



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA (Rediseño)

PLAN DE TRABAJO DE GRADO

TEMA:

“ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN EN
CONCORDANCIA A LOS LINEAMIENTOS EN LA METODOLOGÍA COSO III EN LA
EMPRESA ANITEX EN LA CIUDAD DE ATUNTAQUI, PROVINCIA DE IMBABURA PERÍODO
2021”

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA

AUTORAS: Torres Velasco Myriam Consuelo

Velásquez Velásquez Luz Belén

DIRECTORA: Msc. Arciniegas Calderón Ana Isabel

Ibarra, 2022

INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado, presentado por las egresadas Torres Velasco Myriam Consuelo y Velásquez Velásquez Luz Belén, para optar por el Título de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría, cuyo tema es: Análisis de los procedimientos en el área de producción en concordancia a los lineamientos en la metodología COSO III en la empresa Anitex en la ciudad de Atuntaqui, provincia de Imbabura periodo 2021. Considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 07 días del mes de junio del 2022.



Firma

Msc. Ana Isabel Arciniegas Calderón

C.I.1001458064



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA IDENTIDAD:	DE	1004584049	
APELLIDOS NOMBRES:	Y	Torres Velasco Myriam Consuelo	
DIRECCIÓN:	San Antonio de Ibarra, Bolívar y Hermanos Mideros 6-63		
EMAIL:	mctorresv@utn.edu.ec		
TELÉFONO FIJO:	062932190	TELÉFONO MÓVIL:	0990427628

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA IDENTIDAD:	DE	1004597652	
APELLIDOS NOMBRES:	Y	Velásquez Velásquez Luz Belén	
DIRECCIÓN:	Muelle, Enrique Garcés y Pichincha		
EMAIL:	lbvelasquezv@utn.edu.ec		
TELÉFONO FIJO:	062635387	TELÉFONO MÓVIL:	0988662164

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	Análisis de los procedimientos en el área de producción en concordancia a los lineamientos en la metodología COSO III en la empresa Anitex en la ciudad de Atuntaqui, provincia de Imbabura período 2021

AUTOR (AS):	Torres Velasco Myriam Consuelo Velásquez Velásquez Luz Belén
FECHA: AAAAMMDD	2022-05-27
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TITULO POR EL QUE OPTA:	Licenciatura en Contabilidad y Auditoría
ASESOR /DIRECTOR:	Msc. Arciniegas Calderón Ana Isabel

2. CONSTANCIAS

Las autoras manifiestan que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que son los titulares de los derechos patrimoniales, por lo que asumen la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrán en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 08 días del mes de junio del 2022.

EL AUTOR:



Nombre: Belén Velásquez
Cédula: 100459765-2



Nombre: Consuelo Torres
Cédula: 100458404-9

DEDICATORIA

La fuerza y la voluntad de crecer me vienen de Dios, así que para él es todo el trabajo duro y las horas de esfuerzo. Todo sea para su gloria.

A mi madre por su amor infinito, compañía, apoyo emocional y sacrificio en todos estos años, gracias a ella es que he podido llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy. No va a haber manera de devolver tanto ofrecido, este logro sin duda es de las dos.

A mi abuelito, que ahora como ángel desde el cielo día con día guía mis pasos y me llena de fortaleza para seguir cumpliendo mis metas.

Consuelo Torres

A Dios por permitirme bajo su bendición llegar hasta aquí, con satisfacción de un buen camino junto a él.

Con todo corazón a mis padres, por la entrega, compromiso, paciencia y trabajo en conjunto de darlo todo por mí y mis hermanas. Sin duda de no ser por ustedes no hubiese llegado hasta aquí

A mis hermanas, por demostrarme lo que es la complicidad y de qué está hecho un buen equipo.

Belén Velásquez

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por ser el motor principal en mi vida, por acompañarme y permitirme confiarle mis anhelos, porque de la mano me sostiene para no decaer.

A mi madre, que me enseñó el significado de perseverar y luchar cada día por mis sueños, por ser mi compañera de vida y mi mejor equipo.

A mi abuelito, por haber fomentado en mí el deseo de superación y anhelo de triunfo en la vida. Mil palabras no bastarían para agradecerle su apoyo, su comprensión y sus consejos.

Este logro más que mío es de todos aquellos que lo hicieron posible y jamás me alcanzarán las palabras para agradecerles, por tanto.

Consuelo Torres

A Dios mi principal apoyo y motivador cada día, por brindarme la fuerza para aprovechar las oportunidades que me brinda.

Al esfuerzo de mis padres, que en todo este viaje han sido mi soporte para nunca rendirme y mi motivo para seguir adelante, hecho que hoy se hace realidad con la culminación de este gran paso.

A todas las personas que de cualquier manera han sido aporte para que este logro se vea reflejado.

Belén Velásquez

A la empresa Anitex, y en especial a la Gerente Anita Dávila, por confiar en nosotros al darnos la apertura para realizar el trabajo de investigación curricular y siempre estar dispuesta a ayudarnos.

Las autoras

Contenido

Resumen.....	x
Abstract.....	12
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos	13
UNIDAD I: Descripción del caso.....	14
1.1. Objetivo General	14
1.2. Introducción.....	14
1.3. Planteamiento del Problema	14
1.4. Formulación del problema.....	15
1.5. Interrogantes de Investigación	15
1.6. Justificación e Importancia del análisis del caso	15
1.7. Análisis de la información.....	16
1.8. Determinación de variables e indicadores de diagnóstico.....	18
1.8.1. Variables.....	18
1.8.2. Dimensión.....	18
1.8.3. Indicadores.	18
1.9. Análisis Porter	19
1.10. Análisis FODA.....	20
UNIDAD II: Marco Referencial.....	22
2.1. Objetivo	22
2.2. Términos Generales.....	22
2.2.1. Empresa.	22
2.2.2. Procesos de producción.....	24
2.2.3. Riesgo empresarial.....	25
2.3. Términos Específicos	27
2.3.1. Control Interno.	27

2.3.2.	COSO III	29
2.3.3.	Riesgos de Auditoría	31
2.4.	Términos Técnicos	33
2.4.1.	Métodos de evaluación del control interno	33
2.4.2.	Cuestionarios de Control Interno	34
2.5.	Base Legal e Institucional	36
2.5.1.	Constitución de la Republica	36
2.5.2.	Régimen societario	36
2.5.3.	Régimen laboral.....	37
2.5.4.	Servicio de Rentas Internas.....	37
2.5.5.	Código de Comercio	37
UNIDAD III:	Metodología	38
1.11.	Objetivo.....	38
1.12.	Tipos de Investigación y métodos.....	38
1.12.1.	Tipos de investigación	38
1.12.2.	Métodos de Investigación.....	39
1.13.	Tipo de Muestra	40
1.13.1.	Muestra empresa	40
1.14.	Técnicas e Instrumentos	40
1.14.1.	Técnicas de Investigación	40
1.14.2.	Herramientas de Investigación	41
1.15.	Matriz diagnóstica	42
UNIDAD IV:	Diseño del Estudio de Caso	45
4.1.	Objetivo	45
4.2.	Descripción de la Propuesta	45
4.3.	Filosofía institucional	53
4.3.1.	Misión	53

4.3.2. Visión.....	53
4.3.3. Valores	53
4.3.4. Organigrama funcional de Dávila Martínez Cía. Ltda.	55
4.4. Beneficiarios.....	56
4.5. Diseño técnico de la propuesta	56
4.6. Resultados obtenidos de la evaluación del Sistema de Control Interno COSO III	56
4.6.1. Entorno de Control.....	56
4.6.2. Evaluación de Riesgos	58
4.6.3. Actividades de Control.....	59
4.6.4. Información y Comunicación	59
4.6.5. Supervisión.....	60
4.6.6. Resultados Generales	61
4.7. Contrastación de las interrogantes de investigación con los resultados	
63	
Conclusiones.....	64
Recomendaciones.....	65
Bibliografía	66
Anexos	68
Anexo No. 1 Carta de Aceptación.....	69
Anexo No. 2 Entrevista	70
Anexo No. 3 Cuestionario de SCI	72
Componente 1: Entorno de Control.....	72
Componente 2: Evaluación de Riesgos	78
Componente 3: Actividades de Control.....	83
Componente 4: Información y Comunicación.....	89
Componente 5: Supervisión	94
Anexo No. 4 Mapa de Riesgos	97

Tabla 1 Análisis de Porter	19
Tabla 2 Análisis FODA	20
Tabla 3 Clasificación según su tamaño	23
Tabla 4 Tipos de Procesos.....	25
Tabla 5 Tipos de Riesgo Empresarial	26
Tabla 6 Componentes de Control Interno	30
Tabla 7 Categorías del Cuestionario	35
Tabla 8 Personal de Producción	40
Tabla 9 Matriz de relación diagnóstica	43
Tabla 10 Preguntas de Evaluación de Control Interno	45
Tabla 11 Semaforización.....	52
Tabla 12 Significado de calificación	53
Tabla 13 Beneficiarios de la propuesta	56
Tabla 14 Componente: Entorno de Control.....	57
Tabla 15 Componente: Evaluación de Riesgos.....	58
Tabla 16 Componente: Actividades de Control	59
Tabla 17 Componente: Información y Comunicación	60
Tabla 18 Componente: Supervisión	60
Tabla 19 Resultados Generales	61
Figura 1 Árbol de problemas	14
Figura 2 Términos Generales.....	22
Figura 3 Clasificación según la Ley de Compañías.....	23
Figura 4 Términos Específicos	27
Figura 5 Términos Técnicos	33
Figura 6 Organigrama Funcional.....	55
Ilustración 1 Grado de Cumplimiento	62
Ilustración 2 Carta de Aceptación.....	69

Resumen

En la actualidad, las empresas buscan siempre destacar, ser las mejores dentro de su industria; sin embargo, esto no sería posible sin la existencia y formalidad de un sistema de control interno dentro la organización, este ayudará a que la información que se genere dentro de la empresa sea confiable y útil para la toma de decisiones. El informe COSO III ayuda a identificar criterios de forma ordenada con sus cinco componentes, así se verifican todos los puntos débiles y se establecen guías y procesos que ayudan a identificar riesgos y mejorar las planificaciones.

Dentro de la empresa Anitex ha nacido la necesidad, de establecer un sistema de control interno, inicialmente dentro del departamento de producción, para luego poder hacer de la empresa un ambiente controlado y seguro con productividad en aumento, clientes y trabajadores fieles y un posicionamiento de marca importante, cumpliendo así todos los objetivos y fomentando una cultura de reporte y cumplimiento.

Con la intención de hacer un levantamiento de información para poder establecer falencias dentro del departamento se ha utilizado la investigación explicativa, cualitativa y de campo, aplicando también entrevistas y encuestas de satisfacción a los clientes y visitantes. Obteniendo así premisas importantes que ayudaron a desarrollar la propuesta.

Se aplicó la evaluación de control interno mediante un cuestionario con preguntas específicas, enfocado en los cinco componentes del informe COSO III junto con todos sus principios y puntos de enfoque para poder determinar el grado de cumplimiento de los lineamientos de dicha metodología dentro de la empresa Anitex en lo que va del periodo 2021.

Abstract

Today, companies are always looking to stand out, to be the best in their industry; However, this would not be possible without the existence and formality of an internal control system within the organization, this will help the information generated within the company to be reliable and useful for decision-making. The COSO III report helps to identify criteria in an orderly manner with its five components, thus verifying all weak points and establishing guidelines and processes that help identify risks and improve planning.

Within the Anitex company the need has arisen to establish an internal control system, initially within the production department, in order to later make the company a controlled and safe environment with increasing productivity, loyal customers and workers and a positioning of important brand, thus meeting all objectives and fostering a culture of reporting and compliance.

With the intention of collecting information in order to establish shortcomings within the department, explanatory, qualitative and field research has been used, also applying interviews and satisfaction surveys to clients and visitors. Obtaining important premises that helped develop the proposal.

The internal control evaluation was applied through a questionnaire with specific questions, focused on the five components of the COSO III report together with all its principles and points of focus to determine the degree of compliance with the guidelines of said methodology within the Anitex company so far in the 2021 period.

“ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN EN CONCORDANCIA A LOS LINEAMIENTOS EN LA METODOLOGÍA COSO III EN LA EMPRESA ANITEX EN LA CIUDAD DE ATUNTAQUI, PROVINCIA DE IMBABURA PERÍODO 2021”

Objetivo General

Analizar los procedimientos de control interno en el área de producción en concordancia a los lineamientos en la metodología COSO III en la empresa Anitex, en la ciudad de Atuntaqui, provincia de Imbabura Período 2021.

Objetivos Específicos

- Evaluar el entorno situacional del área de producción en la empresa Anitex mediante el uso de herramientas de investigación.
- Estructurar la fundamentación teórica a través de investigaciones en fuentes y medios bibliográficos.
- Describir los procedimientos metodológicos, mediante la determinación de variables, indicadores e instrumentos de investigación.
- Exponer los resultados en base a la evaluación de control interno y revisión de políticas y manuales.

UNIDAD I: Descripción del caso

1.1. Objetivo General

Evaluar el entorno situacional del área de producción en la empresa Anitex mediante el uso de herramientas de investigación.

1.2. Introducción

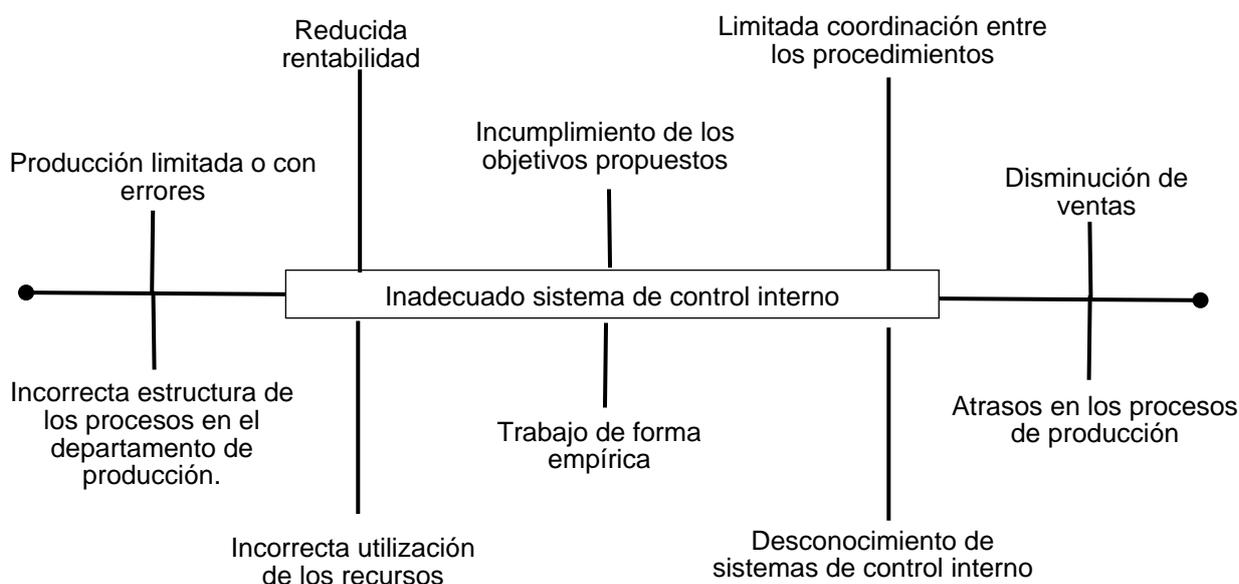
Anitex, es una empresa familiar dentro del sector textil en la ciudad de Atuntaqui, cantón Antonio Ante, provincia de Imbabura, sector Sierra norte ubicado dentro de la Zona 1, que desde hace más de 50 años se ha dedicado a la confección de prendas de vestir para las familias ecuatorianas.

El nombre comercial de la empresa es Anitex, su nombre para la Superintendencia de Compañías es Dávila Martínez CIA. LTDA., el proceso de producción que mantiene para todas sus líneas se basa en 6 pasos: diseño, corte, confección, bordado/sublimado, estampado y control de calidad/empaque.

Se desarrolla esta investigación aplicando herramientas e instrumentos que ayuden a diagnosticar el control interno y el porcentaje de aplicación del COSO III, con la finalidad de brindar a la empresa valiosa información que sea la base de un mantenimiento integrado y consecuente.

1.3. Planteamiento del Problema

Se ha diseñado un árbol de problemas con la finalidad de identificar causas y efectos del problema central definido.



Anitex ha permanecido por más de 50 años en la industria textil, debido a que mantiene varias líneas de producción aptas para todas las personas y en búsqueda de un mejoramiento continuo.

Se ha evidenciado que el problema principal dentro del área de producción es el inadecuado sistema de control interno, todo el seguimiento y establecimiento de políticas lo han hecho de forma práctica.

