

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Proyecto de Integrador, previo a la obtención del Título de Licenciada en Contabilidad y Auditoría

Tema:

"Control interno a los procesos de compra, venta y producción de la empresa Ram Jeans"

Autora: Amán Villacis, Tatiana Alexandra

Tutora: Dra. Benítez Gaibor, Marcela Karina

Ambato-Ecuador

2024

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dra. Marcela Karina Benítez Gaibor con cédula de ciudadanía No. 180301353-9, en mi calidad de Tutora del proyecto integrador sobre el tema: **"CONTROL INTERNO A LOS PROCESOS DE COMPRA, VENTA Y PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA RAM JEANS"**, desarrollado por Tatiana Alexandra Amán Villacis, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad de Contabilidad y Auditoría.
Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluaciones por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, agosto 2024

TUTORA

.....

Dra. Marcela Karina Benítez Gaibor
C.C. 180301353-9

AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Tatiana Alexandra Amán Villacis con cédula de ciudadanía No. 180568572-2 tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el proyecto integrador, bajo el tema: **"CONTROL INTERNO A LOS PROCESOS DE COMPRA, VENTA Y PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA RAM JEANS"**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este proyecto integrador.

Ambato, agosto 2024

AUTORA

.....

Tatiana Alexandra Amán Villacis

C.C. 180568572-2

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto integrador, un documento disponible para su lectura, consulta y proceso de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto integrador, con fines de difusión pública; además apruebo la reproducción de este proyecto integrador, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial; y se realice respetando mis derechos de autora.

Ambato, agosto 2024

AUTORA



.....

Tatiana Alexandra Amán Villacis

C.C. 180568572-2

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el proyecto integrador, sobre el tema: **"CONTROL INTERNO A LOS PROCESOS DE COMPRA, VENTA Y PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA RAM JEANS"**, elaborado por Tatiana Alexandra Amán Villacis, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, agosto 2024

Dra. Tatiana Valle, Ph. D.

PRESIDENTE

Dr. Carlos Barreno

MIEMBRO CALIFICADOR

Dr. Edisson Coba

MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORÍA

Hoy que esto ha sido posible para mí, quero dedicarle este proyecto a todas y cada una de las personas que estuvieron a mi lado durante esta etapa, brindándome ánimo y aliento para continuar.

En primer lugar, a mis queridos padres, Wilma y Vladimir, por darme la fuerza que en muchas ocasiones me faltó para seguir adelante. Gracias por enseñarme que la vida no es fácil, pero tampoco imposible, y por inculcarme valores fundamentales para mi crecimiento personal, y sobre todo por depositar su confianza en mí.

A mi hermano Mateo quien siempre ha estado presente, y quien ha brindado todo su amor en mí.

A mi esposo y fiel compañero de vida, Lenin quien ha sido mi norte y mi soporte en mis momentos de debilidad, por abrirme sus brazos y brindarme seguridad. Por levantarme cuando ya no he podido y por motivarme a ser mejor cada día.

A mi hijo Santiago Emanuel quien fue mi apoyo incondicional y mi motivación para continuar este arduo camino que no ha sido nada fácil enfrentarlo pero que con su compañía ha hecho que mis días grises se llenen de color y por quién me aferre a seguir adelante y nunca rendirme.

Tatiana Alexandra Amán Villacis

AGRADECIMIENTO

Gracias Dios por permitirme cumplir este sueño, porque sin su bendición nada de esto hubiera sido posible.

Así mismo agradecerle de manera muy especial al Ing. Olger Ramos gerente de la empresa RAM Jeans, quien me abrió sus puertas desde el día uno para poder elaborar este proyecto integrador. Su apertura y colaboración fueron esenciales para que este trabajo sea realizado. Un agradecimiento sincero a la Universidad Técnica de Ambato que me ha permitido obtener este título profesional tan anhelado. A mi tutora la Dra. Karina Benítez, le debo un profundo y sincero agradecimiento no solo como docente sino también como una amiga, por entenderme y corregirme cuando ha sido necesario, gracias por brindarme su conocimiento, el cual me ha permitido dar por finalizado mi trabajo. Así mismo agradecer a todos los docentes que han pasado por nuestra aula de clases dándonos parte de su conocimiento académico, pero sobre todo parte de su vida.

A mi amiga Pamela, quien desde el día uno me apoyo y me brindo una amistad sincera, gracias por estar para mí siempre.

Tatiana Alexandra Amán Villacis

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

CONTENIDO **PÁGINA**

A. PÁGINAS PRELIMINARES

PORTADA……i

APROBACIÓN DEL TUTOR.....ii

AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN iii

DERECHOS DE AUTOR iv

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO v

DEDICATORÍA vi

AGRADECIMIENTO vii

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....viii

ÍNDICE DE TABLAS x

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....xi

RESUMEN EJECUTIVO xii

ABSTRACT.....xiii

CAPÍTULO I 1

MARCO TEÓRICO 1

1.1 Introducción 1

1.1.1. Antecedentes del proyecto integrador..... 1

1.1.2 Descripción del entorno 5

1.1.3 Justificación..... 7

1.1.4 Objetivos 9

1.1.4.1 Objetivo general..... 9

1.1.4.2 Objetivos específicos 9

1.2. Revisión de la literatura 9

1.2.1.1 Teoría clásica de la Administración (Henry Fayol) 9

1.2.2. Control 10

1.2.3 Control interno 10

1.2.4 Sistema de control interno..... 11

1.2.5 Objetivos de control interno..... 11

1.2.6 Métodos para evaluar el control interno..... 12

1.2.7 Tipos de control interno 13
1.2.8 Diseño organizacional 13
1.2.9 Elementos del diseño organizacional 14
1.2.10 Mapa de procesos 14
1.2.11 Tipos de procesos 15
1.2.2.12 Importancia de los procesos en las empresas 15
CAPÍTULO II 16
METODOLOGÍA 16
2.1 Descripción de la metodología 16
2.1.1 Unidad de análisis 16
2.1.2. Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de información 16
2.1.2.1 Fuentes de información primaria 16
2.1.3 Fases del desarrollo 22
CAPÍTULO III 24
DESARROLLO 24
3.1 Resultados 24
3.1.1 Fase I: Diagnóstico 24
3.1.1.1 Evaluación de la cultura organizacional 24
3. 1.1.2 Recopilación inicial de la información y estructura del mapa de procesos 25
3.1.1.3 Determinación de la estructura orgánica 27
3.1.1.4 Identificar las actividades de las áreas misionales 27
3.1.1.5 Evaluar lo existente en materia de control interno 31
3.1.2 Fase II: Sistema de control interno basado en el diseño organizacional 34
3.1.2.1 Diseño del sistema de control interno 34
3.1.2.2 Retroalimentación del sistema de control interno 44
CAPÍTULO IV 48
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 48
4.1 Conclusiones. 48
4.2 Recomendaciones 49
C. MATERIALES DE REFERENCIA
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 50
ANEXOS…… 54

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO **PÁGINA**

Tabla No. 1 Resumen de productos y marcas de la empresa RAM Jeans 3
Tabla No. 2 Tipos de control interno 13
Tabla No. 3 Personas entrevistadas..... 17
Tabla No. 4 Preguntas de la entrevista..... 17
Tabla No. 5 Preguntas de la entrevista..... 18
Tabla No. 6 Personas encuestadas..... 18
T**abla No. 7** Preguntas para la evaluación de la cultura organizacional con su respectiva escala valorativa..... 19
Tabla No. 8 Preguntas del cuestionario de control interno y su escala valorativa... 20
Tabla No. 9 Fases del diseño del control interno 22
Tabla No. 10 Procesos de la empresa RAM Jeans..... 25
Tabla No. 11 Departamentos y cargos de la empresa RAM Jeans 27
Tabla No. 12 Cédula narrativa para la descripción del proceso de compras 28
Tabla No. 13 Cédula narrativa para la descripción del proceso de ventas..... 29
Tabla No. 14 Cédula narrativa para la descripción del proceso de producción..... 30
Tabla No. 15 Cálculo del nivel de confianza del proceso de compras de la empresa RAM Jeans. 31
Tabla No. 16 Cálculo del nivel de confianza del proceso de ventas de la empresa RAM Jeans. 32
Tabla No. 17 Cálculo del nivel de confianza del proceso de producción de la empresa RAM Jeans..... 33
Tabla No. 18 Objetivos estratégicos planteados 35
T**abla No. 19** Cuestionario de control interno para el proceso de compras..... 45
Tabla No. 20 Cuestionario de control interno para el proceso de ventas..... 46
Tabla No. 21 Cuestionario de control interno para el proceso de producción..... 47

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

CONTENIDO **PÁGINA**

Ilustración No. 1 Marca RAM Jeans 4
Ilustración No. 2 Localización de la empresa RAM Jeans 5
Ilustración No. 3 Concepto de control 10
Ilustración No. 4 Conceptos de control interno 10
Ilustración No. 5 Sistema de control interno 11
Ilustración No. 6 Principales objetivos para un buen manejo del control interno ... 11
Ilustración No. 7 Métodos de evaluación del control interno. 12
Ilustración No. 8 Diseño organizacional 13
Ilustración No. 9 Elementos del diseño organizacional 14
Ilustración No. 10 Mapa de procesos 14
Ilustración No. 11 Tipos de procesos 15
Ilustración No. 12 Importancia de los procesos 15
Ilustración No.13 Identificación de la cultura organizacional empresa RAM Jeans 24
Ilustración No. 14 Mapa de procesos planteado para la RAM Jeans. 26
Ilustración No. 15 Organigrama estructural RAM Jeans 34
Ilustración No 16 Flujograma diseñado para el proceso de compras 36
Ilustración No. 17 Flujograma diseñado para el proceso de ventas 39
Ilustración No. 18 Flujograma diseñado para el proceso de producción 41
Ilustración No. 19 Diferenciación vertical de la empresa RAM Jeans 43
Ilustración No. 20 Mapa de integración de procesos de la empresa RAM Jeans 44

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA: "CONTROL INTERNO A LOS PROCESOS DE COMPRA, VENTA Y PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA RAM JEANS"

AUTORA: Tatiana Alexandra Amán Villacis

TUTORA: Dra. Marcela Karina Benítez Gaibor

FECHA: Agosto 2024

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto integrador se lo desarrollo en la empresa RAM Jeans, ubicada en el cantón Pelileo, barrio Tambo Central y su objetivo principal fue el diseño de un sistema de control interno para los procesos misionales de la empresa. La metodología empleada fue el diseño organizacional, misma que fue dividida en dos fases. La fase I consistió en la realización de un diagnóstico a la empresa con el fin de conocer detalladamente el tipo de cultura organizacional que posee, determinar que procesos se desarrolla en la empresa, como está compuesta su estructura orgánica, conocer el paso a paso de las actividades que se desarrollan para el cumplimiento de las actividades y la evaluación de los procesos de compra, venta y producción para determinar el nivel de confianza que presentan dichos procesos en la empresa. Las técnicas de recolección implementada fue la entrevista y el cuestionario. Como resultado del diagnóstico inicial y la evaluación a las áreas misionales, se pudo evidenciar la falta de documentos que respalden el desarrollo de las actividades así mismo no se contaba con un mapa de procesos que permita visualizar la interrelación que tienen entre sí. Posteriormente se vio la necesidad de diseñar flujogramas para cada proceso donde se refleje un orden cronológico de las actividades realizadas por el personal responsable. Con estas nuevas directrices diseñadas la empresa aumenta de manera significativa su grado de formalidad y el desenvolvimiento de los procesos mejora de forma oportuna. De la misma forma se implementaron controles y objetivos estratégicos que le permitirán a la empresa posicionarse de manera radical en el mercado y a la vez tener un control total de las áreas que en ella se manejan.

PALABRAS DESCRIPTORAS: CONTROL, DISEÑO ORGANIZACIONAL, TEXTIL, SISTEMA.

TECHICAL UNIVERSITY OF AMBATO

FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDITING

CAREER ACCOUNTING AND AUDITING

TOPIC: "INTERNAL CONTROL OF THE PURCHASE, SALE AND PRODUCTION PROCESSES OF THE RAM JEANS COMPANY**"**

AUTHOR: Tatiana Alexandra Amán Villacis

TUTOR: Dra. Marcela Karina Benítez Gaibor

DATE: August 2024

ABSTRACT

The integrative project was developed in the RAM Jeans company, located in the Pelileo canton, Tambo Central neighborhood, and its main objective was the design of an internal control system for the company's missionary processes. The methodology used was the organizational design, which was divided into two phases. Phase I consisted of carrying out a diagnosis of the company in order to know in detail the type of organizational culture it has, determine what processes are developed in the company, how its organic structure is composed, know the step by step of the activities that are developed for the fulfillment of the activities and the evaluation of the purchasing, selling and production processes to determine the level of trust that these processes present in the company. The collection techniques implemented were the interview and the questionnaire. As a result of the initial diagnosis and evaluation of the mission areas, it was evident the lack of documents that support the development of the activities; likewise, there was no process map that allows visualizing the interrelationship they have with each other. Subsequently, the need was seen to design flowcharts for each process that reflect a chronological order of the activities carried out by the responsible personnel. With these new guidelines designed, the company significantly increases its degree of formality, and the development of processes improves in a timely manner. In the same way, strategic controls and objectives were implemented that will allow the company to position itself radically in the market and at the same time have total control of the areas it manages.

KEYWORDS: CONTROL, ORGANIZATIONAL DESIGN, TEXTILE, SYSTEM.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Introducción

1.1.1. Antecedentes del proyecto Integrador

1.1.1.1 Historia de la empresa

Según la información proporcionada por Ramos (2024), la empresa ¨RAM JEANS¨ tuvo la siguiente trayectoria:

La fábrica textil RAM JEANS es una empresa familiar ubicada en el cantón Pelileo, barrio Tambo Central, lugar donde aún desarrolla sus actividades. Se originó en el año de 1996, y en un principio se dedicaban a la producción de prendas de vestir para damas, siendo uno de los primeros productores de jeans en la ciudad. Su propietario el señor Héctor Ramos junto a su esposa la señora Teresa Rivera, han llevado adelante la empresa de la mano de su hijo menor el Ingeniero Olger Ramos quien se ha desempeñado como Administrador.

La empresa empezó su producción de manera independiente en un pequeño taller, con el objetivo de hacer crecer su emprendimiento familiar comenzaron con la compra de maquinaria de toda marca y funcionalidad. Lo que le ha permitido desarrollarse entre una de las mejores empresas textiles del cantón.

La producción textil fabricada en la empresa utiliza materiales nacionales como importados con un 70% y 30% respectivamente lo cual le ha permitido producir entre 2000 y 3000 prendas al mes, misma que cuenta con una gran variedad de marcas personales ofertadas a nuestros clientes y público en general.

La empresa se dedicada a la fabricación de prendas de vestir de tela tejida, tela no tejida y otros materiales especialmente prendas de vestir para dama, caballeros y niños, tales como pantalones, faldas, camisas, entre otros.

1.1.1.2 Detalles estratégicos

Según Ramos (2024) Gerente General de la empresa RAM Jeans la empresa cuenta con los siguientes detalles estratégicos:

Misión

Somo una institución orientada al mejoramiento de nuestros productos por ello trabajamos con criterios de calidad y buen servicio, con el objetivo de garantizar la satisfacción de nuestros clientes.

Visión

Enfocarnos en ser una empresa dominante en el mercado nacional e internacional generando confiabilidad en cada producto que entregamos a nuestros clientes, cumpliendo con sus expectativas y buscando la mejora continua para alcanzar prestigio y solvencia dentro del mercado de la confección.

