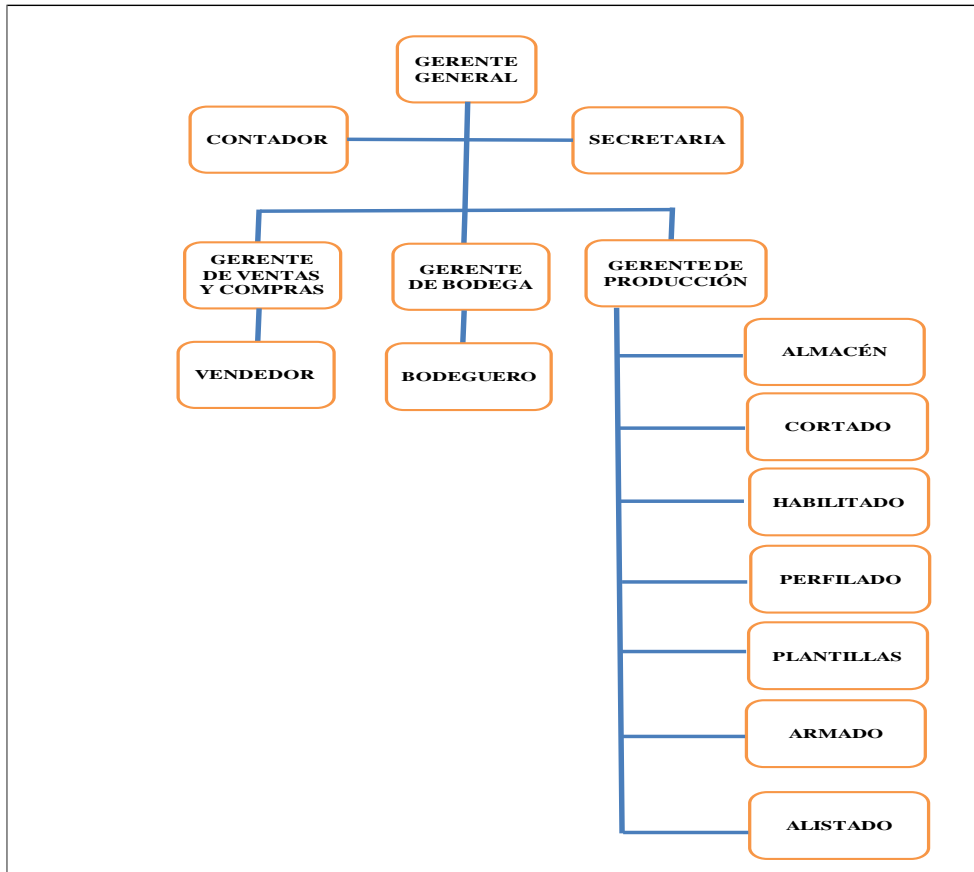


Figura 3. Organigrama de la empresa  
 Fuente: Calzado "LEO"  
 Elaborado por: Morocho (2021)

### 3.6.4. Etapas del Proceso de producción de calzado

A continuación, se mencionan las diferentes áreas en que se desarrolla el proceso de producción de calzado.

#### Área de producción

**Almacén e inventarios:** Lugar donde se recibe, almacena y se entrega los diversos insumos y productos que servirán para la confección de calzado.

**Cortado:** Una vez con la piel escogida para trabajar, el cortador procede a cortar cada una de las piezas que conformarán el corte del zapato.

**Habilitado:** Se procede a pintar las piezas de cuero ya cortadas acorde los modelos

seleccionados; se coloca el logo de la marca en la pieza de cuero.

**Perfilado:** Se procede a unir y coser las piezas de cuero hasta formar el zapato para su posterior armado.

**Plantillas:** De los diferentes modelos de plantillas que existen en bodega se procede a escoger las requeridas acorde con el modelo de zapato que se está elaborando.

**Armado:** El calzado toma forma, se juntan las falsas y el cuero. Se da forma al corte mediante el ajuste y estiramiento, se comienza con el empastado de las piezas de cuero, posteriormente se inicia el forraje de la horma con el corte de cuero con su respectivo forro y se pega los sitios de empate en donde se colocó pegamento.

**Alistado:** El artesano procede a darle los últimos toques al zapato, pudiendo ser pintados y darle brillo al calzado, así como su empaquetado como producto final. Y se envía a bodega.

Bodega

**Recepción de calzado:** Los zapatos son recibidos por lotes acorde al modelo fabricado. El personal procede a limpiarlos y colocarlos en su respectiva caja de presentación.

**Codificación del producto:** Se asigna un código a cada lote de producto según el modelo y se lo coloca en su respectivo espacio asignado.

**Despacho de producto:** El bodeguero recibe de administración las órdenes de despacho de producto a las respectivas tiendas. Da la orden a bodeguero, quienes proceden al armado del lote acorde al modelo y cantidad de cajas pedidas. Proceden al registro de firma de entrega del producto al demandante.

### **3.7. Presentación de resultados de evaluación del sistema de control interno**



### **3.7.1. Hallazgos obtenidos de la evaluación del sistema de Control Interno basado en el COSO III.**

Se efectuó la evaluación del sistema de control interno de la empresa basado en Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III, a los procesos de producción y despacho de mercancías de la empresa de calzado “LEO”. Se aplicó este marco integrado con el fin de detectar las alertas tempranas en lo referente a control, fundamentado en el análisis de los componentes, puntos de enfoque y principios en los que debe enfocarse la empresa para mantener un bajo nivel de riesgo, en el desarrollo de las actividades de los procesos estudiados.

### **3.7.2. Método aplicado para la evaluación de control interno.**

Según establece la Consultora PIRANI (2020) en su guía de evaluación los métodos que se pueden aplicar para evaluar un sistema de control interno son el método cualitativo y cuantitativo. Se aplicaron ambos métodos en este estudio de investigación.

### **3.7.3. Objetivos de la Evaluación del Control Interno.**

- a) Verificar que los departamentos de producción y bodega de la empresa apliquen los sistemas de control interno.
- b) Que las Gerencias de cada área desarrollen sus actividades de conformidad a una planificación de tareas y metas y objetivos.
- c) Que la empresa de calzado “LEO” cumple con los Reglamentos, Normas y Leyes a las cuales está sujeta.

### **3.7.4. Alcance de la evaluación.**

La evaluación de control interno se efectuó aplicando matrices de evaluación de cada uno de los ítems que comprenden los componentes del sistema tomando como referencia los procesos de producción y de despacho que se aplican. Posteriormente se emitió un informe donde se detalla las deficiencias del control interno encontradas.

### **3.7.5. Componentes de Auditoría a los componentes de Control Interno. Modelo COSO III.**

Comprende la auditoría los siguientes componentes:

- Entorno de control
- Evaluación de los riesgos
- Actividades de control
- Sistemas de información y comunicación y
- Actividades de monitoreo y supervisión.

#### ***3.7.5.1. Definición de nivel de riesgo y de confianza.***

En la Tabla 3 se presenta los niveles de confianza y el riesgo de control.

Tabla 3.  
*Nivel de Confianza y de Riesgo de Control*

| <b>NIVEL DE<br/>CONFIANZA</b> | <b>RANGO</b> | <b>RIESGO</b> |
|-------------------------------|--------------|---------------|
| BAJO                          | 15% - 60%    | ALTO          |
| MODERADO                      | 61% - 80%    | MODERADO      |
| ALTO                          | 81% - 100%   | BAJO          |

Elaborado por: Morocho (2021)

#### ***3.6.5.2. Evaluación de los componentes del Sistema de Control Interno.***

Se presentan las matrices de evaluación efectuados a cada Gerente responsable del área de producción y de bodega de la empresa. Se definen las variables que intervienen en la evaluación de los componentes, ver Tabla 4.

Tabla 4  
Definición de variables

| ABREVIATURAS | DEFINICIÓN                                     |
|--------------|--|
| <b>RD</b>    | Riesgo de detección                            |
| <b>RC</b>    | Riesgo control                                 |
| <b>NC</b>    | Nivel de confianza                             |
| <b>PT</b>    | Ponderación total                              |
| <b>RI</b>    | Riesgo inherente                               |
| <b>RE</b>    | Riesgo de evaluación de gestión de inventarios |
| <b>CT</b>    | Calificación de confianza                      |

Elaborado por: Morocho (2021)

## EN ÁREA DE PRODUCCIÓN Y DESPACHO DE MERCANCÍAS

### 1. Entorno de control

Los resultados de la evaluación al componente de entorno de control en la Tabla 5.

Tabla 5.  
Resultados de evaluación de componente: Entorno de control

| EMPRESA DE CALZADO "LEO"                                    |   |    |    |    |       |  |
|---|---|----|----|----|-------|--|
| MATRIZ DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO: ENTORNO DE CONTROL |   |    |    |    |       |  |
| No.   | Preguntas   | Sí | No | CT | PT    | Observation  |
| 1   | La empresa cuenta con cultura, principios y valores que guíen la producción de calzado  |    | X  | 0  | 90,91 | No existen una definición de elementos de una planificación estratégica acorde con el proceso de producción  |
| 2   | La Gerencia de Producción cuenta con las herramientas administrativas que le permiten supervisar adecuadamente la producción de calzado |    | X  | 0  | 90,9  | La empresa no tiene implementado ningún tipo de proceso administrativo de manera que sea institucional   |
| 3   | Está definida una estructura de control de producción   | X  |    | 25 | 90,9  | Solo de manera verbal, no está escrita en ningún documento. Dado que el proceso de producción es estrictamente secuencial se sigue un orden de manera empírico |
| 4   | Es adecuada la comunicación entre los participantes que están involucrados en la producción de calzado                                  | X  |    | 75 | 90,9  |  |
| 5   | Existen políticas y procedimientos que definan la producción que reflejen adecuadamente el cumplimiento de objetivos                    |    | X  | 0  | 90,9  | No están definidos estos instrumentos administrativos de control   |
| 6   | Hay una (s) persona (s) preparada(s) para reemplazar al gerente de producción en caso de no contar con su presencia                     |    | X  | 0  | 90,9  | No está definida una estructura de reemplazo administrativo en el área de producción   |

|              |   |   |            |               |   |
|--------------|---|---|------------|---------------|---|
| 7            | Se tiene una correcta asignación del mando y responsabilidad para la toma de decisiones de producción             | X | 0          | 90,9          | La toma de decisiones se efectúa de manera no estructurada sin ningún tipo de análisis previo |
| 8            | Se cuenta con mecanismos para adaptarse y gestionar los cambios de producción                                     | X | 0          | 90,9          | No han sido considerados por la administración del taller                                     |
| 9            | Conoce el personal la realización de los procesos de producción de una manera ordenada                            | X | 100        | 90,9          | No se ha sociabilizado  |
| 10           | Se actualizan las disposiciones normativas y de carácter técnico para el desempeño de las funciones de producción | X | 0          | 90,9          | No han sido implementadas   |
| 11           | Se difunden algún tipo de normas de calidad en los procesos de producción   | X | 25         | 90,9          | No existe un plan de comunicación interna   |
| <b>TOTAL</b> |   |   | <b>225</b> | <b>1000,0</b> |   |

Elaborado por: Morocho (2021)

## 2. Evaluación de riesgos

Los resultados de la evaluación al componente de evaluación de los riesgos de producción en la empresa de calzado “LEO” en la Tabla 6.

Tabla 6.