El control se maneja de forma empírica, es decir, se toman acciones de acuerdo con el momento y dificultad que se presente, a pesar de que están establecidas políticas y manuales de procesos, no se han estructurado de manera correcta en el departamento de producción, especialmente después de la pandemia, lo que ha con llevado a que exista una producción limitada y con errores.

Todo esto ha traído consigo la incorrecta utilización de los recursos disponibles para producción dejando así una rentabilidad reducida e incumplimiento de objetivos y metas propuestos.

Debido al desconocimiento de sistemas formales de control interno se ha producido una limitada coordinación entre los procedimientos, atrasos en los procesos de producción y esto ha derivado en una disminución de ventas.

1.4. Formulación del problema

En la empresa existen actualmente varias líneas de producción por lo que se hace difícil realizar el seguimiento y control de tan masivos procesos, por lo tanto, se lleva a plantear la siguiente interrogante:

¿Cuál sería el impacto de establecer el sistema de control interno basado en la metodología COSO III al departamento de producción en Anitex CIA LTDA?

1.5. Interrogantes de Investigación

- ¿Cuál sería el impacto de establecer el sistema de control interno basado en la metodología COSO III al departamento de producción en Anitex CIA LTDA?

1.6. Justificación e Importancia del análisis del caso

El trabajo de investigación resolverá la preocupación por parte de la administración de Anitex S.A. teniendo como beneficiarios directos a la administración y personal operativo, e indirectos a los clientes que tendrán

productos terminados con altos estándares de calidad, la investigación se realizará mediante la toma de información y el análisis de los resultados que permitan descubrir las falencias o carencias de procedimientos de control interno dentro de este departamento para así encontrar posibles soluciones y sustentar en recomendaciones.

La implementación de un sistema de control interno que este basado en la metodología de COSO III permite a la entidad mejorar sus métodos de revisión y así ayudar a establecer objetivos que se acoplen a las necesidades de la empresa y hacerle parte de su cultura organizacional.

Por lo antes mencionado, es importante analizar la observancia de los lineamientos del sistema bajo el modelo del COSO III junto con políticas y procedimientos para identificar con claridad las deficiencias existentes en el departamento, que afectan directamente a la empresa como son la producción limitada, incumplimiento de los objetivos, falta de coordinación entre los procedimientos y por ende una disminución de ventas.

La implementación de este sistema servirá como una herramienta administrativa y de gestión que ayude a mejorar la situación actual de la empresa obteniendo resultados positivos en las actividades que se realizan ayudando a llevar una correcta estructura de los procesos, una mejor utilización de los recursos, el cumplimiento de los objetivos dentro del área de producción y un aumento de ventas.

1.7. Análisis de la información

Tras efectuar la entrevista a la Gerente General y jefe de producción se ha recolectado la siguiente información: cuenta con personal a contrato con una antigüedad promedio de 5 años, la Gerente General asumió el cargo en junio del 2006 desde que la empresa se constituyó como Compañía Limitada y el jefe de producción lleva en el cargo desde el 2010.

Actualmente, la empresa no cuenta con una estructura completa o una planificación estratégica establecida debido a que en la pandemia se modificaron todos los procesos.

Mantiene aproximadamente 20 proveedores, a quienes realiza sus pedidos en forma concurrente; sin embargo, no posee un manual de procesos donde se encuentre definida la contratación y calificación, por lo que resulta difícil la calificación, debido a que tiene proveedores para cada segmento al que está dirigido su producto y el precio con el que se va a negociar varía constantemente.

La empresa cuenta con un sistema de codificación para ingresar los materiales e insumos a bodega, para la Contabilidad se usa el sistema TINÍ, que es una herramienta ágil y adaptada a las necesidades de la empresa; la codificación cuenta con varios dígitos alfanuméricos que facilitan su identificación. Este sistema ayuda a agilizar los procedimientos en las actividades y controlar los inventarios, lo que se traduce en una disminución de costos.

Normalmente la frecuencia de pedidos es mensual, se trabaja bajo una planificación por órdenes de producción y se evalúa constantemente el nivel de inventario del que dispone cada almacén y la bodega; los proveedores realizan la entrega de los insumos y materiales solicitados en un plazo de 48 horas.

La empresa cuenta con documentos donde están establecidas las normas y procedimientos a ejecutarse dentro del área de producción debido a que tienen manuales para todas las operaciones. A partir de marzo del año anterior se efectuaron varias liquidaciones al personal; es por esto que los nuevos trabajadores conocen la existencia de los manuales tanto en forma física como digital, pero no lo aplican y tampoco se brindan inducciones al personal sobre ellos. Tienen establecido un Nivel de Calidad Aceptable (AQL) para los parámetros de calidad y determinación de utilidad y desecho que sigue en vigencia hasta ahora y lo aplican todo el personal de producción.

En cuanto al cumplimiento de políticas, la empresa realiza la evaluación del personal, ya que esto ayuda de cierta manera a tener un control de los trabajadores y el cumplimiento de sus deberes y obligaciones. En los meses de abril, julio, octubre y noviembre de cada año la empresa incrementa su volumen de producción para cumplir con los pedidos de todos sus clientes, tanto de los canales de distribución, como de los locales, en un 50/50.

El personal de producción representa el 75% de contratados de la empresa, junto con la maquinaria componen el 85% de la capacidad instalada de producción. El

porcentaje de desperdicio de materia prima aceptable dentro de la empresa es de 5%.

Los canales de comunicación dentro de la empresa son documentados, también existe la comunicación por medio de grupos de WhatsApp y correo electrónico, donde cada involucrado está pendiente para resolver las dudas que se tengan en ese momento.

1.8. Determinación de variables e indicadores de diagnóstico

1.8.1. Variables.

- Control interno

1.8.2. Dimensión

- Entorno de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión

1.8.3. Indicadores.

- Entorno de control
 - Grado de cumplimiento de principios y valores éticos.
 - Grado de cumplimiento de estándares por cada puesto.
 - Grado de cumplimiento de políticas y procesos de los manuales de producción.
 - Porcentaje de capacidad instalada de producción.
 - Número de políticas correctivas de conducta.
 - Porcentaje de personal de producción en relación con el total de la empresa.
 - Número de capacitaciones anuales al personal de producción.
 - Porcentaje de conocimiento y motivación del personal.
- Evaluación de riesgos
 - Número de riesgos identificados en el área de producción.
 - Porcentaje de riesgos controlados y mitigados en el área de producción.
 - Nivel de utilidad de mapa de riesgos.

- Actividades de control
 - Porcentaje de desperdicios de materia prima.
 - Porcentaje de cumplimiento de los manuales de procesos.
 - Porcentaje de cumplimiento de las políticas de procesos de producción.
 - Nivel de efectividad de controles preventivos.
 - Nivel de efectividad de controles correctivos.
 - Frecuencia de adquisición de maquinaria
 - Frecuencia de mantenimiento de la maquinaria
- Información y comunicación
 - Porcentaje de efectividad de la comunicación.
 - Número de canales de comunicación interna.
 - Número de canales de comunicación externa.
 - Frecuencia de presentación de informes generales de producción.
 - Porcentaje de efectividad de la trazabilidad de la información.
- Supervisión
 - Frecuencia de reuniones para retroalimentación objetiva.
 - Frecuencia de evaluación al personal de producción.
 - Porcentaje de calificaciones al personal de producción.

1.9. Análisis Porter

Tabla 1 Análisis de Porter

Poder de negociación de los clientes	<p>Tratan de obtener más productos a precios más bajos y con buena calidad y esto hace que los competidores de la industria se pongan en uno contra otro, existen dos clases de compradores: Los primeros son cuando los clientes son pocos y compran en altos volúmenes, pueden poner a un proveedor en contra de otro y disminuir el costo; es decir la afluencia que tienen lo usan para presionar a reducciones del precio, haciendo que el margen de ganancia de la empresa disminuya. El segundo tipo de cliente son los intermediarios que a comparación de los anteriores su poder de negociación se basa en el volumen de compra.</p>
Poder de negociación de los proveedores	<p>La industria textil se surte por diversos insumos y materias primas dependiendo de los procesos y el producto final, existen diversos proveedores de materiales con poca diferencia entre la calidad y el precio, por lo que la industria en sí no tiene mucho problema para negociar con esto, sin embargo, el poder de negociación viene directamente de los proveedores</p>

	<p>los cuales captura más valor al aumentar los precios en sus insumos y materia prima, además de cambiar los costos entre los participantes de la industria, estos pueden hacer que reduzca la rentabilidad de una empresa ya que esta no puede aumentar los costos de los precios de sus productos y tienen aún más poder cuando dichos proveedores no dependen de la industria textil para generar sus ganancias y también cuando ofrecen productos diferentes a los demás proveedores.</p>
Amenaza de nuevos participantes	<p>Cuando entran más empresas a la industria textil, aumenta la participación del mercado poniendo presión en los precios, costos, inversión e innovación. La amenaza de los nuevos participantes coloca al tope el potencial de la industria afectando así los beneficios de las mismas, cuando la amenaza va en aumento las industrias existentes deben mantener sus precios bajos y acelerar las inversiones para disminuir el impacto de los nuevos participantes.</p>
Amenaza de productos sustitutos	<p>Se puede decir que estos productos tienen casi las mismas características o funciones similares a los productos que ya existen en esta industria, pero que son elaborados de manera distinta, la entrada masiva de productos sustitutos a lo que ofrece la empresa limitan los precios y posibilidad de sobresalir de las demás, la amenaza depende de la oferta que tengan estos productos, es alta cuando ofrecen un producto con mayor similitud en cuanto a las características y precios, en cambio baja cuando la calidad y los costos son relativamente bajos a comparación de los productos ya existentes.</p>
Rivalidad entre competidores	<p>Dentro de la industria textil existen diferentes formas de manifestar rivalidad, desde la disminución de precios, la introducción de nuevos productos con diseño llamativos, campañas de publicidad, y mejoras en el servicio al cliente. La alta rivalidad limita la rentabilidad de una industria, dependiendo de la intensidad, frecuencia y sobre las bases en la que la competencia se desarrolla. Cada empresa de la industria son competidores directos o indirectos y están altamente comprometidos y aspiran a ser líderes en el mercado mayorista y minorista.</p>

Elaborado por: Las Autoras

1.10. Análisis FODA

Tabla 2 Análisis FODA

Factores Internos				
Fortalezas		Debilidades		
F1 La empresa es reconocida a nivel nacional	D1	Ineficiente	Comunicación	Entre Departamentos.

F2 La empresa cuenta con diferentes productos para todas las edades de los consumidores.	D2 No cuenta con un plan estratégico estructurado adecuadamente.
F3 Cuenta con maquinaria de alta Tecnología	D3 Desactualización y desconocimiento de manuales
F4 Los empleados cuentan con experiencia y se desarrollan en un buen ambiente	D4 La empresa no representa un proveedor significativo, debido a la cantidad de opciones de diseños y precios de líneas de productos similares que existen actualmente.
F5 Los trabajadores cuentan con todos los beneficios de ley	D5 Falta de apoyo y capacitación por parte del gobierno y entidades competentes para la exportación de productos.

Factores Externos

Oportunidades	Amenazas
O1 Capacidad de desarrollar nuevos productos.	A1 Creación de nuevas marcas y tendencias.
O2 Hay una gran aceptación de los productos.	A2 Empresas textiles informales en el mercado.
O3 Crecimiento del mercado online en el Ecuador.	A3 La competencia brinda productos similares.
O4 Los productos han salido gracias a los canales de distribución	A4 Aumento del contrabando
O5 Existencia de un mercado laboral basado en la experiencia y la tradición textil y de confecciones	A5 Algunas empresas de la competencia ofertan productos de más bajo precio.

Elaborado por: Las Autoras

UNIDAD II: Marco Referencial

2.1. Objetivo

Estructurar la fundamentación teórica a través de investigaciones en fuentes y medios bibliográficos.

El marco teórico estará dividido en tres partes como son: términos generales, específicos y técnicos que aportarán para un mejor entendimiento de los temas que se detalla a continuación.

2.2. Términos Generales

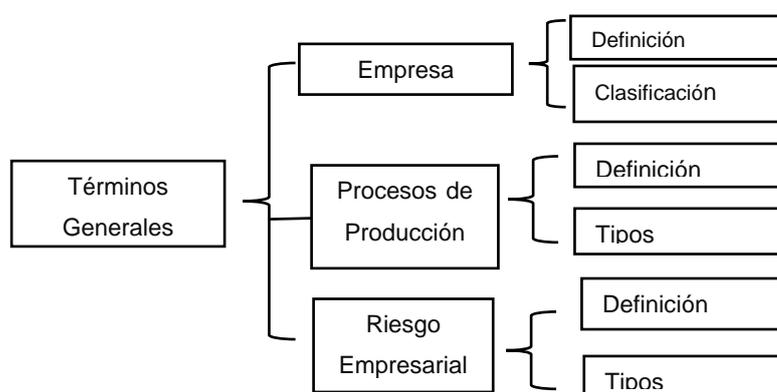


Figura 2 Términos Generales

Elaborado por: Las Autoras

2.2.1. Empresa.

Definición.

Para realizar el trabajo se necesita de un espacio físico legal donde se pueda desarrollar la investigación. *“La empresa influye en la sociedad de diferentes formas: ofrece bienes y servicios que permiten satisfacer las necesidades de los individuos que componen dicha sociedad; realiza una importante función social al ser generadora de riqueza; posibilita el desarrollo a través de innovación”.* (Soriano Llobera, García Pellicer, & Torrents Arevalo, 2015, pág. 12)

Las empresas son un importante aporte a los aspectos, sociales, culturales y sobre todo económicos, al constituirse el motor de toda la economía del país y del mundo. Anitex es una de las pioneras de la provincia y es de carácter familiar. Así lo sustenta Mera y Bermeo en su artículo Importancia de las empresas familiares en la economía de un país publicado en la revista Publicando (Corporación Educativa SER, Ecuador) en el año 2017, en el que indica que en

Ecuador el 77% de las empresas más grandes son familiares, en la pequeña y mediana empresa es el 95%, generando el 51% del PIB.

Clasificación de empresas.

Todos los términos y fuentes bibliográficas existentes han dado una larga amplitud a desarrollar varias clasificaciones y tipos de empresas, sin embargo, se han tomado dos de las principales categorizaciones dentro del país, y que se considera aportan suficiente y necesaria información para el desarrollo del tema propuesto.

Según la Ley de Compañías

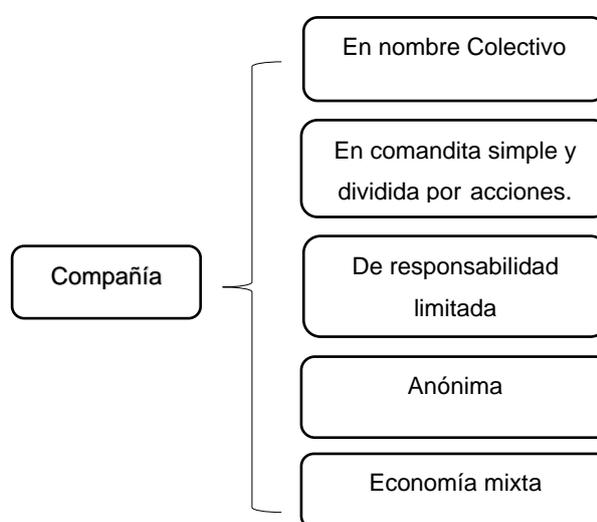


Figura 3 Clasificación según la Ley de Compañías

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros – Ley de Compañías (2017)
Elaborado por: Las Autoras

Según su tamaño

Tabla 3 Clasificación según su tamaño

	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Ingresos anuales	Menor o igual a \$100.000	De \$100.000 a \$500.000	De \$1'000.001 a \$5'000.000	Oscilan de \$5'000.001 en adelante
Nro. de trabajadores	De 1 a 10 trabajadores	No excede los 50 trabajadores	De 51 a 100 trabajadores	De 201 en adelante

Fuente: Tamaño de las empresas en Ecuador (alvarezalvaradoadrian.blogspot.com)
Elaborado por: Las Autoras

En Ecuador las empresas se clasifican de acuerdo con diferentes factores y actividades que contribuyen a distinguirlas entre sí con respecto a entes reguladores y en relación con los aspectos tributarios. Anitex es una empresa mediana de responsabilidad limitada, está regida por las leyes y disposiciones de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros aparte de las que gobiernan a todo el país como la Constitución y las normas tributarias.

2.2.2. Procesos de producción.

Definición.

Las empresas que se dedican a las actividades de fabricar y comercializar necesitan desarrollar procesos internos que guíen a la correcta optimización y utilización de recursos disponibles.

