



FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

“CONTROL INTERNO COSO ERM Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA PROMETAL, LIMA 2016”

Tesis para optar el título profesional de:

Contadora Pública

Autora:

Melissa Esther Vásquez Aguilar

Asesor:

MG.C.P.C. Jorge Luis Morales Santivañez

Lima – Perú

2018

APROBACIÓN DE LA TESIS

El (La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por el (la) Bachiller **Melissa Esther Vásquez Aguilar**, denominada:

**“CONTROL INTERNO COSO ERM Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD
DE LA EMPRESA PROMETAL, LIMA 2016”**

MG. C. P. C. Jorge Luis Morales Santivañez

ASESOR

C. P. C. Eva Judith Berlanga Valdez

JURADO

PRESIDENTE

C. P. C. César Peña Oxolón

JURADO

C. P. C. Daniel Robles

JURADO

DEDICATORIA

Al Señor, por ayudarme en llegar a la meta final, por haberme brindado la oportunidad de conocer tantas personas maravillosas que me enseñaron lo mejor de ellas para el día de hoy ser una mejor mujer.

El presente trabajo va dedicado para mi familia que siempre está ahí para apoyarme y darme ánimos. Del mismo modo, a la empresa PROMETAL, a los estudiantes y demás interesados que también quieran investigar y explayarse en los temas de los impactos que genera un buen control interno en las empresas. Agradezco de forma sincera su valiosa colaboración.

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a los profesores y asesores de la Universidad Privada del Norte, por encaminarnos y darnos las herramientas necesarias para el desarrollo de este trabajo de investigación que sin ellos, esta investigación hubiera sido imposible, muchos de ellos dejaron de hacer sus actividades personales por apoyarnos en la realización de este trabajo, a todos ellos mis sinceras gracias.

A mi familia, por el gran apoyo incondicional y por la compañía que me brindaron en los buenos y malos momentos, gracias a las herramientas y a las posibilidades que me brindaron pude realizar este trabajo. También agradezco a los amigos cercanos de la familia, que sin darse cuenta me compartieron grandes conocimientos en el ámbito laboral de la Contabilidad.

Por último, también agradezco a mis amigos futuros contadores profesionales que, a pesar de que exista tanta competitividad en nuestro rubro, nos compartimos información actualizada y nos ayudamos entre todos para lograr terminar nuestras investigaciones de tesis, les deseo lo mejor y espero sigamos juntos porque este camino recién acaba de empezar.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA TESIS

DEDICATORIA..... iv

AGRADECIMIENTO v

ÍNDICE DE CONTENIDOS vi

ÍNDICE DE TABLAS..... ix

ÍNDICE DE FIGURAS..... xi

RESUMEN xii

ABSTRACT..... xiii

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN 1

1.1. Realidad Problemática..... 3

1.2. Formulación del problema..... 8

 1.2.1. *Problema Principal* 8

 1.2.2. *Problemas Específicos*..... 8

1.3. Justificación 9

1.4. Limitaciones 10

1.5. Objetivos..... 10

 1.5.1. *Objetivo general*..... 10

 1.5.2. *Objetivos específicos* 10

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO..... 11

2.1. Antecedentes 11

 2.1.1. *Internacionales*..... 11

 2.1.2. *Nacionales*..... 16

2.2. Bases teóricas..... 19

2.2.1.	<i>Conceptos de la Variable Independiente: Control Interno COSO ERM...</i>	23
2.2.2.	<i>Conceptos de la Variable Dependiente: Rentabilidad</i>	27
2.3.	Hipótesis	31
2.3.1.	<i>Hipótesis Principal</i>	31
2.3.2.	<i>Hipótesis Secundarias</i>	31
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....		31
3.1.	Operacionalización de variables	31
3.1.1.	<i>Variable Independiente: Control Interno COSO ERM</i>	32
3.1.2.	<i>Variable Dependiente: Rentabilidad.....</i>	33
3.2.	Diseño de investigación.....	34
3.2.1.	<i>Investigación Descriptiva</i>	34
3.2.2.	<i>Investigación Explicativa.....</i>	34
3.2.3.	<i>Transversal: Correlacional-causal</i>	34
3.3.	Unidad de estudio.....	35
3.4.	Población	35
3.5.	Muestra	35
3.6.	Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos.....	36
3.7.	Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos	36
CAPÍTULO 4. RESULTADOS		37
4.1.	Resultados de las Encuestas	37
4.2.	Resultados de las Entrevistas.....	52
4.2.1.	<i>Entrevista al Gerente General y al Contador Público de la empresa PROMETAL.....</i>	52
4.2.2.	<i>Entrevista al Gerente de Producción</i>	59
4.3.	PROPUESTA.....	64
4.3.1.	<i>Datos Informativos</i>	64
4.3.2.	<i>Método</i>	65
4.3.3.	<i>Situación Actual de la empresa PROMETAL.....</i>	68
4.3.4.	<i>Antecedentes.....</i>	68
4.3.5.	<i>Descripción de las situaciones observadas</i>	70
4.3.6.	<i>Análisis de los Ratios.....</i>	76
4.3.7.	<i>Elaboración de Matrices de Riesgo para la empresa PROMETAL.....</i>	81
4.3.8.	<i>Riesgos Priorizados Top 8.....</i>	104
CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN.....		133
5.1.	Planteamiento de la Hipótesis Principal	133
5.1.1.	<i>Verificación de la Hipótesis Principal</i>	134
5.2.	Planteamiento de la 1ra Hipótesis Secundaria.....	139

5.2.1. Verificación de la 1ra Hipótesis Secundaria	139
5.3. Planteamiento de la 2da Hipótesis Secundaria	144
5.3.1. Verificación de la 2da Hipótesis Secundaria.....	145
5.4. Planteamiento de la 3ra Hipótesis Secundaria.....	150
5.4.1. Verificación de la 3ra Hipótesis Secundaria	150
CONCLUSIONES.....	156
RECOMENDACIONES	157
REFERENCIAS	158
ANEXOS	162

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. <i>Matriz de Control Interno COSO ERM</i>	32
Tabla N° 2. <i>Matriz de Rentabilidad</i>	33
Tabla N° 3. <i>Pregunta N° 1. La Compañía posee un organigrama estructural</i>	38
Tabla N° 4. <i>Pregunta N° 2. Sistema de selección del personal</i>	39
Tabla N° 5. <i>Pregunta N° 3. Manuales actualizados de procesos y procedimientos</i>	40
Tabla N° 6. <i>Pregunta N° 4. La incidencia de la liquidez y la rentabilidad en la toma de decisiones</i> ...	41
Tabla N° 7. <i>Pregunta N° 5. Enfoque Financiero (rentabilidad)</i>	42
Tabla N° 8. <i>Pregunta N° 6. Liquidez – Rentabilidad</i>	43
Tabla N° 9. <i>Pregunta N° 7. Sistema de Comunicación Interna</i>	44
Tabla N° 10. <i>Pregunta N° 8. Funciones según el cargo</i>	45
Tabla N° 11. <i>Pregunta N° 9. Propuestas Financieras del personal</i>	46
Tabla N° 12. <i>Pregunta N° 10. Reingenierías para mejorar los procesos</i>	47
Tabla N° 13. <i>Pregunta N° 11. Planificación del Control Interno COSO ERM</i>	48
Tabla N° 14. <i>Pregunta N° 12. Tecnología actual de la Compañía</i>	49
Tabla N° 15. <i>Pregunta N° 13. Capacidad de un Crecimiento Sostenido</i>	50
Tabla N° 16. <i>Pregunta N° 14. Cumplimiento de las tareas planificadas</i>	51
Tabla N° 17. <i>Empleados de la empresa PROMETAL</i>	68
Tabla N° 18. <i>Roles de las áreas de la empresa PROMETAL</i>	69
Tabla N° 19. <i>Descripción de los sucesos ocurridos dentro de la empresa PROMETAL</i>	70
Tabla N° 20. <i>Objetivos Estratégicos Financieros</i>	84
Tabla N° 21. <i>Objetivos Estratégicos con el Cliente</i>	85
Tabla N° 22. <i>Objetivos Estratégicos en los Procesos Internos</i>	86
Tabla N° 23. <i>Objetivos Estratégicos para el Aprendizaje y Crecimiento</i>	87
Tabla N° 24. <i>Universo de Riesgos Estratégicos</i>	89
Tabla N° 25. <i>Universo de Riesgos Operacionales</i>	91
Tabla N° 26. <i>Universo de Riesgos Financieros</i>	92
Tabla N° 27. <i>Universo de Riesgos de Cumplimiento</i>	93
Tabla N° 28. <i>Criterios de Evaluación de la Probabilidad</i>	94
Tabla N° 29. <i>Criterios de evaluación del Impacto</i>	95
Tabla N° 30. <i>Criterios de evaluación de las Actividades de Control</i>	98
Tabla N° 31. <i>Medición de los Riesgos</i>	99
Tabla N° 32. <i>Clasificación de los Riesgos de la empresa PROMETAL</i>	100
Tabla N° 33. <i>Top 8 de los Riesgos de la empresa PROMETAL</i>	104
Tabla N° 34. <i>Matriz de Riesgo</i>	105
Tabla N° 35. <i>Ficha de Avances para el Área de Producción</i>	113
Tabla N° 36. <i>Cuestionario sobre el Desempeño al Personal</i>	114
Tabla N° 37. <i>Solicitud de Requerimientos para Gerencia</i>	115

Tabla N° 38. <i>Metas Internas para cada área de la empresa PROMETAL</i>	117
Tabla N° 39. <i>Cronograma de Capacitación</i>	119
Tabla N° 40. <i>Programa de Capacitación</i>	120
Tabla N° 41. <i>Reporte de Avances</i>	130
Tabla N° 42. <i>Flujo de Caja Proyectado Económico y Financiero</i>	132
Tabla N° 43. <i>Resumen del Procesamiento de los Casos</i>	134
Tabla N° 44. <i>Cálculo de las frecuencias observadas</i>	135
Tabla N° 45. <i>Pruebas de Chi – Cuadrado</i>	135
Tabla N° 46. <i>Cálculo de las frecuencias esperadas</i>	136
Tabla N° 47. <i>Cálculo estadístico de x^2</i>	136
Tabla N° 48. <i>Resumen del Procesamiento de los Casos</i>	140
Tabla N° 49. <i>Cálculo de las frecuencias observadas</i>	140
Tabla N° 50. <i>Pruebas de Chi – Cuadrado</i>	141
Tabla N° 51. <i>Cálculo de las frecuencias esperadas</i>	141
Tabla N° 52. <i>Cálculo estadístico de x^2</i>	142
Tabla N° 53. <i>Resumen del Procesamiento de los Casos</i>	145
Tabla N° 54. <i>Cálculo de las frecuencias observadas</i>	146
Tabla N° 55. <i>Pruebas de Chi – Cuadrado</i>	146
Tabla N° 56. <i>Cálculo de las frecuencias esperadas</i>	147
Tabla N° 57. <i>Cálculo estadístico de x^2</i>	147
Tabla N° 58. <i>Resumen del Procesamiento de los Casos</i>	151
Tabla N° 59. <i>Cálculo de las frecuencias observadas</i>	151
Tabla N° 60. <i>Pruebas de Chi – Cuadrado</i>	152
Tabla N° 61. <i>Cálculo de las frecuencias esperadas</i>	152
Tabla N° 62. <i>Cálculo estadístico de x^2</i>	153

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. <i>Rollos de Alambroón y productos terminados de la empresa PROMETAL</i>	5
Figura N° 2. <i>Principales modelos de control Interno</i>	20
Figura N° 3. <i>Marco Normativo del control Interno</i>	21
Figura N° 4. <i>Análisis del Organigrama Estructural</i>	38
Figura N° 5. <i>Análisis del sistema de selección del personal</i>	39
Figura N° 6. <i>Análisis de los Manuales de Procesos y Procedimientos</i>	40
Figura N° 7. <i>Análisis de la Liquidez y Rentabilidad – Toma de decisiones</i>	41
Figura N° 8. <i>Análisis del Enfoque Financiero</i>	42
Figura N° 9. <i>Análisis de la Liquidez – Rentabilidad</i>	43
Figura N° 10. <i>Análisis del Sistema de Comunicación Interna</i>	44
Figura N° 11. <i>Análisis de las Funciones según el cargo</i>	45
Figura N° 12. <i>Propuestas Financieras</i>	46
Figura N° 13. <i>Análisis de Reingenierías para mejorar los procedimientos</i>	47
Figura N° 14. <i>Análisis de la planificación del Control Interno COSO ERM</i>	48
Figura N° 15. <i>Análisis de la Tecnología Actual</i>	49
Figura N° 16. <i>Análisis de la Capacidad de Crecimiento</i>	50
Figura N° 17. <i>Análisis del cumplimiento de tareas planificadas</i>	51
Figura N° 18. <i>Componentes del COSO ERM</i>	65
Figura N° 19. <i>Estados Financieros de la empresa PROMETAL</i>	76
Figura N° 20. <i>Riesgo Inherente</i>	97
Figura N° 21. <i>Riesgos Inherentes de la empresa PROMETAL en el Cuadro de Calor</i>	103
Figura N° 22. <i>Riesgos Inherentes y Residuales de los 8 más relevantes</i>	111
Figura N° 23. <i>Primera Hoja u Hoja Carátula</i>	122
Figura N° 24. <i>Segunda Hoja</i>	122
Figura N° 25. <i>Tercera Hoja</i>	123
Figura N° 26. <i>Cuarta Hoja</i>	123
Figura N° 27. <i>Quinta Hoja</i>	125
Figura N° 28. <i>Sexta Hoja</i>	125
Figura N° 29. <i>Flujograma para la Gestión de Cobranzas</i>	128
Figura N° 30. <i>Verificación de la Hipótesis</i>	138
Figura N° 31. <i>Verificación de la Hipótesis</i>	143
Figura N° 32. <i>Verificación de la Hipótesis</i>	149
Figura N° 33. <i>Verificación de la Hipótesis</i>	154

RESUMEN

Debido a los estándares de calidad que cada empresa debe ofrecer a nivel global, las organizaciones se ven en la necesidad de efectuar mejores controles internos y garantizar mayor eficiencia dentro de sus procesos, este trabajo plantea estudiar el cómo incide el Control Interno COSO ERM en la rentabilidad de la empresa PROMETAL y se centrará en el desarrollo de las actividades y resultados del año 2016. A través de los instrumentos y métodos de investigación utilizados, se podrá observar lo que está sucediendo en las áreas de la entidad y qué riesgos o inconvenientes presenta cada una. Del mismo modo, se aplicará el sistema de Control Interno COSO ERM, el cual permitirá analizar los riesgos y alinear las actividades y procesos de la empresa con los objetivos estratégicos, sumándose además, la propuesta para la reingeniería de los procesos y los planes de acción a seguir para que la empresa logre alcanzar sus metas, fortalezca su cultura organizacional, optimice la comunicación y la integración de las áreas para la obtención de la información en la toma de las decisiones, asegure la calidad en los procedimientos y productos terminados, disminuya los gastos por errores o accidentes e incremente significativamente su rentabilidad.

ABSTRACT

Due to the quality standards that each company must offer a global level, organizations are in need to effect better internal controls and ensure greater efficiency within their processes, this work proposes to study how the Internal Control COSO ERM affects in the profitability of the company PROMETAL and it will focus on the development of activities and results of the year 2016. Through the instruments and research methods used, it will be possible to observe what is happening in the areas of the entity and what risks or inconveniences presents each one. In the same way, the COSO ERM Internal Control system will be applied, which will allow to analyze the risks and align the activities and processes of the company with the strategic objectives, adding moreover, the proposal for the reengineering of the processes and the action plans to be followed so that the company achieves its goals, strengthen its organizational culture, optimize the communication and the integration of the areas for the obtaining of the information in the taking of the decisions, ensure quality in procedures and finished products, reduce expenses due to errors or accidents and significantly increase its profitability.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo investigativo trata de cuán beneficioso sería llevar para la empresa PROMETAL el manejo de un adecuado sistema de Control Interno en base a la metodología del COSO ERM para aumentar su rentabilidad en el periodo 2016, ya que la organización viene mostrando serios problemas internos que repercuten en sus resultados, haciendo que su crecimiento no sea el esperado frente a sus demás competidores. Asimismo, este estudio será relevante no solo para la toma de las decisiones de la empresa PROMETAL, sino también para aquellas pequeñas sociedades que al efectuar un Control Interno deficiente, no explotan al máximo su potencial, que por falta de conocimientos están reprimiendo su avance económico y financiero. El proyecto consta de 5 capítulos, los cuales procedemos a detallar:

En el primer capítulo se encontrará la realidad problemática, la formulación de los problemas, la justificación, las limitaciones y los objetivos de la investigación, explicando básicamente el propósito del estudio y un enfoque general del desenvolvimiento de la empresa.

En el segundo capítulo se interpretarán los antecedentes internacionales y nacionales, las bases teóricas sustentadas en las leyes peruanas, los conceptos de las variables independientes, las variables dependientes y las hipótesis que se emplearán para el estudio.

Por otra parte, en el tercer capítulo se desarrollará la operacionalización de las variables, el diseño de la investigación, la unidad de estudio, la población, la muestra y los instrumentos empleados para la recolección de los datos y entender así, la situación que vive la organización.

Mientras que en el cuarto capítulo se reflejará los resultados obtenidos de las encuestas con sus respectivas gráficas e interpretaciones, los resultados de las entrevistas realizadas al Gerente General junto al Contador Público y al Gerente de Producción, así como, la propuesta

para la solución a la problemática planteada y a los objetivos marcados, aplicando el método COSO ERM, eligiendo a los 8 Principales Riesgos Alarmantes para su debido análisis y reestructuración de los procesos y así poder asegurar la calidad en el desarrollo de tales procesos.

En el quinto capítulo se evaluará el planteamiento de las hipótesis nulas y las hipótesis alternativas a través del método estadístico Chi Cuadrado con sus tablas de frecuencias observadas y esperadas para confirmar la relación existente entre las variables independientes con las dependientes.

Por lo tanto, seguido de este capítulo continúan las conclusiones y las recomendaciones analizadas en base a los objetivos y las hipótesis determinadas al comienzo de este trabajo, las cuales serán el mensaje principal para que la empresa PROMETAL mejore su Control Interno aplicando el método COSO ERM y así pueda aumentar su rentabilidad.

Finalmente, en la bibliografía se detallarán las fuentes que fueron utilizadas para el desarrollo de esta investigación y en el anexo se mostrará el formato de los instrumentos utilizados, la matriz de consistencia, el diagrama de los objetivos de la organización.