*Resultados de evaluación de componente: Evaluación de los riesgos*

| EMPRESA DE CALZADO "LEO"                                       |  |    |    |    |        |  |
|--|--|----|----|----|--------|--|
| MATRIZ DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO: EVALUACIÓN DE RIESGOS |  |    |    |    |        |  |
| No.  | Preguntas  | Sí | No | CT | PT     | Observación  |
| 1  | Se consideran medidas de seguridad y salud ambiental para reducir los riesgos laborales                      | X  |    | 75 | 100,00 | Son las más básicas. La administración no destina los fondos económicos suficientes para mitigar los riesgos |
| 2  | La empresa capacita al personal en la prevención y manejo de riesgos en la empresa                           |    | X  | 0  | 100,00 | En ocasiones estudiantes que están en pasantías profesionales de la especialización dan charlas al personal  |
| 3  | Existen los materiales y equipos necesarios para afrontar las situaciones de riesgos que se puedan presentar | X  |    | 50 | 100,00 | Solamente los más elementales. Se demanda equipos más especializados para afrontar los riesgos               |
| 4  | Se presentan con alta frecuencia accidentes y enfermedades vinculadas con la fabricación de calzado          |    | X  | 0  | 100,00 | Solamente accidentes de trabajo menores que no demandan hospitalización.                                     |
| 5  | Las instalaciones cuentan con la señalética respectiva que orienten las acciones para atenuar los riesgos    | X  |    | 75 | 100,00 | Algunas necesitan ser cambiadas  |
| 6  | Existe un manual de prevención de riesgos laborales  |    | X  | 0  | 100,00 |  |

|              |  |   |            |               |  |
|--------------|--|---|------------|---------------|--|
| 7            | La empresa considera la aplicación de una norma de seguridad industrial  | X | 0          | 100,00        |  |
| 8            | Se cuentan con una asesoría de procedimientos de seguridad industrial para reducir factores de riesgo de las actividades de producción | X | 0          | 100,00        |  |
| 9            | Se han establecido los eventuales riesgos en la producción de calzado  | X | 100        | 100,00        | Pero no se toman las acciones para afrontarlas   |
| 10           | Considera que se puede prevenir los riesgos en el área de producción   | X | 0          | 100,00        | Es necesario que la administración se enfoque en mejorar este aspecto que influye en el ambiente y productividad laboral |
| <b>TOTAL</b> |  |   | <b>300</b> | <b>1000,0</b> |  |

Elaborado por: Morocho (2021)

### 3. Actividades de control

Los resultados de la evaluación al componente de actividades de control en la Tabla 7.

Tabla 7

*Resultados de evaluación de componente: Actividades de control*

| EMPRESA DE CALZADO "LEO"  |   |    |    |    |       |   |
|---|---|----|----|----|-------|---|
| MATRIZ DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO: ACTIVIDADES DE CONTROL |   |    |    |    |       |   |
| No.   | Preguntas   | Sí | No | CT | PT    | Observación   |
| 1   | La empresa tiene una persona que revise los procedimientos de producción de calzado     |    | X  | 0  | 90,91 | No se controla si se cumple con los debidos detalles que debe llevar un modelo de zapato. Si la marca desea incursionar en mercados internacionales deberá implementar estándares de calidad. |
| 2   | Se verifica que los insumos son empleados en cantidades apropiadas                      |    | X  | 0  | 90,9  | La empresa no tiene implementado ningún tipo de norma de calidad vigente  |
| 3   | Se da una retroalimentación sobre las actividades                                       | X  |    | 25 | 90,9  | Aunque rara vez suelen reunirse los gerentes de las diversas áreas  |
| 4   | Se controla y mejora el rendimiento del sistema de producción                           |    | X  | 0  | 90,9  | No hay ningún sistema de control de producción implementado en la empresa   |
| 5   | Es organizada la producción de calzado  | X  |    | 50 | 90,9  | Se sigue un orden específico en la confección de calzado  |
| 6   | El sistema de producción funciona de manera aislada de los otros procesos de producción |    | X  | 0  | 90,9  | Existe la debida conexión entre departamentos en el proceso de producción   |
| 7   | Se monitorea que cada área del proceso de producción cuente con los insumos necesarios  |    | X  | 0  | 90,9  | Es ocasional suele darse espacios pérdidas por falta de materiales  |
| 8   | La gerencia reajusta la planificación según los avances o retrasos                      | X  |    | 50 | 90,9  | Debido a ese tiempo "muerto" que se da por las paralizaciones de producción   |

|              |   |   |            |               |  |
|--------------|---|---|------------|---------------|--|
| 9            | Se cuenta con la trazabilidad de la producción                          | X | 0          | 90,9          | Es deficiente dado que se dan casos de lotes de producción que quedan incompletos presentando atrasos de entrega |
| 10           | Se mantiene los niveles de inventarios de insumos en niveles apropiados | X | 0          | 90,9          | No se cuenta con un tecnificado sistema de control de inventarios  |
| 11           | Se cumple con los tiempos de entrega de pedidos                         | X | 0          | 90,9          | Dadas las situaciones señaladas anteriormente se dan atrasos que hacen perder ventas                             |
| 12           | Se controlan los costos de producción y los despilfarros de insumos     | X | 0          |               | No existe un sistema de costos definido en la producción de calzado  |
| <b>TOTAL</b> |   |   | <b>125</b> | <b>1000,0</b> |  |

Elaborado por: Morocho (2021)

#### 4. Sistemas de información y comunicación

Los resultados de la evaluación al componente de sistemas de información y control en la Tabla 8.

**Tabla 8**

*Resultados de evaluación de componente: Sistemas de información y comunicación*

| EMPRESA DE CALZADO "LEO"  |  |    |    |             |              |   |
|---|--|----|----|-------------|--------------|---|
| MATRIZ DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO: SISTEMAS DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN |  |    |    |             |              |   |
| No.   | Preguntas  | Sí | No | CT          | PT           | Observación   |
| 1   | Considera que el sistema de información y comunicación de la empresa está debidamente estructurado   |    | X  | 0           | 100,00       | No existe dentro del taller un mecanismo definido de comunicación e información                   |
| 2   | Se cuenta con datos relevantes de producción a los que se accede con facilidad   |    | X  | 0           | 100,00       | Los datos no son analizados bajo un proceso de análisis de datos                                  |
| 3   | Los sistemas de información de la empresa proporcionan información sobre las diferentes áreas de producción y despacho de mercancías                                   | X  |    | 25          | 100,00       | Existe un registro informal sobre las deficiencias de las áreas                                   |
| 4   | Existe un mecanismo de retroalimentación que permita conocer las fallas en proceso de producción   |    | X  | 0           | 100,00       | No existen mesas de trabajo donde se traten estas deficiencias                                    |
| 5   | El sistema de información de la empresa facilita la identificación de las causas o errores en el sistema de producción   | X  |    | 25          | 100,00       | La gerencia conoce algunas de las deficiencias, pero no considera un plan de acción de corrección |
| 6   | El sistema permite que los empleados compartan conocimiento, experiencia y aprendizaje de los diferentes procesos que se dan en la producción y despacho de mercancías |    | X  | 0           | 100,00       | No se dan este tipo de retroalimentación interna  |
| 7   | Las quejas y sugerencias presentadas por los clientes por mal despacho de mercancías se dan respuesta a los clientes   |    | X  | 0           | 100,00       | No se contacta a los clientes   |
| <b>TOTAL</b>  |  |    |    | <b>50,0</b> | <b>700,0</b> |   |

Elaborado por: Morocho (2021)

## 5. Actividades de monitoreo y supervisión

Los resultados de la evaluación al componente de actividades de monitoreo y supervisión en la Tabla 9.

Tabla 9

*Resultados de evaluación de componente: Actividades de monitoreo y supervisión*

| EMPRESA DE CALZADO "LEO"  |   |    |    |             |              |  |
|---|---|----|----|-------------|--------------|--|
| MATRIZ DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO: ACTIVIDADES DE MONITOREO Y SUPERVISIÓN |   |    |    |             |              |  |
| No.   | Preguntas   | Sí | No | CT          | PT           | Observación  |
| 1   | Se confirman las órdenes de producción previo a comenzar a fabricar calzado                                       | X  |    | 50          | 100,00       | Se inicia, luego se corrigen demorando la fabricación, así también sucede en el despacho de mercancías |
| 2   | Es frecuente el monitoreo o supervisión de los procesos de producción y despacho de mercancías                    |    | X  | 0           | 100,00       | Es irregular la supervisión del proceso de supervisión de fabricación de calzado                       |
| 3   | Existe documentación que permite registrar el seguimiento de las actividades de los procesos dentro de la empresa |    | X  | 0           | 100,00       | No se cuenta con ninguna clase de formatos   |
| 4   | Se notifican los resultados encontrados a la gerencia   |    | X  | 0           | 100,00       | Si pero no se consideran para el análisis  |
| 5   | Se monitorean los correctivos implantados para corregir fallas  |    | X  | 0           | 100,00       | No se consideran ningún tipo de monitoreos   |
| <b>TOTAL</b>  |   |    |    | <b>50,0</b> | <b>500,0</b> |  |

Elaborado por: Morocho (2021)

## 3.8. Análisis Financiero

En la Tabla 10 se presenta los resultados del análisis financiero aplicado al estado de situación financiera y estado de resultados durante el período 2018 -2019.

**Tabla 10**  
*Estado de Situación Financiera*

|   | 2018                | 2019                | De<br>tendencia | De estructura |             |
|---|---------------------|---------------------|-----------------|---------------|-------------|
|   |                     |                     |                 | 2018          | 2019        |
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>                     |                     |                     |                 |               |             |
| Efectivo y Equivalente de efectivo          | \$82.553,00         | \$96.639,00         | 17%             | 27%           | 31%         |
| Crédito Tributario IVA                      | \$10.862,00         | \$14.758,00         | 36%             | 4%            | 5%          |
| Crédito Tributario Renta                    | \$11.724,00         | \$15.125,00         | 29%             | 4%            | 5%          |
| Inventario                                  | \$167.077,00        | \$145.771,00        | -15%            | 55%           | 48%         |
| Otros activos                               | \$1.000,00          | \$17.746,00         | 1675%           | 0%            | 6%          |
| <b>Total Activo corriente</b>               | <b>\$273.216,00</b> | <b>\$290.039,00</b> | <b>14%</b>      | <b>90%</b>    | <b>95%</b>  |
| <b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>                  |                     |                     |                 |               |             |
| Propiedad, planta y equipo neto             | \$30.426,00         | \$16.755,00         | -45%            | 10%           | 5%          |
| <b>Total Activo no corriente</b>            | <b>\$30.426,00</b>  | <b>\$16.757,00</b>  | <b>-45%</b>     | <b>10%</b>    | <b>5%</b>   |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>                        | <b>\$303.642,00</b> | <b>\$306.796,00</b> | <b>1%</b>       | <b>100%</b>   | <b>100%</b> |
| <b>PASIVOS</b>                              |                     |                     |                 |               |             |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>                     |                     |                     |                 |               |             |
| Cuentas y Documentos por pagar comerciales  | \$67.538,00         | \$12.367,00         | -82%            | 22%           | 4%          |
| Otras cuentas y gastos por pagar            | \$30.814,00         | \$68.007,00         | 121%            | 10%           | 22%         |
| <b>Total Pasivo corriente</b>               | <b>\$98.352,00</b>  | <b>\$80.374,00</b>  | <b>-18%</b>     | <b>32%</b>    | <b>26%</b>  |
| <b>PASIVOS NO CORRIENTE</b>                 |                     |                     |                 |               |             |
| Otros pasivos y gastos acumulados por pagar | \$34.215,00         | \$114.584,00        | 235%            | 11%           | 37%         |
| <b>Total pasivo no corriente</b>            | <b>\$34.215,00</b>  | <b>\$114.584,00</b> | <b>235%</b>     | <b>11%</b>    | <b>37%</b>  |
| <b>TOTAL PASIVOS</b>                        | <b>\$132.567,00</b> | <b>\$194.958,00</b> | <b>47%</b>      | <b>44%</b>    | <b>64%</b>  |
| <b>PATRIMONIO</b>                           |                     |                     |                 |               |             |
| Capital Social                              | \$800,00            | \$800,00            | 0%              | 0%            | 0%          |
| Reserva Legal                               | \$5.705,00          | \$5.705,00          | 0%              | 2%            | 2%          |
| Utilidades acumuladas                       | \$149.447,00        | \$146.800,00        | -2%             | 49%           | 48%         |
| Utilidades disponibles/ Pérdidas            | \$15.123,00         | \$-41.467,00        | -374%           | 5%            | -14%        |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>                     | <b>\$171.075,00</b> | <b>\$111.838,00</b> | <b>-35%</b>     | <b>56%</b>    | <b>36%</b>  |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>            | <b>\$303.642,00</b> | <b>\$306.796,00</b> | <b>1%</b>       | <b>100%</b>   | <b>100%</b> |

Elaborado por: Morocho (2021)

### 3.8.1. Análisis de resultados.

#### De tendencia:

Para el año 2019, la empresa en términos generales a nivel de activo creció un 1% lo que denota que la empresa adquirió nuevos bienes que son de su propiedad y le permiten generar un beneficio económico a futuro. Este incremento en este rubro se dio en los activos corrientes que son los más líquidos que una empresa cuenta. La



propiedad, planta y equipo presentó un decremento de 49% debido a la venta por obsolescencia de ciertas máquinas y equipos que no se acoplaban a los niveles de producción de la empresa.

