



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

“EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN Y LA MEJORA DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA EN MUEBLERÍA MEDRANO S.A.C., TRUJILLO, 2015”

Tesis para optar el título profesional de:

Contador Público

Autores:

Bach. Paola Stephanie Rodriguez Valdivieso

Bach. Ivan Alexander Julca Polo

Asesora:

Mg. Rossana Cancino Olivera

Trujillo – Perú

2016

APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por la Bachiller Paola **Stephanie Rodriguez Valdiviezo** y el Bachiller **Ivan Alexander Julca Polo**, denominada:

“EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN Y LA MEJORA DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA EN MUEBLERÍA MEDRANO S.A.C., TRUJILLO, 2015”

Mg. Rossana Cancino Olivera
ASESOR

Mg. Jorge Vílchez Pérez
JURADO
PRESIDENTE

CPC. Carola Salazar Rebaza
JURADO

CPC. Leoncio Esquivel Pérez
JURADO

DEDICATORIA

A Dios

Por protegernos y orientarnos a continuar por el camino del bien, llenándonos de su infinita bondad y sabiduría.

A nuestros padres

Por ser las personas a quienes más amamos en la Tierra, por su confianza y apoyo incondicional, por estar con nosotros cuando más los necesitábamos.

A nuestros profesores

Por brindarnos sus conocimientos y experiencias que han logrado en nosotros ser unos profesionales con ética y con valores.

AGRADECIMIENTO

A la plana docente de la Carrera Profesional de Contabilidad y Finanzas de la Universidad Privada del Norte por ser mi fuente de conocimientos y enseñanzas para desarrollarme en el ámbito profesional; y lograr una visión empresarial.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA TESIS.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT	x
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Realidad problemática	1
1.2. Formulación del problema.....	3
1.3. Justificación.....	4
1.4. Limitaciones	6
1.5. Objetivos	6
1.5.1. <i>Objetivo General</i>	6
1.5.2. <i>Objetivos Específicos</i>	6
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. Antecedentes	7
2.2. Bases Teóricas	9
2.3. Definición de términos básicos	30
CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS.....	36
3.1. Formulación de la hipótesis	36
3.2. Operacionalización de variables	36
CAPÍTULO 4. MATERIAL Y MÉTODOS	37
4.1. Tipo de diseño de investigación.....	37
4.2. Material.	37
4.2.1. <i>Unidad de estudio</i>	37
4.2.2. <i>Población</i>	37
4.2.3. <i>Muestra</i>	37
4.3. Métodos.	37
4.3.1. <i>Técnicas de recolección de datos y análisis de datos</i>	37
4.3.2. <i>Procedimientos</i>	37
CAPÍTULO 5. DESARROLLO.....	41
CAPÍTULO 6. RESULTADOS.....	87

CAPÍTULO 7. DISCUSIÓN.....	95
CONCLUSIONES.....	96
RECOMENDACIONES.....	98
REFERENCIAS.....	99
ANEXOS	100

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Identificación De Riesgos

Tabla 2: Evaluación de los Riesgos

Tabla 3: Respuesta a los Riesgos

Tabla 4: Actividades de Control

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Probabilidad Vs Impacto

Gráfico 2: Flujograma Del Proceso De Producción

RESUMEN

El presente trabajo de investigación trata sobre la implementación de un sistema de control interno en el proceso de producción de la empresa Mueblerías Medrano S.A.C. y su influencia en la situación económica.

Asimismo, se utilizan herramientas de auditoría operativa y la aplicación de la metodología del COSO ERM para identificar y analizar los riesgos del proceso de producción, proponiendo estrategias y actividades de control interno como respuesta a los hallazgos.

Además, se presenta un diagnóstico de su situación actual para identificar riesgos y controles para enfocarlo hacia 4 importantes objetivos referidos a la estrategia, operaciones, confiabilidad en la información y cumplimiento de políticas empresariales.

Finalmente, destaca la importancia de aplicar procedimientos y políticas adecuadas en el proceso de producción de la empresa para asegurar la venta final de los productos y consecuentemente, generar rentabilidad a la empresa.

ABSTRACT

This research deals with the implementation of an internal control system in the production process of the company Furniture Medrano SAC and its influence on the economic situation.

Also, operational audit tools and applying the COSO ERM methodology used to identify and analyze the risks of the production process, proposing strategies and internal control activities in response to the findings.

In addition, an assessment of your current situation is to identify risks and controls to focus it 4 major objectives concerning strategy, operations, information reliability and compliance with corporate policies.

Finally, it emphasizes the importance of implementing appropriate procedures and in the production process company to ensure the final sale of the products and consequently generate profitability to the company policies.

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

Realidad problemática

El mundo vive en un orden dialéctico, de constante cambios y transformaciones, que en su constante devenir hace que el hombre mismo y la relación que este establece con su medio también cambien, en los últimos tiempos estas transformaciones se han hecho cada vez más aceleradas, hablamos hoy de una sociedad globalizada, capitalista e industrializada, donde los márgenes de productividad exigen mejoras en el rendimiento económico empresarial y esto se dará siempre y cuando el sistema empresarial logre alcanzar un nivel de gestión elevado con resultados eficientes. Para ello. Sin embargo, no en todos los casos se logra tales aspiraciones por no contar las organizaciones con las herramientas necesarias que le viabilicen como gestionar el cambio.

Los procesos claves en toda organización son: distribución, comercialización, prestación de servicios, contabilidad y finanzas, recursos humanos y estudios del mercado. No contar con la contabilidad certificada ni con un sistema de control interno aceptable, además de la informalidad en el cumplimiento de la contratación económica por parte de los proveedores, afectan al cumplimiento de los planes de ventas, originando que se disminuyan con relación al año anterior, obteniendo menor rentabilidad para la entidad.

Por lo cual el control es un factor clave en lo logro de los objetivos generales de las organizaciones por ello debe ser oportuno, económico, seguir una estructura orgánica, debe tener una ubicación estratégica, revelar tendencias y situaciones. En la vida real, un gran volumen de las decisiones administrativas está basado en información de tipo contable. Estas decisiones varían desde asuntos como adquisiciones de inventarios hasta mejorar la estructura de costos y gastos de la empresa. Es por ello que se perfila un tipo de control organizacional dirigido precisamente a regular el funcionamiento de las actividades operacionales que se desarrollan en el día a día de una empresa, este se conoce con el nombre de “Control Interno”

En el mundo contemporáneo el control interno es un proceso que lleva a cabo el consejo de administración o junta directiva de una entidad, su dirección o gerencia general y otros funcionarios empleados de la misma, y que han sido diseñados para proporcionarles seguridad razonable acerca del cumplimiento de los objetivos de la organización, relativos a la eficiencia de las operaciones, confiabilidad en la información y cumplimiento de normas y regulaciones, pero hay que tener en cuenta que el mundo competitivo que se vive hoy en día trae consigo cambios tecnológicos, aperturas de nuevos mercados, incremento en las cifras de ventas, aumento en el número de empleados, globalización económica, entre otros no menos importantes, que origina una mayor complejidad en las operaciones y en consecuencia provoca cambios continuos al sistema de control interno implantado.

En el Perú, existen muchas empresas que gracias a la eficiencia y eficacia de sus procesos productivos les ha permitido maximizar el uso de sus recursos y de esa manera poder posicionarse en el mercado, pero no es el caso de “Mueblería Medrano S.A.C”, empresa dedicada la fabricación y comercialización de muebles. De igual forma sucede con gran parte de las pequeñas y medianas empresas Liberteñas, que se dedican a este rubro, ya que estas se enfrentan a los diferentes cambios que se dan en el mercado, sin contar con procesos de producción bien definidos o más aún, no se cercioran si el proceso de producción que utilizan les permita maximizar el uso de sus recursos; creándoles barreras en su desarrollo económico y provocando reducción de la demanda de sus productos, bajos ingresos y pérdida de liquidez; situación que puede llevar a las empresas a obtener pérdidas y hasta desaparecer del mercado; esto las obliga a tomar medidas necesarias para enfrentar esta situación.

La Empresa Mueblería Medrano S.A.C, que es motivo de este estudio, está pasando por esta situación; ya que tiene demanda creciente de sus productos y además cuenta con su propia planta de producción de muebles, entre otros recursos, pero los resultados no logran ser satisfactorios, a pesar del esfuerzo por parte del personal.

Por ser una empresa mediana, el personal desempeña varias funciones a la vez, sin el debido control, lo que da lugar a que se trabaje con limitaciones en eficiencia, eficacia y economía para el logro de los objetivos de la empresa.

Actualmente el área de producción de la empresa no cuenta con un manual de organización y funciones para el personal, así como se identifican situaciones críticas, además de los sobrantes de materiales originando devoluciones al almacén, en otras ocasiones faltan materiales teniendo que volver a cargar lo que falta originando un desorden y pérdida de tiempo.

Esto implica que exista pérdida de materia prima, como son metros en tela, que tienen un valor de S/ 25.00 el metro, así como la espuma, que tienen un valor de S/ 30.00, y además los clavos; y todo esto repercute en la cantidad de muebles que se pueden elaborar para poder venderse.

Frente a esta situación se plantea la necesidad de implantar mejores sistemas de supervisión, control, organización y funciones en el área de Producción de muebles mediante el diseño e implementación de un Sistema de Control Interno diagnosticando apropiadamente la situación defectuosa, y proponiendo e implementando las mejores alternativas.

Formulación del problema

¿De qué manera la implementación del sistema de control interno en el proceso de producción mejora la situación económica de la Empresa “Mueblería Medrano SAC, de la ciudad de Trujillo, ¿2015?

Justificación

1.3.1 Justificación Práctica

Debido a la importancia que representa el Control Interno en las organizaciones y en especial en los procesos, este trabajo busca fundamentalmente el desarrollo del área de producción de la empresa en estudio, evaluando las actividades y controles operativos de la producción de muebles e informando los grados de eficacia y eficiencia de la gestión y recomendando mejoras para la productividad empresarial.

Proporcionará a la gerencia mayor información sobre el manejo actual de sus operaciones y controles, lo cual le serán de suma utilidad en su toma de decisiones

1.3.2 Justificación teórica – científica

La aplicación de este Control Interno al macro proceso de producción de la empresa Mueblería Medrano S.A.C es debido al problema que presenta la Empresa en dicha área ocasionando deficiencias en las diferentes funciones de los trabajadores, malos manejos en los recursos, la carencia de control en las actividades y por ende falta de competencia en el mercado.

1.3.3 Justificación Doctrinaria

La investigación permitirá obtener resultados que incidirán positivamente en el desarrollo de la empresa, respecto a la utilización óptima de los recursos para la elaboración del bien final.

1.3.4 Justificación metodológica

Los procedimientos y técnicas que se aplicarán en el trabajo de investigación, se encuentran de acuerdo a la normativa vigente, respecto del control interno, con resultados eficaces que permitirán la mejora de los procesos de producción de la empresa, la cual servirá como fuente para futuros trabajos de investigación relacionados con el tema de investigación.

1.3.5 Justificación socioeconómica

Los resultados de la investigación, permitirán obtener ingresos esperados de la empresa, respecto a la utilización óptima de los recursos que influyen en el proceso de producción.

1.3.6 Justificación política – Administrativa

La idea central del tema de investigación, pretende orientar a la aplicación de mecanismos de control, que ayudarán a la mejora la organización del proceso de producción, las cuales deben ayudar a los propietarios a implementar las recomendaciones realizadas, producto del trabajo de investigación, contribuyendo al desarrollo de todos en la empresa Mueblería SAC

1.3.7 Justificación Cultural

A través del trabajo de investigación, se pretende reforzar las responsabilidades de los trabajadores de la empresa Mueblería Medrano SAC, lo que permitirá contribuir con la organización, y así delegar las funciones que deben de tener cada uno.

1.3.8 Justificación Tecnológica

La presente investigación, permitirá la implementación de un sistema de control interno moderno, acorde con la realidad de la empresa, la cual

repercutirá de manera positiva en la eficiencia, eficacia, economía y transparencia de los procesos y procedimientos de la empresa.

Limitaciones

Durante el desarrollo de esta investigación se presentó como limitante la dificultad de obtención de información necesaria para llevar a cabo el trabajo de campo debido a que la empresa no cuenta con manuales y/o procedimientos debidamente identificados en documentos.

Objetivos

Objetivo General

Demostrar que la implementación del sistema de control interno en el proceso de producción mejora la situación económica de la Empresa “Mueblería Medrano SAC, de la ciudad de Trujillo, 2015.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual del proceso de producción y la situación económica.
- Diseñar un Plan de Trabajo para la implementación del Sistema de Control Interno que permita la mejora de su situación económica.
- Medir los resultados en la situación económica y financiera que se obtendría si se implementara el sistema de control interno.

CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO

Antecedentes

- Internacionales

- Colomo Gutierrez, Amanda (2009) en su tesis “Mejora y Estandarización del Proceso de Producción, en una empresa productora de envases plásticos”, tiene como objetivo “Proponer mejoras de acuerdo al desarrollo de un análisis sobre el proceso de producción de envases plásticos actual, el cual concluye que por medio de la estructura organizacional planteada se especifican la descripción y las responsabilidades de cada puesto de trabajo para que la propuesta de mejora funcione, se agregaron nuevos puestos para tener un manejo eficiente de todos los recursos que se tienen en la empresa.

- Patiño Colque, Miriam Alejandra (2004) en su tesis “Evaluación del Sistema de Control Interno, en el área de almacenes de la empresa Sociedad Anónima Comercial Industrial”, tiene como objetivo evaluar el Sistema de Control Interno en la sección almacenes de la empresa S.A.C.I., para normar sus procedimientos, a través de sus correspondientes pruebas de cumplimiento y sustantiva presentadas en el legajo permanente, el cual concluye dar pautas para presentar soluciones en alguna medida a los problemas, como es el inadecuado control dentro los almacenes y de esta forma ayudar a que el manejo de los materiales almacenados sean manejados eficazmente y también favorecer a la empresa.

- Nacionales

- Misari Argodoña, Marco Antonio (2012) en su tesis “El Control Interno de Inventarios y la Gestión en las Empresas de Fabricación de Calzado en el Distrito de Santa Anita”, tiene como objetivo Establecer si el Control Interno de Inventarios influye en la gestión de las empresas de fabricación de

calzado en el distrito de Santa Anita, se concluyó que El Control Interno de inventarios es un factor determinante en el desarrollo económico de las empresas del sector de fabricación de calzados, además la aplicación de un eficiente control de inventarios servirá como base y sustento para la eficiente gestión de las empresas y su consecuente desarrollo.

- Tinoco, E. (2010), autor de la tesis “Medidas para reducir los riesgos en una empresa embotelladora de bebidas gaseosas en el control del inventario de los envases de vidrio”.

El estudio comprende cuatro puntos de análisis: precisar los procedimientos que se aplican en el control del inventario de los envases de vidrio, determinar cómo los procedimientos informatizados influyen en la reducción del riesgo en el control del inventario de los envases de vidrio, establecer si existe vinculación entre la capacitación del personal y la reducción de riesgos del control del inventario de los envases de vidrio y precisar si el número de personal asignado al área del control del inventario de los envases de vidrio es el adecuado. Estos puntos son medidas que permitirán tener un mejor control en los riesgos del envase, tales como: pérdida del envase, pérdida por préstamos de envases, pérdida en ventas, elevados precios en la compra del envase, roturas del envase, baja producción, paralización de maquinaria, pérdida en horas hombre. Se emplearon dos instrumentos para el estudio: el cualitativo, mediante una entrevista a profundidad, realizada a los supervisores del control del envase, con el fin de dar mayor validez y consistencia al estudio, evaluando los conocimientos adquiridos en los procesos de control de los envases de vidrio. Como también un instrumento cuantitativo a través de un cuestionario estructurado, que permitió cuantificar los resultados de sucursales y plantas, donde se recogió directamente la opinión de los jefes existentes a nivel nacional. La aplicación de este cuestionario permitió conocer de forma directa la gestión que se realiza sobre el control de inventarios de las diversas plantas y sucursales de la empresa a nivel nacional. Los resultados obtenidos indican que la mayoría de los entrevistados coincidió en contestar

que la adecuada aplicación de procedimientos ayudará en el control de inventarios, quedando demostrada la hipótesis general planteada. Así mismo, en las conclusiones se puede apreciar la necesidad de estandarizar procedimientos a fin de que la organización pueda tener procedimientos que sean aplicables a todos los componentes, casos sucursales y plantas. También es necesario un cambio de los sistemas para mejorar los controles de los envases. Lo que ayudará a tener reportes para un mejor control en los inventarios. A la vez la capacitación que está recibiendo el personal encargado del control de los envases es deficiente, indicando que están totalmente insatisfechos, dedicándose mayormente al trabajo y no reciben capacitación adecuada. La mayoría de sucursales están insatisfechas con la cantidad de personal que cuentan para el control de los inventarios, en cambio las plantas que, si están satisfechas, cuentan con una persona especialmente para el control de los envases

Bases Teóricas

A. CONTROL INTERNO

A.1 Definición

Mendivil en “Los sistemas de control interno en las organizaciones “(2010) definió al Control Interno (CI):

Es un sistema de organización, los procedimientos que tiene implantados y el personal con que cuenta, estructurados como un todo, para lograr los tres objetivos fundamentales:

1. Obtener información Financiera veraz, confiable y oportuna.
2. Proteger los activos de la empresa. (Salvuarda)
3. Promover la eficiencia en la operación de la empresa (p.13)

El control interno debe garantizar la obtención de información financiera correcta y segura ya que ésta es un elemento fundamental en la marcha del

negocio, pues con base en ella se toman las decisiones y formulan programas de acciones futuras en las actividades del mismo.