El fin de este trabajo investigativo es que sirva como una guía para el manejo adecuado del Control Interno frente a las deficiencias encontradas dentro de la empresa y que esta logre aumentar su rentabilidad con los planes de acción propuestos; del mismo modo, es que contribuya como un antecedente y sea una fuente de estudio para futuros profesionales.

1.1. Realidad Problemática

Muy a pesar de la fuerte crisis económica-financiera mundial que se vivió en el 2008, comparable con la que se desató en los años 30, el Perú quedó como uno de los primeros países del continente americano en presentar un alto crecimiento. Mientras que en la mayoría de los países se vivían niveles alarmantes de despidos para millones de personas e incontables empresas quedaban totalmente arruinadas, en los países en vías de desarrollo se dio el gran empuje para sobresalir ante el mundo.

En el caso de Perú, este tuvo una espectacular tasa de 9.84% en crecimiento, tanto las exportaciones como las importaciones también aumentaron, del mismo modo, la oferta de puestos de trabajos y con ella, el consumo interno. Para el caso de las importaciones de materias primas y productos intermediarios para las industrias, creció en un 21.7% respecto a los mismos meses del 2007. *“Las importaciones de productos mineros crecieron 39% en octubre del 2008, sustentado principalmente en el dinamismo de las importaciones de los demás productos planos de hierro o acero sin alear, sin enrollar y los demás alambrones”* (Sala de Prensa SUNAT, 2008).

Para muchas empresas industriales del Perú su demanda aumentó desde el 2009 y aunque en ciertos años que vinieron después, el precio de las materias primas se disparó en el mercado internacional, el Perú ha mostrado mantener y aumentar su demanda interna y externa. Sin embargo, a la fecha de hoy en día, la gran parte de estas industrias que han venido evolucionando en los territorios peruanos desde la recesión económica mundial, no demuestra aún la cultura de practicar un control interno dentro de sus instalaciones.

Mientras que la minoría de las otras industrias (sobre todo las grandes y las pertenecientes a consorcios muy bien posicionados en el mercado) han empezado a evaluar y a dar una mayor importancia en cómo se está manejando su gestión interna, que no solo abarca

a todos sus procesos integrados, si no que va también al estudio del desenvolvimiento del personal, a la cultura que se manifiesta dentro de la organización y en cómo se están cumpliendo los objetivos estratégicos que se han trazado para cada periodo.

Como mencionan la OLACEFS y la CTPBG (2015), el control interno es utilizado como una herramienta de apoyo para el manejo de la administración en las organizaciones, permitiendo a la Gerencia llevar un mejor control sobre sus procesos existentes con la finalidad de lograr el cumplimiento de los objetivos y los planes propuestos por la misma. El fortalecimiento de los sistemas del control interno dentro de las entidades contribuye al cumplimiento eficaz y eficiente de los planes estratégicos, los programas y proyectos; de la misma forma, genera un ambiente más integrado, en donde la información económica y financiera predomina ante cualquier toma de decisión y son evaluados para obtener mayores beneficios económicos, reduciendo gastos innecesarios.

Además, el control interno permite que las entidades apliquen reingenierías en sus procesos si es que estos están ocasionando fallas en la calidad de las actividades, promociona la creación de medios para que el personal realice sus labores diarias con mayor capacidad, tales herramientas pueden ser los Manuales de Procedimientos, los Manuales de Segregación de Funciones, los cronogramas de Pedidos de entrega, las capacitaciones documentadas y los talleres de mantenimiento para la acción preventiva.

Por otro lado, con todos los instrumentos a considerar del párrafo anterior, se mejoraría el ambiente de trabajo, ya que se ha corroborado que la participación de los empleados tiene de igual manera un fuerte impacto en el crecimiento de las empresas, puesto que si se encuentran mayor motivados y si se sienten identificados con los objetivos de la organización, los resultados son mucho mejor de los que se obtendrían si solo se velara por el beneficio de los accionistas y de aquellos que se encuentran en los mayores puestos de trabajo, se obtendrían

mayores utilidades porque los empleados se sentirían mayor fidelizados con la empresa y se preocuparían más en realizar mejor sus labores.

Es por tal motivo que el presente trabajo se centra en el estudio de cómo el Control Interno COSO ERM incide en la rentabilidad de la empresa PROMETAL en el periodo 2016, esta al ser una pequeña empresa industrial dedicada a la importación de Alambρόn y a la trefilación del mismo para producir alambres en distintos diámetros, no se enfoca en los puntos mencionados anteriormente, debido a que tiene la ideología de solo centrarse en el beneficio hacia los accionistas, dejando así de lado, el aspecto crucial que toma un buen manejo del Control Interno.

Figura N° 1. Rollos de Alambρόn y productos terminados de la empresa PROMETAL.



Fuente: Empresa PROMETAL.

A continuación, se explicará la situación problemática que se vive en la empresa PROMETAL ubicada en el distrito de San Martín de Porres de la ciudad de Lima. Su área de Producción abarca el 75% del espacio con el que cuenta la empresa, en el cual se evalúan y se gestionan todos los procedimientos y actividades concernientes a la transformación, la distribución y al almacenaje de la materia prima.

Desde su creación, los gastos por Producción y por Administración han ido en aumento, los Gerentes lo pasan desadvertidamente, puesto que cada año han ido mejorando en sus ganancias. Sin embargo, en realidad pudieron haber percibido mayores utilidades si hubieran aplicado un sistema de Control Interno COSO ERM en su momento. El aumento de los gastos podría estar debiéndose a múltiples factores de los cuales nos centraremos en los más relevantes para el desarrollo del estudio:

- La poca importancia brindada a la necesidad de practicar un Control Interno para que permita a la empresa cumplir con sus objetivos estratégicos.
- La deficiencia en la fijación de los objetivos de corto, mediano y largo plazo, las carentes proyecciones de los presupuestos para el mejoramiento de cada área de la organización, provocando un crecimiento empresarial débil.
- La falta de comunicación de la visión, misión, valores y objetivos de la empresa a todo el personal. También, la carencia de un Reglamento Interno, los trabajadores solo llegan a laborar y no presentan ese compromiso con la empresa, puesto que solo sienten que deben cumplir con sus obligaciones y no se dan cuenta del recurso importante que representa cada uno de ellos.
- Deficiente formato de selección del personal, trabajadores inadecuados para el desarrollo de las actividades que requiere la empresa, la falta de capacitaciones y el desarrollo personal (el objetivo de profundizar los valores que propone la entidad) para los mismos, asimismo, el no elaborar un Manual de Procedimientos ocasiona que los errores en las operaciones de todas las áreas sean vistos como algo normal y rutinario y no como un riesgo que debe ser mitigado o reducido.

- La desorganización en las actividades, no existen documentos en donde se detallen las labores que debe cumplir cada empleado, es decir, cada uno realiza sus actividades de acuerdo a su criterio o a las órdenes que reciben de sus superiores. De igual forma, al no estar integradas las áreas y la comunicación, la información llega a destiempo para la toma de las decisiones. Los procesos se perciben confusos al no haber un orden establecido (al no haber flujogramas determinados) y es por ello, que ocurran deslices en las labores diarias.
- La resistencia al cambio, el pensar que solo estas técnicas y herramientas deben ser realizadas en las grandes industrias y no en las pequeñas porque requeriría de tiempos no productivos y de una inversión colosal.

Son básicamente por estas razones que la empresa PROMETAL no prioriza la importancia de realizar un Control Interno COSO ERM, lo que podría estar afectando seriamente en su rentabilidad y que por solo enfocarse en sus utilidades no se están dando cuenta de lo que están perdiendo realmente, por lo que el planteamiento de esta investigación busca que la organización tenga un mayor control de los riesgos que se presentan en el desenvolvimiento de las actividades, que mejore la calidad de sus procesos y de sus productos, optimice su cultura organizacional y el ambiente laboral para el logro de sus planes estratégicos que van dirigidos acorde a su misión y visión, en donde se produciría un crecimiento económico y financiero mayor al que se va viendo en sus años anteriores.

Si la empresa PROMETAL no se enfoca en realizar un Control Interno COSO ERM, no podrá desenvolverse adecuadamente en el mundo de los negocios, al no comprender sus debilidades, oportunidades y la magnitud que estas representan para su giro de negocio, no logrará efectuar un alto nivel en el cumplimiento de los planes, metas y objetivos trazados por

la Gerencia, afectando así en su rentabilidad, y generando desventajas frente a las compañías competidoras de su misma industria, que al ver descuidada la organización dentro de la empresa PROMETAL, aprovecharían la situación para posicionarse mejor en el mercado interno.

La aplicación oportuna del Control Interno COSO ERM intensificará la calidad en todos los procesos de cada área con las que cuenta la organización y, del mismo modo, la información que intervendrá en la toma de las decisiones, extraída de los mismos procesos, será más relevante, clara y precisa. Estas situaciones permitirán que la empresa obtenga mayor eficiencia y eficacia en el logro de sus planes estratégicos, fortaleciendo de igual manera, su seguridad, su reputación y su solidez económica y financiera.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema Principal

¿En qué medida contribuiría la realización del Control Interno COSO ERM en la rentabilidad de la empresa PROMETAL, 2016?

1.2.2. Problemas Específicos

- ¿Cómo se perjudica la empresa PROMETAL 2016, por no contar con un sistema de Control Interno adecuado para su giro de negocio?
- ¿Cuáles son las áreas más críticas de la empresa PROMETAL aplicando el método COSO ERM?
- ¿Qué procesos se tendrían que cambiar en base a la metodología del COSO ERM para incrementar la rentabilidad?

1.3. Justificación

La importancia de la realización de este proyecto se basa en mejorar el Control Interno de la empresa PROMETAL, 2016, mediante la metodología del COSO ERM, el cual brinda un estudio completo de los problemas fundamentales presentes en la gestión de los procesos y la cultura organizacional, de cómo estos factores influyen en su rentabilidad, los riesgos que ocasionan y cómo la empresa podría solucionarlos para alcanzar sus objetivos trazados.

El desarrollo de esta tesis no solo permitirá a la empresa PROMETAL un mejor desarrollo en sus operaciones industriales, sino que además ayudará a una mejor comprensión sobre el tema y el impacto que representa llevar un no adecuado Control Interno en las instalaciones de una empresa. Futuras entidades o posibles pequeñas organizaciones podrán tener una mejor visión y darle una mayor importancia a la influencia de la calidad de los procesos en el desarrollo de sus operaciones comerciales con el fin de obtener mayores beneficios económicos y financieros.

Del mismo modo, a un nivel personal, el estudio complementará conocimientos previos al entorno de las auditorías internas y ayudará en identificar los puntos críticos de donde los problemas surgen. Permitirá evaluar y poner a prueba todos aquellos conocimientos adquiridos durante el periodo de estudios: sobre cómo deben ser reconocidos, qué importancia les da la organización y sus empleados, hay tomas de acción para solucionar los problemas, qué tratamiento se debe llevar, qué se podría hacer para solucionar estas alteraciones y qué acciones de control ayudarían a disminuir estos percances en futuros meses o años, etc.

1.4. Limitaciones

Las limitaciones del proyecto van entorno al poco tiempo para realizar la tesis, al tratarse de un trabajo de mayor magnitud, en mi opinión me hubiera gustado que contara con más horas de análisis en los talleres brindados por la universidad para realizar un contraste en la implementación de la metodología escogida y estudiar los resultados obtenidos. Por otro lado, el tiempo de oficina reduce el tiempo de horas que podría emplear para brindar un trabajo investigativo más profundo.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Analizar las medidas que contribuirían la realización del Control Interno COSO ERM para aumentar la rentabilidad en la empresa PROMETAL 2016.

1.5.2. Objetivos específicos

- Investigar los perjuicios que presenta la empresa PROMETAL 2016, por no contar con un sistema de Control Interno adecuado para su giro de negocio.
- Determinar las áreas más críticas en la organización mediante la evaluación del Control Interno COSO ERM.
- Proponer una Reingeniería de Procesos y medidas alternativas en base a la evaluación realizada del Control Interno COSO ERM para incrementar la rentabilidad.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

A través de las entrevistas realizadas es posible determinar que la empresa PROMETAL, ubicada en el distrito de San Martín de Porres – Ciudad de Lima, no ha tenido la oportunidad de planificar ni de ejecutar ningún proyecto de investigación sobre el problema de aplicación que plantea este trabajo, que es en base al Control Interno COSO ERM, es por esta razón que la presente investigación tiene un carácter de originalidad y sus resultados permitirán que los objetivos y metas que se ha trazado la organización sean más factibles. Sin embargo, para el desarrollo de cualquier investigación, es necesario buscar estudios similares para la expansión del conocimiento y para el apoyo en la sustentación, las cuales se detallarán a continuación:

2.1.1. Internacionales

- **Según, Bosque y Ruiz (2016)** en su tesis para obtener el grado de Bachiller: *“El Control Interno y su incidencia en la Rentabilidad en la empresa Centro Motor S.A.”*

declaran que:

Deben ser tareas priorizadas de cada dirigente y trabajador, la implantación de las medidas de Control Interno, así como la realización sistemática de los controles y de la aplicación de divisiones para erradicar las deficiencias con el objetivo de lograr un incremento de la eficiencia económica y la calidad y el resultado positivo de las actividades realizadas por cada entidad. (p.56)

Interpretación

Mientras más comprometido esté el personal de la entidad, mayor será el beneficio económico y financiero para la empresa, ya que al ser este el único activo vivo dentro del negocio, toma gran relevancia en el cumplimiento de los procesos para alcanzar las metas que propone la Gerencia y del mismo modo, que todas las normas y las técnicas aplicadas sigan un

orden para asegurar la calidad y la eficiencia en todos los ámbitos del giro de la entidad, reduciendo gastos y optimizando los resultados.

- **Según, Cuadrado (2014)** en su tesis para obtener el título de Magíster en Administración de Empresas con Mención en Gerencia de la Calidad y Productividad: *“Metodología de Implementación de una Cultura Organizacional basada en el sistema COSO-ERM para la unidad de Auditoría Interna en una Institución Financiera en Quito”* manifiesta que *“es importante la Cultura Organizacional dentro de una empresa ya que es tremendamente útil para poder detectar problemas y encontrar una solución lo antes posible (...) con el fin de ofrecer un rendimiento mucho más productivo”* (p.54). Además Cuadrado (2014) agrega que el implementar un adecuado control interno establece un buen funcionamiento en los planes de acción, orientados en lograr los objetivos de la empresa y en cómo están siendo cumplidos acordes a la misión, visión y valores que se plantean.

Interpretación

Tanto el Control Interno como la Cultura Organizacional que desarrolla una empresa, son totalmente vitales para medir en cuán eficientes están siendo con el alcance de sus metas. Si una empresa gestiona un adecuado control interno, se mitigarían los riesgos, se mejoraría la calidad en los procesos, se reducirían los gastos innecesarios, los beneficios económicos y financieros se ampliarían, mientras que la cultura organizacional es aquella parte que se encarga de propiciar un buen ambiente laboral, donde todo el personal respeta y ejecuta las ideologías dadas por la Dirección para la obtención de los objetivos, es por ello que al juntar el control interno con la cultura organizacional, se logra repotenciar aún más el crecimiento sostenido de las entidades.

- **Según, Freire (2012)** en su tesis para obtener el título de Auditor y Contador Público: *“Sistema de Control mediante la Metodología COSO ERM y su incidencia en el Riesgo Crediticio en el Instituto De Investigaciones Socio Económicas y Tecnológicas Insotec Agencia Ambato”* sustenta que un *“Sistema de Control Interno pasa a ser una herramienta importante para el logro de los objetivos, la utilización eficiente de los recursos así como obtener productividad, además de prevenir fraudes, errores, violación a principios y normas contables, fiscales y tributarias”* (p.2). Además Freire (2012) concluye que el COSO ERM verifica qué tan efectiva y eficiente están siendo realizadas las actividades dentro de una organización, proporciona un entorno para evitar contingencias que luego se transformen en pérdidas o gastos y se mejora el flujo de los procesos para que los empleados comprendan mejor sus funciones y responsabilidades.

Interpretación

Manejar un correcto Control Interno permite a las organizaciones mejorar su productividad, debido a que se mitigan las posibilidades de que ocurran errores en las actividades que posteriormente podrían perjudicar a los resultados, asimismo, se evalúa los procedimientos y las acciones que realizan los empleados y si estos van acordes a lo establecido por la Dirección asegurando así, que el negocio marche hacia sus objetivos trazados.

- **Según, Martínez (2011)** en su tesis para obtener el título de Auditor y Contador Público: *“Auditoría de Gestión y su incidencia en la Rentabilidad de la Compañía Itarfeti Corporation S.A.”* sostiene que *“Es de vital importancia realizar Auditorías de Gestión en las organizaciones, para poder medir la efectividad, eficiencia, y economía que faciliten la toma de decisiones por parte de los responsables”* (p.4). Además

Martínez (2011) expone que las Auditorías de Gestión tienen gran relevancia al dar un análisis profundo de la situación actual de una empresa, ver cómo se desenvuelve y cómo reacciona frente a los riesgos internos y externos; de la misma forma, esta herramienta contribuye en aumentar la rentabilidad y proporcionar la información necesaria de manera más rápida para su debida evaluación en la toma de las decisiones.

Interpretación

Se puede afirmar entonces que las auditorías de Gestión son necesarias para garantizar la eficiencia en las actividades de cualquier tipo de negocio, de este modo, se tendrá una imagen clara de cómo está la empresa alcanzando sus metas de acuerdo a los planes que se traza. Asimismo, los controles internos permiten estar al tanto de cada proceso que se ejecuta, la empresa obtendría la información en tiempo real, la cual luego intervendría para la toma de las decisiones con el fin de lograr mayor rentabilidad.

- **Según, Abarca, Ayala y Suria (2011)** en su tesis para obtener el título de Licenciados en Contaduría Pública: *“Diseño de un Sistema de Control Interno con enfoque COSO-ERM para el área de Inventarios de las Empresas Distribuidoras de Cosméticos por Catálogo de la zona Metropolitana de San Salvador”* precisan que el COSO ERM grafica la dirección y sirve como una guía en las empresas para controlar adecuadamente los posibles riesgos que podrían ocurrir en el ámbito de sus actividades, mide incluso cuán desfavorable y cuál sería el nivel de impacto que produciría un efecto negativo, posterior a este análisis, el COSO ERM también permite plantear las respuestas a los riesgos y así llegar a cumplir con los objetivos de la empresa.

Interpretación

En el 2004, después del establecimiento de la metodología del COSO, se planteó un nuevo modelo nombrado como COSO-ERM, el cual comprendía los 5 componentes del COSO y se le agregaba a los mismos, tres nuevos componentes, los cuales centrarían los objetivos de la empresa con el desarrollo de sus actividades, identificando los posibles riesgos que podrían ocurrir en cada una de ellas y qué respuesta plantearía la empresa para que el desarrollo de la organización no se vea perjudicada.