Valores Institucionales

A continuación, se presentan los principales valores que se aplica en las instalaciones de la empresa RAM Jeans.

Responsabilidad: Ejecución de las disposiciones requeridas por el cliente para la entrega de los servicios y productos de manera eficaz.

Honestidad: Trabajar con elementos que generen conciencia dentro de la empresa, para mantener orden y lealtad interna y externa.

Compañerismo: Mantener lasos de respeto y amistad en el lugar de trabajo para generar un buen ambiente laboral.

Innovación: Mejoramiento constante en nuestros productos y servicios de modo que nos permita cubrir las expectativas de nuestros clientes.

1.1.1.3 Estructura organizacional

La empresa RAM Jeans no cuenta con un organigrama estructural formalizado. Sin embargo, se maneja con un área administrativa, misma que está dirigida por la gerencia general y la gerencia administrativa además posee un área operativa en la que se desarrollan los siguientes procesos: compras, ventas, producción, contabilidad, control de calidad, lavandería y gestión de inventarios. Estas están destinadas al trabajo en equipo con la finalidad de garantizar un producto bien hecho a sus clientes.

1.1.1.4 Detalles de operación

La empresa brinda una gran variedad de marcas personales, mismas que se detallan en la tabla 1.

Tabla No. 1

Resumen de productos y marcas de la empresa RAM Jeans

Pantalón Cuerina 	**Ropa de trabajo y seguridad industrial** 	**Skinny de dama** 
Mom Jeans 	**American Riv** 	**Hombre Clásico** 

Fuente: Ramos (2024)

1.1.1.5 Detalles legales

La empresa RAM Jeans está debidamente registrada en el Servicio de Rentas Internas con el registro único de contribuyente (RUC) No. 1801013226001. Adicionalmente está sujeta al cumplimiento de las siguientes normas:

- Ley de Seguridad Social
- Código de Trabajo
- Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI)
- Reglamento para la aplicación del Régimen Tributario Interno
- Agencia de Regulación y Control Ambiental.

1.1.1.6 Marcas y logos

La ilustración 1 muestra la marca de la empresa RAM Jeans:

Ilustración 1

Marca RAM Jeans



Fuente: Página Web (2024)

1.1.1.7 Ubicación

La empresa RAM Jeans se encuentra ubicada en la Av. Juan de Velasco y Puerta del Dorado Barrio el Tambo Central.

Ilustración 2

Localización de la empresa RAM Jeans



Fuente: Google Maps (2024)

1.1.2 Descripción del entorno

1.1.2.1 Rol del control interno en Latinoamérica

Para Luna et al. (2019) el control interno como parte del diseño organizacional en las empresas se ha convertido en un aspecto muy importante sobre todo para aquellas que pretenden ser competitivas y quieren mantenerse en el mercado. Al igual que Gonzalez y Beltrán (2020) resaltan al control interno como un proceso que le permite tener orden dentro de los procedimientos, brindándole el beneficio de reducir tiempos de entrega y mejorar el manejo de las organizaciones de manera efectiva en su aplicación.

Por otro lado, Escobar et al. (2022) enfatiza su opinión sobre el beneficio de la implementación del control interno en un ejemplo basado en una empresa privada en Perú misma que marca una referencia significativa en la rentabilidad, según un estudio realizado a un grupo de entidades de este país, esta empresa ha crecido a pasos agigantados con la implementación de este control. No obstante, la aplicación del control interno como proceso fundamental de los sistemas computarizados de

auditoria manifiesta que, la información contable que se maneja dentro de las organizaciones es de suma importancia para la toma de decisiones, por lo que se considera esencial mantener un control interno minucioso en todos aquellos procesos que son el giro del negocio (Baque et al., 2019).

Del mismo modo Mejía y Pandales (2018) mencionan que, el control interno se debe relacionar de manera directa con todas las actividades ejecutadas por la empresa, de modo que se adopten medidas necesarias para un manejo eficaz de los recursos. Así mismo, Quispe et al. (2021) da a conocer que no aplicar un sistema de control interno en las empresas crea líneas vulnerables como son los fraudes o pérdidas provocando el fracaso de las mismas. Al igual que, Velásquez et al (2020) menciona que el sistema de control interno en las empresas es beneficioso siempre y cuando se realice un estudio eficaz de los procesos de manera que se determinen los elementos a controlar dentro de la entidad. Hay que considerar que las empresas deben manejar de manera oportuna y eficiente su información.

1.1.2.2 Realidad del control interno en las organizaciones ecuatorianas

Para Moreno et al. (2019)la aplicación del control interno no es suficiente dentro de la supervisión de los actos administrativos esto debido a la falta de profesionalismo. Además se establece que, será función de la Contraloría General del Estado dirigir el sistema de control administrativo que se compone de auditoría interna, auditoría externa y del control interno de entidades del sector público y privado descrita por la Asamblea Nacional (2008). En el mismo sentido, García et al. (2019) indican que, a pesar de que el sistema de control interno brinda seguridad, es importante que las empresas mantenga un sistema efectivo al igual que un constante mantenimiento mediante el levantamiento de información periódica. Al igual que, Pizarro y Pabón (2023) mencionan que, el control interno comprende un plan de organización directo al cuidado de la información sobre todo dentro de nuestro país ya que está en constante desarrollo generando ideas de innovación de negocios que requieren de un control minucioso de sus operaciones. De la misma manera Vega y Ortiz (2017) detallan que, el sistema de control interno es una nueva concepción de la gestión y el control empresarial es por ello que se debe garantizar un método aplicable y eficaz a las empresas con el fin de mantener orden y control en las distintas áreas de trabajo.

Dentro de la provincia de Tungurahua el control interno busca evaluar las coincidencias de aprovechamiento de las empresas sea cual sea su naturaleza para ello es importante contar con información clara y verídica que permita evaluar y conocer el tipo de desarrollo que está teniendo dicha empresa, de esta manera poder evaluar cada una de las áreas que requieren control (Herrera et al., 2018).

1.1.2.3 Control interno en las áreas misionales de la empresa RAM JEANS

La empresa RAM Jeans al momento no dispone de un control interno adecuado ocasionando ineficiencia en el desarrollo de sus actividades. Al ser una empresa productora de prendas textiles es necesaria la implementación de normas y lineamientos que le permitan disminuir el riesgo de pérdidas. Hay que considerar que, la implementación del control interno de manera eficiente le ayudara a establecer un manejo adecuado en las áreas de producción, compra y venta, de modo que se pueda satisfacer la demanda de los clientes.

Contemplar que la solución para el presente problema es realizar un control interno que permita mejorar las áreas con mayor deficiencia. Esto con el objetivo de actuar inmediatamente en las áreas con mayor riesgo y evitar que se pierda producción por la falta de control. De este modo se busca establecer un mayor control de las operaciones realizadas dentro de la organización (Ramos 2024).

1.1.3 Justificación

Es importante recalcar que la implementación del control interno ayuda a mejorar los procedimientos de las empresas. Esto debido a que su aplicación adecuada reduce riesgos a los que la empresa está expuesta. Para Luna et al. (2019) el control interno son constructores teóricos que se pueden elaborar de acuerdo a parámetros clásicos y modernos que a lo largo de su implementación son presentados para las empresas como base de la eficiencia administrativa.

De igual forma para Calle et al. (2020) la aplicación del control interno requiere de la toma de decisiones para generar un grado de confiabilidad dentro a lo que corresponde el cumplimiento eficiente de las operaciones internas de las

organizaciones. Así mismo Pizarro y Pabón (2023) manifiestan que, el control interno dentro de las empresas resulta beneficioso, sobre todo para aquellas que se desenvuelven en procesos de producción ya que le permite optimizar recursos mejorando el desempeño de sus áreas laborables.

La implementación de un control interno en la empresa RAM Jeans se justifica con la inserción de bases eficientes y capaces de desarrollar efectividad en los procesos que se lleva a cabo en la empresa. La misma que buscara generar un ambiente eficaz que le permita obtener una actividad económica altamente satisfactoria.

Aplicar la metodología del Diseño Organizacional a las áreas de la empresa es de suma importancia para conocer la estructura en la que se debe desarrollar un buen manejo de los procesos, los mismos que se deben cumplir de manera adecuada y ordenada. Es importante destacar que una empresa debe contar con un ambiente laboral adecuado, para ello la implementación del control interno le permitirá estructurar de manera favorable las brechas de protección, evitando contar con áreas vulnerables que en un futuro puedan afectar los ingresos de la empresa.

Por lo tanto, el desarrollo del presente proyecto integrador es viable dado que la empresa RAM Jeans ha brindado información de suma importancia que contribuyen al control de los procesos de compra, venta y producción. Esto permitirá cumplir con un control interno eficiente y sobre todo que cumpla con todos aquellos estándares de esta manera la empresa RAM Jeans se convertirá en una de las mejores empresas textiles.

1.1.4 Objetivos

1.1.4.1 Objetivo general

Diseñar un sistema de control interno para la empresa RAM JEANS basado en el diseño organizacional con el fin de conocer la situación actual de la misma para lograr el mejoramiento eficiente y eficaz de los procesos de compra, venta y producción.

1.1.4.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa RAM Jeans para identificar las áreas de riesgo y vulnerabilidad.
- Desarrollar el sistema de control interno en las áreas de compra, venta y producción en la empresa RAM Jeans como un método para alcanzar los objetivos organizacionales.

1.2. Revisión de la literatura

1.2.1.1 Teoría clásica de la Administración (Henry Fayol)

Para Sotomayor (2009) la teoría clásica de la administración, propuesta por Henry Fayol en el año de 1916, se enfoca en un sistema integral como parte del nivel administrativo de las empresas, se originó por la necesidad de estructurar de manera eficiente cada una de las actividades que se desarrollan dentro de estos establecimientos. De la misma manera considera importante la segregación de funciones, considerando que toda empresa debe distribuir sus funciones de manera correcta para generar un ambiente laboral con responsabilidad compartida. Esta teoría fue uno de los primeros intentos de sistematizar el comportamiento gerencial y establecer principios generales que sean aplicables a cualquier tipo de empresa.

El presente proyecto integrador tiene como objetivo estructurar de manera efectiva cada una de las fases correspondientes al desempeño de la empresa. Se basa en la teoría clásica de la administración, que busca mejorar de manera oportuna las labores realizadas para garantizar una gestión administrativa efectiva, la misma que es esencial para el funcionamiento de cualquier negocio. La aplicación de esta teoría permite controlar de manera precisa todas las actividades de la empresa, lo cual es fundamental para satisfacer las necesidades de las pequeñas empresas que buscan gestionar de forma óptima sus recursos

1.2.2. Control

En la ilustración 3 Pereira (2019) define el control como:

Ilustración 3

Concepto de control



Monitoreo y seguimiento continuo de las tareas y procesos desarrollados dentro de una organización, con el propósito de asegurar su correcto desempeño y cumplimiento de metas.

Fuente: Pereira (2019)
Elaboración: Amán (2024)

1.2.3 Control Interno

La ilustración 4 detalla algunos conceptos de control interno mencionados por varios autores:

Ilustración 4

Conceptos de control interno

Instrumento gerencial que posibilita la revisión y verificación constante de las actividades que se ejecutan en una entidad.

Conjunto de acciones y mecanismos implementados por los directivos de una organización, con el fin de maximizar las posibilidades de lograr los objetivos planteados.

Conjunto de procesos que permiten guiarse por medio de directrices con el objetivo de brindar seguridad y confianza. Su implementación fomenta la eficiencia y eficacia.

Fuente: Medina (2022), Morocho et al (2019) & Mendoza et al. (2018)
Elaboración: Amán (2024)

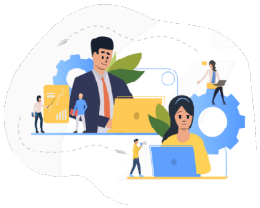
1.2.4 Sistema de control interno

Velásquez et al (2020) en la ilustración 5 define al sistema de control interno como:

Ilustración 5

Sistema de control interno

Factor determinante del desempeño de las entidades, por lo que la gran mayoría las implementan mediante mecanismos y procesos de control como parte integral de su gestión administrativa.



Fuente: Velásquez et al (2020)

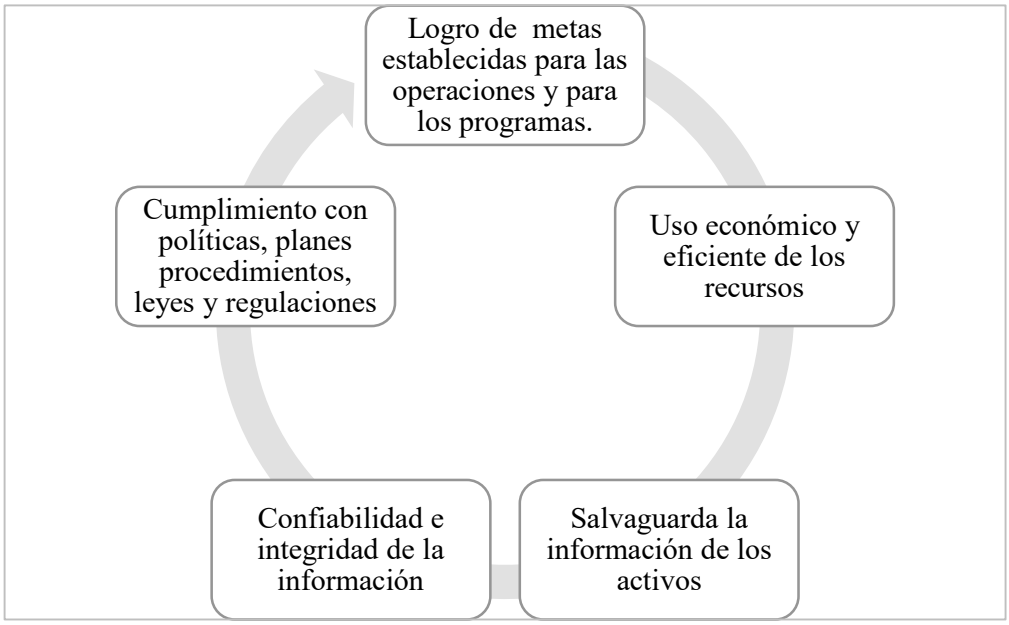
Elaboración: Amán (2024)

1.2.5 Objetivos de control interno

Los objetivos con los que una organización debe contar para un correcto manejo de recursos y por ende un buen control interno, se muestran en la ilustración 6:

