

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“PROPUESTA DE CONTROL INTERNO BASADO EN LA METODOLOGÍA COSO III EN LA EMPRESA FABRICADORA DE CALZADOS JAGUAR SAC, TRUJILLO 2019”

Tesis para optar el título profesional de:
Licenciada en Administración

Autora:

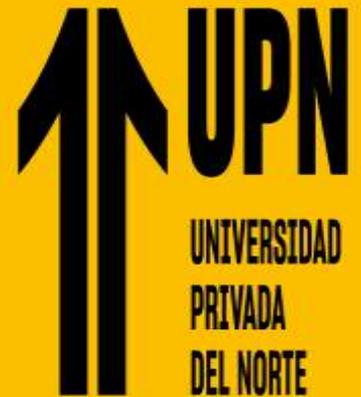
Bach. Leidy Lucia Flores Polo

Asesor:

Mg. Ing. José Roberto Huamán Tuesta

Trujillo - Perú

2021



DEDICATORIA

A Dios, por su sabiduría e inteligencia, por brindarme las fuerzas necesarias para seguir luchando por este sueño, por su amor incondicional que me consoló cuando más lo necesitaba.

A mis padres, Bernardo y Justina, por brindarme su apoyo económico para estudiar y culminar esta carrera y que todo lo que quiero lograr es porque quiero brindarles un futuro mejor.

A mi hermano Javier, por todas las veces que tuviste que trasnocharte para apoyarme a terminar las tareas del colegio, por los valores que me inculcaste desde pequeña.

A mi hermana Diana, por los consejos que me brindaste, tus cuidados y ejemplo.

AGRADECIMIENTO

A mis mejores amigos, personas especiales en mi vida, gracias por levantarme el ánimo para continuar y cumplir este sueño.

A mis profesores de la Universidad, gracias maestros por sus enseñanzas y experiencias compartidas.

A mi asesor, por su paciencia y asesoramiento para culminar esta meta.

Tabla de contenidos

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO.....	3
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE FIGURAS	6
RESUMEN	7
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO II. MÈTODO.....	26
CAPÍTULO III. RESULTADOS	32
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	56
REFERENCIAS	61
ANEXOS	63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Escala de valoración de la encuesta.....	29
Tabla 2. Intervalos de calificación de porcentaje del control interno.	30
Tabla 3. Estadística de fiabilidad.....	31
Tabla 4. Resultados de ambiente de control.	32
Tabla 5. Resultados de ambiente de control.	32
Tabla 6. Resultados de evaluación de riesgos.	33
Tabla 7. Resultados de la calificación de evaluación.	33
Tabla 8. Resultados de actividades de control.	34
Tabla 9. Resultados de la calificación de actividades de control.	35
Tabla 10. Resultados de información y comunicación.	36
Tabla 11. Resultados de la calificación de información y comunicación.	36
Tabla 12. Resultados de supervisión o monitoreo.	37
Tabla 13. Resultados de la calificación de supervisión o monitoreo.	37
Tabla 14. Estrategias propuestas.	41
Tabla 15. Principios y valores propuestos para la empresa Jaguar SAC.	42
Tabla 16. Riesgos asociados a los objetivos fundamentales del control interno de la empresa.....	43
Tabla 17. Simbología para la elaboración de los procedimientos del área.	45
Tabla 18. Modelo de programación de capacitaciones al personal de la empresa Jaguar SAC.....	48
Tabla 19. Indicadores de control de las actividades del área.	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Grafica circular-resultados consolidados del ambiente de control interno en la empresa Jaguar SAC	32
Figura 2. Grafica de circular- resultados consolidados de evaluación de riesgos en la empresa Jaguar SAC.	34
Figura 3. Grafica de circular- resultados consolidados de las actividades de control en la empresa Jaguar SAC.	35
Figura 4. Grafica circular- resultados consolidados de las actividades de información y comunicación en la empresa Jaguar SAC.	36
Figura 5. Resultados consolidados de la supervisión o monitoreo en la empresa Jaguar SAC.	38
Figura 6. Medio de información de los valores de la empresa.	43
Figura 7. Flujograma propuesto para producción.	46
Figura 8. Diagrama de flujo propuesto para el proceso de venta.....	47
Figura 9. Tablero de control de la información recibida.	50
Figura 10. Tablero de control de la información emitida.	50
Figura 11. Cuadro de planificación de las reuniones informativas al personal del área.	51
Figura 12. Programación de revisiones periódicas y continuas	52
Figura 13. Hoja de resultados de las revisiones realizadas.	52
Figura 14. Hoja de programación de reunión de mejoras del área.	53

RESUMEN

Este estudio se realizó con el objetivo de proponer de un control interno en la empresa fabricante de calzados Jaguar SAC, Trujillo, 2019 en base a los componentes de la metodología Coso III. Se realizó bajo el enfoque de la investigación descriptiva y no experimental, identificando la variable control interno, se utilizaron los instrumentos de guía de entrevista, análisis documental y el cuestionario conformado por los componentes del control interno dado por la metodología COSO III, las cuales son el ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, supervisión o monitoreo, el procedimiento de análisis de datos se llevó a cabo en el programa Microsoft Excel; para luego determinar el estado general de la empresa, determinándose que el nivel de cumplimiento de la empresa es moderado (46% de nivel de cumplimiento), esto se refiere al pequeño aporte al desarrollo de un control interno efectivo; a partir de este diagnóstico se desarrolla la propuesta de implementar el plan de mejora, que incluyen comunicación e incentivos con los empleados, capacitaciones, identificación de riesgos y monitoreo de errores que se encuentran en el desarrollo de actividades, que les permita mejorar sus procedimientos de control interno y lograr eficiencia en sus actividades.

Palabras clave: Control interno, Coso III.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad Problemática

Actualmente, la creciente tendencia global en las organizaciones presenta nuevos desafíos para los comerciantes que se enfocan al cambio, a la innovación y a la búsqueda de mejores opciones que brinden un control total sobre sus operaciones. Esto incluye al uso de un control interno, que permitan el logro efectivo de los objetivos y el uso adecuado de los recursos asignados, asimismo maximizando el desempeño y minimizando riesgos. (Alburquerque, 2004)

Según sostiene Grajales y Castellanos (2017), a nivel internacional las empresas como las MyPEs se enfrentan a riesgos de gestión empresarial y es ahí donde la auditoría juega un papel importante porque permite que el control interno y los procesos de gestión operen efectivamente; en la actualidad y a nivel internacional la gran mayoría de las MyPEs son más vulnerables que las grandes empresas, estas anomalías están relacionados con fraudes principalmente con la apropiación indebida de activos (robo de caja, valores y bienes de cambio). Esta situación se puede explicar por diversas razones, sin embargo, está asociada a la falta de un sistema de control interno adecuado, que ello lleva al aumento de riesgos y es ahí donde la presencia de un auditor interno o mínimamente un externo es clave para evitar pérdidas y desviaciones inesperadas.

Según la Controlaría General de la República del Perú, el control interno se ha establecido desde el año 2006 en las entidades estatales con un bajo índice de implementación, por esta razón las micro y pequeñas empresas argumentan que la implementación del control interno es innecesaria en ellos, debido a que tienen la idea errónea de que las empresas estatales o grandes empresas están llamadas para implementarlo, sin embargo el tamaño de la organización no determina la implementación del control interno, todas las empresas que tienen el deseo de seguir creciendo en el mercado y consolidarse ello. En relación con ello, De la Torre (2018) señala que tienen el deber de implementarlo, permitiéndoles alcanzar los objetivos marcados, tener un adecuado control de sus recursos, evitar fraudes, tener información confiable, identificar riesgos, reflejando la confianza en los usuarios internos y externos de la empresa.

Como se señala anteriormente en las empresas peruanas de la industria del calzado es necesario tener un adecuado control interno con el cual se logre evaluar los procesos internos como herramienta o metodología COSO III. Como bien sostiene, Quinaluisa, et. al (2018) en su artículo, el método COSO III presenta cinco componentes, ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y monitoreo, las cuales permite a las empresas definir las deficiencias en el control de bienes, resguardo de la información financiera, resultados de la ausencia de documentación sobre normativa específica relativa a políticas y procedimientos, por lo que las empresas que operan en el mercado no aplican procedimientos de control interno, así como con las actividades que desarrolla al interior de la empresa.

En el caso de la empresa Jaguar SAC, es una empresa trujillana que opera en el sector de calzado, cuya principal actividad es la producción y comercialización de todo tipo de zapatos, la realidad que se vive no es muy distinta a las demás empresas, puesto que existen problemas como perdidas de materiales utilizados en la fabricación de calzado (ver anexo 10,11,12 y 13), sus equipos llevan años y por falta de mantenimiento tienen fallos encontrándose en pésimas condiciones (ver anexo 14), además el personal se siente desmotivado, aislado y poco capacitado, los métodos de trabajo causan demoras innecesarias por la demasiada burocracia antigua que aún se maneja, el control de las operaciones, de los avances y del desempeño de la organización no es lo deseable (ver anexo15), además su comunicación con las demás áreas y la promoción del cumplimiento de deberes de los miembros de esta empresa es baja. Frente a esta problemática, se requiere realizar un análisis exhaustivo del sistema de control interno que maneja la empresa, a fin determinar las causas más relevantes y proponer soluciones que eleven el nivel de desempeño de esta empresa, siendo la metodología COSO III, la herramienta diseñada para corregir los problemas del mal funcionamiento del control interno.

Para realizar el presente estudio nos basamos en los siguientes antecedentes:

Internacionales:

Guayaquil y Salazar (2017) en la tesis titulada “*El control interno y la razonabilidad de la información financiera en el Centro Comercial Popular de la ciudad de Latacunga en los locales comerciales de calzado en el período Enero - Junio 2016*”, tiene el propósito de analizar y determinar los factores de riesgo que inciden en la generación de información financiera para una eficiente toma de decisiones, esta investigación cualitativa-cuantitativa, como instrumento aplicaron una encuesta en base a un cuestionario de preguntas que permita efectuar un eficiente control interno en todas las áreas de su negocio, lo que provocó que su gestión y control se volviera empírico; se llegó a determinar la necesidad de un modelo de control interno basado en el Coso, porque que a través de este modelo se podrá proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos dentro del negocio, efectuando con eficiencia y eficacia sus operaciones, obteniendo confiabilidad en la información financiera generada, brindando y cumpliendo con las leyes, reglamentos y normas aplicables a los mismos.

Medina (2016), en la tesis titulada “*Análisis y aplicación del modelo Coso de control interno en las áreas de recursos humanos de las organizaciones sanitarias públicas en Andalucía*” se propone una investigación cuyo objetivo general sea conocer cómo funciona el control interno en las áreas de recursos humanos en las Agencias Públicas Empresariales Sanitarias (APES) del sistema Sanitario Público de Andalucía (SSPA), con una metodología de investigación de estudio observacional, descriptivo, transversal y multicéntrico con elaboración y aplicación de cuestionarios y entrevista personal, el autor llegó a la conclusión que las organizaciones sanitarias públicas no dispone de un correcto control interno, organigrama funcional, indicadores financieros y presupuestos, manual de procedimientos, código de ética, reglamento interno, segregación y delimitación de funciones.

Miño (2018), en la tesis titulada “*Modelo de auditoría interna para el mejoramiento de procesos organizacional en la empresa Aquafit*”, se propuso como objetivo general proponer un modelo de auditoría interna para el mejoramiento de los procesos organizacionales y de los eventos que influyen en la efectividad de las operaciones, en la baja productividad y en la eficiencia de la empresa, con una investigación metodológica de diseño descriptivo transversal con un enfoque cuantitativo, se utilizaron encuestas e

instrumentos de medición como el cuestionario Coso como técnicas de recolección de información, el autor concluyo que en la empresa no se gestionaban los riesgos ni su mitigación, alta vulnerabilidad ante actividades fraudulentas, escasa cultura de control y riesgo, asimismo este estudio recomienda designar personal para supervisar las actividades de control para reducir los riesgos identificados, además de capacitar a los empleados para crear una cultura de riesgo- control efectiva y en última instancia enfatiza la importancia de contar con auditores experimentados, independencia y objetividad que contribuya al logro de los objetivos de la empresa.

Picón (2019), en su tesis titulada *“Propuesta de un sistema de Control interno para el proceso de Producción de Plástico en el sector Industrial basado en un análisis de riesgos operacionales”*. Se realizo una investigación de carácter exploratorio-deductivo, con datos cualitativos y cuantitativos, para el levantamiento de datos se utilizó encuestas y entrevistas, con el objetivo de proponer un sistema de control interno dentro de las empresas industriales productoras de plástico, con la estructuración y evaluación de una matriz de riesgos basados en el modelo COSO, evidenciando como resultados el mayor nivel de desperdicios sobre la poca cantidad de productos elaborados, concluyendo que el control interno debe considerarse como un agregador de valor a los procesos productivo, permitiendo la identificación y valoración oportuna de riesgos así como una cultura de calidad, permitiendo mejorar los ratios económicos de la organización, por último se recomienda capacitar al personal operativo periódicamente, difundir la planificación estratégica de la empresa a todo el personal, evaluar un plan de actualización tecnológica, establecer canales de comunicación efectivos y realizar una revisión y actualización periódica de los indicadores de gestión.

Yépez (2018), en la tesis *“Control interno basado en el Coso III, a los procesos de gestión del área financiera del concesionario Imbauto de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura”*. Se realizó esta investigación con el objetivo de desarrollar un sistema de control interno basado en el COSO III a los procesos de gestión del área financiera, con una investigación cualitativa, exploratoria de diseño no experimental de método analítico, se utilizó como técnicas e instrumento la revisión documental, observación, entrevistas, obteniendo como resultado la evidencia de un bajo control interno debido a la inexistencia de metodología para desarrollar los controles de cada uno de los subprocesos, no existe una base teórica para evaluar el sistema de control interno, que nos permita conocer las debilidades y oportunidades explotadas en el sistema de control, la

falta de una metodología para evaluar los procesos, es por ello, que en este estudio se destaca el desarrollo de normativas sustentadas, evaluación de controles de proceso, el establecimiento de planes de capacitación continua para los empleados de la empresa.

Nacionales:

Esteves (2019) en la tesis titulada *“Adopción del sistema de control interno- enfoque COSO, para fortalecer las organizaciones de usuarios de agua del Valle Chancay-Lambayeque”* con el objetivo de demostrar que la implementación de un sistema de control interno mejorara la gestión institucional de la asociación Junta de Usuarios de agua, el diseño de investigación no experimental transaccional, descriptivo, para la recolección de datos se utilizó el cuestionario con la técnica de observación. Se mostro como resultados que el sistema de control interno constituye pilares muy importantes en toda organización ya sea pública o privada, porque un adecuado control interno permite promover la eficiencia para asegurar la eficacia de las operaciones, confiabilidad de registros y el soporte gerencial para el logro de los objetivos propuestos, concluyendo que al mantener un adecuado control interno contribuye a detectar posibles problemas, fraudes y errores.

Caffo, et al. (2018) en su tesis llamada *“Propuestas de mejora al Sistema de Control Interno en el proceso de admisión de créditos para la pequeña y microempresa de una Institución Financiera mediante la Implementación del Coso 2013”*, se realizó una investigación cuantitativa, con técnicas de recolección de datos entrevista y verificación documental con el objetivo de proponer mejoras al sistema de control interno en el proceso de admisión de créditos para la pequeña y microempresa de la Institución Financiera tomando como base los parámetros definidos por el informe Coso, se diagnosticó la existencia de fallas en la comunicación interna, carecer de un sistema de flujo documentario, riesgo de pérdida de información confidencial y datos personales entre otros problemas, obteniendo como conciencia sobre la importancia del control interno y las implicaciones de los riesgos que corren los procesos en caso de no contar con un sistema fortalecido a través de indicadores locales y corporativos y la comunicación de los mismos a los niveles adecuados.

Ayala y Calderón (2018) en la tesis titulada *“Implementación de un Sistema de Control Interno basado en el Informe COSO I para la empresa Industria del Dulce Lambayecano EIRL, que permitirá el mejoramiento de la gestión empresarial”*, nos presenta una investigación descriptiva- exploratoria y propositiva, con método inductivo, con técnicas

de recolección de datos como análisis documental, guía de observación y verificación documental; se concluye que el control interno permite a una organización limitar los fraudes o apropiaciones, limitando las facultades de determinados directivos, permitiendo evitar y detectar arbitrariedades, decisiones indebidas, incompetencia y otros hechos de más gravedad. Por consiguiente, esta investigación nos da a conocer la importancia del Modelo Coso, como una herramienta fundamental eficaz en la evaluación del control interno en las organizaciones para la identificación de riesgos.