“Se conoce como proceso de producción o proceso productivo, o también como cadena productiva, al conjunto diverso de operaciones planificadas para transformar ciertos insumos o factores en bienes o servicios determinados, mediante la aplicación de un proceso tecnológico que suele implicar determinado tipo de saberes y maquinarias especializados. El objetivo fundamental de este proceso es la satisfacción de cierto tipo de demanda de la sociedad”. (Raffino, 2020)

El proceso de producción depende en gran parte de la actividad y razón de ser de la empresa, del tipo de producto que entreguen a la sociedad y de su capacidad instalada. Anitex se dedica a fabricar y comercializar prendas de vestir manejando procedimientos de confección que van desde el trazo de la prenda hasta el resultado final. Zaratiegui en su artículo: La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa, publicado en la revista Economía Industrial en el año 1999, indica que los procesos productivos son determinados actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas.

Tipos de procesos de producción.

Cada empresa varía el tipo de procedimientos que lleva según la actividad que se dedica y el tipo de producto que oferta. Existe actualmente una variedad de

características y tipología de producción, sin embargo, se ha considerado los más importantes para el desarrollo de este tema.

Tabla 4 Tipos de Procesos

Producción por proyectos o bajo pedido	Producción en Masa
Este tipo de procesos fabrican un producto exclusivo e individualizado, es decir, que cada organización u empresa dispondrá de un proceso productivo específico de acuerdo con lo que produce y cómo.	Se trata de un proceso altamente mecanizado y automatizado, que utiliza tecnología moderna y un alto número de trabajadores, para fabricar una gran cantidad de productos similares entre sí.

Fuente: <https://concepto.de/proceso-de-produccion/>
Elaborado por: Las Autoras

La demanda de productos siempre varía por diferentes factores y responde a distintas necesidades, existen distintas técnicas y métodos de producción que satisfacen a cada uno de ellos. Anitex opera con un sistema de bajo pedido para clientes y canales de distribución que comercializan ropa en el país, fabrican y entregan productos exclusivos; además, aplican la producción en masa, debido a la magnitud de pedidos de todas las líneas de prendas de vestir que ofertan; para llevar a cabo estos tipos de procedimientos se necesita un control eficiente.

2.2.3. Riesgo empresarial.

Definición.

Toda actividad empresarial lleva consigo un riesgo ya sea con menor o mayor impacto y es parte de cualquier área de la organización que afecta al logro de los objetivos.

“El riesgo es algo inherente a casi toda actividad empresarial, por lo que se hace necesario que los profesionales aprendan a identificarlo, evaluarlo, y a cubrirse de este de la mejor manera posible. Es por esto que el conocimiento de las técnicas de evaluación y cobertura de los riesgos financieros y puros constituye en la actualidad uno de los problemas más comunes y frecuentes en los que se puede encontrar una entidad económica”. (Brito Gómez, 2018, pág. 270)

El riesgo empresarial constituye un fenómeno que siempre debe ser tomado en cuenta, planificado y presupuestado ya que se presenta en todas las áreas de

cualquier tipo de compañía. El departamento de producción de Anitex necesita planificar y mitigar eventos negativos que se puedan presentar. Jorge Morán en su informe: El riesgo empresarial publicado por EOI América en el año 2007, en el que manifiesta que los directivos necesitan una valoración precisa, de modo que puedan compararlo con el coste de las medidas que lo mitigan y de esta manera poder decidirse por realizar inversiones o asumirlo.

Tipos de Riesgo Empresarial.

Existen diferentes clasificaciones de riesgos empresariales, pero cada empresa debe tener en cuenta los posibles riesgos que puede enfrentar para poder desarrollar bien sus actividades.

Tabla 5 Tipos de Riesgo Empresarial

Operativo, financiero y total	Sobre el comportamiento de la rentabilidad	Riesgo-país
Lo operacional es la probabilidad de que la empresa no pueda enfrentar los costos y los gastos fijos inherentes a su actividad, lo financiero se refiere a la probabilidad de no poder enfrentar sus gastos fijos por financiamiento. El riesgo total se refiere a la probabilidad de no poder enfrentar los costos y gastos fijos de operación como financieros.	En determinado momento una empresa puede tener un riesgo alto y estar generando un alto rendimiento, pero no constante. Es decir, tal vez su estructura financiera no cambie, pero si sus operaciones. Un ejercicio puede dar un rendimiento y en otro algo diferente.	Aunque una empresa tenga poco riesgo estructural y poco riesgo sobre el rendimiento de la inversión, puede estar en un ambiente adverso o económicamente riesgoso, como los mercados emergentes que llevan un riesgo inherente que los inversionistas lo conocen como riesgo-país.

Fuente: Celaya Figueroa, R., & López Parra, M. E. (2004). *¿Cómo determinar el riesgo empresarial? Escuela de Administración de Negocios, 70-74*

Elaborado por: Las Autoras

Los riesgos empresariales tienen diferentes clasificaciones y la adecuada identificación de estos, junto con un correcto manejo de la administración, ayudan a la empresa a tener un mayor control de eventos negativos. Al identificar correctamente estos eventos, Anitex cuenta con una fuente de información para mejorar la toma de decisiones en el futuro, y así proteger y generar con mayor rapidez y eficiencia las respuestas a conflictos.

2.3. Términos Específicos

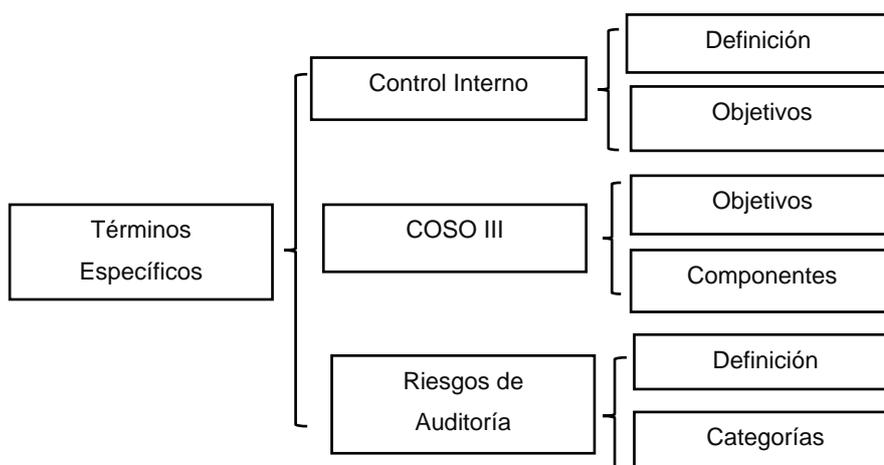


Figura 4 Términos Específicos

Elaborado por: Las Autoras

2.3.1. Control Interno.

Definición

El control interno dentro de las empresas es muy importante ya que evita un sin número de errores o fraudes dentro de la misma.

“El control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento.” (COSO, 2013)

El control interno se establece como un conjunto de planes y lineamientos que establece la administración junto con los directores de departamentos para que se aplique en todas las áreas de la empresa con la finalidad de salvaguardar sus recursos, y aumentar la razonabilidad de la información financiera, en Anitex se lleva el control interno por medio de políticas y normativas internas que se han desarrollado empíricamente. Dayla Rivera en su artículo: Importancia del control interno en los negocios publicado en la revista Vinculando en el año 2015, sustenta que el control interno ha adquirido gran importancia en el nivel financiero, administrativo y productivo, permite comprender la realidad de la

empresa a través de actividades con el fin de obtener el cumplimiento de los objetivos de una organización.

Objetivos

El control interno permanece en la constante búsqueda del cumplimiento de objetivos empresariales, sin embargo, dentro del mismo también se establecen algunos.

“Conocer y aplicar los fundamentos científicos y técnicos del control interno, en empresas reales o simuladas de su entorno. Este objetivo presenta las siguientes situaciones:

- *Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y calidad en los servicios que debe brindar cada entidad.*
- *Proteger y conservar los recursos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, sustracción, irregularidad o acto ilegal.*
- *Cumplir las leyes, reglamentos y normas establecidas.*
- *Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad.*
- *Promover una cultura de integridad, transparencia y responsabilidad en la función empresarial, cautelando el correcto desempeño de los funcionarios y servidores”.* (Meléndez Torres, 2016)

Los objetivos del control interno ayudan de manera directa a la empresa a identificar y valorar los riesgos que se presenten, que impedirán el logro de sus objetivos. A la empresa Anitex ayudará mucho establecer y cumplir los objetivos del control interno para que tengan una buena gestión dentro de las áreas. Para sustento se ha elegido a Aguirre, Ricardo, Armenta Velásquez, Carlos Enrique que han publicado el artículo La Importancia del Control Interno en las pequeñas y medianas empresas de México publicado en la revista El Buzón de Pacioli en el año 2012, en el que manifiestan que todos los objetivos de control interno tienen como base fundamental proteger a la empresa y tener un conocimiento de activos, pasivos y en general en la exactitud de los registros de la información financiera y cumplimiento de objetivos.

2.3.2. COSO III

Informe COSO III

El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway emite sus regulaciones a través del informe Coso mediante el cual las empresas obtienen una guía para un eficiente manejo del control en la organización.

“El Informe COSO es un documento que contiene las principales directrices y lineamientos para la implantación y gestión de un sistema de control interno, ha tenido gran aceptación desde su publicación, y se ha convertido en el estándar de referencia en todo lo relacionado al control interno”. (Coloma Castro & de la Costa Lara, 2014, págs. 137-138)

Se puede decir que el informe COSO proporciona directrices, políticas y procedimientos de cómo llevar un buen control interno dentro de la empresa en sus diferentes áreas. Anitex se verá beneficiada por la implementación de estas directrices y más en el área de producción debido a que es la parte principal de la actividad de la empresa.

Objetivos

Aplicar el informe COSO III aumenta la confianza tanto en el manejo como en la eliminación de riesgos, aporta claridad en la administración, guiándose en objetivos claros.

“Los objetivos son:

- a) Eficacia y eficiencia de las operaciones*
- b) Fiabilidad de la información financiera*
- c) Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables”. (Coloma Castro & de la Costa Lara, 2014, pág. 138)*

Los objetivos del COSO ayudan a la dirección a gestionar el control interno en la empresa, cubriendo las áreas más significativas que presentan riesgos y errores. El departamento de producción dentro de la empresa Anitex no puede presentar errores significativos por lo tanto el correcto manejo del control interno guiados en los objetivos del COSO es un punto importante para destacar.

Componentes

Según (Quinaluisa Morán , Ponce Ávala, Muñoz Macías , & Ortega Haro, 2018)

“El control interno COSO consta de cinco categorías o componentes que la administración diseña y aplica para proporcionar la seguridad razonable de que sus objetivos de control se llevarán a cabo adecuadamente. Estos son:

- Ambiente de control
- Evaluación de los riesgos
- Actividades de control
- Información y Comunicación
- Monitoreo.” (pág. 273)

Tabla 6 Componentes de Control Interno

Componente	Descripción
Ambiente de Control	Consiste en acciones, políticas y procedimientos que reflejan las actitudes de los altos niveles de la administración, directores y propietarios de una entidad en cuanto al control interno y su importancia para la organización.
Evaluación de los riesgos	Se basa en la descripción del proceso que sirve a los ejecutivos para identificar, analizar y administrar los riesgos que puede enfrentar una empresa y el resultado de estos.
Actividades de control	Son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se están llevando a cabo las directrices administrativas.
Información y Comunicación	Son elementos esenciales en una estructura de control interno.
Monitoreo	Se refieren a la evaluación continua o periódica de la calidad del desempeño del control interno, con el propósito de determinar qué controles están operando de acuerdo con lo planeado y la necesidad de su modificación según los cambios de las condiciones

Fuente: Quinaluisa Morán , N. V., Ponce Ávala, V. A., Muñoz Macías , S. C., & Ortega Haro, X. F. (2018). El Control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. *La Habana*, 273.

Elaborado por: Las Autoras

Los componentes del COSO III están establecidos para integrar los diferentes procesos administrativos que existen en la organización de una manera sistémica, es decir que ninguno puede faltar para el correcto funcionamiento del control interno. En Anitex se debe considerar a los componentes del COSO como un proceso dinámico y completo para asegurar la efectividad del proceso de producción.

2.3.3. Riesgos de Auditoría

Definición

El riesgo está presente dentro de todas las empresas y todos los ámbitos en los que ésta se desenvuelve, por lo tanto, la auditoría, ya sea interna o externa presenta riesgos que dependen de los hallazgos y del impacto de estos.

“El riesgo es inherente al trabajo de auditoría e implica que la opinión del auditor no se fundamenta en una evidencia definitiva. Al no poderse conseguir un grado absoluto de certeza, el auditor opina con riesgo a equivocarse. El trabajo del auditor va destinado a recabar piezas de evidencia que le permitan reducir dicho riesgo en su opinión. El riesgo final del auditor lo integran un riesgo no controlable por él o riesgo de la información y otro controlable. El riesgo no controlable está formado por el riesgo inherente y por el de control. El riesgo controlable es gestionado por el auditor a través de la intensidad de sus procedimientos”. (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2007)

Un riesgo de auditoría es aquella opinión que puede ser inapropiada por parte del auditor debido a la falta de evidencia generada por la empresa. Es necesario conocer que el auditor se basa en evidencia para emitir su opinión y que la empresa debe colaborar con toda la información necesaria. Vernor Figueroa en su artículo El Riesgo de Auditoría y sus efectos sobre el trabajo del auditor independiente publicado en la revista TEC Empresarial comenta que cuando un auditor emite una opinión acerca de la empresa según el tipo de auditoría que se esté llevando a cabo, éste siempre se enfrentará a la posibilidad de que su opinión sea inadecuada, a esta probabilidad de error se le conoce como riesgo de auditoría.

Categorías

Riesgo Inherente

Cada empresa por motivos de descuido o desorden dentro de la organización mantiene riesgos. (Arcenegui Rodrigo, 2003) afirma que: *“Es la probabilidad de que las partidas estén equivocadas. Existen determinados epígrafes en los que, por la naturaleza de la información, es más probable que exista un error. Sin embargo, otras partidas son menos propensas a que esto suceda”*. (pág. 85)

Riesgo de Control

Como se ha mencionado cada empresa mantiene y maneja control interno dentro esta y cada vez el cumplimiento y seguimiento de este es muy importante, por lo que el auditor debe identificarlo. (Arcenegui Rodrigo, 2003) determina que:

“El auditor, en consecuencia, mide el riesgo para el caso en que el sistema de control interno no corrija una partida que se encuentra equivocada, el cual se conoce con la denominación de riesgo de control. En esta evaluación del control interno deberá ponderar la eficacia del diseño del propio sistema, así como su funcionamiento”. (pág. 85)

Riesgo de Detección

La evidencia y todo lo que aplica el auditor lo conduce a obtener un panorama general de la situación de la empresa de las cuáles el auditor puede fallar al determinarlas y aplicarlas. (Arcenegui Rodrigo, 2003) asevera que

“El auditor obtendrá evidencia de sus pruebas sustantivas, que pueden ser tanto pruebas de detalle como pruebas de revisión analítica. Evidentemente, a la ejecución de estas pruebas se asocia un riesgo, conocido como riesgo de detección, consistente en no detectar un error significativo”. (pág. 85)

El manejo y conducción de los procedimientos de auditoría hacia las pruebas a aplicarse para cada punto importante a considerar dentro de la empresa son muy significativos debido a que cualquier error determina riesgos de auditoría, ya sea inherentes, de control o de detección, estos van desde no darse cuenta de un error hasta las aseveraciones hechas por el auditor. Dentro de la empresa se debe tomar en cuenta cada punto y fase importante del proceso de producción y

determinar procedimientos que conduzcan a pruebas fiables y trascendentales para emitir una opinión acertada.

2.4. Términos Técnicos

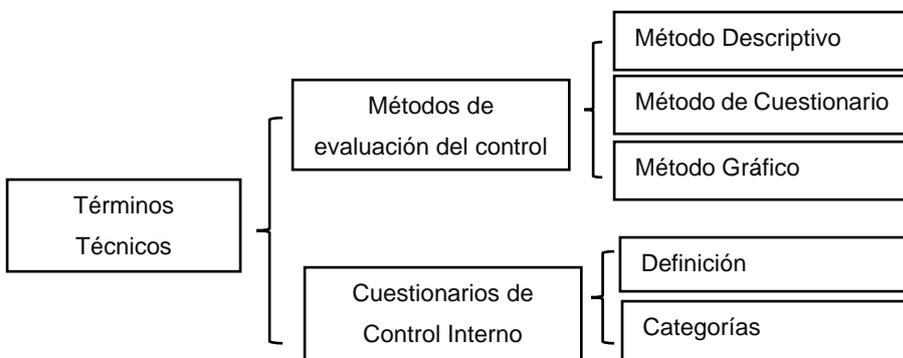


Figura 5 Términos Técnicos

Elaborado por: Las Autoras

2.4.1. Métodos de evaluación del control interno

Para poder obtener el análisis del control interno dentro de cualquier empresa es necesario conocer preliminarmente cada método disponible para su evaluación.