En cuanto a pasivos, la empresa aumentó sus deudas en un 47% con relación al 2019. Pero prefirió el endeudamiento a largo plazo que es la cuenta que mayor significancia tiene dentro de los pasivos con un 235% de incremento.

En lo concerniente al patrimonio, registró un descenso, dado que se redujeron las utilidades acumuladas y las utilidades disponibles/pérdidas, este grupo de cuentas disminuyó en 35%. El pasivo y el patrimonio tuvieron en conjunto una reducción de 1%.

#### **De estructura:**

En el 2018, se da el equilibrio financiero en la empresa al representar los activos circulantes son el 90% que superan a los pasivos circulantes que representan el 32% y por otro lado, los pasivos a largo plazo que son el 11%, más el patrimonio que son el 56 % (Recursos permanentes 67%) cubren totalmente el activo fijo de la empresa que es del 10%, con un exceso de 57% que financia el capital de trabajo neto.

Para el 2019, los activos circulantes son el 95% aumentaron en relación al año 2018, éstos superan a los pasivos circulantes que representan el 26% y por otro lado, los pasivos a largo plazo que son el 37% más el patrimonio que descendió al 36% (Recursos permanentes 73%) cubren totalmente el activo fijo de la empresa que es del 5%, con un exceso de 68% que financia el capital de trabajo neto.

Los resultados del análisis al estado de resultados en la Tabla 11.

Tabla 11  
*Estado de Resultados*

|   | 2018                | 2019                   | De            |               |                |
|---|---------------------|------------------------|---------------|---------------|----------------|
|   |                     |                        | tendencia     | De estructura |                |
|   |                     |                        |               | 2018          | 2019           |
| <b>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>     |                     |                        |               |               |                |
| Ventas  | \$1.013.655,00      | \$866.557,00           | -15%          | 100,00%       | 100,00%        |
| Costo de venta                                | \$-198.559,00       | \$-154.471,00          | -22%          | 19,59%        | 17,83%         |
| <b>Ganancia Bruta</b>                         | <b>\$815.096,00</b> | <b>\$712.086,00</b>    | -13%          | 80,41%        | <b>82,17%</b>  |
| <b>Otros Ingresos</b>                         | \$68.135,00         | \$188.125,00           | 176%          | 6,72%         | 21,71%         |
| Gastos Administrativos                        | \$-343.770,00       | \$-655.069,00          | 91%           | 33,91%        | 75,59%         |
| Gastos de venta                               | \$-515.655,00       | \$-436.713,00          | -15%          | 50,87%        | 50,40%         |
| <b>Resultados de Actividades de Operación</b> | <b>\$23.806,00</b>  | <b>(\$ 191.571,00)</b> | <b>-1243%</b> | 2,35%         | <b>22,11%</b>  |
| Costos Financieros                            | \$-8.681,00         | \$-4.566,00            | -47%          | 0,86%         | 0,53%          |
| <b>Utilidad antes de Impuesto a la Renta</b>  | <b>\$15.125,00</b>  | <b>(\$ 196.137,00)</b> | 771%          | 1,49%         | 22,63%         |
| Impuesto a la Renta                           | \$1.787,00          | \$0,00                 | -100%         | 0,18%         | 0,00%          |
| <b>Utilidad Neta del periodo</b>              | <b>\$13.338,00</b>  | <b>(\$ 196.137,00)</b> | <b>680%</b>   | <b>1,32%</b>  | <b>-22,63%</b> |
| Otros Resultados integrales                   | \$0,00              | \$0,00                 | 0%            | 0,00%         | 0,00%          |
| Ganancias (pérdidas) actuariales              | \$0,00              | \$0,00                 | 0%            | 0,00%         | 0,00%          |
| <b>Resultado Integral Total del año</b>       | <b>\$13.338,00</b>  | <b>\$-196.137,00</b>   | <b>680%</b>   | <b>1,32%</b>  | <b>-22,63%</b> |

Elaborado por: Morocho (2021)

### De tendencia:

Las ventas disminuyen del 2018 al 2019, con una reducción significativa de 15%, pero que impactó para que la ganancia bruta tuviera una reducción del 13%. Lo que impactó fuertemente en los resultados de actividades de operación al 2019 fue un descenso de 1.243%; lo que impactó fuertemente para al final lograr una fuerte pérdida en el negocio al final del 2019.

### De estructura:

Se consideró como base a las ventas. Las que se distribuyen para cubrir el costo de ventas, otra parte para gastos y lo restante que da como utilidad neta. En el 2018, el costo de ventas fue de \$ 198.559,00 y que comparado con las ventas representó un 19,59% de las mismas el restante fue para cubrir otros gastos y utilidad neta. Para el 2019, el costo de ventas representó un 17,83% en relación a las ventas, lo que

representó una disminución en comparación al 2018.

La utilidad significó una pérdida de 22,63 % de las ventas que representó una reducción sustancial en comparación al 2019.

### **3.9. Indicadores Financieros**

En la tabla 12 se presentan los resultados de los indicadores financieros calculados.

**Tabla 12**  
*Indicadores Financieros*

| FACTOR    | INDICADORES TÉCNICOS          | FÓRMULA   | 2018  |           | 2019                           |           | INTERPRETACIÓN  |
|-----------|-------------------------------|---|---|-----------|--------------------------------|-----------|---|
|           |                               |   | VALORES                                     | RESULTADO | VALORES                        | RESULTADO |   |
| LIQUIDEZ  | Liquidez Corriente            | Activo corriente/Pasivo corriente               | \$273.246/\$98.352                          | \$ 2,78   | \$290.039/\$80.374             | \$ 3,60   | <p>El nivel de liquidez de la empresa para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo se incrementó en 39,21% en el período 2018 - 2019. Es decir que en el 2019 la empresa contó con \$3,60 de respaldo por USD que debía.</p> <p>Al descontarse el rubro de inventarios de los activos la empresa sigue siendo sólida para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, lo que confirma los resultados del indicador de liquidez corriente</p> |
|           | Prueba Ácida                  | Activo corriente - Inventarios/Pasivo corriente | \$273.246-\$167.077/\$98.352                | \$ 1,08   | \$290.039-\$145.771/\$80.374   | \$ 1,79   |   |
| SOLVENCIA | Endeudamiento del activo      | Pasivo total/Activo total                       | \$132.567/\$303.642                         | 43.65%    | \$194.584/\$306.796            | 63.42%    | La empresa incremento durante el período su deuda con respecto a la compra de activos en casi un 19%.   |
|           | Endeudamiento Patrimonial     | Pasivo total/Patrimonio                         | \$132.567/\$ 171.075                        | 78,00%    | \$194.587/\$111.838            | 173,99%   | Se aumentó el nivel de pasivos para el año 2019 en un 173,99%   |
|           | Endeudamiento del Activo Fijo | Patrimonio/Activo fijo neto                     | \$ 171.075/\$ 30.426                        | \$ 5.62   | \$111.838/\$16.757             | \$ 6,67   | Dado que se obtiene valores mayores a 1 en ambos años indica que la totalidad del activo se pudo haber financiado con el patrimonio de la empresa, sin pedir préstamos a terceros   |
|           | Apalancamiento                | Activo total/Patrimonio                         | \$303.642/\$171.075                         | 178,00%   | \$30.6796/\$111.838            | 274.32%   | La rentabilidad obtenida por el capital invertido es muy buena en ambos años pero casi se duplica en el 2019,   |
|           | Apalancamiento Financiero     | (UAI/Patrimonio) / (UAI/Activos totales)        | (\$15.125/\$171.075) / (\$15.125/\$303.642) | 180,00%   | (\$ 0/\$108.839)/(\$0/303.796) | 0,0%      | Para el año 2018 los fondos ajenos han contribuido a que la rentabilidad de los fondos propios sea superior a lo que sería si la empresa no se endeudaría. En el 2019 ya los fondos ajenos no contribuían a la rentabilidad del negocio.  |

| <b>GESTIÓN</b>      |   |  |  |          |   |          |  |
|---------------------|---|--|--|----------|---|----------|--|
|                     | Rotación de activo fijo                   | Ventas/Activo fijo                               | \$1.013.655/\$30.426                             | \$ 33,32 | \$866.557/\$16.757                      | \$ 51,71 | Las ventas en el período se incrementaron en relación a cada unidad invertida en activos inmovilizados   |
|                     | Rotación de ventas                        | Ventas/Activo total                              | \$1.013.655/\$132.567                            | 7,65     | \$866.557/\$306,796                     | 2,82     | El nivel de eficiencia administrativa se redujo en el período  |
|                     | Período medio de pagos                    | (Cuentas y documentos por pagar*365)/Compras     | (\$ 67.538*365)/\$298,352                        | 82,65    | (\$ 12.367*365)/\$236.985               | 19,05    | Se mejoró considerablemente el período de pago a los proveedores de la empresa   |
|                     | Impacto gastos de administración y ventas | Gastos administrativos y ventas/Ventas           | \$859.425/\$1.013.655                            | 0,85     | \$1,091,782/\$866.557                   | 1,25     | Aumentó el impacto de estos rubros la empresa tendrá que tomar medidas de optimización que le permitan reducir estos gastos para no ver reducida la utilidad |
|                     | Impacto de la carga financiera            | Gastos financieros/Ventas                        | \$8.681/\$1.013.655                              | 0,01     | \$4.566/\$866.557                       | 0,01     | El pago de intereses por préstamos no tiene un efecto considerable en la estructura de costos de la empresa.   |
| <b>RENTABILIDAD</b> | Rentabilidad neta del activo              | (Utilidad neta/Ventas) *(Ventas/Activos totales) | (\$13.338/\$1.013.655) * (\$1.013.655/\$303.642) | \$ 2,99  | (\$0/\$866.557) * (\$866.557/\$328.104) | \$ 0,00  | La capacidad del activo para generar rentabilidad se desapareció en el período.  |
|                     | Margen bruto                              | Ventas netas-costos de ventas/Ventas             | \$841,268-\$198.559/\$1.013.655                  | \$ 0,63  | \$759.362,23-\$201.698/\$866.557        | \$ 0,64  | Un leve mejoramiento del nivel de ventas frente al costo de ventas se dio en el período.   |
|                     | Margen operacional                        | Utilidad operacional/Ventas                      | \$23.806/\$1.013.655                             | \$ 0,02  | \$,00/\$866.557                         | \$ 0,00  | El margen de ganancia por cada USD de ventas ya no se pudo alcanzar en el 2019.  |
|                     | Rentabilidad neta de ventas               | Utilidad neta/Ventas                             | \$13.338/\$1.013.655                             | \$ 0,01  | \$,00/\$866.557                         | \$ 0,00  | La utilidad de la empresa desapareció por cada USD que se logró por venta en el 2019.  |
|                     | Rentabilidad operacional del patrimonio   | Utilidad operacional/Patrimonio                  | \$23.806/\$171.075                               | 14,00%   | \$,00/\$108.839                         | 0,00%    | La rentabilidad operacional del patrimonio no ganaron los accionistas al tener pérdida la empresa.   |

Elaborado por: Morocho (2021)

### 3.9.1. Indicadores de Rendimiento de Funcionamiento de Procesos de Producción.

Se calculan las siguientes métricas que miden el rendimiento de los procesos de producción de la empresa, la Tabla 13 presenta los resultados obtenidos. En el área de producción existen 12 artesanos dedicados a fabricar calzado.