Ilustración 6

Principales objetivos para un buen manejo del control interno



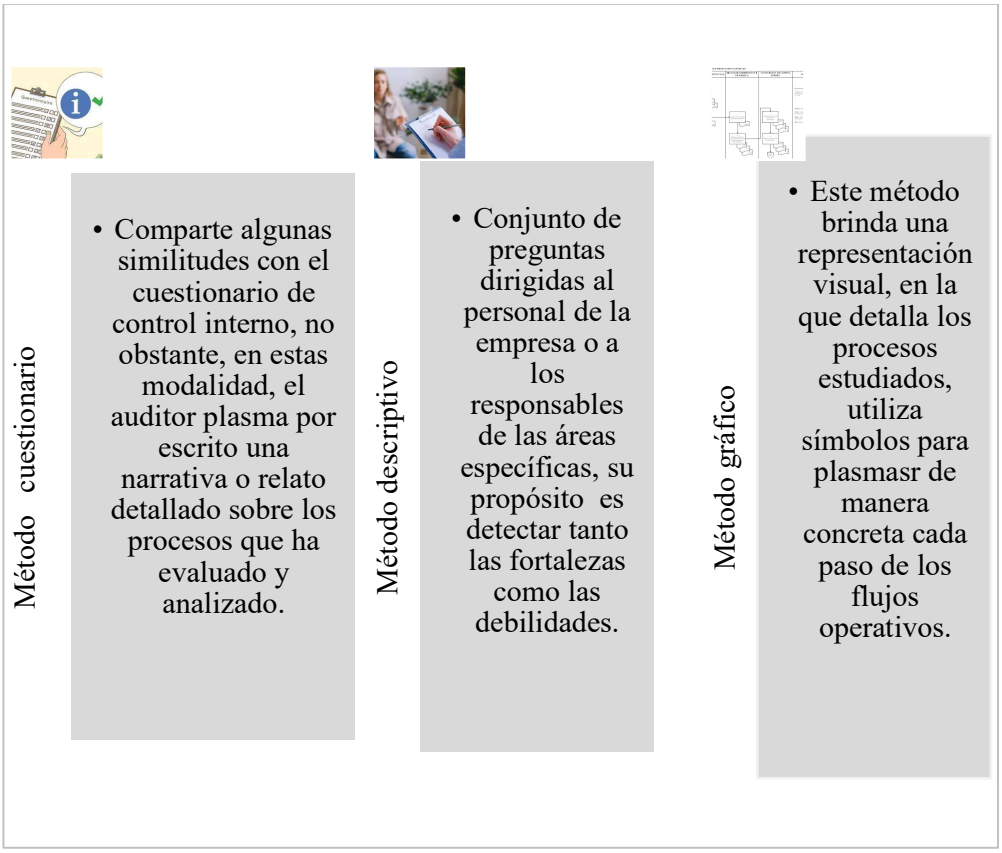
Fuente: Plasencia (2010)
Elaborado por: Amán (2024)

1.2.6 Métodos para evaluar el control interno

Para Meléndez (2018) los métodos de evaluación del control interno proporcionan una manera más simple de obtener información, al mismo tiempo que generan evidencia útil. En la ilustración 7, se describe los métodos de evaluación desde su perspectiva:

Ilustración 7

Métodos de evaluación del control interno



Fuente: Meléndez (2018)
Elaborado por: Amán (2024)

1.2.7 Tipos de control interno

Según Mantilla (2018) el Instituto Americano de Contadores Públicos (AICPA) dividió al control interno en dos componentes los mismos que son descritos en la tabla 2 presentada a continuación:

Tabla No. 2

Tipos de control interno

Control interno contable	Control interno administrativo
Estas disposiciones están vinculadas con los recursos que posee la empresa, sean de naturaleza material o financiera. Su objetivo es generar confianza a las operaciones que se desarrollan. Se encuentra conformado por métodos y procedimientos enfocados a la protección de los recursos.	Guarda una estrecha relación con la eficiencia y eficacia operativa de la empresa. Su implementación conlleva a establecer procedimientos y métodos enfocados a las actividades de la dirección y administración. Su objetivo es la optimización de recursos para mejorar el desempeño operativo.

Fuente: Mantilla (2018)

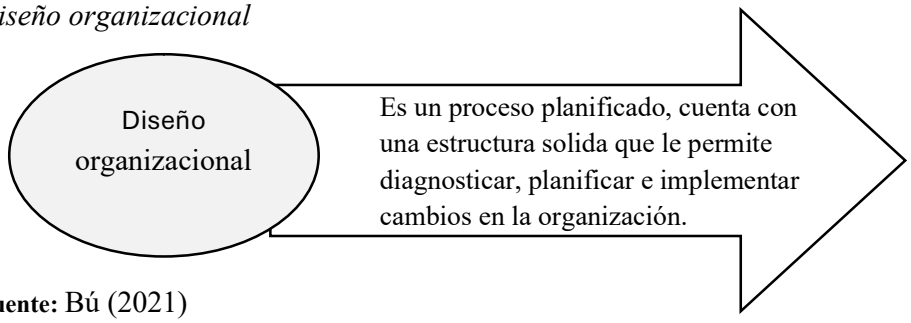
Elaborado por: Amán (2024)

1.2.8 Diseño Organizacional

La ilustración 8 muestra el concepto de diseño organizacional propuesto por Bú (2021)

Ilustración 8

Diseño organizacional



Fuente: Bú (2021)

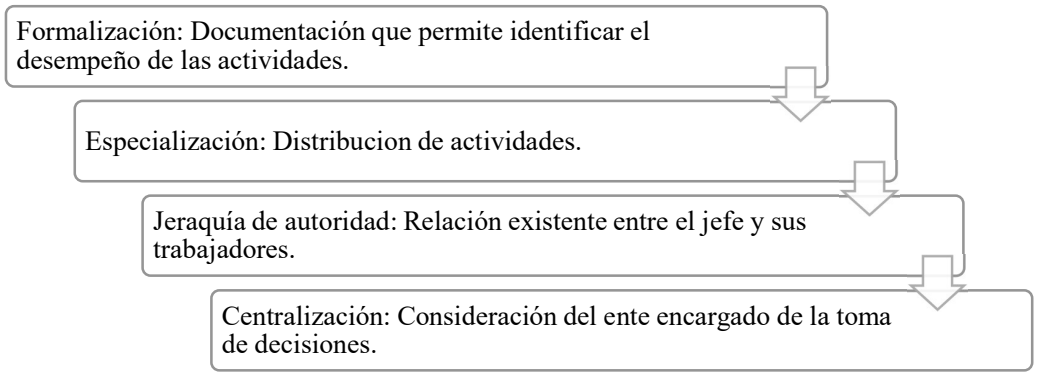
Elaborado por: Amán (2024)

1.2.9 Elementos del diseño organizacional

Para Daft (2015), los elementos del diseño organizacional son aspectos que se pueden describir, medir y comparar entre organizaciones. En la ilustración 9, se muestran las secciones descritas por el autor:

Ilustración 9

Elementos del diseño organizacional



Fuente: Daft (2015)

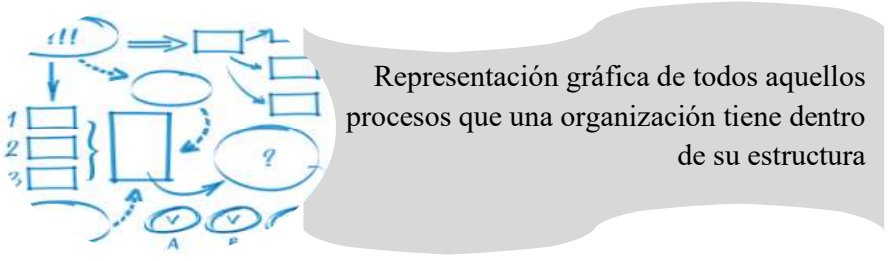
Elaborador por: Amán (2024)

1.2.10 Mapa de procesos

En la ilustración 10 se presenta el concepto de mapa de procesos propuesto por Pardo (2013)**:**

Ilustración 10

Mapa de procesos



Fuente: Pardo (2013)

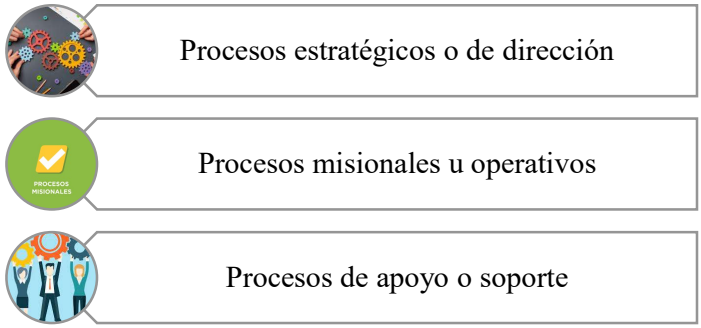
Elaborador por: Amán (2024)

1.2.11 Tipos de procesos

Según Agudelo y Escobar (2004) todas las entidades requieren de la implementación de procesos en sus actividades, en la ilustración 11 se muestran los tipos de procesos considerados por el autor:

Ilustración 11

Tipos de procesos



Fuente: Agudelo y Escobar (2004)

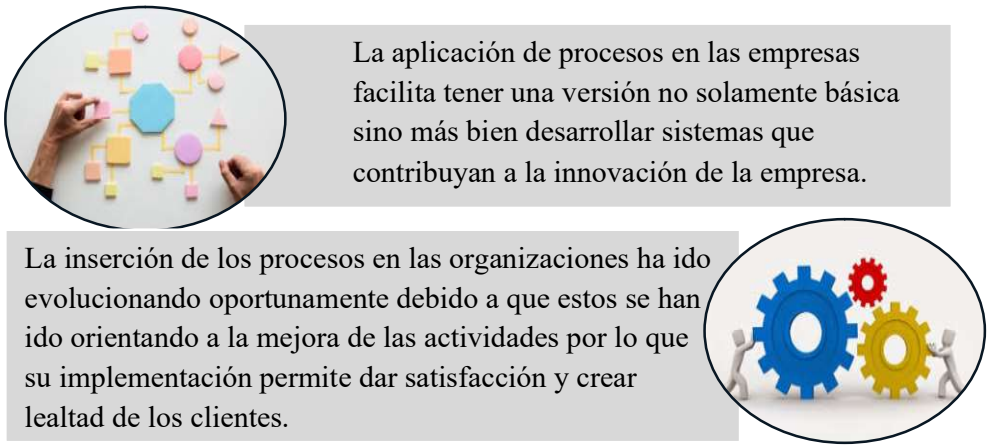
Elaborador por: Amán (2024)

1.2.2.12 Importancia de los procesos en las empresas

Para Moreira (2009) los procesos cumplen una función fundamental dentro de las empresas, en la ilustración 12 se detalla lo mencionado por el autor:

Ilustración 12

Importancia de los procesos



Fuente: Agudelo y Escobar (2004), Moreira (2009)

Elaborador por: Amán (2024)

CAPITULO II

METODOLOGÍA

2.1 Descripción de la metodología

2.1.1 Unidad de análisis

En el presente proyecto integrador se desarrolló un sistema de control interno basado en el diseño organizacional, tomando como unidad de análisis la empresa RAM Jeans, ubicada en el cantón Pelileo, barrio Tambo Central. La principal actividad de la empresa es la distribución de prendas textiles. Los procesos misionales evaluados en este proyecto incluyeron: compras, ventas y producción, ya que son esenciales para las operaciones de la empresa, y están relacionados directamente con los clientes y trabajadores.

Como parte del desarrollo del proyecto integrador, se diseñó un sistema de control interno enfocado en los procesos misionales, debido a que representan un valor significativo para el funcionamiento del negocio. Por lo tanto, la implementación del sistema de control interno en estos procesos permitirá a la empresa fortalecer su posición en el mercado y cumplir con los objetivos institucionales.

2.1.2. Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de información

2.1.2.1 Fuentes de información primaria

Para el desarrollo del proyecto integrador se manejó información proporcionada directamente por los miembros de la empresa. Esta información se obtuvo mediante la aplicación de dos técnicas: la entrevista y la encuesta. Se aplicó un instrumento de evaluación respectivamente a cada técnica. Iniciando desde este punto, se aplicó la técnica de la entrevista, en la que se utilizó un guion de entrevista dirigida al gerente de RAM Jeans para conocer la cultura organizacional de la empresa.

Tabla 3

Personas entrevistadas

Nombres	Cargo	Departamento
Napoleón Ramos	Gerente General	Gerencia
Olger Ramos	Jefe administrativo	Administrativo

Elaborado por: Amán (2024)

Entrevista 1. - La técnica de la entrevista se efectuó el día 13 de mayo de 2024 a las 14:00 horas, de manera presencial, en las oficinas de RAM Jeans. Mediante una conversación con el gerente Napoleón Ramos, se pudo conocer la cultura organizacional, los procesos que maneja la empresa y los controles con los que cuenta para el manejo de cada proceso desarrollado.

Guion de entrevista 1. – La entrevista tuvo una duración de 30 minutos. Las preguntas se enfocaron en identificar la importancia del control interno, su estructura organizacional, conocer quiénes son los máximos responsables de los departamentos y procesos, así como también los controles que se manejan dentro de la empresa para el cuidado de sus recursos.

Tabla 4

Preguntas de la entrevista

Preguntas	**Categoría**
¿Qué es el control interno para usted?	Organizacional
¿Considera importante implementar este control en su empresa?	Organizacional
¿Cuenta con un organigrama estructural bien definido? ¿De ser el caso como está dividido y quienes son los responsables?	Operativo
¿Cuenta con un mapa de proceso? ¿Como está dividido? ¿Qué procesos desarrolla la empresa? ¿Considera clave, apoyo o estratégicos dichos procesos? ¿Quiénes son los responsables de los procesos?	Operativo

Elaborado por: Amán (2024)

Entrevista 2. - La técnica de la entrevista se efectuó el día 18 de mayo de 2024 a las 10:00 horas, por medio de WhatsApp. Mediante una conversación con el responsable de compras, ventas y producción para conocer las actividades que se desarrollan los procesos misionales de la empresa

Guion de entrevista 2. – La entrevista tuvo una duración de 30 minutos. Las preguntas se enfocaron a como es la ejecución de cada proceso misional de la empresa. A continuación, en la siguiente tabla se establecen las preguntas que fueron aplicadas para la obtención de una cedula narrativa:

Tabla 5

Preguntas de la entrevista

Preguntas	Categoría
1. Describa como se desarrolla el proceso de compras	Proceso misional
2. Describa como se desarrolla el proceso de ventas	Proceso misional
3. Describa como se desarrolla el proceso de producción	Proceso misional

Elaborado por: Amán (2024)

De igual forma, para la técnica de la encuesta se optó por un cuestionario dividido en dos secciones: la primera para conocer la cultura organizacional de la empresa, y la segunda para evaluar el nivel de confianza en los procesos que se desarrollan dentro de la misma. Este cuestionario fue aplicado a los miembros responsables de cada departamento.

Tabla 6

Personas encuestadas

Nombres	Cargo	Departamento
Napoleón Ramos	Gerente General	Gerencia
Olger Ramos	Jefe administrativo	Administrativo

Elaborado por: Amán (2024)

Encuesta 1. La técnica de la encuesta se aplicó de manera presencial el 18 de mayo de 2024 a las 12:00 horas de manera presencial en la empresa RAM Jeans, el propósito de este cuestionario consistió en evaluar la cultura organizacional que se mantiene en la misma.

Cuestionario 1. Este cuestionario estuvo compuesto por 24 preguntas divididas en seis secciones y, en cada una de ellas, contiene cuatro alternativas cuya sumadas debe dar 100 puntos por cada componente. La tabla a continuación detalla la escala utilizada para evaluar este cuestionario.