Para el desarrollo del tema se ha tomado en cuenta los tres métodos más utilizados, que son:

Método descriptivo

Es necesario identificar un método que permita una descripción de la realidad basada en la percepción e identificación por parte de las autoras del trabajo.

“Consiste como su nombre lo indica en describir o narrar las diferentes actividades de los departamentos, funcionarios y empleados, y los registros que intervienen en el sistema. Sin embargo, no debe incurrirse en el error de describir las actividades de los departamentos o de los empleados de manera aislada u objetiva”. (Meléndez Torres, 2016, pág. 122)

Método de cuestionarios

La recolección de información y la interpretación de la realidad debe estar documentada, y la mejor opción es usar cuestionarios con preguntas estratégicas que se desenvuelvan en un proceso respetuoso.

“Este método consiste en el empleo de cuestionarios que el auditor haya elaborado previamente, los cuales incluyen preguntas respecto a cómo se efectúa el manejo de las operaciones y transacciones, y quién tiene a su cargo las actividades o funciones inherentes”. (Santillana González , 2015, pág. 457)

Método Gráfico

Como es sabido la producción es un proceso, y es necesario que se identifique por medio de gráficas o flujogramas, para poder contemplar todas las partes que a este pertenecen.

“Es el método mediante el cual se contempla, por medio de cuadros o gráficas, el flujo de las operaciones a través de los puestos o lugares de trabajo donde se encuentran establecidas las medidas o acciones de control para su ejecución”. (Santillana González , 2015, pág. 455)

Los métodos de evaluación de control interno constituyen una herramienta tanto de auditoría como de la gestión empresarial para poder conocer y analizar los resultados del control interno; para cada tipo de empresa y de actividad se maneja uno diferente, para la aplicación en el departamento de producción de Anitex se desarrollará y aplicará el método del cuestionario. Fernando Tanarro en su artículo científico: Evolución y práctica del informe de control interno contable publicado en la revista Técnica Contable en el año 2003, sustenta que el cuestionario es un complemento cuidadosamente estructurado por categorías y funciones vinculadas a las acciones que se desarrollan dentro de cualquier departamento.

2.4.2. Cuestionarios de Control Interno

Definición

Con la intención de evaluar el control interno se aplican cuestionarios con preguntas estratégicas

“Un cuestionario de control interno es un documento que un auditor les proporciona a los empleados de una empresa antes de realizar una auditoría. El cuestionario es útil para determinar en qué áreas la auditoría debe centrarse. Cuando los empleados responden a las preguntas, el auditor sabe si la empresa está manteniendo un registro exacto en general

y tiene una evidencia que demuestra quién es la persona que es responsable de los documentos”. (Nova, 2015)

La información que se presenta en los cuestionarios de control interno ayuda a conocer el grado de gestión de la empresa y las participaciones del personal, dando así al auditor una guía para poder realizar las pruebas sustantivas y de cumplimiento; lo cual queda validado con el artículo científico sobre la Evaluación del sistema de control interno en empresas privadas, publicado por la revista Estrategias del Desarrollo Empresarial, en la que los autores Quinaluisa Nancy, Ganchozo Miguel, Reyes Mariela y Arriaga Germán en el año 2017, en el que establecen que los cuestionarios representan un recurso idóneo para captar información importante de todos los rincones de la organización. La empresa Anitex dará a conocer todas sus políticas y procedimientos que llevan para el control interno con lo que se podrá verificar si tienen una buena ordenación.

Categorías

Dentro del COSO III y el cuestionarse a desarrollarse existe diferentes lineamientos de aplicación.

“El cuestionario está estructurado en cinco apartados para evaluar los componentes del control interno. Al inicio de cada apartado se describe el componente, sus respectivos principios y las actividades institucionales realizadas; posteriormente se presentan las preguntas para que los Titulares de las unidades administrativas, en el ámbito de su competencia, realicen la evaluación correspondiente”. (Comité de Auditoría y Riesgos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2014, pág. 2)

Tabla 7 Categorías del Cuestionario

Componentes del control interno	N° de preguntas
Entorno de control	10
Evaluación de riesgos	8
Actividades de control	11
Información y comunicación	8
Supervisión	3
Total	40

Fuente: Comité de Auditoría y Riesgos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2014). *Cuestionario de autoevaluación del control interno*. Aguascalientes: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

Elaborado por: Las Autoras

Los cuestionarios de control interno abarcan los cinco componentes del COSO III dando igual importancia a cada uno de ellos, con preguntas que valoren todos los aspectos mencionados, lo que queda evidenciado con el artículo científico sobre La supervisión del control interno, publicada por la revista Visión Contable en el año 2018 por los autores Pelayo Cortés María y Velázquez Núñez Jorge donde aclaran que un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. En Anitex la revisión de todos los mecanismos que rigen para su organización ayudará a verificar que todo esté en orden y tengan un buen control.

2.5. Base Legal e Institucional

En el año 2006 en el mes de junio Anitex se constituye como una compañía limitada, contando con personal capacitado y tecnología que abastecía las necesidades de producción y mantenimiento de todas sus líneas de producción.

La empresa cumple con todos los requisitos legales de las organizaciones a las que se rige, tales son:

2.5.1. Constitución de la Republica

Se le define como un instrumento que posee normas fundamentales que protegen los derechos de los que organizan el estado y a las instituciones democráticas, que impulsan el desarrollo económico y social del pueblo, como se establece en el Art. 23, numeral 16 sobre la libertad de empresa como un derecho civil de las personas.

La Constitución de la República, en el Art. 243, numeral 3 menciona que es un objetivo permanente de la economía el incremento y la diversificación de la producción orientados a la oferta de bienes y servicios de calidad que satisfagan las necesidades del mercado interno.

2.5.2. Régimen societario

En Ecuador, la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros es el organismo regulador de la creación y funcionamiento de las empresas, además se en carga de supervisar las actividades de las entidades controladas del sector

societario y de seguros, mediante auditorías, vigilando que su accionar se ciña a las leyes y normas. El control y supervisión se establece por medio de la Ley Orgánica de la Superintendencia de Compañías.

2.5.3. Régimen laboral

En el país, para el sector privado, el Código de Trabajo regula las relaciones que existe entre el empleador y el empleado que posee derechos y deberes, por lo tanto, debe regirse bajo este marco y proporcionar un ambiente adecuado para el buen desenvolvimiento de los trabajadores y seguir estas normas tanto en los contratos, sueldos, seguridad social. Jornada de trabajo, entre otros.

2.5.4. Servicio de Rentas Internas

El SRI impulsa una administración tributaria moderna y profesional que mantiene una relación responsable con la sociedad, entre todos los propósitos que tiene, está la difusión y capacitación de los contribuyentes respecto a las obligaciones tributarias. La ley de creación del SRI busca principalmente otorgar y fomentar la cultura tributaria ya que con esto se desarrolla un compromiso para el desarrollo del país. Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno tiene como finalidad determinar el objeto del impuesto, el hecho imponible, los sujetos y tarifas del impuesto, el crédito tributario, la declaración y el pago del IVA. Los impuestos que Anitex paga y de los cuáles elabora declaraciones en cada período determinado, son: el impuesto a la renta, el IVA, a los consumos especiales y a la propiedad de vehículos motorizados.

2.5.5. Código de Comercio

Este código es un conjunto de normas y está emitido por la Función Legislativa que tiene por propósito regir las obligaciones de los comerciantes en las actividades que realizan además en los actos y contratos de comercio, aunque estas también no sean ejecutadas por comerciantes. Donde se encuentra además las afiliaciones a la cámara de comercio que permite obtener ventajas futuras y la constitución en el Registro Mercantil que con esto se considera que la empresa existe legalmente.

UNIDAD III: Metodología

3.1. Objetivo

Describir los procedimientos metodológicos a utilizar en el trabajo, mediante la determinación de variables, indicadores e instrumentos de investigación.

3.2. Tipos de Investigación y métodos

3.2.1. Tipos de investigación

El primer paso para definir dicha guía es seleccionar los tipos de investigación, para el desarrollo del trabajo se utilizará la investigación cualitativa, explicativa y de campo.

Investigación Cualitativa

La investigación cualitativa se basa en recolectar información que tengan datos claves que ayuden a explicar y describir el porqué de los problemas.

“Permite obtener información beneficiosa a un grupo ya que, a partir de la información recolectada e interpretada, facilita el diseño de programas o proyectos que den respuesta a las necesidades sentidas de una comunidad”. (Córdoba Salamanca, 2017, pág. 18)

La investigación cualitativa al ser un proceso flexible y basarse en una interpretación de datos, se ajustó a las necesidades del trabajo que se desarrolló, ya que para el análisis de los procedimientos del área de producción se necesitó aplicar encuestas y/o entrevistas para conocer y verificar todos los procesos que se llevan a cabo.

Investigación de Campo

La investigación de campo recopila los datos e información de fuentes primarias con el uso de diferentes técnicas como son los cuestionarios y entrevistas.

“Permite la observación en contacto directo con el objeto de estudio, y el acopio de testimonios que permitan confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva. Se caracteriza porque la recopilación de datos debe hacerse en el medio donde se produce el hecho a investigar”. (Hurtado, 2018, pág. 95)

La intención de analizar, investigar y mejorar los procedimientos alineados al proceso de producción en relación con el COSO III, se necesitó la investigación

de campo para poder aplicar los cuestionarios y entrevistas directamente con los implicados, para así conocer y verificar todas las operaciones de producción y sobre todo ayudó a constatar la existencia y comunicación de políticas dentro de este departamento.

3.2.2. Métodos de Investigación

Con la necesidad de resolver el problema de deficiente control y mantenimiento de todas las líneas de producción, se deben establecer métodos de investigación que sean comprensibles y que colaboren con la obtención de información y manejo de ésta, con la finalidad de obtener resultados y formular recomendaciones útiles.

Método Deductivo

El método deductivo se usa para obtener conclusiones lógicas y válidas a través de premisas.

“El método deductivo permite determinar las características de una realidad particular que se estudia por derivación o resultado de los atributos o enunciados contenidos en proposiciones o leyes científicas de carácter general formuladas con anterioridad. Mediante la deducción se derivan las consecuencias particulares o individuales de las inferencias o conclusiones generales aceptadas”. (Abreu, 2014, pág. 200)

El razonamiento deductivo constituye una herramienta de investigación que ayudó a buscar una solución para el problema del departamento de producción. Este método fue de mucha ayuda para analizar aspectos técnicos y científicos de forma general clasificando cada uno de ellos y relacionándolos con cada proceso de búsqueda de soluciones.

Método Analítico

El método analítico consiste en descomponer en partes el problema general para poder observar las causas y los efectos de un hecho en particular.

“Proceso cognoscitivo que consiste en descomponer un objeto de estudio mediante la separación de cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual”. (Morán Delgado & Alvarado Cervantes, 2010, pág. 12)

En el departamento de producción fue importante la investigación analítica ya que ayudó a estudiar cada proceso que se encuentra en el área de forma separada por medio de facturas, órdenes de producción, sistema de comunicación con clientes, determinando quejas, errores, devoluciones y con esto se obtuvo mejores resultados sobre la gestión. Fue necesario identificar y determinar las causas y los efectos de cada dificultad y la naturaleza de cada una.

3.3. Tipo de Muestra

El trabajo de investigación se realiza en las instalaciones de la fábrica Anitex CIA. LTDA. En el departamento de producción.

3.3.1. Muestra empresa

Tabla 8 Personal de Producción

Cargo	No de trabajadores
Diseño	2
Corte	1
Confección	2
Estampado	1
Revisión y empaque	4
Total, trabajadores	10

Fuente: Empresa Confecciones Anitex
Elaborado por: Las Autoras

3.4. Técnicas e Instrumentos

3.4.1. Técnicas de Investigación

Las técnicas de investigación son un conjunto de procedimientos y herramientas que se utilizan para obtener datos e información confiables que ayudan a obtener el resultado esperado.

Técnica Documental

Toda la información obtenida debe constar en documentos confiables, la empresa debe colaborar con toda la información necesaria para establecer los hallazgos.

“Es la indagación y análisis de información documental. Se realiza en el primer momento de la investigación para la revisión bibliográfica y ubicación teórica del problema de investigación, elaboración del marco

teórico y organización de la información seleccionada". (Monroy Mejía & Nava Sanchezllanes, 2018, pág. 106)

La información documental fue de mucha utilidad ya que con ella se recaudó información de diferentes bibliografías y fuentes a cerca de la metodología COSO III y la implementación en el área de producción de la empresa Anitex, a la vez la empresa brindó todos los documentos requeridos para establecer su grado de cumplimiento.

3.4.2. Herramientas de Investigación

Las herramientas de investigación se utilizarán como los medios y recursos que ayudarán a la recopilación de datos sobre la investigación a realizarse. Existen varias herramientas que se usarán en el trabajo, como son:

Observación

Es necesaria esta herramienta para poder identificar todos los puntos importantes que la empresa no los tenga documentados.

"Es la habilidad para reconocer y obtener datos del objeto de estudio, mirando detalladamente lo que interesa al investigador en un espacio y tiempo delimitado y en situaciones particulares". (Gutiérrez & Delgado, 1995)

Se usó la observación directa en la empresa, específicamente en el área de producción ya que se analizó las formas en que se realizan todos los procesos en la actualidad.

Entrevista

Se debe investigar la información principal de la empresa por medio de una entrevista, (Monroy Mejía & Nava Sanchezllanes, 2018) afirman *"El investigador se reúne con el informante, el cual debe contar con información y experiencia sobre el tema de estudio que permita conocer aspectos de primera mano del problema"*. (pág. 108)

La entrevista fue de mucha utilidad puesto que ayudó a conocer el proceso de producción, si la directiva de la empresa está al tanto del mismo, si se lleva conforme a lo establecido, si se respetan las líneas jerárquicas, el cumplimiento

de toda la normativa que rige a este departamento y por último identificar el buen manejo y control de los recursos.

Cuestionario

En este instrumento se formulan preguntas que ayudan a recabar información de un encuestado y se usan con fines investigativos.

“Se elabora con preguntas abiertas, cerradas y mixtas, presentándose en instrumentos como son:

Encuesta: es el cuestionario aplicado por un encuestador para dirigir al encuestado a dar la información que se requiere, pero respetando la respuesta que se da.” (Azofra, 1999)

Se aplicó los cuestionarios dentro de la empresa al personal del departamento de producción para obtener información sobre los procedimientos y control que llevan desde su inicio hasta el final, con preguntas estratégicas que permitieron obtener respuestas acerca del grado de cumplimiento de los componentes del COSO III con el que se conoció el porcentaje de implementación del sistema de control interno dentro de esta área.

Se escogió la metodología COSO III ya que se trata de un marco integrado que permite mayor cobertura sobre los riesgos y aunque las diferencias entre la metodología COSO III y II son superficiales existen varias mejoras y el requisito que más se destaca consiste en abordar los 17 principios que son adecuados para todo tipo de empresa y que su consecución signifique que su ICFR sea efectivo.

3.5. Matriz diagnóstica

Tabla 9 Matriz de relación diagnóstica

Variables	Dimensión	Indicadores	Técnicas	Tipo de información	Fuentes de información
Control Interno	Entorno de Control	Grado de cumplimiento de principios y valores éticos.	Investigación Documental	Secundaria	Filosofía Empresarial
			Entrevista	Primaria	Código de Ética
		Grado de cumplimiento de estándares por cada puesto.	Observación		Manuales de Procesos de Producción
		Grado de cumplimiento de políticas y procesos de los manuales de producción.	Cuestionario de Control Interno		Gerente
		Porcentaje de capacidad instalada de producción.			Jefe de Producción
		Número de políticas correctivas de conducta.			
		Porcentaje de personal de producción en relación con el total de la empresa.			
		Número de capacitaciones anuales al personal de producción.			
		Porcentaje de conocimiento y motivación del personal.			
Evaluación de riesgos		Número de riesgos identificados en el área de producción.	Investigación Documental	Secundaria	Mapa de Riesgos
			Entrevista	Primaria	Gerente
		Porcentaje de riesgos controlados y mitigados en el área de producción.	Observación		Jefe de Producción
Actividades de control		Nivel de utilidad de mapa de riesgos.	Cuestionario de Control Interno		
		Porcentaje de desperdicios de materia prima.	Investigación Documental	Secundaria	Manual de procesos de producción
		Porcentaje de cumplimiento de los manuales de procesos.	Entrevista	Primaria	Hojas de vida de la maquinaria
			Observación		

		Porcentaje de cumplimiento de las políticas de procesos de producción. Nivel de efectividad de controles preventivos. Nivel de efectividad de controles correctivos. Frecuencia de adquisición de maquinaria Frecuencia de mantenimiento de la maquinaria	Cuestionario de Control Interno		Gerente Jefe de Producción
Información y comunicación		Porcentaje de efectividad de la comunicación. Número de canales de comunicación interna. Número de canales de comunicación externa. Frecuencia de presentación de informes generales de producción. Porcentaje de efectividad de la trazabilidad de la información.	Investigación Documental Entrevista Observación Cuestionario de Control Interno	Secundaria Primaria	Informes Generales de Producción Gerente Jefe de Producción
Supervisión		Frecuencia de reuniones para retroalimentación objetiva. Frecuencia de evaluación al personal de producción. Porcentaje de calificaciones al personal de producción.	Investigación Documental Entrevista Observación Cuestionario de Control Interno	Secundaria Primaria	Gerente Jefe de producción

Elaborado por: Las Autoras

UNIDAD IV: Diseño del Estudio de Caso

4.1. Objetivo

Exponer los resultados en base a la evaluación de control interno y revisión de políticas y manuales.