Debe permitir también el manejo adecuado de los bienes, funciones e información de una empresa determinada, con el fin de generar una indicación confiable de su situación y sus operaciones en el mercado.

Es importante identificar los riesgos de control interno, y la forma en que afectan al mismo. El riesgo de auditoría puede ser considerado como una combinación entre la posibilidad de la existencia de errores significativos o irregularidades en los estados financieros y el hecho de que los mismos no sean descubiertos por medio de procedimientos de control del cliente o del trabajo de auditoría.

El riesgo de auditoría está integrado así:

- a. Riesgo Inherente
- b. Riesgo de Control
- c. Riesgo de Detección.

La evaluación del control interno consiste en hacer una operación objetiva del mismo. Dicha evaluación se hace a través de la interpretación de los resultados de algunas pruebas efectuadas, las cuales tienen por finalidad establecer si se están realizando correctamente y aplicando los métodos, políticas y procedimientos establecidos por la dirección de la empresa.

A.2. Objetivos del Control Interno

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004) destaca:

Dentro del contexto de misión o visión que establece una empresa, se orientan a cumplir con los siguientes objetivos:

Estrategia: Objetivos a alto nivel, alineados con la misión de la entidad y brindándole apoyo.

Operaciones: Objetivos vinculados al uso eficaz y eficiente de recursos.

Información: Confiabilidad de los reportes.

Cumplimiento: Objetivos relativos al cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables. (p.7)

Esto significa, que la entidad se debe enfocar en cuatro primordiales objetivos de la gestión de riesgos, ya que se orientan a las diferentes necesidades de la empresa. Se considera como primer objetivo, la estrategia, los cuales se alinean básicamente a la misión que guarda la entidad. El siguiente, es operaciones, se orienta al uso racional de los recursos que intervienen en las operaciones de la empresa. Luego, el objetivo de información, se alinea en la fiabilidad que debe tener la información financiera y económica que deriva la empresa, es decir, obtener estados financieros transparentes, claros y confiables. Finalmente, el objetivo de cumplimiento, permite que se cumplan ciertas normas y leyes a las cuales se deben orientar las entidades.

B. INFORME COSO

El denominado “INFORME COSO” sobre control interno, publicado en EE.UU. en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida. Plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la TREADWAY COMMISSION, NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING creó en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS). El grupo estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones:

- American Accounting Association (AAA)
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- Financial Executive Institute (FEI)
- Institute of Internal Auditors (IIA)
- Institute of Management Accountants (IMA)

La redacción del informe fue encomendada a Coopers & Lybrand.

Se trataba entonces de materializar un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común, una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados.

B.1 Definición y Objetivos

El Control Interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una empresa, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos incluidos en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas.

Completan la definición algunos conceptos fundamentales:

- El control interno es un proceso, es decir un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo.
- Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
- Sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la conducción.
- Está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las categorías señaladas las que, al mismo tiempo, suelen tener puntos en común.

Al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y

supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas (no añadidas) a la infraestructura de la empresa, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad.

Según la Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Empresa es Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), el control interno puede ser definido como el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales:

- Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada.
- Preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades.
- Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma.
- Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos.

Para la alta dirección es primordial lograr los mejores resultados con economía de esfuerzos y recursos, es decir al menor costo posible. Para ello debe controlarse que sus decisiones se cumplan adecuadamente, en el sentido que las acciones ejecutadas se correspondan con aquéllas, dentro de un esquema básico que permita la iniciativa y contemple las circunstancias vigentes en cada momento.

Por consiguiente, siguiendo los lineamientos de INTOSAI, incumbe a la autoridad superior la responsabilidad en cuanto al establecimiento de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica.

Ambas definiciones (COSO e INTOSAI) se complementan y conforman una versión amplia del control interno: la primera enfatizando respecto a su carácter

de proceso constituido por una cadena de acciones integradas a la gestión, y la segunda atendiendo fundamentalmente a sus objetivos.

B.2 Componentes

El marco integrado de control que plantea el informe COSO consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión:

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

El ambiente de control refleja el espíritu ético vigente en una empresa respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encaran sus actividades, y la importancia que le asignan al control interno.

Sirve de base de los otros componentes, ya que es dentro del ambiente reinante que se evalúan los riesgos y se definen las actividades de control tendientes a neutralizarlos. Simultáneamente se capta la información relevante y se realizan las comunicaciones pertinentes, dentro de un proceso supervisado y corregido de acuerdo con las circunstancias.

El modelo refleja el dinamismo propio de los sistemas de control interno. Así, la evaluación de riesgos no sólo influye en las actividades de control, sino que puede también poner de relieve la conveniencia de reconsiderar el manejo de la información y la comunicación.

No se trata de un proceso en serie, en el que un componente incide exclusivamente sobre el siguiente, sino que es interactivo multidireccional en tanto cualquier componente puede influir, y de hecho lo hace, en cualquier otro.

Existe también una relación directa entre los objetivos (Eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información y cumplimiento de leyes y reglamentos) y los cinco componentes referenciados, la que se manifiesta permanentemente en el campo de la gestión: las unidades operativas y cada agente de la organización conforman secuencialmente un esquema orientado a los resultados que se buscan, y la matriz constituida por ese esquema es a su vez cruzada por los componentes.

- **Ambiente de Control**

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una empresa desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

Es, fundamentalmente, consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo, los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

Fija el tono de la organización y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto.

Constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y de allí deviene su trascendencia, pues como conjunción de medios, operadores y reglas previamente definidas, traduce la influencia colectiva de varios factores en el establecimiento, fortalecimiento o debilitamiento de políticas y procedimientos efectivos en una organización.

Los principales factores del ambiente de control son:

- La filosofía y estilo de la dirección y la gerencia.
- La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento.

- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de consejos de administración y comités de auditorías con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

El ambiente de control reinante será tan bueno, regular o malo como lo sean los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo y excelencia de éstos hará, en ese mismo orden, a la fortaleza o debilidad del ambiente que generan y consecuentemente al tono de la organización.

- **Evaluación de Riesgos**

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la empresa y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto al nivel de la organización (interno y externo) como de la actividad.

El establecimiento de objetivos es anterior a la evaluación de riesgos. Si bien aquéllos no son un componente del control interno, constituyen un requisito previo para el funcionamiento del mismo.

Los objetivos (relacionados con las operaciones, con la información financiera y con el cumplimiento), pueden ser explícitos o implícitos, generales o particulares. Estableciendo objetivos globales y por actividad, una empresa puede identificar los factores críticos del éxito y determinar los criterios para medir el rendimiento.

A este respecto cabe recordar que los objetivos de control deben ser específicos, así como adecuados, completos, razonables e integrados a los globales de la institución.

Una vez identificados, el análisis de los riesgos incluirá:

- · Una estimación de su importancia / trascendencia.
- · Una evaluación de la probabilidad / frecuencia.
- · Una definición del modo en que habrán de manejarse.

Dado que las condiciones en que las empresas se desenvuelven suelen sufrir variaciones, se necesitan mecanismos para detectar y encarar el tratamiento de los riesgos asociados con el cambio. Aunque el proceso de evaluación es similar al de los otros riesgos, la gestión de los cambios merece efectuarse independientemente, dada su gran importancia y las posibilidades de que los mismos pasen inadvertidos para quienes están inmersos en las rutinas de los procesos.

Existen circunstancias que pueden merecer una atención especial en función del impacto potencial que plantean:

- Cambios en el entorno.
- Redefinición de la política institucional.
- Reorganizaciones o reestructuraciones internas.
- Ingreso de empleados nuevos, o rotación de los existentes.
- Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.
- Aceleración del crecimiento.
- Nuevos productos, actividades o funciones.

Los mecanismos para prever, identificar y administrar los cambios deben estar orientados hacia el futuro, de manera de anticipar los más significativos a través de sistemas de alarma complementados con planes para un abordaje adecuado de las variaciones.

- **Actividades de Control**

Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos según lo expresado en el punto anterior: conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la empresa con el que estén relacionados:

- Las operaciones
- La confiabilidad de la información financiera
- El cumplimiento de leyes y reglamentos

En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros: los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, éstas al cumplimiento normativo, y así sucesivamente.

A su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:

- Preventivo / Correctivos
- Manuales / Automatizados o informáticos
- Gerenciales o directivos

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control, y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuales son las que les competen, debiéndose para ello explicitar claramente tales funciones.

La gama que se expone a continuación muestra la amplitud abarcativa de las actividades de control, pero no constituye la totalidad de las mismas:

- Análisis efectuados por la dirección.
- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.

- Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, y autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, prenumeraciones.
- Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos.
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
- Segregación de funciones.
- Aplicación de indicadores de rendimiento.

Es necesario remarcar la importancia de contar con buenos controles de las tecnologías de información, pues éstas desempeñan un papel fundamental en la gestión, destacándose al respecto el centro de procesamiento de datos, la adquisición, implantación y mantenimiento del software, la seguridad en el acceso a los sistemas, los proyectos de desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.

A su vez los avances tecnológicos requieren una respuesta profesional calificada y anticipativa desde el control.

- **Información y Comunicación**

Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

La información operacional, financiera y de cumplimiento conforma un sistema para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones.

Está conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones.

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y

funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto. No obstante resulta importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades institucionales que, en un contexto de cambios constantes, evolucionan rápidamente. Por lo tanto deben adaptarse, distinguiendo entre indicadores de alerta y reportes cotidianos en apoyo de las iniciativas y actividades estratégicas, a través de la evolución desde sistemas exclusivamente financieros a otros integrados con las operaciones para un mejor seguimiento y control de las mismas.

Ya que el sistema de información influye sobre la capacidad de la dirección para tomar decisiones de gestión y control, la calidad de aquél resulta de gran trascendencia y se refiere entre otros a los aspectos de contenido, oportunidad, actualidad, exactitud y accesibilidad.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control. Cada función ha de especificarse con claridad, entendiendo en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de control interno.

Asimismo, el personal tiene que saber cómo están relacionadas sus actividades con el trabajo de los demás, cuáles son los comportamientos esperados, de qué manera deben comunicar la información relevante que generen.

Los informes deben transferirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz. Esto es, en el más amplio sentido, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal.

La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos resultan vitales.

Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria, y en ambos casos importa contar con medios eficaces, dentro de los cuales tan importantes como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, resulta la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados. Una empresa con una

historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación. Una acción vale más que mil palabras.

- **Supervisión**

Incumbe a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado. Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables. Las causas pueden encontrarse en los cambios internos y externos a la gestión que, al variar las circunstancias, generan nuevos riesgos a afrontar.

El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevinientes.

En cuanto a las evaluaciones puntuales, corresponden las siguientes consideraciones:

- a) Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que éstos conllevan, la competencia y experiencia de quienes aplican los controles, y los resultados de la supervisión continuada.
- b) Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión (autoevaluación), la auditoría interna (incluidas en el planeamiento o solicitadas especialmente por la dirección), y los auditores externos.

- c) Constituyen en sí todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, priman una disciplina apropiada y principios insoslayables.

La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan y estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos, y que resulten aptos para los fines perseguidos.

- d) Responden a una determinada metodología, con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.
- e) El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la empresa.

Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces, si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación, y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.

- f) Debe confeccionarse un plan de acción que contemple:
- El alcance de la evaluación
 - Las actividades de supervisión continuadas existentes.
 - La tarea de los auditores internos y externos.
 - Áreas o asuntos de mayor riesgo.
 - Programa de evaluaciones.
 - Evaluadores, metodología y herramientas de control.
 - Presentación de conclusiones y documentación de soporte
 - Seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.

Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes.

Según el impacto de las deficiencias, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada como las autoridades superiores.

B.3 Finalidad Del Informe Coso

Proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una empresa, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de leyes y normas que sean aplicables

La finalidad del informe COSO fue ayudar a las empresas de negocio a valorar y mejorar sus sistemas de control interno.

Esa estructura conceptual ha sido incorporada en políticas, reglas y regulaciones y usada por cientos de empresas para controlar de mejor manera sus actividades hacia el logro de sus objetivos.

C. PROCESOS

C1. Definición

Según Pérez, J (2009), el proceso es la Secuencia de actividades cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente... Actividades secuenciadas de una manera predeterminada; actividades repetitivas y conectadas de una manera sistematizada, no tareas inconexas cuya correcta ejecución es un fin en sí mismo (p.49)

Se considera que el proceso es una secuencia de actividades que se generan de manera ordenada y con cierta conexión entre éstas, las cuales permiten que la empresa pueda tener un claro enfoque de sus objetivos.

C2. Factores

Según Pérez, J (2009) propone los siguientes factores:

- a) Personas: un responsable y los miembros del equipo de proceso, todas ellas con los conocimientos, habilidades y actitudes adecuados. La contratación, integración y desarrollo de las personas la proporciona el proceso de gestión de personal
- b) Materiales: Materias primas o semielaboradas, información con las características adecuadas para su uso. Los materiales suelen ser proporcionados por el proceso de compras.
- c) Recursos/físicos: Instalaciones, maquinarias, utillajes, hardware, software que han de estar siempre en adecuadas condiciones de uso (...) Se refiere al proceso de gestión de proveedores de bienes de inversión y al proceso de mantenimiento de la infraestructura.
- d) Métodos/planificación del proceso: Método de trabajo, procedimientos, hoja de proceso, gama, instrucción técnica, instrucción de trabajo, etc. Es la descripción de la forma de utilizar los recursos, quien hace que, cuando y ocasionalmente cómo. (p.53-54)

Esto hace referencia a que los procesos cuentan con ciertos factores tales como las personas quienes son los miembros de una empresa que intervienen para la ejecución de las actividades. Asimismo, los materiales y los recursos los cuales permiten que se desarrollen los procesos ya que son la parte tangible de la empresa. Finalmente, los métodos son los que

instruyen la forma en la que se van a realizar los procesos; es decir, la parte empírica.

D. PRODUCCIÓN

D1. Definición

Según Heizer y Render, , (2009), define a producción como: “Es la creación de bienes y servicios”.

Los fabricantes producen artículos tangibles, mientras que los productos de servicios a menudo son intangibles. Sin embargo, muchos productos son una combinación de un producto y servicio, lo cual complica la definición de servicio.

D2. Gestión

En las empresas industriales la aplicación de la gestión de producción es la clave para que asegure su éxito. Por lo tanto, en estas empresas su componente más importante es la producción, en tanto es fundamental que cuenten con un buen control y planificación para que mantengan su desarrollo en un nivel óptimo.

Podemos decir que la gestión de producción es el conjunto de herramientas administrativas, que va a maximizar los niveles de la productividad de una empresa, por lo tanto, la gestión de producción se centra en la planificación, demostración, ejecución y control de diferentes maneras, para así obtener un producto de calidad.

D3. Control de la Producción Industrial

Son las acciones conducentes al logro pertinente, eficaz y eficiente de la producción industrial. La Producción de bienes implica el diseño de un proceso de fabricación, entendiéndose como proceso una serie de actividades acciones interrelacionadas para la obtención de un producto. La

Gestión De La Producción Industrial es la respuesta a la necesidad cada vez mayor de incrementar la productividad en el sector industrial, en presencia de la actual globalización de los mercados y su creciente y dinámica competencia, exigiendo a la empresa moderna la búsqueda permanente, de estrategias que permiten el mejoramiento de sus procesos y satisfagan los niveles más exigentes de calidad.

E. SITUACIÓN ECONÓMICA

E1. Definición

CPCC Dionicio Canahua (2009), establece que:

La situación económica se refiere a los resultados que se obtienen en un periodo determinado (usualmente 12 meses) con relación al desarrollo de una actividad por parte de una entidad. Esta información la encontraremos en el Estado de Resultados.

Patrimonio de la persona, empresa o sociedad en su conjunto, es decir, a la cantidad de bienes y activos que posee y que les pertenecen.

La situación económica de una empresa es la capacidad que tiene la misma para generar resultados positivos, pero esto no es situación económica, esto es rentabilidad de la empresa.

Una empresa es rentable cuando tiene capacidad para generar resultados positivos, o sea para generar utilidades. Así decimos que la empresa tiene una buena rentabilidad cuando está ganando dinero y decimos que la empresa tiene una mala rentabilidad cuando sus resultados son negativos.