Contreras y Veneros (2017) en la tesis titulada “*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*”, con el objetivo general de diseñar un sistema de control interno para mejorar la gestión del área de producción, con una investigación de estudio aplicado descriptivo con instrumentos para la recolección de datos como una guía de entrevista, guía de observación y guía de cuestionario. Se obtuvo como resultados que el control interno basado en el modelo COSO nos permite conseguir resultados eficientes, ayuda a disminuir las deficiencias administrativas destacando que la aplicación de un control interno en las organizaciones es un buen negocio que ayuda a las organizaciones asegurar que se cumplan los objetivos operativos, financieros y de cumplimiento.

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 permiten 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, integra, 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 sus estructura interna y comportamiento, además debe contar con personal adecuado para las funciones a cumplir.

Objetivos del sistema de control interno.

Gustavo (2002) menciona que el diseño de implantación, el desarrollo, la revisión permanente y el fortalecimiento del sistema de control interno se deben 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.
 - Garantizar la eficacia 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.
- ✚ 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.

Implementación del sistema de control interno

Para la implementación de dicho sistema se debe cumplir las 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 de un plan de trabajo que se 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 identidad 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 estas establecen; mientras que 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, procede a evaluar los controles existentes a efectos de que estos 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.

Control interno:

Definición de Control interno.

Según Barquero (2013) es un proceso integral de gestión efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar los riesgos en las operaciones de la gestión y dar seguridad razonable que se alcanzarán los objetivos de la misma, es decir, es la gestión misma orientada a minimizar riesgos:

- 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.

Objetivos de control interno.

Según Mantilla (2009), los objetivos de control interno.

“Propuesta de Control Interno basado en la metodología Coso III en la empresa fabricante de calzados Jaguar SAC, Trujillo 2019”

- Un control interno puede llevar a una empresa a conseguir sus metas de rentabilidad y desempeño, así como prevenir la carencia de recursos.
- Se mantiene que la información financiera sea segura, así afirmar que la empresa cumpla con las leyes y normas, así evitar pérdida de reputación y otras consecuencias.
- Nos ayuda que una organización cumpla sus metas, para sí evitar sorpresas y peligros no reconocidos en el desarrollo del proceso.

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 a 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 rasgos operacionales.

Características de control interno

Según Mantilla (2009), las principales características son las siguientes:

- El control interno contiene sistemas contables, de planeación, verificación, información, financieros y operacionales de la empresa.
- El control interno se relaciona con el proceso de actividades dentro de la organización.
- Se debe diseñar para evitar errores y fraudes.
- Se considera una apropiada segregación de funciones, en las cuales las actividades de autorización, registro, ejecución y custodia de conciliaciones estén adecuadamente separadas.
- La redacción de todas las normas dentro de la empresa, se deben encontrar en los mecanismos de control.
- La auditoría interna es una medida de control y un elemento del sistema de control interno.

Clasificación de control interno:

Flores y Ibarra (2006), el control interno puede clasificarse de acuerdo al área de aplicación y al uso:

Por su área de aplicación:

- **Contable:** Se relaciona con métodos, procedimientos y planes de la organización referidos a la protección y mantención de la confiabilidad de los activos, la seguridad de contar con informes con informes financieros correctos, fiables y mantener la seguridad de la efectiva realización de las operaciones contables y no contables, y la restricción de acceso a los activos solo al personal autorizado por la administración.
- **Administrativo:** Se refiere a los métodos, procedimientos y planes, que buscan optimizar el rendimiento administrativo que son el resultado del logro de los objetivos de la empresa, en relación de las operaciones, políticas e informes administrativos.
- **Operativo:** Se refiere a la eficiencia y eficacia de todas las actividades de las áreas para la optimización de producción, mediante el desempeño de planes y políticas basados con los objetivos.
- **Presupuestario:** Es una herramienta técnica utilizada en la confrontación de lo presupuestado con los resultados alcanzado, periódicamente con el modo que se puede identificar las desviaciones.
- **Informática:** Es el medio de la tecnología, que permite el acceso a información de forma oportuna y efectiva.
- **Gerencia:** Se relaciona con las acciones y comportamientos de los miembros de las entidades, alineados a los objetivos de la organización.

Por su uso:

- a) **Generales:** Es un tipo de control que, aunque no se percibe en los estados contables, su deficiencia afecta al control específico, pues comprende la forma en que se percibe el control y la estructura organizacional, la protección de los equipos, registros y distinción de funciones.
- b) **Específicos:** Este tipo de control se ubica en cada una de las etapas del flujo de información contable y guarda una relación directa entre los datos y los resultados de los estados financieros.
- c) **Preventivo:** protege y evita los daños en los bienes de la empresa.
- d) **Información:** se considera una media auxiliar en la toma de decisiones.

- e) Continuo: este control se aplica a las operaciones sistematizadas de rutina.
- f) Esporádico: este control se aplica en las operaciones extras o excepcionales.
- g) Por sistema: es el control implementado en los procedimientos de la entidad y se usa como indicador de los procesos estratégicos
- h) Externo al sistema: utiliza un agente externo para evaluar los resultados reales y los estimados.

Método de evaluación:

Según Bravo (2000), se requiere de un estudio y evaluación apropiados, que sirvan de soporte en el establecimiento el agrado de confianza del control interno y de esta forma establecer la naturaleza y eficacia de la empresa. Además, se han determinado tres métodos que permitan demostrar el conocimiento de la estructura del control interno, los cuales son:

- o **El método descriptivo:** Este método se fundamenta en describir detalladamente las características propias del sistema en evaluación, como funciones, procedimientos, registros y departamentos que intervienen.
- o **El método del cuestionario:** Este método aplica una enumeración de preguntas, previamente elaboradas, en relación a aspectos básicos el sistema, como: la forma de manejo de las operaciones y las personas involucradas en el proceso, enfatizando en la importancia de reafirmar las respuestas a las preguntas.
- o **El método del Flujo grama:** Se refiere en la representación gráfica de las actividades de una empresa, con la utilización de dibujos, cuadros, figuras geométricas, representativos de cada departamento.

Mejoramiento del control interno

Según Mantilla (2009), considera que viene ser una etapa de mejoramiento continuo, debido a que los sistemas de control interno no están libres de errores: “la consolidación del sistema de control interno es un contenido que se da con el paso del tiempo”, por lo que muchos denominan a esta etapa como administración estratégica del control interno, es decir, “el accionar en el día a día por parte de los niveles administrativos más altos, en asegurar el logro de los objetivos del negocio”. Por otro lado, no es suficiente la sola evaluación de los riesgos, sino que es necesaria una administración de los mismos, debido a la importancia de mejorar el sistema de control interno.

En conclusión, la implementación y fortalecimiento de un adecuado control interno promueve entonces:

- La adopción de decisiones frente a desviaciones de riesgo.
- La aplicación eficiente de los planes estratégicos y planes operativos de la empresa, así como la documentación de sus procesos y procedimientos.
- La adquisición de la cultura de medición de resultados por parte de las unidades y direcciones.
- La reducción de pérdidas por el mal uso de bienes.
- La efectividad de las operaciones y actividades.
- El cumplimiento de la normativa y políticas de la empresa.

COSO

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

Este modelo surge como una iniciativa del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) en Estados Unidos, en 1992, para definir una metodología con el propósito de revisar el control interno de una organización. (Enrique, 2013)

Los elementos que integran el modelo coso son los siguientes:

- Ambiente de control.
- Evaluación de riesgos.
- Actividades de control.
- Información y comunicación.
- Monitoreo.

Importancia de COSO

- El COSO nos permite un límite integral de control interno e instrumentos de apreciación para sistemas de control.
 - Aporta una tecnología universal y emite principios que usamos como guía para extender una arquitecta para un manejo de riesgos
 - Tener una percepción completa del sistema de control institucional.
- **El informe COSO: 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.

Objetivos del COSO:

- Aumenta la calidad de la información financiera en el uso corporativo, con las normas éticas y el control interno.
- Junta los criterios ante la existencia de una importante variedad de interpretaciones y conceptos sobre control interno.

COSO III

El nuevo modelo COSO III, es una revisión y actualización del modelo COSO I, sin alterar sus conceptos básicos, los cambios se basan en la interpretación de sus conceptos y en el aumento del alcance de sus objetivos, de tal forma que le permita acoplarse a los cambios actuales y de esta manera minimizar efectos negativos por fraudes empresariales y adaptación a los cambios en la tecnología. (Estupiñan, 2006)

Objetivos del modelo COSO III

El modelo COSO III, o también conocido como “control interno-marco integrado”, según el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO, 2013), está dirigido a la ejecución de tres categorías de objetivos, permitiendo de esta forma, que las organizaciones puedan abarcar diferentes aspectos del control interno:

- **Objetivos operativos:** se refiere a la ejecución efectiva y eficiente a las operaciones de la empresa, no solo por parte de operaciones, sino además en el rendimiento efectivo y la protección de los activos.
- **Objetivos de información:** se refiere a la confiabilidad, oportunismo y transparencia de la información tanto financiera y no financiera, interna y externa de una organización, según las políticas propias de la organización.
- **Objetivos de cumplimiento:** se refiere al cumplimiento legal de las normas vigentes del estado, por parte de las organizaciones.

Elementos del COSO III

La entidad fundadora del sistema COSO *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO, 2013), identifica y nos da conocer cinco elementos de este modelo:

1. **Entorno de control:** Se refiere al conjunto de normas, procesos y estructuras, como integridad, valores éticos, parámetros de actuación, estructura organizacional, la atracción y retención de profesionales competentes, las motivaciones e incentivos,

etc.; que forman la base para llevar a cabo el control interno, bajo la dirección de la alta dirección, quien establece la normativa o estándares de conducta dentro de la organización.

2. **Evaluación de riesgos:** siendo el riesgo la probabilidad que ocurra un suceso que afecte de forma negativa a las organizaciones, “la evaluación del riesgo implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de los objetivos” (p.4), de tal forma que puedan ser gestionados; además de acuerdo con Ablan y Méndez (2009), la constante variación de las economías latinoamericanas debe ser motivo de una constante evaluación de este componente, para permitir la adaptación constante del sistema.
3. **Actividades de control:** Se refiere a las políticas y procedimientos, que ayudan a garantizar el correcto cumplimiento de las instrucciones dadas por la alta dirección en función de la mitigación de los riesgos detectados. Estas actividades son ejecutadas en todas las etapas, incluyendo el tecnológico y en todos los niveles de la organización y según su naturaleza pueden ser preventivas o de detección, y cuando no es posible segregar las funciones en un área, se desarrollan actividades de control alternativas y compensatorias.
4. **Información y comunicación:** La información de fuentes internas o externas, es un apoyo para el funcionamiento de los demás componentes, siempre y cuando sea relevante y de calidad y así la entidad desarrolle sus responsabilidades en el control interno; mientras que la comunicación a nivel interno, es el proceso y medio por el cual se proporciona, comparte y obtiene dicha información, a nivel de toda la organización con mensajes claros y a nivel externo, es la recepción y envío de información relevante a los grupos de interés.
5. **Actividades de supervisión:** Incluyen evaluaciones continuas y/o independientes, para determinar el correcto funcionamiento de los demás componentes. Mientras que las evaluaciones continuas (integradas en los procesos), brindan información oportuna, las evaluaciones independientes (frecuencia periódica), varían con relación a la evaluación de riesgos, efectividad de las evaluaciones continuas u otras determinadas por la dirección, en su alcance y frecuencia. Los resultados obtenidos de estas evaluaciones son evaluados por criterios de los organismos reguladores u otros organismos externos, o por la misma dirección interna de la organización.

Principios del COSO III

El *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO, 2013), considera 17 principios representativos de los conceptos asociados a cada componente, entendiendo como organización al consejo, la dirección y el personal.

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 o monitoreo.

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

La efectividad del control interno con la metodología COSO III

Para lograr un sistema de control interno efectivo, es decir proporcionar una seguridad razonable y reducir riesgos a fin de alcanzar objetivos, el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO, 2013), considera necesario dos aspectos:

- Los cinco componentes y sus principios deben estar presentes y en funcionamiento, es decir deben existir en el diseño e implementación y deben estar siendo aplicados en el sistema de control interno.

- Los componentes funcionan de manera integrada, es decir, los cinco componentes deben funcionar juntos como un sistema integrado y no de forma separada.

Al cumplirse estos dos aspectos en la integración de un sistema de control interno efectivo, la dirección y el consejo administrativo tendrán la certeza que la organización:

- Lleva a cabo operaciones efectivas y eficientes por haber disminuido (hasta un nivel aceptable) o haber logrado prever la naturaleza y duración de los riesgos externos que tienen un impacto relevante en la consecución de los objetivos.
- Entiende la importancia de gestionar las operaciones con efectividad, cuando eventos externos podrían tener impactos significativos en el alcance sus objetivos, o cuando son capaces de predecir la naturaleza y duración de los mismos y reducir su impacto hasta un nivel aceptable.
- Prepara informes conforme a las reglas, regulaciones y normas aplicables o con objetivos de reporting específico de la entidad. (p. 8)
- Cumple con las leyes, reglas, regulaciones y normas externas. (p.8)

Justificación

A continuación, se presentan los criterios que justifican a la presente investigación, siempre que la propuesta de Sistema de Control Interno sea considerada por la empresa objeto de estudio:

Justificación por conveniencia: Será de suma utilidad para la empresa en el sentido que se precisaran los procedimientos a seguir según el enfoque COSO III, cabe precisar que se argumenta a nivel de investigación descriptiva, como es que el ambiente de control u organizacional, respaldo en las bases de los valores, conducta y reglas apropiadas, determina un camino estable para la consecución de los objetivos; así también se enfatiza en la importancia de la evaluación de los riesgos inherentes en toda la empresa como el caso del resguardo de la información, de otro lado se le dará a conocer la vital importancia de la formulación de políticas y procedimientos, como componente esencial de las actividades de control gerencial, basadas en planes estratégicos para la consecución de los objetivos empresariales; finalmente toda actividad gerencial debe estar apoyado y a la vanguardia del manejo adecuado de la información y la fluidez de la comunicación en todos los niveles jerárquicos de la empresa, a fin de que todos sean conocedores de los objetivos empresariales, en este sentido se le brinda los argumentos válidos y pertinentes para superar dicho problema;

y finalmente se dará a conocer que toda gestión debe estar siempre enmarcada en un ciclo de mejoramiento continuo, en donde la supervisión y el monitoreo son la esencial del ciclo.

Justificación metodológica: Se ve plasmada en las bases metodológicas o procedimentales para el logro de los objetivos, haciendo uso de las técnicas e instrumentos que permitan recabar la información pertinente, a fin de dar a conocer la realidad problemática y su consecuente contribución a la solución; las conclusiones a las que se arribe, servirán de antecedentes para futuras investigaciones que bien podrían ser usadas bajo alcances correlacionales o explicativos.

Justificación teórica práctico: La investigación que se propone con el desarrollo de este trabajo, busca abarcar los temas pertinentes al control interno, para lo cual es necesario involucrar el criterio profesional y los conceptos adquiridos. Esto a fin de determinar la mejor herramienta de evaluación del sistema en un ente privado y aplicarla para obtener resultados relevantes que permitan definir conclusiones para proponer soluciones o mejoras al sistema de control interno, acorde con las necesidades detectadas.

Es así, que en la empresa Jaguar SAC., se podrá identificar el funcionamiento del sistema de control interno, a través del diagnóstico y evaluación del mismo, se espera generar propuesta de mejoramiento; esto tomando como base los riesgos encontrados dentro del sistema actual; de esta manera el diagnóstico contribuye a que la empresa Jaguar identifique el actual sistema de control interno y su efectividad para poder documentar una propuesta que puede ser implementada para la mejora del control interno. Permitiendo garantizar de cierta forma, la fiabilidad de las operaciones de la empresa Jaguar, para que la información que se emite a los diferentes organismos de control y demás interesados sea veraz y oportuna. Adicionalmente, son un mecanismo de apoyo para la toma de decisiones de la gerencia.

Formulación del Problema

¿En qué medida contribuirá una propuesta de control interno concurrente basado en la metodología Coso III en la empresa fabricante de calzados Jaguar SAC, Trujillo 2019?

Objetivo General:

Proponer un control interno concurrente en la empresa fabricante de calzados Jaguar SAC, Trujillo, mediante la metodología Coso III en el año, 2019.