4.2. Descripción de la Propuesta

Dentro de la empresa Anitex, se realizó la evaluación del Sistema de Control Interno con la intención de conocer el grado de cumplimiento del COSO III, analizando los cinco componentes, diecisiete principios y setenta y tres puntos de enfoque propuestos.

La evaluación del control interno es una herramienta que ayuda a tener un control sobre el área de producción y asegurar de esta manera la fiabilidad de las operaciones y la información dentro de este departamento; además, ayuda a prevenir algunos riesgos o falencias que se puedan presentar.

A continuación, se detallan las preguntas desarrolladas como contenido de la evaluación:

Tabla 10 Preguntas de Evaluación de Control Interno

Entorno de Control			
Principios	N°	Puntos de enfoque	Preguntas
La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos	1	Establece el tono de la gerencia	¿La empresa está comprometida con los valores y principios éticos y los refuerzan en cada una de sus acciones?
	2	Establece estándares de conducta	¿La empresa tiene un código de ética?
	3	Evalúa la adherencia a estándares de conducta	¿Se evalúa el desempeño de los individuos con los estándares de conducta esperados?
	4	Aborda y decide sobre desviaciones en forma oportuna	¿Se identifican y corrigen oportunamente las desviaciones de conducta?
Ejerce responsabilidad de supervisión	1	Establece las responsabilidades de supervisión de la dirección	¿Identifica y acepta su responsabilidad de supervisión de requerimientos y expectativas?

	2	Aplica experiencia relevante	¿Define y evalúa periódicamente las habilidades y experiencias de todos sus miembros?
	3	Conserva o delega responsabilidades de supervisión	¿Conserva y delega responsabilidades de supervisión?
	4	Brinda supervisión sobre el Sistema de Control Interno	¿Se encarga de la implementación y supervisión del control interno de la empresa?
Establece estructura, autoridad, y responsabilidad	1	Considera todas las estructuras de la entidad	¿Para definir los objetivos toma en cuenta la capacidad de producción?
	2	Establece líneas de reporte	¿Evalúa que las líneas de reporte de flujo de información se den de acuerdo con autoridades y responsabilidades?
	3	Define, asigna y delimita autoridades y responsabilidades	¿Se asignan responsabilidades y se segregan funciones en base a procesos y tecnologías?
La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en concordancia con los objetivos de la organización	1	Establece políticas y prácticas	¿Existen políticas y procedimientos en el área de producción?
	2	Evalúa la competencia y direcciona las deficiencias	¿Se toma en cuenta a la competencia para tomar decisiones y direccionar deficiencias ya sea en corto o largo plazo?
	3	Atrae, desarrolla y retiene profesionales	¿Se realizan capacitaciones periódicas al personal de producción?
	4	Plantea y se prepara para sucesiones	¿Desarrollan planes de contingencia para asignar responsabilidades dentro del área de producción?
La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos	1	Hace cumplir la responsabilidad a través de estructuras, autoridades y responsabilidades	¿Organiza e implementa acciones correctivas cuando se presentan faltas?
	2	Establece medidas de desempeño, incentivos y premios	¿Organiza e implementa incentivos al personal por el cumplimiento de responsabilidades y objetivos?
	3	Evalúa medidas de desempeño, incentivos y premios para la relevancia en curso.	¿Evalúan la idoneidad de incentivos y premios que se otorgan?
	4	Considera presiones excesivas	Para designar responsabilidad y actividades ¿Se toma en cuenta las presiones a los trabajadores?

5	Evalúa desempeño y premia la disciplina a los individuos	¿Evalúan el desempeño del personal y proporciona premios o acciones disciplinarias?
---	--	---

Evaluación de los riesgos

Principios	N°	Puntos de enfoque	Preguntas
La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados	1	Objetivos operativos	¿Los objetivos de producción definen las metas de desempeño, recursos y consideran los niveles de riesgos?
	2	Objetivos de reporte interno	¿Los objetivos reflejan las metas definidas por la Administración y como se las va a realizar?
	3	Objetivos de cumplimiento	¿Los objetivos están definidos de acuerdo con leyes y regulaciones?
La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determina cómo se deben gestionar	1	Incluye la entidad, sucursales, divisiones, unidad operativa y niveles funcionales.	¿La Administración identifica y evalúa los riesgos de la entidad, unidad operativa y niveles funcionales?
	2	Evalúa la consideración de factores externos e internos en la identificación de los riesgos que puedan afectar a los objetivos.	¿Evalúan factores internos y externos que fueran a ser un riesgo dentro de los objetivos de producción?
	3	Involucra niveles apropiados de administración.	¿Utiliza mecanismos adecuados para la identificación y análisis de riesgos?
	4	Analiza la relevancia potencial de los riesgos identificados y entiende la tolerancia al riesgo de la organización.	¿Analiza la relevancia potencial de los riesgos encontrados?

	5	Determina la respuesta a los riesgos. La evaluación de riesgos incluye la consideración de cómo el riesgo debería ser gestionado y si aceptar, evitar, reducir o compartir el riesgo.	¿Al identificar un riesgo la respuesta que brinda es eficiente y eficaz?
La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos	1	Considera varios tipos de fraude	¿Analiza los tipos de fraude que se pueda presentar en el área?
	2	La evaluación del riesgo de fraude tiene en consideración el riesgo de fraude por adquisiciones no autorizadas, uso o enajenación de activos, alteración de los registros de información, u otros actos inapropiados.	¿Analiza cómo fraude el riesgo de adquisiciones no autorizadas, uso o enajenación de activos, alteración de los registros de información, u otros actos inapropiados?
	3	La evaluación del riesgo de fraude considera cómo la dirección u otros empleados participan en, o justifican, acciones inapropiadas.	¿En caso de fraude, el personal o la Administración justifica las acciones inapropiadas?
La organización idéntica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno	1	Evalúa cambios en el ambiente externo	¿La identificación de riesgos considera cambios en los ambientes regulatorio, económico, y físico en los que la entidad opera?
	2	Evalúa cambios en el modelo de negocios	¿La entidad ha considerado nuevas líneas de productos y el impacto que estas tendrían en el departamento de producción?

3	Evalúa cambios en liderazgo	¿Discurre cambios en actitudes y filosofías en el sistema de control interno en cuanto al liderazgo?
---	-----------------------------	--

Actividades de Control

Principios	N°	Puntos de enfoque	Preguntas
La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos	1	Considera factores específicos de la entidad	¿La Administración toma en cuenta en base a su naturaleza y alcance, características que puedan afectar al desarrollo de las actividades de control?
	2	Determina la importancia de los procesos del negocio	¿La Administración toma en cuenta los manuales de procesos para las actividades de control?
	3	Evalúa una mezcla de tipos de actividades de control	¿Para mitigar riesgos la Administración toma en cuenta los controles preventivos y de detección?
	4	Considera en qué nivel las actividades son aplicadas	¿La Administración tiene en cuenta las actividades de control en varios niveles de la entidad?
	5	Direcciona la segregación de funciones	¿La segregación de actividades dentro del área de producción esta correctamente direccionada?
La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos	1	Determina la relación entre el uso de la tecnología en los procesos del negocio y los controles generales de tecnología	¿Se realiza controles frecuentes de la tecnología utilizada en el área de producción?
	2	Establece actividades de control para la infraestructura tecnológica relevante	¿Se han diseñado controles para ayudar a asegurar la completitud, precisión y disponibilidad de la tecnología en la producción?
	3	Establece las actividades de control para la administración de procesos relevantes de seguridad	¿La Administración selecciona y desarrolla actividades sobre restricciones de acceso a producción con el fin de proteger los activos y amenazas externas?
	4	Establece actividades de control relevantes para los procesos de adquisición, desarrollo y	¿Se selecciona y desarrolla actividades de control sobre la adquisición, desarrollo y mantenimiento de la tecnología?

		mantenimiento de la tecnología	
La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos.	1	Establece políticas y procedimientos para apoyar el despliegue de las directivas de la administración	¿Establece políticas dirigidas a controlar los procesos y las actividades diarias?
	2	Establece responsabilidad y rendición de cuentas para ejecutar las políticas y procedimientos	¿Se exigen rendición de cuentas al departamento de producción?
	3	Funciona oportunamente	¿El personal se rige en las políticas y procedimientos establecidos para realizar sus actividades?
	4	Toma acciones correctivas	¿Se investiga los resultados que llevan a cabo las actividades de control?
	5	Trabaja con personal competente	¿Tienen personal capacitado para desarrollar las actividades de control?
	6	Reevalúa políticas y procedimientos	¿La Administración revisa periódicamente las actividades de control y las actualiza?

Información y Comunicación

Principios	N°	Puntos de Enfoque	Preguntas
La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno	1	Identifica los requerimientos de información	¿Se reciben reportes frecuentes de cada proceso en donde se detalla si hubo desviaciones?
	2	Captura fuentes internas y externas de información	¿Se toma en cuenta fuentes internas y externas de información para mejorar el control interno?
	3	Procesa datos relevantes dentro de la información	¿Los datos relevantes encontrados lo usan como información para la mejora del control interno?
	4	Mantiene la calidad a través de procesamiento	¿La información completa es revisada para evaluar el soporte de los componentes del control interno?
	5	Considera costos y beneficios	¿La información que se usa apoyan el cumplimiento de los objetivos del área de producción?

La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno	1	Comunica la información de control interno	¿Se comunica la información necesaria al personal para que lleven a cabo sus responsabilidades en la producción?
	2	Se comunica con la junta Directiva	¿Existe comunicación directa con la Administración acerca de la producción?
	3	Proporciona líneas de comunicación separadas	¿Existe otro tipo de comunicación si no se puede comunicar directamente con la Administración?
	4	Selecciona métodos de comunicación relevantes	¿Las formas de comunicación consideran el tiempo, el personal y el asunto de información?
La organización se comunica con los grupos de interés externos sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno	1	Se comunica con grupos de interés externos	¿La información es relevante y útil para comunicar a los socios, clientes y demás partes externas?
	2	Permite comunicaciones de entrada	¿Permite aportes de clientes, proveedores, auditores y otros que aporten información relevante a la Administración?
	3	Se comunica con la junta Directiva	¿La información recibida por partes externas se le comunica a la administración?
	4	Proporciona líneas de comunicación separadas	¿Se usan las quejas como mecanismos de comunicación con la Administración?
	5	Selecciona métodos de comunicación relevantes	¿Las normas, leyes regulaciones y fiduciarias externas son usadas como mecanismos de comunicación externa?

Supervisión

Principios	N°	Puntos de Enfoque	Preguntas
La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema están presentes y funcionando	1	Considera una combinación de evaluaciones continuas e independientes	¿La Administración evalúa de forma continua y/o independiente para determinar si los componentes del control interno están siendo usadas?
	2	Considera tasa de cambio	¿Considera las tasas de cambio cuando se están evaluando los aspectos de control interno en el área de producción?
	3	Establece un punto de referencia para el entendimiento	¿Se toma en cuenta el sistema de control interno cuando se evalúa los procesos llevados en el área de producción?
	4	Uso de personal capacitado	¿El personal encargado de supervisión está debidamente capacitado en cuanto al sistema de control interno?
	5	Se integra con los procesos del negocio	¿Las evaluaciones son hechas dentro de los procesos de producción y se ajustan a las condiciones cambiantes?
	6	Ajusta el alcance y la frecuencia	¿La administración cambia su forma de evaluación y supervisión dependiendo el riesgo que se pueda generar?

La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda	7	Evalúa objetivamente	¿Las supervisiones se desarrollan periódicamente para proporcionar una retroalimentación objetiva?
	1	Evalúa resultados	¿La Administración analiza los resultados de las evaluaciones hechas en la producción?
	2	Comunica deficiencias	¿Se informa a la Administración las deficiencias encontradas en el área de producción?
	3	Supervisa acciones correctivas	¿La Administración supervisa si las deficiencias son corregidas oportunamente?

Elaborado por: Las Autoras

La evaluación de control interno se ha aplicado a la Gerente General y a la jefe de producción de la empresa.

Con la finalidad de mostrar gráficamente las respuestas de la evaluación de control interno, se ha desarrollado una semaforización, para establecer rangos de tolerancia aceptables y determinar el porcentaje de cumplimiento de cada componente dentro del área, además de identificar alertas de forma.

Según el cuadro de semaforización de la medición del nivel de cumplimiento de Sepaf, indica que:

Tabla 11 Semaforización

Escala	Semaforización	Denominación
0		Sin resultado
1		Crítico
2		
3		
4		
5		
6		Con riesgo
7		
8		Aceptable



Elaborado por: Las Autoras

Fuente: <https://sepaf.jalisco.gob.mx/transparencia/seguimiento-programas-presupuestarios/medicion-del-nivel-de-cumplimiento>

A continuación, se detalla el significado que tienen la calificación de acuerdo con la semaforización que se utilizará para la evaluación:

Tabla 12 Significado de calificación

Calificación	Significado
Sin resultado	Son las situaciones donde no aplica la pregunta para la empresa.
Crítico	La gestión en el área de producción cumple con al menos el 50% de las actividades de Control Interno.
Con riesgo	La gestión en el área de producción cumple con al menos el 80% de las actividades de Control Interno
Aceptable	La gestión en el área de producción cumple con todos los controles, procesos y procedimientos llevados en el Sistema de Control Interno.

Elaborado por: Las Autoras

4.3. Filosofía institucional

4.3.1. Misión

Somos una empresa familiar con 50 años de trayectoria en la elaboración y comercialización de prendas de vestir para las familias, que junto a un grupo de personas calificadas y comprometidas brindan un producto a la vanguardia, con el principal objetivo de satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

4.3.2. Visión

Para el 2022 Anitex mantendrá su posición referencial en la industria textil ecuatoriana, mediante la investigación permanente sobre tendencias de moda, tecnología y procesos a través del cumplimiento continuo de la normativa vigente y con un alto sentido de responsabilidad social para ser reconocida por su crecimiento organizacional, seriedad y credibilidad dentro de la industria textil.