Tabla 13  
*Indicadores de Rendimiento de Funcionamiento de Procesos de Producción*

| INDICADOR   | DEFINICIÓN   | RESULTADO  |
|---|--|--|
| <b>Tiempo de ciclo de producción</b>                    | El tiempo que se demora fabricar un producto dado  | 45 minutos por par de zapato   |
| <b>Tiempo para hacer cambios</b>                        | Mide el tiempo que se lleva cambiar una línea de producción o modelo de calzado  | 1 día  |
| <b>Rendimiento de calidad</b>                           | Indica el porcentaje de productos que son fabricados correctamente a la primera durante el proceso de producción           | Entre el 85 a 90% de producción diaria                               |
| <b>Rechazos de clientes o devoluciones de productos</b> | Mide cuántas veces los clientes rechazan los productos y los devuelven   | Entre 3 o 4 reclamos por semana de los receptores de la mercadería   |
| <b>Tasa de rechazo</b>                                  | Es el porcentaje de unidades producidas que se rechazan, durante un período de tiempo o lote dado.                         | Entre el 10 a 15% de producción diaria                               |
| <b>Rendimiento de producción</b>                        | Mide la cantidad de producto que se fabrica en una máquina, línea o planta durante un período de tiempo especificado       | Según el modelo de calzado en 1 día se fabrican 150 pares de calzado |
| <b>Utilización de la capacidad</b>                      | Indica cuánto se está utilizando de la capacidad de producción total en un momento dado                                    | Según el gerente de producción es de entre el 75 a 80%               |
| <b>Cronograma o logro de producción</b>                 | Mide en qué porcentaje de tiempo se alcanza un nivel de producción deseado dentro de un cronograma de tiempo especificado. | Una orden de producción se termina en aproximadamente 7 días         |
| <b>Incidentes de salud y seguridad</b>                  | Mide el número de incidentes de salud y seguridad que se registraron como ocurridos durante un período de tiempo.          | Entre 4 a 5 accidentes leves   |

Elaborado por: Morocho (2021)

### 3.9.2. Indicadores de Rendimiento de despacho de mercancías

Se estiman los siguientes indicadores de evaluación de la logística de despacho que desarrolla la empresa para abastecer a sus tiendas principalmente. El cálculo se realizó en base a los datos de un mes.

Tabla 14

*Indicadores de gestión de despacho de mercancías (en un mes)*

| INDICADOR                                      | DEFINICIÓN   | VALORES       | RESULTADO   |
|--|--|---------------|---|
| <b>Porcentaje cumplimiento de las entregas</b> | Solicitudes entregadas/Total de solicitudes                              | 236/350       | 10,28%  |
| <b>Calidad de los despachos</b>                | Despachos correctos/Total de despachos                                   | 198/295       | 67,11%  |
| <b>Porcentaje pendientes de entregar</b>       | Solicitudes pendientes/Total de solicitudes                              | 38/350        | 10,88%  |
| <b>Porcentaje devoluciones</b>                 | Devoluciones/Total de despachos  | 42/295        | 14,24%  |
| <b>Porcentaje reclamaciones</b>                | Reclamaciones recibidas/Total de despachos                               | 32/295        | 10,85%  |
| <b>Indicador de Nivel de Servicio (INS)</b>    | Sumatoria de los indicadores a evaluar/Cantidad de indicadores a evaluar | <b>22,67%</b> | INS > 90: nivel de servicio muy alto; Entre 80 a 90 nivel de servicio alto, Entre 70 a 80 nivel de servicio débil/bajo y Menor a 50 es un nivel de servicio pobre/muy pobre |

Elaborado por: Morocho (2021)

## **Capítulo 4: Informe Técnico**

### **4.1. Título**

Sistema de Control Interno de Producción y de Despacho de Mercancías de la empresa calzado “LEO” de Guayaquil.

### **4.2. Objetivos**

#### **4.2.1. General.**

Presentar los resultados de los hallazgos encontrados en la evaluación al Sistema de Control Interno de calzado “LEO”.

#### **4.2.2. Específicos.**

- Exponer los hechos presentes que provocan la problemática en la empresa.
- Analizar los resultados encontrados de la recolección de información a las áreas de producción y despacho de mercancías.

### **4.3. Justificación**

El sector manufacturero es uno de los pilares productivo de la economía nacional, por su aporte al desarrollo del país, siendo proveedor de bienes y de servicios al mercado, y uno de los principales aportantes al fisco mediante el pago de tributos. Para elaborar este informe se efectuó una investigación de tipo documental y de campo que permitió la toma de datos referente a la producción de calzado y despacho de envío de mercancías a los puntos de venta. Para la detección de las falencias, fallas y debilidades de estos procesos se evaluó el control interno que se aplican siguiendo una metodología de evaluación definida por Meléndez (2017).

Que las empresas de cualquier tipo cuenten con un sistema de control interno es importante para hacer efectivo el manejo de los recursos en la producción y despacho de mercancías con la finalidad de mejorar la rentabilidad de la empresa. El control



interno es un proceso, llevado a cabo por la gerencia o administración de la organización, conformado específicamente para dotar de una seguridad aceptable que le permita contar con eficiencia y efectividad de sus operaciones. Este informe se conformará de las siguientes partes: exposición de los hechos y análisis de lo actuado, conclusiones y recomendaciones del informe.

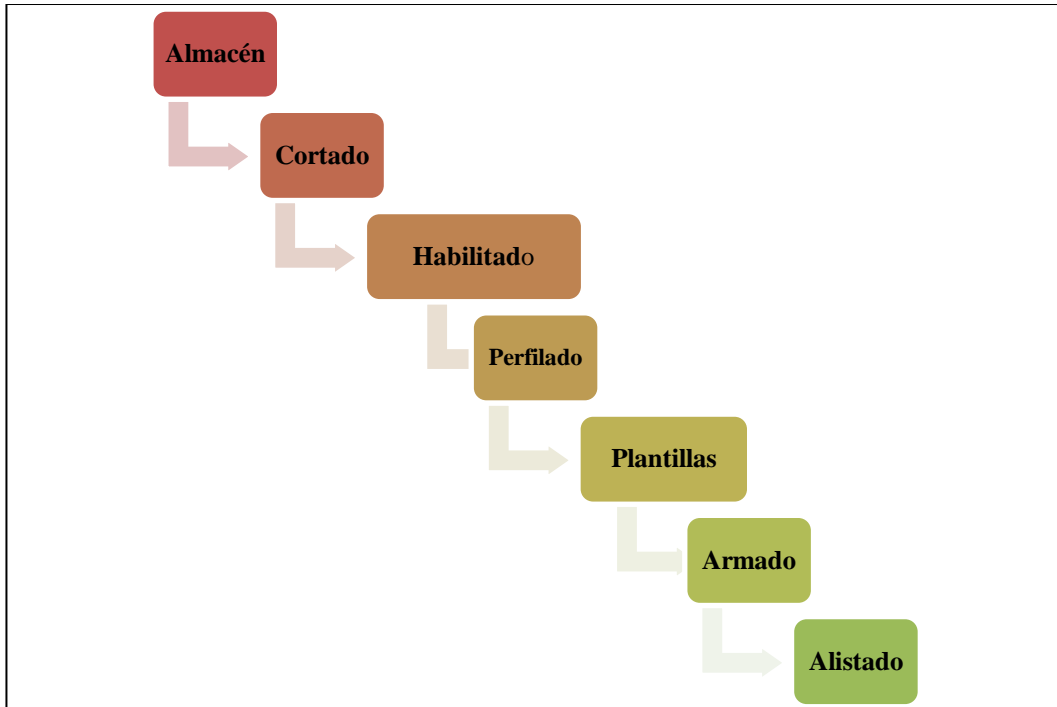
#### **4.4. Exposición de los hechos**

La administración de calzado “LEO” de la ciudad de Guayaquil solicitó la ejecución de un examen para evaluar el sistema de control interno que se aplica a los procesos de producción de calzado y de despacho de mercancías a los puntos de distribución de la empresa. Las áreas que se evaluaron fueron:

- Área de Producción y
- Área de Despacho de Mercancías

Donde se procedió a evaluar los componentes que conforman el Modelo de Control Interno según el COSO III. Siendo el resultado de esta investigación la evaluación de cada una de estos componentes de análisis que se documentó en este informe. Para su realización se aplicó métodos cualitativos y cuantitativos de evaluación de control interno establecidos en teorías administrativas definidas por autores e investigadores reconocidos. Este estudio fue efectuado por la Licenciada en Contabilidad y Auditoría Pública Alexandra Isabel Morocho Matamoros, que consistió en recolectar información documental de la empresa, revisión de informes de control de producción y de despacho de mercancías, entrevistas a funcionarios de la empresa, observación de los procesos y procedimientos que se aplican en la producción y despacho de calzado y aplicación de una metodología de evaluación de control interno. El tiempo de desarrollo de estudio fue de 3 meses.

El flujo del proceso productivo de calzado se detalla en la Figura 4



*Figura 4.* Proceso Productivo de calzado “LEO”  
 Fuente: *Calzado “Leo”*  
 Elaborado por: Morocho (2021)

## **Análisis Interno de la empresa**

### **Área de Producción**

Para medir el grado de eficiencia en el lugar de trabajo de calzado “LEO” se aplicó la metodología 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu y Shitsuke), el objetivo de esta metodología es mejorar las condiciones de trabajo, de manera que se beneficie a los empleados y a la propia empresa.

Para conocer el estado actual de la empresa y su relación con la estrategia 5S se formuló una serie de preguntas por cada S, y así conocer el cumplimiento que tiene la empresa con esta S. Se formuló una encuesta mediante un cuestionario de preguntas de forma que los encuestados puedan responder fácilmente las preguntas, en la Tabla 15 se plantea las respuestas de las preguntas.

Tabla 15  
 Respuestas de encuesta de 5S

| SIEMPRE | ALGUNAS VECES | POCAS VECES | NUNCA |
|---------|---------------|-------------|-------|
| 1       | 2             | 3           | 4     |

Elaborado por: Morocho (2021)

En la Tabla 16 se presentan los resultados logrados por la encuesta efectuada a los operarios. Con lo que se podrá visualizar si los beneficios de implementar la estrategia se llegarán a concretar.

Tabla 16  
 Modelo de encuesta de 5S

| FEBRERO 5 - 2019  | ESTADO INICIAL | OPERACIÓN |         |            |           |            |        |          |
|---|----------------|-----------|---------|------------|-----------|------------|--------|----------|
|   |                | ALMACÉN   | CORTADO | HABILITADO | PERFILADO | PLANTILLAS | ARMADO | ALISTADO |
| <b>CALZADO "LEO"</b>  |                |           |         |            |           |            |        |          |
| <b>ASIGNE UNA CALIFICACIÓN A CADA PREGUNTA SIENDO: 1=SIEMPRE, 2=ALGUNAS VECES, 3=POCAS VECES, 4=NUNCA</b> |                |           |         |            |           |            |        |          |
| <b>SEIRI (CLASIFICAR)</b>   |                |           |         |            |           |            |        |          |
| Se encuentra objetos innecesarios en las áreas de trabajo del taller                                      |                | 2         | 3       | 2          | 1         | 1          | 3      | 4        |
| Las herramientas están regadas en el piso   |                | 2         | 2       | 2          | 3         | 2          | 2      | 1        |
| Los puestos de trabajo se encuentran con objetos no relacionados con el trabajo                           |                | 3         | 4       | 2          | 3         | 1          | 1      | 1        |
| Existen factores que motiven el desorden en el área   |                | 1         | 1       | 1          | 2         | 2          | 2      | 3        |
| La herramientas de trabajo no se encuentran cercanas a los puestos de trabajo                             |                | 1         | 1       | 1          | 1         | 1          | 2      | 2        |
| Existe materiales que obstaculicen el trabajo de empleados  |                | 3         | 3       | 1          | 1         | 2          | 2      | 4        |
| <b>SEITON (ORGANIZAR)</b>   |                |           |         |            |           |            |        |          |
| Las herramientas no se guardan en sus lugares especificados   |                | 4         | 4       | 3          | 3         | 2          | 2      | 1        |
| Es complicado para los empleados encontrar los materiales y herramientas para su trabajo                  |                | 2         | 2       | 2          | 2         | 1          | 1      | 1        |