E3. Rentabilidad

“Iniciativa empresarial” (2008) propone la definición de rentabilidad:

“...Relación entre los beneficios obtenidos, y las inversiones realizadas para obtenerlo (...) Lo importante de la noción de rentabilidad radica precisamente en tratarse de un índice, una relación, una ratio...” (p.18)

Gitman (1997) lo define como:

“Es la relación entre ingresos y costos generados por el uso de los activos de la empresa en actividades productivas. La rentabilidad de una empresa puede ser evaluada en referencia a las ventas, a los activos, al capital o al valor accionario.”

Aguirre et al. (1997) consideran la rentabilidad como un:

“Objetivo económico a corto plazo que las empresas deben alcanzar, relacionado con la obtención de un beneficio necesario para el buen desarrollo de la empresa.”

Cabe destacar que la rentabilidad es el beneficio y/o rendimiento que se genera en un determinado periodo de tiempo que producen los capitales utilizados en el mismo. Asimismo, la rentabilidad se expresa a través de una ratio que demuestra cómo se viene generando la rentabilidad de la empresa

E2. Análisis de rentabilidad

Gitman (2007) propone:

Una herramienta popular para evaluar la rentabilidad con respecto a las ventas es el estado de ganancias y pérdidas de tamaño común.

(...) para comparar el rendimiento a través de los años. Tres índices de rentabilidad citados con frecuencia y que se pueden leer directamente en el estado de ganancias y pérdidas de tamaño común son: el margen de utilidad bruta, el margen de utilidad operativa y el margen de utilidad neta. (p.59)

Se hace referencia que el estado financiero que permite verificar la rentabilidad de una empresa es a través del estado de resultados, ya que verifica en primera instancia una utilidad bruta. Luego, se determina la utilidad operativa y finalmente, la utilidad neta.

E3. Indicadores

a) Margen de utilidad bruta

Gitman (2007) propone:

“Mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de que la empresa pagó sus bienes. Cuanto más alto es el margen de utilidad bruta, mejor (es decir, es menor el costo relativo de la mercancía vendida) ...” (p.60)

Esto significa que el margen de utilidad bruta es el porcentaje de cada sol de ventas que queda después que la empresa cumple con el pago de la mercadería.

Destino Negocio, lo define:

Es el precio del producto una vez deducidos los costos directos e indirectos de fabricación. En el caso de los **servicios**, es lo que resta de la cantidad abonada por la tarea después de deducir de todos los costos necesarios para su realización.

César Aching Guzmán, lo define

Esta ratio relaciona las ventas menos el costo de ventas con las ventas. Indica la cantidad que se obtiene de utilidad por cada UM de ventas, después de que la empresa ha cubierto el costo de los bienes que produce y/o vende.

b) Margen de utilidad operativa

Gitman (2007) propone:

Mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de que se dedujeron todos los costos y gastos, excluyendo los intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes. Representa la utilidad pura ganadas sobre cada dólar de ventas. La utilidad operativa es pura porque mide sólo la utilidad ganada en las operaciones e ignora los intereses, los impuestos y los dividendos de acciones preferentes. Es preferible un margen de utilidad operativa alto. (p.61)

Esto significa que el margen de utilidad operativa mide el porcentaje de cada sol de ventas que queda al final de que se deducen los costos y gastos operativos, en los cuales incurre la empresa para gestionar su actividad comercial.

c) Margen de utilidad neta

Gitman (2007) propone:

Mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de que se dedujeron todos los costos y gastos, incluyendo intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes. Cuánto más alto es el margen de utilidad neta de la empresa, mejor. (p.61)

Esto significa que el margen de utilidad neta mide el porcentaje de cada sol de ventas que queda al final de que se deducen los costos y gastos operativos incluyendo los intereses e impuestos en que se incurren.

Destino Negocio, lo define:

Es la utilidad obtenida por la empresa después de pagar todos los gastos e **impuestos**. Además de los costos de producción que inciden directamente sobre el valor del producto, también deberás pagar las cuentas como el alquiler, el agua y la electricidad, los préstamos bancarios y los ingresos fiscales.

César Aching Guzmán, lo define

Rentabilidad más específica que el anterior. Relaciona la utilidad líquida con el nivel de las ventas netas. Mide el porcentaje de cada UM de ventas que queda después de que todos los gastos, incluyendo los impuestos, han sido deducidos.

Cuanto más grande sea el margen neto de la empresa tanto mejor.

Definición de términos básicos

- **Macro-proceso**

Conjunto de procesos de una organización que agregan valor.

- **Proceso**

La palabra proceso tiene su origen en el término latino processus. De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española (RAE), el concepto hace referencia a la acción de ir hacia adelante, al transcurso del tiempo, al conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.

- **Proceso Productivo**

Son una Secuencia de actividades requeridas para elaborar un producto (bienes o servicios).

Esta definición “sencilla” no lo es tanto, pues de ella depende en alto grado la productividad del proceso.

Generalmente existen varios caminos que se pueden tomar para producir un producto, ya sea este un bien o un servicio. Pero la selección cuidadosa de cada uno de sus pasos y la secuencia de ellos nos ayudarán a lograr los principales objetivos de producción.

- Costos (eficiencia)
- Calidad
- Confiabilidad
- Flexibilidad

- **Eficiencia**

La palabra eficiencia tiene su origen en el término latino “efficientia” y refiere a la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. El concepto también suele ser equipado con el de acción, fuerza o producción.

En otras palabras, la eficiencia es el uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado. Se trata de la capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo logrando de esta forma su optimización.

- **Eficacia**

Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado. Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad las metas y objetivos establecidos.

- **Control**

Es un proceso de vigilar las actividades para cerciorarse de que se desarrollan conforme se planearon y para corregir cualquier desviación evidente.

Importancia del control:

- Contribuye a medir y corregir la labor ejecutada por los empleados, a fin de lograr los propósitos.
- Posibilita el análisis de lo realizado con lo planificado.
- Las técnicas y los sistemas de control son aplicables a cualquier actividad administrativa.
- Se constituye para los jefes en una herramienta, a través de la cual se comprueban si los propósitos de la organización son alcanzados de acuerdo a la planificación.

- **Control Interno**

Comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de un negocio para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia de la política prescrita; y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

- **Tipos de Control Interno:**

- **Control Interno Administrativo:** Comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que conciernen a los procesos de decisión, que llevan a la autorización de las transacciones y actividades por parte de la Gerencia, de manera que fomente la eficiencia de las operaciones, la observancia de la política y el logro de las metas y objetivos programados.

- **Control Interno Contable:** Comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que se refieren a la protección de los activos y a la confiabilidad de los registros financieros.
- **Control Interno Operacional:** Los controles operacionales comprenden la estructura de la organización, la elección de las medidas tecnológicas, la selección de los empleados, la fijación de metas y políticas y además todos los métodos y medidas coordinados adoptados dentro de un negocio para promover la eficiencia operacional y estimular el cumplimiento de las políticas administrativas establecidas. Se han definido también como una combinación de los objetivos, de los planes las políticas, los procedimientos, las técnicas y las normas, en adición a la medición apreciación o evaluación de los resultados.

- **Auditoria**

En su concepto más amplio, significa verificar que la información financiera, operacional y administrativa que se presenta es confiable, veraz y oportuna. Es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma como fueron planeados; que las políticas y lineamientos establecidos han sido observados y respetados; que se cumple con obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general. Es evaluar la forma como se administra y opera teniendo el máximo aprovechamiento de los recursos.

- **Rendimiento**

El rendimiento es una proporción entre el resultado obtenido y los medios que se utilizaron. Se trata del producto o la utilidad que rinde alguien o algo.

Cabe destacar que el concepto de rendimiento se encuentra vinculado al de efectividad o de eficiencia. La efectividad mide la capacidad de alcanzar un efecto deseado. La eficiencia, por su parte hace referencia a la capacidad de alcanzar dicho efecto con la menor cantidad de recursos posibles.

- **Riesgo**

El proceso mediante el cual se identifica, analizan y se manejan los riesgos forma parte de un sistema de control efectivo.

- **Planificación**

Las acciones que se llevan a cabo para concretar planes y proyectos y distinto tipo forman parte de la planificación.

Este proceso implica el seguimiento de una serie de pasos que se establecen inicialmente, para lo cual quienes realizan la planificación utilizan diferentes herramientas y expresiones.

La planificación contempla la ejecución de los planes desde su concepción y su operación en diferentes niveles, ya que realiza acciones en base a la planeación de cada uno de los proyectos. Su primer paso es concebir el plan que luego será concretado. En otras palabras, la planificación es la dimensión que se encarga de la ejecución directa de los planes, que serán realizados y supervisados de acuerdo al planeamiento.

- **Desperdicio o merma**

Es la pérdida de materia prima luego de un proceso. No tiene ningún valor contable o económico (ej.: evaporación en los procesos químicos). Están considerados dentro del costo normal.

- **Desecho**

Son los que se producen respecto del proceso de transformación; a diferencia del desperdicio tiene un valor de recupero (ej.: viruta de acero en la industria metalúrgica) pero la materia prima no es recuperada para la industria de que se trata.

- **Materia prima recuperada:**

Es la que una industria recupera para sí misma, pudiendo utilizarla en la fabricación de nuevos productos.

- **Producción defectuosa:**

Es la que en algún departamento, por alguna razón, está mal concebida. Debe ser sometida a un reproceso, lo que implica un costo adicional, y que no debe ser cargado ni al costo original ni al precio de venta; sino que debe imputárselo al departamento que lo generó. Si tiene mucha importancia se imputa como una pérdida o gasto del período.

CAPÍTULO 3 HIPÓTESIS

Formulación de la hipótesis

La implementación del sistema de control interno en el proceso de producción disminuye costos en la empresa Mueblería Medrano S.A.C. en base a la eficiencia del proceso de producción ya que se define la óptima utilización de los materiales utilizados y de las horas trabajadas para incrementar la situación económica.

Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>Variable Indirecta:</p> <p>Sistema de Control Interno</p>	<p>Es un plan de organización con métodos y procedimientos en forma coordinada que se adoptan en un negocio para la protección de sus activos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente interno • Establecimiento de objetivos • Identificación de eventos • Evaluación de riesgos • Respuesta a los riesgos • Actividades de control • Información y comunicación • Supervisión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de Robos • Disminución de Mermas • Eficiencia de Horas Trabajadas • Eficiencia en control de calidad
<p>Variable Directa:</p> <p>Situación Económica</p>	<p>Relación entre los beneficios obtenidos, y las inversiones realizadas para obtenerlo.</p>	<p>Mejora de la rentabilidad de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Margen de utilidad bruta • Margen de utilidad operativa • Margen antes de impuestos y participaciones • Margen de utilidad neta.

CAPÍTULO 4 MATERIAL Y MÉTODOS

Tipo de diseño de investigación.

Pre experimental

Material.

Unidad de estudio.

Mueblería Medrano S.A.C.

Población.

Proceso de Producción de la Empresa Mueblería Medrano S.A.C.

Muestra.

Proceso de Producción

Métodos.

Técnicas de recolección de datos y análisis de datos

Para recolectar datos

Para el desarrollo de la investigación se utilizó la técnica cualitativa y cuantitativa, específicamente se basa en observación directa y cuestionarios de control interno.

- **Observación directa**

Se observará la documentación de la empresa Mueblería Medrano S.A.C. para establecer las políticas y procedimientos que tienen establecidos. Asimismo, se hará una observación a sus Estados Financieros, Libros y Registros Contables para identificar su evolución económica-financiera.

- **Cuestionario de Control Interno**

El cuestionario de control interno será utilizado para diagnosticar la problemática e identificar los riesgos existentes en las áreas de la empresa desde la gerencia hasta el área operativa, de manera que, permita tener un mayor enfoque de su realidad.

Asimismo, se detallan los siguientes instrumentos:

- **Fichas bibliográficas:**

Son fichas pequeñas, destinadas a anotar meramente los datos de un libro o artículo.

- **Cuestionario para encuesta:**

Es una técnica cuantitativa que consiste en una investigación realizada sobre una muestra de sujetos, representativa de un colectivo más amplio que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación.

Finalmente, se detallan los procedimientos:

- **Selección información:**

En este procedimiento se decide qué información es relevante y necesaria en el proyecto.

- **Recolección información:**

En este procedimiento se recaba toda la información seleccionada para la elaboración del proyecto.

Para analizar información.

El procesamiento de información se desarrolló mediante ratios financieros y el resultado expresado en gráficos estadísticos.

- **Ratios Financieros**

Implica extraer los resultados obtenidos en los Estados Financieros para elaborar ratios financieras desde el año 2014 para comparar y analizar su evolución económica-financiera en los dos últimos años.

- **Gráficos estadísticos**

Herramienta que representará las estadísticas de las ventas, afluencia de clientes, resultados de ratios financieros e interpretación de resultados de las entrevistas y cuestionario.

Asimismo, se detallan los siguientes instrumentos:

- **Cuadros**
- **Estadígrafos**

Finalmente, se detallan los siguientes procedimientos:

- **Presentación resultados:**

En este procedimiento se muestran el trabajo realizado con la información que se seleccionó y recolecto.

- **Discusión resultados:**

En este procedimiento se analizan y discuten los resultados presentados.

- **Elaboración de conclusiones y sugerencias:**

Luego de discutir los resultados se realiza la conclusión a la que se ha llegado del proyecto y se dan las sugerencias del caso.

- **Redacción informe:**

Es el último procedimiento, en donde se redacta toda la tesis previamente elaborada en borradores.

Procedimientos

- Selección de la muestra
- Aplicación de instrumentos de información
- Elaboración de cuadros estadísticos
- Interpretación de cuadros
- Conclusiones

CAPÍTULO 5 DESARROLLO

5.1 Diagnosticar la situación actual del proceso de producción y la situación económica.

A. Presentación de la empresa

A1. Reseña histórica

La empresa “MUEBLERIA MEDRANO S.A.C” fue fundada por Don Aquilino Medrano Mayo que inició sus operaciones hace 24 años en la ciudad de Lima, debido a la alta competencia en el mercado limeño decidió trasladarse a la ciudad de Trujillo en el año 1990; que, en aquellos años, no era un mercado saturado en ese rubro y la clientela era suficiente para cubrir sus costos.

Con el tiempo grande fue su sorpresa al darse cuenta que la demanda de muebles crecía tomando la decisión de ampliar su producción, realizando mayor inversión para la contratación de personal y adquisición de maquinaria.

Debido al crecimiento y complejidad del negocio en el año 2002 Don Aquilino decide transferir la administración de la empresa a su hijo mayor Cesar Adolfo Medrano García, por decisión familiar, la rienda de esta empresa la sigue llevando el mayor de sus hijos hasta la actualidad.

A.2. Marco legal

“MUEBLERIA MEDRANO S.A.C” se encuentra legalmente constituida, por lo que se encuentra supeditada a todas las exigencias y normas que establecen las empresas reguladoras de nuestro país, tales como: SUNAT, SATT, Ministerio de Trabajo, EsSalud.

A.3. Giro de Negocio

“Mueblería Medrano S. A. C” se dedica a la producción y comercialización de muebles del estilo Luis XV, americanos, clásicos y modernos. Utilizando materiales de calidad y ofreciendo diseños innovadores, así como utilizando estrategias de ventas para la colocación de sus productos.