4.3.3. Valores

- Veracidad
- Responsabilidad

- Respeto
- Lealtad
- Creatividad
- Puntualidad
- Confianza

4.3.4. Organigrama funcional de Dávila Martínez Cía. Ltda.

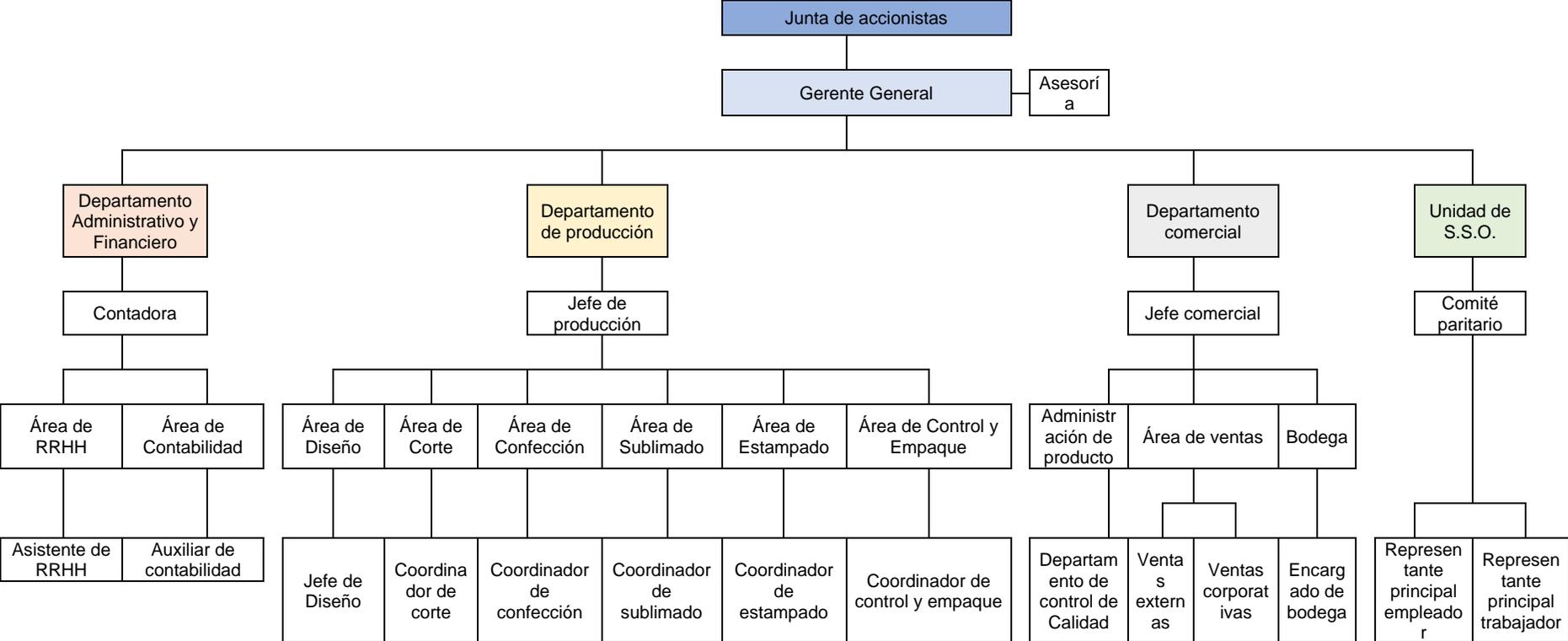


Figura 6 Organigrama Funcional
 Fuente: Empresa “Confecciones Anitex”
 Elaborado por: Las Autoras

4.4. Beneficiarios

El trabajo está enfocado en el equipo de trabajo del departamento de producción donde se incluyen los distintos procesos en las áreas correspondientes, las cuales son:

Tabla 13 Beneficiarios de la propuesta

Beneficiarios en el área de producción
Área de Diseño
Área de Corte
Área de confección
Área de bordado y/o sublimado
Área de estampado
Área de revisión y empaque

Fuente: Empresa "Confecciones Anitex"
Elaborado por: Las Autoras

4.5. Diseño técnico de la propuesta

El diseño del cuestionario de Evaluación del Control Interno en base a la metodología COSO III se encuentra en el anexo No 4.

4.6. Resultados obtenidos de la evaluación del Sistema de Control Interno COSO III

Se realizó la evaluación del Control Interno basado en la metodología del COSO III al departamento de producción de la empresa Anitex; esta aplicación tiene como finalidad anticipar alertas de riesgos que puedan generarse en dicha área.

4.6.1. Entorno de Control

En la siguiente tabla se desagregan los principios que integran este componente con su calificación.

Tabla 14 Componente: Entorno de Control

Componente 1	
Principios	Puntuación
Compromiso de la entidad con la Integridad y Valores Éticos	8,00
Independencia de la Dirección al ejercer la supervisión del desempeño del Sistema de Control Interno	8,25
Establecimiento de la estructura, funciones, atribuciones y responsabilidades	8,67
Compromiso con la competencia profesional de los empleados de la compañía	8,00
Define las responsabilidades de las personas a nivel de SCI para la consecución de objetivos	6,80
Total componente	7,85

Fuente: Cuestionario de SCI- Anexo 4
Elaborado por: Las Autoras

El componente entorno de control presenta un total de 7,85/10, con un color amarillo lo que significa que tiene un cumplimiento con riesgo, esto se debe a que principalmente tiene falencias en el último principio con un puntaje de 6,80/10, este trata de definir las responsabilidades de las personas a nivel del sistema de control interno para la consecución de objetivos, específicamente en establecer y evaluar las medidas de desempeño otorgando incentivos y premios conforme a las acciones que se desarrollen dentro de la empresa.

- Inicialmente solo se efectuaban acciones disciplinarias cuando el desempeño no era adecuado, es decir, se destacaba las acciones negativas; sin embargo, se han retomado los procesos de evaluación del personal y aunque hasta el momento no se han efectuado recompensas se tomará en cuenta para futuros resultados. La motivación de los empleados mediante incentivos y premios es muy importante debido a que aumenta su rendimiento, la productividad, disminuye la rotación del personal y esto se traduce en más ventas, productos de mejor calidad, trabajadores y clientes fieles y posicionamiento de la marca.
- La empresa cuenta con un código de ética, sin embargo, no se controla su cumplimiento.

- No se realizan capacitaciones periódicas del personal de producción, al momento de ingresar a ser empleado se aplica una evaluación de conocimientos y capacidades y posteriormente se brinda una inducción sobre las actividades a desarrollar en el puesto de trabajo.

4.6.2. Evaluación de Riesgos

En la siguiente tabla se detalla el componente con sus principios y calificaciones.

Tabla 15 Componente: Evaluación de Riesgos

Componente 2	
Principios	Puntuación
Definición de objetivos para identificar y evaluar los riesgos	8,67
Identifica y analiza los riesgos para la consecución de objetivos	7,40
Consideración de la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos	8,67
Identificación y evaluación de cambios significativos que afecten al SCI.	7,67
Total componente	8,00

Fuente: Cuestionario de SCI- Anexo 4
Elaborado por: Las Autoras

Dentro del componente evaluación de riesgos su calificación es de 8/10 y su color es verde indicando que su desempeño es aceptable, se observaron dos falencias en los principios de identificación y análisis de los riesgos para la consecución de objetivos, con una puntuación de 7,40/10 y cambios significativos que afecten al sistema de control interno, valorado con 7,67/10; las principales desviaciones ocurren cuando solo se identifican algunos riesgos en base a experiencias que se van presentando y de ese modo lo planifican para posteriormente no caer en el mismo error; es decir, existe una cultura correctiva mas no preventiva, además, no tiene establecido un nivel de impacto y aceptabilidad.

En cada empresa es fundamental aprender a identificar, evaluar y planificar los riesgos de la mejor manera posible debido a que en la realidad siempre existe la probabilidad de que los incidentes ocasionen eventos no factibles y en el caso de no ser estimadas y planificadas se puede tener pérdidas irre recuperables.

4.6.3. Actividades de Control

En la siguiente tabla se desagrega los principios que integran este componente con su calificación.

Tabla 16 Componente: Actividades de Control

Componente 3	
Principios	Puntuación
Diseño y desarrollo de Actividades de Control	8,40
Diseño y desarrollo de Controles generales sobre la Tecnología	7,75
Despliegue de políticas y procedimientos	8,17
Total componente	8,13

Fuente: Cuestionario de SCI- Anexo 4
Elaborado por: Las Autoras

De los resultados obtenidos en el componente de actividades de control se puede destacar un nivel de incumplimiento en el principio de diseño y desarrollo de controles generales sobre la tecnología ya que tiene un puntaje de 7,75/10 sin embargo la calificación del componente es de 8,13/10 representando un nivel aceptable, la falencia en dicho principio se debe a que:

- Las normas y procesos para poder precautelar los activos y cuidado de máquinas están establecidas, pero no existe un buen control.
- El jefe de producción y los encargados de estas áreas son los responsables de supervisar, controlar y rendir cuentas acerca de las actividades avances y novedades que se presentan, sin embargo, no siempre se informa de todas las observaciones en lo que respecta al cumplimiento de normas y medidas.
- Un punto importante es que no se toman en cuenta controles preventivos de riesgos debido a que cuando suceden, la empresa y los implicados en detectarlo cumplen con todo un proceso de notificación para poder actuar y mitigarlos; sin embargo, no siempre se lo corrige oportunamente porque no se identifica su nivel de impacto.

4.6.4. Información y Comunicación

En la siguiente tabla se desagrega los principios que integran este componente con su calificación.

Tabla 17 Componente: Información y Comunicación

Componente 4	
Principios	Puntuación
Generación y utilización de información relevante	7,80
Comunicación interna sobre el proceso del SCI	8,75
Comunicación con el exterior sobre la evaluación del SCI	8,60
Total componente	8,36

Fuente: Cuestionario de SCI- Anexo 4
Elaborado por: Las Autoras

En el componente información y comunicación se obtuvo una calificación del 8,36/10 que representa un cumplimiento aceptable, sin embargo, el primer principio de generación y utilización de información relevante tiene irregularidades, lo que se refleja en un puntaje del 7,80/10.

- Al no tener un sistema de control interno aplicado y asentado formalmente en la empresa, no pueden cumplir con el punto de enfoque de revisar y evaluar información completa para determinar las áreas donde se requiere soporte de los componentes del control interno.

Dentro del principio de comunicación con los grupos de interés externos sobre aspectos claves, aunque tiene una puntuación de 8,60/10 tiene un punto importante a resaltar:

- No tiene establecidos canales de comunicación con los clientes, sin embargo, toda la información solicitada por parte de los entes reguladores se encuentra actualizada y disponible en las páginas web tanto de las organizaciones como de la empresa.

4.6.5. Supervisión

En la siguiente tabla se desagrega los principios que integran este componente con su calificación.

Tabla 18 Componente: Supervisión

Componente 5	
Principios	Puntuación
Evaluaciones continuas y/o separadas del SCI	6,00
Evaluación y comunicación de deficiencias del SCI	8,33

Total componente	6,70
-------------------------	-------------

Fuente: Cuestionario de SCI- Anexo 4
Elaborado por: Las Autoras

El último componente supervisión presenta una calificación promedio de 6,70/10 con una tonalidad amarilla, reflejando un cumplimiento con riesgo dentro del departamento de producción, es el componente que más baja puntuación tiene, debido a que existen aspectos importantes a prestar atención:

- La mayoría de las deficiencias se dan porque al no contar con un sistema de control interno formal dentro del departamento y la empresa, no cumplen con el principio de considerar evaluaciones continuas e independientes,
- No se toma en cuenta un sistema para evaluar los procesos llevados a cabo en producción
- El personal encargado de controlar y supervisar actividades no está capacitado en este tema.

4.6.6. Resultados Generales

Tabla 19 Resultados Generales

N°	Componentes	Calificación	Nivel de Confianza		
			Aceptable	Con riesgo	Crítico
1	Entorno de Control	7,85	7,85	7,85	7,85
2	Evaluación de Riesgos	8,00	8,00	8,00	8,00
3	Actividades de Control	8,13	8,13	8,13	8,13
4	Información y Comunicación	8,36	8,36	8,36	8,36
5	Supervisión	6,70	6,70	6,70	6,70
Total		7,81	7,81	7,81	7,81

Fuente: Cuestionario de SCI- Anexo 4
Elaborado por: Las Autoras

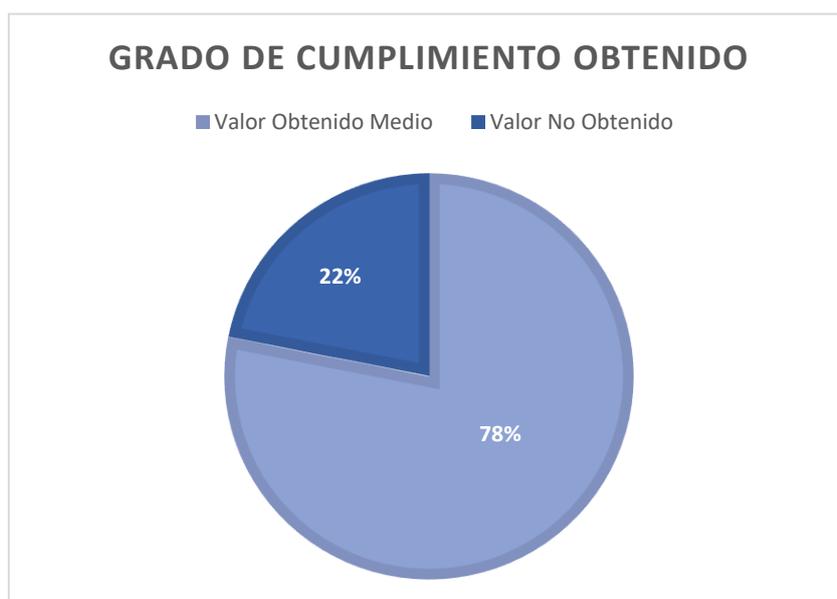


Ilustración 1 Grado de Cumplimiento
Fuente: Cuestionario de SCI- Anexo 4
Elaborado por: Las Autoras

Dentro de la empresa Anitex a pesar de no contar con un Sistema de Control Interno, luego de haber efectuado la evaluación se ha determinado un grado de cumplimiento del 78/100, esto significa que los lineamientos del COSO III se cumplen a un nivel medio.

Se han identificado diferentes falencias y aspectos relevantes en donde el aplicar el COSO III ayudaría a mitigar riesgos y corregir deficiencias, que se describen en el análisis individual de cada componente.

La existencia de políticas y manuales dentro de la empresa es el punto de partida para que los lineamientos del COSO III se describan y se apliquen, el departamento de producción será el precursor en llevar a cabo el sistema de control interno, para luego poder ampliarlo a toda la empresa, así se logrará satisfacer la necesidad y preocupación de la administración de la compañía de reforzar el control sobre las actividades que se desarrollan, dejar atrás la producción limitada y poder cumplir todos los objetivos con una correcta coordinación en el proceso, para que así todo esto se traduzca en mayores beneficios para la empresa.

4.7. Contrastación de las interrogantes de investigación con los resultados

1. ¿Anitex cuenta con procedimientos de control interno adecuados a su realidad actual, en el área de producción?

La empresa a pesar de no contar con un sistema de control interno, tiene un grado de cumplimiento del 78% con los lineamientos establecidos en el COSO III, las mayores dificultades y falencias encontradas son dentro del componente 5 de supervisión, esto significa que se encuentra en un nivel medio de cumplimiento y si cuenta con procedimientos adecuados a su realidad actual para controlar los procesos y actividades del departamento de producción.

Al tomar en cuenta todas las falencias encontradas en cuanto al control interno, analizarlas y buscar posibles soluciones, se podrá cumplir en un 100% con los procedimientos necesarios dentro del área, ayudando a mejorar el control, prevención de riesgos, técnicas adecuadas de comunicación y una correcta metodología en la supervisión de todos los procesos que se llevan a cabo en este departamento.

2. ¿Cómo afecta a la productividad la falta de un adecuado proceso de control interno en el departamento de producción de la empresa Anitex?

La falta de establecimiento de procesos adecuados de control interno en toda la empresa genera consecuencias notables y mucho más en el departamento de producción, afectando directamente a la productividad, debido a que un control interno eficiente conserva los activos, promueve la eficacia operativa y evita o mitiga los riesgos inherentes.

La mala coordinación dentro del proceso de producción afecta a la productividad ya que puede ocasionar compras excesivas de material, con esto también se obtienen un bajo aprovechamiento de recursos y desconocimiento de falencias específicas dentro de los procedimientos; con la existencia de un sistema de control interno todas estas falencias se pueden reducir con la debida planificación, documentación y evaluación continua, ayudando así a que la productividad aumente y los materiales e insumos estén bien aprovechados.

Conclusiones

1. Dentro del entorno situacional de la empresa Anitex se pudo evidenciar que el problema principal dentro del departamento de producción es el inadecuado sistema de control interno, todo se maneja de forma empírica y no se cumplen a cabalidad las políticas y manuales.
2. En la fundamentación teórica, cada término consultado y corroborado con artículos científicos, permitió expandir los conocimientos y sustentarlos en fuentes bibliográficas confiables, para poder así comprender la metodología COSO III y todos los temas que a ella engloban.
3. Se determinaron variables e indicadores útiles para que el levantamiento de información sea fructífero, eligiendo los métodos adecuados que permitieron que la información recopilada esté organizada y sea de gran ayuda.
4. Se logró identificar el grado de cumplimiento de los lineamientos del COSO III mediante un análisis de resultados de la evaluación de control interno, se estructuró una propuesta que ayudará a optimizar los recursos, valorar y mitigar riesgos y controlar las actividades, especialmente en el área de producción.

Recomendaciones

1. Teniendo en cuenta las necesidades de la Administración se recomienda un desarrollo de normativas estructuradas en el Sistema de Control Interno en base a la metodología COSO III, para el diseño y evaluación de los procedimientos y políticas del departamento de producción de Anitex.
2. Se deberá revisar y analizar la terminología citada en lo que respecta a significado, importancia y beneficios que tiene el Sistema de Control Interno basado en los lineamientos del COSO III ya que esto ayudará a tener un mayor conocimiento para luego poder capacitar al personal.
3. Existen diferentes métodos e instrumentos de investigación que se deberán tomar en cuenta ya sea para recopilación o levantamiento de información que exista dentro del departamento de producción, que facilitará a la gestión de la empresa y su comunicación.
4. El aplicar el COSO III en el control interno del departamento de producción tendrá beneficios como el maximizar el uso de recursos en las operaciones, tener eficiencia, eficacia y efectividad en sus procesos y complacer los requerimientos de la sociedad, por ello se recomienda utilizar estos lineamientos no solo en el área de producción sino en toda la empresa con la finalidad de apoyar a las políticas y procedimientos de todas sus áreas y a la consecución de los objetivos establecidos.