- **Según, Ríos (2011)** en su tesis para obtener el grado de Bachiller: *“Evaluación al Control Interno en el proceso de Ventas y su incidencia en la Rentabilidad de la empresa Megamultisuelas en el segundo semestre del año 2010”* considera que *“para que una entidad trabaje con economía, es necesario que, respecto a los activos fijos tangibles, los inventarios, los Recursos financieros y la fuerza de trabajo; no se compre, gaste y pague más de lo necesario”* (p.21).

Interpretación

Es muy importante que las sociedades identifiquen aquellos gastos innecesarios en los que caen frecuentemente para poder comprender por qué se desenvuelve tal situación y qué se podría plantear para que la empresa no siga perdiendo recursos. Existen muchas empresas que por la falta de implementar un correcto sistema de control interno, disminuyen sus resultados con sus actividades diarias y pasan desadvertidas al ser montos pequeños, pero que sumados a lo largo de un periodo representan grandes inconvenientes en la rentabilidad.

2.1.2. Nacionales

- **Según, Chino (2017)** en su tesis para obtener el título de Contador Público: *“Incidencia del Control Interno de Inventarios en la Gestión Financiera de las Empresas Comerciales del Perú: Caso empresa Mysaesur Distribuciones S.R.L. de Tacna, 2017”* manifiesta que una empresa puede asegurar la eficiencia y la calidad, si es que esta efectúa un Control Interno en base a sus actividades, de acuerdo a ello, esta herramienta brinda un plan de acción para el alcance de los objetivos y que al mismo tiempo, se respete el propósito de la misión, visión, valores, normas y técnicas que trace la entidad, igualmente, se comparan los resultados obtenidos con los resultados esperados y cómo estos se representan en los beneficios económicos.

Interpretación

El control interno es la herramienta para alinear la misión y visión con los objetivos estratégicos, los proyectos y metas que se trazan las entidades al corto, mediano y largo plazo. Son muchas las empresas que prefieren no gastar sus horas de trabajo en planificar un buen control interno, a pesar de que hoy en día, esta terminología ya no es algo nuevo en el mercado, sino es un método evaluado y practicado básicamente por las compañías de gran posicionamiento, lo cual conlleva a pensar a los empresarios de pequeñas empresas que esta práctica solo debe ser ejecutada por las grandes industrias, cuando en realidad el control interno se puede aplicar para cualquier tipo de negocio, ya sea grande, mediano o pequeño.

- **Según, Palomares (2016)** en sus tesis para obtener el grado de Maestro en Contabilidad con mención en Auditoría: *“Implementación del Control Interno y su incidencia en la Rentabilidad de las Empresas del Perú: Caso Empresa Fondo de Cultura Económica del Perú S.A. Lima, 2015”* sustenta que el control interno *“aporta mayor confiabilidad*

de la información financiera y operacional, y proporciona mayor seguridad respecto al cumplimiento efectivo de las leyes, normas y políticas aplicables. (...), y ha servido de plataforma para diversas definiciones y modelos de control a nivel internacional” (p.64).

Interpretación

Uno de los ideales que anhela toda organización es el asegurar la eficiencia en sus procesos y en el uso de sus recursos, este indicador provoca que todas las actividades sean ejecutadas con criterio y vayan en beneficio para alcanzar los objetivos estratégicos, asimismo, presentar eficiencia en la utilización de los recursos reduce imperfecciones en los productos terminados, se realiza un mayor provecho de los materiales e insumos con los que cuenta el negocio y se alcanza su vez los resultados esperados.

- **Según, Bravo (2015)** en su tesis para obtener el título de Contador Público: *“El Sistema de Control Interno según Informe COSO II y su Incidencia en la gestión de la Empresa Inmobiliaria Santa Catalina S.A.C. en el periodo 2014”* considera que con el control interno, toda empresa puede identificar sus fallas, es decir, puede observar de dónde está naciendo el error, por qué se está produciendo esa situación y en qué parte de los procesos o de las funciones está fallando, este estudio evita que se generen gastos innecesarios en un futuro, debido a que la empresa tendrá en cuenta lo que podría suceder y qué acciones debería tomar para que una situación así no se repita de nuevo. A su vez, esta serie de medidas asegura que la Gerencia logre alcanzar sus planes y proyectos exitosamente, aumentando su rentabilidad y aprovechando mejor las jornadas laborables.

Interpretación

Uno de los principales beneficios de aplicar el control interno es que permite monitorear cada proceso y al estar cada actividad bajo supervisión, garantiza que la Gerencia obtenga una mayor visión de lo que ocurre dentro de las instalaciones y si en caso sucediera alguna falla o algún suceso negativo, se encontraría rápidamente el inicio de dónde se originó el inconveniente para su debido análisis y solución.

- **Según, Villarroel (2013)** en su tesis para obtener el grado de Bachiller: *“Proceso de Auditoría de la Información y Comunicación dentro del Control Interno según el Marco COSO II – ERM”* sostiene que *“para minimizar el impacto de estos riesgos es importante implementar un correcto control interno, pues al no hacerlo, las empresas son propensas a fraudes financieros, perder empleados claves, no cumplir con los objetivos establecidos, entre otros riesgos”* (p.23). Del mismo modo, Villarroel (2013) manifiesta que el pilar de toda base de un buen manejo del control interno, es el nivel de comunicación y compartimiento de la información que cuenta una empresa, tanto a nivel de los empleados como de cada área, si estas se encuentran bien integradas, la información será clara, precisa y real, altamente significativa para la toma de decisiones.

Interpretación

Existen muchos factores que ponen en riesgo el desarrollo de las actividades de cualquier empresa en vías de crecimiento y si estas no cuentan con un Control Interno idóneo para su giro de negocio, se originarían muchos inconvenientes en los resultados que se traducirían en pérdidas y gastos innecesarios. El aporte principal del COSO II o COSO ERM es que todos los procesos mantengan un movimiento fluido y organizado para la generación de la información.

2.2. Bases teóricas

Por siglos, las grandes organizaciones decisivas en la historia de la humanidad, se han caracterizado por demostrar con éxitos una estructura funcional. Según, La Contraloría de la República del Perú (2014) desde la Revolución Industrial el crecimiento de las fábricas obligaron a los propietarios en ya no seguir trabajando como los únicos responsables del manejo de los aspectos productivos, comerciales y operativos, fue allí en donde comenzó la necesidad de contratar a otros individuos, de segregar funciones dentro de los negocios y de establecer procedimientos para prevenir o disminuir riesgos. Esta situación conllevó a que se forme mayor complejidad en las entidades y en su administración, lo cual también favoreció a establecer normas, reglamentos, mecanismos, sanciones y procedimientos de control que conocemos hoy en día.

Al principio este ámbito del control interno fue desarrollado por los contadores para mitigar el riesgo a posibles errores y fraudes. *“Esta era conocida como la organización y coordinación del sistema de contabilidad y los procedimientos adoptados, que tenían como finalidad brindar a la administración, hasta donde fuese posible y práctico, el máximo de protección, control e información verídica”* (La Contraloría General de la República, 2014, p.13). Como en toda práctica, también en este ambiente se desarrollaron sucesos negativos tales como los pagos ilegales, las malversaciones de fondos y otros actos delictivos en las organizaciones y por ello, se enfatizó en establecer mejores controles internos.

Hoy en la actualidad, nuevos modelos se acoplan al desarrollo del Control Interno, siendo una de las más resaltantes el Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), el mismo que es considerado como un punto de referencia para el desenvolvimiento de las actividades dentro de las empresas, del gobiernos e incluso de los

centros de estudios e investigación. A continuación, se muestra una tabla con los modelos principales del Control Interno que son utilizados a nivel global.

Figura N° 2. Principales modelos de control Interno

Modelo	País de origen	Propósito	Aspectos Importantes
COSO Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission	Estados Unidos	Apoyar a la dirección para un mejor control de la organización.	Incluye la identificación de riesgos internos y externos o los asociados al cambio.
			Resalta la importancia de la planificación y la supervisión.
			Plantea pirámide de componentes de control interrelacionados.
CoCo Criteria of Control Board	Canadá	Ayuda a las organizaciones a perfeccionar el proceso de toma de decisiones a través de una mejor comprensión del control, del riesgo y de la dirección.	Se sustenta en la teoría general de sistemas y de la contingencia.
			Resalta la importancia de la definición y adopción de normas y políticas.
			Plantea que la planeación estratégica proporciona sentido a la dirección.
			Define 20 criterios para diseño, desarrollo y modificación del control.
ACC Australian Control Criteria	Australia	Ayuda a las organizaciones a perfeccionar el proceso de toma de decisiones, dándole importancia a los trabajadores y a otros grupos de interés en el cumplimiento de los objetivos.	Resalta la importancia del autocontrol y confianza mutua.
			Hace énfasis en los conocimientos y habilidades para el desarrollo de una actividad.
			Incluye un modelo de gestión de riesgos.
Cadbury	Reino Unido	Adopta una comprensión de control más amplia. Brinda mayores especificaciones en la definición de su enfoque sobre el sistema de control.	Se soporta en el sistema COSO, exceptuando lo referente a sistemas de información, lo cual se incorpora en otros elementos.

Fuente: Marco Conceptual del Control Interno. Copyright 2014 por la Contraloría General de la República.

Los propósitos de los mismos buscan básicamente:

- Integrar el conjunto total de las actividades de cada área con el Control Interno para alinearlas a la misión de la organización, con la finalidad de que sea considerado como parte de los procesos regulares del trabajo
- La vinculación de que los objetivos del sistema del Control Interno vayan acordes a los macro-propósitos de la organización y sean empleados con eficiencia, eficacia.

- Consolidar la implicancia del Control Interno con las acciones de todo el personal implicado en la organización.

De acuerdo a la normativa, en el Perú se aplica el control interno gubernamental para el sector público, el cual se orienta básicamente a la consecución de los objetivos y al cumplimiento de los resultados esenciales del Estado Peruano a través del control de la administración pública, con el objeto de satisfacer a los ciudadanos.

El Sistema Nacional de Control (SNC) y la Contraloría General de la República (CGR) tienen la finalidad de supervisar la legalidad dentro del marco de las operaciones y de los actos que lleven a cabo las instituciones públicas. Este última cumple el rol de rector, puesto que establece los procedimientos técnicos a seguir. A través de los años, el enfoque de Control Interno Gubernamental del Perú ha ido variando sus definiciones, principios, metodologías, entre otros instrumentos, los cuales son comprendidos en las diferentes normas que se han publicado y las que mostraremos a continuación:

Figura N° 3. Marco Normativo del control Interno

Normativa	Contenido
Constitución Política del Perú	Establece que la Contraloría General de la República es el órgano superior del Sistema Nacional de Control, que supervisa la legalidad de la ejecución del presupuesto del Estado, de las operaciones de la deuda pública y de los actos de las instituciones sujetas a control.
Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la CGR (Ley N° 27785)	Regula el ámbito, organización, atribuciones y funcionamiento del Sistema Nacional de Control (SNC) y de la Contraloría General de la República como ente técnico rector de dicho sistema; conceptualiza las definiciones del SNC.
Ley de Control Interno de las Entidades del Estado (Ley N° 28716)	Establece definiciones generales y competencias de los elementos que participan en el Control Interno gubernamental.

Norma de Control Interno (RCN° 320-2006-CG)	Precisa la estructura de Control Interno como el conjunto de los planes, métodos, procedimientos y otras medidas (incluyendo la actitud de la Dirección) que posee una institución para ofrecer una garantía razonable de que se cumplen sus objetivos. Asume el enfoque COSO como marco conceptual.
Guía para la implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado (RCN° 458-2008-CG)	Provee lineamientos, herramientas y métodos para la implementación de los componentes del Sistema de Control Interno establecido en las Normas de Control Interno.
Ejercicio del Control Preventivo por la CGR y OCI (RCN° 119-2012-CG)	Dispone que el SNC priorice las labores de control preventivo que tienen la finalidad de identificar y administrar los riesgos por parte del titular de la entidad, contribuyendo en forma efectiva y oportuna, desde la función de control, al logro de los objetivos nacionales.
Ley N° 29743 que modifica el artículo 10 de la ley N° 28716	Precisa que el marco normativo y la normativa técnica de control que emite la CGR en el proceso de implantación del sistema de Control Interno toma en cuenta la naturaleza de las funciones de las entidades, los proyectos de inversión, las actividades y los programas sociales que éstas administran.

Fuente: Marco Conceptual del Control Interno. Copyright 2014 por la Contraloría General de la República.

El Congreso de la República

La Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, Ley N° 28716, en su artículo 4 del capítulo I, detalla el cumplimiento de los objetivos con la implantación del control interno.

Las entidades del Estado implantan obligatoriamente sistemas de control interno en sus procesos, actividades, recursos, operaciones y actos institucionales, orientando su ejecución al cumplimiento de los objetivos siguientes:

- a) *Promover y optimizar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta;*
- b) *Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como, en general, contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos;*
- c) *Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y sus operaciones;*
- d) *Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información;*
- e) *Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales;*
- f) *Promover el cumplimiento de los funcionarios o servidores públicos de rendir cuenta por los fondos y bienes públicos a su cargo y/o por una misión u objetivo encargado y aceptado. (El Congreso de la República, 2006, p.3)*

Así mismo La Contraloría General,

La Guía para la implementación y fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado, la Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG, en su capítulo de Desarrollo.

Es importante que el Titular y todos los funcionarios que conforman la Alta Dirección de la entidad se comprometan formalmente en la implementación del SCl, así como velar por su eficaz funcionamiento, para lo cual suscriben un acta de compromiso a fin de que el Proceso de implementación del SCl, (...), fluya desde el nivel directivo hacia el mando medio y operativo de la entidad, de forma vertical y transversal dentro de la organización. (Contraloría General, 2017, p.6)

A pesar de que la empresa PROMETAL, no sea una entidad pública, podría aplicar la información antes brindada para un mejor control interno sobre el desenvolvimiento de sus actividades y evaluando cada riesgo que podría impactar directa o indirectamente en su organización. Pasamos del mismo modo, a conceptualizar las dimensiones y los indicadores de cada variable:

2.2.1. Conceptos de la Variable Independiente: Control Interno COSO ERM

- **Según, Sánchez (2015)** en la revista de la Facultad de Ciencias Contables de la UNMSM: “*COSO ERM y la Gestión de Riesgos*” alude que el COSO II o COSO ERM es un proceso de mejora continua que permite reestructurar y alinear los procesos de la organización con la estrategia, misión, visión y los objetivos, para el logro de la calidad y eficiencia en las actividades que envuelven al giro del negocio. Involucra absolutamente a todos aquellos que participen en la empresa, desde el puesto de trabajo con menos influencia en la toma de las decisiones hasta el cargo de Gerencia, del mismo modo, esta herramienta complementa su reestructuración de los procesos con la

identificación de los riesgos o amenazas que podrían afectar al desarrollo de la empresa, gestionando una solución para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos con una seguridad razonable.

- **Según, Abella (2006)** en la Revista Financiera: “*COSO II y la gestión integral de Riesgos del Negocio*” manifiesta que el fin de la actualización del COSO I al COSO II fue agregarle un enfoque integrador y que dicha creación aumentara el valor agregado para los stakeholders de una organización, esta propuesta se encargaría básicamente en la gestión de los riesgos, los planes que la empresa marcaría para que estas contingencias no afecten a la entidad y el mejoramiento en el control de los procesos internos.

Interpretación

El COSO ERM es un método que asegura la eficiencia y la calidad a través de la evaluación de los riesgos. Toda entidad de cualquier tipo de negocio siempre estará amenazada de muchos factores que podrían intervenir en sus resultados, la clave para asegurar el crecimiento y la rentabilidad en una empresa empieza en gestionar un buen manejo del Control Interno y más aún si se trata del COSO ERM, ya que no solo se centra en mejorar los procesos para el logro de las metas, sino también en preparar a la empresa de posibles contingencias negativas, este sistema adecua las políticas y actividades en ser más preventivas que correctivas, reduciendo gastos y aumentando ganancias.

- **Según, Estupiñán (2015)** en su Libro: “*Control Interno y Fraudes*” afirma que el control interno genera seguridad para desarrollar eficazmente las metas que se ha marcado la administración, además se encarga de organizar los planes, los procedimientos, las acciones y los métodos para que los recursos de la empresa estén

protegidos y la información obtenida de los resultados sea oportuna para la toma de las decisiones.

- **Según, Mantilla (2013)** en su Libro: *“Auditoría del Control Interno”* precisa que el control interno analiza todo lo que abarca la organización, es decir, evalúa su comportamiento, sus actividades de control y la información que genera para salvaguardar sus activos, que cada operación proporcione confiabilidad y sea precisa en sus resultados contables, así se promovería la eficiencia operacional y el seguimiento de las metas en la empresa.

Interpretación

Aplicando el control interno, la empresa puede estar más segura y preparada para la consecución de sus objetivos estratégicos, esta afirmación se logra mediante una estructura que englobe a todas las actividades y a todo el personal para que luego la información y los resultados que se originen de cada área sean confiables y precisos, es aquí donde los tiempos improductivos se cortan de raíz y los errores son mejor manejados para evitarlos en su totalidad.

- **Según, Blanco (2008)** en la Revista Financiera: *“Claves para la implementación de Sistemas de Control”* establece que la eficiencia operativa es la práctica de la buena ejecución de las actividades en una organización, realizando un buen uso de los recursos disponibles. Estas acciones deben ser ejecutadas por todo el personal para el logro de los objetivos empresariales, de este modo, todas las partes que participen en cada proceso se complementarán unas con otras generando calidad y rapidez en los resultados.
- **Según, Serrano y Ortiz (2012)** en la Revista Estudios Gerenciales: *“Una revisión de los modelos de mejoramiento de Procesos con enfoque en el Rediseño”* confirman que

en el ámbito de los negocios, solo se llega a lograr la tan deseada eficiencia operativa cuando una compañía tiene bien definido y comprende cuál es la razón de ser de cada proceso operativo practicado dentro de las instalaciones, el identificar las entradas (input) y salidas (output) de cada operación, persiguiendo los estándares de calidad de tal forma que generen mayores beneficios económicos al reducir los costos.

Interpretación

Comprender el nivel en eficiencia operativa con el que cuenta una organización, sirve para observar qué tan bien organizado y capacitado se encuentra su personal. Es muy necesario que todos los empleados de una empresa, entiendan cuál es la meta a la que se quiere llegar y para eso se necesita la colaboración de cada uno de ellos, de su aporte para asegurar la eficiencia, que no solo va en realizar bien las tareas, sino que al momento de ejecutar las funciones se obtenga el mayor provecho de los recursos, cuidando de no gastarlos infundadamente y así, obteniendo mayores beneficios para el negocio.