|   |           |           |           |           |           |           |           |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| No existe una señalización apropiada en los sitios de trabajo                               | 3         | 3         | 3         | 3         | 1         | 1         | 1         |
| No existe un control de las herramientas que se emplean                                     | 4         | 1         | 2         | 3         | 4         | 4         | 4         |
| Los operarios buscan sus herramientas en otras áreas de la empresa                          | 2         | 2         | 2         | 2         | 2         | 2         | 1         |
| <b>SEISO (LIMPIAR)</b>  |           |           |           |           |           |           |           |
| Existe desaseo en el área de producción   | 2         | 2         | 3         | 1         | 1         | 4         | 1         |
| Las herramientas de trabajo no se limpian apropiadamente                                    | 1         | 1         | 1         | 2         | 2         | 3         | 4         |
| Hay desperdicios en los puestos de trabajo  | 4         | 2         | 2         | 1         | 1         | 2         | 1         |
| <b>SEIKETSU (BIENESTAR)</b>   |           |           |           |           |           |           |           |
| Los operarios cuentan con equipo de seguridad industrial                                    | 1         | 1         | 3         | 2         | 1         | 1         | 3         |
| Las áreas de trabajo cuentan con buena iluminación  | 1         | 1         | 4         | 2         | 1         | 2         | 3         |
| los operarios cuentan con comodidad para efectuar su trabajo                                | 2         | 2         | 2         | 2         | 1         | 2         | 2         |
| <b>SHITSUKE (DISCIPLINA)</b>  |           |           |           |           |           |           |           |
| No es necesario recordar a los operarios la limpieza de sus herramientas y áreas de trabajo | 3         | 3         | 3         | 1         | 2         | 2         | 2         |
| No se cuenta con un programa de producción definido   | 2         | 1         | 2         | 1         | 2         | 2         | 2         |
| El personal cumple con sus tareas y metas asignadas   | 2         | 2         | 2         | 2         | 2         | 1         | 2         |
| <b>TOTAL</b>  | <b>45</b> | <b>41</b> | <b>43</b> | <b>38</b> | <b>32</b> | <b>41</b> | <b>43</b> |

Elaborado por: Morocho (2021)

Mediante esta técnica se identificó los siguientes hallazgos en el área de producción, que se muestran en la Tabla 17.

Tabla 17  
*Hallazgos identificados por el Modelo de 5S en el área de producción*

| HALLAZGOS  | RECOMENDACIÓN   |
|--|---|
| Existen herramientas innecesarias de otras áreas en producción provocando pérdida de tiempo en los empleados que están buscándolas | Establecer políticas de trabajo que deben estar a vista del personal  |
| Los operarios no trabajan en orden en la ejecución de sus tareas   | Definir procedimientos de los procesos de producción que deben estar en un manual   |
| El armario de herramientas está distante de los puestos de trabajo   | Cambiar la ubicación del armario a su área respectiva   |
| Al fin de la jornada los operarios no guardan sus herramientas en el armario respectivo  | Dar conocer la política de trabajo a los operarios  |
| Las áreas de trabajo no cuentan con una señalética de seguridad  | Elaborar los respectivos letreros acorde las especificaciones técnicas y ubicarlas en los lugares apropiados  |
| No existe un plan de producción definido   | Capacitar al personal responsable en herramientas administrativas de producción donde se establezcan objetivos, estrategias y acciones para cumplir con los volúmenes de producción |
| El personal no aplica ni emplea ninguna clase de equipo de seguridad industrial  | Contratar un asesor de seguridad industrial   |
| La limpieza se efectúa cada 3 días   | Debería inculcarse al personal la obligación de efectuar limpieza diaria  |

Elaborado por: Morocho (2021)

#### 4.5. Análisis de lo actuado

##### Tiempo de producción real

En la Tabla 18 se presentan los tiempos reales de trabajo que cada operario realiza en cada etapa de producción de calzado. La jornada laboral es de 8 horas diarias con 30 minutos para almorzar. Inicia a las 8:00 y finaliza a las 17:30 de lunes a viernes, en casos de alta demanda de calzado se establecen jornadas extraordinarias de trabajo, como es la consideración del día sábado como hábil de trabajo.

Tabla 18  
*Tiempo real de trabajo de un operario*

|                   | <b>TIEMPO DE TRABAJO ESTABLECIDO (MIN)</b> | <b>TIEMPO DE REAL DE TRABAJO (MIN)</b> | <b>TIEMPO DESPERDICiado (MIN)</b> |
|-------------------|--|--|-----------------------------------|
| <b>ALMACÉN</b>    | 480  | 433                                    | 47                                |
| <b>CORTADO</b>    | 480  | 409                                    | 71                                |
| <b>HABILITADO</b> | 480  | 407                                    | 73                                |
| <b>PERFILADO</b>  | 480  | 412                                    | 68                                |
| <b>PLANTILLAS</b> | 480  | 439                                    | 41                                |
| <b>ARMADO</b>     | 480  | 446                                    | 34                                |
| <b>ALISTADO</b>   | 480  | 436                                    | 44                                |

Elaborado por: Morocho (2021)

### **Capacidad real de producción**

Se procede a estimar la capacidad real de producción para conocer si existe cumplimiento o incumplimiento de la capacidad instalada en la producción de calzado diaria, según se aprecia en la Tabla 19.

Tabla 19  
*Capacidad productiva de las áreas de producción*

|                   | <b>CAPACIDAD INSTALADA (PARES AL DÍA)</b> | <b>CAPACIDAD PRODUCTIVA REAL (PARES AL DÍA)</b> | <b>DEFICIT DE LA PRODUCCIÓN</b> | <b>% CAPACIDAD NO UTILIZADA POR DEPARTAMENTO</b> |
|-------------------|---|---|---------------------------------|--|
| <b>CORTADO</b>    | 120                                       | 86  | -34                             | 28%  |
| <b>HABILITADO</b> | 150                                       | 102   | -48                             | 32%  |
| <b>PERFILADO</b>  | 180                                       | 131   | -49                             | 27%  |
| <b>PLANTILLAS</b> | 210                                       | 169   | -41                             | 20%  |
| <b>ARMADO</b>     | 180                                       | 125   | -55                             | 31%  |
| <b>ALISTADO</b>   | 180                                       | 112   | -68                             | 38%  |

Elaborado por: Morocho (2021)

Se concluye que no se aprovecha la capacidad productiva en el taller de calzado, se observa que existe informalidades en la elaboración del producto en cada uno de los departamentos que componen el proceso de la producción.

## Área de Despacho de Mercancías

Se encontraron factores en el área de despacho de mercancías que retrasan los despachos de mercancías. Entre estos están:

### a. Devoluciones

Los pedidos rechazados por los clientes son de los siguientes tipos: Internos y Externos

Estos factores provocan pérdida de tiempo, dado que el bodeguero debe constatar el estado de la mercancía, recibirla y colocarla en su puesto. No se cuenta con un formato de devoluciones donde se especifique principalmente la causa de la devolución, la cantidad de pedidos devueltos, la tienda que lo devuelve. Apenas se toma nota de ciertas referencias en un cuaderno de apuntes que son dados luego a la secretaria que mantiene una hoja de Excel donde se registran las novedades presentadas en lo referente a devoluciones.

En la Tabla 20 se presentan las falencias en los tipos de clientes que presenta este proceso a nivel de clientes.

Tabla 20

*Hallazgos identificados en los tipos de clientes por despacho de mercancías*

| CLIENTE        | TIPO DE PROBLEMA   |
|----------------|--|
| <b>Interno</b> | Los envíos no cumplen con las especificaciones de pedido solicitada por determinada tienda<br>Se mezclan modelos de calzado que no son solicitados<br>No se efectúa un correcto estibado de lotes de producto<br>Ciertas cajas de calzado no se encuentran bien empacadas<br>No existe un orden adecuado de los modelos en las estanterías de bodega<br>El bodeguero se toma demasiado tiempo en ubicar los productos para envío al no existir una correcta ubicación de lotes de calzado<br>No se aplica trazabilidad a los productos enviados<br>Errores en la preparación del pedido<br>No existe un control adecuado del inventario<br>Carencia de integración del sistema logístico: recepción de pedido, área de producción y bodega |
| <b>Externo</b> | No se planifica ni se agenda la entrega de mercadería<br>No planificar una optimización de rutas que permita llegar a tiempo al camión<br>No apoyarse en tecnología que permita conocer el estado del despacho<br>No contar con métricas que permitan evaluar la gestión de despacho de mercancías<br>No tomar evidencias gráficas del despacho efectuado con éxito  |

Elaborado por: Morocho (2021)

## Proceso de despacho de mercancías

La empresa efectúa despacho de mercancías a sus almacenes en Guayaquil y a los que están en otras provincias. La Tabla 21 presenta los procedimientos que se hace para despachar producto en Guayaquil y fuera de la ciudad.

Tabla 21

*Procedimientos de despacho de mercancías de calzado “LEO”*

| TIPO DE DESPACHO  | PROCEDIMIENTO   | RESPONSABLE                   | COMENTARIO   |
|-------------------|---|-------------------------------|--|
| <b>INTERNO</b>    | Se genera la orden de pedido de producto de los puntos de distribución local  | Secretaria                    |  |
|                   | El gerente de bodega recibe la orden de pedido de secretaria  | Gerente de bodega             |  |
|                   | El gerente de bodega consulta si cuenta con los productos solicitados en la hoja de pedido  | Gerente de bodega             |  |
|                   | El gerente de bodega confirma a secretaria de las cantidades de producto (modelos de calzado) disponibles en bodega a cumplir con el pedido | Gerente de bodega             |  |
|                   | El gerente de bodega pasa la orden de pedido al bodeguero para que proceda a su despacho  | Gerente de bodega y bodeguero |  |
|                   | Bodeguero comunica al chofer que estacione el camión para proceder a la carga   | Bodeguero y chofer            |  |
|                   | Bodeguero procede a cargar al camión el pedido según los modelos y cantidades que tenga bodega en stock                                     | Bodeguero                     |  |
|                   | Bodeguero entrega orden de despacho y almacenes de destino a entregar el producto   |                               |  |
|                   | Bodeguero comunica al Gerente de bodega que se ha despachado la orden de pedido   |                               |  |
|                   | Gerente de bodega comunica a secretaria que ha procedido con el despacho solicitado   |                               |  |
| <b>PROVINCIAL</b> | Se efectúan los mismos pasos que para el despacho interno   |                               | El despacho de mercancías no tiene una programación definida, se efectúa según la demanda de calzado que hagan las tiendas<br>No existe un día específico a la semana de envío de mercadería. Además, no se plantea el abastecimiento a ciudades cercanas cuando se abastece una tienda de una localidad aprovechando la salida del camión |

Elaborado por: Morocho (2021)



## 4.6. Resultados obtenidos

### Presentación de resultados del análisis a las causas que provocan retraso en el despacho de mercadería

En la Tabla 22 se presentan las causas que provocan el retraso en el despacho de mercancías.

Tabla 22  
*Causas de retraso en despacho de mercancías de calzado “LEO”*

| FACTOR                    | CAUSA                              | DETALLE   |
|---------------------------|------------------------------------|---|
| <b>PERSONAL DE BODEGA</b> | Desorganización                    | Al momento de cargar la mercadería se da una gran desorganización en la actividad, dado que los operarios no guardan un nivel jerárquico en la mercancía que almacenan y luego puedan comprender para estibar rápidamente provocando pérdida de tiempo y malas entregas de producto   |
|                           | Falta de compromiso                | No existe un compromiso en los empleados en efectuar bien su trabajo y no hacen bien el proceso de carga. Se identificó efectos a causa de la falta de compromiso de empleados: Desgano al realizar la tarea asignada, carga de producto que no es la solicitada ni en las cantidades debidas, bodegueros no aplican un buen trato a la mercadería a entregar |
| <b>MEDICIÓN</b>           | Débil control                      | El bodeguero no se abastece en el control de cantidades a despachar y verificar si cumplen con las especificaciones pedidas<br>No se obliga la redacción de un reporte de novedades de despacho de mercadería<br>No existe una planificación previa para el despacho de mercadería  |
| <b>MÉTODOS</b>            | Procedimiento de carga no adecuado | No se aplican técnicas de estiba y seguridad en las cargas<br>Carencia de coordinación en el proceso de carga de mercancías   |
| <b>ENTORNO</b>            |                                    | No se aplica un monitoreo eficiente de transporte de carga que mejore la capacidad de gestión, la calidad en el servicio al cliente, reducción de gastos y riesgos<br>No se ha especificado en bodega una asignación para los diferentes lotes de producto  |

Elaborado por: Morocho (2021)

### Ventajas y desventajas en el despacho de mercaderías

En la inspección efectuada se identificó ventajas y desventajas en el despacho de

mercancías que se citan en la Tabla 23.