Objetivos Específicos:

1. Determinar el ambiente de control de la empresa fabricante de calzado Jaguar SAC, de la ciudad de Trujillo, 2019.
2. Analizar la evaluación de riesgo de la empresa fabricante de calzado Jaguar SAC, de la ciudad de Trujillo, 2019.
3. Analizar las actividades de control de la empresa fabricante de calzado Jaguar SAC, de la ciudad de Trujillo, 2019.
4. Analizar las actividades de información y comunicación de la empresa fabricante de calzado Jaguar SAC, de la ciudad de Trujillo, 2019.
5. Determinar la supervisión o monitoreo de la empresa fabricante de calzado Jaguar SAC, de la ciudad de Trujillo, 2019.
6. Proponer un control interno en base a la metodología COSO III en la empresa fabricante de calzado Jaguar SAC, de la ciudad de Trujillo, 2019.

Hipótesis

No hay Hipótesis.

CAPÍTULO II. MÉTODO

Tipo de investigación.

Enfoque de la investigación:

Cualitativo

De acuerdo a Hernández et al. (2014) indico que la investigación cualitativa “Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (p. 7).

Cuantitativo

De acuerdo a Hernández et al. (2014) el enfoque cuantitativo “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p. 4).

De acuerdo a la definición planteada por Hernández, la investigación es enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), obteniendo los datos del ambiente natural donde se desarrollan las actividades diarias de la empresa y utilizando el cálculo numérico para hallar los objetivos planteados.

Criterio de conocimiento:

Aplicado: Alba (2008), sostiene a la investigación aplicada como práctica o empírica, esta se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren.

Planificación en las mediciones:

Retrospectivo: La presente investigación se estudió en el pasado.

Por las mediciones:

Transversal; Según Hernández et al. (2014) indico que los diseños transversales “son investigaciones que recopilan datos en un solo momento, en un tiempo único” (p. 154)

De acuerdo con las definiciones planteadas por Hernández, nuestra investigación cumple con lo planeado por el autor siendo de corte transversal porque se recogieron y analizaron los datos en un periodo determinado, siendo el año 2019.

Por la intervención del investigador:

No experimental:

De acuerdo a Hernández et al. (2014) nos da a conocer que la investigación no experimental “son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables

y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p. 152).

Se concluye entonces por Hernández, nuestra investigación cumple con lo establecido por el autor ya que no se realizará ninguna manipulación a la variable de estudio, solo se medirá el estado en el que se encuentra, enfatizando en el diagnóstico de las sub causas y según la prioridad, tomar medidas de mejora basado en la Metodología COSO III.

Diseño de la Investigación:

Descriptivo:

De acuerdo a Hernández et al. (2014) busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población, es decir pretende medir o recoger únicamente información de manera independiente o conjunta.

Explicativa:

De acuerdo a Hernández et al. (2014) nos da a conocer que los estudios explicativos “pretenden establecer las causas de los sucesos o fenómenos que se estudian” (p. 95). Como bien sostiene Hernández, la investigación propuesta cumple con las características planteadas por el autor, siendo de alcance descriptivo-explicativa, dado que se orienta a medir el estado de la variable, tal cual se está presentando en la realidad problemática, es decir mide la variable causa (control interno), sin ejercer manipulación alguna.

Diseño:

M \longrightarrow Ox

M: Muestra

x: Variable (control interno)

O: Observación

Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)

Población:

Arias (2012), señala que la población en términos más precisos es población objetivo, conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para las cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación, esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (p.81)

De acuerdo con la definición anterior, para esta investigación se ha considerado como población total a todo el personal que labora en la empresa Jaguar SAC. que equivale a 60 trabajadores, considerándose como una población finita.

Muestra:

Arias (2012) expresa que “la muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”. (p.83)

Para esta investigación la muestra tomada es de **6 trabajadores de la empresa Jaguar SAC.**, seleccionados por el grado jerárquico que desempeñan y por las actividades administrativas y operativas que desarrollan, tomando la referida muestra, puesto que dicho personal es el encargado de implementar las medidas de control interno en la empresa.

Entonces se llegó a la conclusión por la realidad problemática por conveniencia y el grado jerárquico, **muestra no probabilística.**

Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

En la presente investigación se utilizaron las siguientes técnicas para la recolección de información.

Técnicas:

La entrevista.

De acuerdo a Pimienta y de la Orden (2017) la entrevista es aquella que está “basada en una serie de preguntas que el investigador formula de manera directa a una o varias personas, o bien, conversa con ellas, con la finalidad de conocer su opinión y experiencia acerca del tema o problemática de estudio” (p. 86)

Encuesta:

“Consiste en reunirse con una o varias personas y cuestionarlas orientada mente para obtener información” (Franklin, 2013, p. 85)

Análisis documental.

Esta técnica permitirá consolidar el análisis FODA del sistema de control interno de la empresa y su posterior evaluación. (Anexo 3)

Instrumentos:

Guía de entrevista.

Este instrumento está aplicada al gerente de la empresa en estudio que consta de 20 preguntas abiertas, con la finalidad de tener una visión globalizada de la empresa. (Anexo 5)

Cuestionario:

El cuestionario (Anexo 4) consta por 27 preguntas de tipo cerrada y está orientada positivamente basado en los componentes y principios del método COSO III, proporcionar una recolección de datos con el objetivo de determinar cuáles son las deficiencias en las que se debe mejorar es decir el ¿Por qué? de las deficiencias o aspectos negativos respecto al entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión y monitoreo; aplicados a la muestra seleccionada en el presente estudio.

Procedimientos:

Procedimiento de recolección de datos

El procedimiento para la recolección de datos se realizó un fin de semana laboral, entrando a sus respectivas áreas, solicitando su apoyo para desarrollar los siguientes instrumentos detallados: la guía de entrevista (ver anexo N° 5) conformado por 20 preguntas abiertas aplicadas al gerente de la empresa, permitiéndonos conocer la visión de cómo se encontraba la empresa; la aplicación del cuestionario con un total de 27 preguntas (ver anexo N° 4) aplicado al gerente, contador, administrador, jefe de logística, jefe de producción y jefe de ventas que prestan servicios a la empresa, asimismo para dar respuesta a los objetivos formulados de la investigación y finalmente el análisis documental (ver anexo N° 3) herramienta complementaria al cuestionario para evaluar el control interno, ya que entre los dos se integran para determinar las deficiencias y vulnerabilidades.

Procedimiento análisis de datos.

Para el análisis de los datos obtenidos por los instrumentos detallados en la presente investigación, se trabajaron en el programa de Microsoft Excel y dichos resultados fueron presentados en tablas y gráficos circular para obtener un mejor detalle de los resultados, permitiendo el cálculo del cumplimiento y no cumplimiento del control interno.

La siguiente tabla es la presentación de las escalas de calificación del cuestionario.

Tabla 1.

Escala de valoración de la encuesta.

Crterios	Calificación
SÍ	1
NO	0

Fuente: Elaboración propia (2019)

Teniendo en cuenta el alcance de la investigación (investigación descriptiva), solo es factible analizar los datos a nivel de estadística descriptiva (ya que solo se propone la mejora mas no se implementa). Al respecto, se precisa las fórmulas que permiten describir el estado en el que se encuentra el control interno, según criterios de confiabilidad y nivel de riesgo.

$$\text{Porcentaje de cumplimiento} = \frac{\text{Puntuación obtenida}}{\text{Puntuación máxima}} * 100\%$$

Donde:

Porcentaje de cumplimiento: Es el nivel de desempeño del sistema de control interno de la empresa, con el propósito de determinar la eficiencia del sistema de control interno.

Puntuación obtenida: Es la suma del total de puntos obtenidos según el conteo de cada uno de los criterios de calificación por su calificación correspondiente.

Puntuación máxima: Es la cantidad de puntos considerando que existe un correcto sistema de control interno.

Tabla 2.

Intervalos de calificación de porcentaje del control interno.

Calificación ordinal	Intervalos	
Bajo	>= 0%	< = 33%
Moderado	> 33%	< = 67%
Alto	> 67%	< = 100%

Fuente: Adaptado de Alvarado y Tuquiñahui (2011)

Alto: Cuando se cumplen la mayoría de las actividades de control interno.

Moderado: Cuando se cumplen más de la mitad de las actividades de control interno.

Bajo: Cuando no se cumplen casi o nada de las actividades de control interno.

La evaluación de los factores internos y externos, resumidos en el FODA, de la empresa, se usará la matriz de evaluación de los factores internos y la matriz de evaluación de los factores externos, los cuales son calificados con la tabla 3.

Tabla 3.

Escalas de calificación de la matriz EFE y EFL.

CALIFICACIÓN	
4	Superior
3	Superior a la media
2	Término medio
1	Mala

Fuente: Ponce (2007)

Validación de instrumentos: Los instrumentos utilizados fueron validados en base al método de juicio de experto y con ayuda del software estadístico para determinar la fiabilidad del cuestionario, el cual arrojó un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.8861 a lo que indica que nuestro cuestionario es fiable.

Tabla 4.

Estadística de fiabilidad.

x	27
$\sum VI$	5.7333
VT	39.0667
SECCIÓN 1	1.0385
SECCIÓN 2	0.8532
V.ABSOLUTO	0.8532
ALFA	0.8861

Fuente: Elaboración propia.

Aspectos Éticos

En la presente investigación, respecto a la información a presentar se tomó en cuenta las consideraciones éticas pertinentes tales como confidencialidad, beneficencia, libre participación y derecho de autor.

Confidencialidad; se garantiza el respeto de las personas por medio de la confidencialidad de los informantes involucrados en la presente investigación.

Beneficencia; puesto que no hay daños al personal, sino que se explica de forma clara y precisa el proceso de investigación a fin de maximizar los beneficios.

Libre participación; se refiere a la participación sin presión alguna de los colaboradores encuestados de la empresa, pero si motivándolos sobre la importancia de la investigación.

Derecho de autor; se respeta la autoría de otras investigaciones y patentes. Se refiere con las citas bibliográficas registradas.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

Proponer un control interno en la empresa fabricante de calzados Jaguar SAC, Trujillo, mediante la metodología Coso III en el año, 2019.

Objetivo específico 1:

Determinar el ambiente de control de la empresa fabricante de calzados Jaguar SAC, Trujillo 2019”

Tabla 5.

Resultados de ambiente de control.

Alternativas	Nº de preguntas
SÍ	20
NO	16
Puntuación máxima	36
Puntuación obtenida	20
Nivel de Cumplimiento	56%
Nivel de Incumplimiento	44%

Fuente: Cuestionario del control interno, Coso III.

Tabla 6.

Resultados de ambiente de control.

Calificación ordinal	Intervalos		
Bajo	>= 0%	< = 33%	
Moderado	> 33%	< = 67%	56%
Alto	> 67%	< = 100%	

Fuente: Tabla 5.

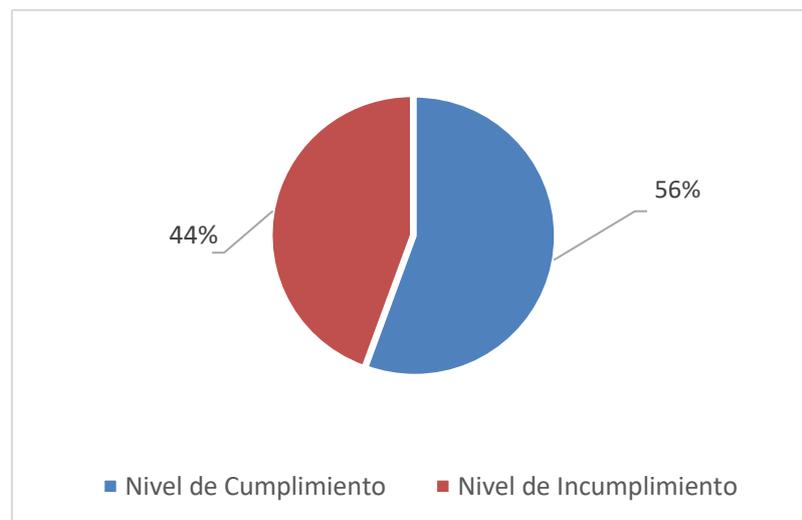


Figura 1. Gráfica circular-resultados consolidados del ambiente de control interno en la empresa Jaguar SAC

Interpretación y análisis: Las tablas 5 y 6 muestran resultados luego de aplicar el cuestionario (Ver anexo N° 4), permitiendo determinar los resultados del ambiente de control, observando que cuenta con el 56% de cumplimiento del control interno y un 44% de incumplimiento considerándose como intervalo moderado, evidenciando con los resultados que la empresa no cuenta con los principios y valores definidos ni tampoco se han difundido o se encuentran visibles dentro de las instalaciones de la empresa, en lo cual el personal no se siente orientado sobre ellos, asimismo la gerencia no realiza supervisiones en la diferentes áreas de la empresa, falta de reuniones para la información de nuevos acontecimiento o implementaciones.

Analizando el ambiente de control, se encuentra con una calificación moderado, porque actualmente se han implementado algunos documentos de control interno, las actividades contribuyen que el cumplimiento de los principios de formulación de un eficiente sistema de control interno, en lo cual incluye las líneas de reporte y niveles de mando definido, así como también la actualización de la asignación del personal y del manual de la organización de funciones (MOF).

Objetivo específico 2:

Analizar la evaluación de riesgo de la empresa fabricante de calzado Jaguar SAC, de la ciudad de Trujillo, 2019.

Tabla 7.

Resultados de evaluación de riesgos.

Alternativas	N° de preguntas
SÍ	10
NO	20
Puntuación máxima	30
Puntuación obtenida	10
Nivel de Cumplimiento	33%
Nivel de Incumplimiento	67%

Fuente: Cuestionario del control interno, Coso III

Tabla 8.

Resultados de la calificación de evaluación.

Calificación ordinal	Intervalos		
Bajo	>= 0%	< = 33%	33%
Moderado	> 33%	< = 67%	
Alto	> 67%	< = 100%	

Fuente: Tabla 7.

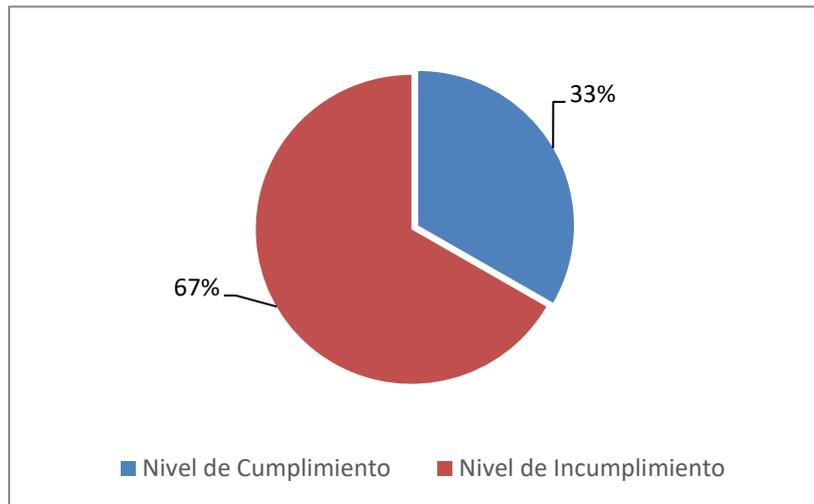


Figura 2. Gráfica de circular- resultados consolidados de evaluación de riesgos en la empresa Jaguar SAC.

Interpretación y análisis: Las tablas 7 y 8 muestran los resultados luego de aplicar el cuestionario (Ver anexo 4), permitiéndonos analizar el cumplimiento de la evaluación de riesgos en la empresa, observando que cuenta con 33% de cumplimiento siendo aun considerado de calificación bajo y por consiguiente 67% de incumplimiento, evidenciando con los resultados que la empresa no cuenta con procedimientos necesarios para el seguimiento de riesgos e identificación de fraudes, asimismo no existe un sistema adecuado que aporte al registro de documentación e información sobre el responsable de cada área que consiste en los riesgos que puede existir con el manejo de productos, clientes y presupuestos.

Analizando los resultados de la evaluación de riesgo, se observa que la mayoría de los encuestados indican que la empresa no cuenta con procedimientos necesarios para identificar los riesgos existentes, para poder mitigarlos a un nivel aceptable y que la probabilidad de que ocurran y las consecuencias sean leves.

Objetivo específico 3:

Analizar las actividades de control de la empresa fabricante de calzado JAGUAR SAC, de la ciudad de Trujillo, 2019.