- **Según, Cardona (2011)** en la Revista Electrónica Forum Doctoral: *“Estrategia basada en los Recursos y Capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de Desarrollo”* comenta que los recursos son uno de los campos más relevantes en donde los objetivos de las estrategias se respaldan, cuando una empresa traza sus planes a seguir, se toma en consideración los recursos con los que cuenta para la ejecución de las actividades y así buscar altas fuentes de beneficios potenciales, ventajas competitivas e incrementos positivos en los resultados finales.
- **Según, Suárez e Ibarra (2002)** en su informe: *“La teoría de los Recursos y las Capacidades. Un enfoque actual en la Estrategia Empresarial”* añade que para mejorar la ventaja competitiva de una organización, el establecimiento de la estrategia debe

seguir el objetivo y a la vez, basarse en el desarrollo de los recursos y de las capacidades de una empresa. Como bien se sabe los recursos serán aquellos activos con los que cuenta la organización, ya sean inmuebles, tecnología, humanos, financieros que puedan ser controlables para desarrollar las estrategias competitivas, mientras que las capacidades son el conjunto de saberes, conocimientos y técnicas que se originan del aprendizaje colectivo, producto de la manipulación de los recursos y de las rutinas laborables.

Interpretación

El ámbito de los recursos en una empresa, permite analizar con qué factores se puede desarrollar un gran potencial o qué elementos limitan el crecimiento de la organización. Este examen mide tanto los equipos, instrumentos, mercaderías y de igual forma, a las capacidades o técnicas con los que cuenta el personal, es decir si la empresa posee varios equipos tecnológicos y maquinarias más modernas o repotenciadas, pero trabaja con un personal ineficiente que no se encuentra preparado totalmente para los requerimientos del negocio, el crecimiento de este no podrá brotar ni diferenciarse del resto, lo mismo sucedería si las situaciones se dieran al revés, un personal calificado no podrá rendir al máximo si la Dirección no le otorga los medios fundamentales para desarrollarse debidamente.

2.2.2. Conceptos de la Variable Dependiente: Rentabilidad

- **Según, Sánchez (2002)** en su informe: *“Análisis de Rentabilidad de la Empresa”* establece que la rentabilidad es la medida del rendimiento sobre las acciones económicas realizadas para la obtención de márgenes de ganancia en un negocio. Es el resultado de los capitales invertidos y la renta generada, con la finalidad de analizar la eficiencia en la gestión de los procesos. Muchas veces dentro de las organizaciones se

desatan grandes debates entre la rentabilidad y la seguridad, ya que la rentabilidad implica realizar grandes proyectos y fluctuaciones dentro de una entidad, aumentando así los riesgos a evaluar para que no afecten al desarrollo de las actividades y por el otro lado está la seguridad, que vendría a ser en otras palabras, mantener el dinero bajo el dominio de la empresa, pero que en cierto modo, sería dinero no aprovechado porque no estaría siendo invertido para obtener mayores utilidades.

- **Según, Zamora (2008)** en su informe: “*Rentabilidad y Ventaja Comparativa*” sustenta que la rentabilidad es el resultado de la utilidad obtenida con la inversión necesaria para lograrla, considerada como un indicador de la efectividad existente que se desenvuelve en una empresa, es la gestión que plantea la Gerencia a las utilidades que se perciben por las ventas realizadas y en la determinación de en qué proyectos serán invertidas para la obtención de mayores beneficios a futuro, lo cual demostraría una administración competente y un planeamiento integral de los costos y gastos.

Interpretación

El resultado de un correcto Control Interno se ve reflejado en la rentabilidad de una empresa, puesto que todas las medidas que se formulan, los cambios que se realizan en los procesos, las seguridades que se toman para evitar los riesgos, la buena comunicación que se comparte con cada una de las áreas y el contar con un personal capacitado en el desarrollo de sus actividades, funciones y responsabilidades van dirigidas directamente al incremento de la rentabilidad y al logro de los planes estratégicos. Uno de los puntos esenciales para conseguir esta meta es que la organización realice inversiones u aportes que permitan el mejoramiento del ambiente laboral, así cada área estaría bien equipada y los empleados estarían bien

capacitados para la realización eficiente de sus funciones y se otorgue la calidad en cada una de sus acciones.

- **Según, De Jaime (2010)** en su libro: *“Las Claves del Análisis económico-financiero de la Empresa”* explica que la rentabilidad económica es el rango que presenta cada empresa después de haber explotado o utilizado todos sus recursos, ya sean activos o inversiones, está enfocada principalmente en medir la capacidad de los activos con los que cuenta una organización para así, obtener mayores beneficios económicos, los cuales ayudarían en solventar los pasivos corrientes. De aquí vendría la importancia al margen de ganancia que proporciona cada venta, al ser esta más baja, la organización sufriría de muchos inconvenientes para poder pagar sus cuentas y en poder generar utilidades para los accionistas o para futuras inversiones.
- **Según, Ventura (2009)** en su libro: *“Análisis Estratégico de la Empresa”* alega que si un negocio pretende contar con una buena rentabilidad económica, la dirección de la misma debe invertir en sus activos para generar mayores beneficios, asimismo, estas sumas deberían superar a los costos y gastos en los que la empresa incurra y a su vez, tendría que dejar márgenes de ganancias que vayan tanto para los accionistas como para las futuras inversiones que se requieran.

Interpretación

Hablar de rentabilidad económica es enfocarse en el nivel de liquidez y solvencia que presenta una organización, si una empresa maneja inapropiadamente el tema de sus flujos de efectivo, no podría considerarse como rentable, puesto esa entidad solo estaría subsistiendo en el mercado, es decir, la razón por la que trabajaría básicamente sería para pagar sus obligaciones. Muchas empresas tienen la mentalidad de que vender más significa crecimiento,

cuando en realidad si estas ventas no son al contado y se requiere del aporte de instituciones financieras, se traduciría como pérdidas.

- **Según, Gil (2004)** en su libro: *“Introducción al Análisis Financiero”* determina que la situación financiera estudia tres perspectivas de una empresa, las cuales son: la rentabilidad, la solvencia y la liquidez. La evaluación de la rentabilidad permite diagnosticar la capacidad que tiene la organización para obtener mayores resultados en sus ganancias o utilidades; el de la solvencia estima cuán preparada se encuentra para enfrentar sus obligaciones de largo plazo con los recursos que cuenta actualmente y, la apreciación de la liquidez mide los resultados con los que contaría si tuviera que pagar todas sus deudas de corto plazo.
- **Según, De Jaime (2010)** en su libro: *“Las Claves del Análisis económico-financiero de la Empresa”* menciona que la rentabilidad financiera es la proporción que refleja cada entidad después de haber sacado provecho a los capitales que fueron aportados por los accionistas, es decir, es la evaluación de cuán beneficioso o cuán rentable está siendo los aportes para generar mayores beneficios. Este enfoque permite analizar el rendimiento de los capitales propios para el desarrollo del giro del negocio.

Interpretación

La situación financiera resulta crucial para evaluar el nivel rentable que demuestra cada empresa por el aporte realizado de sus mismos accionistas, lo preferible siempre será que las ganancias obtenidas se deban más por las aportaciones que por los préstamos otorgados por terceros, siendo así, más beneficioso para una entidad el no tener que depender de las instituciones financieras y conseguir mayores resultados.

2.3. Hipótesis

2.3.1. Hipótesis Principal

El realizar el Control Interno COSO ERM contribuye positivamente en la rentabilidad de la empresa PROMETAL, 2016.

2.3.2. Hipótesis Secundarias

- El sistema de Control Interno que efectúa la empresa PROMETAL 2016, perjudica negativamente al desenvolvimiento de su giro de negocio.
- Las áreas más críticas de la organización medidas a través del Control Interno COSO ERM serán las que llevan un sistema de Control Interno más deficiente en sus actividades.
- Las propuestas en la reingeniería de los procesos, los planes de acción y control que debería adoptar la empresa en base al método COSO ERM incrementarían significativamente su rentabilidad.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

3.1. Operacionalización de variables

Es un procedimiento que permitió el estudio del problema con el fin de dirigir correctamente a la investigación, a través de la derivación de las variables de las hipótesis donde se conceptualizan independientemente, determinando los indicadores para establecer las técnicas e instrumentos factibles para el desarrollo de la investigación.

3.1.1. Variable Independiente: Control Interno COSO ERM

Tabla N° 1. *Matriz de Control Interno COSO ERM*

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN
<p>CONTROL INTERNO COSO ERM</p> <p>Es la gestión de riesgos empresariales en la planeación estratégica y la incorpora a toda la organización, ya que los riesgos influyen y están alineados a la estrategia y el desempeño en todas las áreas, departamentos y funciones.</p>	Control Interno	<ul style="list-style-type: none"> * Evaluar la Gestión Administrativa * Cumplimiento de la normativa interna y externa 	<ul style="list-style-type: none"> * ¿La Compañía posee un organigrama estructural? * ¿Posee un Manual de Procesos y Procedimientos? * ¿La Compañía cuenta con un adecuado sistema de comunicación oportuna? * ¿Planifica la Compañía alguna vez al año, la revisión del Control Interno COSO ERM? * ¿La Compañía cuenta con un adecuado sistema de control interno? 	<ul style="list-style-type: none"> * Encuesta - Al Personal (Anexo N° 1) * Entrevista - Gerente (Anexo N° 2)
	Eficiencia Operativa	<ul style="list-style-type: none"> * Capacidad operativa * Estándar de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> * ¿La Compañía cuenta con un adecuado sistema de selección de personal y posee políticas de reclutamiento, inducción, capacitación y desarrollo del personal? * ¿De acuerdo al cargo que desempeña dentro de la Compañía, conoce detalladamente sus funciones a desempeñar? * ¿Los empleados cumplen con exactitud las tareas planificadas mensualmente? 	<ul style="list-style-type: none"> * Encuesta - Al Personal (Anexo N° 1)
	Distribución de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> * Aumento de ingresos * Reducción de costos 	<ul style="list-style-type: none"> * ¿La Compañía cuenta con una tecnología actual? 	<ul style="list-style-type: none"> * Encuesta - Al Personal (Anexo N° 1)

Fuente: Martínez (2011) en su tesis para obtener el título de Contador y Auditor Público: “Auditoría de Gestión y su incidencia en la rentabilidad de la compañía ITARFETI CORPORATION S.A.”

3.1.2. Variable Dependiente: Rentabilidad

Tabla N° 2. *Matriz de Rentabilidad*

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES BÁSICOS	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN
<p>RENTABILIDAD</p> <p>Es el resultado del proceso productivo y distributivo; es la utilidad o ganancia del negocio por realizar sus actividades. Mide la eficiencia de la organización; es un indicador del rendimiento.</p>	* Financieras	<p>* Dar información precisa y clara.</p> <p>* Toma de decisiones.</p>	<p>* ¿Cada qué tiempo se presenta informes económicos - administrativos?</p> <p>* ¿Si la Compañía mantiene su liquidez, podría asegurarse que por ello es rentable?</p> <p>* ¿Se revisa permanentemente la liquidez de la Compañía antes de tomar decisiones financieras?</p> <p>*¿Se suele considerar las propuestas financieras del personal?</p>	<p>* Entrevista - Gerente (Anexo N° 2)</p> <p>* Encuesta - Al Personal (Anexo N° 1)</p>
	* Económicas	<p>*Manejo de la liquidez.</p> <p>*Grado de solvencia.</p>	<p>* ¿Está la Compañía en capacidad de un crecimiento sostenido?</p> <p>* ¿Se planifica reingenierías para mejorar los procesos relacionados con la rentabilidad de la compañía?</p> <p>* ¿El enfoque financiero de las decisiones solo debe darlo quien responda por las finanzas de la Compañía?</p> <p>* ¿Evalúa el costo beneficiario de una nueva decisión?</p>	<p>* Encuesta - Al Personal (Anexo N° 1)</p> <p>* Entrevista - Gerente (Anexo N° 2)</p>

Fuente: Martínez (2011) en su tesis para obtener el título de Contador y Auditor Público: “Auditoría de Gestión y su incidencia en la rentabilidad de la compañía ITARFETI CORPORATION S.A.”

3.2. Diseño de investigación

Para el desarrollo de esta investigación se emplearon los siguientes diseños:

3.2.1. Investigación Descriptiva

Este tipo de estudio permite evaluar en un primer plano el espacio y el entorno en que los empleados y trabajadores de la empresa PROMETAL se desarrollan, este acercamiento brindará la obtención de los datos necesarios para determinar el control interno y el ambiente laboral frente a la rentabilidad de la organización y así, plantear correctamente las hipótesis del presente trabajo.

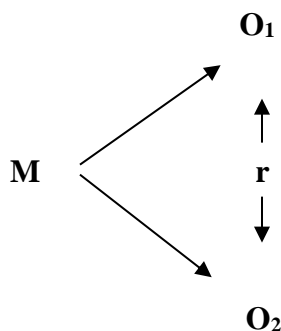
3.2.2. Investigación Explicativa

La ejecución de este tipo de investigación permitirá estudiar los factores que ocasionan que no se realice un buen manejo del control interno, analizar la ejecución de las actividades y el alcance de los objetivos estratégicos, examinar el clima laboral que se desarrolla en la empresa PROMETAL y explicar cómo recaen estos elementos en la rentabilidad de la organización en base al análisis estadístico.

3.2.3. Transversal: Correlacional-causal

La investigación a desarrollar se enfocará en la relación causa-efecto entre las variables del Control Interno COSO ERM y su impacto en la rentabilidad de la empresa PROMETAL, únicamente del periodo 2016.

Diagrama



Donde:

M: Muestra

O₁: Observación de la Variable 1.

O₂: Observación de la Variable 2.

r: Correlación entre las Variables.

3.3. Unidad de estudio

La investigación se llevará a cabo en la empresa PROMETAL con RUC 10084720581, ubicada en la Calle B Mz. B Lt. 10 URB Pro Industrial, 9no Sector del distrito San Martín de Porres de la ciudad de Lima.

3.4. Población

La población está conformada por 12 obreros, 8 empleados, 4 Gerentes y el Contador Público de la organización.

3.5. Muestra

Detalle de la muestra en base a los empleados que se desempeñan en las 5 áreas de la empresa PROMETAL y a los Gerentes que intervienen en el mismo:

- ✓ Gerente General: 1
- ✓ Gerente de Administración: 1
- ✓ Gerente de Producción: 1
- ✓ Gerente de Finanzas: 1
- ✓ Contador Público: 1
- ✓ Empleados del Área de Administración: 2
- ✓ Empleados del Área de Producción: 1
- ✓ Empleados del Área de Finanzas: 2
- ✓ Empleados del Área de Contabilidad: 1

- ✓ Empleados del Área de Recursos Humanos: 2
- ✓ Obreros de Producción: 12

3.6. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

Las técnicas a emplearse serán las entrevistas, las encuestas y las fichas de observación. Para la sección administrativa de la empresa PROMETAL será evaluada a través de las entrevistas con su Gerente General: el Sr. Adolfo Vásquez Aguilar; el Gerente de Administración, el Gerente de Producción, el Gerente de Finanzas y el Contador Público. En el caso de los empleados de las mismas áreas, el estudio se desarrollará mediante las encuestas, charlas en grupo y las fichas de observación, este paso va con el fin de que los trabajadores se sientan libres de poder expresar sus opiniones sin temor o limitaciones a que sus cargos actuales se vean afectados. Se pretende generar la mayor confianza posible para la obtención de los datos más precisos y veraces de la situación actual de la empresa PROMETAL, 2016. Asimismo, el uso de esta herramienta será imprescindible para verificar si toda la información recolectada realmente se cumple al momento de la realización de las actividades y así, alcanzar mejores enfoques para la investigación.

3.7. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos

1. Recolección de datos a través de las entrevistas a los cuatro Gerentes y al Contador.
2. Estudio de los procesos y actividades realizadas en cada área.
3. Realización de las encuestas, entrevistas y fichas de observación a todo el personal.
4. Aplicación de la metodología del Control Interno COSO ERM.
5. Visualización e identificación de los riesgos que afectan a la consecución de los objetivos de la empresa PROMETAL.
6. Planteamiento de la propuesta del Control Interno COSO ERM para aumentar la rentabilidad y mejorar la calidad en los procesos de la empresa PROMETAL.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

El objetivo principal de este capítulo es analizar la situación de la empresa, recolectar e interpretar la información obtenida en las encuestas, entrevistas y en la observación directa. De igual manera, se realizará la representación gráfica de los datos que permitirán una mejor comprensión.

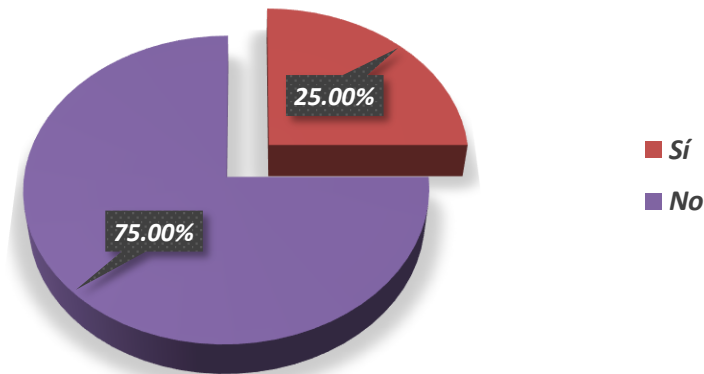
En la representación gráfica se observarán los resultados de las encuestas realizadas al personal del Área Administrativa, del Área de Producción, del Área de Finanzas, del Área Contable y del Área de Recursos Humanos de la empresa PROMETAL, que nos permitirá evaluar el control interno y el manejo de las actividades en los procesos, con el fin de obtener una conclusión del ambiente laboral y la situación actual de la organización.

4.1. Resultados de las Encuestas

A continuación se presenta las tabulaciones de las encuestas con sus respectivas representaciones gráficas:

Figura N° 4. Análisis del Organigrama Estructural

¿Posee la Compañía un organigrama estructural?



Fuente: Empresa PROMETAL.

Tabla N° 3.