Tabla 7

Preguntas para la evaluación de la cultura organizacional con su respectiva escala valorativa

Preguntas	**Actual**	**Preferido**
Características dominantes		
A. La organización es un lugar muy familiar. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.	0 hasta 100 puntos	0 hasta 100 puntos
B. La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.	0 hasta 100 puntos	0 hasta 100 puntos
Total	**100**	**100**
Liderazgo organizacional	**Actual**	**Preferido**
A. El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.	0 hasta 100 puntos	0 hasta 100 puntos
B. El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.	0 hasta 100 puntos	0 hasta 100 puntos
Total	100	100
Gestión de empleados	**Actual**	**Preferido**
A. El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	0 hasta 100 puntos	0 hasta 100 puntos
B. El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.	0 hasta 100 puntos	0 hasta 100 puntos
Total	100	100
Cohesión organizacional	**Actual**	**Preferido**
A. Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.	0 hasta 100 puntos	0 hasta 100 puntos
B. Lo que mantiene unido a la organización son	0 hasta 100	0 hasta 100

los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.	puntos	puntos
Total	100	100
Énfasis estratégico	**Actual**	**Preferido**
A. La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.	0 hasta 100 puntos	0 hasta 100 puntos
B. organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.	0 hasta 100 puntos	0 hasta 100 puntos
Total	100	100
Factores críticos del éxito	**Actual**	**Preferido**
A. La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.	0 hasta 100 puntos	0 hasta 100 puntos
B. La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.	0 hasta 100 puntos	0 hasta 100 puntos
Total	100	100

Fuente: Cameron y Quinn (2006), Calderón et al. (2023) y Sepúlveda (2004)

Elaborado por: Amán (2024)

Encuesta 2. La técnica de la encuesta se aplicó de manera presencial el 30 de abril del 2024 a las 12:00 horas. Fue dirigida al Ing. Olger Ramos, administrador de la empresa RAM Jeans, dentro de las instalaciones. El objetivo fue evaluar el nivel de control que la empresa mantiene en sus procesos y definir su nivel de confianza.

Cuestionario 2 Se aplico un cuestionario de 30 preguntas las mismas esta distribuidas para los 3 procesos examinados. La escala utilizada escala nominal de si o no. En la siguiente tabla se presentan las preguntas del cuestionario:

Tabla 8

Preguntas del cuestionario de control interno y su escala valorativa

Proceso	Preguntas	Escala
Compras	¿Esta centralizada la función de compras? ¿Las compras están debidamente autorizadas? ¿Se presentan informes de recepción de las compras? ¿Todas las compras son realizadas por medio de pedido pre numerados? ¿Se verifican las existencias compradas?	

	¿Se revisa el registro de existencias y valoración en Kardex? ¿Se autorizan las facturas y la fecha de pago? ¿Se comunica a contabilidad las facturas debidamente autorizadas? ¿Se realiza inventario físico de existencias al cierre? ¿Existe un catálogo de proveedores cuyo contenido es actualizado periódicamente?	1. Si 2. No
Ventas	¿Los precios y condiciones de venta se obtienen de listas anteriormente autorizadas? ¿Se preparan resúmenes o estadísticas de ventas en un sector ajeno al contable? ¿Existe presupuesto de ventas? ¿Existen normas y políticas para las ventas? ¿Se comprueban los datos del cliente y se actualizan adecuadamente? ¿Se registran adecuadamente y se siguen los anticipos a clientes? ¿Las funciones de venta, cobro y contabilidad se encuentran correctamente segregadas? ¿Las ventas que no son al contado se aprueban previamente a un análisis del cliente? ¿Las listas de precios se actualizan periódicamente como lo requieren las condiciones de mercado? ¿Las facturas de venta están pre enumeradas?	1. Si 2. No
Producción	¿Se encuentra el área de producción separada de las otras áreas? ¿Se encuentran segregadas las funciones dentro del área? ¿Están establecidas las líneas de autoridad y responsabilidad dentro del área? ¿Existe un registro y control de la mano de obra en el proceso productivo? ¿Existe un control y registro de los costos indirectos? ¿Se efectúan controles o revisiones del buen estado de la maquinaria? ¿Se capacita constantemente al personal sobre diferentes técnicas de innovación? ¿Existen manuales de funciones y procedimientos dentro del área? ¿Existe un control de tiempo para cada proceso? ¿Existe una buena comunicación con el área de almacén al momento de realizar seguimiento al inventario entregado?	1. Si 2. No

Fuente: Palma et al. (2017), Sánchez (2006) y Syariah y Ilmu, (2016)

Elaborado por: Amán (2024)

2.1.3 Fases del desarrollo

La metodologia empleada para el presente proyecto integrador consiste en el diseño de un sistema de control interno basado en el diseño organizacional propuesto por Luna et al. (2019). Esta metodología se desarrolló en dos fases y está compuesta por siete pasos en total. Cabe mencionar que los primeros cinco pasos están relacionados directamente con la cultura corporativa, estructura y procedimientos. Por lo tanto, los dos últimos pasos son el diseño del sistema y la retroalimentación de este.

Tabla 9

Fases del diseño del control interno

Fases	Subfases	Evidencia	Resultados
Fase I Diagnóstico	1. Evaluación de la cultura organizacional	**Encuesta** Utilización del método OCAI para determinar la cultura organizacional.	El cuestionario evidencia el nivel de la cultura organizacional que la empresa mantiene.
	2. Recopilación inicial de la información y estructura del mapa de procesos	**Entrevista** Empleo de una entrevista semiestructurada al gerente de la empresa, con el fin de identificar el desarrollo de los procesos y sus responsables.	Mapa de procesos
	3. Determinación de la estructura orgánica	**Entrevista** Identificación de las áreas misionales de la empresa y del personal responsable de cada proceso misional que forman parte de su estructura orgánica	Cuadro con áreas de la entidad y sus responsables
	4. Identificar las actividades de las áreas misionales	**Entrevista** Aplicación de una entrevista semiestructurada a las personas encargadas de cada área, para conocer las actividades que se ejecutan en cada procedimiento.	Cédula narrativa para cada proceso misional examinado.
	5. Evaluar lo existente en materia de control interno	**Encuesta** Utilización de un cuestionario de control interno para evaluar la existencia de controles en los procesos misionales.	Cuestionario de control interno para cada área. Verificación del nivel de confianza.
		1. **Diferenciación**: Resumen del sistema, sus componentes	Organigrama

Fase II Sistema de control interno basado en el diseño organizacional	6. Diseño del sistema de control interno	y funcionalidad. Definición de la estructura empresarial.	estructural
		2. **Formalización**: Análisis de los estándares regulatorios de la empresa. Determinar los objetivos estratégicos y los procesos misionales, como compras, ventas y producción mediante flujogramas. Inventario de los controles necesarios para el desarrollo de cada proceso.	Objetivos estratégicos Procedimientos para cada proceso (Flujogramas) Controles por proceso
		3. **Centralización**: Determinar el poder de la toma de decisiones en la empresa. Establecimiento del proceso de toma de decisiones.	Gráfico de toma de decisiones centralizada o descentralizada
		4. **Integración**: Unir y sincronizar de manera coherente a través de una jerarquía formal bien establecida**.**	Mapa de integración de los procesos.
	7. Retroalimentación del sistema de control interno.	**Encuesta**: Evaluación continua mediante cuestionarios de control interno a cada proceso evaluado.	Cuestionario de control interno a los procesos de compras, ventas y producción.

Fuente: Luna et al. (2019)

Elaborado por: Amán (2024)

CAPÍTULO III

DESARROLLO

3.1 Resultados

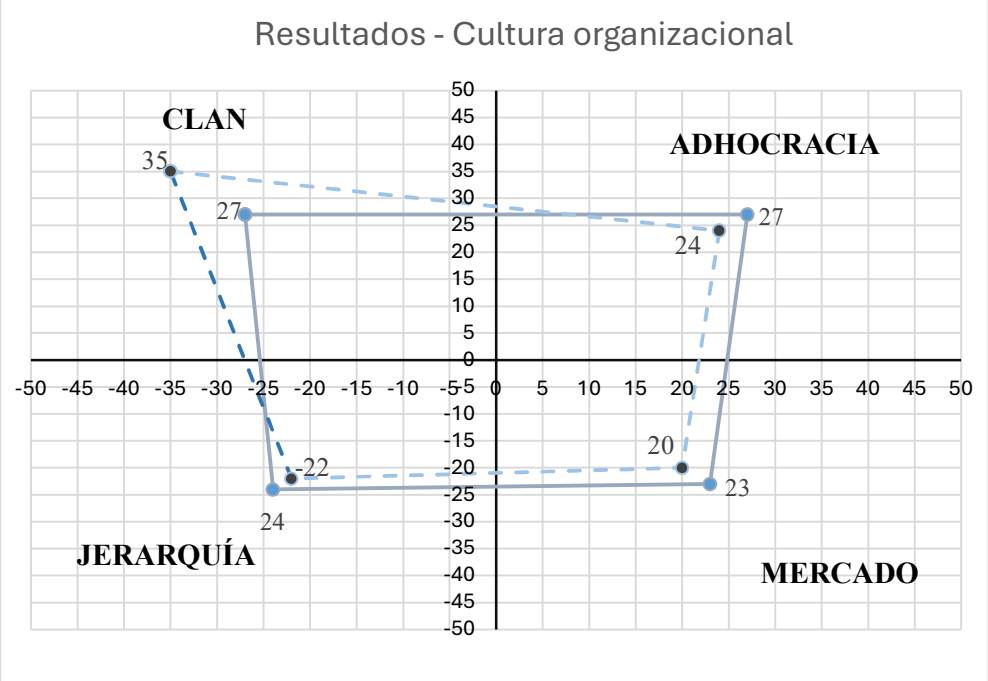
3.1.1 Fase I: Diagnóstico

3.1.1.1 Evaluación de la cultura organizacional

En la primera etapa correspondiente a la fase de diagnóstico para el diseño de un sistema de control interno en la empresa RAM Jeans se aplicó el cuestionario "OCAI" al gerente de la empresa. Tras analizar los resultados obtenidos se determinó que se inclina a un tipo de cultura organizacional Clan, considerada dominante en aspectos familiares, considerando el trabajo en equipo como clave de éxito. Este tipo de cultura promueve un ambiente laboral eficaz, pero sobre todo colaborativo. En la Ilustración 13 que se presenta a continuación se muestran los resultados obtenidos.

Ilustración 13

Identificación de la cultura organizacional empresa RAM Jeans



Elaborado por: Amán (2024)

3. 1.1.2 Recopilación inicial de la información y estructura del mapa de procesos

A raíz de la identificación de la cultura organizacional de la empresa, se llevó a cabo la entrevista, con el fin de identificar los procesos que se manejan y determinar quiénes son los responsables de los mismo. Así mismo se evidencio que no cuentan con ningún tipo de documentación que detalle los procedimientos. En la tabla 10 se presentan los hallazgos recopilados.

Tabla 10

Procesos de la empresa RAM Jeans

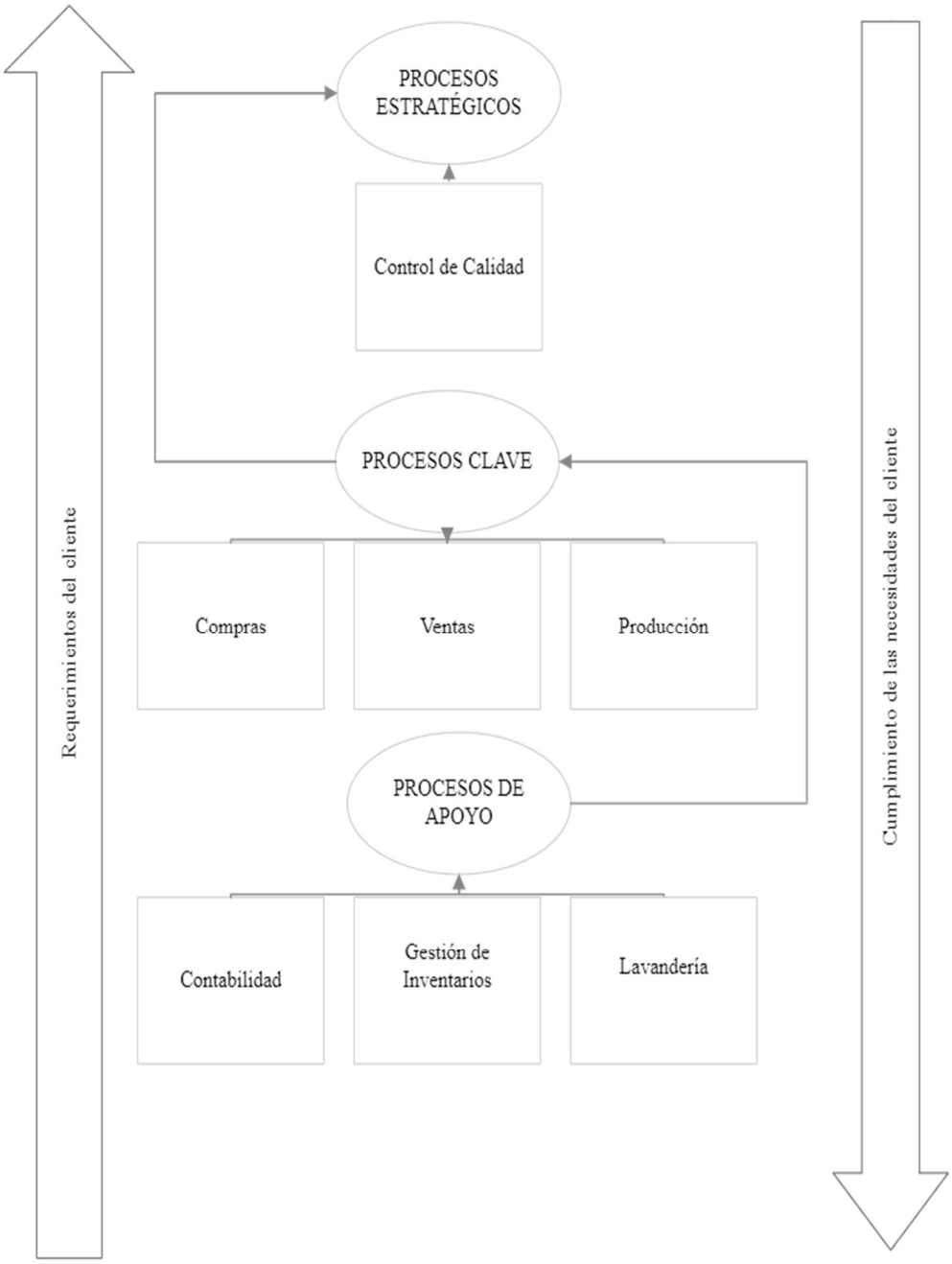
Procesos	Responsables	Procedimientos
Compras	Responsable de compras	
Ventas	Responsable de ventas	
Producción	Responsable de producción	No existe ningún
Contabilidad	Contador	documento
Control de calidad	Técnico responsable	
Gestión de inventarios	Responsable de bodega	
Lavandería	Técnico responsable	

Elaborado por: Amán (2024)

Las respuestas obtenidas revelaron la ausencia de un mapa de procesos. Por lo tanto, se consideró primordial diseñar uno que permita visualizar la relación de los procesos entre sí. A continuación, se presenta la ilustración 14 correspondiente al mapa de procesos diseñado para la empresa.

Ilustración 14

Mapa de procesos planteado para la RAM Jeans.



Elaborado por: Amán (2024)

3.1.1.3 Determinación de la estructura orgánica

La entrevista realizada al gerente de la empresa facilitó la recopilación de información que permitirá determinar el tipo de estructura orgánica que posee. En la tabla 11 se detalla cada uno de los departamentos identificados juntamente con sus respectivos responsables:

Tabla 11

Departamentos y cargos de la empresa RAM Jeans

Departamentos	Cargo
Gerencia	Gerente /Propietario
Administrativo	
Administración	Gerente administrativo
Operativo	
Contabilidad	Contador
Compras	Responsable de compras
Ventas	Responsable de ventas
Producción	Responsable de producción

Elaborado por: Amán (2024)

Al finalizar la entrevista y tras analizar los resultados se verificó que el gerente administrativo cumple varios roles adicionales a su cargo, siendo responsable de las actividades de compras, ventas y dirigir el área productiva.