Tabla 23

*Ventajas y desventajas en despacho de mercancías de calzado “LEO”*

| VENTAJAS  | DESVENTAJAS  |
|---|--|
| En bodega se cuenta con stock suficiente de ciertos modelos de zapato   | No se cuenta con un sistema informático de manejo de inventarios           |
| Cuando se solicita un modelo de zapato muy demandado la gerencia de producción inmediatamente envía la orden de producción abasteciendo a la bodega | Espacio insuficiente para en temporadas altas almacenar producto terminado |
| Se cuenta con la cantidad de personal adecuado, de existir una sobredemanda se contrata personal temporal   | No considerar la aplicación de un sistema de gestión de bodega             |

Elaborado por: Morocho (2021)

Se estimó que el Indicador de Nivel de Servicio (INS) de despacho de mercancía fue de 22,67%, que según la escala de referencia indica que si el INS es menor a 50 el nivel de servicio de la empresa es pobre/muy pobre.

### **Resultados de calificación de componentes de control interno de calzado “LEO”**

A partir de los puntajes obtenidos por cada uno de los componentes del sistema de control interno de la empresa. Se procedió a establecer el nivel de confianza y de riesgo de cada componente a través de la aplicación de la fórmula:

$$\text{Nivel de confianza (NC)} = \text{CT} \times 100 / \text{PT} \text{ Donde:}$$

**CT:** Calificación total

**RC:** Riesgo de control

Los resultados se presentan en la Tabla 24.

Tabla 24

*Cálculo de nivel de confianza y de riesgo de los componentes de control interno de la empresa de calzado “LEO”*

| <b>Matriz</b>                                      | <b>CT</b> | <b>PT</b> | <b>NC</b>     | <b>RC</b>     |
|--|-----------|-----------|---------------|---------------|
| Entorno de control                                 | 225       | 1000      | 22,50%        | 77,50%        |
| Evaluación de riesgo                               | 300       | 1000      | 30,00%        | 70,00%        |
| Actividades de control                             | 125       | 1000      | 12,50%        | 87,50%        |
| Sistemas de Información y comunicación             | 50        | 700       | 7,14%         | 92,86%        |
| Sistemas de Actividades de monitoreo y supervisión | 50        | 500       | 10,00%        | 90,00%        |
| <b>Promedio Total</b>                              |           |           | <b>16,43%</b> | <b>83,57%</b> |

Elaborado por: Morocho (2021)

Al computar los resultados se obtuvo el nivel de confianza del componente:

**Entorno de control:** La empresa cumple con un 22,50% de confianza los controles internos diseñados por la administración para este componente.

**Evaluación de riesgo:** La empresa cumple con un 30,00% de confianza los controles internos diseñados por la administración para este componente.

**Actividades de control:** La empresa cumple con un 12,50% de confianza los controles internos diseñados por la administración para este componente.

**Sistemas de Información y comunicación:** La empresa cumple con un 7,14% de confianza los controles internos diseñados por la administración para este componente.

**Sistemas de Actividades de monitoreo y supervisión:** La empresa cumple con un 10,00% de confianza los controles internos diseñados por la administración para este componente. El nivel de cumplimiento global de la empresa es de 16,43%.

Donde la ineffectividad de cada componente del sistema de control interno de la empresa es alta como para prevenir o detectar y corregir representaciones erróneas de

importancia relativa. En promedio alcanza un valor de 83,57%, en lo referente al riesgo.

#### **4.6. Conclusiones del informe**

Las técnicas de investigación permitieron detectar las fallas y falencias que los controles internos presentan en las áreas de producción y despacho de mercancías. En base a estos hallazgos la empresa tendrá que considerar un plan de mejoramiento en todas las deficiencias encontradas según lo establece la teoría administrativa.

Los resultados encontrados se orientan en conocer la afectación a nivel de los procesos administrativos y operativos, pero no se ha considerado un análisis desde un punto de vista económico y financiero, dado que la producción de calzado, es la actividad que traerá flujo de dinero a la empresa y se debe considerar el impacto también de los pedidos no entregados, de las pérdidas, la falta de producción de cierto modelo de calzado, entre otros factores.

La falta de un sistema contable no permite dar un seguimiento en la colación y distribución de la mercadería hasta su punto de venta, lo que no permite el crecimiento de esta pyme sea de manera ordenada.

No existe una política de capacitación que permita al personal desarrollar y ejecutar correctamente las funciones designadas dentro de la pyme.

Se encuentra a un personal contratado no debidamente calificado y su falta de compromiso, ya que no cumplen las funciones asignadas por no existir políticas de trabajo operativo emanada de la empresa.

Por lo que se concluye que es imprescindible que la empresa posea un manual de políticas de esta manera pueda desarrollar eficientemente todas sus operaciones.

#### **4.7. Recomendaciones del informe**

Aplicar alguna metodología productiva para mejorar los procesos de producción y de despacho de mercancía.

Involucrar al personal de producción y de bodega en el proceso de mejora de productividad, su buena participación y el involucramiento de ellos es vital para el éxito de la propuesta de mejoramiento de productividad y despacho de mercancías.

Considerar el uso de indicadores que evalúen la eficiencia productiva a través de un sistema contable.

Capacitar a los empleados para que sus funciones sean desarrolladas de manera más eficiente.

Supervisar el desenvolvimiento de trabajo de los empleados una vez que se ha socializado el manual de funciones.

Definir un manual de procedimientos de las técnicas del taller con todas las operaciones de los diferentes procesos que se ejecutan.

## CONCLUSIONES

Este estudio representa un aporte teórico y práctico sobre la aplicación de técnicas de evaluación de control interno en la gestión de despacho en empresas de cualquier tamaño y sector económico, para este caso la no correcta aplicación de procedimientos en los componentes del control interno de la empresa, arrojó un resultado de 16% de los niveles de confianza.

Se refleja que el indicador de nivel de servicio de despacho y existencia de mercaderías dio como resultado un 22% lo que significa que un nivel muy pobre dentro de esta empresa ya que cuenta con 34 puntos de venta a nivel nacional, por lo que la administración debe de tomar las debidas correcciones.

La matriz de Evaluación Entorno de Control se evidencia dos puntos muy importantes: que no existe una debida planificación estratégica acorde al proceso de producción, y; además la toma de decisiones se efectúa de manera no estructurada sin ningún análisis previo. Los procesos de producción son conocidos de manera empírica.

Al desarrollarse la matriz de Sistema de Comunicación e Información se observa que no existe un mecanismo definido de comunicación e información estructurada.

Se evidencia que no existe un manual de políticas y procedimientos, al momento de la evaluación realizada con la técnica de la entrevista se constató que la empresa crece de manera desordenada

## **RECOMENDACIONES**

Establecer un sistema de control interno dentro de la entidad con el fin de disminuir las falencias y los riesgos en todos sus componentes de control. Para este trabajo de investigación la empresa se ubicó en el rango del 83%, dando un resultado de riesgo muy alto.

Implementar en la fase de despacho de mercadería los correctos procedimientos para mejorar los métodos aplicados en este departamento. Se debe tener registros de los inventarios de todos los locales que mantiene la empresa.

Es necesario efectuar planificaciones de trabajos ya que esto mejoraría el desarrollo de los procesos y cumplir con los objetivos de la empresa.

Definir las correctas vías de comunicación en toda la empresa con el fin de mejorar su operatividad, lo que dará como resultado un adecuado cumplimiento de las políticas establecidas.

En necesario realizar manuales de políticas y procedimientos que contengan principios que direccionen los pasos y procedimientos a considerarse, tanto en el proceso de producción como en el control de inventarios para que sirva como herramienta de supervisión adecuada para la obtención de una mejor y mayor productividad; todo lo cual se podrá ver reflejado en gran medida en los Resultados financieros. El manual de políticas y procedimientos que la empresa implante deberá ser socializado en conjunto a todo el personal operativo y administrativo, para de un resultado positivo

## BIBLIOGRAFÍA

- Abeles, M., Cimoli, M., & Lavarello, P. (2017). *Manufactura y cambio estructural*. Santiago de Chile: Cepal. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42393/6/S1601348\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42393/6/S1601348_es.pdf)
- Andrade, M. (2016). *Marco Integrado Control de los*. Quito: Instituto de Investigaciones.
- Arias, I. (2018). Auditoría un Enfoque de gestión. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-6. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/auditoria-gestion.html>
- Arroba Salvador, D. (09 de Junio de 2010). *SlideShare*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/efromero/historia-del-banano-ecuatoriano>
- Auditool. (2019). *Auditool.org*. Obtenido de [Auditool.org](https://www.auditool.org): <https://www.auditool.org/blog/auditoria-externa/5897-nia-330-respuestas-del-auditor-a-los-riesgos-valorados-lo-que-todo-auditor-debe-saber>
- AUDITOOOL. (2015). *AUDITOOOL.ORG*. Obtenido de [AUDITOOOL.ORG](https://www.auditool.org): <https://www.auditool.org/blog/auditoria-externa/323-nia-315-identificacion-y-evaluacion-del-riesgo-de-error-material>
- Barquero, M. (2017). *Manual Práctico de Control Interno*. Madrid: PROFIT.
- Beetrack, E. (2020). *3 errores comunes antes del despacho de mercancías*. Obtenido de <https://www.beetrack.com/es/blog/despacho-de-mercancias>
- Bete, F., Thoben, K., & Seifert, M. (2014). Identifying the Characteristics of the Supply Chain Processes in Developing Country: A Manufacturing Industry Perspective. *WSEAS TRANSACTIONS on BUSINESS and ECONOMICS*. Obtenido de [www.wseas.org/multimedia/journals/economics/2014/a045707-176.pdf](http://www.wseas.org/multimedia/journals/economics/2014/a045707-176.pdf)
- Blanco, S. A. (2015). *Estándares/Normas Internacionales de Aseguramiento de la Información Financiera* (Vol. 2da editorial). Bogotá, Colombia: De la U.
- Borja Salinas, E. I. (2019). Criterios contables aplicados por las UPA en el cantón Milagro para valoración de sus activos biológicos y productos agrícolas. Incidencia sobre resultados fiscales 2015-2016. *Criterios contables aplicados por las UPA en el cantón Milagro para valoración de sus activos biológicos y productos agrícolas. Incidencia sobre resultados fiscales 2015-2016*. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Guayaquil: ULVR, 2019.
- Calero, G. y. (2016). *“PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS*



*PARA EL CONTROL DE INVENTARIOS APLICADO EN LA EMPRESA.*

Quito: Universidad Central de Quito.

Calle, J. (6 de octubre de 2020). *Tipos de control interno de una empresa*. Obtenido de <https://www.piranirisk.com/es/blog/tipos-de-control-interno-de-una-empresa>

Castro, J. (21 de Octubre de 2014). *Beneficios de un sistema de control de inventarios*. Obtenido de Corponet: <https://blog.corponet.com.mx/beneficios-de-un-sistema-de-control-de-inventarios>

Cedeño Cedeños, L. (2019). *Propuesta al control interno del inventario de suministros de oficina del Gobierno Autonomo descentralizado del canton Vinces*. Vinces, Ecuador.

Chimbote, U. “. (mayo de 2017). *Facultad de Ciencias Contables y Financieras*.

