



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

---

CARRERA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA DE CALZADOS VON GREGORI SAC, TRUJILLO 2017”

Tesis para optar el título profesional de:

**Contador Público**

**Autores:**

Arnold Steven Contreras Lequerica  
Johann Howard Bill Veneros Mejía

**Asesor:**

C.P.C. María Graciela Zurita Guerrero

Trujillo – Perú  
2017

## APROBACIÓN DE LA TESIS

La asesora y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por los Bachiller **Arnold Steven Contreras Lequerica** y **Johann Howard Bill Veneros Mejía**, denominada:

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR LA  
GESTIÓN DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA DE CALZADOS  
VON GREGORI SAC, TRUJILLO 2017”**

---

C.P.C. María Graciela Zurita Guerrero  
**ASESOR**

---

Mg. Víctor Del Castillo Miranda  
**JURADO**  
**PRESIDENTE**

---

Mg. Dora Luz Zegarra Escalante  
**JURADO**

---

Mg. Ronald Guevara Pérez  
**JURADO**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo especialmente a mi madre, por darme la vida y por ser la persona que me ha acompañado durante todo mi trayecto estudiantil y que con sus sabios consejos supo guiarme por el buen camino para poder ser una mejor persona y en el profesional que ahora soy. A mi esposa Kiomi por su amor y comprensión siempre está a mi lado compartiendo mis logros y fracasos.

**Arnold Steven Contreras Lequerica**

Dedico esta tesis principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mi familia por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones. A mi esposa Liliana quien siempre ha estado brindándome su comprensión, cariño y amor. A mi hijo Fabrizio por ser fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más. A mis compañeros y amigos de estudio quienes sin esperar nada a cambio compartieron su conocimiento, alegrías y tristezas.

**Johann Howard Bill Veneros Mejía**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mi mamá Ana quien más que una madre es mi mejor amiga, me ha consentido y apoyado en todo lo que me he propuesto.

A mi esposa Kiomi, por su amor y que durante los años compartidos siempre ha sabido apoyarme para continuar y nunca rendirme.

A mis profesores, por la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional.

**Arnold Steven Contreras Lequerica**

Agradezco a Dios por guiarme durante todo mi camino y darme fuerzas suficientes para superar obstáculos y dificultades a lo largo de mi vida.

A mi esposa Liliana y mi hijo Fabrizio, por su comprensión y por demostrarme la confianza que tienen en mí.

**Johann Howard Bill Veneros Mejía**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### Contenido

ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT .....	x
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>11</b>
1.1. Realidad problemática .....	11
1.2. Formulación del problema.....	13
1.3. Justificación.....	13
1.4. Limitaciones .....	14
1.5. Objetivos .....	14
1.5.1. <i>Objetivo General</i> .....	14
1.5.2. <i>Objetivos Específicos</i> .....	14
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
2.1. Antecedentes .....	15
2.2. Bases teóricas.....	17
<b>CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS.....</b>	<b>35</b>
<b>CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA.....</b>	<b>35</b>
4.1. Operacionalización de variables .....	35
4.2. Diseño de investigación .....	35
4.3. Unidad de estudio .....	36
4.4. Población .....	36
4.5. Muestra (muestreo o selección).....	37
4.6. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos .....	37
4.7. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos .....	37
<b>CAPÍTULO 5. RESULTADOS.....</b>	<b>38</b>
5.1. Analizar la situación actual con la finalidad de detectar las falencias en el proceso de producción y el método utilizado por la empresa de calzados Von Gregori SAC .....	38
5.1.1. <i>Aspectos Generales de la empresa</i> .....	38
5.1.2. <i>Aspecto organizativo</i> .....	39
5.1.3. <i>Análisis de la situación actual de la empresa</i> .....	40
5.1.4. <i>Resumen de la guía de observación</i> .....	41



5.1.5.	<i>Referencia de productos</i> .....	47
5.2.	Diseñar un sistema de control interno para el área de producción que permita manejar adecuadamente las operaciones que se realizan en la empresa .....	48
5.2.1.	<i>Organigrama Propuesto</i> .....	48
5.2.2.	<i>Hoja de cálculo modelo de programación de la producción</i> .....	49
5.2.3.	<i>Hoja de control de la producción</i> .....	52
5.2.4.	<i>Hoja de cálculo control de materias primas</i> .....	54
5.2.5.	<i>Diseño flujograma propuesto para el área de producción</i> .....	55
5.3.	Evaluar el impacto de los resultados que se obtendrían de implementarse el sistema de control interno en el área de producción de la empresa calzados Von Gregori SAC, Trujillo 2017 .....	56
<b>CAPÍTULO 6. DISCUSIÓN</b> .....		<b>61</b>
<b>CONCLUSIONES</b> .....		<b>62</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....		<b>64</b>
<b>REFERENCIAS</b> .....		<b>65</b>
<b>ANEXOS</b> .....		<b>67</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1. PROCESO PRODUCTIVO .....	43
TABLA N° 2. DETALLE DE INSUMOS .....	45
TABLA N° 3. DETALLE DE TIEMPOS POR ÁREAS .....	46
TABLA N° 4. CÁLCULO DEL TIEMPO SEGÚN PRODUCCIÓN REQUERIDA .....	50
TABLA N° 5. CÁLCULO DEL TIEMPO ÁREA DE CORTE .....	50
TABLA N° 6. CÁLCULO DEL TIEMPO ÁREA DE PERFILADO.....	51
TABLA N° 7. CÁLCULO DEL TIEMPO ÁREA DE MONTAJE Y ARMADO .....	51
TABLA N° 8. CÁLCULO DEL TIEMPO ÁREA DE ACABADO .....	52
TABLA N° 9. CONTROL DE LA PRODUCCIÓN Y HORAS TRABAJADAS .....	53
TABLA N° 10. CONTROL DE MATERIAS PRIMAS .....	54
TABLA N° 11. CUADRO COMPARATIVO ÁREA DE PRODUCCIÓN .....	60

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N° 1. ORGANIGRAMA EMPRESA DE CALZADOS VON GREGORI SAC.....	39
FIGURA N° 2. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN .....	42
FIGURA N° 3. ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA DE CALZADOS CON GREGORI SAC .....	48
FIGURA N° 4. FLUJOGRAMA PROPUESTO PARA PRODUCCIÓN .....	55
FIGURA N° 5. DISEÑO PANTALLA DE INICIO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO .....	57



## RESUMEN

El presente trabajo contiene el diagnóstico situacional de la empresa de Calzados VON GREGORI SAC, identificando sus fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas, de tal manera que podamos explicar los conceptos necesarios para el diseño del sistema de control interno y su importancia en la empresa y dentro del área de producción, la descripción de diversos sistemas utilizados por las empresas y las ventajas sobre su aplicación.

Se realizó una observación de los procesos principales que se realizan dentro del área de producción, describiendo los procedimientos actuales utilizados por dicha empresa y los responsables de ejecutarlos.

Como resultado de la observación de los procesos procederemos al diseño del sistema el cual contiene; los pasos sobre políticas y procedimientos de control interno, dentro de los procedimientos documentos que se van generando y los controles fundamentales que contribuirán al crecimiento de la empresa y al mejoramiento del área de producción.

## ABSTRACT

The present work contains the situational diagnosis of Calzados VON GREGORI SAC, identifying its strengths, opportunities, weaknesses, and threats, so that we can explain the concepts necessary for the design of the internal control system and its importance in the company. And within the production area, the description of various systems used by companies and the advantages over their application.

An observation was made of the main processes carried out within the production area, describing the current procedures used by the company and those responsible for executing them.

As a result of the observation of the processes we proceeded to the design of the system which contains; the steps on policies and procedures of internal control, within the procedures documents that are generated and the fundamental controls that will contribute to the growth of the company and the improvement of the area of production.

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

Según Ríos (2005) menciona que por mucho tiempo el alcance del sistema de Control Interno estuvo limitado a las áreas económicas, se hablaba de Control Interno y se tenía la cultura de que era inherente a las actividades de contabilidad y finanzas; el resto de las áreas operacionales y de hecho sus trabajadores no se sentían involucrados. No todos los directivos de las organizaciones veían en el sistema de Control Interno un instrumento de gestión capaz de ser utilizado para lograr la eficiencia y eficacia de las operaciones que se habían propuesto. Tal situación materializó un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual del Control Interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones, de la auditoría interna o externa, se logre una visión integradora que satisfaga las demandas de todos los entes involucrados.

Actualmente la mayoría de empresas buscan operar en un país competitivo, por lo que dirigen sus esfuerzos al perfeccionamiento de la productividad con la aplicación de controles en cada una de sus áreas. Uno de los motores del crecimiento económico de un país se debe al desarrollo del sector industrial por varios motivos, mayor empleo de personas con mejores niveles educativos y la producción de bienes con incrementos de valor agregado.

Allende (2011) dice lo siguiente, "Las gerencias de las organizaciones públicas y privadas a nivel internacional, que están en la línea de la modernidad, están alentando permanentemente a la mejora de su gestión, preocupados que ésta se lleve a cabo con economía, eficiencia, eficacia y transparencia; habiéndose generado nuevas corrientes y orientaciones administrativas, que estimulan a las administraciones, a mejorar los controles internos de las organizaciones, de tal forma que se fortalezca la imprescindible confianza de la sociedad, y otros actores, en la fidelidad de la información económica y administrativa de las organizaciones y elevar la profesionalidad y ética de los trabajadores y directivos de la misma, garantizando la calidad y transparencia en la gestión".

La industria del calzado en el Perú es un sector relevante en la economía por su participación y la generación de puestos de trabajo. Se considera como una de las actividades minoristas más importantes. Las empresas peruanas dedicadas a la industria de calzado suman aproximadamente 4,500, de las cuales se determina que solamente el 20% son formales y el 80% restante son informales según las investigaciones realizadas, se estima que esta industria mueve anualmente US\$500 millones en todo el Perú.

Además, ésta cadena productiva tiene un efecto multiplicador sobre otras ramas de la economía nacional. Sin embargo, durante el año 2009 la industria del calzado se contrajo, debido al lento crecimiento de la producción. La principal razón es que esta industria es altamente globalizada y, por ende, altamente sensible a los cambios en la competitividad internacional y el dinamismo de las economías internacionales.

Como se señala en el párrafo anterior en todas las empresas Peruanas de la industria del calzado es necesario tener un adecuado control interno en el departamento de producción, con el cual se logre evaluar los procesos internos para aplicar los adecuados dependiendo de los procedimientos en la elaboración de los productos, en el departamento de producción para obtener un funcionamiento eficiente en la gestión del área de producción.

Trujillo, es una de las provincias más productivas en el rubro del calzado excepto de la capital Lima a comparación con otras del país posee un gran motor industrial, micro empresarial y comercial que son de gran importancia para la economía del Perú, gracias a las industrias predominantes que se encuentran en la ciudad, el empeño de la gente que tiene por trabajar y salir adelante.

El gran potencial de la provincia de Trujillo, en lo que se refiere a la productividad y a la generación de ingresos deja ver muy buenos resultados en comparación otras provincias, a nivel nacional gracias al rubro o actividad económica que la mayoría de negocios se dedica como es el rubro cuero y calzado. Por eso en el último Censo Nacional de Establecimientos Manufactureros, reportó 3 669 empresas de fabricación de calzado, el 42,8% están ubicadas en Lima; 27,6% en La Libertad y en menor medida en Madre de Dios (0,03%) y Amazonas (0,1%).

Calzados Von Gregori S.A.C. Se inicia en el 2009, con el rubro calzado para damas y caballeros, con una tienda en la Provincia de Chao - Virú y posteriormente en la provincia de Trujillo. En un inicio utilizo, de manera manual o artesanal los procesos para la fabricación del calzado, diseñando mediante un método manual el calzado par ser elaborado. Actualmente utiliza tecnología moderna con la finalidad de lograr el mejoramiento continuo y la satisfacción del cliente, por lo que en corto tiempo logro establecerse en el mercado local y nacional avocado solo en el rubro calzado femeninos.

La problemática surge en la empresa Calzados Von Gregori SAC al detectar la disminución de la productividad, la cual trae una serie de consecuencias que perjudican los resultados, por lo que es indispensable un adecuado control interno en el departamento de producción que va a permitir mejorar la gestión del área de producción; entre los problemas de control que atraviesa la empresa, podemos apreciar los siguientes:

No tienen un adecuado control e materias primas existentes, lo cual no permite el avance en la elaboración del producto ya que se tiene que esperar la compra de materia prima faltante. No existe el control de órdenes de producción para tener en cuenta la cantidad de producción ya sea mensual o semanal, que pueda permitir a gerencia la evaluación de lo que pueda suceder y así tomar las decisiones necesarias para la corrección de errores. No controlan el tiempo de trabajo por área, el cual podría permitir detectar las falencias que estarían retrasando la producción y el incumplimiento de los objetivos planteados.

## 1.2. Formulación del problema

¿De qué manera la aplicación de un sistema de control interno mejoraría la gestión del área de producción de la empresa de calzados Von Gregori SAC en la ciudad de Trujillo en el 2017?

## 1.3. Justificación

Justificación Teórica.

Mediante la realización de esta investigación, es preciso considerar el sistema de control interno para el área de producción como un instrumento para controlar los costos y gastos en cada una de las etapas de los procesos realizados en la elaboración del calzado.

La investigación propuesta busca mediante la aplicación de la teoría y de la práctica demostrar como mejora significativamente la gestión del área de producción de la empresa Calzados Von Gregori SAC; con la información oportuna de un sistema de control interno diseñado de forma apropiada, pues tal información permitirá a las empresa planear las actividades dirigir la producción en forma más eficiente y tomar decisiones referentes al proceso productivo y efectuar las correcciones necesarias a fin de mejorar los procesos de fabricación.

Cabe destacar que investigaciones como ésta son relevantes en el ámbito laboral, porque permite que las empresas obtengan herramientas e informaciones contables importantes que les facilitan la toma de decisiones oportunas para orientar los recursos económicos y financieros involucrados en la obtención de los objetivos planificados.

Justificación Práctica.

La presente investigación tiene como finalidad diseñar y aplicar un sistema de control interno para la gestión del área de producción de la empresa calzados Von Gregori SAC – El Porvenir – Trujillo.

Justificación Valorativa.

La presente investigación tiene por finalidad contribuir en el desarrollo de la industria del calzado, de lograrse la aplicación de dicho sistema, el impacto en el campo de la industria del calzado sería notorio y significativo en la productividad. Es decir con el desarrollo de este trabajo de investigación se contribuirá al mejoramiento de la producción el cual creará valor en las empresas, ayudará en la toma de decisiones.

Justificación académica.

Contribuir como guía para futuros estudios y aplicaciones en otros trabajos de diseño de diferentes áreas de la contabilidad.

#### **1.4. Limitaciones**

La investigación se desarrolló tomando en cuenta, las industrias del calzado, quienes realizan los procesos de producción de calzado para damas, caballeros y niños, por lo cual un límite importante fue el poder determinar un parámetro de acuerdo al tipo de calzado que trabajan cada empresa o industria.

La variación en la elaboración de diversos modelos de calzado en relación al periodo del tiempo en que se realizó la presente investigación.