Entre los productos que ofrece son:

- Muebles de sala.
- Juego de comedor
- Aparadores

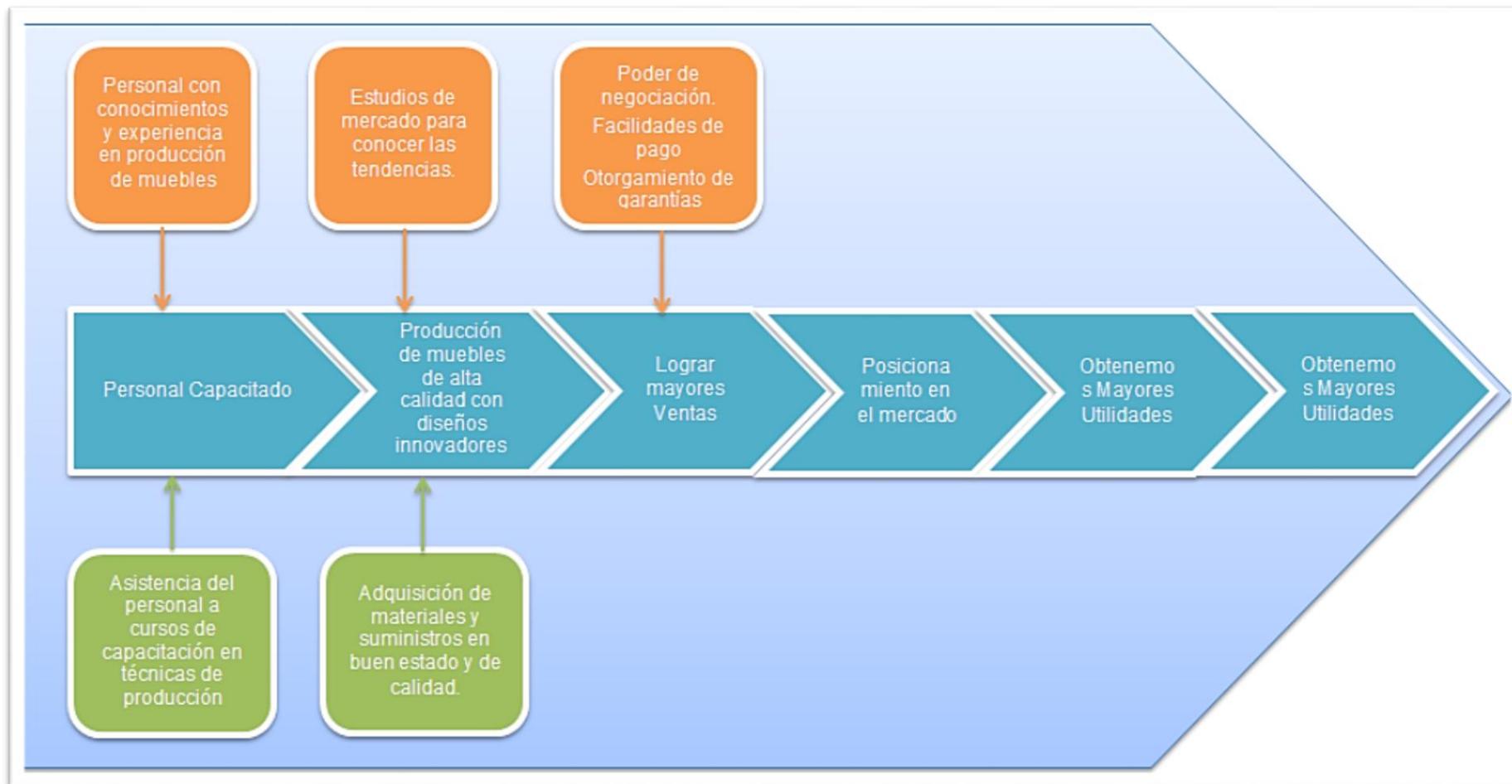
A.4. Misión

Somos una empresa fabricante y comercializadora de muebles con altos estándares de calidad teniendo como cliente activo a la región de la Libertad.

A.5. Visión

Ser en el 2015 una empresa moderna, competitiva y consolidada en el mercado Liberteño con parámetros de calidad definidos, generando la satisfacción de nuestros clientes externos e internos.

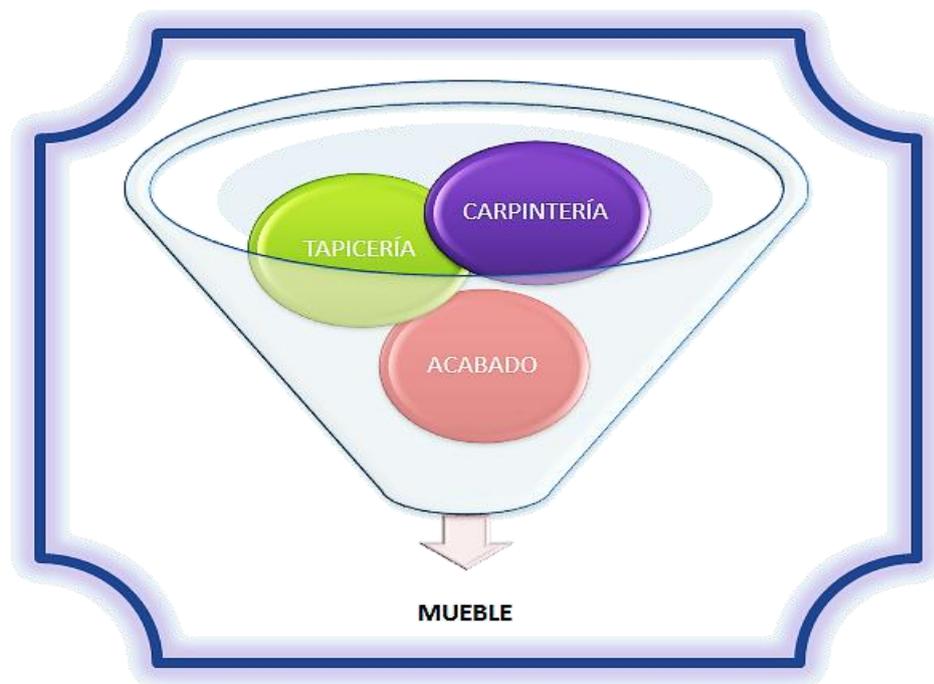
A.6. Cadena de valor



La cadena de valor realiza las siguientes actividades de apoyo, a saber:

ACTIVIDADES DE APOYO	Infraestructura de la empresa	Áreas administrativas, de ventas, almacén y producción		
	Administración de Recursos Humanos	Contratar a trabajadores que cumplan con el perfil del puesto.	Capacitación de operarios para mejorar su eficiencia y eficacia.	Bonificaciones por productividad y ventas.
	Desarrollo de tecnologías	Adquisición de maquinarias de última tecnología.	Diseños innovadores	Implementación de páginas Web.
	Compras	Compra de materiales y suministros para requisición de almacén	Recopilación de información del mercado.	Recolección de información sobre estado de los productos del cliente.
		Controlar el ingreso y salida de material y suministros. Almacenamiento y cuidado de los materiales.	Fabricación de muebles de alta calidad cumpliendo con los pedidos.	Ventas a través del contacto personal, utilizando el poder de negociación.
	Logística	Producción	Mercadotecnia	

Asimismo, las fases de producción se representan mediante el siguiente gráfico:



B. Diagnóstico de la situación actual del proceso de producción

B1. Resultado del diagnóstico a través de la recolección de información

En éste capítulo se hizo un estudio de los aspectos más importantes para la tesis y se realizó el diagnóstico y análisis aplicando los resultados de las técnicas de recolección de datos como son: observación directa, entrevistas y el cuestionario realizado a todo el personal del área de producción

Después de recolectar información a Mueblerías Medrano S.A.C, se muestran los resultados.

- **Faltantes de Materiales en los 3 últimos meses del 2015.**

PÉRDIDA O MERMA				
Cantidad	Unid. Medida	Material	Precio Unit.	Total
60	Pies	Madera	S/. 6.50	S/. 390.00
6	Planchas	Espuma de 2 " de 2mts de largo x 1mt de ancho	S/. 50.00	S/. 300.00
4	Planchas	Espuma de 1 " de 2mts de largo x 1mt de ancho	S/. 20.00	S/. 80.00
7	unid	Cojines de 5" de 55 x 50 cm	S/. 22.00	S/. 154.00
11	Kilos	Napa	S/. 15.00	S/. 165.00
8	Kilos	Picadillo	S/. 7.00	S/. 56.00
28	Mts	Tela	S/. 25.00	S/. 700.00
7	unid	Nosag	S/. 27.00	S/. 189.00
4	Tubo	Hilo	S/. 10.00	S/. 40.00
11	Mts	Yutep	S/. 5.00	S/. 55.00
12	Mts	Cierre	S/. 1.00	S/. 12.00
5	Paquete	Cola	S/. 7.00	S/. 35.00
7	Kilos	Clavos 1 1/2	S/. 6.00	S/. 42.00
5	Caja	Grapas	S/. 10.00	S/. 50.00
TOTAL, MENSUAL				S/. 2,268.00
TOTAL 3 MESES				S/. 6,804.00

En el cuadro anterior se muestra la pérdida de materiales que se obtuvieron en los 3 últimos meses. Las cifras reflejan la falta de control del manejo de almacén, pero esto también se ha venido dando en todo el año.

Las pérdidas de materiales se registraron como un gasto sin sustento.

No se asignó la responsabilidad de las pérdidas de materiales al encargado de almacén, ya que no está definido quién es realmente el encargado y cuáles son sus funciones.

En una entrevista con el Jefe de Producción se refirió que las pérdidas de materiales se pueden obtener por diversas circunstancias como los materiales entregados en mal estado, ya que no se revisan o porque no son utilizados de forma óptima, así como que los trabajadores no retornan los materiales que les sobran y éstos son llevados.

- **Inventario final de Materiales**

INVENTARIO FINAL				
Cantidad	Unid. Medida	Material	Precio Unit.	Total
20	Pies	Madera	S/. 6.50	S/. 130.00
85	Planchas	Espuma de 2 " de 2mts de largo x 1mt de ancho	S/. 50.00	S/. 4,250.00
84	Planchas	Espuma de 1 " de 2mts de largo x 1mt de ancho	S/. 20.00	S/. 1,680.00
75	unid	Cojines de 5" de 55 x 50 cm	S/. 22.00	S/. 1,650.00
74	Kilos	Napa	S/. 15.00	S/. 1,110.00
33	Kilos	Picadillo	S/. 7.00	S/. 231.00
400	Mts	Tela	S/. 25.00	S/. 10,000.00
84	unid	Nosag	S/. 27.00	S/. 2,268.00
93	Tubo	Hilo	S/. 10.00	S/. 930.00
65	Mts	Yutep	S/. 5.00	S/. 325.00
70	Mts	Cierre	S/. 1.00	S/. 70.00
92	Paquete	Cola	S/. 7.00	S/. 644.00
40	Kilos	Clavos 1 1/2	S/. 6.00	S/. 240.00
42	Caja	Grapas	S/. 10.00	S/. 420.00
TOTAL				S/. 23,948.00

Así mismo, no se encontraron formatos de salidas de materiales, ni formatos de devolución de los mismos, por lo que cualquier persona puede sacar los materiales sin ninguna supervisión ni autorización.

PÉRDIDA O MERMA				
Cantidad	Unid. Medida	Material	Precio Unit.	Total
60	Pies	Madera	S/. 6.50	S/. 390.00
6	Planchas	Espuma de 2 " de 2mts de largo x 1mt de ancho	S/. 50.00	S/. 300.00
4	Planchas	Espuma de 1 " de 2mts de largo x 1mt de ancho	S/. 20.00	S/. 80.00
7	unid	Cojines de 5" de 55 x 50 cm	S/. 22.00	S/. 154.00
11	Kilos	Napa	S/. 15.00	S/. 165.00
8	Kilos	Picadillo	S/. 7.00	S/. 56.00
28	Mts	Tela	S/. 25.00	S/. 700.00
7	unid	Nosag	S/. 27.00	S/. 189.00
4	Tubo	Hilo	S/. 10.00	S/. 40.00
11	Mts	Yutep	S/. 5.00	S/. 55.00
12	Mts	Cierre	S/. 1.00	S/. 12.00
5	Paquete	Cola	S/. 7.00	S/. 35.00
7	Kilos	Clavos 1 1/2	S/. 6.00	S/. 42.00
5	Caja	Grapas	S/. 10.00	S/. 50.00
TOTAL MENSUAL				S/. 2,268.00
TOTAL ANUAL				S/. 27,216.00

- **Mano de Obra**

Para la fabricación de los muebles se utilizan 3 trabajadores, los cuales en el momento de la visita encontramos que no estaban haciendo nada en algunas horas, y esto se daba semanalmente, por lo que se origina el siguiente gasto, y se detalla a continuación:

Trabajador	Horas Ociosas /semanales	Costo de Horas	Total
Armador	2.5	S/. 16.67	S/. 41.67
Tejedor	1.5	S/. 16.67	S/. 25.00
Afinador	2	S/. 16.67	S/. 33.33
TOTAL	6		S/. 100.00

En una entrevista con los trabajadores, nos comentaron que no hacían nada en esos momentos porque trabajaban sin comunicación, ya que no tenían definido sus funciones o por falta de materiales.

A la vez se elaboró un control en las horas trabajadas, en donde se muestra lo siguiente:

Trabajador	Horas Ociosas / diario	Costo de Horas	Total
Armador	2	S/. 16.67	S/. 1,600.00
Tejedor	1.5	S/. 16.67	S/. 1,200.00
Afinador	2.5	S/. 16.67	S/. 2,000.00
COSTO ANUAL			S/. 4,800.00

Lo que nos lleva a concluir que para fabricar un mueble se necesita la siguiente cantidad de horas:

Trabajador	Horas Efectivas / diario	Costo de Horas	Total
Armador	5	S/. 16.67	S/. 333.33
Tejedor	5.5	S/. 16.67	S/. 366.67
Afinador	4.5	S/. 16.67	S/. 300.00
TOTAL MENSUAL	60		S/. 1,000.00

Esto quiere decir que tenemos 24 horas mensuales ociosas, lo cual calculado anualmente serían 288 horas, lo que nos resulta lo siguiente:

- $288 \text{ h/año} / 60 \text{ h/m} = 4.8$ muebles de más que se pueden fabricar, y si somos óptimos en la venta, esto significaría, un aumento en la venta de **S/ 10,000.00**

C. Diagnóstico rentabilidad

MUEBLERIA MEDRANO S.A.C.			
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015			
ACTIVOS		PASIVO Y PATRIMONIO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Efectivo y equivalente de efectivo	6,191.00	Pasivos Financieros	125,861.06
Cuentas por Cobrar Comerciales	48,152.50	Cuentas por Pagar Comerciales	33,968.00
Mercaderías	76,288.00	Otras Cuentas por Pagar	4,485.00
Materias Primas	23,948.00	Tributos por Pagar	4,830.30
TOTAL DE ACTIVO CORRIENTE	154,579.50	TOTAL PASIVO CORRIENTE	169,144.36
ACTIVO NO CORRIENTE		PASIVO NO CORRIENTE	
		Deudas a Largo Plazo	
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	40,935.00	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	-
Depreciación	-7,706.04	TOTAL PASIVO	169,144.36
Activo Diferido	3,972.90		
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	37,201.86	PATRIMONIO	
		Capital	15,000.00
		Utilidad del Ejercicio	4,829.30
		Resultados Acumulados	2,807.70
		TOTAL PATRIMONIO	22,637.00
TOTAL ACTIVO	191,781.36	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	191,781.36

Como se observa en el Estado de Situación Financiera, la empresa cuenta con importe de materias primas en soles de S/. 23,948.00.

MUEBLERIA MEDRANO S.A.C.	
ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015	
Ventas Netas	224,420.00
Costo de Ventas	109,460.00
Utilidad Bruta	114,960.00
Gastos Operativos	
Gastos de Ventas	58,469.00
Gastos Administrativos	40,770.00
Utilidad Operativa	15,721.00
Ingresos Diversos	10,334.00
Gastos Financieros	22,044.00
Utilidad Antes de Impuestos y Participaciones	4,011.00
(-) IR (30%)	1,203.30
UTILIDAD NETA	2,807.70

Se observa en el Estado de Resultados el importe de costo de ventas es de S/. 109,460.00 y los Gastos Operativos tiene un total de S/. 99,239.00.

a) Utilidad bruta

La Utilidad Bruta del año 2015 fue de S/. 114,960.00. A nivel porcentaje sobre ventas, la Utilidad Bruta es 51.23%, el cual se explica por un efecto combinado de incremento en los costos de ventas y mayores ventas.

b) Utilidad operativa

La Utilidad Operativa del año 2015 resultó en S/. 15,721.00. A nivel porcentaje sobre ventas, la Utilidad Operativa es de 7.01% explicado por un incremento en gastos de venta el cual representa S/. 99,239.00.

c) Utilidad antes de impuestos y participaciones

La Utilidad antes de impuestos y participaciones es de S/. 4,011.00.

d) Utilidad neta

La Utilidad Neta del año 2015 resultó S/. 2,807.70, y a nivel de porcentaje de ventas se obtuvo 1.25%.

e) Índice de rotación de inventarios

La empresa Mueblería Medrano S.A.C. tiene un índice de rotación de inventarios de 1.43 veces que se rotan dichos inventarios. Sin embargo, estos resultados no dejan de ser negativos para la rentabilidad de la empresa ya que el mantener inventarios en promedio 1 año, se incurre en inversión de capital, el cual se encuentra inmovilizado y no genera la agilización de la actividad comercial y por ende el incremento de la rentabilidad, consecuentemente la empresa genera mayor endeudamiento e incrementa sus gastos, pudiendo tener menos stock y mayores ventas. (ver Anexo 3)

D. Evaluación de Riesgos

- **Identificación de Riesgos**

En Mueblería Medrano S.A.C. se realiza un inventario de riesgos inherentes al proceso de producción para implementar el sistema de gestión de riesgos.