3.1.1.4 Identificar las actividades de las áreas misionales

La información recogida a través de la entrevista realizada a los responsables de cada uno de los procesos misionales de la empresa facilitó la determinación y clasificación de estos. La misma fue procesada en cédulas narrativas a modo que permitan detallar correctamente paso a paso las actividades que forman parte del desarrollo de los procesos. En las tablas que se muestran a continuación se especifican las actividades correspondientes a cada proceso:

Tabla 12

Cédula narrativa para la descripción del proceso de compras

CN
1/3

CÉDULA NARRATIVA

Proceso: Compras

Cargo del personal entrevistado: Responsable de compras

Fecha: 18 de mayo de 2024

NARRACIÓN DEL PROCESO

En la empresa RAM Jeans el proceso de compras inicia con la identificación de necesidades de materiales y productos por parte de los miembros del área de producción basándose en el inventario actual y las proyecciones de venta que se tiene para alrededor de 30 días. Posteriormente se informa al responsable de compras y es el quien realiza la orden de compra detallando las cantidades y especificaciones necesarias. Esta orden es revisada y aprobada por el Gerente de la empresa. Después el responsable de compras se comunica directamente con el proveedor ya seleccionado y aprobado por la gerencia Al ser un proveedor cercano a la empresa el producto o material es entregado en poco tiempo. Una vez llegado el pedido, este es verificado por el encargado de compras y él técnico responsable del control de calidad. Los materiales son registrados por la contadora en el sistema de inventarios establecido por la empresa. Finalmente, el pago es realizado por el gerente de la empresa tras la verificación de una recepción conforme del pedido.

Comentario: Durante la recopilación de información sobre las actividades del proceso de compras, se identificó que la empresa no realiza una correcta selección de proveedores. Esta situación genera un riesgo significativo para la empresa, ya que, al no evaluar y seleccionar cuidadosamente a sus proveedores, podría recibir mercadería de baja calidad, así mismo tener un único proveedor le aumenta vulnerabilidad ante posible incumplimiento o fallo de dicho proveedor.

A continuación, la tabla 13 detalla el paso a paso correspondiente al proceso de ventas efectuado dentro de la empresa:

Tabla 13

Cédula narrativa para la descripción del proceso de ventas

CN
2/3

CÉDULA NARRATIVA

Proceso: Ventas

Nombre y cargo del personal entrevistado: Responsable de ventas

Fecha: 18 de mayo de 2024

NARRACIÓN DEL PROCESO

El proceso de ventas al por mayor comienza con la recepción del pedido por parte del responsable de ventas, el pedido puede ser receptado de manera telefónica, correo electrónico, presencial o página oficial, el encargado es quien confirma la recepción con el cliente. Luego el responsable de ventas juntamente con el responsable de bodega verifica la disponibilidad de las prendas en inventario. Posteriormente en Gerente revisa y aprueba el pedido asegurándose del cumplimiento de todos los términos. Después el responsable de ventas elabora y envía una factura proforma al cliente, la misma que detalla el valor total de la orden y los términos de pago. Una vez que el contador confirme la recepción del pago se notifica al responsable de bodega y al responsable de ventas para proceder con el despacho de mercadería solicitada. En esta parte el técnico responsable del control de calidad es el encargado de la verificación de un correcto empaquetado. Posteriormente la contadora crea la factura y emite la guía de remisión para luego proceder a contabilizarla. Después se realiza la coordinación con el chofer de la empresa para determinar la hora de entrega del pedido de modo que se cumpla el plazo establecido con el cliente, la entrega se confirma con la firma de recepción. A continuación, la gerente realiza un seguimiento con el cliente para confirmar la satisfacción del pedido o manejar cualquier reclamo. Finalmente, la contadora es la encargada de registrar la venta en el sistema de gestión de inventario

Comentario: Se pudo determinar que las actividades desarrolladas para la ejecución de una venta en la empresa son aceptables pues se describen de manera correcta cada una de ellas.

La tabla 14 presentada a continuación describe cada paso del proceso de producción iniciando desde la planificación de la producción hasta el almacenamiento del producto terminado

Tabla 14

Cédula narrativa para la descripción del proceso de producción

CN
3/3

CÉDULA NARRATIVA

Proceso: Producción

Nombre y cargo del personal entrevistado: Responsable de producción

Fecha: 18 de mayo de 2024

NARRACIÓN DEL PROCESO

Inicialmente el proceso de producción se desarrolla a partir de la planificación de la producción por parte del responsable de producción, así mismo es quien se encarga del desarrollo de un plan basado en órdenes de venta y disponibilidad de materiales para alrededor de un mes de producción. El responsable de bodega verifica que se disponga de materiales para el cumplimiento de las necesidades. Contamos con un cortador de tela quien es el encargado de la preparación de la tela para luego cortar según los patrones previamente definidos, esto para no desperdiciar un alto nivel de producto. Los operadores de costura unen las piezas conforme al diseño seleccionado. Toda la producción elaborada es llevada al área de lavado en donde el técnico responsable realiza el tratamiento de la prenda. Previamente él técnico mantiene un diálogo con el responsable de producción para determinar el color y la textura del producto. El técnico responsable de la lavandería inspecciona que el acabado de los jeans sea correcto y cumpla con los estándares propuestos por el cliente. Posteriormente el área de producción da el terminado, planchado y etiquetado de las prendas. Así mismo él bodeguero se encargan de empacar el producto para después almacenarlo o entregarlo, depende cual sea su condición. Finalmente, el encargado de producción y el gerente distribuyen los jeans en los distintos almacenes.

Comentario: Se determinó que las actividades realizadas en el proceso de producción son aceptables sin embrago no se evidencia documentación de respaldo.

3.1.15 Evaluar lo existente en materia de control interno

Mediante la aplicación de cuestionarios de control interno a los procesos misionales de la empresa (compras, ventas y producción) se verifico el nivel de confianza y el nivel de riesgo presente en cada uno de ellos. A continuación, se presentan los resultados:

Tabla 15

Cálculo del nivel de confianza del proceso de compras de la empresa RAM Jeans.

PONDERACION TOTAL	CALIFICACION TOTAL	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO	SEMAFORIZACION NIVEL DE CONFIANZA
10	6	60.00%	40.00%	

Nivel de Confianza =	$\frac{(CT) * 100}{PT}$		**Nivel de Riesgo**	=	100% – NC
Nivel de Confianza =	(6/10)*100		**Nivel de Riesgo**	=	100% -60%
Nivel de Confianza=	60.00%		**Nivel de Riesgo**	=	40.00%

TABLA DE PONDERACIÓN NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	**MODERADO**	**ALTO**
 5% - 50%	 51% - 75%	 76% - 95%
95% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	**MODERADO**	**BAJO**
NIVEL DE RIESGO		

Comentario: Una vez aplicado el cuestionario de control interno para el proceso de compras se concluye que el nivel de confianza es del **60%,** calificado como **moderado.** Las principales debilidades encontradas son: la función de compras no se encuentra centralizada, no se presentan informes de recepción de las compras, no se realiza el registro de existencias y valoración en Kardex y no existe un catálogo de proveedores cuyo contenido es actualizado periódicamente.

Tabla 16

Cálculo del nivel de confianza del proceso de ventas de la empresa RAM Jeans.

PONDERACION TOTAL	CALIFICACION TOTAL	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO	SEMAFORIZACION NIVEL DE CONFIANZA
10	7	70.00%	30.00%	

Nivel de Confianza =	(CT) *100 / PT		**Nivel de Riesgo** =	100% – NC
Nivel de Confianza =	(7/10)*100		**Nivel de Riesgo** =	100% -70%
Nivel de Confianza=	70.00%		**Nivel de Riesgo** =	30.00%

TABLA DE PONDERACIÓN NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	**MODERADO**	**ALTO**
 5% - 50%	 51% - 75%	 76% - 95%
95% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	**MODERADO**	**BAJO**
NIVEL DE RIESGO		

Comentario: Una vez aplicado el cuestionario de control interno para el proceso de ventas se concluye que el nivel de confianza es del **70%,** calificado como **moderado**. Las principales debilidades encontradas son: no existen normas y políticas para las ventas, no existe segregación de funciones en la venta, cobro y el registro contable.

Tabla 17

Cálculo del nivel de confianza del proceso de producción de la empresa RAM Jeans.

PONDERACION TOTAL	CALIFICACION TOTAL	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO	SEMAFORIZACION NIVEL DE CONFIANZA
10	7	70.00%	30.00%	

Nivel de Confianza =	(CT) *100 / PT		**Nivel de Riesgo** =	100% – NC
Nivel de Confianza =	(7/10)*100		**Nivel de Riesgo** =	100% -70%
Nivel de Confianza=	70.00%		**Nivel de Riesgo** =	30.00%

TABLA DE PONDERACIÓN NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	**MODERADO**	**ALTO**
 5% - 50%	 51% - 75%	 76% - 95%
95% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	**MODERADO**	**BAJO**
NIVEL DE RIESGO		

Comentario: Una vez aplicado el cuestionario de control interno para el proceso de producción se concluye que el nivel de confianza es del **70%,** calificado como **moderado**. Las principales debilidades encontradas son: no se establecen líneas de autoridad y responsabilidad dentro del área, no existe un registro y control de la mano de obra en el proceso productivo, no existe un manual de funciones y procedimientos dentro del área.

3.1.2 Fase II: Sistema de control interno basado en el diseño organizacional

3.1.2.1 Diseño del sistema de control interno

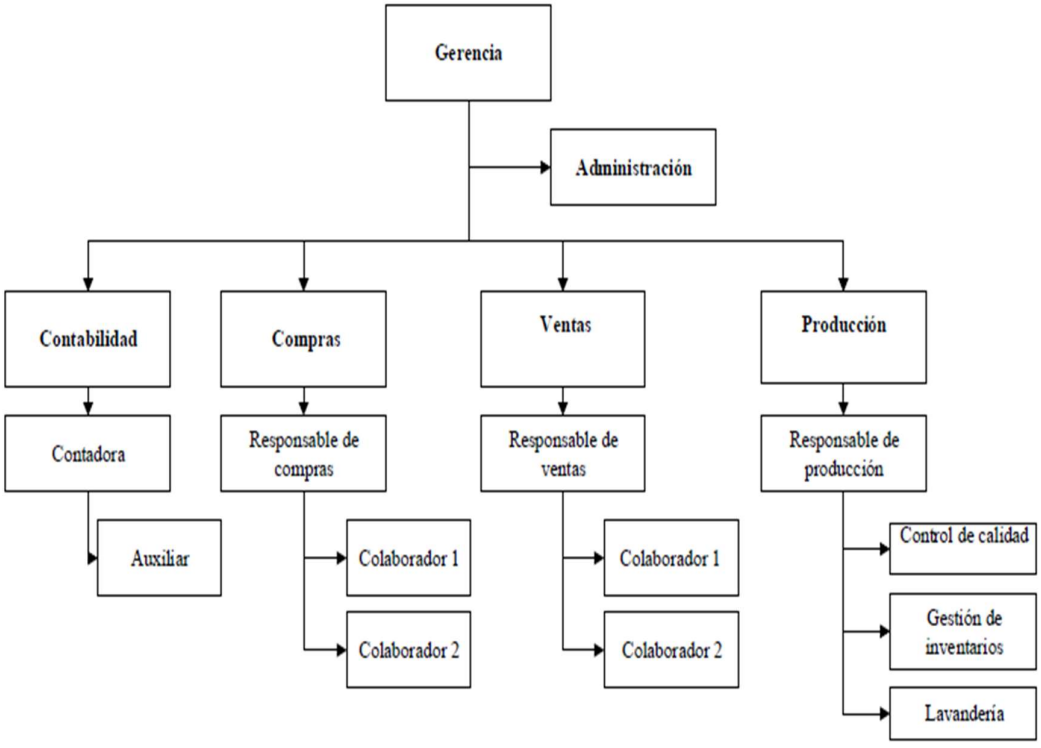
En esta etapa se procedió con el desarrollo de un sistema de control interno, basado en el diseño organizacional, el mismo que consta de cuatro elementos: diferenciación, formalización, centralización e integración.

Diferenciación

Con la información recopilada anteriormente se pudo establecer un organigrama estructural, producto del diseño vertical que la empresa posee. La ilustración 15 presentada a continuación permite identificar la distribución orgánica actual de la empresa.

Ilustración 15

Organigrama estructural RAM Jeans



Elaborado por: Amán (2024)

Formalización

En esta sección, se evaluaron los estándares establecidos como métodos de trabajo vigentes en la empresa para determinar el nivel de eficacia que tienen cada uno de ellos. Se pudo identificar que la empresa no cuenta con objetivos estratégicos establecidos, como origen de esta deficiencia enfrenta grandes desafíos como son la toma de decisiones inconscientes y desorganizadas. Con este antecedente, se consideró necesaria la implementación de objetivos estratégicos que le ayuden a la empresa a fortalecer su posición en el mercado. Los objetivos estratégicos presentados en la tabla 18 parten desde la perspectiva del Balance Scorcard (BSC):

Tabla 18

Objetivos estratégicos planteados

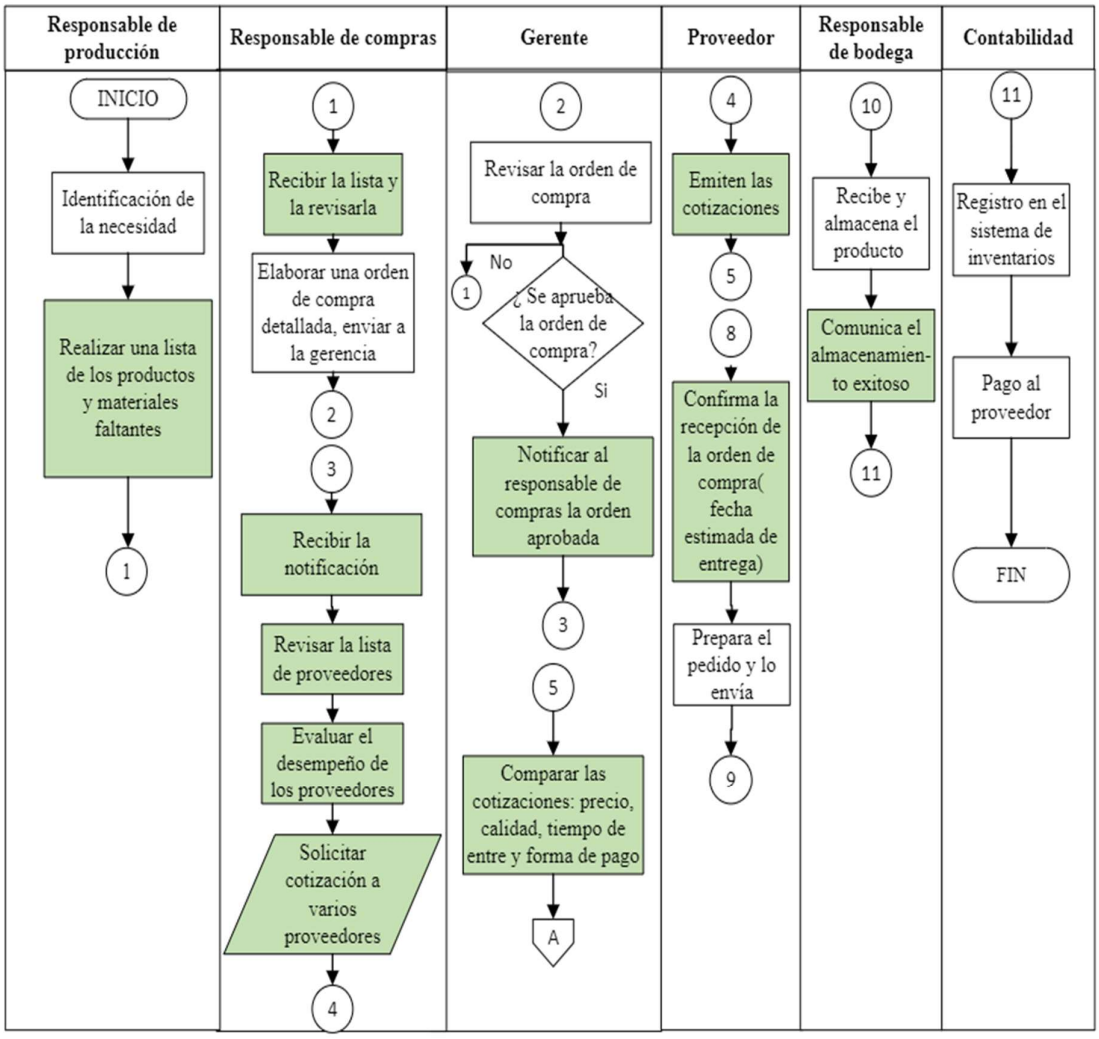
Perspectiva	Objetivos Estratégicos
Financieros	- Disminuir los costos de producción, mediante la eliminación de procesos innecesarios que no agreguen valor al producto terminado. -Aumentar las ventas mediante la expansión de mercado y lanzamiento de nuevos servicios. -Evitar la rotación de empleados, mediante el ofrecimiento de oportunidades y desarrollo profesional
Clientes	-Mejorar la experiencia del cliente con programas de lealtad que asegure la retención de clientes y aumente su satisfacción. -Evitar la devolución de productos, realizando un control de calidad en cada etapa del proceso antes de la entrega. -Atraer clientes nuevos, diseñar prendas que llamen la atención a un nuevo tipo de clientes
Procesos Internos	-Incrementar la eficiencia de producción, implementando mejores prácticas y tecnologías de fabricación - Optimizar la cadena de suministros con la reducción de tiempos en la entrega de productos -Reducir el consumo de agua y energía mediante la adopción de tecnologías verdes y practicas sostenibles
Aprendizaje y crecimiento	-Promover una cultura innovadora con la incrementación de nueva gama de colores para las prendas. -Fomentar el desarrollo de habilidades del personal, con programas de capacitación -Promover la difusión de nuestras prendas utilizando la página web