#### **1.5. Objetivos**

##### **1.5.1. Objetivo General**

Diseñar un sistema de control interno para mejorar la gestión del área de producción de la empresa calzados Von Gregori SAC en la ciudad de Trujillo para el año 2017.

##### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Analizar la situación actual con la finalidad de detectar las falencias en el proceso de producción y el método utilizado por la empresa de calzados Von Gregori SAC.
- Diseñar un sistema de control interno para el área de producción que permita manejar adecuadamente las operaciones que se realizan en la empresa.
- Evaluar el impacto de los resultados que se obtendrían de implementarse el sistema de control interno en el área de producción de la empresa calzados Von Gregori SAC, Trujillo 2017.

## CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

Los investigadores tienen como antecedentes investigaciones realizadas como tesis del tema expuesto o relacionado con el mismo, por lo tanto, se considera las conclusiones obtenidas a cerca del sistema de control interno las cuales procedemos a detallar a continuación:

Valderrama y Tolentino (2012) en su tesis "IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y EL RESULTADO DE LA GESTIÓN GERENCIAL EN LA ONGD BRUCE PERÚ EN LA CIUDAD DE TRUJILLO PERÚ AL AÑO 2009".

Se arribó a las siguientes conclusiones.

Que la situación actual del sistema de control interno evaluado, afecta en forma y fondo las actividades operativas y administrativas de la ONGD Bruce Perú. El diseño y la aplicación del sistema de control interno propuesto a dicha empresa, está basado en componentes del informe COSO. La ONGD Bruce Perú está aplicando el diseño del sistema de control interno propuesto, permitiendo mejorar el resultado de la gestión gerencial, y fortaleciendo operaciones en el área de tesorería, personal y almacén al reducir y controlar las deficiencias.

Según Cruzado (2015) en su tesis "IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL PROCESO LOGÍSTICO Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE LA CONSTRUCTORA RIO BADO S.A.C. EN EL AÑO 2014".

"La implementación del sistema de control interno en el proceso logístico impacta positivamente en la rentabilidad de la constructora RIO BADO S.A.C, debido a que la rentabilidad se vio afectada por pérdidas originadas en el área de logística, sin embargo con la implementación del sistema de control interno en el área de logística el costo beneficio es favorable. De tal forma se estima que a pesar de los costos que genera la implementación del S.C.I. la pérdida irá disminuyendo mucho más para periodos siguientes puesto que la gestión en el Área de Logística será más eficaz con la implementación del Sistema de Control interno. El diseño y la aplicación del sistema de control interno propuesto a dicha empresa, está basado en componentes del informe COSO".

Leiva, Soto (2015) "CONTROL INTERNO COMO HERRAMIENTA PARA UNA GESTIÓN PÚBLICA EFICIENTE Y PREVENCIÓN DE IRREGULARIDADES 2015-2018", Fomentar y difundir la definición de control como parte intrínseca del ciclo de gestión y que busca incidir en el logro de resultados, que no depende de la CGR sino de cada una de las entidades, incluyendo los gobiernos regionales, a fin de que ellos puedan controlar el manejo de sus

propios recursos teniendo la plena conciencia de que al no hacerlo se pone en riesgo el cumplimiento de los fines de la entidad, se genera espacios para el mal uso de recursos en las diversas instancias y posiblemente se esté incumpliendo con las normas aplicables, lo que no permite uso de los recursos.

En última instancia podría conllevar a sanciones administrativas o penales a los encargados de la gestión.

Delgado (2014) en su tesis “EL CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA FUNDIGESA S.A.” AÑO 2014.

Los resultados obtenidos de la investigación se determina que la poca aplicación de indicadores financieros y de gestión en el departamento de producción limita su crecimiento puesto que es una herramienta que permite medir el desempeño y por lo tanto tomar acertadas decisiones.

Arteaga (2015) en su tesis “DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO Y CONTABLE PARA LA EMPRESA DUEROING S.A.” Un sistema de control interno es de vital importancia para una empresa, para lograr adaptar a la entidad a un ambiente seguro y libre de fraude por parte del personal al no tener conocimiento de las actividades a desarrollar dentro del ámbito laboral, evitando así contingencias posibles ya sean legales, tributarias, entre otras.

Ciencias estratégicas (2015) DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL DEPARTAMENTO CONTABLE DE LA EMPRESA GAMATELO S.A, BASADO EN LA METODOLOGÍA “COSÓ”. Todas las entidades están expuestas a algún tipo de riesgo que en ocasiones es imposible prevenir debido a la carencia u omisión de controles; por esta razón, la adecuada gestión y evaluación de la efectividad de los mismos, facilita el logro de sus objetivos estratégicos.

Existen varios planteamientos presentados con sus respectivos beneficios de aplicar; un modelo de sistema de control interno que se basa en políticas y procedimientos; en el área de producción ya sea a toda la empresa o a un solo departamento; pero lo que se enfoca en la empresa de calzados Von Gregori SAC sustenta una investigación en particular a las problemáticas ya estudiadas.

Por lo tanto el trabajo se realiza con la finalidad de conocer ampliamente el sistema de control interno en el área de producción conjuntamente relacionado con la productividad; el cual es un tema de gran importancia para todos, una aplicación de un cuadro de mando integral aplica indicadores para el cumplimiento de estrategias entre las cuales tenemos como objetivo, mejorar la gestión del área de producción.



## 2.2. Bases teóricas

### 2.2.1. Sistema de Control Interno

#### Definición de Sistema de Control Interno

Según Ley 28716 (2014) Es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad:

- Procurar mecanismos adecuados de operación, acordes con las estrategias y fines de las instituciones, que permitan identificar, dar seguimiento y evaluar los riesgos que puedan derivarse de las actividades del negocio, con el propósito de reducir las pérdidas en que puedan incurrir en la realización de actos o hechos voluntarios o involuntarios.
- Delimitar las diferentes funciones y responsabilidades entre sus órganos sociales, unidades administrativas y personal, con el fin de obtener eficiencia y eficacia en la realización de sus actividades.
- Diseñar sistemas de información administrativa y financiera, correcta, precisa, íntegra, confiable y oportuna.
- Coadyuvar permanentemente a la observancia de la normatividad aplicable a las actividades de las instituciones.

Como se muestra en los conceptos anteriores del sistema de control interno dentro de una empresa por el interés de la administración, porque desea asegurar al máximo la conducción ordenada y eficiente de todas las actividades de la misma, utilizando como herramientas procedimientos o formas preestablecidas de control que aseguren su estructura interna y comportamiento, además debe contar con personal adecuado para las funciones a cumplir.

### 2.2.2. Aspectos de un Sistema de Control Interno

Admindeempresas (2009) Es un proceso interactivo multidireccional que forma parte de los procesos de gestión básicos de planificación, organización y dirección, y está integrado a ellos. Constituye un instrumento útil para la gestión, pero no un sustituto de ésta.

Se entiende por aspectos del sistema de control interno las notas que lo definen en su esencia y justifican su existencia.

**2.2.2.1. Instrumentalidad.-** Es un medio utilizado para la consecución de un fin no un fin en sí mismo. El cual está diseñado para facilitar el logro de los objetivos planteados.

**2.2.2.2. Responsabilidad.-** Todo el personal de una organización Participa y tiene responsabilidades sobre el Control Interno (aunque pueda variar su alcance), Cualquiera sea su jerarquía o posición, y todos deben interesarse en que el sistema sea lo más eficaz posible para asegurar que la gestión se está desarrollando por el camino previsto.

El personal es responsable de diseñar, implementar, monitorear y mantener el control. Las personas, en cada nivel de la organización, implantan y ejecutan los mecanismos de control.

Por ello, el personal que es responsable de lograr los objetivos debe también ser responsable de la eficacia del control que respalda el logro de esos objetivos.

La responsabilidad del control existe en toda la organización junto con la responsabilidad de lograr los objetivos. Cada persona de la empresa es el responsable del control interno en su ámbito de actuación (por ello crece cada vez más el concepto de autoevaluación del control).

“Todos los integrantes de una organización, sea esta pública o privada, son responsables directos del sistema de control interno, esto es lo que garantiza la eficiencia total”.

**2.2.2.3. Alcance.-** Está dado por todo el ámbito de la empresa. Cada sistema, método o procedimiento debe prever la posibilidad de practicar un control, que permita obtener los desvíos, una explicación lógica y generar las medidas correctivas.

Los aspectos detallados anteriormente son esenciales en el sistema de control interno de las empresas para conseguir los objetivos propuestos y debe ejecutarse por todos los empleados para obtener los resultados propuestos.

#### **2.2.2.4. Objetivos del sistema de control interno**

Según Gustavo (2002) Menciona que el diseño la implantación, el desarrollo, la revisión permanente y el fortalecimiento del sistema de control interno se debe orientar de manera fundamental al logro de los siguientes objetivos:

- Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante riesgos potenciales y reales que los puedan afectar (Control interno contable).
- Garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones de la organización, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas.
- Velar por todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos previstos.
- Garantizar la correcta y oportuna evaluación y seguimiento de la gestión de la organización.
- Asegurar la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información y los registros que respaldan la gestión de la organización.
- Definir y aplicar medidas para corregir y prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presentan en la organización y que puedan comprometer el logro de los objetivos programados.

- Garantizar que el sistema de control interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación de los cuales hace parte de la auditoría interna.
- Velar porque la organización disponga de instrumentos y mecanismos de planeación para el diseño y desarrollo organizacional de acuerdo con su naturaleza, estructura, características y funciones.

Si se logra identificar en una empresa cada uno de los objetivos detallados entre ellos tenemos que salvaguardan los bienes, aseguran la veracidad de los datos contables para una correcta toma de decisiones, ayudan a los procedimientos adecuados en la gerencia y promueven la seguridad, calidad y mejora continua de los productos, se puede afirmar que se aplica el Control interno.

En otras palabras toda acción, medida, plan o sistema que emprenda la empresa y que tienda a cumplir cualquiera de estos objetivos, es una fortaleza de control interno.

### 2.2.3. Implementación del Sistema de Control Interno

Para la implementación de dicho sistema se deben cumplir las tres fases siguientes de acuerdo a los modelos revisados podemos apreciar.

- **Planificación.-** Se inicia con el compromiso formal de la alta dirección responsable de conducir el proceso y además comprende las acciones orientadas a la formulación de un diagnóstico de la situación en que se encuentra la organización o entidad. Lo cual servirá de base para la elaboración de un plan de trabajo que asegure su implementación y garantice la eficacia de su funcionamiento.
- **Ejecución.-** Comprende el desarrollo de las acciones previstas en el plan de trabajo. Se da en dos niveles secuenciales: a nivel de entidad y a nivel de procesos. En el primer nivel se establecen las políticas y normativas de control necesarias para la salvaguarda de los objetivos institucionales bajo el marco de las normas de control interno y componentes que éstas establecen; mientras que en el segundo, sobre la base de los procesos críticos de la entidad, previa identificación de los objetivos y de los riesgos que amenazan su cumplimiento, se procede a evaluar los controles existentes a efectos de que éstos aseguren la obtención de la respuesta a los riesgos que la administración ha adoptado.
- **Evaluación.-** Fase que comprende las acciones orientadas al logro de un apropiado proceso de implementación del sistema de control interno y de su eficaz funcionamiento, a través de una mejora continua.

### 2.2.4. Gestión de la Producción

#### 2.2.4.1. Definición

Rodríguez F. B. (2008) En todo proceso de producción se utilizan los recursos, medios productivos que suponen siempre un costo para obtener los resultados, que son productos o servicios. La gestión de la producción, o lo que es lo mismo, el conjunto

de decisiones de dirección, se orienta siempre a conseguir la mayor eficacia y/o eficiencia del sistema.

En definitiva, las medidas de eficacia sólo miden la salida del sistema las realizaciones pero no su costo. Las medidas de eficiencia son medidas de rendimiento, es decir, de resultados comparados con costos.

Según Industrial (2012) En efecto: en toda empresa que actúa en el mercado se pueden distinguir, al menos, tres funciones principales; la función comercial, la función administrativa y financiera y la función de producción.

La función comercial se orienta a conseguir clientela para los productos o servicios, por lo tanto, no existe cuando se trata de una institución no mercantil, como una Municipalidad o un Hospital Público.

En cambio, la función de producción, cuyo objeto son las operaciones físicas que se necesitan realizar para la transformación de los materiales en productos o para la realización de un servicio, existen siempre, tanto si se trata de una fábrica, como de un supermercado o de un comercio.

La función de producción es conocida también, sobre todo en la literatura anglosajona, como una función operativa; y a la gestión de producción se la denomina entonces gestión de las operaciones.

**2.2.4.2. La gestión de la producción**, o de las operaciones se orienta a la utilización más económica de los medios (máquinas, espacios, instalaciones o recursos de cualquier tipo) por los empleados u operarios, con la finalidad de transformar los materiales en productos o la realización de servicios.

Como se observa en los conceptos anteriores, la gestión de la producción es indispensable para el crecimiento económico de todas la empresa con fines de lucro ya que de ella depende el funcionamiento de todas la áreas de cada organización, porque si no se tiene una buena gestión de producción ya sea para las empresas dedicadas a la industria como a cualquiera otra, no habría crecimiento económico.

## **2.2.5. Producción**

### **Concepto**

Para definir la productividad o producción citamos los siguientes conceptos y sus respectivos autores.

Según Horngre, Foster, Datar (1996) “La productividad mide la relación entre los insumos reales y la producción real alcanzada; mientras menores sean los insumos para una serie determinada de producción, o mientras mayor sea la producción para una serie determinada de insumos, mayor es el nivel de productividad”.

Jiménez, Castro, Brenes (2009) Definen la productividad como: “Relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, máquinas,

los equipos de trabajo y los empleados. Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento”.

La actividad fundamental que realiza toda empresa que consiste en la utilización de los factores productivos para obtener bienes y servicios, la producción sirve para acercar un bien o servicio y que éste pueda satisfacer las necesidades de los consumidores.

Por ello las actividades de la producción son la fabricación, el transporte, el almacenamiento y la comercialización.

Podemos decir que la productividad mide la relación entre los bienes utilizados y los productos elaborados, con lo cual se conoce si la entidad está utilizando correctamente los recursos que posee. Debemos considerar la productividad como un factor a medir permanente porque dependiendo de los resultados será el resultado de las utilidades durante un periodo o ejercicio.

#### **2.2.5.1. Importancia**

Para Jiménez, Castro, Brenes (2009) El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad (o sus utilidades) es aumentando su productividad. Y el instrumento fundamental que origina una mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios. Del costo total en una empresa típica de manufactura de productos, el 15% es para mano de obra directa, 40% para gastos generales. Se debe comprender claramente que todos los aspectos de negocio o industrias, ventas, finanzas, producción, ingeniería, costos, mantenimiento y administración son áreas fértiles para la aplicación de métodos de estudio.

De tiempos y sistemas adecuados de pago de salarios. Hay que recordar que las filosofías y técnicas de métodos, estudio de tiempos y sistemas de pago de salarios son igualmente aplicables en industrias no manufactureras.

Podemos decir que la productividad es importante para el crecimiento económico y por lo tanto permanencia en el mercado, porque considera los insumos utilizados con los productos elaborados y por lo tanto los resultados económicos se relacionan de manera directa; porque una correcta utilización de los recursos, permite que los resultados sean mayores, por eso con un adecuado control en los procesos se logra que todos los recursos sean correctamente utilizados.