Esta técnica permite determinar la cantidad de riesgos que se suscitan a nivel del proceso de producción, a saber:

#	Riesgo (si)	Posible resultado (entonces)	Síntoma
1.-	<i>Recepción de materiales de mala calidad o con imperfecciones, y a la vez faltantes de estos.</i>	<i>Incumplimiento con los clientes.</i>	<i>No hay supervisión al momento de ingreso de mercadería</i>
2.-	<i>Piezas mal trazadas, cortadas en exceso o menor de acuerdo al margen del trazo.</i>	<i>Que el producto final resulte con errores.</i>	<i>No hay supervisión o revisión del procedimiento</i>
3.-	<i>Mal cosido de la tela u otro cosido al establecido</i>	<i>Presentación de productos mal elaborados</i>	<i>Falta de control en el área</i>
4.-	<i>Corte de espuma de manera imprecisa, cojines de diferentes peso y tapizado pocos precios</i>	<i>Pérdidas de mercadería</i>	<i>Personal con falta de capacidad para su labor</i>
5.-	<i>Aplicación de Adornos no relacionados al modelo del mueble</i>	<i>Pérdidas de mercadería</i>	<i>Personal sin criterio y experiencia</i>
6.-	Bajas medidas en el Control de Calidad	Baja demanda por parte de los clientes. Mercadería en mal estado e inservible.	Incumplimiento en los estándares de calidad para la adquisición de mercadería
7.-	<i>Incumplimiento en el número de muebles a ensamblar, color inadecuado y pintura de baja calidad.</i>	<i>Que no tenga suficiente mercadería.</i>	<i>Mal manejo en el control de inventarios de mercadería.</i>

TABLA 1: Identificación de Riesgos

- **Evaluación de los riesgos**

Mueblería Medrano S. A. C utiliza la matriz de riesgos como una forma de representar que los riesgos más significativos (mayor probabilidad y/o impacto) resalten, diferenciándolos de los menos significativos (menor

		4	8	12	16
PROBABILIDAD	Máximo	4	8	12	16
	Alto	3	6	9	12
	Medio	2	6	6	8
	Bajo	1	2	3	4
		Leve	Moderado	Critico	Muy Critico
		IMPACTO			

probabilidad y/o impacto).

ESCALA DE VALORACIÓN DEL RIESGO	
● 16	RIESGO MAXIMO
● 8-12	RIESGO ALTO
● 4-6	RIESGO MEDIO
● 1-3	RIESGO BAJO

GRÁFICO 1: Probabilidad vs Impacto

#	Riesgo (si)	Posible resultado (entonces)	Síntoma	Probabilidad (A/M/B)	Impacto (A/M/B)	Prioridad (1 - 9)
1.-	Recepción de materiales de mala calidad o con imperfecciones, y a la vez faltantes de estos.	Incumplimiento con los clientes.	No hay supervisión al momento de ingreso de mercadería	ALTO	ALTO	1
2.-	Piezas mal trazadas, cortadas en exceso o menor de acuerdo al margen del trazo.	Que el producto final resulte con errores.	No hay supervisión o revisión del procedimiento	MEDIO	ALTO	3
3.-	Mal cosido de la tela u otro cosido al establecido	Presentación de productos mal elaborados	Falta de control en el área	ALTO	ALTO	1
4.-	Corte de espuma de manera imprecisa, cojines de diferentes peso y tapizado poco precios	Pérdidas de mercadería	Personal con falta de capacidad para su labor	ALTO	ALTO	1
5.-	Aplicación de Adornos no relacionados al modelo del mueble	Pérdidas de mercadería	Personal sin criterio y experiencia	MEDIO	MEDIO	5
6.-	Bajas medidas en el Control de Calidad	Baja demanda por parte de los clientes. Mercadería en mal estado e inservible.	Incumplimiento en los estándares de calidad para la adquisición de mercadería	MEDIA	ALTA	3
7.-	Incumplimiento en el número de muebles a ensamblar, color inadecuado y pintura de baja calidad.	Que no tenga suficiente mercadería.	Mal manejo en el control de inventarios de mercadería.	ALTO	ALTO	1

TABLA 1: Evaluación de Riesgos

5.2 Diseñar un Plan de Trabajo para la implementación del Sistema de Control Interno que permita la mejora de su situación económica.

PLAN DE TRABAJO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA MUEBLERÍA MEDRANO SAC

A) Determinación de tiempos, plazos y responsables

De acuerdo a las necesidades de implementación del Sistema de Control Interno en el proceso de Producción de Mueblería Medrano S.A.C., se presenta a continuación el detalle a nivel de factor de control, indicando los responsables de su ejecución pudiendo ser el personal de la entidad con la contratación de nuevo personal para implementar el área de producción. La duración o tiempo estimado para su implementación, se presenta a continuación:

COMPONENTE/FACTOR DE CONTROL	RESPONSABILIDAD	TIEMPO/SEMANAS
<u>1 Filosofía de la gestión de riesgos</u> Formalizar el Compromiso de la Alta Dirección y el personal de la empresa para llevar a cabo el proceso de implementación del Sistema de Control Interno en la entidad.	GERENCIA/PRODUCCIÓN	1 SEMANA
<u>2 Consejo de administración/dirección</u> Elaborar el Organigrama con la inserción del área de Producción y el Manual de Organización y Funciones, a fin de que reflejen realmente las funciones y el accionar de dicha área.	ADMINISTRACION/PRODUCCIÓN	1 SEMANA
<u>3 Integridad y valores éticos</u> Crear el código de ética y difundirlo a todo el personal a través de talleres de sensibilización sobre valores	ADMINISTRACION	1 SEMANA

éticos.		
<u>4 Asignación de autoridad y responsabilidad</u> Asignar la línea de autoridad y responsabilidad de los servidores en el cumplimiento de sus funciones para desarrollar la implementación del Sistema de Control Interno.	GERENCIA/CONTABILIDAD	1 SEMANA
<u>5 Políticas y procesos</u> Realizar las políticas del área de producción para seguir con el cumplimiento de las funciones y actividades para el desarrollo de la implementación.	PRODUCCIÓN	2 SEMANA
<u>6 Objetivos estratégicos</u> Analizar la situación para establecer los objetivos estratégicos de la empresa.	GERENCIA/PRODUCCIÓN	1 SEMANA
<u>7 Inventario eventos</u> Realizar el inventario de eventos a nivel del proceso de producción.	CONTABILIDAD/PRODUCCIÓN	2 SEMANAS
<u>8 Controles específicos de la entidad</u> Procedimientos para cada uno de los procesos y/o actividades que realizan en el proceso de producción	CONTABILIDAD / PRODUCCIÓN	2 SEMANAS
Mejorar la gestión de compra con los proveedores y establecer fechas oportunas de entrega para transmitir las a los clientes.	GERENCIA/LOGISTICA	1 SEMANA
Acondicionamiento de un almacén óptimo	GERENCIA/PRODUCCIÓN	1 SEMANA
Mejorar la contratación de personal y controlar la mercadería desde su ingreso hasta su salida: Jefe de logística y almacenero.	GERENCIA/ADMINISTRACION	1 SEMANA
Implementar nuevos documentos al momento de realizar las compras y tomar en cuenta las fechas de	ADMINISTRACION/PRODUCCION	1 SEMANA

ingreso y salidas de almacén para mantener el stock necesario.		
<u>9 Información</u>	ADMINISTRACION/PRODUCCION	1 SEMANA
Establecer el desarrollo de políticas sobre la información y responsabilidad en el proceso de producción.		
<u>10 Comunicación</u>	ADMINISTRACIO/ PRODUCCIÓN	1 SEMANA
Desarrollar políticas de comunicación interna acorde con el adelanto tecnológico, con la finalidad de lograr una comunicación fluida con el personal.		

A) Cronograma de ejecución de actividades

El presente cronograma se ha elaborado tomando como base las necesidades de implementación, con un total de 23 semanas para la ejecución de las actividades de implementación del sistema de control interno en el proceso de producción, a continuación:

COMPONENTE/FACTOR DE CONTROL	TIEMPO/SEMANAS	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
<u>1 Filosofía de la gestión de riesgos</u> Formalizar el Compromiso de la Alta Dirección y el personal de la empresa para llevar a cabo el proceso de implementación del Sistema de Control Interno en la entidad.	1 SEMANA	1																
<u>2 Consejo de administración/dirección</u> Elaborar el Organigrama con la inserción del área de Producción y el Manual de Organización y Funciones, a fin de que reflejen realmente las funciones y el accionar de dicha área.	1 SEMANA		1															
<u>3 Integridad y valores éticos</u> Crear el código de ética y difundirlo a todo el personal a través de talleres de sensibilización sobre valores éticos.	1 SEMANA			1														
<u>4 Asignación de autoridad y responsabilidad</u>	1 SEMANA				1													

COMPONENTE/FACTOR DE CONTROL	TIEMPO/SEMANAS	IMPORTE ESTIMADO TOTAL S/.	
<u>1 Filosofía de la gestión de riesgos</u> Formalizar el Compromiso de la Alta Dirección y el personal de la empresa para llevar a cabo el proceso de implementación del Sistema de Control Interno en la entidad.	1 SEMANA	S/.	400.00
<u>2 Consejo de administración/dirección</u> Elaborar el Organigrama con la inserción del área de Producción y el Manual de Organización y Funciones, a fin de que reflejen realmente las funciones y el accionar de dicha área.	1 SEMANA	S/.	350.00
<u>3 Integridad y valores éticos</u> Crear el código de ética y difundirlo a todo el personal a través de talleres de sensibilización sobre valores éticos.	1 SEMANA	S/.	300.00
<u>4 Asignación de autoridad y responsabilidad</u> Asignar la línea de autoridad y responsabilidad de los servidores en el cumplimiento de sus funciones para desarrollar la implementación del Sistema de Control Interno.	1 SEMANA	S/.	300.00
<u>5 Políticas y procesos</u> Realizar las políticas del área de producción para seguir con el cumplimiento de las funciones y actividades para el desarrollo de la implementación.	2 SEMANA	S/.	350.00
<u>6 Objetivos estratégicos</u> Analizar la situación para establecer los objetivos estratégicos de la empresa.	1 SEMANA	S/.	300.00
<u>7 Inventario eventos</u> Realizar el inventario de eventos a nivel del proceso de producción.	2 SEMANAS	S/.	350.00
<u>8 Controles específicos de la entidad</u> Procedimientos para cada uno de los procesos y/o actividades que realizan en el proceso de producción	2 SEMANAS	S/.	350.00
Mejorar la gestión de compra con los proveedores y establecer fechas oportunas de entrega para transmitir las a los clientes.	1 SEMANA	S/.	5,400.00

Acondicionamiento de un almacén óptimo	1 SEMANA	S/.	500.00
Mejorar la contratación de personal y controlar la mercadería desde su ingreso hasta su salida: Jefe de logística y almacenero.	1 SEMANA	S/.	350.00
Implementar nuevos documentos al momento de realizar las compras y tomar en cuenta las fechas de ingreso y salidas de almacén para mantener el stock necesario.	1 SEMANA	S/.	300.00
<u>9 Información</u>			
Establecer el desarrollo de políticas sobre la información y responsabilidad en el proceso de producción.	1 SEMANA	S/.	350.00
<u>10 Comunicación</u>			
Desarrollar políticas de comunicación interna acorde con el adelanto tecnológico, con la finalidad de lograr una comunicación fluida con el personal.	1 SEMANA	S/.	400.00
TOTAL		S/.	10,000.00

5.3 Implementar el Sistema de Control Interno COSO en el proceso de producción de la empresa.

A. Control de Materiales

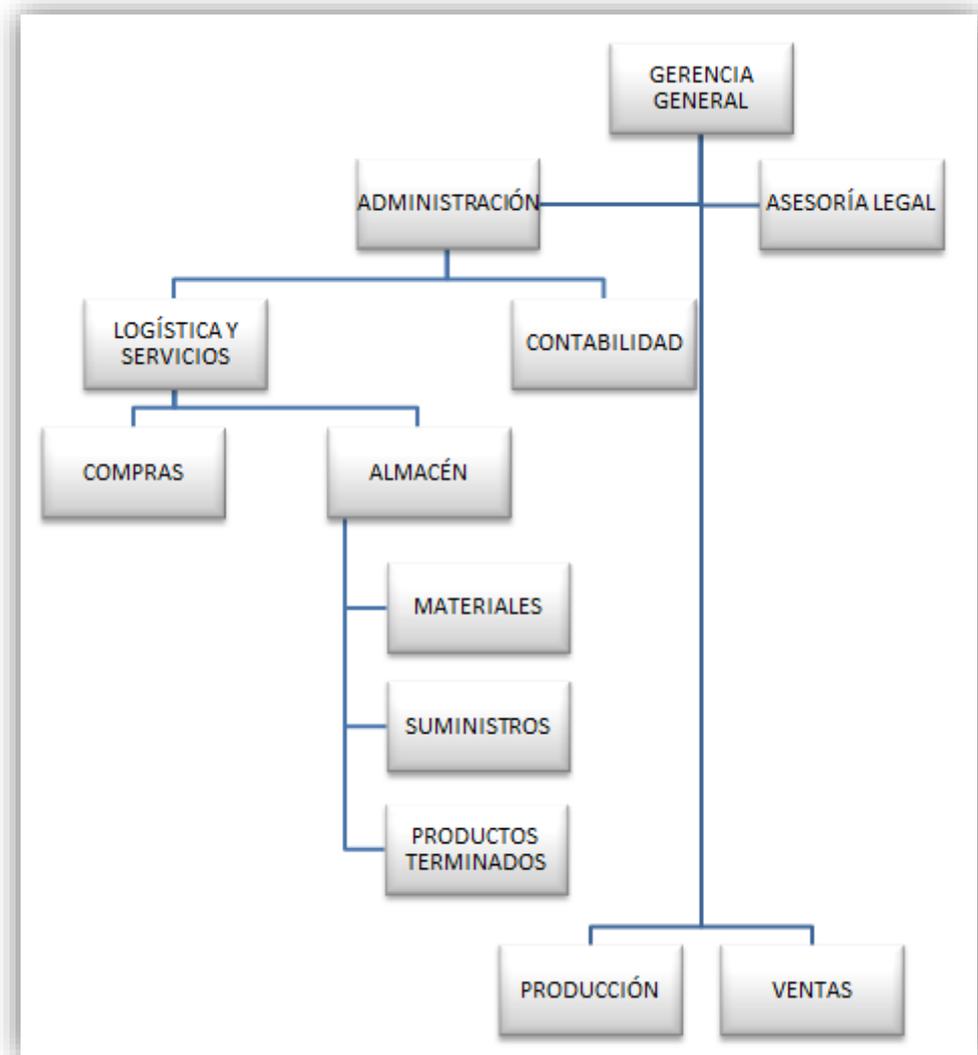
Para el control de materiales en la salida de inventarios, se elaborarán los siguientes formatos. Dependiendo qué tantos aspectos queremos controlar, serán los formatos que necesitemos.