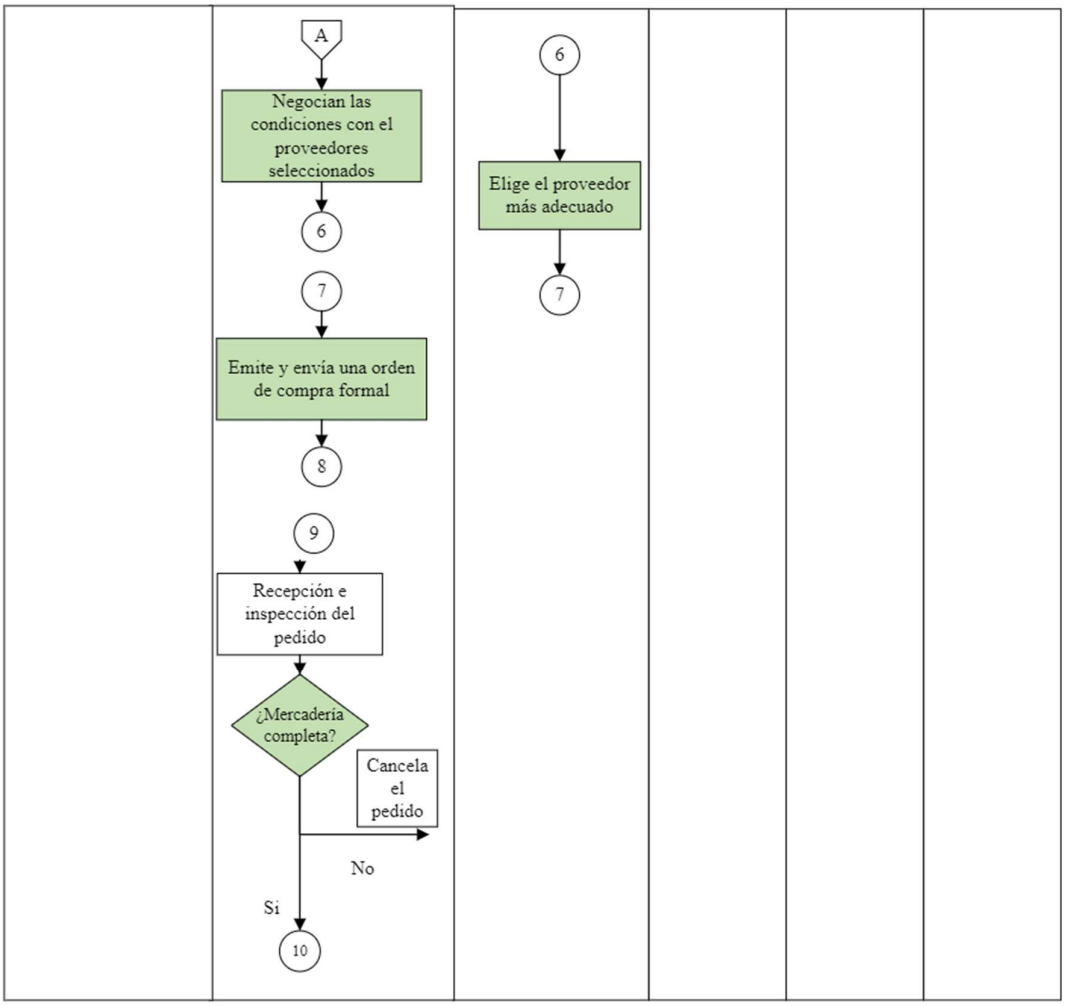
Elaborado por: Amán (2024)

Como siguiente paso tenemos la elaboración de flujogramas correspondientes al proceso de compra, venta y producción. A través del levantamiento de información manejada en cédulas narrativas se pudo determinar ciertas falencias que se presentan en mencionados procesos, los mismo fueron mejorados y acoplados a un mejor detalle. De este modo se determinó un listado de controles internos para los procesos en estudio

Ilustración 16

Flujograma diseñado para el proceso de compras





Elaborado por: Amán (2024)

Controles internos para el proceso de compras

Controles vigentes

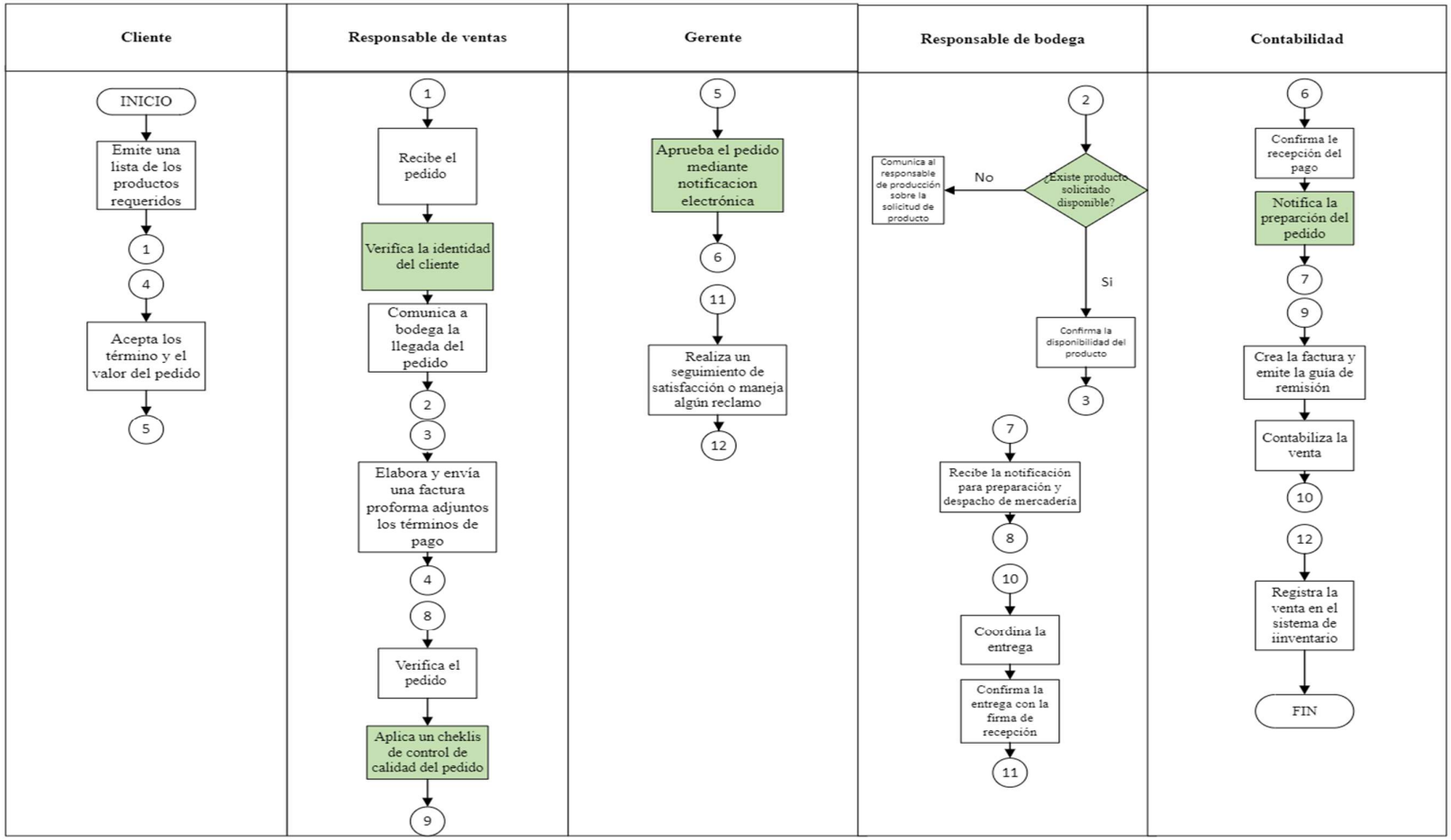
1. Identificación de las necesidades
2. Realización orden de compra
3. Orden es revisada y aprobada
4. Recibe y almacena el producto
5. Registro en el sistema de inventario

Controles sugeridos

1. Realizar una lista de los productos y materiales faltantes
2. Revisar la lista de proveedores seleccionados con anterioridad
3. Evaluar el desempeño de los proveedores (1 mes)
4. Solicitar cotización con varios proveedores
5. Receptar cotizaciones y elegir la mejor
6. Negociar términos, condiciones y métodos de pago
7. Emitir una orden de compra formal
8. Informar que el almacenamiento del material ha sido exitoso

Ilustración 17

Flujograma diseñado para el proceso de ventas



Elaborado por: Amán (2024)

Controles internos para el proceso de ventas

Controles vigentes

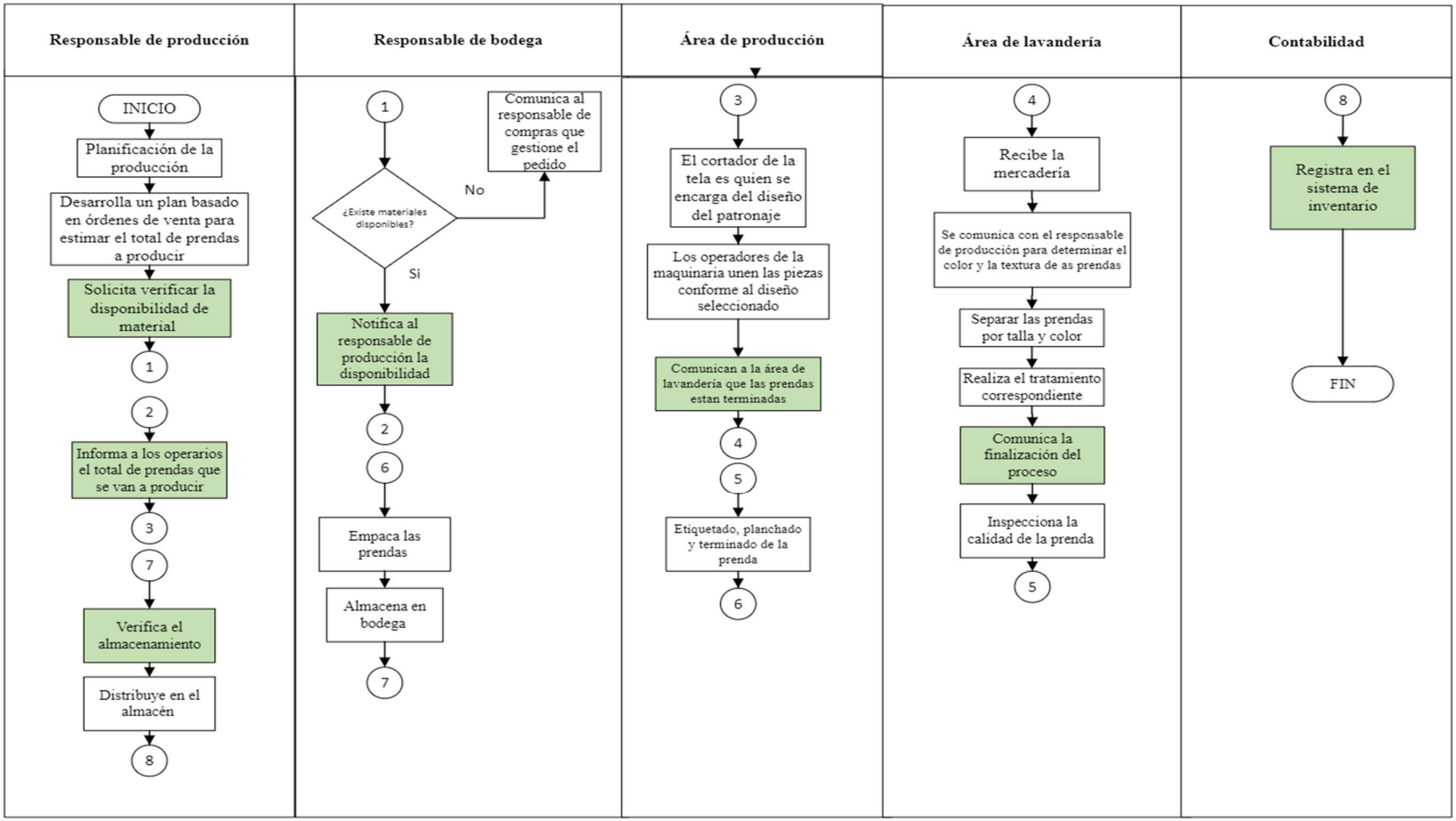
1. Confirmación de la recepción del pedido con el cliente
2. Verificación de la disponibilidad de prendas en inventario
3. Revisión y aprobación del pedido
4. Elaboración y envió de factura proforma al cliente
5. Confirmación de la recepción del pago
6. Creación de la factura y emisión de la guía de remisión
7. Confirma la entrega mediante firma de recepción
8. Seguimiento post- venta para confirmar la satisfacción o manejar reclamos
9. Registro de venta en el sistema de gestión de inventario
10. Segregación de funciones de manera incompatible

Controles sugeridos

1. Verificar la identidad del cliente y su historial crediticio
2. El responsable de bodega verifica la disponibilidad del producto
3. Implementar un sistema de aprobación electrónica, para que el gerente revise y apruebe los pedidos de manera inmediata
4. Emitir una notificación automática al responsable de bodega y de ventas una vez confirmado el pago
5. Implementar un checklist de control de calidad