#### **2.2.5.2. Producción eficiente**

La productividad concierne a la capacidad para elaborar la producción de manera eficiente, puesto que trata en específico de la relación entre la producción final y los insumos que se utilizan para obtenerla. Por lo general se utilizan diferentes combinaciones y mezclas de insumos para elaborar un nivel de producción determinado.

Hansen, Mowen (2007) Dicen que la eficiencia productiva total es el punto en el cual se satisfacen dos condiciones:

- Para cualquier mezcla de insumos que habrá de dar a una producción determinada, para elaborar el producto se utiliza la cantidad necesaria de cualquier insumo.
- Dadas las mezclas que satisfacen la primera condición, se eligen las menos costosas.

La primera condición es impulsada por relaciones técnicas y, por lo tanto recibe el nombre de eficiencia técnica. Para visualizar las actividades como insumos, la primera condición requiere la eliminación de todas las actividades que no agregan valor y que las actividades que agregan valor se ejecuten con las actividades mínimas necesarias para elaborar la producción especificada.

La segunda condición es impulsada por relaciones relativas de los precios de insumos y, por lo tanto, recibe el nombre de eficiencia distributiva. Los precios de los insumos determinan proporciones relativas de cada insumo que deberían utilizarse. Las desviaciones respecto de estas proporciones óptimas crean una ineficiencia en el distributivo.

Los programas de mejoramiento de producción implican desplazarse hacia un estado de eficiencia productiva total. Las mejoras técnicas en la productividad se logran utilizando un menor número de insumos para elaborar la misma producción, obteniendo más productos con los mismos insumos o elaborando los productos con un número relativamente menor de ellos.

#### **2.2.6. Factores que influyen en la producción**

Para Jimenez, Castro, Brenes (2009) dice: además de la relación de cantidad producida por recursos utilizados, en la productividad entran a juego otros aspectos muy importantes como:

##### **Factores Internos**

- Terrenos y edificios.
- Materiales.
- Energía.
- Máquinas y equipos.
- Recurso humano.

##### **Factores externos**

- Disponibilidad de materiales o materias primas.
- Mano de obra calificada.
- Políticas estatales relativas a tributación y aranceles.
- Infraestructura existente.
- Disponibilidad de capital e intereses.
- Medidas de ajuste aplicadas.

Podemos decir que los factores internos y externos detallados anteriormente tienen relación directa con la producción porque hacen que el normal funcionamiento de las empresas sean afectadas, lo que trae como resultado que la producción baje o se mantenga.

### 2.2.7. Medición de la Productividad

Blocher, Stout, Cokins, Cheng (2008) Para los autores; una medida de la productividad puede ser de productividad operativa o financiera.

“La productividad operativa es la razón de las unidades de salida frente a unidades de entrada. Tanto el numerador como el denominador son medidas físicas. La productividad financiera es también una razón de salida frente a la entrada, excepto que tanto el numerador como denominador son una cantidad en dólares.”

Podemos decir que la producción puede ser medida tanto operativa como financieramente, esto nos permite conocer con la medida operativa las cantidades producidas y su relación con la cantidad de insumos utilizada y con la medida financiera los costos e las ventas realizadas y su relación con los costos de los productos elaborados.

#### 2.2.7.1 Medición parcial de la productividad

Para tener una comprensión clara de la productividad parcial consideramos lo expuesto por Hansen, Mowen (2007) los cuales lo definen de la manera siguiente:

Una evaluación cuantitativa en los cambios de la productividad. El objetivo es evaluar si la eficiencia productiva ha aumentado o disminuido.

La medición de la productividad puede ser real prospectiva. La medición de la productividad real permite a los administradores evaluar, vigilar y controlar los cambios. La medición prospectiva mirar hacia adelante y sirve como un insumo para la toma de decisiones estratégicas. De manera específica, la medición prospectiva permite a los administradores comparar los beneficios relativos de diferentes combinaciones de insumos, eligiendo los insumos y las mezclas de estos que proporcionan el beneficio mayor.

Se pueden desarrollar medios (indicadores) de productividad por separado o para todos los insumos de manera conjunta. La medición de la productividad para un insumo a la vez recibe el nombre de medición parcial de productividad.

Otros autores como; Horngre, Foster, Datar (1996) dice que: “la productividad parcial compara la cantidad de productos fabricados con la cantidad de un solo insumo utilizado”.

Establecen las siguientes fórmulas para calcular:

$$\text{Productividad parcial A} = \frac{\text{Cantidad de productos fabricados}}{\text{Cantidad de insumo utilizado}}$$

Entre mayor sea la relación, mayor es la productividad. Las mediciones de la productividad parcial pasan por alto el precio de los insumos.

$$\text{Productividad parcial de la MDOD de fabricación} = \frac{\text{Cantidad de productos elaborados.}}{\text{Horas MDOD de fabricación utilizada para producir}}$$

La medición de la productividad parcial de la mano de obra directa de fabricación es, en realidad, una medición de la productividad.

Una medición de productividad parcial tiene poco significado. Adquiere significado sólo cuando se efectúa comparaciones que examinan los cambios en la productividad:

- Al paso del tiempo.
- Entre varias instalaciones.

#### **En relación con una comparación entre marcas**

La productividad parcial permite medir cada uno de los insumos utilizados en la elaboración de los productos terminados, para conocer cuál es el que tiene una excelente productividad cual es el aquel que necesita mayor atención para que alcance una adecuada productividad.

#### **2.2.7.2. Medición de la producción total**

Hansen, Mowen (2007) Enuncian que la productividad total es:

La medición de la productividad de todos los insumos a la vez recibe el nombre de medición de la productividad total. La medición de la productividad total se puede definir como aquella que concentra la atención en un número de insumos limitado, lo cual, en total, indica el éxito de la organización. Requiere del desarrollo de un enfoque de medición multifactorial.

Para Blocher, Stout, Cokins, Cheng (2008) establecen que: “la productividad total es la razón de salida frente al costo total de todos los recursos de entrada utilizados para producir la salida”.

De la misma manera establecen las siguientes fórmulas:

$$\text{Productividad total} = \frac{\text{Unidades o valor de venta de la salida}}{\text{Costo total de todos los recursos de entrada}}$$

La productividad total es una medida de productividad financiera. El numerador puede ser el número de unidades o el valor de ventas de salida lograda.

El denominador es la cantidad total en dólares de todos los recursos utilizados en la producción de la salida.



La productividad de todos los recursos requeridos para producir la salida con frecuencia se utiliza para evaluar las operaciones de producción. Alcanzar una productividad más alta al hacer más unidades es un primer paso importante para una empresa exitosa.

Dicha productividad mide el total de los productos de las unidades o valor de ventas sobre el costo total de los recursos utilizados; por lo tanto es una productividad financiera, el resultado muestra la capacidad de la empresa para elaborar productos con la utilización adecuada de recursos.

### **2.2.8. Área de Producción**

El área de producción es donde se realiza la actividad de fabricación en este caso la del calzado, donde se trabaja la materia prima para sacar un producto terminado para la venta, en el cual se han utilizado varios factores como: materia prima, mano de obra, materiales indirectos.

#### **El área de producción de la empresa Von Gregori SAC**

En dicha área se realizan diversas gestiones tales como:

Como primer punto tenemos el diseño del calzado a trabajar para ello se tiene en cuenta el modelo existente o un modelo nuevo, seguido del área de corte de moldes para luego pasar al campo del perfilado con máquinas y los utensilios necesarios para elaborar dicho trabajo, en este lugar se unen las partes del calzado diseñado y cortado, después se da paso al siguiente proceso que es el armado, que consiste en colocar en la horma el corte o molde perfilado el cual es ensamblado con pequeños clavos para después proceder al pegado de la planta o suela del calzado, este proceso puede ser manual o utilizando tecnología avanzada como máquinas eléctricas para que el ensamblado de planta del calzado con el corte sea más compacta y poder ofrecer una mejor calidad de producto.

Como último proceso pasa al área de alistado o acabado, en el cual se limpia el zapato con insumos especiales y se corta los sobrantes de cuero que han podido quedar, esta área es responsable de que el calzado tenga un buen acabado y poder ofrecer un producto excelente en el mercado.

### **2.2.9. Control Interno**

#### **2.2.9.1. Concepto de Control Interno**

Rodríguez J. (2006) El control interno es un elemento fundamental de la administración que no debe dejarse de tomar en cuenta en toda organización cualquiera que sea su tipo o conformación. Su importancia se aprecia ubicándolo desde el punto de vista básico de la acción de administrar hacia el interior de la propia organización (de ahí el concepto de interno); no se puede desarrollar una plantación sin control; no puede haber un proceso de organización sin control, no puede haber una obtención de recursos humanos, materiales y financieros sin control o intercoordinados; y obviamente no se puede administrar sin control.

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada son adoptados por una entidad para salvaguardar sus activos verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y completamente administrativa y operacional, promover la eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas prescritas por la administración.

Para Colectivo de Autores (2004) Es el proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes:

- Confiabilidad de la información.
- Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas.
- Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad.

#### **2.2.9.2. Objetivos de Control Interno**

El marco establece tres categorías de objetivos, que permiten a las organizaciones centrarse en diferentes aspectos del control interno:

- **Objetivos operativos.**- hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluidos sus objetivos y rendimientos financiero y operacional, y la protección de sus activos frente a posibles pérdidas.
- **Objetivos de información.**- hacen referencia a la información financiera y no financiera interna y externa y pueden abarcar aspecto de confiabilidad, oportunidad, transparencia, u otros conceptos establecidos por los reguladores, organismos reconocidos o políticas de la propia entidad.
- **Objetivos de cumplimiento.**- hacen referencia al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que se está sujeta la entidad.

De todos los objetivos que podemos apreciar anteriormente, podríamos decir que todos tienen el mismo propósito en una empresa, centrarse en el control interno en sus diferentes aspectos.

#### **2.2.9.3. Importancia de Control Interno**

Para poder entender de la importancia que tiene el control interno para las diversas organizaciones citamos a:

Estupiñán (2006) nos dice lo siguiente; Ninguna organización con ánimo o sin ánimo de lucro opera en un entorno libre de riesgos, ahí radica la importancia del control interno; proporciona a la gerencia un marco para incrementar la generación de valor.

Entre otros puntos que también son importantes tenemos:

- Alinea el riesgo aceptado a la estrategia.
- Vincular crecimiento, riesgo y retorno.
- Enriquecer las decisiones de respuesta frente al riesgo.
- Minimizar sorpresas y riesgos operacionales.

- Mayor posibilidad de obtener los objetivos planteados.
- Identifica y comparte riesgos alrededor del negocio.

#### 2.2.9.4. Principios del Control Interno

- **Equidad:** el sistema de control interno debe velar que las actividades se encuentran alineadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales, sin otorgar privilegios a determinados grupos.
- **Moralidad:** se fundamenta en la aplicación de manera simultánea de principios éticos y morales.
- **Eficiencia:** implica adquirir y utilizar recursos a un mínimo costo, sean financieros, materiales, tecnológicos, talento humano.
- **Economía:** vigila que la asignación de recursos sea la más adecuada, considerando que son limitados.
- **Ecología:** involucra la reducción de impacto ambiental, en la conducción diaria de las actividades y toma de decisiones de la administración.

**Con respecto a los colaboradores de cada entidad tenemos los siguientes principios:**

- **Autocontrol.**- todo colaborador debe controlar su trabajo detectar deficiencias o desviaciones y efectuar correctivos para mejorar sus labores y lograr los resultados esperados.
- **Autorregulación.**- capacidad para desarrollar disposiciones, métodos y procedimientos.
- **Autogestión.**- competencia de las entidades para conducir, planificar, ejecutar, coordinar y evaluar las funciones con sujeción a la normativa.

#### 2.2.9.5. Cultura de Control Interno

Cultura de la organización que hace hincapié en la importancia de los controles internos y demuestra dicha importancia en todos los niveles del personal, ya que todos los trabajadores tienen la necesidad de entender su papel en el proceso de los controles internos y de estar totalmente dedicados dentro del mismo.

#### 2.2.9.6. Componentes del Control Interno

A continuación se detallan varios aspectos encontrados que conforman los componentes del control interno tales como:

Coso (2013) El Control Interno se integra por cinco (5) componentes:

- **Ambiente de Control.**- El entorno del control interno es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que se desarrolla el control interno de la organización.
- **Evaluación de Riesgos.**- Cada entidad se enfrenta a una gama diferente de riesgos procedentes de fuentes externas e internas; el riesgo se define como la posibilidad de que un acontecimiento ocurra y afecte de forma negativa a la consecución de los objetivos.

- **Actividades de Control.-** Las actividades de control son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleve a cabo las instrucciones planteadas por la alta dirección de la entidad y se ejecutan en todo los niveles, en todas las etapas de los procesos del negocio.
- **Información y Comunicación.-** La información es necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el logro de su objetivos.
- **Supervisión y Monitoreo.-** Las evaluaciones continuas y las evaluaciones independientes o una combinación de ambas se utilizan para determinar si cada uno de los cinco componentes de control interno, incluidos los controles para cumplir los principios de cada componente, están presentes y funcionan adecuadamente.

De las definiciones anteriores el ambiente de control se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e influencie las tareas del personal con respecto al control de sus actividades; también se conoce como el clima en la cima.

En este contexto, el personal resulta ser la esencia de cualquier entidad sin importar al rubro que se dedique, al igual que sus atributos individuales como la integridad y los valores éticos y el ambiente donde operan, constituyen el motor que la conduce y la base sobre la que todo descansa.

#### 2.2.9.7. Riesgos del Control Interno

Colmenares (2012) Dice. Es la probabilidad que se genere un suceso, impacto o consecuencia adversa. Se puede entender también como la medida de la posibilidad y magnitud de los impactos adversos, siendo la consecuencia del peligro y están en relación con la frecuencia que se presente el evento.

- Riesgo.-** Peligro o inconveniente posible, exposición a contratiempos que puedan afectar de manera adversa el logro de metas.
- Riesgo controlable.-** Aquel riesgo en que la entidad tiene injerencia en las variables que lo forman y puede aceptar o no su nivel. Por lo general se deriva de variables internas, por tanto, controlable. Ejemplo: Complejidad de la estructura de la organización, naturaleza de las actividades, calidad del personal, cambios en la organización y rotación del personal, entre otros.
- Riesgo NO controlable.-** Aquel riesgo en que la entidad NO tiene injerencia en las variables que lo forman y donde la entidad NO conoce el impacto que ellas traerán. Por lo general se derivan de variables externas, por tanto, no controlables (Ej. Condiciones económicas cambiantes, cambios en la industria y avances tecnológicos, entre otros).

- d. **Riesgo operativo.**- Pérdida potencial por fallas o deficiencias en los sistemas de información, en los controles internos o por errores en el procesamiento de las operaciones.
- e. **Segregación de funciones.**- Separar las funciones de la entidad entre varias personas y/o áreas a fin de disminuir el riesgo de manipulación en la información y la malversación de activos (División del trabajo).