CONTROL DE PEDIDOS		
FECHA	<input type="text"/>	FOLIO <input type="text"/>
DEPARTAMENTO	<input type="text"/>	
ARTÍCULO	PRESENTACIÓN	CANTIDAD
FIRMA - JEFE DEPARTAMENTO _____ FIRMA - ALMACÉN _____		
OBSERVACIONES: _____		

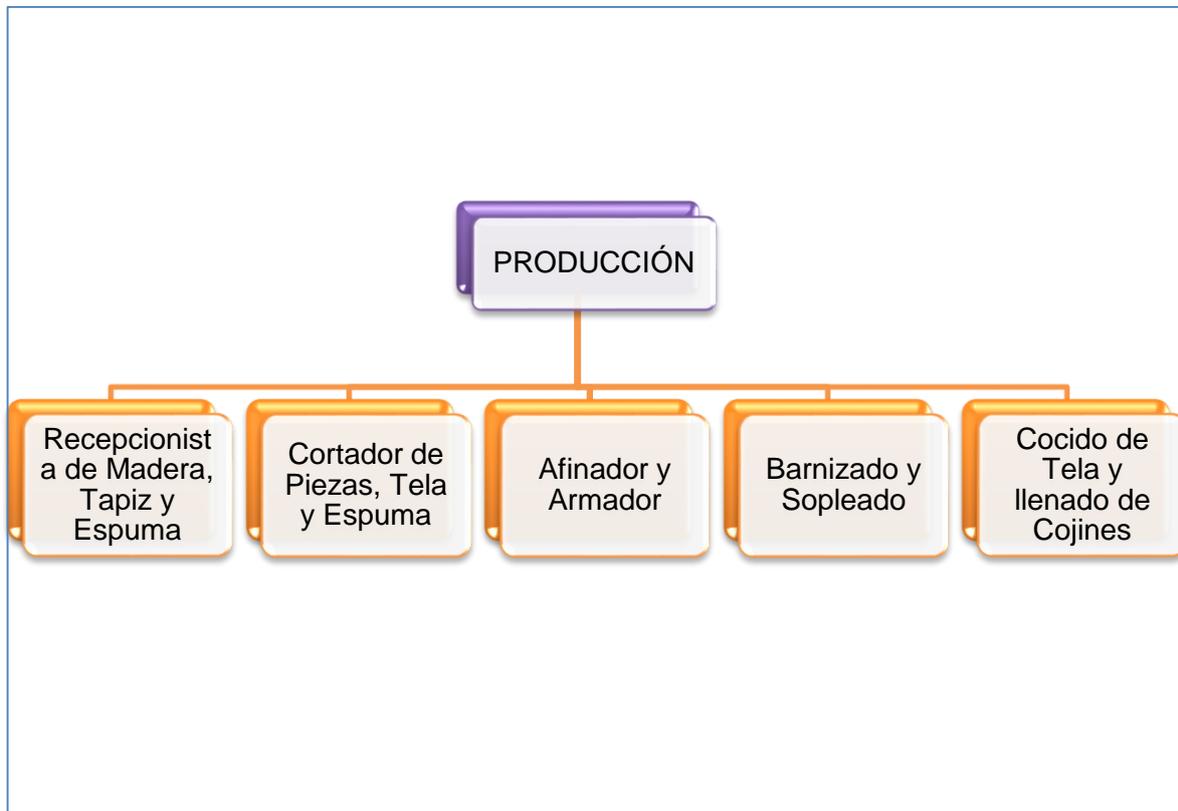
CONTROL DE MERMAS / PÉRDIDAS			
FECHA	<input style="width: 90%;" type="text"/>	FOLIO	<input style="width: 90%;" type="text"/>
DEPARTAMENTO	<input style="width: 95%;" type="text"/>		
ARTÍCULO	CANTIDAD	ÁREA	MOTIVO
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: flex-start;"> <div style="width: 45%; border-top: 1px solid black; padding-top: 5px;">FIRMA - JEFE DEPARTAMENTO</div> <div style="width: 45%; border-top: 1px solid black; padding-top: 5px;">FIRMA - ALMACÉN</div> </div>			
OBSERVACIONES: _____			

B. Estructura Organizacional

En la empresa MUEBLERIA MEDRANO S.A.C, la estructura organizacional se implementa de la siguiente manera:



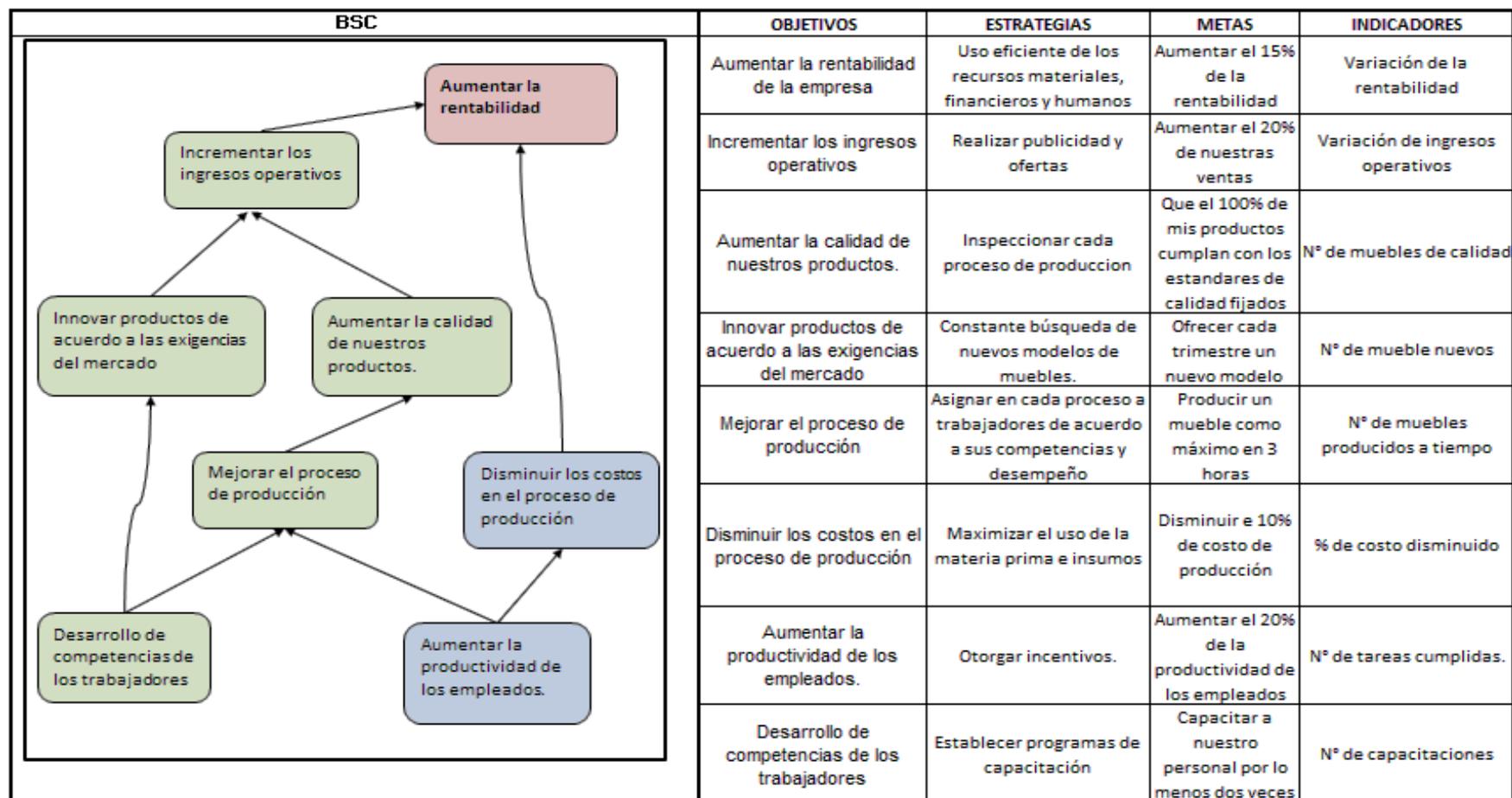
Se implementa la creación de la nueva estructura orgánica de la empresa, conjuntamente con el área de producción, que va de la mano con el área de almacén ya que no sólo debe representar meramente como un proceso sino que debe existir como tal, la cual se muestra a continuación:



Se implementa la visión, misión y objetivos estratégicos a nivel de la empresa y también a nivel del proceso productivo.



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA MUEBLERÍA MEDRANO SAC



Asimismo, se implementa el Manual de Organización y Funciones a nivel del proceso productivo de la Empresa Mueblería Medrano SAC, a saber:

MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA” MUEBLERIA MEDRANO SAC”	
I. IDENTIFICACION	
AREA	PRODUCCION
CARGO	RECEPCIONISTA DE MADERA
JEFE INMEDIATO	JEFE DE PRODUCCION
II.FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> - Recepción de la madera de acuerdo al pedido - Verificar que la madera tenga bajo contenido de humedad, para lo cual existen medidores digitales que con precisión y factibilidad determinan la humedad de la madera. - Verificar la cantidad de manera que se ingresa y comprobar con lo solicitado. - Darle la respectiva salida de los materiales a las áreas requeridas. - Realizar inventario físico de los materiales. 	
III.OBJETIVOS	
<ul style="list-style-type: none"> - Recibir la madera con las especificaciones, que no esté rota, pandeada, con grietas y excesivos nudos. - Que la recepción de la madera este de acuerdo a la cantidad solicitada. - La buena administración de los materiales 	

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA EMPRESA” MUEBLERIA
MEDRANO SAC”**

I. IDENTIFICACION

AREA	PRODUCCION
CARGO	CORTADOR DE PIEZAS
JEFE INMEDIATO	JEFE DE PRODUCCION

II. FUNCIONES

- Cepillar la madera para darle uniformidad
- Realizar las mediciones del trazado de acuerdo al diseño del mueble
- Trazar la madera de acuerdo al diseño del mueble
- Cortar la madera con la sierra o herramienta necesaria de acuerdo al trazado dejando el margen respectivo

III. OBJETIVOS

- El corte de la madera sea preciso para un buen armado.
- Realizar los cortes de madera en el menor tiempo posible.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA EMPRESA” MUEBLERIA MEDRANO SAC”	
I. IDENTIFICACION	
AREA	PRODUCCION
CARGO	AFINADOR
JEFE INMEDIATO	JEFE DE PRODUCCION
II. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> – Darle acabados de los cantos, molduras, ranuras y partes machihembradas de las piezas – Realizar la afinación respetando el margen trazado – Realizar el lijado a las piezas para darle un pre acabado necesario para el ensamble 	
III. OBJETIVOS	
<ul style="list-style-type: none"> – Obtener una afinación acorde con los parámetros establecidos – Realizar la afinación en el menor tiempo posible. 	

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA EMPRESA” MUEBLERIA MEDRANO SAC”	
I. IDENTIFICACION	
AREA	PRODUCCION
CARGO	ARMADOR
JEFE INMEDIATO	JEFE DE PRODUCCION
II. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> – Ensamblar las piezas pre acabadas con pegamento tornillo y clavos, asegurando la firmeza de los muebles. – Utilizar tornillos en algunos casos para asegurar la unión de las piezas – Utilizar maderas para asegurar el correcto pegado, esto va de acuerdo al diseño del mueble 	
III. OBJETIVOS	
<ul style="list-style-type: none"> – Realizar un ensamble preciso de las piezas – Obtener una estructura resistente y correcta en el menor tiempo posible. 	

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA EMPRESA" MUEBLERIA MEDRANO SAC"	
I. IDENTIFICACION	
AREA	PRODUCCION
CARGO	BARNIZADO Y SOPLEADO
JEFE INMEDIATO	JEFE DE PRODUCCION
II. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> – Barnizar la estructura del mueble ensamblado para darle uniformidad. – Utilizar los métodos conocidos para soplear la estructura del mueble de manera adecuada – Colocar el color de pintura de acuerdo al diseño del mueble. 	
III. OBJETIVOS	
<ul style="list-style-type: none"> – Realizar un barnizado y sopleado uniforme – Maximizar el uso de los recursos 	

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA EMPRESA" MUEBLERIA MEDRANO SAC"	
I. IDENTIFICACION	
AREA	PRODUCCION
CARGO	RECEPCION DE TAPIZ Y ESPUMA
JEFE INMEDIATO	JEFE DE PRODUCCION
II. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> – Recibir el tapiz y la espuma y verificar que cubra las especificaciones de las telas y espuma en cuanto a color y calidad. – Verificar la cantidad de tela y espuma que se ingresa y comprobar con lo solicitado. – Darle la respectiva salida de los materiales a las áreas requeridas. – Realizar inventario físico de los materiales. 	
III. OBJETIVOS	
<ul style="list-style-type: none"> – Recibir la tela con las especificaciones indicadas, material de calidad – Que la recepción de la tela este de acuerdo a la cantidad solicitada. – La buena administración de los materiales 	

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA EMPRESA” MUEBLERIA MEDRANO SAC”	
I. IDENTIFICACION	
AREA	PRODUCCION
CARGO	CORTADOR DE TELA
JEFE INMEDIATO	JEFE DE PRODUCCION
II. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> – Realizar las mediciones del trazado de acuerdo al diseño del mueble – Utilizar las técnicas conocidas para el cortado de la tela – Trazar la tela de acuerdo al diseño del mueble – Cortar la tela con las herramientas necesaria de acuerdo al trazado de manera precisa para el tapizado del mueble. 	
III. OBJETIVOS	
<ul style="list-style-type: none"> – Obtener un trazado y corte preciso acorde con el diseño del mueble maximizando el uso de la tela. – Realizar el corte de la tela en el menor tiempo posible. 	

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA EMPRESA “MUEBLERIA MEDRANO SAC”	
I. IDENTIFICACION	
AREA	PRODUCCION
CARGO	COCIDO DE TELA
JEFE INMEDIATO	JEFE DE PRODUCCION
II. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> – Determinar el tipo de cocido que se va a emplear en el mueble de acuerdo al diseño – Utilizar las diferentes técnicas de cocido – Saber el tipo de hilo color y cantidad a utilizar. 	
III. OBJETIVOS	
<ul style="list-style-type: none"> – Realizar un cocido de la tela de manera precisa y acorde al diseño del mueble – Realizar el cocido de la tela en el menor tiempo posible. 	

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA EMPRESA" MUEBLERIA MEDRANO SAC"	
I. IDENTIFICACION	
AREA	PRODUCCION
CARGO	CORTADOR DE ESPUMA
JEFE INMEDIATO	JEFE DE PRODUCCION
II. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> – Realizar las mediciones del trazado de acuerdo a los cojines del diseño – Utilizar las herramientas necesarias para el corte de la espuma – Cortar la espuma de manera precisa y rápida. 	
III. OBJETIVOS	
<ul style="list-style-type: none"> – Realizar el corte de espuma en el menor tiempo posible maximizando el uso de los recursos. 	

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA EMPRESA" MUEBLERIA MEDRANO SAC"	
I. IDENTIFICACION	
AREA	PRODUCCION
CARGO	LLENADO DE COJINES
JEFE INMEDIATO	JEFE DE PRODUCCION
II. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> – Llenar los cojines de acuerdo al tamaño, peso y medida. – Utilizar la cantidad suficiente de espuma para el llenado de los cojines 	
III. OBJETIVOS	
<ul style="list-style-type: none"> – Llenar los cojines de acuerdo al diseño del mueble en el menor tiempo posible. 	

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA EMPRESA” MUEBLERIA MEDRANO SAC”	
I. IDENTIFICACION	
AREA	PRODUCCION
CARGO	TAPIZADO DEL MUEBLE
JEFE INMEDIATO	JEFE DE PRODUCCION
II. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> – Tapizar el mueble con la tela cortada. – Colocar los respectivos clavos, pernos o cocido con la estructura del mueble para que el tapizado quede de manera precisa. 	
III. OBJETIVOS	
<ul style="list-style-type: none"> – Realizar un tapizado de manera precisa y eficiente de acuerdo al modelo de los muebles en el menor tiempo posible. 	

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA EMPRESA” MUEBLERIA MEDRANO SAC”	
I. IDENTIFICACION	
AREA	PRODUCCION
CARGO	ACABADO
JEFE INMEDIATO	JEFE DE PRODUCCION
II. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> – Colocar los adornos respectivos de acuerdo al diseño del mueble. – Ajustar los adornos de manera precisa. 	
III. OBJETIVOS	
<ul style="list-style-type: none"> – Aplicar adornos innovadores de acuerdo a la exigencia del mercado. 	

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA EMPRESA” MUEBLERIA MEDRANO SAC”	
I. IDENTIFICACION	
AREA	PRODUCCION
CARGO	VERIFICACION DE LA CALIDAD
JEFE INMEDIATO	JEFE DE PRODUCCION
II. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> – Verificar la precisión del mueble. – Verificar las condiciones apropiadas del mueble para su venta. – Verificar la calidad del mueble fabricado. 	
III. OBJETIVOS	
<ul style="list-style-type: none"> – Indicar la calidad del mueble fabricado para su venta. 	

CÓDIGO DE ÉTICA Y TALLERES DE SENSIBILIZACIÓN

Con respecto a la implementación del Código de Ética, se elaboró en coordinación con la Alta Dirección de la empresa el cual se adjunta en Anexo 6.

Asimismo, se realizaron dos talleres de sensibilización sobre valores éticos al personal de la alta dirección y del área de producción, con la finalidad de sensibilizar al cumplimiento del código de ética dirigido a obtener un óptimo y adecuado uso de los recursos productivos y empresariales el mismo que genere un impacto en la rentabilidad de la organización.

Por lo cual se desarrolló con el siguiente modelo:



• **Respuesta al Riesgo**

#	Riesgo (si)	Posible resultado (entonces)	Síntoma	Probabilidad (A/M/B)	Impacto (A/M/B)	Prioridad (1 - 9)	Respuesta	Responsable de la acción de respuesta
1.-	Recepción de materiales de mala calidad o con imperfecciones, y a la vez faltantes de estos.	Incumplimiento con los clientes.	No hay supervisión al momento de ingreso de mercadería	ALTO	ALTO	1	Mejorar la gestión de compras de los suministros y su calidad	Jefe de control de Inventarios
2.-	Piezas mal trazadas, cortadas en exceso o menor de acuerdo al margen del trazo.	Que el producto final resulte con errores.	No hay supervisión o revisión del procedimiento	MEDIO	ALTO	3	Mejorar y revisar el proceso de carpintería	Jefe de área de producción
3.-	Mal cosido de la tela u otro cosido al establecido	Presentación de productos mal elaborados	Falta de control en el área	ALTO	ALTO	1	Mejorar y controlar el proceso de tapicería	Jefe de área de producción
4.-	Corte de espuma de manera imprecisa, cojines de diferentes peso y tapizado poco precios	Pérdidas de mercadería	Personal con falta de capacidad para su labor	ALTO	ALTO	1	Optimizar el uso de suministros en el proceso de tapicería	Jefe de área de producción
5.-	Aplicación de Adornos no relacionados al modelo del mueble	Pérdidas de mercadería	Personal sin criterio y experiencia	MEDIO	MEDIO	5	Revisar el proceso de acabado.	Jefe de área de producción
6.-	Bajas medidas en el Control de Calidad	Baja demanda por parte de los clientes. Mercadería en mal estado e inservible.	Incumplimiento en los estándares de calidad para la adquisición de mercadería	MEDIA	ALTA	3	Buscar mercaderías de alta calidad para el consumo y sancionar al encargado de Control de calidad	Jefe de área de producción
7.-	Incumplimiento en el número de muebles a ensamblar, color inadecuado y pintura de baja calidad.	<i>Que no tenga suficiente mercadería.</i>	Mal manejo en el control de inventarios de mercadería.	ALTO	ALTO	1	La empresa debe manejar un sistema que le permita operar bien y de manera fehaciente sus productos.	Jefe de área de producción

TABLA 3: RESPUESTA A LOS RIESGOS

A. Actividades de control

Mueblería Medrano S.A.C. establece las actividades de control para asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo de manera óptima con respecto a los objetivos.