Ilustración 18

Flujograma diseñado para el proceso de producción



Elaborado por: Amán (2024)

Controles internos para el proceso de producción

Controles vigentes

1. Planificación de la producción
2. Desarrollar un plan basado en órdenes de venta para estimar el total de prendas a producir
3. Verifica la existencia de materiales
4. Dentro del área de producción existe segregación de funciones
5. El técnico responsable inspecciona la calidad de las prendas terminadas
6. Responsable de bodega se encarga de empacar las prendas posteriormente las almacena

Controles sugeridos

1. Solicitar de manera anticipada la verificación de materiales en bodega
2. Comunicación directa entre el responsable de producción y el responsable de bodega
3. Los operarios del área de producción se deben comunicar de manera inmediata con el área de lavandería una vez terminada la confección de las prendas
4. Verificar e inspeccionar el correcto almacenamiento de las prendas en bodega
5. Registrar en el sistema de inventario el total de prendas producidas

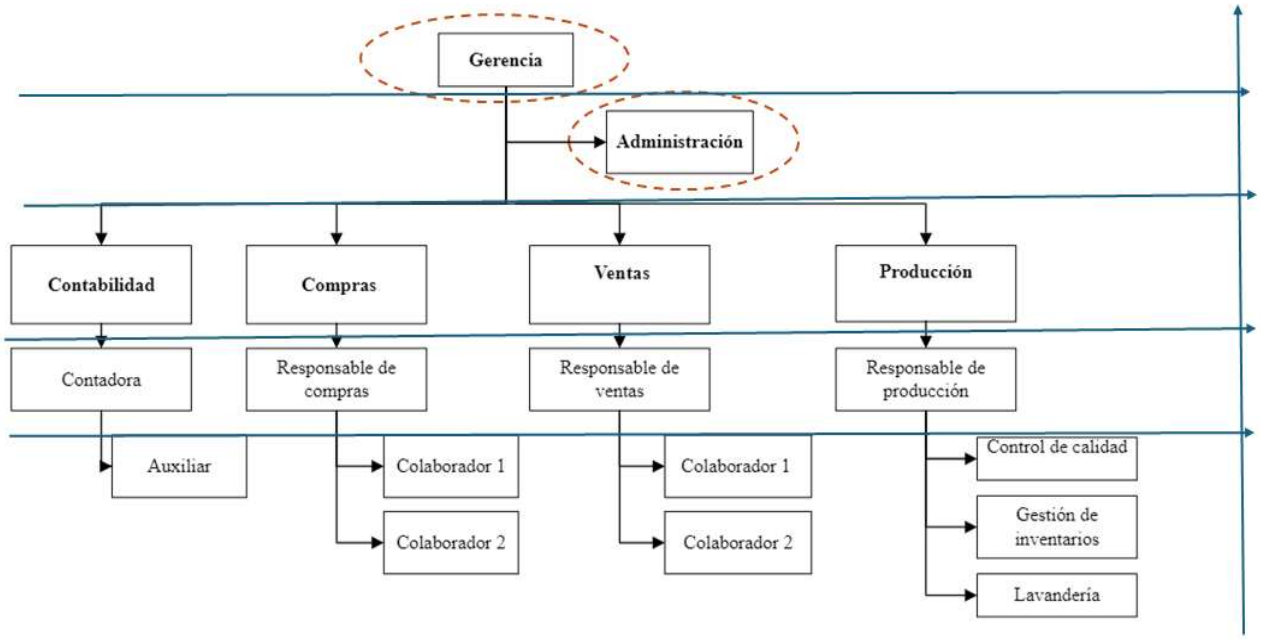
Centralización

Para la mayor parte de las empresas, la toma de decisiones es un conflicto muy discutido puesto que relaciona varios de los niveles jerárquicos existentes dentro de ellas, por lo general a estos se los denomina de tipo descentralizado, identificados por la gran apertura de respuestas que se tiene para tomar una decisión. La empresa RAM Jeans al ser una empresa de naturaleza familiar no se enfrenta a estos grandes desafíos, ya que la toma de decisiones es tomada exclusivamente por el alto mando que es la gerencia. Es importante mencionar que el control de la empresa se ha mantenido dentro de la familia a lo largo de las generaciones, con la finalidad de no involucrar personas ajenas.

La ilustración 19 evidencia la diferenciación vertical de la empresa RAM Jeans. Misma que representa una toma de decisiones de manera centralizada por parte de la gerencia quien es el dueño de la entidad.

Ilustración 19

Diferenciación vertical de la empresa RAM Jeans



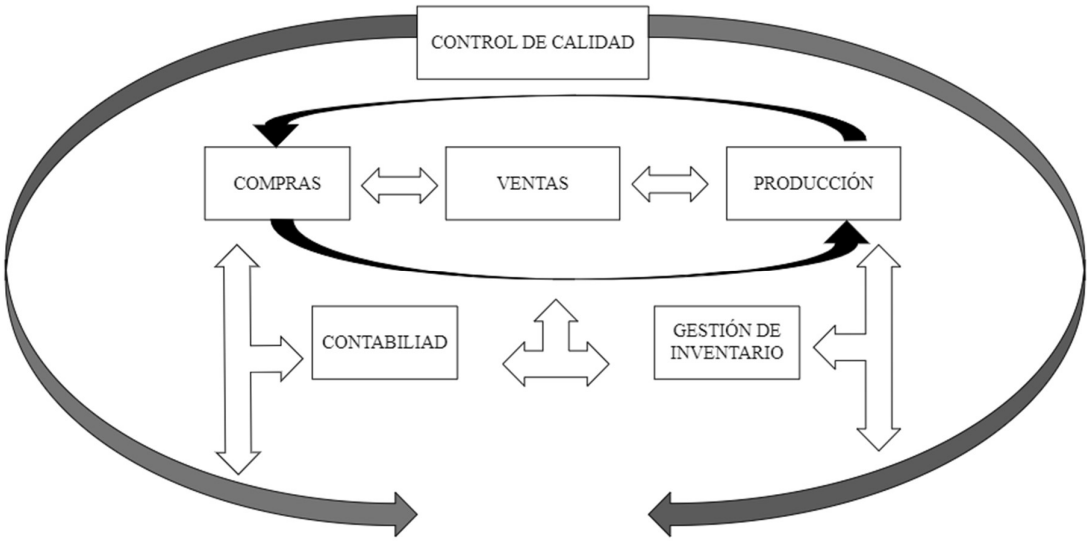
Elaborado por: Amán (2024)

Integración

Tras finalizar la identificación de los procesos de la empresa, se determinó la relación existente que tienen los procesos estratégicos, misionales y de apoyo. La ilustración 20 plasma la relación que tienen los unos con los otros para que se dé un correcto desenvolvimiento en la empresa y se pueda cumplir los objetivos planteados para satisfacer las necesidades de los clientes.

Ilustración 20

Mapa de integración de procesos de la empresa RAM Jeans



Elaborado por: Amán (2024)

3.1.2.2 Retroalimentación del sistema de control interno

Una vez finalizado el diseño del sistema de control interno para los procesos misionales de la empresa RAM Jeans, se procedió a plantear un cuestionario para cada uno de los procesos. El mismo que permitirá evaluar constantemente el desenvolvimiento del sistema, así como identificar posibles debilidades en la implementación de este. Cabe mencionar que los cuestionarios planteados en esta fase son los ya utilizados en el diagnóstico del presente proyecto. Los cuestionarios para los procesos de compras, ventas y producción se detallan en las siguientes tablas:

Tabla 19

Cuestionario de control interno para el proceso de compras

N.	PREGUNTA	CALIFICACIÓN		CALIFICACIÓN TOTAL
		SI	NO	
1	¿Esta centralizada la función de compras?			
2	¿Las compras están debidamente autorizadas?			
3	¿Se presentan informes de recepción de las compras?			
4	¿Todas las compras son realizadas por medio de pedido pre numerados?			
5	¿Se verifican las existencias compradas?			
6	¿Se revisa el registro de existencias y valoración en Kardex?			
7	¿Se autorizan las facturas y la fecha de pago?			
8	¿Se comunica a contabilidad las facturas debidamente autorizadas?			
9	¿Se realiza inventario físico de existencias al cierre?			
10	¿Existe un catálogo de proveedores cuyo contenido es actualizado periódicamente?			
	PONDERACIÓN TOTAL			
	CALIFICACIÓN TOTAL			

Elaborado por: Amán (2024)

Tabla 20

Cuestionario de control interno para el proceso de ventas

N.	PREGUNTA	CALIFICACIÓN		CALIFICACIÓN TOTAL
		SI	NO	
1	¿Los precios y condiciones de venta se obtienen de listas anteriormente autorizadas?			
2	¿Se preparan resúmenes o estadísticas de ventas en un sector ajeno al contable?			
3	¿Existe presupuesto de ventas?			
4	¿Existen normas y políticas para las ventas?			
5	¿Se comprueban los datos del cliente y se actualizan adecuadamente?			
6	¿Se registran adecuadamente y se siguen los anticipos a clientes?			
7	¿Las funciones de venta, cobro y contabilidad se encuentran correctamente segregadas?			
8	¿Las ventas que no son al contado se aprueban previamente a un análisis del cliente?			
9	¿Las listas de precios se actualizan periódicamente como lo requieren las condiciones de mercado?			
10	¿Las facturas de venta están pre enumeradas?			
	PONDERACIÓN TOTAL			
	CALIFICACIÓN TOTAL			

Elaborado por: Amán (2024)

Tabla 21

Cuestionario de control interno para el proceso de producción

N.	PREGUNTA	CALIFICACIÓN		CALIFICACIÓN TOTAL
		SI	NO	
1	¿Se encuentra el área de producción separada de las otras áreas?			
2	¿Se encuentran segregadas las funciones dentro del área?			
3	¿Están establecidas las líneas de autoridad y responsabilidad dentro del área?			
4	¿Existe un registro y control de la mano de obra en el proceso productivo?			
5	¿Existe un control y registro de los costos indirectos?			
6	¿Se efectúan controles o revisiones del buen estado de la maquinaria?			
7	¿Se capacita constantemente al personal sobre diferentes técnicas de innovación?			
8	¿Existen manuales de funciones y procedimientos dentro del área?			
9	¿Existe un control de tiempo para cada proceso?			
10	¿Existe una buena comunicación con el área de almacén al momento de realizar seguimiento al inventario entregado?			
	PONDERACIÓN TOTAL			
	CALIFICACIÓN TOTAL			

Elaborado por: Amán (2024)

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones.

En lo que corresponde al diagnóstico inicial realizado a la empresa RAM Jeans, se concluye lo siguiente:

La empresa está orientada a un tipo de organización dominante en aspectos únicamente familiares, generándole deficiencias en el trabajo en equipo y por supuesto carencia de jerarquía. En lo que se refiere a los procesos se identificaron debilidades en la ejecución de estos, principalmente por la falta de documentos que detallen los procedimientos específicos para que los responsables realicen sus actividades. Otro aspecto a considerar, es la falta de asignación de responsabilidades lo que provoca la inexistencia de una buena segregación de funciones. Como resultado de estas inconsistencias la empresa no cuenta con un organigrama estructural correctamente definido, provocando exceso de responsabilidades a una sola persona, generando conflictos en el desarrollo de las actividades. Así mismo se identificó que los procesos misionales de la empresa RAM Jeans son manejados con un nivel de confianza moderado, lo que motiva a diseñar un sistema de control interno con el fin de proporcionar a la empresa una herramienta para mitigar posibles riesgos y cumplir con sus objetivos organizacionales.

Es así como el presente proyecto plantea un sistema de control interno basado en el diseño organizacional que le permitirá a la empresa mejorar su desenvolvimiento y posicionarse de manera competitiva en el mercado. Entre los principales productos diseñados tenemos: el diseño de un organigrama estructural que detalle y clasifique las áreas que componen la empresa, establecimiento de objetivos estratégicos a largo plazo que le permitan mejorar de manera correcta los procesos de la empresa. Se consideró esencial la representación de las actividades correspondientes a los procesos mediante flujogramas, así como la presentación por escrito de controles que le ayuden a la empresa a cubrir esos vacíos e inconsistencias ya detectadas anteriormente. Al incorporar estos nuevos diseños para la empresa se busca crear mayor formalidad en su cultura organizacional, manteniendo presente cuál es su

finalidad como organización así sus miembros pueden tomar decisiones auténticas, Así como trabajar bajo la integración de los procesos correspondientes al giro del negocio demostrando que tan importante es mantener una relación clara y enfocada al éxito. Finalmente se evidencia la importancia de la implementación de cuestionarios de control interno que permitan evaluar los procedimientos diseñados.

4.2 Recomendaciones

Implementar el sistema de control interno propuesto de manera gradual, considerando principalmente las áreas misionales de la empresa, con la finalidad de realizar ajustes y correcciones de ser necesario.

Realizar una capacitación integral al personal, con el objetivo de asegurar una ejecución asertiva del trabajo y una sistematización que minimice las pérdidas de recursos, de modo que se familiaricen con los cambios en el diseño organizacional, manteniendo una comunicación abierta y transparente en todo momento.

Brindar apoyo para la realización de evaluaciones continuas, de modo que se pueda monitorear la efectividad del sistema, así como evaluar el impacto que se produzca a raíz de su acoplamiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agudelo Tobón, L. F., & Escobar Bolívar, J. (2004). Procesos y su aplicación en las organizaciones. Ad-Minister, 4, 67–79. https://www.mendeley.com/research/gestión-por-procesos-y-su-aplicación-en-las-organizaciones-informacion-un-caso-estudio-segunda-parte/

Baque Sánchez, E. R., Chiquito Tigua, G. P., Yoza Rodríguez, N. R., Cevallos Ponce, G. K., Ponce Cedeño, O. S., & Ponce Álvarez, C. V. (2019). Control interno como proceso fundamental de los sistemas computarizados de auditoria. Recimundo, 3(1), 1225–1242. https://doi.org/10.26820/recimundo/3.(1).enero.2019.1225-1242

Bú Alba, B. (2021). Diseño organizacional: La búsqueda del éxito. Sociedad & Tecnología, 5(1), 57–72. https://doi.org/10.51247/st.v5i1.189

Calderón, G., Vivares, J. A., & María, J. J. (2023). Hacia la comprensión de la cultura organizacional colombiana . Un enfoque en competencia *. 24(43), 1–29.

Calle, G., Narváez, C., & Erazo, J. (2020). Sistema de control interno como herramienta de optimización de los procesos financieros de la empresa Austroseguridad Cía. Ltda. Revista Científica Dominio de Las Ciencias, 6(1), 429–465. http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/indexhttps://orcid.org/0000-0002-7437-9880

Chaparro Gonzalez, J., & Martín Beltrán, R. F. (2020). Herramienta para la realización de auditorías internas para empresas con sistemas HSEQ. SIGNOS - Investigación En Sistemas de Gestión, 12(2). https://doi.org/10.15332/24631140.5936

Daft, R. (2015). Teoría y diseño organizacional. In Teoría y diseño organizacional. https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf

Escobar Zurita, H. W., Surichaqui Carhuallanqui, L. M., & Calvanapón Alva, F. A. (2022). Control interno en la rentabilidad de una empresa de servicios generales - Perú. In Visión de Futuro (Issues 27, No 1 (Enero-Junio), pp. 160–181). https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2023.27.01.005.es

García Zambrano, X. L., Maldonado Pazmiño, H. O., Galarza Morales, C. E., & Grijalva Guerrero, G. G. (2019). Control interno a la gestión de créditos y cobranzas en empresas comerciales minoristas en el Ecuador. Espirales Revista Multidisciplinaria de Investigación, 3(26), 14–27. https://doi.org/10.31876/re.v3i26.456

Herrera, B. S., Gaibor, M. B., Sánchez, R. Z., & Estrella, J. (2018). Control Interno , factor clave para la Organización en las Juntas de Agua Potable Zona Nororiental de la Provincia del Tungurahua Internal Control , key factor for the Organization in the Boards of Drinking Water Northeast Zone of the Province of Tungurah. 1–21.