Bibliografía

- Abreu, J. L. (2014). El Método de la Investigación . *Daena: International Journal of Good Conscience*, 200.
- Arcenegui Rodrigo, J. A. (2003). *Manual de Auditoría Financiera*. Bilbao: Descleé de Brouwer.
- Azofra, M. J. (1999). *Cuestionarios*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Brito Gómez, D. (2018). El riesgo empresarial. *Universidad y Sociedad*, 10(1), 270.
- Coloma Castro, M., & de la Costa Lara, F. (2014). Relación y análisis de los cambios al informe Coso y su vínculo con la transparencia empresarial. *CAPIC REVIEW*, 137-138.
- Comité de Auditoría y Riesgos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2014). *Cuestionario de autoevaluación del control interno*. Aguascalientes: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- Córdoba Salamanca, H. E. (2017). *Investigación Cualitativa*. Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina.
- COSO. (2013). *Control Interno-Marco integrado*. Obtenido de Resumen ejecutivo: <https://www.coso.org/Documents/990025P-Executive-Summary-final-may20.pdf>
- Gutiérrez, J., & Delgado, J. (1995). Capítulo 6. Teoría de la observación. En *Métodos y técnicas cualitativas de investigación de ciencias sociales* (pág. 141). Madrid: Síntesis S.A.
- Hurtado, Y. B. (2018). *Guía para una investigación de campo*. Ciudad de México: Grupo Editorial Éxodo.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (2007). *Normas Internacionales de Auditoría* . México: Limusa.
- Meléndez Torres, J. B. (2016). *Control Interno* (Primera ed.). Chimbote: Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Obtenido de ULADECH.

- Monroy Mejía, M. d., & Nava Sanchezllanes, N. (2018). *Metodología de la Investigación*. México, D.F: Grupo Editorial Éxodo. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/utnorte/172512>
- Morán Delgado, G., & Alvarado Cervantes, D. G. (2010). *Métodos de Investigación*. México: PEARSON EDUCATION.
- Nova, A. (2015). *Cuestionarios de Control Interno*. Obtenido de PREZI: <https://prezi.com/fzyqke-ve5fu/cuestionarios-del-control-interno/>
- Quinaluisa Morán , N. V., Ponce Ávala, V. A., Muñoz Macías , S. C., & Ortega Haro, X. F. (2018). El Control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. *La Habana*, 273.
- Raffino, M. E. (2020). *Proceso de Producción*. Obtenido de concepto.de: <https://concepto.de/proceso-de-produccion/>
- Santillana González , J. R. (2015). *Sistemas de Control Interno* (Tercera ed.). Ciudad de México: PEARSON.
- Soriano Llobera, J., García Pellicer, M. C., & Torrents Arevalo, J. A. (2015). *Economía de la empresa*. Barcelona: Universitat Politècnica de Catalunya.

Anexos

Anexo No. 1 Carta de Aceptación

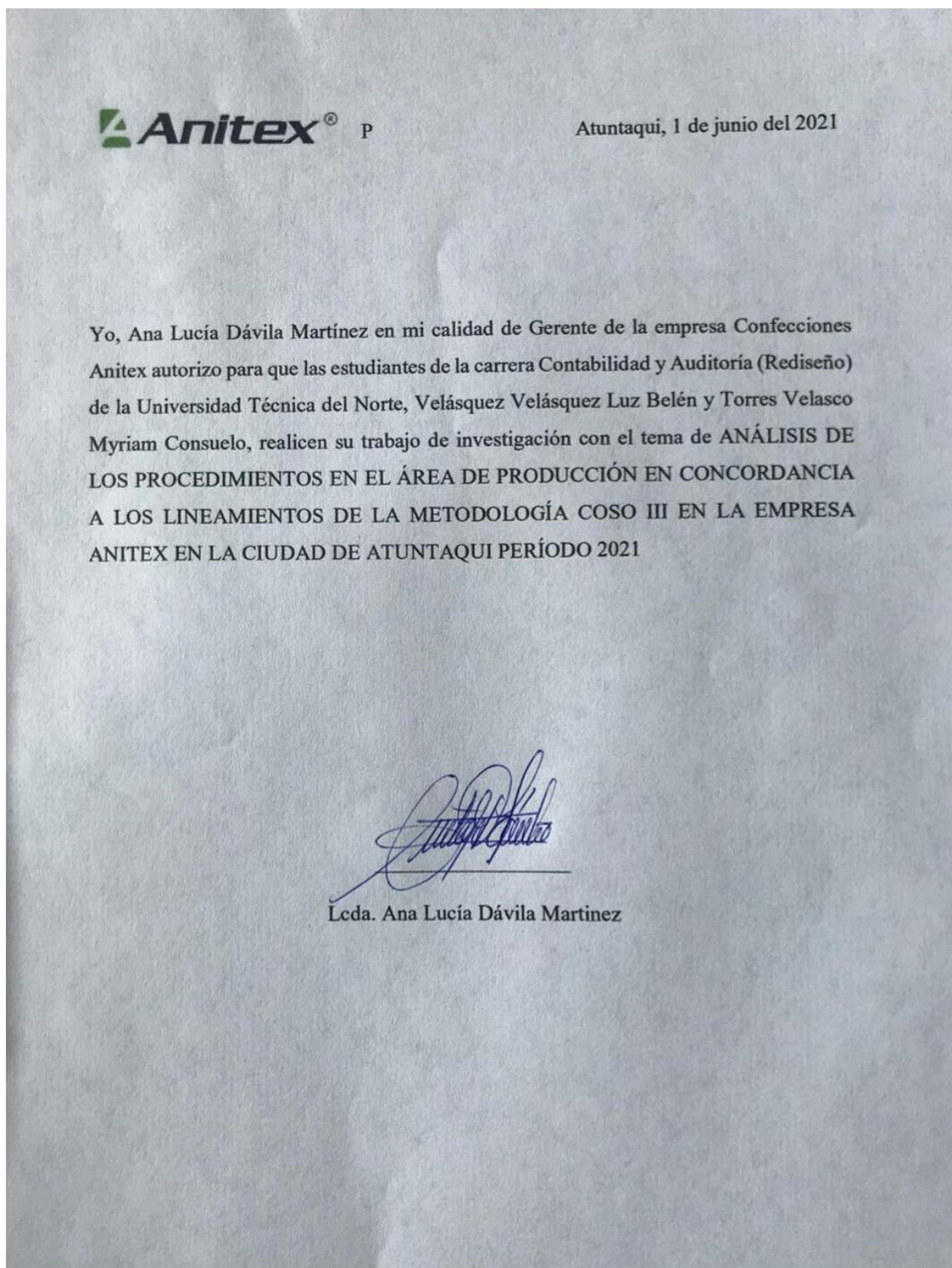


Ilustración 2 Carta de Aceptación

Elaborado por: Empresa "Confecciones Anitex"

Anexo No. 2 Entrevista



Universidad Técnica del Norte

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Contabilidad y Auditoría

Formulario de preguntas para la entrevista

La información brindada como respuesta a todas las siguientes preguntas será únicamente utilizada para fines pedagógicos y de desarrollo del trabajo de investigación

1. ¿Qué cargo desempeña? ¿Durante cuánto tiempo?
2. ¿Cuenta la empresa con un documento que exprese la planificación estratégica?
3. Si su respuesta anterior fue positiva, ¿Hasta qué año está definida?
4. ¿La empresa cuenta con un instrumento en el que estén definidas las líneas jerárquicas y su estructura organizacional?
5. Si su respuesta anterior fue positiva ¿Cómo están definidos los niveles jerárquicos?
6. ¿Cuántos proveedores de materiales e insumos mantiene la empresa en la actualidad?
7. ¿La empresa cuenta con una manual de procesos en el que se encuentren definidos los métodos para la contratación de proveedores?
8. ¿La empresa cuenta con un sistema de codificación para los materiales o insumos que ingresan a bodega?
9. ¿Esta codificación la genera un sistema digital?
10. ¿El sistema de codificación ayuda en forma ágil a la identificación y registro del producto?
11. ¿Existe algún aspecto que sea necesario mejorar en cuanto a la información proporcionada por el sistema? De ser así ¿en cuál?
12. ¿Con qué frecuencia se realizan pedidos a los proveedores?

13. ¿La empresa cuenta con un documento en donde estén establecidas las normas y procedimientos a ejecutarse dentro del área de producción?
¿Cuáles?
14. ¿La empresa implementa algún sistema de control del cumplimiento de dichas políticas o normas?
15. ¿Cuál es el porcentaje del personal de producción con respecto a la empresa?
16. ¿Cuál es el porcentaje de capacidad instalada de producción?
17. ¿En qué meses la empresa incrementa su volumen de producción?
18. ¿Cuál es el porcentaje aceptable de desperdicios de materia prima?
19. ¿Qué porcentaje de ventas reflejan los canales de distribución, y qué porcentaje las ventas de almacén?
20. ¿Existen canales de comunicación formal interna en la empresa?
21. ¿Cuál es la forma de comunicación más usada dentro de la empresa?

Anexo No. 3 Cuestionario de SCI

Componente 1: Entorno de Control

Componente	Principios	N°	Puntos de enfoque	Preguntas	Si	No	N/A	Calificación	Control Interno			Riesgo			Observaciones
									Aceptable	Con riesgo	Crítico	Crítico	Con riesgo	Aceptable	
Entorno de control	La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos	1	Establece el tono de la gerencia	¿La empresa está comprometida con los valores y principios éticos y los refuerzan en cada una de sus acciones?	x			9	9	9	9	9	9	9	El grado de cumplimiento es de 90%, siempre se mantiene una ética laboral.
		2	Establece estándares de conducta	¿La empresa tiene un código de ética?	x			7	7	7	7	7	7	7	
		3	Evalúa la adherencia a estándares de conducta	¿Se evalúa el desempeño de los individuos con los estándares de conducta esperados?	x			7	7	7	7	7	7	7	Mediante seguimiento y número de acciones correctivas se determina. El grado es de 75%
		4	Aborda y decide sobre desviaciones en forma oportuna	¿Se identifican y corrigen oportunamente las desviaciones de conducta?	x			9	9	9	9	9	9	9	Existen 10 políticas correctivas de conducta
	Ejerce responsabilidad de supervisión	1	Establece las responsabilidades de supervisión de la dirección	¿Identifica y acepta su responsabilidad de supervisión	x			9	9	9	9	9	9	9	

		de requerimientos y expectativas?												
	2	Aplica experiencia relevante	¿Define y evalúa periódicamente las habilidades y experiencias de todos sus miembros?	x			9	9	9	9	9	9	9	
	3	Conserva o delega responsabilidades de supervisión	¿Conserva y delega responsabilidades de supervisión?	x			8	8	8	8	8	8	8	
	4	Brinda supervisión sobre el Sistema de Control Interno	¿Se encarga de la implementación y supervisión del control interno de la empresa?	x			7	7	7	7	7	7	7	Si se toma en cuenta el control, orden y cumplimiento de actividades dentro de la empresa, sin embargo, no se tiene aplicado ningún sistema de control interno formal.
Establece estructura, autoridad, y responsabilidad	1	Considera todas las estructuras de la entidad	¿Para definir los objetivos toma en cuenta la capacidad de producción?	x			9	9	9	9	9	9	9	

	2	Establece líneas de reporte	¿Evalúa que las líneas de reporte de flujo de información se den de acuerdo con autoridades y responsabilidades?	x			8	8	8	8	8	8	8	
	3	Define, asigna y delimita autoridades y responsabilidades	¿Se asignan responsabilidades y se segregan funciones en base a procesos y tecnologías?	x			9	9	9	9	9	9	9	
La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en concordancia con los objetivos de la organización	1	Establece políticas y prácticas	¿Existen políticas y procedimientos en el área de producción?	x			9	9	9	9	9	9	9	S existen, sin embargo, no se difunden correctamente y el grado de cumplimiento es de 75%.
	2	Evalúa la competencia y direcciona las deficiencias	¿Se toma en cuenta a la competencia para tomar decisiones y direccionar deficiencias ya sea en corto o largo plazo?	x			8	8	8	8	8	8	8	Si se toma en cuenta a la competencia, se efectúa la técnica de clientes fantasmas para evaluar y conocer a la competencia, sin embargo, no se lo hace

<p>La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos</p>	1	Hace cumplir la responsabilidad a través de estructuras, autoridades y responsabilidades	¿Se cumple con la jerarquía presentada dentro del diagrama funcional?	x			9	9	9	9	9	9	
	2	Establece medidas de desempeño, incentivos y premios	¿Organiza e implementa incentivos al personal por el cumplimiento de responsabilidades y objetivos?		x		5	5	5	5	5	5	No se otorgan premios o incentivos, sin embargo, se esta empezando a tomar en cuenta para aplicarlo.
	3	Evalúa medidas de desempeño, incentivos y premios para la relevancia en curso.	¿Evalúan la idoneidad de incentivos y premios que se otorgan?		x		5	5	5	5	5	5	Como no se han otorgado premios e incentivos, no se han evaluado si estos son correctos o no.
	4	Considera presiones excesivas	Para designar responsabilidad y actividades ¿Se toma en cuenta la carga laboral de los trabajadores?	x			8	8	8	8	8	8	

		5	Evalúa desempeño y premia la disciplina a los individuos	¿Evalúan el desempeño del personal y proporciona premios o acciones disciplinarias?	x	7	7	7	7	7	7	7	Recién se está empezando a retomar la evaluación del personal, y no se efectúan premios, solamente acciones disciplinarias cuando el desempeño no ha sido adecuado. El porcentaje de conocimiento es de 85% y motivación 75%.
--	--	---	--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Componente 2: Evaluación de Riesgos

Componente	Principios	N°	Puntos de enfoque	Preguntas	Si	No	N/A	Calificación	Control Interno			Riesgo			Observaciones
									Acceptable	Con riesgo	Critico	Critico	Con riesgo	Acceptable	
Evaluación de los Riesgos	La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados	1	Objetivos operativos	¿Los objetivos de producción definen las metas de desempeño, recursos y consideran los niveles de riesgos?	x			8	8	8	8	8	8	8	
		2	Objetivos de reporte interno	¿Los objetivos reflejan las metas definidas por la Administración y como se las va a realizar?	x			9	9	9	9	9	9	9	
		3	Objetivos de cumplimiento	¿Los objetivos están definidos de acuerdo con leyes y regulaciones?	x			9	9	9	9	9	9	9	
	La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y	1	Incluye la entidad, sucursales, divisiones, unidad operativa y niveles funcionales.	¿La Administración identifica y evalúa los riesgos de la entidad, unidad operativa y	x			8	8	8	8	8	8	8	Anexo 4. Mapa de riesgos, este tiene una utilidad del 100%

los analiza como base sobre la cual determina cómo se deben gestionar		niveles funcionales?											
	2	Evalúa la consideración de factores externos e internos en la identificación de los riesgos que puedan afectar a los objetivos.	¿Evalúan factores internos y externos que fueran a ser un riesgo dentro de los objetivos de producción?	x			8	8	8	8	8	8	Anexo 4. Mapa de riesgos
	3	Involucra niveles apropiados de administración.	¿Utiliza mecanismos adecuados para la identificación y análisis de riesgos?		x		6	6	6	6	6	6	Se identifican algunos riesgos en base a experiencias que se van presentado y de ese modo se planifican para posteriormente e no caer en el mismo error, es decir, es un tanto correctiva antes que preventiva.