Pregunta N° 1. La Compañía posee un organigrama estructural

Área	Respuesta		%		TOTAL	%
	SÍ	NO	SÍ	NO		
Área Administrativa	1	2	8.33	16.67	3	25.00
Área de Producción	1	1	8.33	8.33	2	16.67
Área de Finanzas	1	2	8.33	16.67	3	25.00
Área de Contabilidad	0	2	0.00	16.67	2	16.67
Área de Recursos Humanos	0	2	0.00	16.67	2	16.67
Total	3	9	25.00	75.00	12	100.00

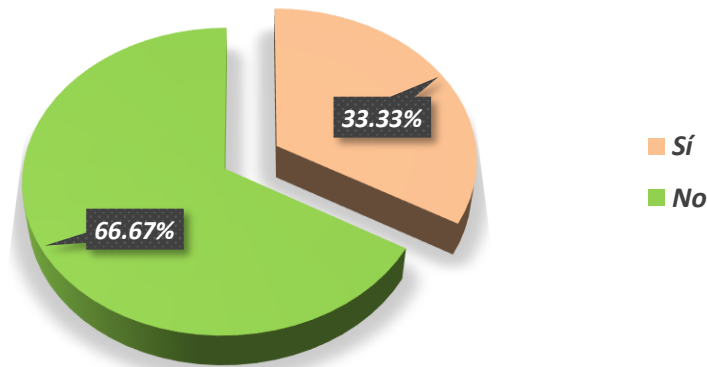
Fuente: Encuesta realizada a los empleados.

Interpretación

Solo los empleados antiguos conocen el organigrama estructural de la empresa, mientras que los otros empleados no tenían conocimiento de la existencia del mismo, esto se debe a que en ningún lado de las oficinas se lo puede visualizar, es decir el organigrama está documentado, más no es publicado ni comunicado a los demás para la comprensión del orden jerárquico de los puestos. Inclusive, el organigrama se encuentra desactualizado porque no incluye todas las áreas existentes de la organización.

Figura N° 5. Análisis del sistema de selección del personal

¿La Compañía cuenta con un adecuado sistema de selección de personal y posee políticas de reclutamiento, inducción, capacitación y desarrollo personal?



Fuente: Empresa PROMETAL.

Tabla N° 4.

Pregunta N° 2. Sistema de selección del personal

Área	Respuesta		%		TOTAL	%
	SÍ	NO	SÍ	NO		
Área Administrativa	2	1	16.67	8.33	3	25.00
Área de Producción	1	1	8.33	8.33	2	16.67
Área de Finanzas	1	2	8.33	16.67	3	25.00
Área de Contabilidad	0	2	0.00	16.67	2	16.67
Área de Recursos Humanos	0	2	0.00	16.67	2	16.67
Total	4	8	33.33	66.67	12	100.00

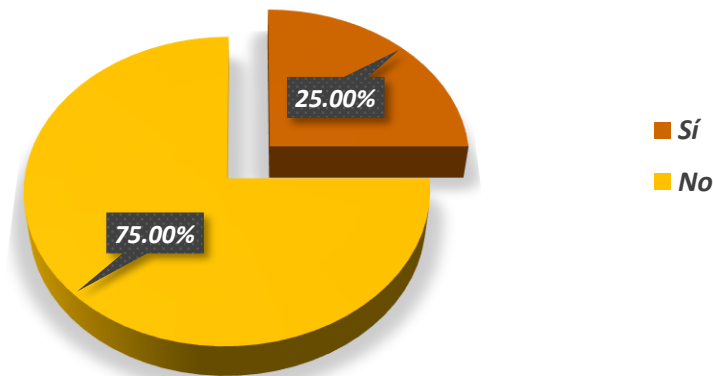
Fuente: Encuesta realizada a los empleados.

Interpretación

La mayoría de los empleados asegura que se necesita implementar políticas de reclutamiento, inducción, capacitación y desarrollo del personal para que la empresa cuente con personal más eficiente y capaz en la realización de las actividades. El proceso de selección que se está utilizando es muy deficiente, ya que el personal contratado de Producción no cumple con los requerimientos de calidad exigidos por la Compañía en la elaboración de los alambres, es necesario efectuar reingenierías a los procesos actuales.

Figura N° 6. Análisis de los Manuales de Procesos y Procedimientos

**¿Posee la Compañía manuales actualizados
de procesos y procedimientos?**



Fuente: Empresa PROMETAL.

Tabla N° 5.

Pregunta N° 3. Manuales actualizados de procesos y procedimientos

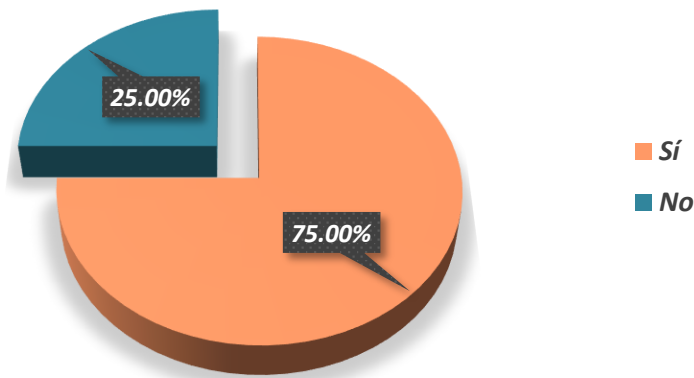
Área	Respuesta		%		TOTAL	%
	SÍ	NO	%	%		
Área Administrativa	2	1	16.67	8.33	3	25.00
Área de Producción	0	2	0.00	16.67	2	16.67
Área de Finanzas	1	2	8.33	16.67	3	25.00
Área de Contabilidad	0	2	0.00	16.67	2	16.67
Área de Recursos Humanos	0	2	0.00	16.67	2	16.67
Total	3	9	25.00	75.00	12	100.00

Fuente: Encuesta realizada a los empleados.

Interpretación

En la organización no existe ningún tipo de Manual de Procesos y Procedimientos, por lo que es sumamente importante que sean elaborados para mejorar el cumplimiento de los objetivos planteados, ya que con estas herramientas se disminuirían en gran magnitud los errores de Producción, se obtendría una mejor calidad en los productos y se mitigarían los tiempos no productivos porque cada individuo sabría qué hacer y en qué momento realizar las actividades de mantenimiento a las maquinarias para no perjudicar a la producción de la empresa.

Figura N° 7. Análisis de la Liquidez y Rentabilidad – Toma de decisiones
¿La Compañía revisa permanentemente la liquidez antes de tomar decisiones financieras?



Fuente: Empresa PROMETAL.

Tabla N° 6.

Pregunta N° 4. La incidencia de la liquidez y la rentabilidad en la toma de decisiones

Área	Respuesta		%		TOTAL	%
	SÍ	NO	%	%		
Área Administrativa	2	1	16.67	8.33	3	25.00
Área de Producción	2	0	16.67	0.00	2	16.67
Área de Finanzas	2	1	16.67	8.33	3	25.00
Área de Contabilidad	1	1	8.33	8.33	2	16.67
Área de Recursos Humanos	2	0	16.67	0.00	2	16.67
Total	9	3	75.00	25.00	12	100.00

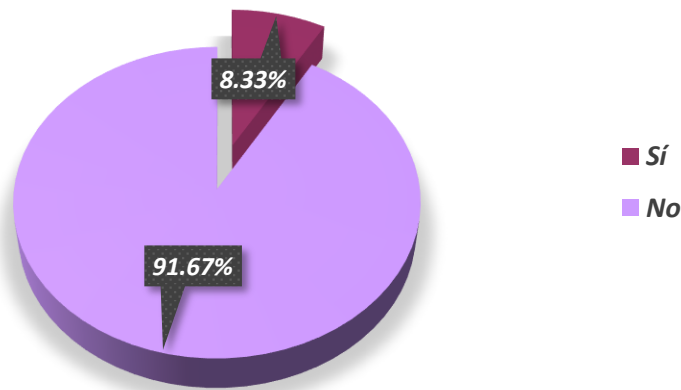
Fuente: Encuesta realizada a los empleados.

Interpretación

Para cualquier decisión financiera, la empresa tiene presente primero la liquidez con la que cuenta para no afectar la economía o la solvencia de la misma, este procedimiento ayuda a asegurar que las demás áreas puedan desenvolverse en sus actividades sin presentar problema alguno. Debido a que las decisiones financieras representan un gran impacto en la organización por el tema de las importaciones de las mercaderías, son analizadas cuidadosamente por el personal de Finanzas, de Administración y el Gerente General.

Figura N° 8. Análisis del Enfoque Financiero

¿Considera Usted que el enfoque financiero (rentabilidad) de las decisiones solo debe darlo quien responda por las finanzas de la Compañía?



Fuente: Empresa PROMETAL.

Tabla N° 7.

Pregunta N° 5. Enfoque Financiero (rentabilidad)

Área	Respuesta		%		TOTAL	%
	SÍ	NO	SÍ	NO		
Área Administrativa	0	3	0.00	25.00	3	25.00
Área de Producción	1	1	8.33	8.33	2	16.67
Área de Finanzas	0	3	0.00	25.00	3	25.00
Área de Contabilidad	0	2	0.00	16.67	2	16.67
Área de Recursos Humanos	1	1	8.33	8.33	2	16.67
Total	2	10	16.67	83.33	12	100.00

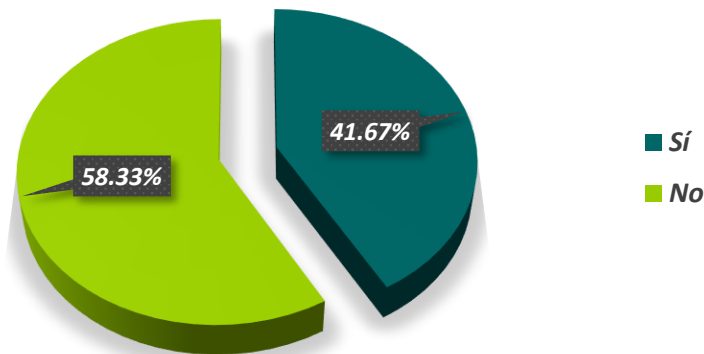
Fuente: Encuesta realizada a los empleados.

Interpretación

El Área de Finanzas es el encargado por preferencia en manejar los movimientos de las cuentas corrientes en los ámbitos de la mayor percepción de utilidades; sin embargo, es imprescindible que las demás áreas de la organización estén enteradas de los nuevos proyectos a realizar, con el fin de compartir la información, tomar mejores decisiones y evitar contingencias que podrían desfavorecer al desarrollo de los objetivos trazados. Al compartir la información financiera para discutirla entre los encargados de cada área, se garantiza mejores inversiones.

Figura N° 9. Análisis de la Liquidez - Rentabilidad

¿Si la Compañía mantiene su liquidez, podría asegurarse que por ello es rentable?



Fuente: Empresa PROMETAL.

Tabla N° 8.
Pregunta N° 6. Liquidez – Rentabilidad

Área	Respuesta		%		TOTAL	%
	SÍ	NO	SÍ	NO		
Área Administrativa	1	2	8.33	16.67	3	25.00
Área de Producción	1	1	8.33	8.33	2	16.67
Área de Finanzas	1	2	8.33	16.67	3	25.00
Área de Contabilidad	1	1	8.33	8.33	2	16.67
Área de Recursos Humanos	1	1	8.33	8.33	2	16.67
Total	5	7	41.67	58.33	12	100.00

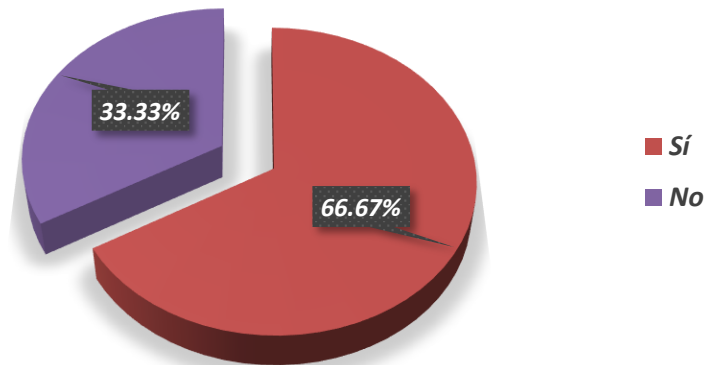
Fuente: Encuesta realizada a los empleados.

Interpretación

Pensar que es rentable una empresa por presentar altas y constantes ganancias, no significa que el negocio sea rentable porque si en la organización se mantienen muchas obligaciones por pagar a corto plazo y si no se realizan las inversiones necesarias para el desenvolvimiento idóneo de las actividades, entonces solo se estarían enfocando en una pantalla de humo. La mayoría de los empleados tienen el concepto correcto sobre la liquidez con respecto a la rentabilidad, no obstante, es necesario que todo el personal tenga claro la idea porque de lo contrario los proyectos no estarían desarrollándose con el nivel de importancia necesaria.

Figura N° 10. Análisis del Sistema de Comunicación Interna

¿La Compañía cuenta con un adecuado sistema de comunicación interna oportuna?



Fuente: Empresa PROMETAL.

Tabla N° 9.

Pregunta N° 7. Sistema de Comunicación Interna

Área	Respuesta		%		TOTAL	%
	SÍ	NO				
Área Administrativa	2	1	16.67	8.33	3	25.00
Área de Producción	1	1	8.33	8.33	2	16.67
Área de Finanzas	2	1	16.67	8.33	3	25.00
Área de Contabilidad	2	0	16.67	0.00	2	16.67
Área de Recursos Humanos	1	1	8.33	8.33	2	16.67
Total	8	4	66.67	33.33	12	100.00

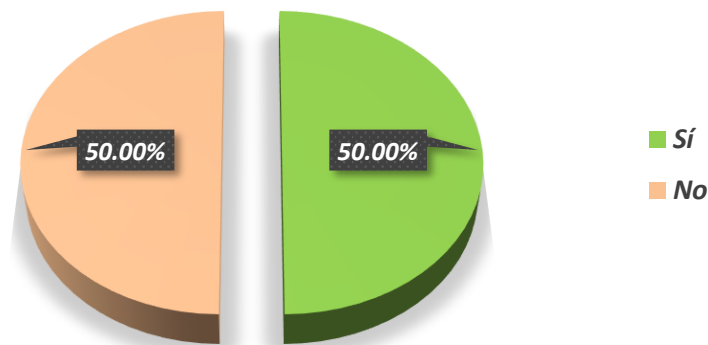
Fuente: Encuesta realizada a los empleados.

Interpretación

Un buen manejo en la comunicación interna se traduce en mejores alcances para el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa, esta herramienta permite que mejore la cultura organizacional, el ambiente laboral y la calidad en el desarrollo operacional y administrativo. Sin embargo, a pesar de que la mayoría manifieste que sí hay una comunicación interna, según lo observado dentro de las instalaciones esta no circula de forma adecuada u oportuna: la información llega a destiempo, no hay consensos entre las áreas y los planes estratégicos luego se ven afectados por las decisiones tomadas en privado.

Figura N° 11. Análisis de las Funciones según el cargo

**¿De acuerdo al cargo que desempeña dentro de la
Compañía conoce detalladamente sus funciones a
desempeñar?**



Fuente: Empresa PROMETAL.

Tabla N° 10.

Pregunta N° 8. Funciones según el cargo

Área	Respuesta		%		TOTAL	%
	SÍ	NO				
Área Administrativa	1	2	8.33	16.67	3	25.00
Área de Producción	1	1	8.33	8.33	2	16.67
Área de Finanzas	2	1	16.67	8.33	3	25.00
Área de Contabilidad	1	1	8.33	8.33	2	16.67
Área de Recursos Humanos	1	1	8.33	8.33	2	16.67
Total	6	6	50.00	50.00	12	100.00

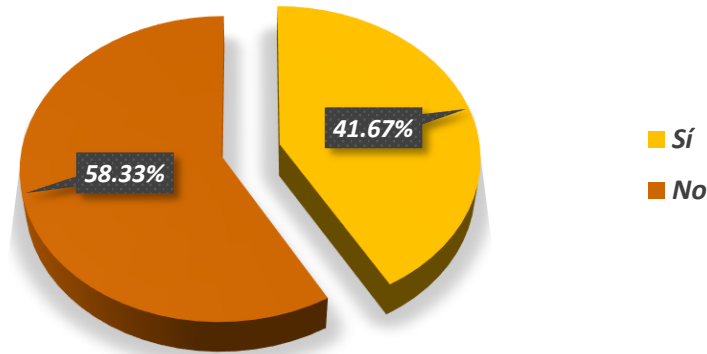
Fuente: Encuesta realizada a los empleados.

Interpretación

Existe incertidumbre en la empresa PROMETAL sobre qué actividades debe realizar cada empleado, esto se debe básicamente a que no se cuenta con algún archivo documentado sobre los procedimientos que está encargado cada área y, por ende, al momento de la realización de las labores diarias se presentan errores y confusiones con el manejo de los datos y la generación de los resultados. La técnica que aplica actualmente la organización es impartir las funciones según el criterio de cada supervisor a los asistentes, pero al ser todo verbalmente, los nuevos empleados están acostumbrados a recibir órdenes, más no en pensar de qué están encargados.

Figura N° 12. Propuestas Financieras

¿Se suele considerar las propuestas financieras del personal?



Fuente: Empresa PROMETAL.

Tabla N° 11.

Pregunta N° 9. Propuestas Financieras del personal

Área	Respuesta		%		TOTAL	%
	SÍ	NO				
Área Administrativa	1	2	8.33	16.67	3	25.00
Área de Producción	0	2	0.00	16.67	2	16.67
Área de Finanzas	1	2	8.33	16.67	3	25.00
Área de Contabilidad	1	1	8.33	8.33	2	16.67
Área de Recursos Humanos	2	0	16.67	0.00	2	16.67
Total	5	7	41.67	58.33	12	100.00

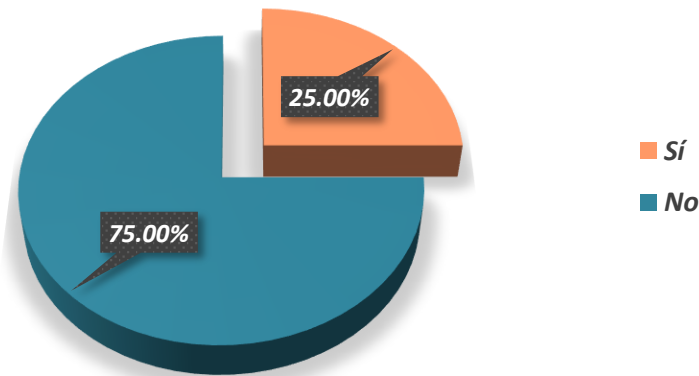
Fuente: Encuesta realizada a los empleados.

Interpretación

Muy bien se sabe que la motivación de los empleados influye en los resultados de una organización, a este factor se le conoce como el clima laboral, el cual es muy importante cómo se desarrolla el mismo dentro de una empresa, ya que es indispensable para el logro y desarrollo de las actividades, la calidad en este clima influye en el comportamiento y en la satisfacción de los empleados y, por ende, en la productividad obteniéndose así, mayores beneficios económicos. Enfocarse en este punto tanto como llegar a la meta en las ganancias de un periodo, permitirá un alcance seguro de los planes estratégicos de la entidad.