Respuesta	Tratamiento	Actividad de Control	Responsable de la acción de respuesta
Mejorar la gestión de compras de los suministros y su calidad	Reducir el Riesgo	Revisar minuciosamente que el material a recepcionar se encuentre en óptimas condiciones para su uso.	Jefe de control de Inventarios
Mejorar y revisar el proceso de carpintería	Evitar el Riesgo	Verificar estándar de piezas cortadas por plancha de madera. Supervisar que el trabajador realice una afinación precisa acorde a los parámetros y verificar la precisión del pre armado.	Jefe de área de producción
Mejorar y controlar el proceso de tapicería	Evitar el Riesgo	Verificar estándar de piezas cortadas por metros de tela. Supervisar que antes del cosido el trabajador constate el correcto coordinado de las rayas y/o figuras de la tela.	Jefe de área de producción
Optimizar el uso de suministros en el proceso de tapicería	Evitar el Riesgo	Supervisar que el trabajador respete la medida y peso del cojín a llenar.	Jefe de área de producción
Revisar el proceso de acabado.	Evitar el Riesgo	Verificar que el diseñador informe todas las características del mueble al trabajador que colocara los adornos.	Jefe de área de producción
Buscar mercaderías de alta calidad para el consumo y sancionar al encargado de Control de calidad	Reducir el Riesgo	Verificar de manera constante la calidad la mercadería obtenida.	Jefe de área de producción
La empresa debe manejar un sistema que le permita operar bien y de manera fehaciente sus productos.	Evitar el Riesgo	Asignar a personas responsables que entreguen informes de ingresos y salidas de suministros.	Jefe de área de producción

TABLA 4: ACTIVIDADES DE CONTROL

- **Documentación de procesos, actividades y tareas**

Se implementa las nuevas políticas de control en la Mueblería Medrano S. A. C, para el proceso de logística y producción, a saber:

Compras - Logística

- Determina la cantidad de unidades de los materiales necesarios para la producción.
- Adquisición de los materiales directos e indirectos del producto.
- Controlar la calidad de los materiales recibidos y que cumplan con los requisitos que el área establece.
- Administrar los precios y cotizaciones del producto.
 - Posibilidades de descuento por volumen y pronto pago.
 - Costo del transporte o flete de la mercadería desde las instalaciones del proveedor hasta el almacén general de la empresa.
 - Tiempo de entrega.
 - Servicio post-venta y soporte técnico.
 - Garantía contra todo defecto de fabricación.
 - Forma de pago (crédito o contado)
- Se encarga del proceso de recepción, clasificación y control de los materiales.
- Decide sobre cuánto y cada qué tiempo se realizan las órdenes de compra.

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

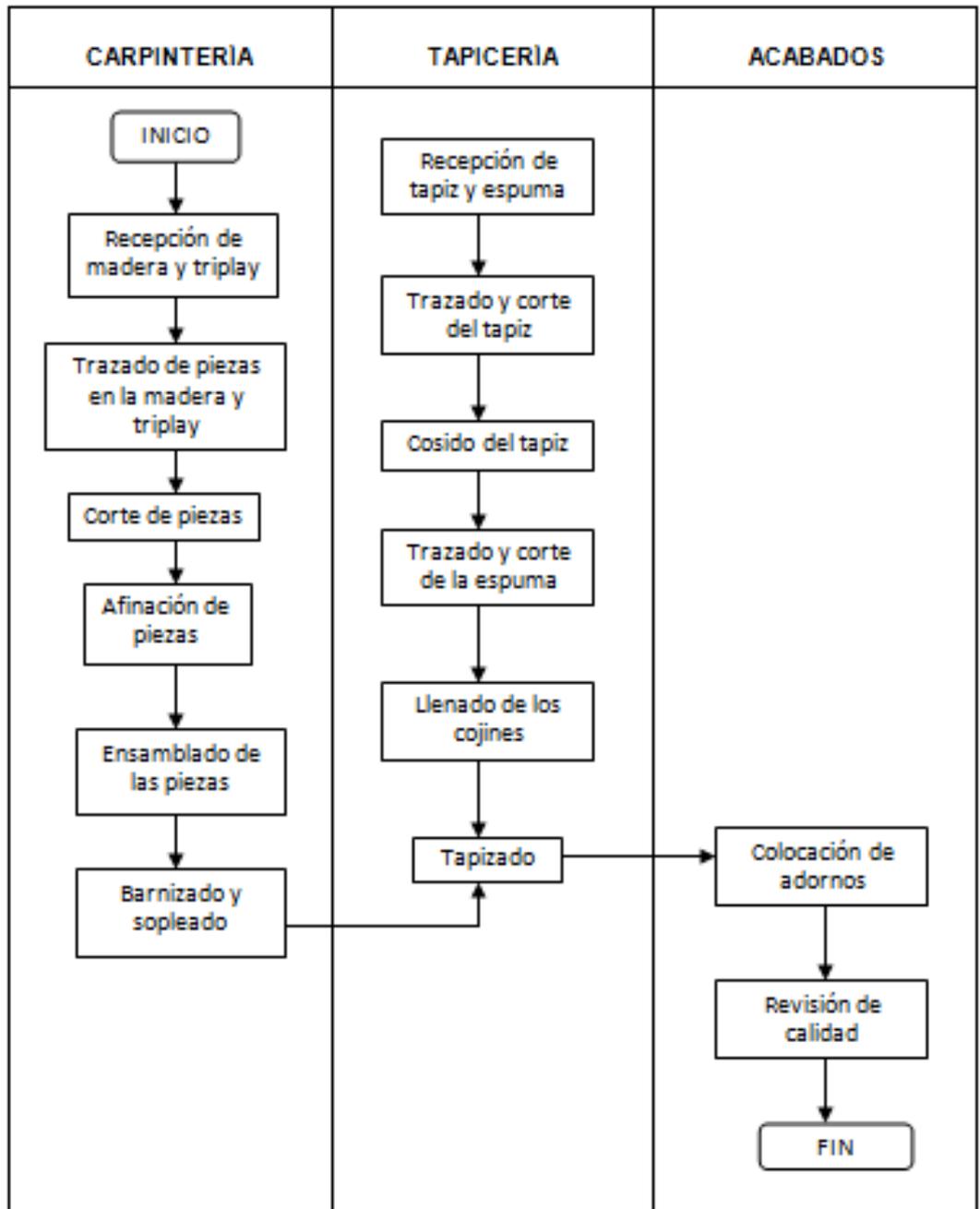
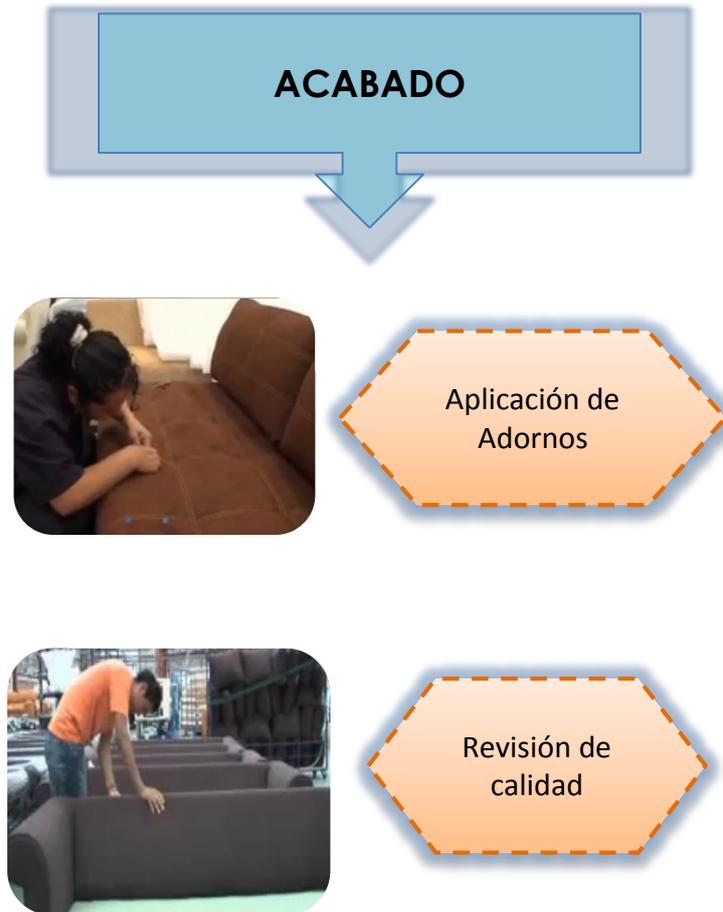


GRÁFICO 2: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN







B. Información y comunicación

Mueblería Medrano S.A.C. se enfoca en la información y comunicación al personal de las diferentes áreas a fin de permitirle cumplir con sus responsabilidades e incentivar un ambiente laboral favorable.

En tal sentido, Mueblería Medrano S.A.C. necesita que la información se realice a todo nivel de la empresa para identificar, evaluar y responder a los riesgos y consecuentemente, lograr los objetivos.

En cuanto a la comunicación, la Gerencia General proporciona comunicaciones específicas a través de reuniones con su personal para delegar funciones y mantener un control del progreso del sistema de gestión de riesgos a nivel de sus ocho componentes.

C. Supervisión

Se supervisa la gestión de riesgos y se realizan las modificaciones necesarias a fin de disminuirlos.

La evaluación se realiza durante la marcha de las actividades de supervisión permanente.

- **Actividades de Supervisión Permanente**

Las áreas de contabilidad y logística comparan los movimientos de los inventarios y la gestión de compras de mercadería de manera mensual. Asimismo, el jefe de compras revisa los tiempos de entrega de los pedidos solicitados a los proveedores y el almacenero verifica las óptimas condiciones de la mercadería.

CAPÍTULO 6 RESULTADOS

6.1 Medición del Plan de Implementación del Sistema de Control Interno diseñado ha mejorado la situación Económica y Financiera usando indicadores de medición.

Presentamos a continuación la comprobación del Plan si se hubiera Implementado el Sistema de Control Interno y como este hubiera influido en

A. Costos de Implementación

Los costos que genera la empresa en la implementación del Sistema de Control Interno diseñado para la mejora de la situación Económica y Financiera es de S/. 10,000.00.

B. Proceso de implementación del control interno en el proceso de producción

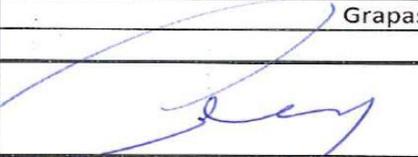
- **Control Interno**

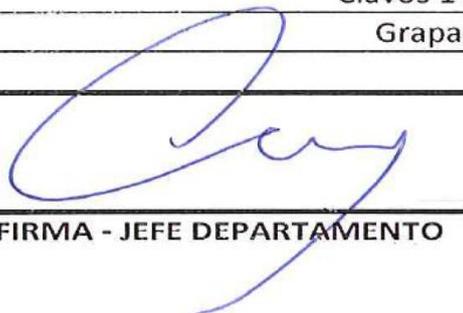
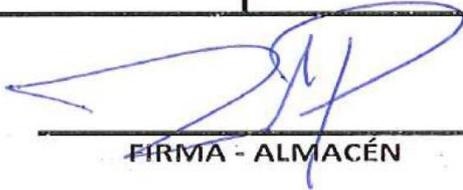
Para implementar el área de Producción y sus procesos de Control se:

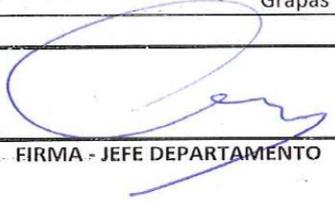
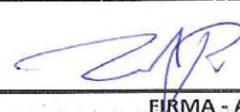
- Se ha elaborado un Manual de Organización y Funciones para especificar detalladamente las funciones en el Área de Producción.
- Se ha elaborado un Manual de Políticas del área de Producción, para especificar las políticas a utilizarse.
- Se ha diseñado un flujograma de los procesos a realizarse en el área de Producción.
- Se ha asignado al área de Producción, una persona responsable, capacitada y con experiencia para realizar las funciones del área.

C. Reportes de control de pedidos, de consumo y de mermas o pérdidas.

Después de implementar el control interno en el Área de Producción se realizaron reportes simulados para poder establecer los pedidos, consumos y mermas.

CONTROL DE PEDIDOS		
FECHA		FOLIO 1
DEPARTAMENTO	PRODUCCIÓN	
ARTÍCULO	PRESENTACIÓN	CANTIDAD
Madera	Pies	180
Espuma de 2 " de 2mts de largo x 1mt de ancho	Planchas	15
Espuma de 1 " de 2mts de largo x 1mt de ancho	Planchas	16
Cojines de 5" de 55 x 50 cm	unid	25
Napa	Kilos	26
Picadillo	Kilos	17
Tela	Mts	100
Nosag	unid	16
Hilo	Tubo	7
Yutep	Mts	35
Cierre	Mts	30
Cola	Paquete	8
Clavos 1 1/2	Kilos	10
Grapas	Caja	8
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="width: 45%; text-align: center;">  FIRMA - JEFE DEPARTAMENTO </div> <div style="width: 45%; text-align: center;">  FIRMA - ALMACÉN </div> </div>		
OBSERVACIONES:		

FORMATO DE CONSUMO	
FECHA	FOLIO 1
DEPARTAMENTO	PRODUCCIÓN
ARTÍCULO	CANTIDAD
Madera	120
Espuma de 2 " de 2mts de largo x 1mt de ancho	9
Espuma de 1 " de 2mts de largo x 1mt de ancho	12
Cojines de 5" de 55 x 50 cm	18
Napa	15
Picadillo	9
Tela	72
Nosag	9
Hilo	3
Yutep	24
Cierre	18
Cola	3
Clavos 1 1/2	3
Grapas	3
	
FIRMA - JEFE DEPARTAMENTO	FIRMA - ALMACÉN
OBSERVACIONES:	

CONTROL DE MERMAS / PÉRDIDAS			
FECHA	30/12/2015	FOLIO	1
DEPARTAMENTO	PRODUCCIÓN		
ARTÍCULO	CANTIDAD	ÁREA	MOTIVO
Madera	60	Producción	Pérdida
Espuma de 2" de 2mts de largo x 1mt de ancho	6	Producción	Pérdida
Espuma de 1" de 2mts de largo x 1mt de ancho	4	Producción	Pérdida
Cojines de 5" de 55 x 50 cm	7	Producción	Pérdida
Napa	11	Producción	Sobrante
Picadillo	8	Producción	Sobrante
Tela	28	Producción	Sobrante
Nosag	7	Producción	Sobrante
Hilo	4	Producción	Sobrante
Yutep	11	Producción	Sobrante
Cierre	12	Producción	Sobrante
Cola	5	Producción	Pérdida
Clavos 1 1/2	7	Producción	Pérdida
Grapas	5	Producción	Sobrante
 FIRMA - JEFE DEPARTAMENTO		 FIRMA - ALMACÉN	
OBSERVACIONES: Las mermas nos fueron reutilizadas ni devueltas.			

Finalmente, valorizando las pérdidas / mermas encontradas, las cuales no fueron informadas, nos resulta un monto anual de **S/ 27,216.00**

D. Situación Económica

Antes de presentar la variación de la situación económica, se debe de revisar cuales son los motivos de éstas, los cuales se presentan a continuación:

Estas variaciones van a tener un impacto en el resultado del ejercicio, en donde la situación mostrada en los estados financieros no es la correcta y sobre lo que se ha obtenido.

a) Gastos Administrativos. - Se adicionó el costo de la implementación.

DETALLE	AÑO	
	CON COSO	SIN COSO
Gastos Administrativos	21,944.00	13,554.00
Pérdida de Materiales		27,216.00
Presupuesto de Implementación	10,000.00	
TOTAL	31,944.00	40,770.00

Para la determinación de la renta neta, debería corregir el estado financiero. Para esto se determinará la composición del Costo de Venta.

DETALLE	AÑO	
	CON COSO	SIN COSO
Costo de ventas	82,244.00	109,460.00
Perdida de Materiales		-27,216.00
TOTAL	82,244.00	82,244.00

Como se observa en el cuadro la empresa respecto al costo de ventas, se hubiera obtenido una variación de S/. 27,216.00.