#### **2.2.9.8. Procesos del Control Interno**

- Previa difusión y comunicación inicia con los procesos críticos. Implementar.
- Calificación e identificación de procesos críticos. Priorizar.
- Diagramas de flujo texto explicativo. Documentar.
- Lo que son ahora y lo que deben ser. Revisar y analizar.
- Reconocer y listar. Identificar.

#### **2.2.9.9. Propósito del Control Interno**

Moreno (2004) Del párrafo escrito por el mencionado autor podemos destacar lo siguiente:

Para determinar si el sistema es suficiente como una de las bases para expresar el dictamen sobre los estados financieros.

Para servir como base de prueba de solidez o ineficiencia de las operaciones internas.

Para servir como guía de la cantidad de trabajo de detalle necesario en la práctica de una auditoría.

#### **2.2.9.10. Efectividad del Control Interno**

Coso (2013) Dice lo siguiente. Un sistema efectivo proporciona una seguridad razonable respecto a la consecución de los objetivos de la entidad. Un sistema de control efectivo reduce, a un nivel aceptable, el riesgo de no alcanzar un objetivo de la entidad y puede hacer referencia a una, a dos, o a las tres categorías de objetivos. Para ello es necesario que:

Cada uno de los cinco componentes y principios relevantes este presente y en funcionamiento “presente” se refiere a la determinación de que los componentes y principios relevantes existen en el diseño e implementación del sistema de control interno para alcanzar los objetivos especificados.

Los cinco componentes funcionan de forma integrada, “de forma integrada” se refiere a la determinación de que los cinco componentes reducen colectivamente, a un nivel aceptable, el riesgo de no alcanzar un objetivo. Los componentes no deben funcionar por separado si no que han de funcionar juntos como un sistema integrado. Los componentes son interdependientes y existe una gran cantidad de interrelaciones y vínculos entre ellos, en particular, en la manera en que los principios interactúan dentro de los componentes y entre los propios componentes.

#### **2.2.9.11. Limitaciones del Control Interno**

De las limitaciones podemos apreciar a continuación en un informe de:

Coso (2013) En su informe nos dice lo siguiente; si bien el control interno proporciona una seguridad razonable acerca de la consecución de los objetivos de la entidad, existen limitaciones. El control interno no puede evitar que se aplique un deficiente criterio profesional o se adopten malas decisiones, o que se produzcan acontecimientos externos que puedan hacer que una organización no alcance sus objetivos operacionales. Es decir incluso en un sistema de control interno efectivo puede haber fallos. Las limitaciones pueden ser el resultado de:

- La falta de adecuación a los objetivos establecidos como condición previa para el control interno.
- El criterio profesional de las personas en la toma de decisiones puede ser erróneo y estar sujetos a sesgos.
- Fallos humanos, como puede ser la comisión de un simple error.
- La capacidad de la dirección y de anular el control interno.
- La capacidad de la dirección y demás miembros del personal y/o terceros, para eludir los controles mediante connivencia entre ellos.
- Acontecimientos externos que escapan al control de la organización.

#### **A nivel empresarial:**

Cruzado (2014) Refiere lo siguiente, el empresario no puede apartarse de una norma fundamental en cualquier tipo de negocio, la relación costo-beneficio. Una simple ecuación, que por más antigua que parezca, es de aplicación en la actualidad.

Por ejemplo, en una empresa se dispuso la implementación de un sistema de última generación tecnológica para el control del ingreso y egreso del personal a la planta de producción. Este sistema tuvo como costos los siguientes:

- Diversas reuniones entre el proveedor del sistema y el dueño de la empresa con su jefe de personal.
- Compra de equipos varios para la verificación sistemática del ingreso y egreso del personal.
- Varias horas del personal para la confección de tarjetas electrónicas y su capacitación en el uso diario de las mismas.
- Horas de capacitación al Jefe de Personal y empleados del área para la evaluación e Implementación del sistema.
- Abono al proveedor por el mantenimiento y control esporádico del sistema instalado en la empresa.

#### **2.2.9.12. Control Interno del ciclo de Producción**

La actividad más importante del ciclo de producción, es la obtención de un artículo terminado mediante el uso de los recursos adquiridos con este propósito como son: materiales, mano de obra directa y elementos de costos indirectos.

Las funciones del ciclo de producción manejan recursos como inventarios, propiedades y equipo depreciable, recursos naturales, seguros pagados por adelantado y otros activos no monetarios.

#### **Funciones típicas del ciclo de producción.**

- Contabilidad de costos.
- Control de fabricación.
- Administración de inventarios.
- Contabilidad de inmueble maquinaria y equipo.
- Formas y documentos importantes.
- Ordenes de producción.
- Requisiciones de materiales.
- Tarjetas de tiempo (mano de obra).
- Informe de producción.
- Informe de desperdicios.
- Hojas de trabajo de aplicación de gastos de fabricación.
- Hojas de costo.

Las bases usuales de datos están representadas por archivos, catálogos, listas auxiliares, etc. Que contienen información necesaria para procesar las transacciones dentro de un ciclo, o bien como información resultante de estas transacciones.

#### **2.2.9.13. El plan de producción basado en el control interno**

Que, cuanto, cuándo y cómo se fabrica y los niveles de inventario a mantenerse. Debe autorizarse, mediante criterios de selección, especificando estándares con respecto: Pronósticos de ventas, requisitos de servicio al cliente, costo de mantener el inventario, capacidad de planta, rotación del inventario y riesgo de obsolescencia, factores económicos en la decisión de fabricar o comprar calidad de producto y estándares de ingeniería.

#### **2.2.9.14. Clasificación de controles**

##### **Generales**

- **Control Administrativo.-** Implica medidas tomadas para el cumplimiento y eficiencia de los procedimientos, normas, políticas relacionadas con las actividades operativas.
- **Control Contable.-** Se refiere a los métodos, planes y procedimientos que buscan salvaguardar los activos y recursos de la organización, así como, generar confianza y seguridad de los registros en el sistema contable, a través de inspección de inventarios, autorizaciones, entre otros.

##### **Específicos**

- **Control correctivo.-** Son acciones que se efectúan cuando las actividades han culminado, lo negativo es que no se pueden tomar de manera oportuna, sino cuando el daño ya ha sido causado.

- **Control preventivo.-** Previene los problemas antes que sucedan, es decir, anticipándose a los hechos, por lo que es necesario tener información exacta.
- **Control concurrente.-** Se origina cuando las actividades de la organización están sujetándose. La gerencia puede corregir los problemas antes que provoquen efectos adversos para la empresa; siendo necesario, realizar actividades de vigilancia y control de las operaciones.

#### 2.2.9.15. Métodos para evaluar el Control Interno

- Entrevistas.
- Cuestionarios.
- Flujo gramas.
- Narrativas.

#### 2.2.9.16. Modelos de evaluación del Control Interno

Los auditores suelen usar algunos modelos o patrones de evaluación de control interno dependiendo del tipo de organización.

##### **Informe C.O.S.O.**

Es un documento que posee las principales directrices para la implantación de un sistema de control interno, para proveer seguridad razonable de la administración de riesgos.

La primera publicación la realizo en 1992, y desde entonces se ha convertido en un estándar de referencia con 3 versiones en la actualidad.

El informe COSO presenta algunas ventajas para las organizaciones:

- Detecta de manera oportuna desviaciones significativas en el cumplimiento de metas y objetivos.
- Promueve la eficiencia de las operaciones.
- Contribuye a la reducción de riesgos.
- Genera mayor confiabilidad de la información financiera y operacional.
- Da seguridad razonable referente al cumplimiento de leyes, normas, políticas.

##### **C.O.S.O. III**

Fue publicado en mayo del 2013; está constituido por cinco componentes, los cuales ya fueron establecidos en el marco anterior, pero se agregan dieciséis principios para implementar en la organización:

Entorno de control.

- Principio 1: demuestra compromiso con la integridad y 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.

- Principio 16: conduce evaluaciones continuas y/o independientes.
- Principio 17: evalúa y comunica deficiencias.

#### 2.2.10. Definición de términos básicos.

- **Sistema de Control Interno:** es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad.
- **Control Interno:** elemento fundamental de la administración que no debe dejarse de tomar en cuenta en toda organización cualquiera que sea su tipo o conformación.
- **Instrumentalidad:** es un medio utilizado para la consecución de un fin no un fin en sí mismo. El cual está diseñado para facilitar el logro de los objetivos planteados.
- **Responsabilidad:** la responsabilidad del control existe en toda la organización junto con la responsabilidad de lograr los objetivos.
- **Producción:** la actividad fundamental que realiza toda empresa que consiste en la utilización de los factores productivos para obtener bienes y servicios.
- **Equidad:** el sistema de control interno debe velar que las actividades se encuentran alineadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales, sin otorgar privilegios a determinados grupos.
- **Moralidad:** se fundamenta en la aplicación de manera simultánea de principios éticos y morales.
- **Eficiencia:** implica adquirir y utilizar recursos a un mínimo costo, sean financieros, materiales, tecnológicos, talento humano.

- **Economía:** vigila que la asignación de recursos sea la más adecuada, considerando que son limitados.
- **Ecología:** involucra la reducción de impacto ambiental, en la conducción diaria de las actividades y toma de decisiones de la administración.
- **Autocontrol:** todo colaborador debe controlar su trabajo detectar deficiencias o desviaciones y efectuar correctivos para mejorar sus labores y lograr los resultados esperados.
- **Autorregulación:** capacidad para desarrollar disposiciones, métodos y procedimientos.
- **Autogestión:** competencia de las entidades para conducir, planificar, ejecutar, coordinar y evaluar las funciones con sujeción a la normativa.
- **Riesgo:** peligro o inconveniente posible, exposición a contratiempos que puedan afectar de manera adversa el logro de metas.
- **Riesgo controlable:** aquel riesgo en que la entidad tiene injerencia en las variables que lo forman y puede aceptar o no su nivel. Por lo general se deriva de variables internas, por tanto, controlable. Ejemplo: Complejidad de la estructura de la organización, naturaleza de las actividades, calidad del personal, cambios en la organización y rotación del personal, entre otros.
- **Riesgo NO controlable:** aquel riesgo en que la entidad NO tiene injerencia en las variables que lo forman y donde la entidad NO conoce el impacto que ellas traerán.
- **Riesgo operativo:** pérdida potencial por fallas o deficiencias en los sistemas de información, en los controles internos o por errores en el procesamiento de las operaciones.
- **Segregación de funciones:** separar las funciones de la entidad entre varias personas y/o áreas a fin de disminuir el riesgo de manipulación en la información y la malversación de activos (División del trabajo).
- **Informe C.O.S.O.:** es un documento que posee las principales directrices para la implantación de un sistema de control interno, para proveer seguridad razonable de la administración de riesgos.

## CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS

La información proveniente de un sistema de control interno contribuirá favorablemente para mejorar la gestión del área de producción de la empresa de calzados Von Gregori SAC de la ciudad de Trujillo – Perú para el año 2017.

## CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA

### 4.1. Operacionalización de variables

- **Variable Independiente:** Sistema de Control Interno.
- **Variable Dependiente:** Gestión del Área de Producción.

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Sistema de Control Interno	Conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos.	- Entorno de Control. - Evaluación de Riesgo.	Número de riesgos existentes.
		- Actividades de Control. - Información y Comunicación. - Supervisión o Monitoreo.	Número de controles adecuados para el área de producción.
Gestión del Área de Producción	Conjunto de decisiones de dirección, se orienta siempre a conseguir la mayor eficacia y/o eficiencia del sistema.	Producción parcial.	Unidades terminadas sobre el costo total.
		Producción total.	- Cantidad de productos terminados sobre cantidad de insumos utilizados. - Cantidad de productos fabricados sobre mano de obra utilizada.

### 4.2. Diseño de investigación

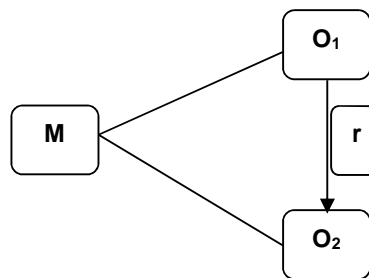
En el presente trabajo será de estudio aplicado descriptivo lo cual se hará uso de la narrativa con el fin de explicar los procesos a realizar para el desarrollo del sistema

propuesto, se revisó antecedentes de estudios anteriores relacionados a sistemas de control interno; y gestión de producción para las empresas fabricantes de calzado orientada a la adquisición de conocimientos para dar una respuesta al problema.

Alba Lucia (2008) Define a la investigación aplicada como práctica o empírica. Se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren.

La investigación aplicada se encuentra estrechamente vinculada con la investigación básica, que como ya se dijo requiere de un marco teórico. En la investigación aplicada o empírica, lo que le interesa al investigador, primordialmente, son las consecuencias prácticas.

Investigación descriptiva: Con este tipo de investigación se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus particularidades y propiedades. Sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio. Esta forma de investigación requiere la combinación de los métodos analítico y sintético, en conjugación con el deductivo y el inductivo, con el fin de responder los cuestionamientos del objeto que se investiga.



**Donde:**

“M” = Muestra.

“O<sub>1</sub>” = Variable 1: Sistema de Control Interno.

“r” = Relación entre las variables.

“O<sub>2</sub>” = Variable 2: Gestión del Área de Producción.

Se usó este diseño porque permitirá identificar la relación entre las dos variables, determinando si el sistema de control se relaciona con la mejora en la gestión de producción de la empresa.

### 4.3. Unidad de estudio

La unidad está constituida por el área de producción de la empresa calzados Von Gregori SAC.

### 4.4. Población

Empresa de calzados Von Gregori SAC.

#### 4.5. Muestra (muestreo o selección)

La muestra está constituida por el área de producción de la empresa calzados Von Gregori SAC.

#### 4.6. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Observación	Guía de observación.
Entrevistas	Guía de entrevista.
Cuestionarios	Guía de cuestionario.

#### 4.7. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos

- **Observación**

Debemos detallar por escrito los procedimientos más relevantes del proceso o área que estamos evaluando, describiendo características que afectan al control interno del área de producción de la empresa Von Gregori SAC.

- **Entrevistas**

Con esta técnica obtendremos información verbal, a través de una serie de preguntas que realizaremos como entrevistadores a aquellas personas que puedan proporcionar datos relevantes; se puede entrevistar al personal de forma individual o en grupo. También nos permite visualizar los gestos, escuchar tonos de voz, y percibir la forma de actuar ante determinado tema o pregunta.

Nos permitirá conocer lo que el entrevistado opina y sacar conclusiones, se obtendrá datos referentes a conductas y actitudes de los integrantes del área de producción de la empresa Von Gregori SAC.

- **Cuestionarios**

Técnica que facilita la obtención directa de los responsables del control interno a través de preguntas y respuestas con opciones, de SI y NO.

Se debe tener conocimiento previo del hecho que se va a investigar así como también debemos elaborar y redactar las preguntas de forma clara y precisa y sin ambigüedades para obtener los resultados esperados.

## CAPÍTULO 5. RESULTADOS

### 5.1. Analizar la situación actual con la finalidad de detectar las falencias en el proceso de producción y el método utilizado por la empresa de calzados Von Gregori SAC

#### 5.1.1. Aspectos Generales de la empresa

CALZADOS VON GERGORI SAC

DOMICILIO FISCAL

MZA. A28 LOTE. 4 A.H. NUEVO PORVENIR LA LIBERTAD - TRUJILLO - EL PORVENIR

La empresa de calzados Von Gregori SAC, es una empresa joven que nació en el año 2009 impulsada por su gerente general; ZVALETA CASTRO, MELVIN RONAL inspirado en la moda de calzados para dama, en la creación de nuevos modelos en bordado y en cuero logrando así un lugar en la industria local. Pudiendo distribuir su producción en los mercados de calzado en Lima, Trujillo y la selva del Perú.