Obtenido de

[http://files.uladech.edu.pe/docente/32888189/CONTROL\\_INTERNO/Sesion\\_8/Metodos\\_de\\_evaluacion\\_del\\_SCI\\_Contenido\\_Sesion\\_08.pdf](http://files.uladech.edu.pe/docente/32888189/CONTROL_INTERNO/Sesion_8/Metodos_de_evaluacion_del_SCI_Contenido_Sesion_08.pdf)

Código Orgánico de la Produccion, C. (2016). *CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES. CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES* (pág. 104). Quito: Asamblea Nacional. Obtenido de [file:///C:/Users/Teresa/Downloads/CODIGO%20ORGANICO%20DE%20LA%20PRODUCCION,%20COMERCIO%20E%20INVERSIONES,%20COPCI\[2\]%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Teresa/Downloads/CODIGO%20ORGANICO%20DE%20LA%20PRODUCCION,%20COMERCIO%20E%20INVERSIONES,%20COPCI[2]%20(1).pdf)

Cuatrecasas, L. (2017). *Ingeniería de Procesos y de Planta*. Madrid: PROFIT.

CUENCA, I. C. (2017). *LA APLICACIÓN DE LA NIC 41 EN LA ACTIVIDAD AGRÍCOLA DEL CULTIVO DEL CACAO EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS*. Guayaquil, Guayas, Ecuador.

Del Pilar, A. R. (2017). *La gestión administrativa en el desarrollo empresarial*.

*Revista Contribuciones a la Economía* ,

<http://eumed.net/ce/2017/1/gestion.html>.

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

*Deloitte*. Obtenido de

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

Deloitte, C. (junio de 2018). *COSO. Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control Interno*. Obtenido de

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion1.pdf>

- Ecuador, A. N. (2015). *LEY ORGANICA DE REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO*. Quito: Registro Oficial.
- Ediciones Legales. (14 de noviembre de 2019). *Ediciones Legales*. Obtenido de Ediciones Legales: [https://www.oas.org/juridico/mla/sp/ecu/sp\\_ecu-int-text-const.pdf](https://www.oas.org/juridico/mla/sp/ecu/sp_ecu-int-text-const.pdf)
- El Comercio. (23 de Julio de 2019). *Diario El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/exportaciones-banano-crecimiento-ecuador-mercados.html>
- Estupiñan, R. (2017). *Control Interno y Fraudes con*. Bogotá: Ecoe.
- García, C. A. (2015). *Normas Internacionales de Contabilidad*. Bogotá: De la U.
- Groover, M. (2016). *Fundamentos de Manufactura Moderna*. México: Prentice Hall.
- Hoogervorst, H. (2017). *Raising the bar: Report of the chain of the Internacional*.
- Horngrén Sundem, E. (2015). *Introducción a la Contabilidad Financiera*. México: 7ma. Edición.
- Horngrén, C. T., Dailar, S. M., & Foster, G. (2007). *Contabilidad de Costos un enfoque Gerencial* (En Español ed., Vol. Décimosegunda Edición). (P. M. Guerrero, Ed.) México, México: En Español.
- Hurtado, J., Ortiz, A., Barragán, A., & Gamboa, J. (2017). Propuesta de control interno a los inventarios basados en las Normas. *Revista Publicando*. Obtenido de [https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/download/728/pdf\\_528](https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/download/728/pdf_528)
- Hurtado, J., Ortiz, A., Barragán, A., & Gamboa, M. (2017). Propuesto de control interno a los inventarios basados en las Normas Internacionales de Contabilidad. 573-591. Obtenido de [https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/download/728/pdf\\_528](https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/download/728/pdf_528)
- IFRS. (2016). *Normas NIIF para Pymes*. United Kingdom: IFRS Foundation Publications Department. Obtenido de [file:///C:/Users/user/Downloads/Norma%20Internacional%20de%20Informaci%C3%B3n%20Financiera%20para%20PYMES\\_2016.pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/Norma%20Internacional%20de%20Informaci%C3%B3n%20Financiera%20para%20PYMES_2016.pdf)
- INTERNACIONAL ACCOUNTING STANDARDS BOARD, & IASB. (2009). *NIIF*. Obtenido de [https://www.nicniif.org/files/u3328/00\\_es\\_2009\\_prelims\\_114.pdf](https://www.nicniif.org/files/u3328/00_es_2009_prelims_114.pdf)
- Kumuthinidevi, S. (2016). A Study on Effectiveness of the Internal Control System in the Private Banks of Trincomalee. *International Journal of Scientific and Research Publications, Volumen 6, Issue 6*, 600-6012. Obtenido de

- <http://www.ijsrp.org/research-paper-0616/ijsrp-p5482.pdf>
- Kumuthinidevi, S. (2016). A study on Effectiveness of the Internal Control System in the Private Banks of Trincomalee. *International Journal of Scientific and Research Publications*. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 600-612. Obtenido de <http://www.ijsrp.org/research-paper-0616/ijsrp-p5482.pdf>
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, L. (2015). *Asamblea Nacional*, (pág. 177). Quito.
- Mario Arturo Hansen-Holm, L. (2012). *NIIF para PYMES: teoría y práctica Manual para implementar las normas internacionales de información financiera para pequeñas y medianas empresas*. Guayaquil: Hansen-Holm.
- MECALUX, E. (julio de 2019). *Despacho de mercancías: fases y claves para el éxito*. Obtenido de <https://www.mecalux.es/blog/expedicion-mercancias>
- Meléndez, J. (2017). *Control Interno*. Obtenido de Métodos de Evaluación dle Sistema de Control Interno:  
[http://files.uladech.edu.pe/docente/32888189/CONTROL\\_INTERNO/Sesion\\_8/Metodos\\_de\\_evaluacion\\_del\\_SCI\\_Contenido\\_Sesion\\_08.pdf](http://files.uladech.edu.pe/docente/32888189/CONTROL_INTERNO/Sesion_8/Metodos_de_evaluacion_del_SCI_Contenido_Sesion_08.pdf)
- Mora, L. (2017). *Gestión de Logística Integral*. Madrid: ECOE.
- Morales, A. y. (2016). *EL CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA FUNDIMEGA S.A.* Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Moya Rodriguez , N. A. (15 de 04 de 2017). *Repositorio de la ULVR*. Obtenido de Repositorio de la ULVR: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/1569>
- NORMATIVA, D. N. (2015). Obtenido de  
<https://www.ces.gob.ec/lotaip/2018/Agosto/Anexos-literal-a2/LEY%20DE%20REGIMEN%20TRIBUTARIO%20INTERNO,%20LRTI.pdf>
- Obispo, D., & Gonzalez, Y. (2015). Caracterización del control interno en la gestión de las empresas comerciales del Perú 2013. *In Crescendo. Institucional*, 64-73. Obtenido de  
<https://revistas.uladech.edu.pe/index.php/increscendo/article/view/815/482>
- Oficial, R. (13 de Septiembre de 2019). Registro Oficial Año 1-Nº 39. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Ortega, A., Padilla, S., Torres, J., & Ruz, A. (2017). Nivel de importancia del control interno de los inventarios dentro del marco de una empresa. *Liderazgo Estratégico* 7 (1), 11-12. Obtenido de  
<https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/liderazgo/article/download/3261/4>

- Pastrana Pastrana, A. J. (2012). *Contabilidad de costo*. Santa Fe, Santa Fe, Argentina: El Cid Editor. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/343539632/Contabilidad-de-Costos-Adolfo-Jose-Pastrana-Pastrana>
- Pérez, A. (13 de noviembre de 2017). *Universidad OBS Business School*. Obtenido de Etapas del proceso de producción: del acopio al acondicionamiento: <https://www.obsbusiness.school/blog/etapas-del-proceso-de-produccion-del-acopio-al-acondicionamiento>
- Pérez, G. y. (2017). *Evaluación del Control Interno en el área de Inventario de materia prima y productos terminados en la fábrica de puros American Caribbean Cigars S.A en el año 2017*. Managua: UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA.
- Pérez, J. (2016). *Gestión por Procesos*. México: AlfaOmega.
- PIRANI, C. (2020). *Evaluación del Riesgo*. México: Pirani.
- Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno, R. (2015). Principios Generales. (pág. 159). Quito: Dirección Nacional Jurídica. Obtenido de <file:///C:/Users/Teresa/Downloads/REGLAMENTO%20APLICACION%20DE%20LA%20LEY%20DE%20REGIMEN%20TRIBUTARIO%20INTERNO.pdf>
- Rincón, F. (2018). *Impuestos diferidos*. Bogotá, Colombia: De la U.
- Rodríguez, J. (2016). *Control Interno*. Madrid: Trillas.
- Rosado, A. (20 de 11 de 2015). Breve análisis del método utilizado en el control de gestión de área financiera de la empresa comercial Alipnac SA año 2014. Samborondom, Ecuador. Obtenido de [http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/1382/1/Tesis%20Adela%20Rosado\\_entregado%20UEES\\_CD.pdf](http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/1382/1/Tesis%20Adela%20Rosado_entregado%20UEES_CD.pdf)
- Rosenberg, M. (2016). *Diccionario de Admistración y Finanzas*. Barcelona: Océano.
- Salah, E. (2016). *The Design of Production Systems*. New York: REINHOLD PUB. CORP.
- Sanchez, A., Vayas, T., Mayorga, F., & Freire, C. (29 de 05 de 2020). Industria Manufacturera, calzado y afines. (O. e. Tungurahua, Ed.) 4. Obtenido de <https://blogs.cedia.org.ec/obest/wp-content/uploads/sites/7/2020/06/An%C3%A1lisis-calzado-29-mayo-2020.pdf>
- SRI. (2009). EXTRACTO ARTS. 10 AL 15 LEY ORGANICA DE REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO Y ARTS 26 AL 31 Y ART 36 REGLAMENTO PARA

LA APLICACION DE REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO IMPUESTO A LA RENTA. 36. Obtenido de

<https://www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/descargar/b1055d62-8021-4a3c-9679-58f9c8cd38f7/Art.+10+Deducciones.pdf>.

Superintendencia de Compañías Valores y Seguros. (Septiembre de 2018).

Panorama de la Industria Manufacturera en el Ecuador 2013-2017. *Estudios Sectoriales*, 9. Obtenido de

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwictLvS4dHvAhVD2FkKHQjUBNcQFjAEegQIBxAD&url=https%3A%2F%2Finvestigacionyestudios.supercias.gob.ec%2Fwp-content%2Fuploads%2F2018%2F09%2FPanorama-de-la-Industria-Manufacturera-en-el-Ec>

Tovar, E. (03 de Diciembre de 2014). *Control Interno de los Inventarios*. Obtenido de Auditool: <https://www.auditool.org/blog/control-interno/939-control-interno-de-los-inventarios>

Treadway, C. o. (2013). *Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III*.

Obtenido de <https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf>

Vignatti. (2007). *Productos bananeros*. Bogota.

Yance, C., Solis, L., Hermida, L., & Burgos, I. (Junio de 2017). La importancia de las Pymes en el Ecuador. *Observatorio Economía Latinoamericana*, 17.