Tabla 9.

Resultados de actividades de control.

Alternativas	Nº de preguntas
SÍ	18
NO	12
Puntuación máxima	30

“Propuesta de Control Interno basado en la metodología Coso III en la empresa fabricante de calzados Jaguar SAC, Trujillo 2019”

Puntuación obtenida	18
Nivel de Cumplimiento	60%
Nivel de Incumplimiento	40%

Fuente: Cuestionario del control interno, enfoque Coso III

Tabla 10.

Resultados de la calificación de actividades de control.

Calificación ordinal	Intervalos		
Bajo	>= 0%	< = 33%	
Moderado	> 33%	< = 67%	60%
Alto	> 67%	< = 100%	

Fuente: Tabla 9

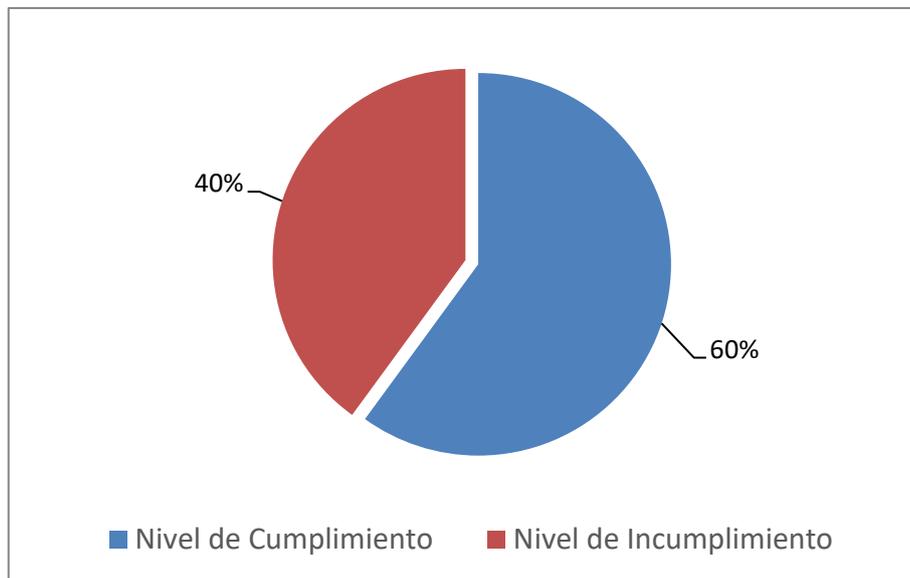


Figura 3. Gráfica de circular- resultados consolidados de las actividades de control en la empresa Jaguar SAC.

Interpretación y análisis: las tablas 9 y 10 muestran los resultados luego de aplicar el cuestionario (ver anexo 4) permitiéndonos analizar el cumplimiento de las actividades de control en la empresa, observando que cuenta con un 60% considerando en un estado moderado de cumplimiento y por defecto el nivel de incumplimiento es de 40%, evidenciando con los resultados, que no existen estrategias para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y carecen de documentación con respecto a los procesos, por lo que existe demora en las salidas y aprobaciones de las demás áreas y por el gerente

Analizando los resultados obtenidos de las actividades de control, se puede constatar que el nivel de cumplimiento de las actividades de control es moderado, donde los encuestados indican que no se llevan a cabo instrucciones para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos.

Objetivo específico 4:

Analizar las actividades de información y comunicación de la empresa fabricante de calzado JAGUAR SAC, de la ciudad de Trujillo, 2019.

Tabla 11.

Resultados de información y comunicación.

Alternativas	N° de preguntas
SÍ	16
NO	14
Puntuación máxima	30
Puntuación obtenida	16
Nivel de Cumplimiento	53%
Nivel de Incumplimiento	47%

Fuente: Cuestionario del control interno, Coso III

Tabla 12.

Resultados de la calificación de información y comunicación.

Calificación ordinal	Intervalos		
Bajo	$\geq 0\%$	$\leq 33\%$	
Moderado	$> 33\%$	$\leq 67\%$	53%
Alto	$> 67\%$	$\leq 100\%$	

Fuente: Tabla 11

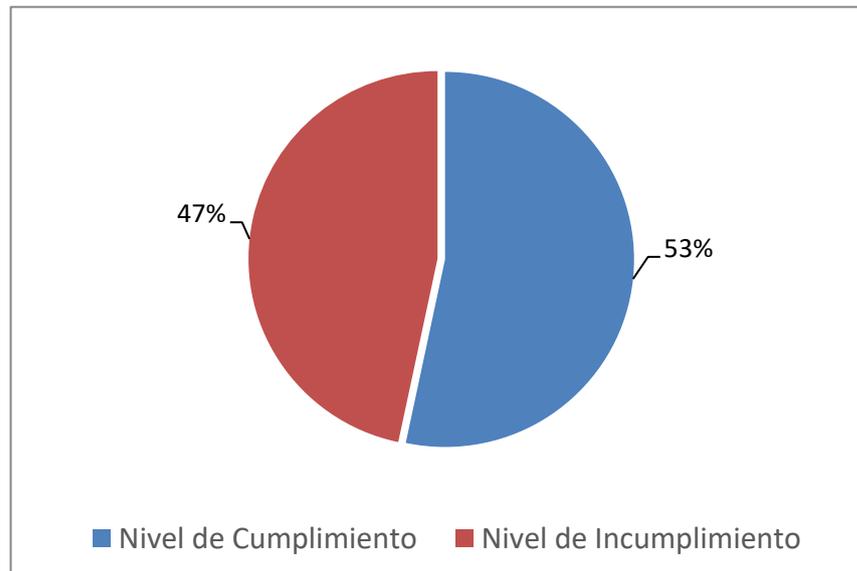


Figura 4. Gráfica circular- resultados consolidados de las actividades de información y comunicación en la empresa Jaguar SAC.

Interpretación y análisis: Las tablas 11 y 12 muestran los resultados luego de aplicar el cuestionario (ver anexo N° 4) permitiéndonos analizar el cumplimiento de información y comunicación de la empresa, llegando a la conclusión que representa 53% su nivel de cumplimiento considerado como moderado y por defecto el nivel de incumplimiento es moderado con 47%; se evidencia con estos resultados la falta de comunicación interna que los encargados de cada área no brindan la información de manera oportuna a la gerencia sobre las decisiones tomadas, no cuenta con canales de comunicación interna y externa para obtener información explícita y entendible.

Analizando las respuestas de los encuestados, donde se observa que el incumplimiento del componente de información y comunicación es moderado, es decir que se han implementado más de la mitad de las actividades de control interno y la implementación del porcentaje faltante hará que la información solicitada por la empresa sea relevante y de calidad, tanto de fuentes interna como externas ya que esta dimensión es de vital importancia para el correcto desempeño de las demás dimensiones, es necesario potenciarlo, puesto que el flujo de la información y comunicación interna y externa favorece la evaluación de riesgos, las actividades de control y por consiguiente también el seguimiento y monitoreo.

Objetivo específico 5:

Determinar la supervisión o monitoreo de la empresa fabricante de calzado JAGUAR SAC, de la ciudad de Trujillo, 2019.

Tabla 13.

Resultados de supervisión o monitoreo.

Alternativas	N° de preguntas
SÍ	10
NO	26
Puntuación máxima	36
Puntuación obtenida	10
Nivel de Cumplimiento	28%
Nivel de Incumplimiento	72%

Fuente: Cuestionario del control interno, Coso III

Tabla 14.

Resultados de la calificación de supervisión o monitoreo.

Calificación ordinal	Intervalos		
Bajo	>= 0%	< = 33%	28%
Moderado	> 33%	< = 67%	
Alto	> 67%	< = 100%	

Fuente: Tabla n° 13.

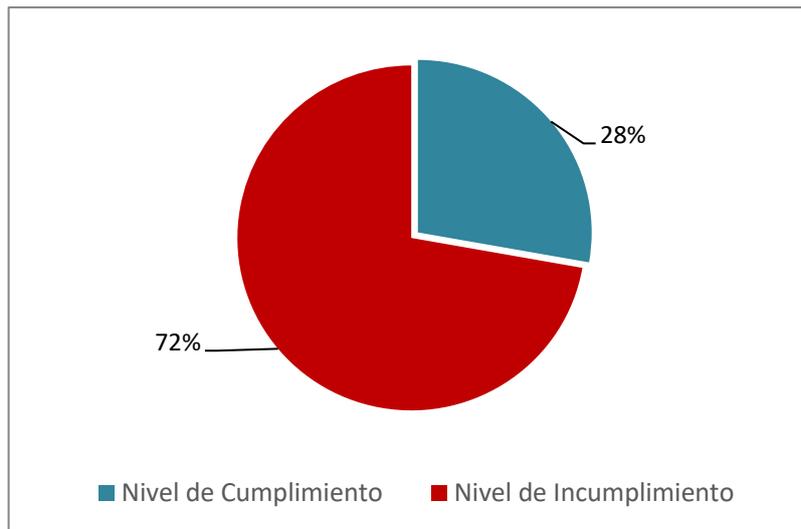


Figura 5. Gráfica circular- resultados consolidados de la supervisión o monitoreo en la empresa Jaguar SAC.

Interpretación y análisis: Las tablas 13 y 14, muestran resultados luego de aplicar el cuestionario (ver anexo 4) permitiéndonos determinar el cumplimiento del componente información y comunicación, observando que cuenta con 28% considerado un nivel de cumplimiento bajo y por consiguiente el nivel de cumplimiento es alto con 72%, evidenciando con resultados que en la empresa no se realiza supervisiones periódicas, no existe un plan de revisiones continuas de las operaciones que se realiza, sino que estas son realizadas solo por observaciones sin documentación posterior y tampoco existen medidas correctivas documentadas para corregir las deficiencias encontradas, ni mucho menos se planifican las reuniones para establecer estrategias de mejora del control interno de la empresa.

Analizando los resultados obtenidos del componente de las actividades de supervisión, se observa que cuenta con nivel de incumplimiento alto, es decir no se cumple la mayor parte de las actividades necesarias para establecer estrategias de mejora del control interno en la empresa ya que este componente surge de las actividades de evaluación, con el fin de mejorar los procesos y resultados de cada área, es necesario elevar el nivel de cumplimiento.

Consolidado del control interno de la empresa Jaguar SAC.

En la empresa Jaguar SAC., presenta un nivel de eficiencia global moderado, es decir un 46% de cumplimiento de los principios de un eficiente sistema de control interno debido a los factores presentados en el análisis de cada uno de los componentes.

Tabla 15.

Nivel de eficiencia del sistema de control interno de la empresa Jaguar SAC.

Alternativas	Nº de preguntas
SÍ	74
NO	88
Puntuación máxima	162
Puntuación obtenida	74
Nivel de Cumplimiento	46%
Nivel de Incumplimiento	54%

Fuente: Cuestionario del control interno, enfoque Coso III

Los niveles de cumplimiento alcanzados en cada uno de los componentes del COSO III, a fin de determinar el nivel de eficiencia del sistema de control interno, se muestra en la siguiente gráfica.

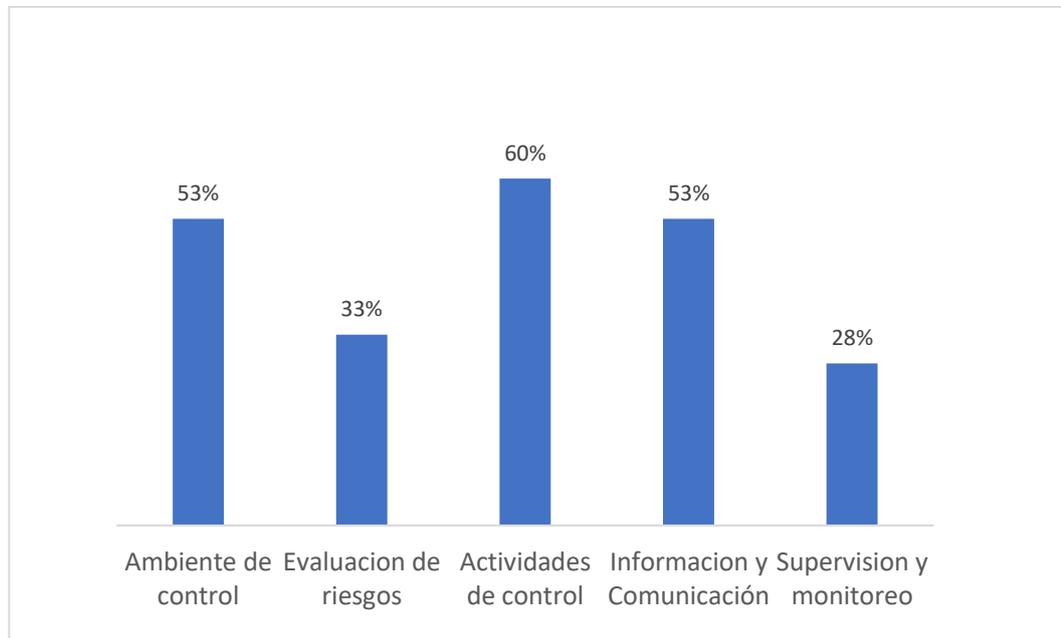


Figura 6. Nivel de cumplimiento de los componentes del control interno.

Fuente: Tablas 5-14

Evaluación de las deficiencias y bondades encontradas en la aplicación y evaluación de la empresa Jaguar SAC., han sido procesadas y consolidadas en la matriz de evaluación FODA (fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Tabla 16.

Matriz FODA de la empresa Jaguar SAC.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1: Estructura organizacional definida y aun es vigente.	O1: Comunicación oportuna sobre las actividades de cada área y de los hechos económicos a la Gerencia.
F2. Objetivos planteados con eficacia, eficiencia y económica.	O2: Contacto con agencias auditoras para limitar los fraudes o apropiaciones.
F3. Política de restricción de información y privacidad de la información definida.	O3. Necesidad de constante comunicación con las demás áreas.
F4. La Información emitida es consistente, oportuna a la medida y a tiempo, accesible y confiable.	O4. Aprobación de presupuesto para cambio de máquinas y equipos para la fabricación calzados.
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1. La empresa no cuenta con un código de ética que permita al personal conocer los principios que deba aplicar en el proceso de sus actividades.	A1. No se efectúa un seguimiento especial de los objetivos, no identifican los riesgos posibles potenciales que pueden afectar las actividades de la empresa.
D2. Colaboración escasa por parte de los trabajadores para nuevos diseños.	A2. No se identifica y evalúa los cambios en el sistema.
D3. Desorden en la comunicación y flujo de información.	A3. No se cumple con las políticas de control del área.
D4. Falta de capacitaciones al personal para mejorar el desempeño de sus funciones.	A4. Falta planificación de revisiones periódicas y continuas en las áreas.
D5. No existe un manual de procesos que indique como deben manejarse las actividades.	A5. Falta de seguimiento de las actividades operativas estratégicas en las áreas.

Fuente: Elaboración propia

Al analizar los factores internos y externos de la empresa Jaguar SAC. (ver anexo N° 6), se determinó que a pesar del desempeño por debajo del nivel aceptado tanto en los factores internos (2,48) de puntaje obtenido) como externos (2,49 de puntaje obtenido), las fuerzas internas (1,53 de puntaje obtenido) y las oportunidades (1,44 de puntaje obtenido) de la empresa son favorables, frente a las debilidades (0,95 de puntaje obtenido) y amenazas (1,05 de puntaje obtenido), por lo que se deben adoptar estrategias que permitan minimizar las debilidades y amenazas mediante la utilización y fortalecimiento de las fortalezas y oportunidades.

Objetivo 6: Propuesta de control interno en base a la metodología COSO III en la empresa fabricante de calzado Jaguar SAC

Con la siguiente propuesta esperamos contribuir al correcto desempeño de la empresa, la misma que está elaborada en base al análisis de Control Interno enfocado al Modelo COSO III, corregir las debilidades y amenazas detectadas, por medio de las fortalezas y oportunidades. Las estrategias a adoptar se resumen en la siguiente tabla.

Tabla 17.

Estrategias propuestas.