Figura N° 13. Análisis de Reingenierías para mejorar los procedimientos

¿Se planifica reingenierías para mejorar los procesos relacionados con la rentabilidad de la Compañía?



Fuente: Empresa PROMETAL.

Tabla N° 12.

Pregunta N° 10. Reingenierías para mejorar los procesos

Área	Respuesta		%		TOTAL	%
	SÍ	NO				
Área Administrativa	0	3	0.00	25.00	3	25.00
Área de Producción	1	1	8.33	8.33	2	16.67
Área de Finanzas	1	2	8.33	16.67	3	25.00
Área de Contabilidad	0	2	0.00	16.67	2	16.67
Área de Recursos Humanos	1	1	8.33	8.33	2	16.67
Total	3	9	25.00	75.00	12	100.00

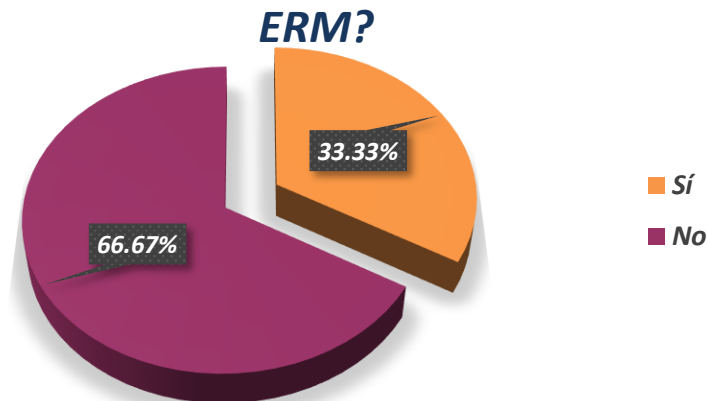
Fuente: Encuesta realizada a los empleados.

Interpretación

En la empresa PROMETAL se aplican mayormente procedimientos tradicionales, se necesita realizar reingenierías a los procesos fundamentales de Producción y los de Administración para crear un valor agregado al giro del negocio y para crear ventajas competitivas y estratégicas frente a sus competidores del mercado. Hoy en día muchas empresas se ven en la necesidad de volver a rediseñar sus procesos y aunque en muchos aspectos resulta un cambio radical junto a inversiones para mejorar las actividades y obtener la información en el tiempo real, es imprescindible que las cabezas de la empresa sean flexibles y estén dispuestas al cambio.

Figura N° 14. Análisis de la planificación del Control Interno COSO ERM

¿Planifica la Compañía al menos una vez al año la revisión del Control Interno COSO



Fuente: Empresa PROMETAL.

Tabla N° 13.

Pregunta N° 11. Planificación del Control Interno COSO ERM

Área	Respuesta		%		TOTAL	%
	SÍ	NO	SÍ	NO		
Área Administrativa	2	1	16.67	8.33	3	25.00
Área de Producción	1	1	8.33	8.33	2	16.67
Área de Finanzas	1	2	8.33	16.67	3	25.00
Área de Contabilidad	0	2	0.00	16.67	2	16.67
Área de Recursos Humanos	0	2	0.00	16.67	2	16.67
Total	4	8	33.33	66.67	12	100.00

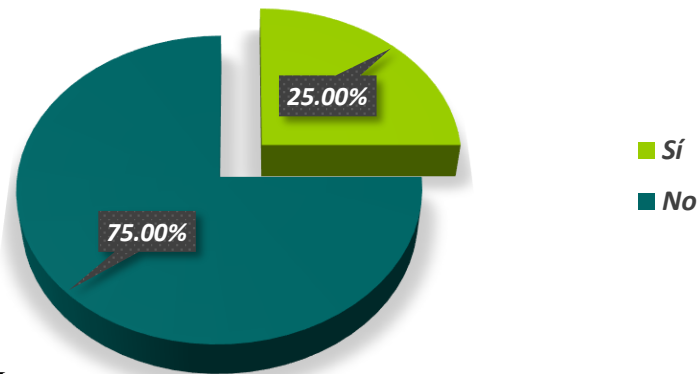
Fuente: Encuesta realizada a los empleados.

Interpretación

La evaluación del Control Interno COSO ERM está orientada en evaluar el ambiente laboral, los procesos, las actividades, la cultura organizacional y los planes estratégicos de la empresa para medir el grado de eficiencia y eficacia en la planificación, control y el uso de los recursos. Es indispensable que una organización emplee esta herramienta para mejorar las actividades laborales, las cuales al ser monitoreadas se asegurará la calidad en los productos, se incrementará la productividad al disminuir los tiempos improductivos, se mitigarán riesgos operacionales que podrían afectar al negocio, y se obtendrían mayores beneficios económicos.

Figura N° 15. Análisis de la Tecnología Actual

¿Cree Usted que la Compañía cuenta con tecnología actual?



Fuente: Empresa PROMETAL.

Tabla N° 14.

Pregunta N° 12. Tecnología actual de la Compañía

Área	Respuesta		%		TOTAL	%
	SÍ	NO	%	%		
Área Administrativa	1	2	8.33	16.67	3	25.00
Área de Producción	1	1	8.33	8.33	2	16.67
Área de Finanzas	0	3	0.00	25.00	3	25.00
Área de Contabilidad	0	2	0.00	16.67	2	16.67
Área de Recursos Humanos	1	1	8.33	8.33	2	16.67
Total	3	9	25.00	75.00	12	100.00

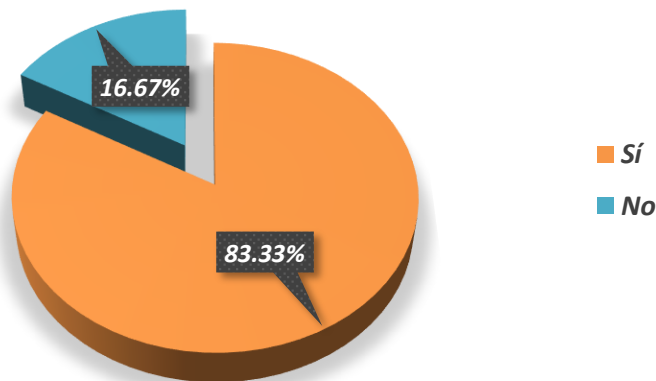
Fuente: Encuesta realizada a los empleados.

Interpretación

En el mundo globalizado de hoy en día, si una empresa no cuenta con la tecnología necesaria, pierde competitividad frente a sus competidores, es notorio que en la organización se requiere de una mayor inversión para adquirir mayor tecnología que permitiría un mejor análisis en la toma de decisiones, todas las áreas contarían con un sistema de comunicación más oportuno e integrado, los datos se llevarían actualizados y en tiempos reales, listos para ser debatidos por las cabezas de la organización. Recordemos que la tecnología de información permite mayor eficacia porque logra mayor rentabilidad y un mejor análisis proyectado de los objetivos.

Figura N° 16. Análisis de la Capacidad de Crecimiento

¿Cree Usted que la Compañía está en capacidad de un crecimiento sostenido a pesar de presentarse posibles eventos de riesgo operacional?



Fuente: Empresa PROMETAL.

Tabla N° 15.

Pregunta N° 13. Capacidad de un Crecimiento Sostenido

Área	Respuesta		%		TOTAL	%
	SÍ	NO	SÍ	NO		
Área Administrativa	2	1	16.67	8.33	3	25.00
Área de Producción	2	0	16.67	0.00	2	16.67
Área de Finanzas	2	1	16.67	8.33	3	25.00
Área de Contabilidad	2	0	16.67	0.00	2	16.67
Área de Recursos Humanos	2	0	16.67	0.00	2	16.67
Total	10	2	83.33	16.67	12	100.00

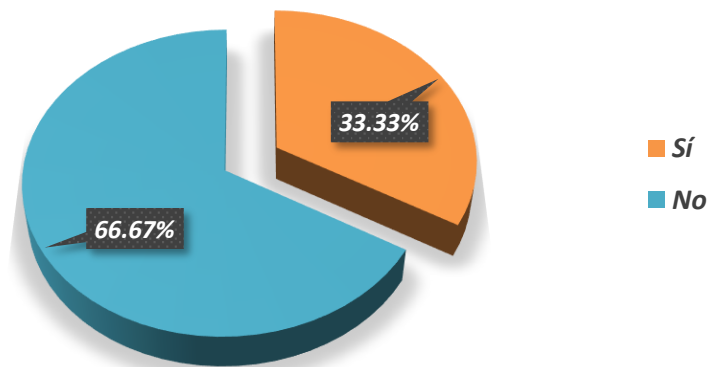
Fuente: Encuesta realizada a los empleados.

Interpretación

A pesar de las frecuentes fallas operacionales que se presentan en los procesos y en las actividades de los empleados de la empresa PROMETAL, la mayoría de ellos afirma que la industria sí está en la capacidad del crecimiento sostenido; sin embargo, para lograr esta situación se tiene que emplear nuevas reformas dentro de la organización para reducir riesgos y controlar aquellos que no pueden ser mitigados, se debe también cambiar la ideología de realizar las actividades correctivas e inclinarse más por las acciones preventivas.

Figura N° 17. Análisis del cumplimiento de tareas planificadas

¿Cree Usted que sí existe un estricto cumplimiento en las tareas planificadas mensualmente?



Fuente: Empresa PROMETAL.

Tabla N° 16.

Pregunta N° 14. Cumplimiento de las tareas planificadas

Área	Respuesta		%		TOTAL	%
	SÍ	NO	%	%		
Área Administrativa	1	2	8.33	16.67	3	25.00
Área de Producción	0	2	0.00	16.67	2	16.67
Área de Finanzas	1	2	8.33	16.67	3	25.00
Área de Contabilidad	1	1	8.33	8.33	2	16.67
Área de Recursos Humanos	1	1	8.33	8.33	2	16.67
Total	4	8	33.33	66.67	12	100.00

Fuente: Encuesta realizada a los empleados.

Interpretación

Uno de los objetivos de la organización es dar el valor agregado en un tiempo de entrega más rápido a comparación de la que ofrecen sus competidores, pero en meses de alta demanda no se llega a cumplir con los cronogramas de entrega, lo cual esta situación estaría ocasionando la defiliación con algunos clientes. Para terminar con esta problemática se debería brindar capacitaciones a los trabajadores de Producción para que ellos puedan elaborar los productos con altos estándares de calidad y haciendo buen uso de las maquinarias, sin recalentarlas.

4.2. Resultados de las Entrevistas

4.2.1. Entrevista al Gerente General y al Contador Público de la empresa PROMETAL

1. ¿Cómo eran los resultados de los costos aproximadamente del año 2015?

C: Eran altos, además subieron el sueldo mínimo a S/. 850.00, aproximadamente nos gastábamos de S/. 70,000.00 a S/. 90,000.00 en el área de producción, contando con lo que es materia prima, insumos, pagando servicios de agua y luz, y las planillas.

2. ¿Cómo están sus costos ahora? ¿Han aumentado?

G: Definitivamente han aumentado, a nivel de planilla ha aumentado porque ahora se pagan más horas extras, el año pasado no pedíamos tantas horas extras y a nivel de costos de fabricación igual, porque compramos más materia prima y, por ende, se perciben mayores gastos.

3. ¿Las utilidades han disminuido o se han incrementado?

G: Ligeramente han subido, este año vamos mejor a comparación del año pasado, pero no es el deseado.

4. ¿Por qué cree que han aumentado?

G: El año pasado hubo un problema de baja de alambón en la producción interna del Perú, como había poca materia prima en el mercado, teníamos que comprar el material a un costo más elevado de lo usual porque si no, no podíamos vender y eso no nos convenía. Ahora, lo que hacemos es no solo comprar a los proveedores nacionales, sino comprar nuestra materia prima del extranjero, a través de las importaciones que en muchos casos presentan un mejor precio y una mejor calidad. Por ejemplo, el año pasado comprábamos a un costo caro y vendíamos a un precio bajo porque si

elevábamos también nuestros precios, los clientes se iban a la competencia y a veces llegábamos a cubrir a las justas los costos y gastos de producción, prácticamente no teníamos muchas ganancias de las ventas. En cambio, este año el precio de compra del alambrón se ha mantenido más estable, hemos realizado nuestras importaciones, hemos logrado subir un poco nuestros precios de ventas y percibimos mayores ganancias, pero también nuestros gastos han aumentado a la par.

5. ¿Cada qué tiempo se presenta informes económicos – administrativos?

G: En temas administrativos, normalmente lo solemos hacer dos veces al año, más que nada para visualizar los inventarios y pronosticar las posibles futuras compras del alambrón, para la parte económica prácticamente la realizamos todos los días, el área de Finanzas siempre me brinda los estados de cuenta y Administración me informa si hay obligaciones por pagar, es una rutina en la empresa.

6. ¿Evalúa el costo beneficiario de una nueva decisión?

G: Siempre antes de realizar cualquier tipo de acción en la empresa, analizamos las posibles circunstancias para no cometer errores que mañana más tarde podrían ser perjudiciales y nos detenga la producción.

7. ¿En un estimado de cuántos es su cartera de clientes?

G: Van aproximadamente de entre 30 a 40 clientes mensualmente.

8. ¿La mayoría son nuevos o antiguos?

G: Un 70% son antiguos y el resto es esporádico.

9. ¿Cuál es la razón primordial por la que recurren a ustedes?

G: Hay varias condiciones por la que ellos nos buscan, uno es la calidad del producto que nosotros ofrecemos, debido a que la materia prima que solicitamos del extranjero

es de buena calidad, otro punto es que ya vamos varios años en el mercado, desde el 2002 con el alambroón de alto y bajo contenido de carbono, también les damos ventajas económicas como en el precio, que lo que cobramos es lo correspondiente al material ofrecido, no abusamos en los precios como otras empresas y también les damos facilidades de pago.

10. ¿La empresa presenta una buena relación con sus clientes?

G: Con todos nuestros clientes nos llevamos bien, no tenemos clientes con los que hayamos terminado en malos términos, en todas nuestras relaciones comerciales el trato es muy bueno. El único punto de quiebre que tal vez podríamos tener es que a veces cuando ellos solicitan un pedido y no tenemos el material en stock, nos demoramos un poco en entregarles los productos porque muchas veces ellos los quieren ese mismo día y nosotros demoraríamos como 2 o 5 días en producirlos, dependiendo del volumen y del diámetro del alambroón, entonces es ahí donde a veces se crean pequeños percances, por lo cual estamos tratando ahora de mantener un stock mínimo en almacén de los productos que tienen mayor demanda.

11. ¿La Compañía cuenta con un adecuado sistema de control interno?

G: Sí, todas las áreas saben cuáles son sus funciones, de qué cosas son responsables y en qué momento deben realizar sus actividades. Si algún área tiene alguna inquietud o un inconveniente, se conversa y se busca una solución.

12. ¿Han ocurrido fallas por responsabilidad de los trabajadores? ¿Cuáles fueron las situaciones?

G: Sí, algunas veces los trabajadores no están atentos con las máquinas y a veces malogran los equipos y materiales. Por ejemplo, el material debe salir con una

característica y si sale con otra es por descuido de los empleados. Del mismo modo, ocurre cuando hay que hacerles instalaciones para la elaboración del fierro, mantenimiento y limpieza a las máquinas, se emplean las piezas incorrectas para el reemplazo o no se realiza bien el mantenimiento o la limpieza y las máquinas se recalientan. En otras ocasiones, no verifican los conductos de ventilación y refrigeración, el material se moja (mientras se está trefilando) y en otras oportunidades no avisan cuando los motores de las máquinas hacen sonidos extraños, lo cual significaría que la máquina necesita una revisión porque no trabaja como normalmente lo hace.

13. Haciendo un estimado ¿Cuánto calcula que se pierde en materia prima, cuando no se realiza un buen manejo de las máquinas o cuando es por errores de los empleados?

C: Normalmente, la merma es un 0.5% de las compras de toneladas del alambro, pero en muy pocos casos ha llegado a perderse más del 1% que serían como 1,000 kilos (equivalentes a 700 dólares) de materia prima perdida por negligencia.

14. ¿La empresa cuenta con un manual de procedimientos?

G: No, pero estamos en querer documentar todos los procesos porque estamos buscando a un largo plazo una certificación de calidad y para llegar a tal punto, te piden hasta el más mínimo detalle que todo esté documentado.

15. ¿Cuán frecuente son las capacitaciones para los empleados nuevos y antiguos?

G: Las capacitaciones para los antiguos se dan continuamente en el momento que van trabajando, como para hacerles recordar y explicar los procesos. En el caso de los recién llegados, les explicamos qué cuidados deben tener, hacemos hincapié en los accidentes

que hubieron y les explicamos el proceso del trabajo, luego los ponemos como ayudantes de turno y así van aprendiendo con su nuevo compañero de trabajo (si no asimila en la primera semana pasa hasta dos semanas en ese puesto), después los hacemos rotar y cambiar de puesto, de acuerdo allí vemos en qué máquinas se desenvuelven mejor y en qué procesos son más cuidadosos.

16. ¿Cómo va el tema de la segregación de funciones?

G: En la parte de Administración y Finanzas se encargan básicamente de las ventas, las cobranzas, del manejo de los resultados y de aquellos objetivos que son prioritarios. Para Contabilidad y Recursos Humanos, son dos áreas que se complementan porque cuando se realizan cambios de leyes, ellas son las encargadas de filtrar la información y comunicárselo a Administración y posteriormente a Gerencia, Contabilidad aparte de ello, se encarga de gestionar todo el tema de los impuestos para no cometer infracciones frente a la SUNAT y Recursos Humanos, básicamente se desarrolla en base a las actividades con los trabajadores, planillas y el tema de contratos. En el caso del Gerente de Producción, es el que se encarga de dirigir toda el área de Producción y de darles un debido monitoreo a los trabajadores en sus actividades. Conforme se tengan los pedidos, él le informa a un trabajador que está encargado de supervisar a sus demás compañeros, a él se le explica qué pedidos son prioritarios y qué se debe hacer primero, de acuerdo a los pedidos vemos qué máquinas están libres y cuántos trabajadores hay, luego se ve si falta alguien y decidimos qué hacer.

También se ha capacitado a un empleado en específico para que realice el mantenimiento y cuidado de las máquinas, con el resto de los empleados se cuentan para la elaboración del alambión, cada uno en su máquina respectiva.

17. ¿Existe una constante supervisión?

G: Sí, las realiza el Gerente de Producción y el trabajador designado como supervisor (al ser el empleado más antiguo, es de mucha confianza), si él detecta un error se lo notifica al Gerente para que este sea quien le llame la atención al trabajador, este procedimiento se hace para evitar la creación de enemistades entre el trabajador Víctor Pacheco y los demás trabajadores.