Con respecto a las ventas, con la eficiencia de los trabajadores y las horas utilizadas, se presenta la siguiente variación:

DETALLE	AÑO	
	CON COSO	SIN COSO
Costo de ventas	224,420.00	224,420.00
Venta de muebles	10,000.00	
TOTAL	234,420.00	224,420.00

A continuación, se muestra el Estado de Ganancias y Pérdidas

MUEBLERIA MEDRANO S.A.C.						
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS						
	SIN COSO	%	CON COSO	%	Variación	
Ventas Netas	224,420.00	100.00%	234,420.00	100.00%	10,000.00	4.27%
Costo de Ventas	109,460.00	48.77%	82,244.00	35.08%	-27,216.00	-33.09%
Utilidad Bruta	114,960.00	51.23%	152,176.00	64.92%	37,216.00	24.46%
Gastos Operativos						
Gastos de Ventas	58,469.00	26.05%	64,407.00	27.48%	5,938.00	9.22%
Gastos Administrativos	40,770.00	18.17%	31,944.00	13.63%	-8,826.00	-27.63%
Utilidad Operativa	15,721.00	7.01%	55,825.00	23.81%	40,104.00	71.84%
Ingresos Diversos	10,334.00	4.60%	6,066.80	2.59%	-4,267.20	-70.34%
Gastos Financieros	22,044.00	9.82%	10,344.64	4.41%	-11,699.36	-
Utilidad Antes de Impuestos y Participaciones	4,011.00	1.79%	51,547.16	21.99%	47,536.16	92.22%
(-) IR (30%)	1,203.30		15,464.15			
UTILIDAD NETA	2,807.70	1.25%	36,083.01	15.39%	33,275.31	92.22%

a) Margen de utilidad bruta

La Utilidad Bruta con COSO hubiera sido de S/. 152,176; cifra superior en 24.46% a la Utilidad Bruta en soles obtenida en la que no se aplica COSO. A nivel porcentaje sobre ventas, la Utilidad Bruta hubiera aumentado de 51.23% a 64.92%, el cual se explica por un efecto combinado de disminución en costos de ventas y mayores ventas y se considera la utilización óptima de los suministros, disminuyendo errores y pérdidas de material.

b) Margen de utilidad operativa

La Utilidad Operativa con COSO hubiera resultado en S/. 55,825.00; cifra mayor respecto al de SIN COSO. A nivel porcentaje sobre ventas, la Utilidad Operativa hubiera aumentado de 7.01% a 23.81%,

c) Margen antes de impuestos y participaciones

La Utilidad antes de impuestos y participaciones con COSO hubiera resultado S/. 51,547.16; cifra mayor respecto al de SIN COSO, explicado por una disminución de gastos financieros.

d) Margen de utilidad neta

La Utilidad Neta CON COSO hubiera resultado en S/. 36,083.01, evidenciando que se genera utilidad y a nivel de porcentaje de ventas se obtuvo 15.39% a comparación al del SIN COSO que se obtuvo 1.25%.

e) Índice de rotación de inventarios

La empresa Mueblería Medrano S.A.C. hubiera tenido un índice mayor de rotación de inventarios de 0.53 veces que se rotan dichos inventarios CON COSO a diferencia del año anterior que se obtuvo 1.09 veces de rotación de inventarios en el año. Lo cual influye de manera significativa en el incremento de la rentabilidad porque ya no sería en promedio 1 vez al año que se rotan los inventarios sino de 2 veces al año haciendo la reducción, cada 6 meses que se realiza dicha rotación y no cada 12 meses. Por ende, genera mayor rentabilidad debido a la alta rotación de inventarios. (Ver Anexo 4)

E. Comprobación de la mejorar en el área de Producción de la empresa Mueblerías Medrano S.A.C.

- En el diagnóstico:

- o Se detectó que en la empresa no se realizaban reportes de entregas de materiales o de consumo, debido a que los encargados no tenían definido sus funciones ni sus responsabilidades, también la inexistencia de un Manual de Funciones.
- o Se detectó pérdidas que no eran revisados ni cuestionados por la empresa, los cuales aumentaban el costo de venta de la empresa sin ningún sustento válidos.
- o Se desconocía el consumo real de la elaboración de un juego de muebles.

- Si se hubiera implementado

- o Si se hubiera implementado se habría logrado mejorar el problema de la pérdidas y mermas de materiales para la elaboración de los muebles, por lo que ya no se ha presentado debido al control y revisión de los materiales, lo cual ha generado una disminución de costo de ventas.

CAPÍTULO 7 DISCUSIÓN

La gestión en el Área de Producción implica implementar diversas estrategias para poder establecer las funciones y responsabilidades, así lo señala Colomo Gutierrez, Amanda (2009), en su tesis *Mejora y Estandarización del Proceso de Producción, en una empresa productora de envases plásticos*, cuando menciona que sobre el proceso de producción de envases plásticos actual, el cual concluye que por medio de la estructura organizacional planteada se especifican la descripción y las responsabilidades de cada puesto de trabajo para que la propuesta de mejora funcione.

La investigación realizada determinó en la fase de diagnóstico que existen diversos problemas en cuanto al manejo de los materiales y las responsabilidades. Es por ello que se diseñó procedimientos y funciones de control.

Al comparar los resultados obtenidos en el periodo de diagnóstico con el periodo de implementación se establece la reducción de pérdidas y mermas, esto se establece con los formatos de control que se elaboraron. Esto se corrobora con la tesis de Patiño Colque, Miriam Alejandra (2004) *“Evaluación del Sistema de Control Interno, en el área de almacenes de la empresa Sociedad Anónima Comercial Industrial”*, que concluyó dar pautas para presentar soluciones en alguna medida a los problemas, como es el inadecuado control dentro los almacenes y de esta forma ayudar a que los manejos de los materiales almacenados sean manejados eficazmente y también favorecer a la empresa.

El área de producción no contaba con un control de entrada y salida de materiales, así como la utilización adecuada de éstos, por lo que las faltas de materiales se hacían notar en las horas ociosas de los trabajadores, por lo que se definió correctamente el uso adecuado para la fabricación de muebles, lo cual esta investigación se relaciona con la tesis de Tinoco, E. (2010), *“Medidas para reducir los riesgos en una empresa embotelladora de bebidas gaseosas en el control del inventario de los envases de vidrio”*, en donde concluye se puede apreciar la necesidad de estandarizar procedimientos a fin de que la organización que pueda tener procedimientos que sean aplicables a todos los componentes.

CONCLUSIONES

- Queda demostrado que si se hubiera implementado el sistema de control interno en el proceso de producción, mejoraría la situación económica de la empresa Mueblería Medrano S.A.C. de Trujillo. Dicha mejora se expresa en 15.39% ya que se incrementa la rotación de inventarios dando lugar a un resultado de aproximadamente 2 veces al año que se mejora la rotación de éstos.
- En el diagnóstico de la situación actual de la empresa MUEBLERÍA MEDRANO S.A.C., el proceso de producción no tenía procedimientos establecidos, no contaban con un código de ética, no tenían un organigrama establecido, que no se preocupaban por identificar las funciones y responsabilidades. Asimismo, se diagnosticó la situación actual de la situación económica de la empresa, la cual resultó bajo en el año 2014 de S/. 2,807.70 porque se desperdiciaba suministros indispensables en el proceso de producción de los muebles, por lo que se tenía que adquirir más productos, a la par de que los gastos de ventas y administrativos aumentaban.
- Se diseñó el sistema de control de interno en el proceso de producción basado en la metodología COSO, en el cual se determina los ocho componentes que se van a desarrollar, tales como ambiente de control, establecimiento de objetivos, identificación de eventos, evaluación de riesgos, repuesta a los riesgos, actividades de control, información y comunicación; y supervisión.
- La implementación del sistema de control interno ayuda a mejorar los procesos del proceso de producción de manera eficiente y también ayuda a medir los riesgos para prevenir o evitar dichos riesgos. Los riesgos inherentes se evaluaron fueron 7 tales como: Recepción de materiales de mala calidad o con imperfecciones, y a la vez faltantes de estos. de probabilidad e impacto alto, Piezas mal trazadas, cortadas en exceso o menor de acuerdo al margen del trazo. de probabilidad media e impacto alto, Mal cosido de la tela u otro cosido al establecido de probabilidad e impacto alto, Corte de espuma de manera imprecisa, cojines de diferentes peso y tapizado poco precios de probabilidad e

impacto alto, Aplicación de Adornos no relacionados al modelo del mueble de probabilidad e impacto medio, Bajas medidas en el Control de Calidad de probabilidad media e impacto alto e Incumplimiento en el número de muebles a ensamblar, color inadecuado y pintura de baja calidad. probabilidad e impacto alto.

- Se comprobó que, si se implementaba del sistema de control interno en el proceso de producción, mejoraría la situación económica de la empresa MUEBLERÍA MEDRANO S.A.C., ya que reduce de manera significativa el costo de ventas por los motivos antes mencionados de **S/. 109,460.00 a S/. 82,244.00**, y los gastos administrativos disminuyen de **S/. 40,770.00 a S/ 31,944.00**.

RECOMENDACIONES

- Aplicar el sistema de control que se diseñó y que su evaluación se realice en forma mensual, a fin de incidir en la alineación de los objetivos estratégicos de MUEBLERIAS MEDRANO SAC.
- Se recomienda desarrollar ampliamente el sistema de control para mitigar, prevenir o evitar los riesgos que se registren.
- Se recomienda continuar con el monitoreo de los resultados a través de las ratios de rentabilidad con periodicidad mensual a fin de tomar las decisiones más convenientes para la empresa.
- Realizar un plan a largo plazo que sea evaluado periódicamente por reportes gerenciales de las respectivas áreas, medido en indicadores.

REFERENCIAS

- Agarwal, C. (2003). Los costos. (C. Gomez, Ed.) Lean Logistics - Edición 31, 104.
- Alberto, M. B. (2005). Auditoria del Control Interno. Bogotá: Ecoe.
- Alegría Torres, A. (2007). Plan de Mejora en el Area de Logistica y Despacho de la Empresa Chimú Agropecuario S.A. Tesis de Licenciatura, Universidad Privada del Norte., Trujillo-Perú.
- http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_2011_IN.pdf
- <http://blog.manqv.com/estado-de-situacion-financiera-o-economica/>
- <http://destinonegocio.com/pe/economia-pe/aprende-a-calcular-el-margen-de-utilidad-en-tu-negocio/>
- <http://es.scribd.com/doc/273094770/2-1-Gestion-por-Procesos-pdf#scribd>
- <http://es.slideshare.net/ilsegarcia/concepto-de-proceso>
- Moeller, R. (2007). “COSO Enterprise Risk Management: Understanding the New Integrated ERM Framework”. USA: John Wiley & Sons.
- Moreno, A. P. (2004). Fundamentos del Control Interno. México: Thomson.
- Pérez Fernández, J. (2009). “Gestión por procesos”. (3º edición). Madrid: ESIC EDITORIAL.
- <https://puntodevistaypropuesta.files.wordpress.com/2015/03/ratios-financieros-y-matematicas-de-la-mercadotecnia.pdf>
- http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/570/3/misari_ma.pdf

ANEXOS

ANEXO N° 1: RATIOS DE RENTABILIDAD Y ROTACIÓN DE INVENTARIOS 2014

RATIOS FINANCIEROS

Índices de Actividad

Rotación de Inventarios =

$$\frac{\text{Costo de los Bienes Vendidos}}{\text{Inventario}}$$

109,460.00	1.09
100,236.00	

La empresa tiene un índice de rotación de inventarios de 1.09 considerándose que son 1.09 veces que se rotan los inventarios.

Índices de Rentabilidad

Margen de Utilidad Bruta =

$$\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Ventas}}$$

114,960.00	51.23%
224,420.00	

La empresa dispone de 51.23% de margen de utilidad bruta (de cada sol de ventas) que queda después que la empresa pagó sus bienes.

Margen de Utilidad Operativa =

$$\frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}}$$

15,721.00	7.01%
224,420.00	

La empresa cuenta con 7.01% de margen de utilidad operativa (de cada sol de ventas) que queda después que se dedujeron todos los costos y gastos.

Margen de Utilidad Neta =

$$\frac{\text{Ganancias disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Ventas}}$$

2,807.70	1.25%
224,420.00	

La empresa cuenta con 1.25% de margen de utilidad neta (de cada sol ventas) que queda después de que se dedujeron todos los costos y gastos, incluyendo intereses e impuestos.

ANEXO N°2: CÓDIGO DE ÉTICA

CÓDIGO DE ÉTICA MUEBLERÍA MEDRAO S.A.C.

I. Presentación

En MUEBLERÍA MEDRANO S.A.C., consideramos la integridad como el más alto valor que nos distingue.

Para cumplir con este Código, es de vital importancia que seamos personas de alta calidad moral, honestidad y buen juicio.

Parte de este esfuerzo consiste en la adopción de un Código de Ética que presente los principios que forman la base de las relaciones entre MUEBLERÍA MEDRANO S.A.C., sus empleados, clientes y proveedores.

II. Ámbito de aplicación

El presente Código de Ética es creado para constituir una guía de comportamiento, el cual debe orientar a todos los colaboradores de MUEBLERÍA MEDRANO S.A.C. a cumplir con sus funciones a cabalidad y bajo los principios y valores éticos.

III. Objetivos

- Servir de guía de orientación para los colaboradores de MUEBLERÍA MEDRANO S.A.C. y así brindar un servicio de calidad a nuestros clientes.
- Difundir el código de ética entre nuestros clientes internos y externos.

IV. Valores éticos

- Puntualidad: Este valor es de suma importancia ya que está centrado al momento de brindar los servicios y en la distribución de la mercadería a los clientes.

- Responsabilidad: Este valor es de vital importancia para que nuestros colaboradores demuestren su óptimo desempeño en sus funciones correspondientes.
- Respeto: Este valor predomina en el trato entre los colaboradores de la empresa hacia los clientes y de los mismos hacia el gerente y viceversa.
- Confidencialidad: Cuando los trabajadores guardan la información competente de la organización.
- Compañerismo: Para que así los trabajadores se desempeñen en un ambiente armonioso y puedan desenvolverse adecuadamente.
- Obediencia y flexibilidad: Actuamos con obediencia antes las órdenes que se suscitan desde el superior jerárquico y flexibilidad para adaptarnos al cambio en mejora de nuestra calidad de servicio.

ANEXO N° 3: RATIOS RENTABILIDAD E ÍNDICE ROTACIÓN INVENTARIOS 2015

RATIOS FINANCIEROS

Índices de Actividad

Rotación de Inventarios =

$$\frac{\text{Costo de los Bienes Vendidos}}{\text{Inventario}}$$

	1.43
109,460.00	76,288.00

La empresa tiene un índice de rotación de inventarios de 1.43 considerándose que son 1.43 veces que se rotan los inventarios.

Índices de Rentabilidad

Margen de Utilidad Bruta =

$$\frac{\text{Ventas - Costo de los bienes vendidos}}{\text{Ventas}}$$

	51.23%
114,960.00	224,420.00

La empresa dispone de 51.23% de margen de utilidad bruta (de cada sol de ventas) que queda después que la empresa pagó sus bienes.

Margen de Utilidad Operativa =

$$\frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}}$$

	7.01%
15,721.00	224,420.00

La empresa cuenta con 7.01 % de margen de utilidad operativa (de cada sol de ventas) que queda después que se dedujeron todos los costos y gastos.

Margen de Utilidad Neta =

$$\frac{\text{Ganancias disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Ventas}}$$

	1.25%
2,807.70	224,420.00

La empresa cuenta con 1.25% de margen de utilidad neta (de cada sol ventas) que queda después de que se dedujeron todos los costos y gastos, incluyendo intereses e impuestos.

ANEXO N° 4: RATIOS RENTABILIDAD E ÍNDICE ROTACIÓN INVENTARIOS CON COSO

RATIOS FINANCIEROS

Índices de Actividad

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo de los Bienes Vendidos}}{\text{Inventario}}$$

82,244.00	0.68
120,283.20	

La empresa tiene un índice de rotación de inventarios de 0.68 considerándose que son 0.68 veces que se rotan los inventarios.

Índices de Rentabilidad

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Ventas}}$$

152,176.00	64.92%
234,420.00	

La empresa dispone de 64.92% de margen de utilidad bruta (de cada sol de ventas) que queda después que la empresa pagó sus bienes.

$$\text{Margen de Utilidad Operativa} = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}}$$

55,825.00	23.81%
234,420.00	

La empresa cuenta con 23.81% de margen de utilidad operativa (de cada sol de ventas) que queda después que se dedujeron todos los costos y gastos.

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = \frac{\text{Ganancias disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Ventas}}$$

36,083.01	15.39%
234,420.00	

La empresa cuenta con 15.39% de margen de utilidad neta (de cada sol ventas) que queda después de que se dedujeron los costos y gastos, incluyendo intereses e impuestos