ELEMENTOS	ESTRATEGIAS
Ambiente de control	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar y promover valores éticos y de conducta, principios y valores de la empresa. ▪ Establecer comunicación de los nuevos alineamientos de la empresa al personal interno. ▪ Programar reuniones para la elaboración de informes de gestión.
Evaluaciones de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificación de los objetivos fundamentales de la empresa. ▪ Estrategias de minimización de riesgos de los principales objetivos de la empresa.
Actividades de control	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar indicadores de cumplimiento de detección de riesgos, capacitación del personal. ▪ Documentación de los procedimientos.
Información y comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clasificación de la información interna y externa, por fechas, por grado de importancia) ▪ Programación de reuniones informativas de los resultados de la empresa al personal interno y a las demás áreas.
Seguimiento y monitoreo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir y controlar la evaluación periódica de las actividades de la empresa. ▪ Planificación de reunión de revisión, evaluación y toma de decisiones sobre los resultados de las evaluaciones periódicas y continuas.

Fuente: Elaboración Propia.

Desarrollo de las estrategias

Las estrategias propuestas serán desarrolladas por cada elemento del control interno en base a la metodología COSO III, con el propósito de minimizar lo negativo encontrado en el análisis del control interno.

1. Ambiente de control.

Las estrategias desarrolladas para este elemento se basan en la necesidad de establecer un entorno adecuado a las necesidades de la empresa, definir y promover valores y comportamientos éticos en aras del desarrollo de procesos y operaciones institucionales,

así como establecer mecanismos de fidelización empleados de estos valores, además de contribuir a la creación de un entorno familiar en el que el respeto, la honestidad, la responsabilidad, etc. se desarrolle así como los principios clave de los empleados de Jaguar SAC de la empresa.

Tabla 18.

Principios y valores propuestos para la empresa Jaguar SAC.

Valores Corporativos	Principios
<ul style="list-style-type: none"> ○ Temor a dios: El principio de la sabiduría es el temor a Dios. ○ Responsabilidad: Cumplimos con nuestro trabajo, los horarios y los compromisos con nuestros clientes a cabalidad. ○ Orden y limpieza: Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. ○ Mejora continua: Nos capacitamos, aprendemos, mejoramos nuestros procesos día a día y crecemos para ser mejores. ○ Identificación y pertenencia: Jaguar es una gran familia y estamos orgullosos de ser parte de ella. ○ Calidad: Hacemos nuestro trabajo con excelencia. ○ Respeto: Promovemos las relaciones humanas cordiales, respetuosas y armoniosas con nuestros colaboradores, clientes, proveedores y con la sociedad en general. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Identificación y compromiso con la integridad y los valores éticos de cada uno del personal de la empresa. ○ La innovación e investigación continua, necesario para desarrollar políticas de I&D que generen nuevos productos, crear nuevas tendencias, satisfacer nuevas demandas e introduzcan novedad. ○ Pensar estratégicamente, analizar tendencias, realizar planes, generar estrategias de corto, mediano y largo plazo y observar adecuadamente el entorno y tener visión de negocios para garantía de éxito.

Fuente: Elaboración propia.



Figura 7. Medio de información de los valores de la empresa.

Los valores y principios de la empresa, serán presentados al personal en una reunión que tendrá una duración de 15 minutos antes del inicio de la jornada laboral y estará dirigida por el área de recursos humanos, también será impreso para colocarlo en un lugar estratégico de la empresa de tal manera cada miembro de la empresa se sienta comprometido.

Evaluación de riesgo

La estrategia propuesta de los elementos del COSO III se relaciona con la protección de información y le cumplimiento de los objetivos de las áreas, Asimismo, nos ayudará a minimizar los riesgos detectados de cada uno de los objetivos de este elemento, como mostraremos en la tabla.

Tabla 19.

Riesgos asociados a los objetivos fundamentales del control interno de la empresa.

Objetivos Fundamentales	Posibles Riesgos.	Estrategias de mitigación.	Recursos
Objetivos operativos: ○ Capacitar al personal de la empresa Jaguar SAC.	○ Bajo desempeño de los trabajadores. ○ Deficiencias con los productos terminados para el cliente. ○ Demoras excesivas en la elaboración y	○ Capacitación periódica a los trabajadores en el área de producción y así a fin de mejorar su rendimiento y productividad.	○ Tiempo: ½ hora de capacitación con el manejo de maquinaria y materiales por el jefe de producción.

<ul style="list-style-type: none"> ○ Coordinar los procesos con las diferentes áreas. 	<p>presentación de productos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Revisión y control de cada proceso durante la elaboración de los productos. ○ Establecimiento de tiempos de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Personal: Designación del jefe de producción para la capacitación y supervisión de los procesos. ○ Monetario: s/. 20 para capacitación (impresión de fichas y temarios).
<p>Objetivos de comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Reportar las cotizaciones en base de los requerimientos de las áreas para la toma de decisiones. ○ Promover la participación interna y externa de los trabajadores para la toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Información brindada que no es congruente con los resultados obtenidos con los proveedores. ○ Deficiencias en la toma de decisiones por información faltante. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Establecimiento de plazos máximos para recibir información de las demás áreas sobre sus requerimientos. ○ Revisión y verificación de la información alcanzada (cotización y requerimiento). ○ Planificación de los periodos y plazos de la entrega de los proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tiempo: 1 hora para la revisión de los requerimientos. ○ Personal: designación al jefe de producción.
<p>Objetivos de cumplimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Fomentar el uso adecuado de los recursos. ○ Promover el desarrollo de actividades de control de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Poca eficiencia en el uso de los recursos. ○ Aumento de los gastos no presupuestados. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Concientización de los trabajadores de la empresa, sobre los costos del mal usos de los recursos. ○ Administración de las actividades a realizar y de los costos de las mismas, determinando un porcentaje específico para planes de contingencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tiempo: ½ hora para reuniones para hablar de concientización mediante ejemplos. ○ Personal: designación al jefe de producción para la realización del plan de concientización de los recursos.

Fuente: Elaboración propia.

Actividades de control

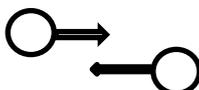
La estrategia propuesta se desarrollará en formular los mecanismos de apoyo para el alcance de los objetivos de la empresa, por medio de la minimización de los riesgos detectados en el elemento de evaluación de riesgo.

Por otro lado, la estrategia además se desarrolla la elaboración de los procedimientos, de tal modo que los colaboradores se relacionen con ellos y no se presente errores en las actividades de los procesos y tampoco retraso. Asimismo, otra estrategia propuesta es la programación de las capacitaciones al colaborador interno de la empresa y la elaboración de indicadores que midan el progreso de las actividades.

Principales procedimientos en la empresa.

Tabla 20.

Simbología para la elaboración de los procedimientos del área.

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		
JAGUAR SAC.		APLICACIÓN
SÍMBOLO	SIGNIFICADO	
	Límites	Indica el inicio o terminación de un procedimiento.
	Actividades	Descripción de la actividad.
	Decisión o alternativa	Indica que se toma una decisión, posee dos opciones “SÍ” y “NO”.
	Documento	Representación de cualquier tipo de documento y puede tener copias.
	Conector	Se escribe con una letra en su interior para indicar que el procedimiento sigue en otra parte.
	Dirección del flujo	Conecta dos símbolos secuenciales, e indica el sentido de flujo.
	Inspección.	Indica que el flujo se detiene para realizar evaluación.

Fuente: Valdés (2003)

Diseño flujograma propuesto:

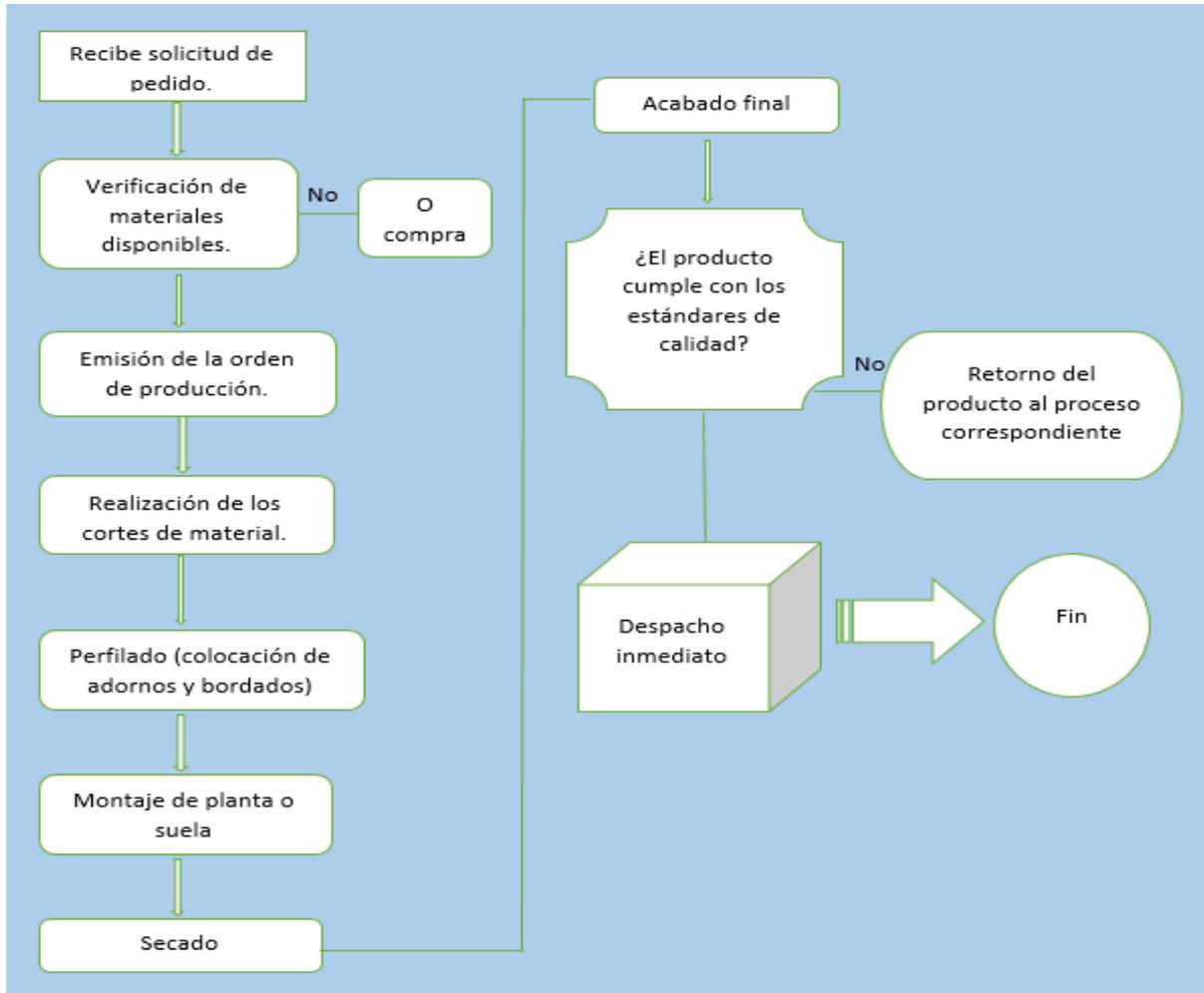


Figura 8. Flujograma propuesto para producción.

Fuente: Elaboración Propia

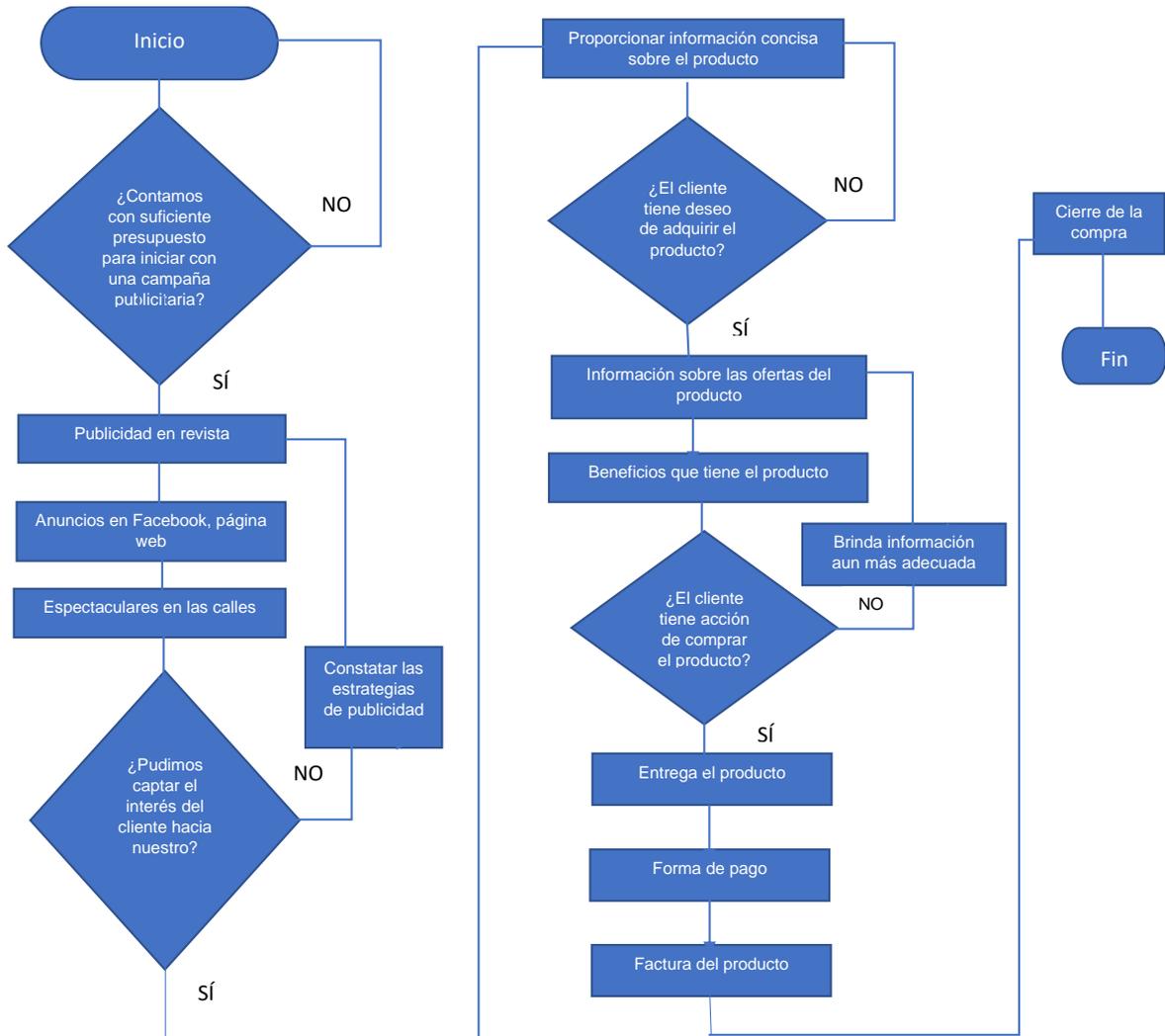


Figura 9. Diagrama de flujo propuesto para el proceso de venta.

Fuente: Elaboración propia.

Descripción:

Como podemos observar en los flujogramas propuestas, es una herramienta utilizada para representar la secuencia de las actividades en un proceso, en ello se muestra el comienzo del proceso, los puntos de decisión y el final del mismo el cual nos permitirá tener un mejor conocimiento de los procesos que se desarrollan y estará encargado el supervisor de área.

Luego se generará la orden de producción en el cual detallaremos el modelo y la cantidad a producir, así como también el color y numeraciones, pasará a el área de cortado con la hoja de producción donde se detallará a los encargados de realizar el trabajo luego pasaremos al área de guarniciones donde se colocan adornos entre otros accesorios necesarios, como se puede observar se incluirá un control de calidad para mejorar la

“Propuesta de Control Interno basado en la metodología Coso III en la empresa fabricante de calzados Jaguar SAC, Trujillo 2019”
 gestión del área de producción con la finalidad de seguir contribuyendo con el desarrollo de la empresa.

Programación de las capacitaciones al personal interno del área.

Tabla 21. Modelo de programación de capacitaciones al personal de la empresa Jaguar SAC.

JAGUAR SAC.		Nro. De ficha:		
Tema de capacitación:		Horario:		
Fecha de capacitación:		Inicio:		
Capacitador:		Fin:		
Dirigido a:				
Número de asistentes:				
Desarrollo de la capacitación				
Nro.	Descripción	Inicio	Fin	Observaciones
Aprobado por:			Fecha de aprobación:	

Fuente: Elaboración propia.

Elaboración de indicadores de las principales actividades de control.

Tabla 22. Indicadores de control de las actividades del área.