Luego el Gerente de Producción vigila los procedimientos que realizan los trabajadores y así, darles algún consejo o advertencia de lo que están haciendo mal o de lo que podrían mejorar.

18. ¿Se habla con los empleados si es que se observa que alguno de ellos está haciendo un mal uso de las máquinas o herramientas? ¿Cómo se lleva a cabo esta conversación?

G: Si algo está mal, se corrige la acción en privado, pero si es un error recurrente se les llama la atención a todos los miembros del grupo y se conversa de cómo se deben hacer y cómo no se deben hacer las cosas, la charla se realiza en frente de todos, sin mencionar nombres.

19. ¿Realizan reuniones donde se hablen de temas que aquejen a los trabajadores de las diferentes áreas?

G: Hasta la fecha no realizamos este tipo de reuniones, pero después de las nuevas instalaciones de las máquinas nuevas, planeamos mejorar las instalaciones de ocio y aseo para el personal. Posteriormente, cuando logremos certificarnos del mismo modo, repartir estas reuniones nos ayudarán a resolver problemas que tal vez estén incomodando a los trabajadores.

20. ¿Han intentado animar a sus trabajadores con bonificaciones?

G: Por el momento no brindamos bonificaciones, pero sí solicitamos horas extras, su horario normal es de 48 horas, pero siempre se pregunta quiénes quieren trabajar más horas y, por ende, reciben sus pagos por horas extras.

21. ¿Cómo se considera usted como jefe?

G: Bueno yo trato de ser lo más amigable posible con los trabajadores, trato de que ellos entiendan lo que tienen que hacer, con mis clientes trato de darles el mejor trato que puedo, solucionarles sus problemas, asesorarlos técnicamente en lo que ellos piensan hacer si tienen algún problema y con los trabajadores siempre trato de capacitarlos en sus momentos de labores para que realicen las actividades con mayor eficacia.

22. En su opinión ¿A usted le agrada más la idea de abarcar más pedidos o de ofrecer calidad en sus productos?

G: Bueno siempre tratamos de abarcar la mayor cantidad posible de pedidos, pero siempre velamos en que estos sean realizados con la mejor calidad para el cliente. Ambos puntos para la empresa son muy importantes, aparte que tratamos de no desenfocarnos en la atención al cliente y de entregarles sus pedidos en el menor tiempo posible.

23. ¿Algún aspecto que le gustaría mejorar en sus trabajadores o alguna recomendación?

G: Siempre estamos recalcándoles sobre las reglas y normas de seguridad, entonces me gustaría que fueran más atentos en ese aspecto. Por ejemplo, hay trabajadores que entienden lo que implica el no dar el buen uso de las herramientas y equipos de seguridad y captan rápidamente la idea, pero hay otros que siempre se olvidan y hay

que estar controlándolos a cada rato, ese es un detalle. Otro punto a mejorar, es que a veces ellos no confían en lo que hacen, esperan a que otros vengan para que les digan si están haciendo bien su trabajo y eso por un lado está bien, pero por el otro se disminuye el tiempo de trabajo para el trabajador que tenga que ir a revisar su tarea, en esos dos detalles me gustaría que ellos mejoraran y así darle una mayor productividad a la empresa.

4.2.2. Entrevista al Gerente de Producción

1. ¿Cuál es el perfil que usted solicita para contratar a un trabajador del área de Producción?

Primero que sea responsable y que tengan disponibilidad de tiempo. Si tienen experiencia en el rubro es mucho mejor, si es joven también por lo que el trabajo requiere de mucha energía. Averiguamos en la semana de introducción para ver si el trabajador a contratar aprende rápido, si le pone empeño y está atento, de acuerdo a los datos evaluamos si son los más aptos para la empresa.

2. ¿Cómo describiría a su personal de Producción?

En su mayoría sí están bien, pero de todos modos hay trabajadores que necesitan llamarles la atención para que hagan bien las cosas. De que cumplen con sus labores, cumplen, solo que hay que estar detrás de ellos.

3. ¿Qué espera de ellos principalmente?

Que sean responsables y disciplinados, que obedezcan las funciones y procedimientos que se determinan para tales labores y que tengan un grado de compromiso con la empresa.

4. ¿Les brinda a sus trabajadores los bienes necesarios para su seguridad? ¿Qué accesorios les brinda y cada cuánto tiempo los renueva?

Sí, les brindamos zapatos con puntas de acero, casco, pantalón jean y casaca con reflejo de luz, (una vez al año), polos, orejeras, lentes, tapabocas y guantes (conforme se les vayan dañando).

5. ¿Qué espacios les ha ofrecido para su ocio?

Hasta el momento solo contamos con el área de aseo que consta de baño, ducha, lavadero y camerino.

6. ¿Programa actividades recreacionales frecuentemente? ¿En qué medida le ayuda estas actividades a la empresa?

No hay por el momento. Pero en días como el día de trabajador, se hace una reunión especial como para relajarnos un poco y conocernos más.

7. ¿Cree que sus trabajadores están laborando como debería ser?

A veces son muy productivos y otras veces no tanto, tenemos que estar pendiente de ellos porque algunos se toman mucho tiempo en el baño o como que malgastan el tiempo y durante ese periodo las máquinas se apagan y se quedan paradas y no producimos como es lógico.

8. ¿Qué problemas o costumbres ha observado en ellos que tal vez no van acordes al trabajo?

Tal vez sea que se olvidan de utilizar sus materiales de seguridad o no emplean sus horarios de descanso para realizar sus quehaceres personales, es decir emplean el tiempo productivo para hacer otras cosas en vez de dedicarlos a la producción, como

por ejemplo, malgastan tiempo o se demoran en alistarse para ponerse manos a la obra, haciendo que la producción vaya más lenta.

9. ¿Ha ocurrido algún percance entres sus trabajadores?

En algunas ocasiones ha pasado que no se llevan bien uno con el otro, se incomodan, luego andan enfadados y hasta quieren pelearse en plena área de trabajo, para esos casos se les llama la atención y se trata de que los empleados se lleven bien, que separen los problemas de los hogares con los del trabajo. No es muy seguido, pero sí hubo oportunidades y si se vuelve a repetir la situación, se los despide por mala conducta.

10. ¿En cuántos días o semanas termina un pedido promedio?

Esto va a depender de la cantidad y del grosor que nos solicite el cliente del alambro. Si nos piden de un diámetro grueso, demorará menos que el de uno delgado. Mayormente los pedidos se llegan a culminar en tres días, pero si se tratara de volúmenes medianos y grandes, entonces pueden durar hasta 7 días laborales para entregar un pedido.

11. ¿Cuántos pedidos en promedio lleva a cabo semanalmente?

Pedidos grandes van entre 2 y 3, con pedidos pequeños pueden ir 4 a 6 semanalmente.

12. Cuando sus trabajadores no pueden asistir al trabajo, ¿En qué circunstancia les paga por ello y en cual, no?

Si demuestran que han ido al seguro y muestran su papeleo, solo ahí se le puede considerar, si no está justificada su ausencia, entonces le descontamos ese día no trabajado y su dominical que es el 1/7 de su sueldo básico.

13. ¿Alguna vez ha visto alguna falta que no estuviera bien justificada?

Mayormente, todo se gestiona mediante papeles de salud. En el caso de que el trabajador se sintiera mal con días de anticipación, puede avisar de que tal día faltaría porque tendría su cita médica, luego debería traer sus papeles y se le consideraría ese día en su remuneración. Sin embargo, sí hubo casos en los que faltaron por motivos ajenos.

14. ¿Cuán frecuente son las ausencias en el área de Producción?

No es muy seguido que falten o que pidan permiso ya sea por seguro, cita emitida o algún motivo distinto, pero haciendo un estimado serían cerca de 2 o 4 faltas al mes.

15. ¿Cómo cree usted que estas ausencias perjudican a la fábrica? ¿En cuánto se retrasan los pedidos?

Se pueden demorar más días, sobre todo en los de mayores volúmenes, tal vez un pedido que tome 2 o 3 días podría tomar entre 4 o 6 días, cuando faltan evaluamos luego qué pedidos debemos priorizar.

16. ¿Paga horas extras de forma muy seguida?

Sí, todos los días se coordina con quiénes se podrían quedar para seguir con la producción y más que nada terminarlas un poco antes de lo establecido.

17. ¿Ha tenido problemas al momento de terminar con los pedidos y con los clientes?

Casi no presentamos ese tipo de inconvenientes porque cuando ellos nos solicitan material, nosotros les avisamos cuándo se podría terminar su pedido. Siempre tratamos de respetar el orden de llegada y de acuerdo a eso, evaluamos cuándo estaríamos entregándoles el material. Más bien se producen problemas por parte de los clientes, al querer el pedido antes de lo que ya habíamos quedado anteriormente, nos llaman y

nosotros les volvemos a recalcar que en nuestra empresa se respeta lo que es el orden de llegada y que si el cliente ya aceptó la fecha de entrega, no hay reclamo a cambio de día. En algunas ocasiones, sí se producen contratiempos y nos disculpamos con los clientes por la demora y porque los perjudicamos al retrasarlos un par de días más en sus operaciones.

18. ¿Tiene retrasos frecuentemente con los pedidos de los clientes?

No muy seguido, casi siempre la fecha que se determina, se entrega las mercaderías.

19. ¿Cuántas horas al día trabajan sus empleados?

Bueno en ese aspecto no trabajamos tanto por horas diarias, sino vemos que se cumplan las 48 horas al término de la semana.

20. ¿Ha observado si la cantidad de sus trabajadores es suficiente para el desarrollo de las labores diarias?

Sí, se trata de ver que ellos también estén cómodos y tratamos de involucrar a todos cuando se trata de pedidos grandes.

21. ¿Rota a su personal? ¿Con qué finalidad?

No, más que nada lo hacemos por el tema de que no todos son buenos en cualquier máquina. Influye mucho el grado de atención y agilidad de cada trabajador para manipular las maquinarias y creemos que es mejor que cada uno se encargue de sus propios equipos y materiales, así sabríamos quién fue el responsable de algún desperfecto en las maquinarias, ya que se deduciría que fue por la mala utilización.

4.3. PROPUESTA

4.3.1. Datos Informativos

Título

Control Interno en base al Método C.O.S.O ERM para mejorar la Administración, la Producción y la Rentabilidad en la empresa PROMETAL con R.U.C. 10084720581

Entidad objetivo

- R.U.C: 10084720581.
- Razón Social: Adolfo Florentino Vásquez Aguilar.
- Nombre Comercial: PROMETAL (referida así en adelante).
- Ubicación: Calle B Mza. B Lote. 10 Urb. Pro Industrial 9no. Sector - 2da Etapa (Alt. Km. 23 De La Panamericana Norte) Lima - Lima - San Martín De Porres

Beneficiarios: Empleados y trabajadores de todas las áreas de la empresa PROMETAL.

Equipo técnico responsable:

- Gerente General
- Gerente de Administración
- Gerente de Producción
- Gerente de Finanzas

Tiempo estimado para la ejecución:

- Inicio: Febrero
- Finalización: Julio

4.3.2. Método

El objetivo principal de este trabajo de investigación es proporcionar una guía para mejorar la gestión del Control Interno de la empresa PROMETAL, involucrando las actividades tanto de los grupos de Gerencia como las de los empleados de las demás áreas y con un enfoque de evaluación del riesgo empresarial de la entidad.

El riesgo será medido de acuerdo a los parámetros del Enterprise Risk Management Framework, mejor conocido como COSO ERM o COSO II, el cual consta de 8 componentes relacionados entre sí:

Figura N° 18. Componentes del COSO ERM



Fuente: Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 106-125. ISSN 1390-93

Los componentes del COSO ERM o COSO II tienen por finalidad la realización de las actividades de manera eficiente mediante el seguimiento de las estrategias planteadas para llegar a los objetivos de la empresa. A continuación se detallará el ámbito de cada elemento:

4.3.2.1. Ambiente Interno

Es el espacio en donde se desarrollan los pilares para el planteamiento de las estrategias y el seguimiento de los objetivos. La dirección establece la filosofía del manejo de los riesgos, los valores éticos y el entorno en que se desenvuelven las actividades.

4.3.2.2. Establecimiento de Objetivos

Se definen los objetivos previamente a que la Dirección logre identificar los sucesos que podrían intervenir en la consecución de los mismos. A su vez, deben estar estructurados de acuerdo a las estrategias y dentro del marco de la misión y visión de la empresa.

4.3.2.3. Identificación de Eventos

Se evalúan los acontecimientos externos (económicos, políticos, sociales, ecológicos, etc.) e internos (procesos, personal, infraestructura, etc.) que podrían afectar de forma directa o indirecta a la ejecución de los objetivos establecidos para luego ser agrupados en riesgos y oportunidades.

4.3.2.4. Evaluación de Riesgos

Los sucesos que son catalogados como riesgos para la empresa deben ser medidos de acuerdo a su probabilidad e impacto y luego serán denominados como riesgos inherentes (riesgo existente antes de cualquier mecanismo para su mitigación) y posteriormente, en riesgos residuales (riesgo existente tras la implementación de medidas de control).

4.3.2.5. Respuesta a los Riesgos

Los riesgos deben ser analizados por la Dirección, la cual se encargará de elegir la respuesta para cada uno de los riesgos, entre las acciones hay 4 categorías: evitar, aceptar, reducir o compartir, con el objetivo de minimizar el impacto. De ser necesarios, los riesgos residuales serán reevaluados.

4.3.2.6. Actividades de Control

Son los procedimientos y las políticas que establece la empresa para asegurar que las respuestas a los riesgos han sido las adecuadas. Estas actividades de control deben ser promulgadas y respetadas en todas las áreas y en todas las funciones de la empresa por todos aquellos que cumplan un papel en ella.

4.3.2.7. Información y Comunicación

La información relevante se documenta y se comunica a todo el personal de la entidad, desde los puestos de trabajo más pequeños hasta la Dirección para que cada uno de los individuos realice sus funciones correctamente y conozca sus responsabilidades. *“La información es la base de la comunicación que implica una adecuada filosofía de gestión integral de riesgos”* (Rubio, 2006, pág. 23)

4.3.2.8. Supervisión

Para asegurar el correcto funcionamiento, la eficiencia y la calidad en los resultados, la metodología del COSO ERM o COSO II debe estar constantemente monitorizada para realizar las modificaciones del caso cuando sean necesarias. Es responsabilidad de la Dirección que todas estas actividades cuenten con un seguimiento y sean ejecutadas para el logro de las estrategias, objetivos y la visión de la empresa.

4.3.3. Situación Actual de la empresa PROMETAL

4.3.4. Antecedentes

La empresa PROMETAL se constituyó desde 1993, es una empresa industrial dedicada a la importación y trefilación de los alambres de alto y bajo contenido de carbono, este material llega a las instalaciones en rollos de 2 toneladas aproximadamente y en diámetros gruesos para luego ser introducidos en las diferentes maquinarias y obtener como resultado un alambre más delgado, según como lo requieran los clientes, estas medidas van del 9.5 al 1.5 de diámetro y son utilizadas para la elaboración de resortes de colchones, de mallas, de instrumentos musicales, muebles para el hogar, artesanía, entre otros fines.

La organización cuenta con 5 áreas, las cuales cumplen una función determinada. A continuación procedemos a detallarlas:

Tabla N° 17. Empleados de la empresa PROMETAL

Detalle	Gerentes	Empleados	Trabajadores
Gerencia General	1		
Área de Administración	1	2	
Área de Finanzas	1	2	
Área de Producción	1	1	12
Área de Contabilidad		2	
Área de Recursos Humanos		2	
Total	4	9	12

Fuente: Empresa PROMETAL.

Tabla N° 18. Roles de las áreas de la empresa PROMETAL

ÁREAS	ROLES
Administración	<ul style="list-style-type: none"> *Encargada de brindar un trato adecuado a los clientes. *Realizar las ventas, elaborar los comprobantes de pago que sean necesarios y verificar el dinero entrante a caja. *Gestionar las Cobranzas: realizar llamadas o enviar correos electrónicos. *Manejar el correo electrónico y compartir la información con las demás áreas. *Evaluar las actividades de los empleados y comunicar las decisiones tomadas por Gerencia. *Elaborar reportes cuando Gerencia los requiera.
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> *Encargada de evaluar y procesar las importaciones, gestionar con los agentes aduaneros, con los proveedores y con los acreedores ,como el caso de los seguros, en que las mercaderías lleguen en buen estado. *Brindar una comunicación oportuna con los agentes aduaneros y organizar el envío de las materias primas a las instalaciones. *Evaluar los movimientos bancarios para mantener saldos en las cuentas de soles y dólares. *Realizar las gestiones necesarias para los préstamos financieros y entregar todo la información solicitada. *Elaborar reportes cuando Gerencia los requiera.
Producción	<ul style="list-style-type: none"> *Gestionar los pedidos de compras, estimar para cuándo estarían terminados y acordar con los clientes para el recojo de los productos o el envío de los mismos a sus respectivos locales. *Verificar la calidad de los productos terminados y que cuenten con un buen forrado para evitar la oxidación. *Propiciar un ambiente seguro para los trabajadores y verificar el uso de sus implementos de seguridad. *Mantener un stock de las mercaderías más solicitadas del mercado. *Encargado de evaluar las devoluciones y los productos finales defectuosos.
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> *Responsable de la declaración y el pago de los impuestos. *Realizar los cálculos computables para que ningún derecho de los trabajadores sea infringido como las CTS, Vacaciones, Gratificaciones, Liquidaciones, entre otros. *Estar actualizada con las nuevas normas que son publicadas. *Contrastar las cancelaciones de las facturas con los movimientos bancarios y el flujo de caja. *Elaborar reportes cuando Gerencia los requiera. *Recibir y manejar todas las notificaciones o llamadas de la SUNAT.
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> *Responsable del manejo de los contratos y la renovación de estos. *Efectuar el pago de las planillas, considerando faltas, tardanzas, horas extras, etc. *Mantener una comunicación adecuada con los trabajadores y empleados. *Proveer de los materiales y útiles que requiere cada área. *Entregar uniformes e implementos de seguridad para cada trabajador. *Estar actualizada con las nuevas normas que son publicadas. *Elaborar reportes cuando Gerencia los requiera.

Fuente: Empresa PROMETAL.

4.3.5. Descripción de las situaciones observadas

Según lo observado en cada área de la empresa PROMETAL, no se cumple totalmente con lo conversado en las entrevistas, por ello se describirá a continuación la mayoría de los sucesos negativos que se desarrollan en el ambiente laboral.

Tabla N° 19.