#### **Aspecto jurídico:**

En el aspecto jurídico tenemos que considerar que la empresa VON GREGORI SAC, es una sociedad anónima cerrada de acuerdo a la ley 26887 "Ley General de Sociedades" según consta en la oficina de registros de La Libertad, Registro Mercantil y, su vez, para efectos tributarios se encuentra inscrita en la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria de la Libertad.

#### **Objeto social de la empresa:**

Actividad principal:

Fabricación y venta de calzado para damas.

Actividad secundaria:

Venta al por mayor y menor de productos para la elaboración del calzado.

**5.1.2. Aspecto organizativo**

**FIGURA N° 1. ORGANIGRAMA EMPRESA DE CALZADOS VON GREGORI SAC**



Fuente: Empresa de calzados Von Gregori S.A.C.

**DESCRIPCION DE FUNCIONES**

**Gerente General;** es la máxima autoridad encargada de administrar, coordinar y controlar las acciones de la empresa ver políticas de producción y velar por el bienestar de la organización.

**Funciones:**

Las funciones que se le encarga son las de representar a la empresa ante diversas entidades nacionales y extranjeras de ser el caso, organizar y dirigir las actividades administrativas operativas y económicas de la empresa. En otras palabras encargado y responsable del funcionamiento de la total de la organización.

**Departamento administrativo:**

Administrar, atender y realizar los trámites administrativos internos y externos de la empresa, llevando la documentación recibida emitida y custodiar los archivos administrativos, también dispone el sistema del trámite documentario, así como el registro respectivo y teniendo en cuenta su seguimiento y manteniendo a la empresa informado.

#### **Recursos humanos:**

En este departamento, se llevan a cabo el control del personal de la empresa como también la selección del nuevo personal. Los Documentos que sustenta el sistema de personal son las planillas, contratos de trabajo, boletas de pago, recibo por honorarios entre otros.

#### **Atención al cliente:**

Encargados reportar a la Gerencia General y tiene a su cargo la atención de clientes, mantenimiento de negocios actuales y consecución de nuevos clientes. Orientar, diseñar, evaluar e implementar estrategias de Mercadeo y Ventas.

#### **Departamento de ventas:**

- ✓ Realizar negociaciones con los clientes.
- ✓ Analizar los porcentajes de descuentos.
- ✓ Revisar y aprobar las ofertas.
- ✓ Revisión y aprobación de las órdenes de compra.
- ✓ Realizar los informes de ventas.

#### **Departamento de producción:**

En este departamento es el encargado de la elaboración del calzado teniendo en cuenta los modelos y las cantidades a producir.

**Diseño;** en esta área se encargan de diseñar el modelo de calzado que seguidamente se llegara a producir.

**Confección,** encargado del producto final para la venta.

#### **Departamento de finanzas:**

- ✓ Prepara un estado de cuenta mensual de los proveedores y clientes
- ✓ Se encarga que las cobranzas y pagos sean eficientes y racionales.
- ✓ Registrar la información económica y financiera de la empresa en los libros principales y auxiliares como: diario simplificado, registro de compra, registro de ventas, inventarios y balances.
- ✓ Liquidar los sueldos oportunamente para la realización del pago al personal.
- ✓ Efectuar las liquidaciones del impuesto para su respectiva declaración y pago.

Entre otras funciones que dicho departamento este encargado de realizarlos.

### **5.1.3. Análisis de la situación actual de la empresa**

**Resumen de la guía de entrevista;** realizada al gerente de la empresa de calzados de calzados Von Gregori SAC, Sr. Ronal Zavaleta C.

- En la primera pregunta respondió; indico que el cargo que desempeña en la empresa es de gerente general.
- En la segunda pregunta respondió; que viene laborando en dicho cargo desde hace 10 años.



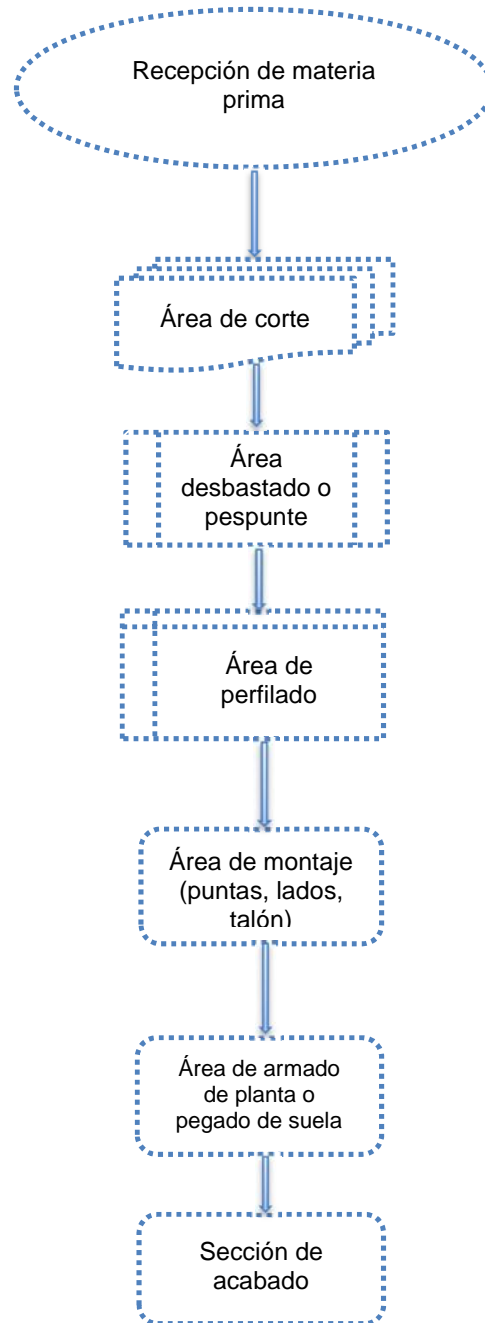
- En la tercera pregunta respondió; que las funciones que realiza verificar el buen manejo de todas las áreas de la empresa desde administrativo hasta producción, ya que él es encargado del desarrollo económico de dicha empresa.
- En la cuarta pregunta respondió; que no se ha implementado un sistema de control interno, porque considera que generaría un gasto bastante fuerte para la empresa, también manifestó que preferían trabajar de manera empírica o de acuerdo a lo aprendido con la experiencia.
- En la quinta pregunta respondió; que la producción ha evolucionado favorablemente en los últimos años, ya que hay más demanda de valerianas, sandalias, botas y botines, que son distribuidos a diferentes departamentos del Perú.
- En la sexta pregunta respondió; que en el área de producción se lleva un control interno de manera empírica ya que para él tiene un mejor conocimiento del mecanismo o forma de realizarlo.
- En la séptima pregunta respondió; que las deficiencias son varias ya que hay una demora en obtener reportes de materiales existentes, no hay reportes de las labores que vienen realizando los operarios durante el día, tampoco tiene actualizados los reportes de la producción durante la semana.
- En la octava pregunta respondió; que si está bastante interesado en saber en qué consiste el sistema de control interno, y que si estaría interesado en participar en el diseño e implementación en el área de producción ya que considera que sería posible corregir las deficiencias que tiene dicha área.
- En la novena pregunta respondió; que la actitud de los operarios sería de la negativa a utilizarlo por desconocer de que se trata, pero con las capacitaciones que se realizara después de la implementación sería posible la aceptación.
- En la décima pregunta respondió; que afectaría de manera favorable, porque permitiría corregir ciertos errores y se desarrollaría una mejor gestión en el área de producción, porque con lo implementado se obtendría reportes en un tiempo indicado y se podría tomar mejores decisiones.

#### **5.1.4. Resumen de la guía de observación**

Esta guía de observación ha sido realizada en el área de producción de la empresa, de la cual hemos obtenido los siguientes resultados de acuerdo a la guía de observación (Anexo 3) se estableció elaborar un diagrama de flujo, para interpretar analizar, la gestión del área de producción.

**FLUJOGRAMA DEL PROCESO PRODUCTIVO**

**FIGURA N° 2. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN**



Fuente: Empresa de calzados Von Gregori SAC.

## Descripción

### Área de recepción de materia prima

La recepción de las materias primas se realiza en el área del almacén que es como un almacén 1, donde se inspecciona que el material tenga las características previamente establecidas en dimensión, calidad y clase.

Los materiales que se reciben son: piel, cuero, forro, suela, tacones, contrafuerte, cascos, hilo, ojillos, agujetas, hebillas, tachuelas, pigmentos, alcohol, bencina, lijas, base de poliuretano dependiendo del modelo o modelos que se estén procesando.

Es importante destacar que la empresa procesará o elaborará el producto ordenado por el cliente o el modelo nuevo o innovado de la propia empresa.

### Área de corte

Desde esta sección se inicia el control de los materiales que serán utilizados en todo el proceso. El corte de cuero se realiza con ayuda de una maquina o se hace de forma manual.

El obrero encargado de realizar los cortes, debe cuidar al acomodar los patrones del modelo del zapato de no incluir algunas partes lastimadas que suelen venir en los cueros. El obrero cortador, se le asigna la tarea de cortar exclusivamente los números que se le indiquen, por ejemplo:

**TABLA N° 1. PROCESO PRODUCTIVO**

NÚMEROS	34	35	36	37	38	39	TOTAL
Pares a cortar	2	2	2	2	2	2	12

Fuente: Empresa de calzados Von Gregori SAC.

El obrero cortador, respeta estas indicaciones e inician el corte de los números mayores, para aprovechar al máximo del cuero asignado para esta tarea, colocando el número menor útilmente, evitando el desperdicio que a veces suele ser bastante.

El corte de forro sigue las mismas características del corte del cuero, excepto que los moldes o patrones del forro tienen una diferencia mínima con los del cuero, aunque parezcan iguales y al momento de armado y montado del calzado, se notará. El rebajado y dobladillado de cuero se pueden realizar manualmente o con máquina y consiste en rebajar los bordes que se unirán, también se raya el cuero con un lapicero o con molduras especiales para que cuando se cosan, sea de manera libre sobre lo rayado, como guía, evitando que se cosan disparejo.

### **Área de desbastado**

Se realiza a mano calculando el ángulo en que la cuchilla debe entrar en el cuero y el ancho del desbaste, de esta manera es un trabajo artesanal el cual es de muy poco rendimiento, por lo que solo una mano entrenada y hábil puede realizar este trabajo de manera precisa.

### **Área de perfilado**

Consiste en la unión y el pegado de la formas del diseño cortado, usando pegamentos para poder coser mejor y con mayor facilidad. Se cose el forro con la piel y se corta el sobrante de forro, se cosen los lados del calzado con la vista principal o sea la puntera, con mucho cuidado, evitando errores para que el calzado no quede deforme.

Dependiendo el modelo se pega o se cose, según sea el caso, sobre lo ya rayado una hebilla o adorno de acuerdo al modelo. También se cose a la planta del forro una etiqueta con la marca de la empresa. En la cual se utilizan diferentes herramientas como; tijera, martillo, lezna, cuchilla (para desbastar cuero).

### **Área de montaje**

Se fija la planta a la horma mediante tachuelas o grapas, se le pone pegamento a la planta para que al realizarse el montado se fije de inmediato. Se moja el casco de celaste con bencina y se mete la puntera a una máquina que planchará el casco sacándole las arrugas, la misma operación se realiza con el contrafuerte.

La punta del zapato se vaporiza a través de una máquina, humedeciéndola y se monta sobre la horma con un tirón, así el cuero resiste y no se rompe o agrieta como lo haría si estuviera seca. Se montan los lados y talones a la horma.

### **Área de armado**

El corte de zapato ya montado en la horma y las suelas, se raspa, para que al untar el pegamento, los materiales absorban adecuadamente, el pegamento que se coloca con una brocha. La suela y el corte se unen y se meten a una prensa hidráulica o neumática manteniendo una presión constante durante unos segundos.

### **Área de acabado**

Se saca la horma del zapato, se rebajan las asperezas de los filos de la suela o planta, se emparejan las tapas, se pintan los filos de la suela y el tacón, se cortan los excedentes del forro y finalmente pinta, lustra y pule el zapato.

Y es así como elaboran el calzado en el área de producción de la empresa de calzados Von Gregori SAC, teniendo en cuenta el flujograma presentado, los investigadores podemos observar mediante la guía de observación las falencias encontradas en dicha área, para eso procederemos a elaborar un nuevo flujograma el cual debe ser adaptado para el diseño de un sistema de control interno que ayude a mejorar el área de producción de la empresa.

### TIEMPO TRANSCURRIDO PARA LA ELABORACION

El tiempo que transcurre en la elaboración del calzado es de acuerdo a la cantidad o pedido que se va a elaborar teniendo en cuenta los materiales o insumos a utilizar a continuación se especificará el tiempo que transcurre actualmente en elaborar el calzado el área de producción de la empresa.

Desde el momento en que se toma un pedido y se tiene el modelo seleccionado, va al área de corte para una cantidad 60 pares de botas modelo sport.

Para la fabricación del pedido se necesita los siguientes insumos:

**TABLA N° 2. DETALLE DE INSUMOS**

DETALLE	CANT.	U.M.
Cuero	10	Mts.
Forro	12	Mts.
Hilos	3	Cono
Pasadores	120	Unid.
Plantillas	120	Unid.
Sierres	120	Unid.
Plantas PVC	120	Unid.
Clavos	2	Caja
Pegamentos / limpiadores	3	Lts.
Cajas	60	Unid.

Fuente: Empresa de calzados Von Gregori SAC.

Teniendo ya la tabla o detalle de insumos a utilizar en la elaboración del calzado a continuación daremos a conocer el tiempo que transcurre en cada área.

**Área de corte:** en esta área como se detalló anteriormente se realiza el corte del modelo seleccionado, el operario tiene un periodo de **4 ½ horas**, para cortar el modelo. Del cuero más los forros que también es necesario sean cortados con el mismo molde del modelo seleccionado.

**Área de desbastado:** en el cual tiene un tiempo de duración de **2 horas**, para realizar el raspado de las zonas donde serán moldeados y pegados las partes que se necesitan para armar el modelo seleccionado.

**Área de perfilado:** o dobles de los moldes tiene una duración de **30 horas**, para realizar los dobles de bordes y unión de los lados necesarios para la elaboración.

**Área de montaje:** en el cual se realizan el colocado del molde ya para ser armado, colocando los insumos como grapas o clavos, celaste, limpieza de plantas el cual tiene una duración de **5 horas**.

Como llegando casi al final de la elaboración tenemos:

**Área de armado:** en el cual se procede a la unión del montaje de horma con las planta de la bota, que consiste en echar pegamento blanco o PVC, a el montaje y la planta para ser unidos, este proceso tiene duración de **15 horas**, contando con el tiempo que se deja secar y amoldar bien el calzado elaborado.