INDICADOR	MEDICIÓN	OBJETIVO	RESPONSABLE	PERIODO
Detección de riesgos	$\frac{\text{numero de riesgos detectados}}{\text{periodo de tiempo definido}}$	Minimizar los riesgos detectados en el área de producción.	Gerente	Mensual
Capacitaciones del personal	$\frac{\text{capacitaciones realizadas}}{\text{capacitaciones programadas}}$	Incentivar al crecimiento y superación del personal	Gerente	Trimestral

Auditoría	$\frac{\text{cantidades producidas}}{\text{cantidades de requerimiento}}$	Comprobar si los productos requeridos están de acuerdo a la producción realizada.	Gerente	Mensual
Participación del mercado	$\frac{\text{ventas de la empresa del periodo}}{\text{ventas mercado periodo anterior}}$	Incentivar a elaborar estrategias para el logro del crecimiento de la empresa.	Jefe de ventas	Anual
Cumplimiento PMP (pedidos)	$\frac{\text{N° de pedidos producidos}}{\text{Total de pedidos programados}}$	Incentivar al personal del área de producción.	Jefe de producción	Mensual
Porcentaje devoluciones	$\frac{\text{Cantidad de productos devueltos}}{\text{Cantidad de productos despachados}}$	Evaluar la calidad y capacidad del sistema de control de calidad del producto en la unidad, para detectar los defectuosos y evitar que llegue al cliente.	Área de calidad	Mensual
Porcentaje rechazos	$\frac{\text{Cantidad de productos fuera de especificaciones}}{\text{Cantidad de productos inspeccionados}}$			Diario/mensual

Fuente: Elaboración propia

Información y comunicación

La estrategia propuesta se va desarrollando con el manejo conveniente de la información y la comunicación en el nivel interno y externo de la empresa. Estas estrategias estarán orientada a las informaciones emitidas y recibidas, así como también la programación de las reuniones informativas de los resultados de la empresa tanto en el interno y externo de la empresa.

Clasificación de la información

La información tiene que ser clasificada de acuerdo al área a la que será enviada y recibida la información, son lo cual tiene que contener la fecha de entrada y salida de las mismas, registrando en los tableros de control de cada una de ellas como en las Figuras N°4 y 5.

PROCEDIMIENTOS DE REGISTROS DE INFORMACIÓN				
JAGUAR SAC.				
INFORMACIÓN RECIBIDA				
Área proveniente	Tema informativo	Fecha de llegada	Lugar	Recibido por

Contabilidad				
Almacén				
Producción				
Aprobado por:			Fecha de aprobación:	
			Vigencia:	

Figura 10. Tablero de control de la información recibida.

Fuente: Elaboración propia.

PROCEDIMIENTOS DE REGISTROS DE INFORMACIÓN				
JAGUAR SAC.				
INFORMACIÓN EMITIDA				
Área proveniente	Tema informativo	Fecha de llegada	Lugar	Recibido por
Contabilidad				
Almacén				
Producción				
Aprobado por:			Fecha de aprobación:	
			Vigencia:	

Figura 11. Tablero de control de la información emitida.

Fuente: Elaboración propia.

Programación de reuniones informativas de los resultados de las áreas.

Entre la programación de las reuniones informativas de los resultados del área, al personal interno de la empresa, se tomará en cuenta el tema de la reunión, la fecha en que será realizada (especificando día, mes y año), el presentador que dará a conocer la información, el horario (indicando las horas en las que será realizado, y la descripción de las actividades a ejecutar limitando en intervalos de tiempo cada una de las actividades.

JAGUAR SAC.		Nro. De ficha:	
Tema de reunión:		Horario:	
Fecha de reunión		Inicio:	
Expositor		Fin:	
Dirigido a:			

Número de asistentes:				
Desarrollo de tema de reunión				
Nro.	Descripción	Inicio	Fin	Consideraciones

Figura 12. Cuadro de planificación de las reuniones informativas al personal del área.

Fuente: Elaboración propia

En la planificación de las reuniones informativas al personal externo del área, se tomará en cuenta la misma relación de las reuniones informativas al personal interno, con la diferencia en el llenado de la misma, puesto que este será encaminado a los representantes de las diferentes áreas de la empresa JAGUAR SAC. Y el número de asistentes será mayor.

Supervisión o Monitoreo

La estrategia se orienta al mejoramiento continuo, por medio de la supervisión y el monitoreo de las actividades que apoyan en el desempeño de los objetivos de la empresa. Además, la estrategia implica revisiones periódicas y continuas de las actividades y desempeño del área registrando cada una de ellas y realizando evaluaciones para mejorar el desempeño.

Por ello, se presenta el formato propuesto para la planeación de las actividades de evaluación periódica y continua.

HOJA DE REGISTRO DE REALIZACIÓN DE EVALUACIÓN		
JAGUAR SAC.		
Operación:	Nro. De revisión:	
Responsable:	Frecuencia:	
Fecha:	Duración:	
Realizado por:		

DESARROLLO			
Acción	Estado	Observaciones	
Aprobado por:		Fecha de aprobación	
		Vigencia	

Figura 13. Programación de revisiones periódicas y continuas

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, el formato de evaluaciones periódicas y continuas tiene diferencias, por la frecuencia de realización y las operaciones a inspeccionar, ya que cada una de ellas será registrada en la hoja de resumen de los defectos hallados con las observaciones, y así será revisadas y aprobadas mensualmente por el responsable del área, como se visualiza en la figura.

RESULTADOS DE REVISIONES			
Fecha de revisión	Responsable	Defectos encontrados	Observaciones
Aprobado por:			Fecha de aprobación:

Figura 14. Hoja de resultados de las revisiones realizadas.

Fuente: Elaboración propia

La programación de reunión de revisión, evaluación y toma de decisiones acerca de los resultados de las evaluaciones periódicas y continuas, que implique no solo al personal de las áreas sino también a la gerencia.

HOJA DE PROGRAMACIÓN DE MEJORA			
JAGUAR SAC.			
Operación:		Nro. De revisión:	
Objetivo:		Duración:	
Fecha de reunión:		Lugar:	
Involucrados:			
DESARROLLO			
Acción	Estado	Acuerdos tomados	Observaciones
Aprobado por:		Fecha de aprobación	
		Vigencia	
Nota: * viene de las debilidades detectadas de las revisiones periódicas y continuas.			

Figura 15. Hoja de programación de reunión de mejoras del área.

Fuente: Elaboración Propia

Los acuerdos tomados de cada uno en las reuniones de seguimiento del control interno de todas las áreas que serán registradas para ser evaluada y aplicarlas en el mínimo tiempo posible de tal modo se mejore el control interno de la empresa para el logro de los objetivos.

Además, los indicadores se relacionan con el desempeño de las áreas que podrá visualizar la empresa, asimismo se tomara en cuenta las revisiones periódicas

correspondientes como son mensuales y trimestrales para la medición en general de año a año.

Por último, los indicadores del elemento de ambiente de control se aplicarán en forma periódica las revisiones, y también el plazo será tomado en cuenta el detalle de los resultados obtenidas de las revisiones, con el propósito de fortalecer los planes de mejora para la empresa.

Presupuesto para un control interno basado en la metodología COSO III en la empresa fabricante de calzado JAGUAR SAC en el periodo 2019.

a) Capacitaciones al personal de la empresa Jaguar SAC.

Capacitador por hora	Impresiones	Asesoramiento e implementación	Formatos	Total
S/ 450.00	S/ 10.00	S/ 4,000.00	S/. 650.00	S/ 5,110.00

Capacitador (S/. / hora)	Impresiones
S/ 450.00	S/ 10.00

Total, de monto por capacitación **S/ 460.00**

b) Presupuesto para la empresa Jaguar SAC.

Total, de monto de presupuesto. **S/ 5,110.00**

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Discusión

De acuerdo a los objetivos trazados para la presente investigación, como producto del diagnóstico del control interno actual de la empresa Jaguar SAC., se identificaron las deficiencias de dicho sistema, en consecuencia, se propuso un control interno que este acorde con las necesidades de la empresa. Por lo que se obtuvo lo siguiente:

1. El componente ambiente de control, de la empresa Jaguar, indica que el personal no se encuentra motivado pues desconoce los principios y valores corporativos de la empresa, además no se ha elaborado ni comunicado, este componente representa la base de los siguientes componentes y la consecución de los objetivos del área, representa una gran debilidad para el normal desempeño de los siguientes componentes; el cual es congruente con lo expuesto por Medina (2016), quien indica y destaca la importancia del factor humano en las organizaciones, que es adecuado mejorar la imagen de la organización ante los propios empleados ayudándolos a entender y asumir la responsabilidad en el cumplimiento del efectivo control interno fomentando el trabajo en equipo y mejorando la comunicación en todos los niveles de la organización y esto incluye que trabajen con más entusiasmo y al mismo tiempo, que sean tenidos en consideración en la toma de decisiones de la organización, tenga claro su reglamento, de tal forma que sea apoyo en la mitigación de riesgos.
2. En cuanto a la evaluación de riesgos, este componente contribuye a la minimización de los riesgos de incumplimiento de objetivos, sin embargo en la empresa Jaguar, no se detectan y gestionan los riesgos asociados al cumplimiento de los principales objetivos; lo mismo ocurría con la empresa Aquafit, en donde no se gestionaban los riesgos ni su mitigación, según Miño (2018); por lo que es difícil una adecuada programación y realización de las actividades de control de la detección de riesgos en el cumplimiento de los objetivos y de acuerdo con Ayala y Calderón (2018), una constante o periódica evaluación de riesgos permite detectar arbitrariedades, decisiones indebidas y su posterior identificación de riesgos.

3. En relación a las actividades de control en la empresa, se constató la falta de políticas de control y la falta de documentación en los procedimientos, ni existen indicadores propios del desempeño del control interno de la empresa, lo cual afectaba al desarrollo de las actividades de seguimiento y monitoreo, puesto que al no existir procedimientos no existe una buena comunicación y solicitud de información entre los trabajadores de la empresa, siendo congruente con lo descrito por Guayaquil y Salazar (2017), quien indica que al establecer procedimientos y políticas, reportes o informes por escrito emitidos por parte de las jefaturas, se lleva un mejor control de todas las actividades, contribuye en el éxito de los resultados y de esta forma poder asegurar la satisfacción del cliente.
4. Referente a la información y comunicación se evidenció la falta de documentación, que formalice los requerimientos y rotación de productos, así como las reuniones realizadas al personal de la empresa., deficiencias y necesidades del uso de los recursos, la información no es detallada y manejada de la forma adecuada, y según Picón (2019), el control interno debe considerarse como un agregador de valor a los procesos, permitiendo difundir la planeación estratégica, de la empresa en todo el personal, establecer canales de comunicación efectivos, realizar una revisión y actualización periódica de indicadores de gestión.
5. Por último, supervisión o monitoreo de la empresa no cuenta con supervisión constante lo que ocasiona que no hay mejora continua. De acuerdo con Miño(2018), los resultados del desempeño del control interno basado en el Coso III tienen que ser evaluados periódicamente además de capacitar a los trabajadores para crear una cultura de riesgo-control efectiva, y asimismo en el estudio de Yépez (2018), la aplicación de una correcta administración de cada una de las actividades en una empresa, permite la realización de controles adecuados en los procesos que mejoran el desempeño de una empresa, establecer un plan de evaluación del sistema de control interno al proceso de gestión a fin de poder tener una herramienta que apoye la evaluación continua de los procesos institucionales.
6. Luego de analizado los componentes del control interno, se realizó la propuesta de control interno de la empresa Jaguar SAC., por medio de estrategias orientadas a la minimización de las deficiencias detectadas y plasmadas en el FODA luego de analizar los componentes de control interno, ya que de acuerdo a Mantilla (2009), no es suficiente con analizar los riesgos y deficiencias, sino que estos

deben ser administrados, pues el control interno es importante dentro de las organizaciones tanto como públicas y privadas, para alcanzar los objetivos planteados por las mismas, mediante los métodos propuestos por Bravo (2000), como son el método descriptivo y el método de flujograma.

Limitaciones

Disponibilidad de tiempo por parte de los trabajadores de la empresa, debido a las labores diarias que realizan para poder suministrar información; de acuerdo a la limitación que se nos presentó en el desarrollo de nuestro trabajo, subsanando dicha limitación en coordinación con el gerente de la empresa quien brindo las facilidades a los colaboradores para que hagan un espacio en sus actividades diarias para poder conseguir la información necesaria para su posterior análisis e interpretación.

Implicancias

A partir de los resultados de esta investigación se pueden extraer una serie de implicaciones académicas y prácticas que pueden resultar de interés, en este sentido, desde un punto de vista académico, la investigación realizada permite:

Desarrollar el marco conceptual de la organización a partir de la revisión de la literatura, lo que significa comprender el concepto de control interno y sus componentes investigados, así como identificar las fortalezas, debilidades y elementos clave de la organización.

En cuanto a las implicaciones prácticas, cabe señalar que la revisión conceptual en el campo de la organización llevada a cabo en este trabajo puede servir de guía a los gerentes, especialmente si se considera que este modelo puede ser una respuesta adecuada a la agilidad organizativa que exige el elevado nivel de dinamismo, complejidad y turbulencia que caracteriza al entorno actual, la importancia de la colaboración entre ellos, la necesidad de generar un clima de confianza y una identidad única, y los beneficios de la aplicación de la metodología Coso.

A su vez, dado el marco contextual de aplicación, este trabajo proporciona a los gerentes de las empresas del rubro de calzado, información respecto a los aspectos que pueden determinar la evaluación del control interno dentro de sus organizaciones, para obtener una organización eficiente y eficaz.

Conclusiones

1. El control interno que contaba la empresa Jaguar SAC. de acuerdo con el diagnóstico realizado era obsoleto y deficiente, ya que no realizaba las medidas necesarias acorde a la metodología del Coso III, determinándose que el nivel de cumplimiento del control interno es moderado, es decir posee un 46%, indicando que el control interno desarrollado no es eficiente.
2. Se determino el componente del ambiente de control interno de la empresa Jaguar SAC. y se encontraron la carencia de principios y valores establecidos por la empresa, determinándose que se encuentra en un nivel moderado de cumplimiento de un (56% de nivel de cumplimiento).
3. Se analizó el componente de la evaluación de riesgos de la empresa Jaguar SAC. evidenciándose la carencia de actividades que permitan minimizar el riesgo, lo cual se determinó un nivel de cumplimiento bajo de un (33% de nivel de cumplimiento).
4. Se analizó el componente de la actividad de control de la empresa Jaguar SAC. encontrándose una ausencia de las políticas de control de la empresa y documentar cada proceso, lo que determina un nivel de cumplimiento moderado de un (60% de nivel de cumplimiento).
5. Se analizó el componente de información y comunicación de la empresa Jaguar SAC., evidenciándose la carencia de la comunicación interna, en el que se determina un nivel de cumplimiento moderado (53% de nivel de cumplimiento).
6. Se determino el componente de supervisión o monitoreo de la empresa Jaguar SAC., encontrándose la ausencia de supervisión continua o revisiones periódicas, en lo que se determina un nivel de cumplimiento bajo de un (28% de nivel de cumplimiento)
7. Para el cumplimiento del desarrollo del sexto objetivo específico, se tomó los resultados obtenidos de los cinco primeros objetivos específicos, a fin de elaborar estrategias adecuadas a la minimización de los impactos negativos de los componentes en el control interno, y de esta manera lograr una propuesta que contribuya al desarrollo positivo y sostenido del control interno de la empresa Jaguar. En este sentido se podrá brindar mayor seguridad a las operaciones que coadyuven al desarrollo de la organización, hacia el logro de los objetivos y metas trazadas, los cuales se alcanzaran de manera eficiente y eficaz.

Recomendaciones:

1. Implementar un control interno en base de la metodología Coso III como se ha planteado en el presente trabajo. De esta manera se podrá reducir a un nivel aceptable de riesgo al no alcanzar un objetivo de la empresa. Asimismo, mejora la cultura organizacional de la empresa.
2. Desarrollar un plan de mejora que incluya la comunicación y motivación al personal, gestión de información, identificándose de riesgo, capacitaciones, controles y seguimiento de los errores encontrados en el desarrollo de las áreas.
3. Realizar un seguimiento constante mediante un registro de documentación e información sobre los diferentes tipos de riesgos que se pueden producir en las diversas áreas de la empresa, debido que se puede identificar con mayor exactitud donde se encuentra ubicado y las consecuencias que está ocasionando.
4. Elaborar estrategias para cada objetivo que se trace la empresa, ayudará a guiar a los colaboradores y directivos hacia un punto donde quieren alcanzar para el crecimiento y posicionamiento de la organización.
5. Informar a toda la organización sobre las decisiones que se tome ante un problema, es de vital importancia que los trabajadores estén informados sobre los movimientos que se toma periódicamente para que el canal de comunicación fluya con información verídica. De igual modo, aplicaría en los procesos de cada área, cada una de estas son pilares importantes para la elaboración de un producto de calidad.
6. Capacitar al personal sobre la elaboración y supervisión correcta de las revisiones periódicas que se deben de efectuar en cada área de la empresa, para obtener resultados favorables.