	4	Analiza la relevancia potencial de los riesgos identificados y entiende la tolerancia al riesgo de la organización.	¿Analiza la relevancia potencial de los riesgos encontrados?	x			7	7	7	7	7	7	7	Se analizan los riesgos y la relevancia que tienen en el momento que ocurren, sin embargo, no se documenta o se detallan o se analiza el porcentaje de impacto y cuál es el nivel aceptable.
	5	Determina la respuesta a los riesgos. La evaluación de riesgos incluye la consideración de cómo el riesgo debería ser gestionado y si aceptar, evitar, reducir o compartir el riesgo.	¿Al identificar un riesgo la respuesta que brinda es eficiente y eficaz?	x			8	8	8	8	8	8	8	
La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para	1	Considera varios tipos de fraude	¿Analiza los tipos de fraude que se pueda presentar en el área?	x			8	8	8	8	8	8	8	

la consecución de los objetivos	2	La evaluación del riesgo de fraude tiene en consideración el riesgo de fraude por adquisiciones no autorizadas, uso o enajenación de activos, alteración de los registros de información, u otros actos inapropiados.	¿Analiza cómo fraude el riesgo de adquisiciones no autorizadas, uso o enajenación de activos, alteración de los registros de información, u otros actos inapropiados?	x			9	9	9	9	9	9	9
	3	La evaluación del riesgo de fraude considera cómo la dirección u otros empleados participan en, o justifican, acciones inapropiadas.	¿En caso de fraude, el personal o la Administración justifica las acciones inapropiadas?	x			9	9	9	9	9	9	9
La organización idéntica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno	1	Evalúa cambios en el ambiente externo	¿La identificación de riesgos considera cambios en los ambientes regulatorio, económico, y físico en los que la entidad opera?	x			8	8	8	8	8	8	8

		2	Evalúa cambios en el modelo de negocios	¿La entidad a considerado nuevas líneas de productos y el impacto que estas tendrían en el departamento de producción?	x			9	9	9	9	9	9	
		3	Evalúa cambios en liderazgo	¿Discurre cambios en actitudes y filosofías en el sistema de control interno en cuanto al liderazgo?	x			6	6	6	6	6	6	No existen un sistema de control interno formal aplicado.

Componente 3: Actividades de Control

Componente	Principios	N°	Puntos de enfoque	Preguntas	S i	N o	N/ A	Calificación	Control Interno			Riesgo			Observaciones
									Aceptable	Con riesgo	Crítico	Crítico	Con riesgo	Aceptable	
Actividades de control	La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos	1	Considera factores específicos de la entidad	¿La Administración toma en cuenta en base a su naturaleza y alcance, características que puedan afectar al desarrollo de las actividades de control?	x			9	9	9	9	9	9		
		2	Determina la importancia de los procesos del negocio	¿La Administración toma en cuenta los manuales de procesos para las actividades de control?	x			8	8	8	8	8	8	Cada actividad dentro de producción tiene el enfoque del manual, sin embargo no todos lo conocen y no se cumplen todas las cláusulas, Por lo tanto el nivel de	

	5	Direcciona la segregación de funciones	¿La segregación de actividades dentro del área de producción esta correctamente direccionada?	x			9	9	9	9	9	9	9	
La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos	1	Determina la relación entre el uso de la tecnología en los procesos del negocio y los controles generales de tecnología	¿Se realiza controles frecuentes de la tecnología utilizada en el área de producción?	x			8	8	8	8	8	8	8	
	2	Establece actividades de control para la infraestructura tecnológica relevante	¿Se han diseñado controles para ayudar a asegurar la completitud, precisión y disponibilidad de la tecnología en la producción?	x			8	8	8	8	8	8	8	

		3	Establece las actividades de control para la administración de procesos relevantes de seguridad	¿La Administración selecciona y desarrolla actividades sobre restricciones de acceso a producción con el fin de proteger los activos y amenazas externas?	x				7	7	7	7	7	7	7	Se han desarrollado normas y procesos para poder precautelar los activos y también medidas de protección para precautelar el cuidado de las máquinas y la salud de los operarios, sin embargo, no hay mucho control sobre estas medidas.
		4	Establece actividades de control relevantes para los procesos de adquisición, desarrollo y mantenimiento de la tecnología	¿Se selecciona y desarrolla actividades de control sobre la adquisición, desarrollo y mantenimiento de la tecnología?	x				8	8	8	8	8	8	8	

<p>La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos.</p>	1	<p>Establece políticas y procedimientos para apoyar el despliegue de las directivas de la administración</p>	<p>¿Establece políticas dirigidas a controlar los procesos y las actividades diarias?</p>	x			7	7	7	7	7	7	7	<p>Si existen políticas y planificación sobre metas y objetivos que se quiere obtener y qué proceso se debe seguir, sin embargo, el control no se aplica diariamente sino que general se analiza el cumplimiento de la meta y las acciones que se desarrollaron.</p>
	2	<p>Establece responsabilidad y rendición de cuentas para ejecutar las políticas y procedimientos</p>	<p>¿Se exigen rendición de cuentas al departamento de producción?</p>	x			9	9	9	9	9	9	9	
	3	<p>Funciona oportunamente</p>	<p>¿El personal se rige en las políticas</p>	x				9	9	9	9	9	9	

		y procedimientos establecidos para realizar sus actividades?											
4	Toma acciones correctivas	¿Se investiga los resultados que llevan a cabo las actividades de control?	x			8	8	8	8	8	8	8	
5	Trabaja con personal competente	¿Tienen personal capacitado para desarrollar las actividades de control?	x			7	7	7	7	7	7	7	Los jefes de departamentos, en este caso del departamento de producción, es el encargado de supervisar, controlar y rendir cuentas acerca de las actividades, avances y novedades que se presenta. Pero no siempre se

apoyar el funcionamiento del control interno	2	Captura fuentes internas y externas de información	¿Se toma en cuenta fuentes internas y externas de información para mejorar las decisiones dentro de producción?	x			9	9	9	9	9	9	9	
	3	Procesa datos relevantes dentro de la información	¿Los datos relevantes encontrados lo usan como información para la mejora de las planificaciones?	x			8	8	8	8	8	8	8	
	4	Mantiene la calidad a través de procesamiento	¿La información completa es revisada para evaluar el soporte de los componentes del control interno?		x		4	4	4	4	4	4	4	Al no tener un sistema de control interno forma aplicado no hay componentes de este que controlar.
	5	Considera costos y beneficios	¿La información que se usa apoyan el cumplimiento de los	x			9	9	9	9	9	9	9	

			objetivos del área de producción?										
La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno	1	Comunica la información de control interno	¿Se comunica la información necesaria al personal para que lleven a cabo sus responsabilidades en la producción?	x			9	9	9	9	9	9	9
	2	Se comunica con la junta Directiva	¿Existe comunicación directa con la Administración acerca de la producción?	x			9	9	9	9	9	9	9
	3	Proporciona líneas de comunicación separadas	¿Existe otro tipo de comunicación si no se puede comunicar directamente con la Administración?	x			9	9	9	9	9	9	9
	4	Selecciona métodos de comunicación relevantes	¿Las formas de comunicación consideran el tiempo, el personal y el	x			8	8	8	8	8	8	8

			asunto de información?											
La organización se comunica con los grupos de interés externos sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno	1	Se comunica con grupos de interés externos	¿La información es relevante y útil para comunicar a los socios, clientes y demás partes externas?	x			7	7	7	7	7	7	7	No se comunica todo a las partes externas como por ejemplo a los clientes, la información solicitada por los entes reguladores si se encuentra presente.
	2	Permite comunicaciones de entrada	¿Permite aportes de clientes, proveedores, auditores y otros que aporten información relevante a la Administración?	x			9	9	9	9	9	9	9	
	3	Se comunica con la junta Directiva	¿La información recibida por partes	x			9	9	9	9	9	9	9	

		externas se le comunica a la Administración?											
4	Proporciona líneas de comunicación separadas	¿Se usan las quejas como mecanismos de comunicación con la Administración?	x			9	9	9	9	9	9	9	
5	Selecciona métodos de comunicación relevantes	¿Las normas, leyes regulatorias y fiduciarias externas son usadas como mecanismos de comunicación externa?	x			9	9	9	9	9	9	9	

Componente 5: Supervisión

Componente	Principios	N°	Puntos de enfoque	Preguntas	S i	N o	N/ A	Calificaci ón	Control Interno			Riesgo			Observacio nes
									Acepta ble	Con riesg o	Crític o	Crític o	Con riesg o	Acepta ble	
Supervisión	La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema están presentes y funcionando	1	Considera una combinación de evaluaciones continuas e independientes	¿La Administración evalúa de forma continua y/o independiente para determinar si los componentes del control interno están siendo usadas?		x		3	3	3	3	3	3	3	No se aplica un sistema de control formal
		2	Considera tasa de cambio	¿Considera las tasas de cambio cuando se están evaluando los procesos del negocio y por ende de producción?	x			8	8	8	8	8	8	8	
		3	Establece un punto de referencia para el entendimiento	¿Se toma en cuenta el sistema de control interno cuando se		x		3	3	3	3	3	3	3	No se aplica un sistema de control formal

		evalúa los procesos llevados en el área de producción?											
4	Uso de personal capacitado	¿El personal encargado de supervisión está debidamente capacitado en cuanto al sistema de control interno?	x		4	4	4	4	4	4	4		no se aplica un sistema de control formal
5	Se integra con los procesos del negocio	¿Las evaluaciones son hechas dentro de los procesos de producción y se ajustan a las condiciones cambiantes?	x		9	9	9	9	9	9	9		
6	Ajusta el alcance y la frecuencia	¿La administración cambia su forma de evaluación y supervisión dependiendo el riesgo que se pueda generar?	x		6	6	6	6	6	6	6		La administración no se rige en el riesgo que pueda surgir para poder tener una forma al momento de evaluar.

	7	Evalúa objetivamente	¿Las supervisiones se desarrollan periódicamente y para proporcionar una retroalimentación objetiva?	x			9	9	9	9	9	9	9
La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda	1	Evalúa resultados	¿La Administración analiza los resultados de las evaluaciones hechas en la producción?	x			8	8	8	8	8	8	8
	2	Comunica deficiencias	¿Se informa a la Administración las deficiencias encontradas en el área de producción?	x			9	9	9	9	9	9	9
	3	Supervisa acciones correctivas	¿La Administración supervisa si las deficiencias son corregidas oportunamente?	x			8	8	8	8	8	8	8

Anexo No. 4 Mapa de Riesgos

Área	Riesgo	Descripción	Causa	Efecto	Análisis		Valoración
					Calificación	Evaluación	Probabilidad Vs Impacto
Entorno	Incendios	Existe gran cantidad de instalaciones eléctricas por la utilización de maquinaria textil.	Fallos en las instalaciones eléctricas. Mal uso de la maquinaria	Pérdidas materiales. Accidente de trabajo	Probabilidad Media	Riesgo Alto	Media
	Terremotos. Zona de volcanes activos.	La empresa se encuentra situada en una zona rodeada de volcanes activos.	Fenómenos naturales	Pérdidas materiales y humanas Daños en la infraestructura	Probabilidad Media	Riesgo Alto	Media
	Inflación.	Constantes reformas a la normativa del país afectan a la industria textil. Existe competencia desleal.	Encarecimiento de materia prima, e ingreso de telas a través del contrabando.	Aumento del precio del producto. Disminución del poder adquisitivo.	Probabilidad Alta	Riesgo Alto	Alto
	Falta de Liquidez	La empresa se encuentra obligada a abastecerse de materia prima debido a la escasez de proveedores.	Mayor inversión en capital de trabajo, y demora en recuperación de la inversión.	Incapacidad para cubrir obligaciones con terceros.	Probabilidad Alta	Riesgo Alto	Alto
	Reformas a leyes laborales.	Los cambios políticos, y reformas en el ámbito laboral	Elevación de los costos en mano de obra, contratación de personal sin experiencia, y sueldo acorde a la ley.	Desempleo Mayores costes en mano de obra.	Probabilidad Alta	Riesgo Alto	Alto
	Daños en equipos.	Pueden producirse por el ambiente como ingreso de pelusas, polvo, mala manipulación de equipos, uso inadecuado del sistema o equipo	Red insegura, entran mayor cantidad de virus al sistema. Daños en el disco, uso inadecuado del equipo.	Pérdida de información.	Probabilidad Media	Riesgo alto	Media
	Falta de comunicación entre áreas.	No se comunica a recursos humanos a tiempo cuando se contrata a personal sobre todo en el área de producción	Cada jefe de área realiza la contratación del personal que necesita.	No se sigue un procedimiento establecido para la contratación del personal.	Probabilidad Media	Riesgo Bajo	Media
	Incumplimiento de planificación	No se trabaja a tiempo, por lo que en medio proceso hay que solicitar compra de materiales, insumos o materiales adicionales, el personal tiene que velar.	No se permite contar con el tiempo suficiente para realizar todas las actividades a tiempo.	Retrasos en cualquier proceso, disminución de la productividad, multas y errores de ejecución	Probabilidad Alta	Riesgo Alto	Alto
Departamento de Producción	Aumento en los costos	Los productos se quedan en producción en proceso	La falta de materiales no permite continuar el proceso de producción	Aumento en el precio del producto.	Probabilidad Media	Riesgo Alto	Alto

y Adquisiciones	Escases de materias primas	Proveedores no brindan atención de calidad, existe retraso en la entrega de materia prima	La falta de proveedores de materia prima provoca el desabastecimiento en temporadas altas.	Demora en los procesos, paros en el proceso de producción.	Probabilidad Alta	Riesgo Alto	Alto
	Valores altos de inversión. Grandes espacios para almacenamiento.	Al no contar con variedad de proveedores la empresa se ve obligada a abastecerse de cantidades altas de materia prima, a pesar de no contar con espacio suficiente para su almacenamiento	Proveedores no entregan a tiempo los pedidos de materia prima por lo que la empresa se abastece con anticipación para el cumplimiento de pedidos a clientes.	Flujo de inversión reducida. Almacenamiento inapropiado de la materia prima.	Probabilidad Alta	Riesgo alto	Alto
	Retrasos en la entrega de pedidos	Los pedidos contienen fecha de entrega y hay casos en los que el re agendamiento causa multas sobre las entregas.	Inexistencia de control de tiempos para cada parte del proceso de producción.	Multas de 3, 5 o 10%	Probabilidad Alta	Riesgo alto	Alto
	Información errónea	Las fichas de producción que circulan dentro del proceso, no contienen todo lo necesario y tampoco circulan correctamente a quienes necesitan.	Llenado automático de fichas, cuellos de botella de información y falta de comunicación de cambios	Errores en producción, gastos altos innecesarios, mal costeo, baja productividad y reprocesos.	Probabilidad Alta	Riesgo alto	Alto
	Pérdida de inventario	Dentro el proceso existe momentos donde existe un descuadre de prendas.	Desinformación de cantidades y descuadre en información en las fichas y corte.	Gastos altos, descuentos al personal y reprocesos.	Probabilidad Alta	Riesgo alto	Alto
	Mal cálculo de la tela	Existen cálculos y cantidades variables a la hora del pedido.	la curva de pedido, o algún cambio sobre la misma	Gastos altos innecesarios y reprocesos	Probabilidad media	Riesgo medio	Medio
Departamento Administrativo Financiero	Área de Recursos Humanos						
	Problemas de salud	Debido a la pelusa, existen problemas respiratorios.	Falta de colaboración y concientización del personal, debido a que no utilizan los equipos de protección personal	Faltas, permisos, en la jornada de trabajo.	Probabilidad media	Riesgo medio	Medio
	Contratación de personal sin experiencia	Debido a la necesidad de la empresa de cumplir con los pedidos a tiempo se ve obligada a contratar a personal sin experiencia en el área de producción.	Carencia de mano de obra con experiencia en el sector textil.	Daños en la maquinaria por mala utilización. Incremento de los costos por improductividad	Probabilidad alta	Riesgo alto	Alto
Área Financiera							

	Información poco confiable	Existe diferencia en la información suministrada del área de producción y el área contable en el costo de producción.	El costo se lo calcula en forma manual, por lo que al generarse en el sistema existen diferencias, a causa de los productos que encuentran en proceso.	Toma de decisiones equivocadas, costo del producto no es real.	Probabilidad alta	Riesgo alto	Alto
	Demora en procesos contables.	Los costos de producción y roles de pago se ingresan en Excel.	Existen operaciones que se efectúan manualmente, porque en el sistema contable no se encuentra habilitado	Mayor tiempo en el registro de información.	Probabilidad media	Riesgo alto	Media
	Endeudamiento alto con proveedores.	Debido a que la empresa se abastece de materia prima para futuros pedidos, debido a que los actuales proveedores no cumplen con la entrega de suministros a tiempo.	Adquisición alta de materia prima por escasas de la misma.	Desequilibrio financiero	Probabilidad Media	Riesgo alto	Media
Área de Ventas	Clientes inconformes.	Almacenes desabastecidos, y cancelación de pedidos por la demora en la entrega.	Falta de mano de obra impide que la fábrica opera a su máxima capacidad	Pérdida de clientes. Mala imagen	Probabilidad Baja	Riesgo Medio	Medio
	Presupuestos de ventas no cumplidos.	Clientes insatisfechos por demora en el cumplimiento de los pedidos.	Demora en los procesos por falta de materiales	Recursos financieros insuficientes para afrontar obligaciones contraídas.	Probabilidad baja	Riesgo Medio	Medio
	Productos con precios más bajos.	Competencia desleal.	Otras empresas no asumen todos los costos por mano de obra como son beneficios de ley.	Disminución en los ingresos	Probabilidad media	Riesgo alto	Medio

Elaborado por: Personal Administrativo de Anitex