**Área de acabado:** se pintan los filos de la planta y bordes expuestos, se cortan los excedentes del forro y finalmente pinta, lustra y pule la bota. Este proceso tiene una duración de **5 horas**.

Resumen de los tiempos transcurridos en la elaboración del calzado (botas) de la empresa de calzados Von Gregori SAC: en base a 60 pares de botines que corresponde a 5 docenas.

**TABLA N° 3. DETALLE DE TIEMPOS POR ÁREAS**

OPERARIOS	CORTE		DESASTADO	PERFILADO	MONTAJE	ARMADO		ACABADO
	Manual	Máquina	Manual	Máquina	Manual	Manual	Máquina	
Operario 1	3horas	1 ½ horas						
Operario 2			2 horas					
Operario 3				30 horas				
Operario 4					5 horas	10horas	5 horas	
Operario 5								5 horas
Total tiempo transcurrido:					61:30 horas			

Fuente: Empresa de calzados Von Gregori SAC.

**Descripción:**

En la presente tabla podemos observar el detalle del tiempo transcurrido para la elaboración de un modelo de calzado, en esta caso es la bota sport.

Cabe recalcar que los tiempos pueden variar depende del modelo seleccionado, pero el área de corte se mantendría los mismos tiempos ya que en dicha área es el tiempo por mayor y menor cantidad es el mismo, en el caso de la utilización de las áreas que poseen maquinaria, es necesario también que sean los operarios quienes manipulen dichas maquinarias.

#### 5.1.5. Referencia de productos

Actualmente la empresa de calzados Von Gregori SAC, fabrica botines sport para dama las cuales se pueden apreciar en las siguientes ilustraciones:

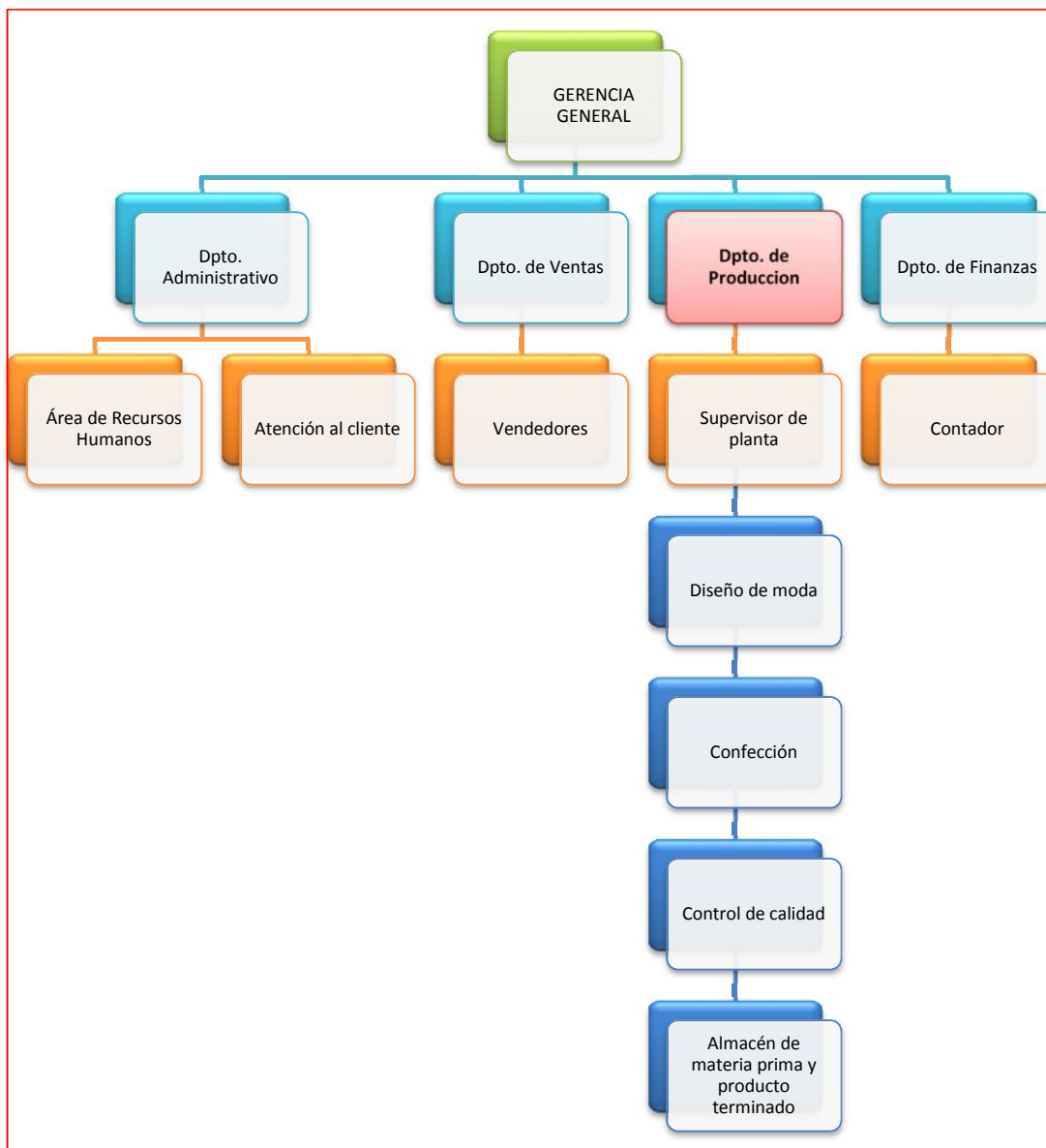


Fuente: Empresa de calzados Von Gregori SAC.

**5.2. Diseñar un sistema de control interno para el área de producción que permita manejar adecuadamente las operaciones que se realizan en la empresa**

**5.2.1. Organigrama Propuesto**

**FIGURA N° 3. ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA DE CALZADOS CON GREGORI SAC**



Elaboración: propia.



### **Descripción:**

Para mejorar el control interno de la empresa de calzados Von Gregori SAC. En el departamento de producción, la gerencia debe tener la responsabilidad de contar con un organigrama propio acerca de la estructura administrativa para el área de producción, el cual se debe trabajar a la par con su respectivo manual de organización y funciones especialmente para el área. Gracias a la investigación se puede revelar que la falta de estas áreas, pone a la entidad en una situación alarmante que ocasiona desorden en las labores así como también la duplicidad de funciones.

Por lo tanto la elaboración del gráfico y del documento normativo, permitirá que las operaciones se desarrollen con orden, eficiencia y eficacia evitando que los mismos empleados de la empresa evadan responsabilidades, o ante algún caso de conflicto se puede detectar con exactitud quién se rehusó a cumplir con lo normado.

### **5.2.2. Hoja de cálculo modelo de programación de la producción**

Uno de los aspectos que más influyen en la organización de una empresa, es la programación de la producción. Siguiendo un ordenamiento lógico, la programación de la producción debe ser un paso posterior a la planeación. Con la programación se determina cuándo se debe iniciar y terminar cada lote de producción, qué operaciones se van a utilizar, con qué máquina y con qué operarios.

Con la hoja de calcula diseñada para la producción se podrá obtener beneficios para la empresa dentro de los beneficios tenemos:

- ✚ Los pedidos se podrán entregar en las fechas pactadas
- ✚ Se calculan las necesidades de mano de obra, maquinaria y equipo
- ✚ Mejor utilización de los recursos
- ✚ Se pueden disminuir los costos de producción

A continuación presentaremos una guía para programar la producción y mejorar la gestión del área encargada.

En el diseño del sistema de control interno para el área de producción se establecerá una hoja de cálculo que debe llevar la siguiente información:

**TABLA N° 4. CÁLCULO DEL TIEMPO SEGÚN PRODUCCIÓN REQUERIDA**

CALZADOS VON GREGORI SAC						
Trujillo - El Porvenir						T/D: 01
Teléfono: 044-410255						
TARJETA DE TIEMPO PROGRAMADO						
Nombre: Ronal Zavaleta						
Área: Diseño			Modelo: Nuevo			
N° O.Producc.	Pares a producir	H. Ingreso Hoja Diseño		H. Entrega Diseño		Total
		Fecha	Hora	Fecha	Hora	
001	60	03/07/2017	7:00 a.m.	03/07/2017	4:00 p.m.	8 horas
Observación: Por ser modelo nuevo.						
Responsable: Supervisor de planta (producción)						V°B°

Elaboración: Propia

**Descripción:**

Esta tarjeta va a permitir el control del tiempo productivo y tiempo perdido de los responsables de cada área. Ya que se marcara hora de entrega de pedido a diseñar y hora de término del trabajo.

**Nota;** el modelo a diseñar puede tardar muchas horas si es que no se tiene el esquema, si es un modelo que ya se tiene en el catálogo podrá hacerse modificaciones las cuales tienen un tiempo prudente de 2 horas, en esta caso tomaremos un modelo nuevo para la elaboración de la tarjeta.

**TABLA N° 5. CÁLCULO DEL TIEMPO ÁREA DE CORTE**

CALZADOS VON GREGORI SAC						
Trujillo - El Porvenir						T/C: 01
Teléfono: 044-410255						
TARJETA DE TIEMPO PROGRAMADO						
Nombre: Wilson Zavaleta						
Área: Corte			Modelo: Nuevo			
N° O.Producc.	Pares a producir	Recepción		Entrega		Total
		Fecha	Hora	Fecha	Hora	
001	60	04/07/2017	7:00 a.m.	04/07/2017	10:00 a.m.	3 horas
Observación: Tiempo total calculado por los 60 pares.						
Responsable: Supervisor de planta (producción)						V°B°

Elaboración. Propia

**Descripción:**

Con esta tarjeta podremos controlar el tiempo que se tarda el área de corte en entregar lo solicitado, permitirá medir el tiempo aprovechable y el ocioso, tendrá un sello de recepción y otro de entrega para pasar a la siguiente fase.

**TABLA N° 6. CÁLCULO DEL TIEMPO ÁREA DE PERFILADO**

CALZADOS VON GREGORI SAC						
Trujillo - El Porvenir						T/P: 01
Teléfono: 044-410255						
TARJETA DE TIEMPO PROGRAMADO						
Nombre: Andrea Robles						
Área: Perfilado			Modelo: Nuevo			
N° O.Producc.	Pares a producir	Recepción		Entrega		Total
		Fecha	Hora	Fecha	Hora	
001	60	04/07/2017	10:30 a.m.	06/07/2017	5:30 p.m.	25 horas
Observación: Tiempo total calculado por los 60 pares.						
Responsable: Supervisor de planta (producción)						V°B°

Elaboración. Propia

**Descripción:**

Con esta tarjeta podremos controlar la duración del perfilado en esta área, se tendrá en cuenta la hora de recepción de los cortes, como también la hora de salida para el traspaso a otras áreas del proceso de producción, el perfilado se controlara en base a 60 pares.

**TABLA N° 7. CÁLCULO DEL TIEMPO ÁREA DE MONTAJE Y ARMADO**

CALZADOS VON GREGORI SAC						
Trujillo - El Porvenir						T/MA: 01
Teléfono: 044-410255						
TARJETA DE TIEMPO PROGRAMADO						
Nombre: Junior Guzmán						
Área: Montaje / Armado			Modelo: Nuevo			
N° O.Producc.	Pares a producir	Recepción		Entrega		Total
		Fecha	Hora	Fecha	Hora	
001	60	07/07/2017	7:00 a.m.	08/07/2017	12:00 p.m.	15 horas
Observación: Tiempo total calculado por los 60 pares.						
Responsable: Supervisor de planta (producción)						V°B°

Elaboración: Propia.

**Descripción:**

Con esta tarjeta podremos controlar el tiempo transcurrido desde, el área de montaje hasta el armado ya que tendrá hora de recepción y hora de entrega del trabajo terminado por el o los operarios de dicha área, en este caso el área de montaje y armado es la misma ya que el mismo operario realiza ambos trabajos, por lo que le toma más tiempo para la entrega de dicho trabajo ordenado y programado.

**TABLA N° 8. CÁLCULO DEL TIEMPO ÁREA DE ACABADO**

CALZADOS VON GREGORI SAC						
Trujillo - El Porvenir						T/A: 01
Teléfono: 044-410255						
TARJETA DE TIEMPO PROGRAMADO						
Nombre: Fanny Gonzales						
Área: Acabado			Modelo: Nuevo			
N° O.Producc.	Pares a producir	Recepción		Entrega		Total
		Fecha	Hora	Fecha	Hora	
001	60	08/07/2017	2:00 p.m.	08/07/2017	7:00 p.m.	5 horas
Observación: Tiempo total calculado por los 60 pares.						
Responsable: Supervisor de planta (producción)						V°B°

Elaboración: propia

**Descripción:**

Con esta tarjeta podremos controlar el tiempo transcurrido desde, la entrega del área de armado hacia la recepción del área de acabados.

**5.2.3. Hoja de control de la producción**

Al finalizar esta sección el empresario o gerente estará en capacidad de realizar un control de la producción en su empresa.

**TABLA N° 9. CONTROL DE LA PRODUCCIÓN Y HORAS TRABAJADAS**

<b>CALZADOS VON GREGORI SAC</b>					
<b>Trujillo - El Porvenir</b>					<b>T/CP: 01</b>
<b>Teléfono: 044-410255</b>					
Reporte de trabajo N°: 01			<b>TIEMPO TRANSCURRIDO</b>		
Nombre: Diana Espejo					
Responsables	Orden N°	Pares	Horas	Minutos	Total
Área de Diseño	001	60	8	0	8
Área de Corte	001	60	3	0	3
Área de Perfilado	001	60	25	0	25
Área de Montaje / Armado	001	60	15	0	15
Área de Acabado	001	60	5	0	5
					56 horas
Observación: Tiempo total calculado por los 60 pares.					
Encargado: Diana Espejo (jefe de producción)					V°B°

Elaboración: Propia

**Descripción:**

El control de la producción es verificar si la empresa está cumpliendo con las metas propuestas en la planeación y programación.