REFERENCIAS

- Albuquerque, F. (2004). Desarrollo económico local y descentralización. Recuperado el 4 de diciembre de 2021 del sitio web Cepal.org: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/10946/082157171_es.pdf?sequence
- Ablan, N. C., & Méndez, Z. E. (2009). Los sistemas de control interno en los entes descentralizados estatales y municipales desde la perspectiva COSO. *Redalyc*. Recuperado el 20 de abril de 2019, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545883001>
- Alva Lucia, M. V. (2008). Metodología de la investigación.
- Arias, F. (2012). El proyecto de Investigación: Introducción a la investigación científica. Caracas, Venezuela: Episteme.
- Alvarado, M.A., & Tuquiñahui, S.P. (2011). *Propuesta de implementación de un sistema de control interno basado en el modelo coso, aplicado en la empresa Electro Instalaciones en la Ciudad de Cuenca*. (Tesis de pregrado). Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca, Ecuador. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1312/13/UPS-CT002180.pdf>
- Ayala, K.M. y Calderón, L.M. (2018). *Implementación de un Sistema de Control Interno basado en el Informe COSO I para la empresa Industria del Dulce Lambayecano EIRL, que permitió el mejoramiento de la gestión empresarial*. (Tesis Pregrado). Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque, Perú. Recuperado de <https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/2131>
- Barberà, E. (2012). El estilo e-portafolio. Barcelona, España: UOC. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=z36cFFyHOKoC&pg=PA72&dq=definicion+del+checklist&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiz9NPxkMTiAhVDIVkKHahqBq4Q6AEIKDAA#v=onepage&q=definicion%20del%20checklist&f=false>
- Barquero, M. (2013).” Manuel practico de control interno. Teoría y aplicación práctica”. 1era. Edición. PROFIT Editorial. Barcelona-España.
- Bravo, M. (2000). Control Interno. Lima: San Marcos.
- Caffo, E.A., Marengo, G.G. & Criollo, R.E. (2018). *Propuestas de mejora al sistema de control interno en el proceso de admisión de créditos para la pequeña y microempresa de una institución financiera mediante la implementación del COSO 2013*. (Tesis Postgrado). Universidad del Pacífico, Lima, Perú. Recuperado de <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2265>
- Contreras, A. S., & Veneros, J. H. (2017). *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 de licenciatura). Repositorio de la Universidad Privada del Norte. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11537/11673>.
- COSO. (mayo de 2013). Control Interno-Marco Integrado. doi:6E\$snb20q
- Enrique, F. F. (2013). Auditoría Administrativa: Evaluación y diagnóstico empresarial. (Tercera ed.). (G. D. Chávez, Ed.) México: Pearson Educación de México. Recuperado el 20 de mayo de 2019
- Esteves, J.E. (2019). *Adopción del sistema de control interno - enfoque coso - para fortalecer las organizaciones de usuarios de agua del Valle Chancay - Lambayeque*. (Tesis Postgrado). Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque, Perú. Recuperado de https://www.lareferencia.info/vufind/Record/PE_c486f7a1a1c0d2e50f479f947e339642/Description
- Franklin, E. B. (2013). Auditoría Administrativa (Tercera ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación. Recuperado de <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>
- Guayaquil, S.P., & Salazar, G.M. (2017). *El control interno y la razonabilidad de la información financiera en el Centro Comercial Popular de la ciudad de Latacunga en los locales comerciales de calzado en el período Enero - junio 2016*. (Tesis de pregrado). Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador. Recuperado de <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/24526>

- Grajales, D.A., & Castellanos, O. C. (2018). Evaluación del control interno en el proceso de tesorería de las pequeñas y medianas empresas de Medellín. *Revista CEA*, 4(7),67-83. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=638167723005>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación* (6a ed.). México: Mc Graw-Hill.
- La Torre, L.M. (2019). *El control interno y su incidencia en la gestión administrativa del área recursos humanos de la empresa “Proyecciones Audio Vox SAC” en Ica-2018*. (Tesis pregrado). Universidad Católica los Ángeles de Chimbote, Perú. Recuperado de <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/10719>
- Medina, P. (2016). *Análisis y aplicación del modelo coso de control interno en las áreas de recursos humanos de las organizaciones sanitarias públicas en Andalucía* (Tesis doctoral). Universidad de Málaga, Málaga, España. Recuperado de <https://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/11879>
- Mantilla, S. (2009).” Control interno-Informe COSO”. 5ta Edición. ECOE Ediciones. Bogotá-Colombia.
- Miño, S.N. (2018). *Modelo de auditoría interna para el mejoramiento de procesos organizacionales en la empresa Aquafit*. (Tesis de Posgrado). Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas, Guayaquil, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/36998>
- Picón, A. L. (2019). *Propuesta de un Sistema de Control Interno para el Proceso de Producción de Plástico en el sector Industrial basado en un análisis de riesgos operacionales*. (Tesis Postgrado). Universidad del Azuay, Cuenca, Ecuador. Recuperado de <https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/9012>
- Pimienta, J. H., & De la Orden, A. (2017). *Metodología de la investigación* (Tercera ed.). México: Pearson Educación de México. Recuperado el septiembre de 2018, de <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>
- Ponce, H. (2007). La matriz alternativa de diagnóstico y de terminación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1),113-130. ISSN: 0185-1594. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>
- Quinaluisa, N. V., Ponce, V. A., Muñoz, S. C., Ortega, X. F., & Pérez, J. A. (2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. *Cofin Habana*, 12(1), 268-283. Recuperado en 04 de diciembre de 2021, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000100018&lng=es&tlng=es
- Yépez, K. A. (2018). *Control interno basado en el coso III, a los procesos de gestión del área financiera del concesionario Imbauto de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura*. (Tesis Postgrado). Universidad Técnica del Norte, Ibarra, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/8012>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia.....	63
Anexo 2. Matriz de operacionalización.....	64
Anexo 3. Formatos de adaptación de FODA.....	65
Anexo 4. Cuestionario del control interno, metodología Coso III.....	67
Anexo 5. Guía de entrevista.....	68
Anexo 6. Resultados de la evaluación de la matriz FODA.....	70
Anexo 7. Validación de instrumentos.....	71
Anexo 8. Misión Y Visión de la empresa Jaguar SAC.....	74
Anexo 9. Áreas de la empresa Jaguar SAC.....	75
Anexo 10. Detalle del porcentaje de los desperdicios del cuero total de la temporada primavera – verano 2018-2019 de la empresa Jaguar SAC.....	77
Anexo 11. Detalle del porcentaje de los desperdicios del cuero total de la temporada otoño-invierno 2019 de la empresa Jaguar SAC.....	77
Anexo 12. Detalle del porcentaje de los desperdicios del cuero total según temporada primavera - verano 2018-2019 de la empresa Jaguar SA.....	78
Anexo 13. Detalle del resumen de los desperdicios del cuero de la empresa Jaguar SAC.....	79
Anexo 14. Maquinaria para la fabricación de calzado.....	80
Anexo 15. Detalle de tiempos por áreas: Área de corte, área de desbastado, área de perfilado, área de montaje, área de armado y área de acabado.....	81

Anexo 1. Matriz de consistencia.

TÍTULO: “Propuesta de Control Interno basado en la Metodología Coso III en la empresa fabricante de calzados Jaguar SAC, Trujillo 2019”				
AUTOR (ES): Leidy Lucia Flores Polo				
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
1. Planteamiento del problema:	1. Objetivo General:	1. Hipótesis:	V1	<p>Población: Estará conformada por la empresa JAGUAR SAC</p> <p>Muestra: Para la presente investigación se toma como muestra a 6 trabajadores de la empresa Jaguar SAC. De acuerdo a su grado jerárquico y actividades administrativas que realizan.</p> <p>Diseño:</p> <p>Según su enfoque de investigación: Cualitativa- Cuantitativa.</p> <p>Criterio de Conocimiento: Aplicado</p> <p>Planificación en las mediciones: Retrospectivo.</p> <p>Por las mediciones: Transversal</p> <p>Por las intervenciones del investigador: No experimental.</p> <p>Diseño: Descriptiva</p> <p>Instrumentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Guía de Entrevista • Cuestionario • Análisis documental
¿En qué medida contribuiría una propuesta de control interno concurrente basado en la metodología Coso III en la empresa fabricante de calzados Jaguar SAC, Trujillo 2019?	Proponer un control interno concurrente en la empresa fabricante de calzados Jaguar SAC, Trujillo, mediante la metodología Coso III en el año, 2019.	-----	<p>Variable: Control interno</p> <p>Dimensiones:</p> <p>-Ambiente de Control</p> <p>-Evaluación de riesgo</p> <p>-Actividades de control</p> <p>-Actividades de control</p> <p>-Monitoreo</p>	
	2. Objetivos Específicos			
	<p>1.Determinar el ambiente de control de la empresa fabricante de calzado Jaguar SAC, de la ciudad de Trujillo, 2019.</p> <p>2.Analizar la evaluación de riesgo de la empresa fabricante de calzado Jaguar SAC, de la ciudad de Trujillo, 2019.</p> <p>3.Analizar las actividades de control de la empresa fabricante de calzado Jaguar SAC, de la ciudad de Trujillo, 2019.</p> <p>4.Analizar las actividades de información y comunicación de la empresa fabricante de calzado Jaguar SAC, de la ciudad de Trujillo, 2019.</p> <p>5.Determinar la supervisión o monitoreo de la empresa fabricante de calzado Jaguar SAC, de la ciudad de Trujillo, 2019.</p> <p>6.Proponer un control interno en base a la metodología COSO III en la empresa fabricante de calzado Jaguar SAC, de la ciudad de Trujillo, 2019.</p>			

Anexo 2. Matriz de operacionalización.

TÍTULO: “Propuesta de Control Interno basado en la Metodología Coso III en la empresa fabricante de calzados Jaguar SAC, Trujillo 2019”					
AUTOR (ES): Leidy Lucia Flores Polo					
VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO DE MEDICIÓN
Control Interno	De acuerdo a Mantilla (2013) “El COSO define al control interno como un proceso, ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización” (p. 15)	Es el proceso que permite indicar los controles en las diferentes áreas de empresa con la finalidad de obtener los objetivos planteados por la empresa.	Ambiente de Control	Integridad y los valores éticos del personal. El estilo de dirección y de gestión de los jefes.	Dicotómica (SÍ/NO)
			Evaluación de riesgo	Peligros internos. Peligros externos.	
			Actividades de control	Políticas de la empresa. Procedimientos y técnicas de dirección.	
			Actividades de control	Operaciones y finanzas de la empresa. Cumplimiento de compromisos.	
			Monitoreo	Supervisión continua. Evaluaciones periódicas.	

Anexo 3. Formatos de adaptación de FODA

ANALISIS FODA DE LA EMPRESA JAGUAR SAC

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	AMENAZAS

Evaluación de factores internos.

Criterios	Peso	Calificación	Peso ponderado
Fortaleza			
Debilidades			
Total			

Evaluación de factores externos.

Criterios	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
Amenazas			
Total			

CUESTIONARIO DEL CONTROL INTERNO, BASADO EN LA METODOLOGÍA COSO III				
Empresa:		Jaguar SAC		Periodo: 2019
Entrevistado				Área:
Cargo:				Fecha
Nro.	PREGUNTAS	Clasificación		OBSERVACIONES
		SÍ	NO	
Ambiente de Control				
1	¿Se han definido claramente los principios y valores del área?			
2	2. ¿Se ha difundido adecuadamente mediante capacitaciones y charlas al personal los principios y valores de la empresa?			
3	¿Se ha establecido línea de reporte y niveles de mando?			
4	¿El cuadro de asignación del personal concuerda con la estructura organizacional vigente?			
5	¿El manual de organizaciones de funciones (MOF), ha sido actualizado?			
6	¿La gerencia realiza supervisiones en las diferentes áreas de la empresa?			
Evaluación de riesgo				
7	¿Se ha definido claramente los objetivos del control interno del área?			
8	¿Se evalúa los riesgos relacionados al cumplimiento de objetivos?			
9	¿Se ha elaborado el plan de gestión de riesgos?			
10	¿Se han evaluado y documentado la gestión de riesgos contra fraude?			
11	¿Se han gestionado los riesgos de robo de información confidencial?			
Actividades de control				
12	¿Se realiza evaluaciones periódicas del sistema de control interno que maneja el área?			
13	¿Se han elaborado indicadores de desempeño propios del área?			
14	¿Se define y cumple las políticas de control de la empresa?			
15	¿Se restringe el acceso y uso de los archivos del área solo a personal autorizado?			
16	¿Se ha documentado y especificado cada proceso que debe seguir cada área?			

Información y Comunicación				
17	¿Se mantiene informado y actualizado al personal del área sobre las decisiones del gerente de la empresa?			
18	¿La información generada y recibida contribuye al correcto desempeño de las actividades de la empresa?			
19	¿La empresa cuenta con mecanismos para la denuncia de actos indebidos por parte del personal de cada rea?			
20	¿Se informa sobre el cumplimiento o no, de los compromisos de los objetivos?			
21	¿La empresa ha implementado canales de comunicación interna y externa que permita que la información fluya de manera explícita entre los colaboradores?			
Supervisión o monitoreo				
22	¿Las revisiones periódicas permiten hacer propuestas de mejora?			
23	¿Existe un plan de revisión continuo de las actividades que se realiza?			
24	¿Se comunica a gerencia, las deficiencias encontradas?			
25	¿Existen medidas correctivas para las deficiencias encontradas?			
26	¿Se registra y almacena la información obtenida de las revisiones?			
27	¿Se planifica las reuniones para establecer estrategias de mejora del control interno del área?			

Anexo 4. Cuestionario del control interno, metodología Coso III.

Anexo 5. Guía de entrevista.

Guía de entrevista			
Empresa:	Jaguar SAC	Periodo:	2019
Entrevistado		Área:	
Cargo:		Fecha:	
Elaborado:			

Preguntas:

1. ¿Desde cuándo funciona la empresa?

2. ¿Cuenta la empresa con local propio?

3. ¿Dónde se encuentra ubicado?

4. ¿Cuántas áreas hay en la empresa?

5. ¿Cuenta la empresa con código de ética?

6. ¿La empresa ha difundido el manual de ética a través de charlas o capacitaciones?

7. ¿La empresa cuenta con manual de organizaciones y funciones documentado?

8. ¿La empresa cuenta con organigrama definido?

9. ¿La empresa cuenta con misión, visión y objetivos documentados?

10. ¿Quiénes participaron en la elaboración de la misión, visión y de los objetivos?

11. ¿La empresa cuenta con manual de procedimientos?

12. ¿Cuenta la empresa con reglamento interno de trabajo?

13. ¿Todos los colaboradores de la empresa se encuentran comprometidos con el cumplimiento de las políticas?

14. ¿Cuántas personas laboran en la empresa?

15. ¿La empresa cuenta con personal suficiente en las áreas?

16. ¿Los procedimientos de autorización están claramente definidos?

17. ¿En la empresa cuenta con controles y sistemas que evitan el acceso a la información de personal no autorizado?

18. ¿Existe sistema informático que permita la comunicación entre las diferentes áreas?

19. ¿En las áreas de la empresa se han identificado los riesgos?

20. ¿El personal sabe a quién reportar cualquier inconveniente en el desarrollo de sus actividades?

Fuente: Franklin (2013)

Anexo 6. Resultados de la evaluación de la matriz FODA

Matriz de Evaluación de los factores internos

Crterios	Peso	Calificación	Peso ponderado
FORTALEZAS			
F1: Estructura organizacional	0.12	3	0.36
F2: Objetivos definidos	0.14	3	0.42
F3: Política de restricción de información	0.12	4	0.48
F4: Información emitida de valor	0.09	3	0.27
Subtotal	0.47		1.53
DEBILIDADES			
D1: Principios y valores	0.12	2	0.24
D2: Poca colaboración interna	0.11	1	0.11
D3: Flujo de comunicación e información	0.11	2	0.22
D4: Capacitación y compromiso del personal.	0.1	2	0.2
D5: Documentación de procedimientos.	0.09	2	0.18
Subtotal	0.53		0.95
Total	1.00		2.48

El peso ponderado de los actores internos s 2,48 lo que se encuentra por debajo del promedio aceptado de 2,5, lo que indica un desempeño interno por debajo de lo normal; sin embargo, las fuerzas internas de la empresa son favorables debido a que las fortalezas tienen un ponderado de 1.53 frente al 0.95 de las debilidades.