Luna, G., Alcívar, F., Salazar, J., & Andrade, C. (2019). Los sistemas de control Interno y su incidencia en la eficiencia y eficacia empresarial.

Mantilla, B, S. A. (2018). Auditoría del control interno.

Medina, M. A. R. (2022). Caracterización y evaluación de la funcion preventiva del control interno en Colombia. Vniversitas, 71(1). https://doi.org/10.11144/Javeriana.vj71.cefp

Mejía Vargas, M. L., & Pandales, E. (2018). Análisis del sistema de control interno en la Secretaría de Educación Distrital de Buenaventura. Documentos de Trabajo Areandina, 1. https://doi.org/10.33132/26654644.1451

Meléndez, Torres, & Juan. (2018). Métodos de evaluación del sistema de control interno. Universidad “Los Ángeles” de Chimbote, 1–6. https://files.uladech.edu.pe/docente/32888189/CONTROL_INTERNO/Sesion_8/Metodos_de_evaluacion_del_SCI_Contenido_Sesion_08.pdf

Mendoza Zamora, W. M., Delgado Chávez, M., García Ponce, T., & Barreiro Cedeño, I. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público Internal control and its influence on the administrative management of the public sector Controle interno e sua influência na gestão administrativa do setor público. Dominio de Las Ciencias, ISSN-e 2477-8818, Vol. 4, Nº. 4, 2018, Págs. 206-240, 4(4), 206–240. http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaipURL:http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/indexNúmeroPublicadoel28deoctubrede2018

Moreira, M. (2009). Gestión por procesos y su aplicación en las organizaciones de información. Ciencias de La Información, 40(1), 21–32.

http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181421573002

Moreno, Pamilys, Robles Génesis, A. J. (2019). Sistema de control interno y profesionalización de los servicios públicos en Ecuador. 1–17.

Morocho-caraguay, K. E. (2019). Aseguramiento de la información de costos a través de los sistemas de control interno Assurance of cost information through internal control systems Garantia de informações de custos através de sistemas de controle interno. 5, 95–124.

Nacional, A. (2008). Constitución de la República del Ecuador.

Palma, M., Gonzáles, M., Henández, F., Sada, J., Valencia, A., & Zapata, L. (2017). Cuestionario de Autoevaluación del Control Interno. Instituto Nacional de Estadisticas y Geografia, 1–14. https://sc.inegi.org.mx/repositorioNormateca/Oci2_27Nov14.pdf

Pizarro, C. R. (2023). Sistema de control interno contable y su influencia en la gestión financiera de pymes textiles en la Ciudad de Guayaquil. 8(6), 30–45. https://doi.org/10.23857/pc.v8i6

Plasencia. (2010). Medisan 2010;14(5) :586. Medisan, 14(5), 586–590.

Quinn, C. y. (2006). Mechanism of recombinant human growth hormone accelerating burn wound healing in burn patients. In Zhonghua shao shang za zhi = Zhonghua shaoshang zazhi = Chinese journal of burns (Vol. 16, Issue 1).

Quispe, J. del P. S., Villanueva, C. A. V., & Quispe, J. P. (2021). Propuesta de un sistema de control interno según el modelo COSO III. Sciéndo, 24(1), 7–15.

Sánchez Curiel, G. (2006). Auditoría de estados financieros: práctica moderna integral (Vol. 2).

Sepúlveda Laurence, F. (2004). El modelo Competing Values Framework (CVF) y el diagnóstico de la cultura organizacional. Economía y Administración, 63, 7–27.

Sotomayor Espinoza, R. (2009). El fayolismo y la organización contemporanea. Visión Gerencial ISSN:, 55, 62. https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545880010.pdf

Syariah, K. B., & Ilmu, G. (2016). Auditoría. Cuestionarios de control interno. september 2016, 1–6.

Vega de la Cruz Leudis Orlando, O. P. A. (2017). Procesos más Relevantes del Control Interno. 45, 217–231. https://doi.org/10.22395/seec.v20n45a8

Velásquez, J. A., Acosta, J. C. C., Cataño, D. F. G., Guzmán, A. J., Sánchez, V. M.

C., & Muñoz, L. Y. A. (2020). Sistema de control interno en el proceso general de la auditoria. Brazilian Journal of Development, 6(5), 28859–28871. https://doi.org/10.34117/bjdv6n5-365

Pardo, J. M. (2013). E-libro. Obtenido de https://elibro-net.uta.lookproxy.com/es/ereader/uta/53587?page=50.

Pereira. (2019). E-libro. Obtenido de E-libro: https://elibro-net.uta.lookproxy.com/es/ereader/uta/124953?page=1.

ANEXOS

Anexo 1: RAM JEANS cuestionario OCAI

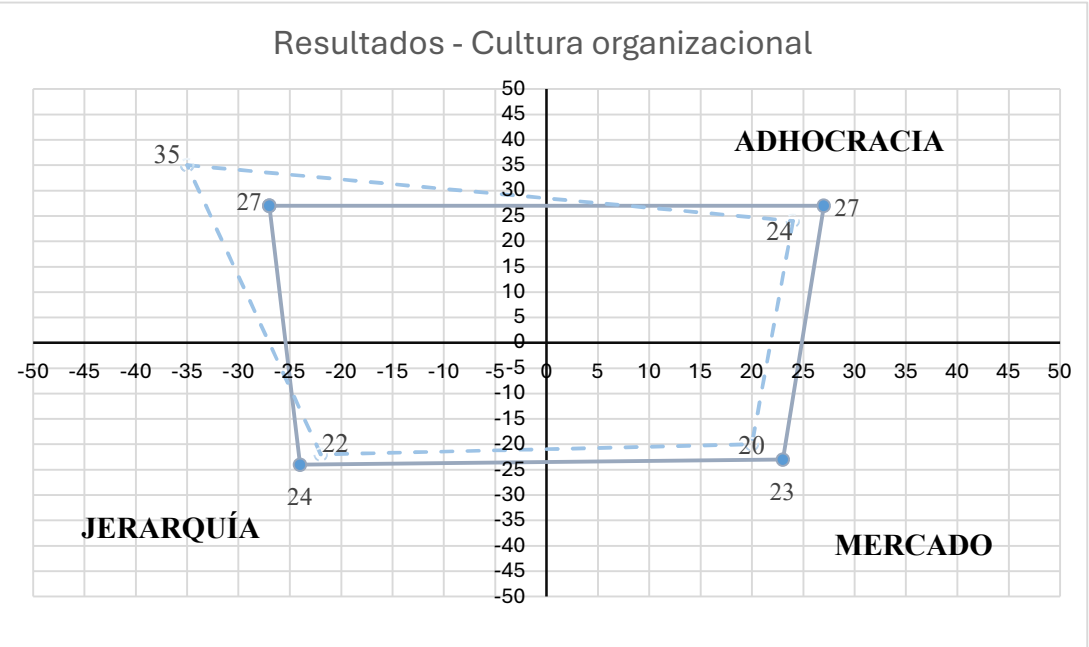
RAM JEANS **EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL** CUESTIONARIO OCAI AÑO 2024 **Área Encuestada: Gerencia y Administración**			
Preguntas **1. Caracteristicas dominantes**		**Actual**	**Preferido**
A	La organización es un lugar muy familiar. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.	20	25
B	La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.	35	30
C	La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.	25	25
D	La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.	20	25
TOTAL		100	105
2. Liderazgo organizacional		**Actual**	**Preferido**
A	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.	20	25
B	instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.	25	20
C	El liderazgo de la organización es generalmente usado para el asegurar el logro de los resultados	15	20
D	El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.	40	35
TOTAL		100	100

3. Gestión de empleados		**Actual**	**Preferido**
A	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	35	40
B	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.	25	25
C	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.	15	20
D	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.	25	15
TOTAL		100	100
4. Cohesión organizacional		**Actual**	**Preferido**
A	Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso hacia esta organización es alto.	30	40
B	Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.	20	15
C	Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.	30	20
D	Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.	20	25
TOTAL		100	100

5. Énfasis estratégico		Actual	Preferido
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.	30	35
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.	20	25
C	La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.	25	20
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.	25	20
TOTAL		100	100
6.Factores criticos del éxito		**Actual**	**Preferido**
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.	25	45
B	La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.	35	30
C	La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.	25	15
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia.La entrega confiable, la programación sin contratiempos la producción de bajo costo son aspectos critios en el cumplimiento de sus tareas.	15	10
TOTAL		100	100

Tabla de tabulación de la cultura organizativa

Criterio de Evaluación	Promedio Actual	Promedio Preferido
A. Clan	27	35
B. Ad-hac	27	24
C. Mercado	23	20
D.Jerarquizada	24	22



Anexo 2: Entrevista para identificar los procesos y su estructura organizacional.

Guion de Entrevista

Cargo aplicado: Gerente y Administrador **Fecha de entrevista:** 29/04/2024

Preguntas de Guía de Entrevista

1.- ¿Qué es el control interno para usted?

Considero que es un sistema de procesos que sirven para cuidar los recursos de nuestra empresa. Además, nos permite manejar los procesos de nuestra empresa de manera transparente y ética

2.- ¿Considera importante implementar el control interno en su empresa?
Absolutamente, ya que de esta manera cuidaremos nuestros activos, optimizaremos los tiempos en cada proceso.

3.- ¿Cuenta con una estructura orgánica? ¿Como está dividida? ¿Quiénes son los responsables?
No contamos con un organigrama definido sin embargo manejamos dos áreas que son: administrativa y operativa

4.- ¿Cuenta con controles para el cuidado de sus recursos?

Por el momento no contamos con un control específico para el cuidado de los recursos, hemos venido trabajando solo con hojas de control

5.- La empresa dispone de un mapa de procesos??
Bueno, la empresa actualmente no cuenta con un mapa de procesos bien definido, se maneja uno, pero no es del todo completo, la verdad nos gustaría contar con uno que nos permita detallar cada uno de los procesos que se desarrolla aquí

6.- ¿En caso de tenerlo cómo está estructurado?
Solo contamos con el mapa de procesos de producción, el cual se encuentra estructurado principalmente por la maquila teniendo en cuenta que nuestra área es bastante completa, dentro de esta también tenemos el área de lavandería

7.- ¿Qué procesos desarrolla la empresa?

RAM Jeans actualmente cuenta con los siguientes procesos: compras, ventas, producción, contabilidad, control de calidad, gestión de inventarios y lavandería.

8.- ¿Cuáles de los procesos considera clave?

Los procesos considerados clave en el negocio son: compras, ventas y producción.

9.- ¿Cuáles de los procesos considera estratégicos?
Control de calidad se considera como un proceso estratégico para beneficio de nuestra producción

10.- ¿Cuáles de los procesos considera de apoyo?

Los procesos de apoyo en la empresa son: contabilidad, gestión de inventarios, lavandería.

Anexo 3: Cuestionario de control interno para el proceso de compras

CUESTIONARIO CONTROL INTERNO COMPRAS

RAM JEANS

ETAPA: Diagnóstico

MATRIZ DE NIVEL DE CONFIANZA

COMPONENTE: Compras

PERÍODO: 2024

N.	PREGUNTA	Ponderación Total	CALIFICACIÓN		CALIFICACIÓN TOTAL
			SI	NO	
1	¿Esta centralizada la función de compras?	10		0	0
2	¿Las compras están debidamente autorizadas?	10	1		1
3	¿Se presentan informes de recepción de las compras?	10		0	0
4	¿Todas las compras son realizadas por medio de pedido pre numerados?	10	1		1
5	¿Se verifican las existencias compradas?	10	1		1
6	¿Se revisa el registro de existencias y valoración en Kardex?	10		0	0
7	¿Se autorizan las facturas y la fecha de pago?	10	1		1
8	¿Se comunica a contabilidad las facturas debidamente autorizadas?	10	1		1
9	¿Se realiza inventario físico de existencias al cierre?	10	1		1
10	¿Existe un catálogo de proveedores cuyo contenido es actualizado periódicamente?	10		0	0
	PONDERACIÓN TOTAL				**10**
	CALIFICACIÓN TOTAL				**6**

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	AVTA	27/05/2024
REVISADO POR	BGMK	27/05/2024

Anexo 4: Cuestionario de control interno para el proceso de ventas

CUESTIONARIO CONTROL INTERNO COMPRAS

RAM JEANS

ETAPA: Diagnóstico

MATRIZ DE NIVEL DE CONFIANZA

COMPONENTE: Ventas

PERÍODO: 2024

N.	PREGUNTA	Ponderación Total	Calificación		Calificación Total
			SI	NO	
1	¿Los precios y condiciones de venta se obtienen de listas anteriormente autorizadas?	10	1		1
2	¿Se preparan resúmenes o estadísticas de ventas en un sector ajeno al contable?	10	1		1
3	¿Existe presupuesto de ventas?	10		0	0
4	¿Existen normas y políticas para las ventas?	10		0	0
5	¿Se comprueban los datos del cliente y se actualizan adecuadamente?	10	1		1
6	¿Se registran adecuadamente y se siguen los anticipos a clientes?	10	1		1
7	¿Las funciones de venta, cobro y contabilidad se encuentran correctamente segregadas?	10		0	0
8	¿Las ventas que no son al contado se aprueban previamente a un análisis del cliente?	10	1		1
9	¿Las listas de precios se actualizan periódicamente como lo requieren las condiciones de mercado?	10	1		1
10	¿Las facturas de venta están pre enumeradas?	10	1		1
	PONDERACIÓN TOTAL				**10**
	CALIFICACIÓN TOTAL				**7**

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	AVTA	27/05/2024
REVISADO POR	BGMK	27/05/2024

Anexo 5: Cuestionario de control interno para el proceso de producción

CUESTIONARIO CONTROL INTERNO COMPRAS

RAM JEANS

ETAPA: Diagnóstico

MATRIZ DE NIVEL DE CONFIANZA

COMPONENTE: Producción

PERÍODO: 2024

N.	PREGUNTA	Ponderación Total	Calificación		Calificación Total
			SI	NO	
1	¿Se encuentra el área de producción separada de las otras áreas?	10	1		1
2	¿Se encuentran segregadas las funciones dentro del área?	10	1		1
3	¿Están establecidas las líneas de autoridad y responsabilidad dentro del área?	10		0	0
4	¿Existe un registro y control de la mano de obra en el proceso productivo?	10		0	0
5	¿Existe un control y registro de los costos indirectos?	10	1		1
6	¿Se efectúan controles o revisiones del buen estado de la maquinaria?	10	1		1
7	¿Se capacita constantemente al personal sobre diferentes técnicas de innovación?	10			0
8	¿Existen manuales de funciones y procedimientos dentro del área?	10	1	0	1
9	¿Existe un control de tiempo para cada proceso?	10	1		1
10	¿Existe una buena comunicación con el área de almacén al momento de realizar seguimiento al inventario entregado?	10	1		1
	PONDERACIÓN TOTAL				**10**
	CALIFICACIÓN TOTAL				**7**

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	AVTA	27/05/2024
REVISADO POR	BGMK	27/05/2024