Este control se realiza a través de herramientas como son las órdenes de producción, reportes de trabajo y control de materias primas. Con el control de la producción podremos obtener algunas ventajas tales como:

- ✚ Organización en la producción
- ✚ Controlar el consumo de las materias primas
- ✚ Controlar el tiempo trabajado por operario
- ✚ Verificar las cantidades producidas

#### 5.2.4. Hoja de cálculo control de materias primas

**TABLA N° 10. CONTROL DE MATERIAS PRIMAS**

<b>CALZADOS VON GREGORI SAC</b>						
Trujillo – El Porvenir						<b>C.M.P.</b>
Teléfono: 044-410255						
Para O.P. N°: 001						
Fecha de entrega: 08/07/2017						
<b>Materiales</b>	<b>Cantidad entregada</b>		<b>Cantidad devuelta</b>		<b>Cantidad utilizada</b>	
Cuero	10	Mts.	0	Mts.	10	Mts.
Forro	12	Mts.	1	Mts.	11	Mts.
Hilos	3	Cono	0.5	Cono	2.5	Cono
Pasadores	120	Unid.	0	Unid.	120	Unid.
Plantillas	120	Unid.	0	Unid.	120	Unid.
Sierres	120	Unid.	0	Unid.	120	Unid.
Plantas PVC	120	Unid.	0	Unid.	120	Unid.
Clavos	2	Caja	0.5	Caja	1.5	Caja
Pegamento / Limpiador	3	Lt.	0	Lt.	3	Lt.
Cajas	60	Unid.	0	Unid.	60	Unid.
Observación: Total calculado por los 60 pares.						
Responsable:						

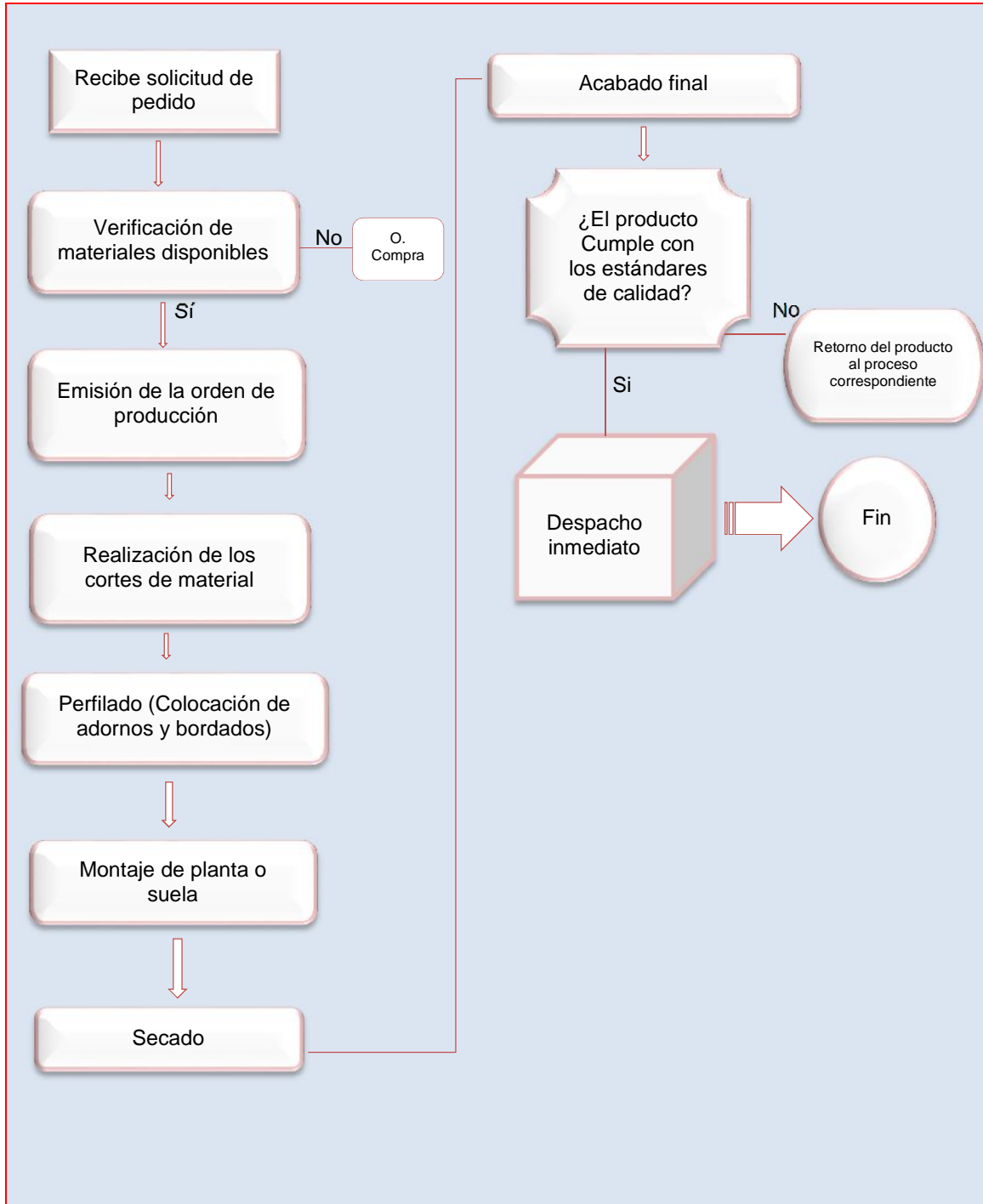
Elaboración. Propia

#### **Descripción:**

Con la hoja de cálculo diseñada para el control de la materia prima podremos tener en cuenta los insumos entregados a producción, así como la cantidad consumida y la cantidad devuelta, la entrega de los materiales para ser utilizados en la elaboración del calzado, también se debe indicar la orden de producción en la que se van a utilizar, la cantidad entregada y el encargado de recibir.

**5.2.5. Diseño flujograma propuesto para el área de producción**

**FIGURA N° 4. FLUJOGRAMA PROPUESTO PARA PRODUCCIÓN**



Elaboración: Propia.

**Descripción:**

Como podemos observar en el flujograma propuesto se incluye desde; la solicitud del pedido de venta para el cual se hará una verificación de la existencia de materiales para la elaboración del pedido, el cual estará encargado el supervisor de área.

Luego se generara la orden de producción en el cual detallaremos el modelo y la cantidad a producir así como también color y numeraciones, pasara a el área de cortado con la hoja de producción donde se detallara a los encargados de realizar el trabajo luego pasaremos al área de guarniciones donde se le colocaran adornos entre otros accesorios necesarios; como se puede observar se incluirá un control de calidad para mejorar la gestión del área de producción con la finalidad de seguir contribuyendo con el desarrollo de la empresa.

### **5.3. Evaluar el impacto de los resultados que se obtendrían de implementarse el sistema de control interno en el área de producción de la empresa calzados Von Gregori SAC, Trujillo 2017**

Para evaluar el impacto o los resultados que se podría obtener de lograr la implementación del sistema de control interno para el área de producción y un buen desarrollo para la empresa, hemos diseñado las tablas de control que se pueden observar y analizar Tabla N° 4 hasta la Tabla N° 10.

Con respecto a la entrevista realizada al gerente general de la empresa quien nos manifestó las repuestas más relevantes que detallaremos a continuación para las cuales le encontramos la solución:

- En la cuarta pregunta respondió; que no se ha implementado un sistema de control interno, porque considera que generaría un gasto bastante fuerte para la empresa, también manifestó que preferían trabajar de manera empírica o de acuerdo a lo aprendido con la experiencia.
- En la sexta pregunta respondió; que en el área de producción se lleva un control interno de manera empírica ya que para él tiene un mejor conocimiento del mecanismo o forma de realizarlo.

En este caso el equipo de investigación propuso el diseño de un sistema de control interno para el área de producción, en Microsoft Excel el cual es accesible para todos ya que no es necesario pagar licencias ni actualizaciones, este simple diseño en "hojas de cálculo" que se elaboraran en Microsoft Excel las cuales contienen información precisa y permitirán obtenerla en un tiempo oportuno permitiendo la información real de los procesos de producción.

Las hojas de cálculo las podemos observar como una referencia, en las tablas N° 4, 5, 6 ,7 y 8.



**FIGURA N° 5. DISEÑO PANTALLA DE INICIO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**



Elaboración: Propia

- ✓ **Botón tiempo área de diseño:** Este botón contiene hoja de cálculo donde va a especificar si es un producto nuevo a diseñar o si es un producto ya en catálogo, la cual contiene hora de inicio el trabajo y hora de término así como el encargado a realizar la labor.
- ✓ **Botón tiempo área de corte:** Este botón contiene hoja de cálculo donde podremos encontrar la fecha y hora en que se entregó el modelo a cortar y el tiempo que se tarda el área de corte en entregar lo solicitado, permitirá medir el tiempo aprovechable y el ocioso.
- ✓ **Botón tiempo área de perfilado:** Este botón contiene hoja de cálculo en la cual podremos encontrar de manera detallada y específica, fecha, hora, cantidad de producto nombres de los operarios encargados de realizar la labor del perfilado del calzado, también se podrá visualizar la hora de entrega de la producción para ser entregada a la siguiente área.
- ✓ **Botón tiempo área de montaje:** Este botón contiene hoja de cálculo en la cual podremos observar el detalle del tiempo transcurrido en realizar esta labor así también como los encargados, al igual que las demás contiene hora de entrega del producto , cantidad, fecha, hora de término de la labor de armado y montaje.
- ✓ **Botón tiempo área de acabado:** Este botón contiene hoja de cálculo en la cual se detalla la cantidad de producción derivada a dicha área tiempo de

permanencia, así como fecha, hora, nombre de los encargados de realizar dicha labor.

- ✓ **Botón producción y horas trabajadas:** En este botón podremos encontrar de manera específica, el total de la producción del día y mensual el tiempo transcurrido en cada área detalle de órdenes de producción cantidad producida, horas y minutos transcurridos total de horas trabajadas en la semana o mes. Visualizaremos detalle de áreas, fecha y responsables de la verificación y dar el visto bueno de lo ocurrido.
- ✓ **Botón de materias primas:** Sirve para visualizar el detalle de cantidad y color de los materiales entregados a producción, cantidad consumida y cantidad devuelta también contiene fecha y hora de entrega y referencia de orden de producción donde fueron distribuidas las materias primas.

- En la séptima pregunta respondió; que las deficiencias son varias ya que hay una demora en obtener reportes de materiales existentes, no hay reportes de las labores que vienen realizando los operarios durante el día, tampoco tiene actualizados los reportes de la producción durante la semana.

Para resolver dichas deficiencias, el equipo ha propuesto el diseño de hoja control de producción y horas trabajadas, en las cuales podrá observar la producción diaria las horas trabajadas en cada área, horas provechosas durante el día, semana, y mes. La cual le permitirá tomar mejores decisiones en cuanto a personal que labora en dicha área y cantidades a producir como proyecciones a futuro y contribuir con el mejoramiento continuo de la actividad empresarial.

La cual podremos observarla en la **Tabla N° 9. Control de la producción y horas trabajadas.**

- En la octava pregunta respondió; que si está bastante interesado en saber en qué consiste el sistema de control interno, y que si estaría interesado en participar en el diseño e implementación en el área de producción ya que considera que sería posible corregir las deficiencias que tiene dicha área.

Para contribuir con el interés del gerente de conocer cómo se llevaría a cabo el sistema de control interno para el área de producción, el equipo de investigación elaboro un nuevo flujo grama en el que incluye los pasos que se tendrían en cuenta para la elaboración del sistema, del cual detallamos anteriormente en la **Figura N° 4. Flujograma propuesto para producción.**

Dicho flujo grama en comparación con el elaborado en base a la guía de observación, hemos agregado varios puntos entre los más relevantes tenemos; revisión de estándares de calidad, con la finalidad de sacar un buen producto final para la venta o satisfacer con las expectativas de los clientes nuevos y existentes.

- En la novena pregunta respondió; que la actitud de los operarios sería de la negativa a utilizarlo por desconocer de que se trata, pero con las capacitaciones que se realizara después de la implementación sería posible la aceptación.

Efectivamente, tal y como respondió el gerente se realizara capacitaciones con el personal que viene laborando en la empresa específicamente en el área de producción, ya que dicho sistema será exclusivamente para mejoramiento de las gestiones de producción, también se capacitara de manera muy minuciosa a el supervisor de dicha área, para que pueda capacitar a personal nuevo.

- En la décima pregunta respondió; que afectaría de manera favorable, porque permitiría corregir ciertos errores y se desarrollaría una mejor gestión en el área de producción, porque con lo implementado se obtendría reportes en un tiempo indicado y se podría tomar mejores decisiones.

Para apoyar la respuesta del gerente entrevistado por el equipo de investigación; detallamos mediante un comparativo de “sistema de control interno” llevado de manera empírica o manual con lo beneficioso que es llevarlo de manera virtual, ya que nos permite hacer correcciones modificaciones, agregar nuevos esquemas, nuevas ideas y sobretodo información actualizada, para el control de gerencia sobre el área de producción pudiendo monitorearlo de cualquier lugar mediante programas agregados a la PC.

**TABLA N° 11. CUADRO COMPARATIVO ÁREA DE PRODUCCIÓN**

ÁREA DE PRODUCCION CUADRO COMPARATIVO					
			DE IMPLEMENTARSE EL SISTEMA DE CONTROL		
CONTROL DE MATERIA PRIMA	CONTROL ACTUAL	RIESGO	CONTROL DE MATERIA PRIMA	CONTROL IMPLEMENTADO	BENEFICIO
Materiales Directos	No existe control	Falta de materiales directos	Materiales Directos	Clasificación materia prima	Conocer cantidad de materia prima existente
Materiales Indirectos	No existe Control	Desconocer las cantidades de accesorios y suministros	Materiales Indirectos	Clasificación como materiales indirectos	Conocer cantidades exactas de materiales adicionales
ÁREA DE PRODUCCIÓN					
Cuenta con un sistema de control interno definido para el área.	No existe control	Varios	Cuenta con un sistema de control interno definido para el área.	Diseño de sistema de control para el área.	Tener mejor control de los manejos de cada proceso.
Remite informes de desempeño de los operarios de producción a la gerencia.	No existe sistema de remisión	Desconocer las horas trabajadas por operario	Remite informes de desempeño de los operarios de producción a la gerencia.	Hoja de cálculo diseñada para trabajo de operarios de área.	Permite conocer horas trabajadas por área y por operario.
Preparan informes que sean necesarios para un mejor control del área de producción.	No existen informes actualizados	Desconocer la producción real	Preparan informes que sean necesarios para un mejor control del área de producción.	Hoja de cálculo control de la producción y horas trabajadas.	Controlar la producción el tiempo de trabajo por operario y cantidad de prod.
Existencia medios para el intercambio de información entre los integrantes de producción.	No existen	Demora en terminar la producción requerida	Existencia medios para el intercambio de información entre los integrantes de producción.	Control de hora de ingreso y hora de salida de cada área.	Visible y accesible para todos los integrantes del área.
El personal del área de producción recibe capacitaciones para realizar una labor eficiente y eficaz.	No hay capacitaciones sobre sistema de control	Desconoce de qué se trata un sistema	El personal del área de producción recibe capacitaciones para realizar una labor eficiente y eficaz.	Capacitación de manera minuciosa a cada integrante.	Permite mejor manejo del sistema en el área.

Elaboración: Propia

## CAPÍTULO 6. DISCUSIÓN

Analizando los datos obtenidos en la entrevista y cuestionario, realizados en la empresa, podemos determinar que existen deficiencias en las gestiones que se vienen realizando en el área de producción de la empresa de calzados Von Gregori SAC.

Podemos apreciar que, en la empresa, existe un sistema de control interno deficiente y débil, en las distintas áreas que conforman la producción, ya que no cuentan con un reglamento o manual de organización y funciones que permita conocer, la responsabilidad y autoridad de dicha área así como las labores que desarrollaran y con qué áreas deberán coordinar para el cumplimiento de los objetivos trazados.

De acuerdo a lo planteado en esta investigación todas las empresas y microempresas deben contar con un sistema de control interno ya que de ello depende el buen funcionamiento de las distintas áreas que conforman una unidad económica, lo cual les permite el crecimiento económico y desarrollo empresarial que les va a permitir permanecer en el mercado competitivo que cada vez se torna más complicado debido a las nuevas tecnologías y métodos de control utilizados por los distintos rubros empresariales.