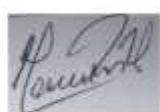
Matriz de Evaluación de los factores Externos

Crterios	Peso	Calificación	Peso ponderado
OPORTUNIDADES			
F1: Nivel de importancia de la información	0.13	3	0.39
O2: Contactos con empresas auditoras	0.11	3	0.33
F3: Política de restricción de información	0.14	4	0.56
F4: Aprobación de renovación de equipos	0.08	2	0.16
Subtotal	0.46		1.44
AMENAZAS			
D1: Incumplimiento de objetivos	0.12	2	0.24
D2: Cambios en el sistema.	0.09	3	0.27
D3: Incumplimiento de las políticas de control	0.12	1	0.12
D4: Falta de revisiones periódicas y continuas.	0.11	2	0.22
D5: Falta de seguimiento de actividades.	0.1	2	0.2
Subtotal	0.54		1.05
Total	1.00		2.49

El peso ponderado de los factores externos es de 2,49, lo que se encuentra por debajo del promedio aceptado de 2,5 mostrando un débil desempeño en el ambiente externo del área, sin embargo, el entorno externo de la empresa es favorable puesto que el ponderado de las amenazas (1,05) es menor al ponderado de las oportunidades (1,44).

Anexo 7. Validación de instrumentos.



VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS				
Título de la investigación:		"PROPUESTA DE CONTROL INTERNO, BASADO EN LA METODOLOGÍA COSO III EN LA EMPRESA FABRICADORA DE CALZADOS JAGUAR SAC."		
Línea de investigación:				
El instrumento de medición pertenece a la variable:				
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
Items	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		
Sugerencias: CONFORME				
Nombre completo: MAURICIO MARCEL RÍOS URIBE		 Firma del Experto		
DNI: 10309430 Profesión: ECONOMISTA Grado: MAGISTER				

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Título de la investigación:	PROPUESTA DE CONTROL INTERNO BASADO EN LA METODOLOGÍA COSO III EN LA EMPRESA FABRICADORA DE CALZADOS JAGUAR SAC, TRUJILLO 2019		
Línea de investigación:			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Metodología Coso 1		

Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	x		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	x		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	x		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	x		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	x		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	x		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	x		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	x		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	x		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	x		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	x		

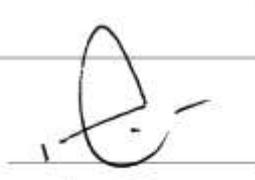
Sugerencias:

Nombre completo: Luis Valdivia Cabos

DNI: 808819

Profesión: Ing

Grado: Magister



Firma del Experto

CERTIFICADO DE VALIDEZ DEL CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE SISTEMA CONTROL INTERNO

Nº	DIMENSIONES/ Items	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Ambiente de Control									
1	¿Se han definido claramente los principios y valores de la empresa?	X		X		X		Poner punto a cada una de las dimensiones o de la redacción.	
2	¿El personal de la empresa conoce cada uno de los principios y valores de la empresa?	X		X		X			
3	¿Se ha establecido línea de reporte y niveles de mando?	X		X		X			//
4	¿El cuadro de asignación del personal concuerda con la estructura organizacional vigente?	X		X		X			//
5	¿El manual de organizaciones de funciones (NOF), ha sido actualizado?	X		X		X			
6	¿Se busca la colaboración de todos los integrantes de la empresa en la elaboración de los informes?	X		X		X			//
Evaluación de riesgo									
1	¿Se ha definido claramente los objetivos del control interno de la empresa?	X		X		X		//	
2	¿Se evalúa los riesgos relacionados al cumplimiento de objetivos?	X		X		X			
3	¿Se ha elaborado el plan de gestión de riesgos?	X		X		X		//	
4	¿Se han evaluado y documentado la gestión de riesgos contra fraude?	X		X		X			
5	¿Se han gestionado los riesgos de robo de información confidencial?	X		X		X		//	
Actividades de control									
1	¿Se realiza evaluaciones periódicas del sistema de control interno que maneja la empresa?	X		X		X			
2	¿Se han elaborado indicadores de desempeño propios de la empresa?	X		X		X		//	
3	¿Se define y cumple las políticas de control de la empresa?	X		X		X			
4	¿Se restringe el acceso y uso de los archivos del área solo a personal autorizado?	X		X		X		//	
5	¿Se ha documentado el orden en la planificación de los presupuestos?	X		X		X			
Información y Comunicación									
1	¿Se mantiene informado y actualizado al personal del área sobre las decisiones del gerente de la empresa?	X		X		X		//	
2	¿La información generada contribuye al correcto desempeño de las actividades de la empresa?	X		X		X		//	
3	¿La información recibida contribuye al correcto desempeño de las actividades de la empresa?	X		X		X		//	
4	¿Se informa sobre el cumplimiento o no, de los compromisos de la empresa?	X		X		X		//	
5	¿La información compartida es explícita y entendible?	X		X		X		//	
Monitoreo o supervisión									
1	¿Las revisiones periódicas permiten hacer propuestas de mejora?	X		X		X		//	
2	¿Existe un plan de revisión continuo de las actividades que se realiza?	X		X		X		//	
3	¿Se comunica a gerencia, las deficiencias encontradas?	X		X		X		//	
4	¿Existen medidas correctivas para las deficiencias encontradas?	X		X		X		//	
5	¿Se registra y almacena la información obtenida de las revisiones?	X		X		X		//	
6	¿Se planifica las reuniones para establecer estrategias de mejora del control interno en la empresa?	X		X		X		//	

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: PASTOR CARAS CARLOS ARBATO

DNI: 180 89419

Especialidad del validador: ECONOMISTA, GESTOR PUBLICO.

1)Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

2)Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

3)Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo



Firma del experto integrante

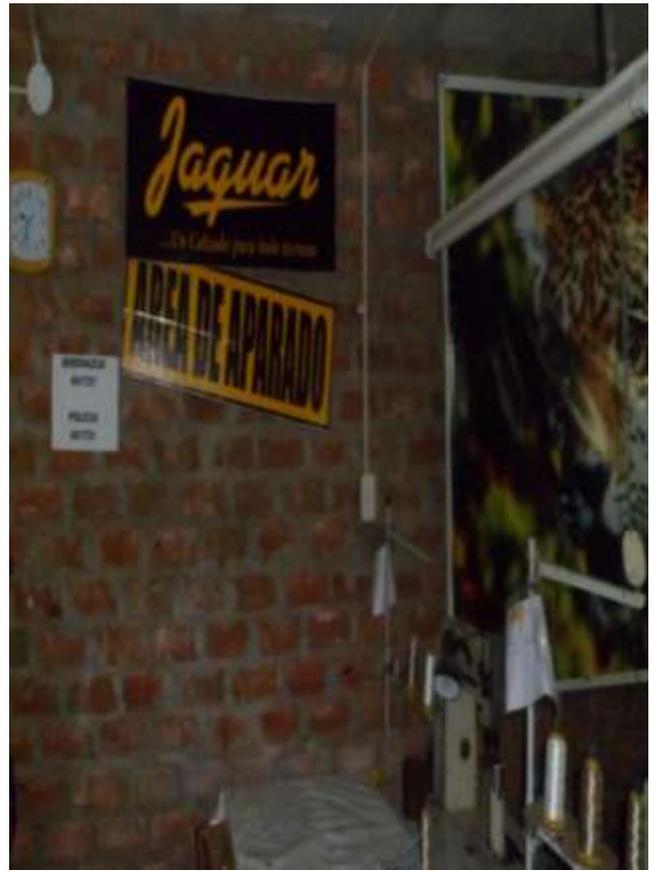
Anexo 8. Misión Y Visión de la empresa Jaguar SAC.



Fuente: empresa Jaguar SAC.

Anexo 9. Áreas de la empresa Jaguar SAC.





Anexo 10. Detalle del porcentaje de los desperdicios del cuero total de la temporada primavera – verano 2018-2019 de la empresa Jaguar SAC.

TEMPORADA	MOD. CALZADO	PRODUCCIÓN TOTAL (DOCENAS)	COLOR DE CUERO	CUERO UTILIZADO SEGÚN FICHA TÉCNICA				CUERO UTILIZADO SEGÚN KARDEX			% DE DESPERDICIO SOBRE LA MATERIA PRIMA	
				MTS REQUERIDOS POR DOC.	CANTIDAD (MT.)	PRECIO S/	C° TOTAL	CANTIDAD (MT)	PRECIO S/	C° TOTAL S/	% DE DESPERDICIO SOBRE LA MATERIA PRIMA UTILIZADA SEGÚN FICHA TÉCNICA	EXCEDENTE DEL COSTO DE M.P.
PRIMAVERA VERANO 2018-2019	S-006	94	ROSADO	1	94	24.00	2,256.00	100	24.00	2,400.00	6.38%	11.64%
	S-007	66	AMARILLO	1	66	22.00	1,452.00	80	22.00	1,760.00	21.20%	
	S-010	48	VERDE	1	48	22.00	1,056.00	50	22.00	1,100.00	4.17%	
	S-013	85.5	MATIZADO	1	85.5	25.00	2,137.50	95	25.00	2,375.00	11.11%	
	S-018	33	BLANCO	1	33	22.00	726.00	40	22.00	880.00	21.21%	
	TOTAL				5	326.5		7,627.50	365	115.00	8,515.00	

Fuente: Empresa Jaguar SAC.

Anexo 11. Detalle del porcentaje de los desperdicios del cuero total de la temporada otoño-invierno 2019 de la empresa Jaguar SAC.

TEMPORADA	MOD. CALZADO	PRODUCCIÓN TOTAL (DOCENAS)	COLOR DE CUERO	CUERO UTILIZADO SEGÚN FICHA TÉCNICA				CUERO UTILIZADO SEGÚN KARDEX			% DE DESPERDICIO SOBRE LA MATERIA PRIMA	
				MTS REQUERIDOS POR DOC.	CANTIDAD (MT.)	PRECIO S/	C° TOTAL	CANTIDAD (MT)	PRECIO S/	C° TOTAL S/	% DE DESPERDICIO SOBRE LA MATERIA PRIMA UTILIZADA SEGÚN FICHA TÉCNICA	EXCEDENTE DEL COSTO DE M.P.
OTOÑO- INVIERNO 2018	B-822	180	NUDE	3	540	25.00	13,500.00	590	25.00	14,750.00	9.26%	6.65%
	B-931	182	NEGRO	2.5	455	23.00	10,465.00	500	23.00	11,500.00	9.89%	
	B-843	170	BEIGE	3.3	561	25.00	14,025.00	585	25.00	14,625.00	4.28%	
	B-981	243	CAMELL	2.5	607.5	23.00	13,972.50	650	23.00	14,950.00	7.00%	
	B-961	296	CAOBBA	2.4	710.4	23.00	16,339.20	740	23.00	17,020.00	4.17%	
	TOTAL				13.7	2873.9		68,301.70	3065	119.00	72,845.00	

Fuente: Empresa Jaguar SAC.

Anexo 12. Detalle del porcentaje de los desperdicios del cuero total según temporada primavera - verano 2018-2019 de la empresa Jaguar SA.

TEMPORADA	MOD. CALZADO	PRODUCCIÓN TOTAL (DOCENAS)	COLOR DE CUERO	CUERO UTILIZADO SEGÚN FICHA TÉCNICA				CUERO UTILIZADO SEGÚN KARDEX			% DE DESPERDICIO SOBRE LA MATERIA PRIMA	
				MTS REQUERIDOS POR DOC.	CANTIDAD (MT.)	PRECIO S/	C° TOTAL	CANTIDAD (MT)	PRECIO S/	C° TOTAL S/	% DE DESPERDICIO SOBRE LA MATERIA PRIMA UTILIZADA SEGÚN FICHA TÉCNICA	EXCEDENTE DEL COSTO DE M.P.
PRIMAVERA VERANO 2018-2019	S-055	407	MOSTAZA	0.5	203.5	25.00	5,087.50	215	25.00	5,375.00	5.65%	6.30%
	S-062	214	ROSADO	1.3	278.2	23.00	6,398.60	300	23.00	6,900.00	7.84%	
	S-063	220	CELESTE	1.5	330	25.00	8,250.00	365	25.00	9,125.00	10.61%	
	S-250	408	NUDE	1	408	23.00	9,384.00	415	23.00	9,545.00	1.72%	
	S-030	216	FUCSIA	1	216	23.00	4,968.00	230	23.00	5,290.00	6.48%	
	TOTAL				5.3	1435.7		34,088.10	1525	119.00	36,235.00	

Fuente: empresa Jaguar SAC.

Nota: Los anexos 10, 11 y 12 se realizó un análisis de estas diferencias (desperdicios) a un nivel porcentual por cada temporada que corresponde al año 2018-2019, como son los meses de Enero y Febrero obteniéndose un excedente de materia prima en un 11.79% y un excedente del costo de materia prima en 11.64%, Otoño-Invierno 2018, donde pertenecen los meses de Marzo, Abril, Mayo, Junio, Julio y Agosto se obtuvo un excedente de materia prima en un 6.65% y un excedente en el costo de la materia prima de 6.65%, finalmente en la temporada Primavera Verano 2018-2019 comprendidos por los meses de Setiembre, Octubre, Noviembre y Diciembre se obtuvo en el costo de la materia prima de 6.30%.

Anexo 13. Detalle del resumen de los desperdicios del cuero de la empresa Jaguar SAC.

MODELO DE CALZADO	DESPERDICIO (MTS)	PRECIO X MT S/	COSTO DE DESPERDICIO	% DE DESPERDICIO
S-006	-6.00	24.00	-144	6%
S-007	-14.00	22.00	-308	21%
S-010	-2.00	22.00	-44	4%
S-013	-9.50	25.00	-237.5	11%
S-018	-7.00	22.00	-154	21%
S-055	-11.50	25.00	-287.5	6%
S-062	-21.80	23.00	-501.4	8%
S-063	-35.00	25.00	-875	11%
250	-7.00	23.00	-161	2%
S-030	-14.00	23.00	-322	6%
B-822	-50.00	25.00	-1250	9%
B-931	-45.00	23.00	-1035	10%
B-843	-24.00	25.00	-600	4%
B-981	-42.50	23.00	-977.5	7%
B-961	-29.60	23.00	-680.8	4%
TOTALES	-318.90		-7577.7	9%

Nota: La siguiente información muestra el porcentaje la diferencia de los desperdicios del cuero entre el cuero utilizado según la ficha técnica y el cuero utilizado en el proceso productivo según Kardex de Enero a diciembre del año 2019, reflejando el excedente monetario en términos monetarios y porcentuales.

En los anexos anteriores mostramos un análisis de la comparación de los Kardex de cada tipo color de cuero por modelo de fabricación según temporadas preestablecidas donde se muestra lo que realmente sale del almacén de materiales y las fichas técnicas donde se establece las medidas exactas que deben usar los cortadores según el modelo a elaborar. Para estas comparaciones utilizamos la cantidad en metros, el costo y el porcentaje, determinándose así una diferencia considerable de cuero por modelo de calzados según cada mes que pertenece a la temporada. Encontrándose así una falla de control en el almacén al momento del corte de cuero que nos permite conocer que existe un déficit en el control del uso del cuero lo cual estaría a la empresa Jaguar SAC., durante el año 2019.

Anexo 14. Maquinaria para la fabricación de calzado.



Anexo 15. Detalle de tiempos por áreas: Área de corte, área de desbastado, área de perfilado, área de montaje, área de armado y área de acabado.

Tiempo proyectado para la producción de calzado para 60 pares.

JAGUAR SAC					
Reporte de trabajo N°: 01			Tiempo transcurrido		
Responsables	Orden N°	Pares	Horas	Minutos	Total
Área de diseño	1	60	8	0	8
Área de corte	1	60	3	0	3
Área de perfilado	1	60	25	0	25
Área de montaje / armado	1	60	15	0	15
Área de acabado	1	60	5	0	5
Observación: Tiempo total por los 60 horas.					56
Encargado: Jefe de producción.					V°B°

Fuente: Empresa Jaguar SAC.

Tiempo real para la producción de calzado para 60 pares.

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

Fuente: Empresa Jaguar SAC.