Obtenido de <https://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2017/pymes-ecuador.html>

## **ANEXOS**

### **Anexo 1.**

#### **Principios del MODELO COSO III**

##### **Entorno de control**

Principio 1: Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos

Principio 2: Ejerce responsabilidad de supervisión

Principio 3: Establece estructura, autoridad, y responsabilidad

Principio 4: Demuestra compromiso para la competencia

Principio 5: Hace cumplir con la responsabilidad

##### **Evaluación de riesgos**

Principio 6: Especifica objetivos relevantes

Principio 7: Identifica y analiza los riesgos

Principio 8: Evalúa el riesgo de fraude

Principio 9: Identifica y analiza cambios importantes

##### **Actividades de control**

Principio 10: Selecciona y desarrolla actividades de control

Principio 11: Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología

Principio 12: Se implementa a través de políticas y procedimientos

Principio 13: Usa información Relevante

##### **Sistemas de información**

Principio 14: Comunica internamente

Principio 15: Comunica externamente

##### **Supervisión del sistema de control - Monitoreo**

Principio 16: Conduce evaluaciones continuas y/o independientes

Principio 17: Evalúa y comunica deficiencias

## **Anexo 2.**

### Modelo de cuestionario de preguntas para entrevista



Buenos días/tardes, soy una egresada de la maestría de Auditoría y Contabilidad de la Universidad Laica “Vicente Rocafuerte” y me encuentro realizando una entrevista para establecer las deficiencias, fallas y debilidades que el componente del Sistema de Control Interno aplicado en la empresa de calzado “Leo” de Guayaquil. Le agradezco que nos puedan brindar unos minutos de su tiempo y responder las siguientes preguntas:

- 1. Explique de manera breve lo que utiliza para la elaboración del proceso de fabricación de calzado**
- 2. ¿Quién es el responsable de comunicar que se inicie el trabajo de producción?**
- 3. ¿Cada qué tiempo se realiza el mantenimiento de las maquinarias para realizar la producción del calzado?**
- 4. ¿Usted es subcontratado o trabaja de manera directa en la fábrica?**
- 5. ¿Cuántas personas trabajan con usted en el proceso?**
- 6. ¿Cuáles son los pasos que debe desarrollarse para elaborar un buen calzado?**
- 7. ¿Conoce quiénes son los proveedores de los insumos?**
- 8. ¿Se le presenta algún documento como constancia de los materiales que utiliza en cada proceso?**
- 9. ¿Quién es el responsable de recibir el calzado terminado?**
- 10. ¿Qué cree que debería mejorar en su departamento?**

### Anexo 3.

#### Matriz de Evaluación de Control Interno: Entorno de Control

| EMPRESA DE CALZADO "LEO"                                    |   |    |    |    |    |             |
|---|---|----|----|----|----|-------------|
| MATRIZ DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO: ENTORNO DE CONTROL |   |    |    |    |    |             |
| No.   | Preguntas   | Sí | No | CT | PT | Observation |
| 1   | La empresa cuenta con cultura, principios y valores que guíen la producción de calzado  |    |    |    |    |             |
| 2   | La Gerencia de Producción cuenta con las herramientas administrativas que le permiten supervisar adecuadamente la producción de calzado |    |    |    |    |             |
| 3   | Está definida una estructura de control de producción   |    |    |    |    |             |
| 4   | Es adecuada la comunicación entre los participantes que están involucrados en la producción de calzado                                  |    |    |    |    |             |
| 5   | Existen políticas y procedimientos que definan de Producción que reflejen adecuadamente el cumplimiento de objetivos                    |    |    |    |    |             |
| 6   | Hay una (s) persona (s) preparada(s) para reemplazar al gerente de producción en caso de no contar con su presencia                     |    |    |    |    |             |
| 7   | Se tiene una correcta asignación del mando y responsabilidad para la toma de decisiones de producción                                   |    |    |    |    |             |
| 8   | Se cuenta con mecanismos para adaptarse y gestionar los cambios de producción   |    |    |    |    |             |
| 9   | Conoce el personal la realización de los procesos de producción de una manera ordenada  |    |    |    |    |             |
| 10  | Se actualizan las disposiciones normativas y de carácter técnico para el desempeño de las funciones de producción                       |    |    |    |    |             |
| 11  | Se difunden algún tipo de normas de calidad en los procesos de producción   |    |    |    |    |             |
|   | <b>TOTAL</b>  |    |    |    |    |             |



#### Anexo 4.

#### Matriz de Evaluación de Control Interno: Evaluación de Riesgos

| <b>EMPRESA DE CALZADO "LEO"</b>                                       |  |           |           |           |           |                    |
|---|--|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------------|
| <b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO: EVALUACIÓN DE RIESGOS</b> |  |           |           |           |           |                    |
| <b>No.</b>  | <b>Preguntas</b>   | <b>Sí</b> | <b>No</b> | <b>CT</b> | <b>PT</b> | <b>Observación</b> |
| <b>1</b>  | Se consideran medidas de seguridad y salud ambiental para reducir los riesgos laborales  |           |           |           |           |                    |
| <b>2</b>  | La empresa capacita al personal en la prevención y manejo de riesgos en la empresa   |           |           |           |           |                    |
| <b>3</b>  | Existen los materiales y equipos necesarios para afrontar las situaciones de riesgos que se puedan presentar                           |           |           |           |           |                    |
| <b>4</b>  | Se presentan con alta frecuencia accidentes y enfermedades vinculadas con la fabricación de calzado                                    |           |           |           |           |                    |
| <b>5</b>  | Las instalaciones cuentan con la señalética respectiva que orienten las acciones para atenuar los riesgos                              |           |           |           |           |                    |
| <b>6</b>  | Existe un manual de prevención de riesgos laborales  |           |           |           |           |                    |
| <b>7</b>  | La empresa considera la aplicación de una norma de seguridad industrial  |           |           |           |           |                    |
| <b>8</b>  | Se cuentan con una asesoría de procedimientos de seguridad industrial para reducir factores de riesgo de las actividades de producción |           |           |           |           |                    |
| <b>9</b>  | Se han establecido los eventuales riesgos en la producción de calzado  |           |           |           |           |                    |
| <b>10</b>   | Considera que se puede prevenir los riesgos en el área de producción   |           |           |           |           |                    |
| <b>TOTAL</b>  |  |           |           |           |           |                    |

### Anexo 5.

#### Matriz de Evaluación de Control Interno: Actividades de Control

| EMPRESA DE CALZADO "LEO"  |   |    |    |    |    |             |
|---|---|----|----|----|----|-------------|
| MATRIZ DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO: ACTIVIDADES DE CONTROL |   |    |    |    |    |             |
| No.   | Preguntas   | Sí | No | CT | PT | Observación |
| 1   | La empresa tiene una persona que revise los procedimientos de producción de calzado     |    |    |    |    |             |
| 2   | Se verifica que los insumos son empleados en cantidades apropiadas                      |    |    |    |    |             |
| 3   | Se da una retroalimentación sobre las actividades                                       |    |    |    |    |             |
| 4   | Se controla y mejora el rendimiento del sistema de producción                           |    |    |    |    |             |
| 5   | Es organizada la producción de calzado  |    |    |    |    |             |
| 6   | El sistema de producción funciona de manera aislada de los otros procesos de producción |    |    |    |    |             |
| 7   | Se monitorea que cada área del proceso de producción cuente con los insumos necesarios  |    |    |    |    |             |
| 8   | La gerencia reajusta la planificación según los avances o retrasos                      |    |    |    |    |             |
| 9   | Se cuenta con la trazabilidad de la producción  |    |    |    |    |             |
| 10  | Se mantiene los niveles de inventarios de insumos en niveles apropiados                 |    |    |    |    |             |
| 11  | Se cumple con los tiempos de entrega de pedidos   |    |    |    |    |             |
| 12  | Se controlan los costos de producción y los despilfarros de insumos                     |    |    |    |    |             |
|   | <b>TOTAL</b>  |    |    |    |    |             |

### Anexo 6.

#### Matriz de Evaluación de Control Interno: Sistema de Comunicación e Información

| EMPRESA DE CALZADO "LEO"  |  |    |    |    |    |             |
|---|--|----|----|----|----|-------------|
| MATRIZ DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO: SISTEMAS DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN |  |    |    |    |    |             |
| No.   | Preguntas  | Sí | No | CT | PT | Observación |
| 1   | Considera que el sistema de información y comunicación de la empresa está debidamente estructurado   |    |    |    |    |             |
| 2   | Se cuenta con datos relevantes de producción a los que se accede con facilidad   |    |    |    |    |             |
| 3   | Los sistemas de información de la empresa proporcionan información sobre las diferentes áreas de producción y despacho de mercancías                                   |    |    |    |    |             |
| 4   | Existe un mecanismo de retroalimentación que permita conocer las fallas en proceso de producción   |    |    |    |    |             |
| 5   | El sistema de información de la empresa facilita la identificación de las causas o errores en el sistema de producción   |    |    |    |    |             |
| 6   | El sistema permite que los empleados compartan conocimiento, experiencia y aprendizaje de los diferentes procesos que se dan en la producción y despacho de mercancías |    |    |    |    |             |
| 7   | Las quejas y sugerencias presentadas por los clientes por mal despacho de mercancías se dan respuesta a los clientes   |    |    |    |    |             |
|   | <b>TOTAL</b>   |    |    |    |    |             |

### Anexo 7.

#### Matriz de Evaluación de Control Interno: Actividades de Monitoreo y Supervisión

| <b>EMPRESA DE CALZADO "LEO"</b>  |   |           |           |           |           |                    |
|--|---|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------------|
| <b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO: ACTIVIDADES DE MONITOREO Y SUPERVISIÓN</b> |   |           |           |           |           |                    |
| <b>No.</b>   | <b>Preguntas</b>  | <b>Sí</b> | <b>No</b> | <b>CT</b> | <b>PT</b> | <b>Observación</b> |
| 1  | Se confirman las órdenes de producción previo a comenzar a fabricar calzado                                       |           |           |           |           |                    |
| 2  | Es frecuente el monitoreo o supervisión de los procesos de producción y despacho de mercancías                    |           |           |           |           |                    |
| 3  | Existe documentación que permite registrar el seguimiento de las actividades de los procesos dentro de la empresa |           |           |           |           |                    |
| 4  | Se notifican los resultados encontrados a la gerencia   |           |           |           |           |                    |
| 5  | Se monitorean los correctivos implantados para corregir fallas  |           |           |           |           |                    |
|  | <b>TOTAL</b>  |           |           |           |           |                    |

### Anexo 8.

#### Modelo de encuesta de 5S

| FEBRERO 5 - 2021   | ESTADO INICIAL | OPERACIÓN |         |            |           |            |        |          |
|--|----------------|-----------|---------|------------|-----------|------------|--------|----------|
|  |                | ALMACÉN   | CORTADO | HABILITADO | PERFILADO | PLANTILLAS | ARMADO | ALISTADO |
| CALZADO "LEO"  |                |           |         |            |           |            |        |          |
| ASIGNE UNA CALIFICACIÓN A CADA PREGUNTA SIENDO: 1=SIEMPRE, 2=ALGUNAS VECES, 3=POCAS VECES, 4=NUNCA |                |           |         |            |           |            |        |          |
| <b>SEIRI (CLASIFICAR)</b>  |                |           |         |            |           |            |        |          |
| Se encuentra objetos innecesarios en las áreas de trabajo del taller                               |                |           |         |            |           |            |        |          |
| Las herramientas están regadas en el piso  |                |           |         |            |           |            |        |          |
| Los puestos de trabajo se encuentran con objetos no relacionados con el trabajo                    |                |           |         |            |           |            |        |          |
| Existen factores que motiven el desorden en el área  |                |           |         |            |           |            |        |          |
| La herramientas de trabajo no se encuentran cercanas a los puestos de trabajo                      |                |           |         |            |           |            |        |          |
| Existe materiales que obstaculicen el trabajo de empleados   |                |           |         |            |           |            |        |          |
| <b>SEITON (ORGANIZAR)</b>  |                |           |         |            |           |            |        |          |
| Las herramientas no se guardan en sus lugares especificados  |                |           |         |            |           |            |        |          |
| Es complicado para los empleados encontrar los materiales y herramientas para su trabajo           |                |           |         |            |           |            |        |          |
| No existe una señalización apropiada en los sitios de trabajo                                      |                |           |         |            |           |            |        |          |
| No existe un control de las herramientas que se emplean  |                |           |         |            |           |            |        |          |
| Los operarios buscan sus herramientas en otras áreas de la empresa                                 |                |           |         |            |           |            |        |          |
| <b>SEISO (LIMPIAR)</b>   |                |           |         |            |           |            |        |          |
| Existe desaseo en el área de producción  |                |           |         |            |           |            |        |          |
| Las herramientas de trabajo no se limpian apropiadamente   |                |           |         |            |           |            |        |          |
| Hay desperdicios en los puestos de trabajo   |                |           |         |            |           |            |        |          |
| <b>SEIKETSU (BIENESTAR)</b>  |                |           |         |            |           |            |        |          |
| Los operarios cuentan con equipo de seguridad industrial   |                |           |         |            |           |            |        |          |

|   |  |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|--|
| Las áreas de trabajo cuentan con buena iluminación  |  |  |  |  |  |  |  |
| los operarios cuentan con comodidad para efectuar su trabajo                                |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>SHITSUKE (DISCIPLINA)</b>  |  |  |  |  |  |  |  |
| No es necesario recordar a los operarios la limpieza de sus herramientas y áreas de trabajo |  |  |  |  |  |  |  |
| No se cuenta con un programa de producción definido   |  |  |  |  |  |  |  |
| El personal cumple con sus tareas y metas asignadas   |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>TOTAL</b>  |  |  |  |  |  |  |  |