De acuerdo a lo escrito por el autor, Vizcarra (2007), la importancia de un eficiente sistema de control radica en su principal propósito, detectar con oportunidad, cualquier desviación significativa en el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos; asimismo es importante porque el control interno promueve la eficiencia de las operaciones, podemos concordar con el autor ya que se ha comprobado mediante la investigación la importancia de contar con un sistema de control interno para el mejoramiento de la gestión de distintas áreas que realizan el proceso de producción en la empresa que es la unidad de estudio.

Según lo escrito por, Mantilla (2009), expresa que la consolidación del sistema de control interno es un asunto que se da con el paso del tiempo. No existe ningún sistema de control interno que sea carente de errores. Con lo cual, estamos de acuerdo, pues si la empresa llegase a implementar el sistema propuesto mejorará significativamente la gestión del área de producción y podrá cumplir de manera eficiente con los objetivos planteados por la gerencia.

En la publicación de COSO (2009), un buen control interno es un buen negocio ayuda a las organizaciones asegurar que se cumplan los objetivos operativos, financieros y de cumplimiento. En la empresa de calzados Von Gegori SAC, podemos observar que presenta inconvenientes para cumplir sus objetivos de producción, debido a que existen numerosas deficiencias por falta de supervisión y control a lo largo de los procesos tales como; control de materia prima, controles definidos por áreas, no hay informes de desempeños por áreas y operarios, falta de medios para el intercambio de información por áreas, no existen reportes de la producción total, lo cual dificulta la toma de decisiones en cuanto a producción por parte de gerencia.

## CONCLUSIONES

Durante el desarrollo del presente trabajo de investigación se pudo concluir lo siguiente:

1. El análisis de la situación actual con respecto al sistema de control interno que manejan en el área de producción de la empresa de calzados Von Gregori SAC, se pudo determinar que existen deficiencias en las actividades que se vienen desarrollando en dicha área lo cual no permite cumplir con los objetivos propuestos para contribuir al desarrollo empresarial, entre las deficiencias encontradas tenemos la falta de un reglamento interno de trabajo para el área, no cuentan con manual de organización y funciones que pueda permitir a los colaboradores conocer las labores que deben desarrollar, falta de capacitación al personal entre otras deficiencias antes descritas. En lo que corresponde al control por áreas que constituyen el departamento de producción, se pudo detectar el retraso en la entrega del producto según requerimientos del cliente debido a que no hay control de materias primas por lo que hay faltantes para culminar el trabajo, esto genera malestar en los clientes ya que no se entrega la mercadería en el tiempo pactado. Para detectar falencias existentes se realizó una entrevista el gerente general de la empresa de acuerdo a lo respondido se propuso el diseño de un sistema de control interno en Microsoft Excel para mejorar la gestión del área de producción y la aplicación de medidas correctivas, de manera que las operaciones de producción se desarrollen de acuerdo a normas políticas y procedimientos.
2. Se procedió a diseñar un sistema de control interno en el área de producción basado en un modelo COSO, constituidos por elementos como: organigrama, cuestionario para la evaluación de control interno; del área de producción diseñando, hojas de cálculo de tiempo según producción requerida, tiempos por cada área empezando por área de diseño, área de corte, perfilado, montaje y armado, acabado, control de producción total y horas trabajadas, control de materias primas consumidas, dichas hojas de cálculo consignan fecha y hora de elaboración del trabajo requerido, también se elaboró un flujograma para proceso de producción para dar a conocer de manera dinámica los procesos a seguir en el área de producción de la empresa de calzados Von Gregori SAC para contribuir con el mejoramiento de la gestión del área de la unidad económica en estudio.
3. Con la contrastación de la hipótesis y las deficiencias encontradas podemos determinar, que la aplicación de un adecuado sistema de control interno contribuirá favorablemente a mejorar la gestión del área de producción de la empresa de calzados Von Gregori SAC, el cual también se podría implementar en distintas industrias de la localidad y contribuir con el desarrollo empresarial. Para complementar la hipótesis podemos detallar como mejora



significativamente la producción de manera ordenada ya que antes de proponer el diseño de control interno la empresa llevaba un sistema de manera empírica con el cual podía demorar 61:30 horas en elaborar 60 pares de botas sport de un modelo nuevo para dama, con el diseño elaborado controlando los tiempos por cada área solo tomaría 56 horas, en la elaboración de la misma cantidad, es una mejora significativa de 8.65% en términos porcentuales que corresponden a 5:30 horas, estos resultados se han obtenido en el tiempo transcurrido de una semana, si se controla de forma mensual se tendría los siguientes resultados; ahorro de tiempo en el mes de 34.60% que corresponde a 21:20 horas, las cuales podrían ser aprovechables para producir otros modelos requeridos. La mejora contribuye a favor para este tipo de empresa que trabaja al avance de la producción.

## RECOMENDACIONES

El equipo de investigación, puede dar las siguientes recomendaciones a la empresa, de llegar a implementar el sistema de control interno en el área de producción.

- La empresa en estudio debe optar por la implementación de un sistema de control interno, para el área de producción el cual es necesario para mejorar las deficiencias encontradas, el diseño debe ser acorde a las necesidades del departamento de producción con la finalidad de facilitar la información requerida para la toma de decisiones eficientes que ayuden al crecimiento económico de dicha entidad.
- Antes de iniciar el proceso de diseño e implementación del sistema de control interno se debe capacitar a los responsables de los resultados del área de producción de la empresa, buscando la mejora respectiva. Así mismo es recomendable realizar un análisis de los procesos y funciones de cada una de las áreas integrantes del departamento de producción de la organización con el fin de identificar las debilidades inherentes, conocer los riesgos y definir las medidas a tomar para reducirlos.
- La unidad de análisis deberá evaluar periódicamente los procedimientos del área para establecer la correcta ejecución de las operaciones a realizar con el fin de preservar la eficiencia y eficacia en el desarrollo de los trabajos encargados al área de producción de la empresa de calzados Von Gregori SAC, así mismo se debe realizar actualizaciones o agregar las mejoras necesarias las cuales deberán ser aprobadas por la gerencia y realizados por los encargados del sistema de control interno en acuerdo con los operarios encargados de cada área y así realizar mejoras en las áreas que lo requieran.
- Adicionalmente se recomienda, para un óptimo funcionamiento del sistema de control interno deberá contar con programas de capacitación y motivación, que ayuden al personal con la identificación de la empresa creando en ella una cultura empresarial encaminada a evitar operaciones de manera fraudulenta.



## REFERENCIAS

- Alba Lucia, M. V. (2008). *Metodología de la Investigación*.
- Blocher, E., Stout, D., Cokins, G., & Cheng, K. (2008). *Administración de costos*. Mexico: Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Colectivo de Autores. (2004). *"Herramientas para el Contador"*. Montevideo Uruguay: ISBN 959-7185-01.6.
- Colmenraes. (2012). *Control Interno*.
- Coso. (2013). Resumen ejecutivo. *Control Interno Marco integrado*, 8-9.
- Coso. (2013). Resumen ejecutivo. *Control interno Marco Integrado*, 9.
- Cruzado. (Mayo de 2014). *Tesis Control Interno*.
- Estupiñán. (2006). G.R. Pag. 81.
- Gustavo, C. (2002). *"Auditoría y control Interno" Primera edición*. Colombia: Interamericana Editores S.A. de CV.
- Hansen, D., & Mowen, M. (2007). *Administración de costos Contabilidad y control "Quinta Edición"*. Mexico: Thomson Editores S.A.
- Horngren, C., FOSTER, G., & DATAR, S. (1996). *Contabilidad de Costos. Octava edición*. Mexico: Prentice - hall Hispanoamerica S.A.
- Industrial, D. d. (2012). *Gestión\_Terlevich Gestión de la producción*. Obtenido de Gestión\_Terlevich Gestión de la producción.
- Vizcarra J, (2007). *Auditoría Financiera*. Lima-Perú: Pacífico Editores S.A.C.
- Jimenez, J., Castro, A., & Brenes, C. (2009). *Productividad Primera edición*. Argentina: El Cid Editor.
- Ley 28716. (2014). Sistema de Control Interno. *Sistema de Control Interno*, Art. 3.
- Mantilla, S. (2009). *Auditoría del Control Interno 2da Edición*. Bogota Colombia: ECOE - Ediciones.
- Moreno. (2004). *PROPOSITO DE CONTROL INTERNO*.
- Rodriguez, F. B. (2008). *Gestión de la producción*. Colombia: Unibiblos- Universidad Nacional de Colombia.
- Rodriguez, J. (2006). *Sistema de control interno*. Madrid: Madrid.

### Páginas web

- Admindeempresas. (2009). *admindeempresas.blogspot.pe*. Obtenido de <http://admindeempresas.blogspot.pe/2009>
- Industrial, D. d. (2012). *Gestion\_Terlevich Gestion de la produccion*. Obtenido de Gestion\_Terlevich Gestion de la produccion
- COSO. (January de 2009). *www.coso.org*. Recuperado el 2017, de Guidance on Monitoring InternalControlSystems: [https://www.coso.org/Documents/COSO\\_Guidance\\_On\\_Monitoring\\_Intro\\_online](https://www.coso.org/Documents/COSO_Guidance_On_Monitoring_Intro_online)

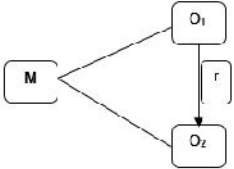
## ANEXOS

### ANEXO N° 1

#### MATRIZ DE CONSISTENCIA

#### Proyecto de investigación Aplicativo - Transversal

Título: "DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA DE CALZADOS VON GREGORI SAC, TRUJILLO 2017".

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	MUESTRA	DISEÑO	INSTRUMENTO	ESTADÍSTICA
<p><b>Pregunta General</b></p> <p>¿De qué manera la aplicación de un sistema de control interno mejoraría la gestión del área de producción de la empresa de calzados Von Gregori SAC en la ciudad de Trujillo en el 2017?</p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Diseñar un sistema de control interno para mejorar la gestión del área de producción de la empresa Von Gregori SAC en la ciudad de Trujillo para el año 2017.</p>	<p>La información proveniente de un sistema de control interno contribuirá favorablemente para mejorar la gestión del área de producción de la empresa de calzados Von Gregori SAC de la ciudad de Trujillo – Perú para el año 2017.</p>	<p><b>Variable 1</b></p> <p>Sistema de control interno</p>	<p><b>Población</b></p> <p>Empresa de calzados Von Gregori SAC</p>	<p><b>Método</b> Aplicado</p> <p><b>Nivel de Investigación</b> Descriptivo</p> <p>El diseño se diagrama de la siguiente manera:</p>  <p><b>Donde:</b> "M"= Muestra "O<sub>1</sub>"= Variable 1: Sistema de Control Interno. "r"= Relación entre las variables. "O<sub>2</sub>"= Variable 2: Gestión del área de producción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de observación.</li> <li>• Guía de entrevista.</li> <li>• Guía de cuestionario.</li> </ul>	<p>Estadígrafo de coeficiente de correlación de Pearson</p> $r_{xy} = \frac{\sum Z_x Z_y}{N}$

Preguntas Específicas	Objetivos Específicos		Variable 2				
<p>a) ¿Los controles aplicados en el departamento de producción son los adecuados?</p> <p>b) ¿Aplica indicadores de gestión en el departamento de producción?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar la situación actual con la finalidad de detectar las falencias en el proceso de producción y el método utilizado por la empresa de calzados Von Gregori SAC.</li> <li>- Diseñar un sistema de control interno para el área de producción que permita manejar adecuadamente las operaciones que se realizan en la empresa.</li> <li>- Evaluar el impacto de los resultados que se obtendrían de implementarse el sistema de control interno en el área de producción de la empresa calzados Von Gregori SAC, Trujillo 2017.</li> </ul>		<p>Gestión del Área de Producción.</p>				

## ANEXO Nº 2

### GUÍA DE ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA EMPRESA

**Objetivo:** Diseñar un sistema de control interno, para mejorar la gestión del área de producción de la empresa de calzados Von Gregori SAC.

**Instrucciones:**

Buenos días. Mi nombre es \_\_\_\_\_, soy estudiante de la Universidad Privada del Norte de la escuela de Contabilidad, estoy realizando una entrevista para hacer de su conocimiento sobre la propuesta de un sistema de control interno, para mejorar la gestión del área de producción de la empresa de calzados Von Gregori SAC.

Le agradecería si pudiera responder a unas preguntas:

**I- Datos Generales:**

1. ¿Qué cargo desempeña dentro de la empresa de calzados von Gregori SAC?
2. ¿Qué tiempo tiene laborando en esta empresa?
3. ¿Cuáles son las funciones que realiza dentro de la empresa?
4. ¿Porque no se ha implemento un sistema de control interno en el área de producción hasta ahora?
5. ¿Cómo ha evolucionada la producción en estos últimos años en la empresa?
6. ¿De qué manera se lleva el control interno en esta área de la empresa?
7. ¿Qué deficiencias hay con respecto al control interno dentro del área de producción?
8. ¿Estaría interesado en que se implemente un sistema de control interno en el área de producción de la empresa?
9. ¿Cuál cree usted que sería la actitud que tendrían los operarios si se implementara un sistema de control interno en el área de producción?
10. ¿Cómo afectaría un sistema de control interno en el área de producción?

### ANEXO N°3

#### GUÍA DE OBSERVACIÓN

Nombre del Observador: \_\_\_\_\_

Fecha de Observación: \_\_\_\_\_

Área Observada: \_\_\_\_\_

ASPECTOS POR OBSERVAR	SI	NO	Observación
• Se desarrollan los procesos de producción.	X		
• Existen reportes de información relativa a los procesos productivos.		X	
• El personal tiene definido el área de acción, las características y responsabilidades en el trabajo que realiza.		X	
• Existencia de controles internos.		X	
• Identificación de riesgos en el proceso de producción	X		
• Asignación de tareas definidas a operarios en producción.	X		
• Existencia de definición de recursos necesarios para alcanzar las metas.		X	

## ANEXO N°4

### CUESTIONARIO DE CONTROL Y TRABAJO ÁREA DE PRODUCCIÓN

Objetivo: Conoceremos la estructura organizativa y el ambiente laboral dentro del área de producción de la empresa de calzados Von Gegori SAC.

PREGUNTAS	SÍ	NO	OBSERVACIÓN
1. ¿Tiene la empresa manual de políticas institucionales?		X	La empresa no cuenta con manual
2. ¿Se le ha dado a conocer al personal las diferentes políticas de la empresa?		X	
3. ¿Tiene reglamento interno de trabajo?		X	No existe reglamento
4. ¿Se contrata personal que tenga parentesco familiar con los empleados existentes?	X		
5. ¿La empresa cuenta con un sistema de control interno definido para el área?		X	La empresa no tiene sistema de control
6. ¿Se remite informes de desempeño de los operarios de producción a la gerencia?		X	
7. ¿El personal del área de producción recibe capacitaciones para realizar una labor eficiente y eficaz?	X		
8. ¿Se realizan procesos técnicos de selección de personal para el área?	X		
9. ¿El personal del área de producción cuenta con un contrato de trabajo laboral?	X		
10. ¿Se preparan informes que sean necesarios para un mejor control del área de producción?		X	
11. ¿Existen medios para el intercambio de información entre los integrantes de producción?		X	
12. ¿Existe un cronograma de cumplimiento de metas propuestas para el área?		X	