Descripción de los sucesos ocurridos dentro de la empresa PROMETAL

ÁREA	CATEGORÍA	SUCESOS OCURRIDOS
Gerencia	Visión y Dirección	<p>*La mayoría de los empleados y los trabajadores desconoce de la historia, misión y visión de la empresa.</p> <p>* Los valores de la empresa no se encuentran documentados y muy pocos saben a cuáles hace referencia la organización.</p> <p>*No se realiza ningún tipo de reunión para la conversación y determinación de los proyectos a seguir para cada periodo.</p>
Gerencia	Modelo de Gestión	<p>*El organigrama de la empresa no se encuentra actualizado ni publicado.</p> <p>*No existen flujogramas para la realización de las actividades en cada área.</p> <p>*No existe ningún documento o registro en donde se realice monitoreos o seguimiento de las funciones realizadas.</p>
Gerencia, Producción y Recursos Humanos	Medición y Monitoreo	<p>*El supervisor de Producción no cuenta con el tiempo necesario para realizar su actividad principal que es supervisar.</p> <p>*No hay registros sobre las actividades que realizan los empleados, ni fichas en donde se determine el avance de los pedidos.</p> <p>*Se observan desperfectos en la calidad de los pedidos entregados.</p> <p>*Al no existir un orden claro y determinado, las funciones se combinan y se originan errores.</p>

Gerencia y Administración	Infraestructura Moderna y Tecnológica	<p>*No es muy frecuente el análisis de inversión, solo se realiza cuando se observa situaciones muy perjudiciales que ameritan cambios.</p> <p>*Las maquinarias actuales realizan mucho ruido y no se plantea una solución para este problema.</p> <p>*No se cuenta con equipos de seguridad contra casos fortuitos.</p>
Gerencia y Recursos Humanos	Reestructuración de Actividades	<p>*No se ha determinado la segregación de funciones.</p> <p>*No se cuenta con Manuales de Procedimientos.</p> <p>*No existe ningún documento escrito sobre de qué se encarga cada área y cuáles son sus responsabilidades.</p>
Gerencia y Producción	Costeo de las Horas Extras	<p>*La Gerencia no ha evaluado el costo por horas extras y qué sería prudente realizar en temas de si se necesita mayor personal para respetar la jornada de 48 horas.</p>
Gerencia	Reportes Gerenciales	<p>*No se lleva un centro de costos actualizado.</p> <p>*Para realizar un reporte, se emplea demasiadas horas de trabajo para obtener la información necesaria.</p> <p>*La Gerencia no realiza presupuestos proyectados ni a corto ni a mediano plazo.</p>
Gerencia y Administración	Presupuestos	<p>*A veces la empresa realiza compras al extranjero por un precio elevado.</p> <p>*No se hacen proyectos para adquirir materias primas del continente asiático.</p>
Gerencia y Recursos Humanos	Comunicación a los empleados	<p>*No se realizan charlas con los empleados y los trabajadores para evaluar distintos temas que influyen en la empresa.</p> <p>*Aún no se concretan las necesidades que requieren los trabajadores de Producción, que van en base a mejorar la infraestructura (el techo), un servicio higiénico más amplio y con más compartimientos, el contar con camerinos propios, el establecer un área para la hora del almuerzo, entre otros.</p>
Gerencia y Recursos Humanos	Comportamiento Organizacional	<p>*El Reglamento Interno de la empresa no se ha documentado ni tampoco se ha divulgado en su totalidad.</p> <p>*No se ha determinado qué conductas no serán aceptadas dentro de las instalaciones.</p> <p>*Falta evaluar el ámbito de las sanciones para aquellos trabajadores que abusan de las faltas y de las negligencias.</p>

<p>Gerencia y Recursos Humanos</p>	<p>Perfiles de Trabajo</p>	<p>*No existe un registro en base al perfil deseado para los nuevos ingresantes.</p> <p>*No se realizan entrevistas detalladas a los postulantes, tampoco se corrobora si la información de los currículums es veraz.</p> <p>*La mayoría de los trabajadores se resisten al cambio.</p>
<p>Gerencia, Producción y Recursos Humanos</p>	<p>Programas de Capacitación</p>	<p>*No se realizan capacitaciones para que los empleados puedan realizar mejor sus funciones, sobretodo para el área de Producción que es el que comete más errores.</p> <p>*Ocurren accidentes de trabajo porque los trabajadores no perciben que algunas de sus acciones pueden perjudicar al resto del equipo.</p> <p>*No se plantean planes para el mantenimiento de las maquinarias o de los equipos, solo se realiza evaluaciones cuando las herramientas no funcionan como deberían ser.</p> <p>*No hay un buen manejo en las rotaciones, los trabajadores no se desenvuelven correctamente en todas las maquinarias y esto perjudica a la Producción.</p>
<p>Administración y Producción</p>	<p>Publicidad</p>	<p>*El embalaje de los productos terminados no cuenta con un estampado, esta estrategia la realiza las industrias grandes.</p> <p>*En algunos casos, cuando no se cumple con el tiempo de entrega de las órdenes de pedido, ese cliente ya no tendrá un buen concepto de la empresa y por ende, ya no la recomendará.</p> <p>*Los trabajadores no se esmeran por cuidar y mantener limpia su vestimenta de la empresa.</p>
<p>Administración</p>	<p>Soporte al Cliente</p>	<p>*La empresa lleva varios años con la misma estructura desde que comenzó y esta ofrece una apariencia poco formal al recibir a los clientes, es por ello que luego ellos quieren poner sus términos al momento de cerrar una venta, perdiendo dominio y fuerza la empresa.</p>
<p>Producción</p>	<p>Planificación</p>	<p>*Se observa que algunos pedidos son entregados fuera del plazo acordado.</p> <p>*Se presentan situaciones de molestia cuando los clientes no reciben su material en el día acordado.</p> <p>*No se elaboran fichas de avances para que cualquiera pueda saber qué pedido están realizando y cuánto le falta para ser terminado.</p> <p>*El stock se termina rápido.</p>

Producción	Inventarios	<p>*Los productos en stock son dejados al aire libre, cuando se presentan lluvias o lloviznas, la calidad se disminuye porque a pesar de estar forrados, el agua logra filtrarse.</p> <p>*Se observa un área más limitada por la cantidad de rollos distribuidos en el suelo.</p>
Finanzas y Administración	Materia Prima	<p>*Por falta de proyecciones en el manejo del dinero, los proveedores de la empresa presentan un precio alto a comparación de los asiáticos.</p> <p>*En algunos casos se debe subir los precios.</p>
Producción	Revisión de Calidad	<p>*Los trabajadores no son capaces de reconocer un producto con calidad.</p> <p>*Los repuestos de las maquinarias son mal usados, provocando desperfectos en el alambre.</p> <p>*Algunas materias primas se estropean lo que originan que el producto sea devuelto, se transforme en pérdidas cuando ya no pueda ser usado y se tenga que volver a empezar desde cero.</p> <p>*Al no estar capacitados, se pierde tiempo al tener que detener alguna máquina por fallas de mantenimiento o por fallas en el alambre.</p>
Producción	Embalajes	<p>*Cada trabajador emplea su propia técnica para realizar las labores.</p> <p>*Algunos amarres provocan accidentes porque al ser movidos los rollos, estos se impactan directo en las manos.</p> <p>*En los embalajes algunos usan mucho material y otros no lo ajustan bien, llegando desarmados a los locales de los clientes.</p>
Administración y Producción	Maquinaria y Equipos	<p>*Las herramientas, los equipos, las maquinarias y hasta la misma infraestructura no reciben el cuidado adecuado por parte del personal.</p> <p>*Algunas herramientas simplemente se pierden.</p> <p>*El inventario de maquinarias y equipos no se encuentra actualizado ni documentado.</p>
Finanzas y Administración	Soporte al Negocio	<p>*No se cuenta con ningún tipo de sistema que son indispensables para la toma de las decisiones y para las proyecciones a evaluar.</p> <p>*El teléfono que se emplea no es inalámbrico y tampoco identifica las llamadas.</p> <p>*Aún falta la adquisición de computadoras nuevas para que el personal pueda desarrollarse adecuadamente.</p>

Finanzas y Administración	Presupuestos Projectados	<p>*No existe la práctica de realizar presupuestos proyectados para la cosecución de los objetivos de la empresa.</p> <p>*No se evalúa las necesidades primordiales de cada área para desarrollarla más.</p>
Administración y Contabilidad	Costos	<p>*Los centros de costos se llevan desactualizados, imposibilitando la relevancia de estos para las decisiones finales.</p> <p>*No hay un orden estructurado para la introducción de los datos.</p>
Finanzas y Administración	Listas de precios y Cobranzas	<p>*Existen distintas listas de precios, pero a los clientes morosos siempre se les da el mejor precio.</p> <p>*No se aplican procesos judiciales por la falta de pago.</p> <p>*No se realizan visitas a las instalaciones de los clientes morosos para entender por qué no cancelan sus deudas.</p>
Finanzas y Administración	Límites de Crédito	<p>*No se realiza un estudio previo para brindar créditos a los clientes.</p> <p>*Si el cliente es antiguo se les da altos rangos de crédito, llegando a pasar los \$20,000.00</p> <p>*En algunos casos los créditos van más allá de 4 o 6 meses.</p> <p>*Se realizan demasiadas renovaciones de letras.</p>
Finanzas y Administración	Crédito y Cobranza	<p>*Los clientes antiguos piden altas cantidades de alambres, pero la mayoría de ellos las paga al crédito.</p> <p>*La empresa por falta de liquidez, recurre a los préstamos, aumentando sus gastos.</p> <p>*No hay un flujograma de cómo debería realizarse la gestión de cobranzas para que la empresa mantenga un rango de solvencia y los clientes no se sientan presionados.</p>
Administración y Recursos Humanos	Ambiente de Control	<p>*La empresa no presenta un ambiente de control adecuado.</p> <p>*La mayoría de las actividades no cuenta con un orden o una estructuración determinada.</p> <p>*La comunicación no es la más idónea porque se presentan fallas en la ejecución de los objetivos, no se comparten las visiones con los demás del equipo.</p> <p>*La información no llega a ser oportuna por el tiempo de elaboración que toma en conseguirla.</p>

Administración y Recursos Humanos	Responsabilidad Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> *No se cuenta con un Plan de Gestión de Seguridad y Essalud y uno del Medio Ambiente. *Falta brindar un mejor mantenimiento a las señales de seguridad y evacuación. *Se necesita planes en casos de contingencias como desastres naturales y una ruta marcada. *El espacio no cuenta con un adecuado tránsito para el personal.
Administración	Políticas y Procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> *No hay políticas para documentar los procesos, las actividades a realizar, los planes a alcanzar, etc. *La Compañía mantiene la práctica de solo conversar, mas no documentar, haciendo que con el paso de los días, se pierda el rumbo de los objetivos.
Recursos Humanos	Contratación	<ul style="list-style-type: none"> *Los contratos se encuentran desactualizados. *No existen cartas de confiabilidad para la protección de la información. *La ideología es no realizar despidos por temor a los posibles juicios.

Fuente: Empresa PROMETAL.

Las situaciones anteriormente descritas fueron en base según lo observado en cada área de la empresa PROMETAL, a través de las entrevistas, de las conversaciones en grupo con el personal, de la fichas de observación, etc.; se trató de plasmar el ambiente laboral lo más claro posible. En base a toda esta recolección de datos, procederemos luego a definir cuál es la misión, visión, los valores, los planes estratégicos que traza la organización, se identificarán también los riesgos que circulan alrededor de las actividades y luego pasarán a ser medidos en la matriz de riesgos para luego plantear el plan de acción que se recomendará seguir a la empresa PROMETAL y así, mejorar los resultados en su rentabilidad.

Antes de lo mencionado, se evaluará el Estado de Situación Financiera y el Estado de Resultados 2016 a través de los Ratios: Financieros, de Solvencia y de Endeudamiento para un mejor análisis del periodo.

4.3.6. Análisis de los Ratios

A continuación, para realizar la medición de los ratios, se presenta los Estados Financieros de la empresa PROMETAL para analizar la situación que se desarrolla dentro de la organización:

Figura N° 19. Estados Financieros de la empresa PROMETAL

1. - ESTADOS FINANCIEROS		
I.-Balance General		
ACTIVO	Valor Histórico Al 31 Dic. de 2016	
Caja y Bancos	359	7,564
Inv. valor razonab. y disp. P venta	360	
Cuentas por cobrar com.- terceros	361	15,384
Ctas por cobrar com - relacionadas	362	
Ctas p cob per, acc, soc, dir y ger	363	
Cuentas por cobrar div. - terceros	364	
Ctas por cobrar div. - relacionadas	365	
Serv. y otros contratad. p anticip.	366	1,769
Estimación de ctas cobranza dudosa	367	
Mercaderias	368	
Productos terminados	369	342,848
Subproductos, desechos y desperdic.	370	
Productos en proceso	371	27,152
Materias primas	372	247,903
Mat. Auxiliar., sumin. y repuestos	373	
Envases y embalajes	374	
Existencias por recibir	375	
Desvalorización de existencias	376	
Activos no ctes manten. p la venta	377	
Otros activos corrientes	378	
Inversiones mobiliarias	379	
Inversiones inmobiliarias	380	
Activ. adq. en arrendamiento finan.	381	63,894
Inmuebles, maquinaria y equipo	382	160,622
Dep Inm, activ arren finan. e IME acum.	383	(152,032)
Intangibles	384	
Activos biológicos	385	
Deprec. act. biol. amort y agota acum.	386	
Desvalorización de activo inmoviliz	387	
Activo diferido	388	25,737
Otros activos no corrientes	389	
TOTAL ACTIVO NETO	390	740,841

PASIVO	V.Histórico 31 Dic 2016	
Sobregiros bancarios	401	
Trib y apor sis pen y salud p pagar	402	7,502
Remuneraciones y participaciones por pagar	403	
Ctas p pagar comercial - terceros	404	188,243
Ctas p pagar comer - relacionadas	405	
Ctas p pag acc, directrs y gerentes	406	
Ctas por pagar diversas - terceros	407	25,425
Ctas p pagar divers - relacionadas	408	
Obligaciones financieras	409	151,228
Provisiones	410	
Pasivo diferido	411	
TOTAL PASIVO	412	372,398

PATRIMONIO	Valor Histórico Al 31 Dic. de 2016	
Capital	414	66,335
Acciones de Inversión	415	
Capital adicional positivo	416	
Capital adicional negativo	417	
Resultados no realizados	418	
Excedente de revaluación	419	
Reservas	420	
Resultados acumulados positivo	421	250,400
Resultados acumulados negativo	422	
Utilidad de ejercicio	423	51,708
Pérdida del ejercicio	424	
TOTAL PATRIMONIO	425	368,443
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	426	740,841

II.-Estado de Pérdidas y Ganancias-Valores Históricos		Importe	
		Al 31 Dic. de 2016	
Ventas Netas o ingresos por servicios		461	1,545,930
(-) Descuentos, rebajas y bonificaciones concedidas		462	
Ventas Netas		463	1,545,930
(-) Costo de Ventas		464	(841,235)
Resultado Bruto	Utilidad	466	704,695
	Pérdida	467	0
(-) Gastos de venta		468	
(-) Gastos de administración		469	(627,814)
Resultado de operación	Utilidad	470	76,881
	Pérdida	471	0
(-) Gastos financieros		472	(25,173)
(+) Ingresos financieros gravados		473	0
(+) Otros ingresos gravados		475	0
(+) Otros ingresos no gravados		476	0
(+) Enajenación de valores y bienes del activo fijo		477	
(-) Costo enajenación de valores y bienes activo fijo		478	
(-) Gastos diversos		480	
REI Positivo		481	
REI Negativo		483	
Resultado antes de participaciones	Utilidad	484	51,708

Fuente: Empresa PROMETAL.

4.3.6.1. Ratio Financiero: Margen Neto

Este indicador brinda el margen de utilidad que obtiene la empresa por cada venta realizada en el periodo y su fórmula es la siguiente:

$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Resultado de Ejercicio}}{\text{Ventas del Periodo}}$$

$$\text{Entonces: } \frac{51,708}{1'545,930} = 3.34\%$$

Interpretación:

La empresa genera 3.34% en margen de utilidad por cada unidad vendida, este resultado ya incluye las deducciones por todos los gastos incurridos y los impuestos. El porcentaje podría

ser mayor si se llevara un mejor control de las actividades para reducir las pérdidas y los costos de ventas.

4.3.6.2. Ratio Financiero: ROA y ROE

Los siguientes indicadores se analizan de forma integrada, ya que la primera mide la rentabilidad en base a los Activos de la empresa y la segunda en base a los aportes de los accionistas. Sus fórmulas son las siguientes:

$$R.O.A \text{ (Return of Assets)} = \frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{\text{Total de Activos}}$$

$$R.O.E \text{ (Return of Equity)} = \frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{\text{Total Patrimonio}}$$

$$\text{Entonces: } R.O.A. = \frac{51,708}{740,841} = 6.98\%$$

$$R.O.E. = \frac{51,708}{368,443} = 14.03\%$$

Interpretación:

Al ser el ROE mayor que el ROA, se infiere que para la financiación de los activos está proviniendo básicamente del aporte de los accionistas y el porcentaje del ROA determina el rango de endeudamiento que se está obteniendo con terceros..

4.3.6.3. Ratio de Solvencia: Razón Corriente

Esta medida permite evaluar en cuántas veces el activo corriente supera al pasivo corriente. Si el resultado es muy mayor a 1, se inferiría que la empresa no realiza una adecuada gestión en sus inversiones porque tendría el dinero disponible, pero no lo estaría aprovechando al máximo. Su fórmula se detalla a continuación:

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Entonces: } \frac{642,620}{372,398} = 1.73$$

Interpretación:

El resultado 1.73 demuestra que la empresa por cada unidad de deuda que presenta, la podría cancelar y aparte contaría con un excedente por cada una de ellas, es así que se determina que la organización tiene la capacidad de pagar sus deudas del corto plazo.

4.3.6.4. Ratio de Endeudamiento: Razón de Endeudamiento

Este indicador refleja qué porcentaje de los activos totales con los que cuenta la empresa han sido concedidas a través de deudas con terceros y su fórmula es la siguiente:

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivos Exigibles}}{\text{Total Activos}}$$

$$\text{Entonces: } \frac{372,398}{740,841} = 50.27\%$$

Interpretación:

Este dato nos permite comprender que el 50.27% de todos los activos que ha adquirido la empresa PROMETAL, han sido financiadas por terceros o por entidades bancarias, lo ideal sería que la entidad bajara este resultado, para no presentar tantos gastos por interés y poder utilizar ese dinero para otros fines.

4.3.6.5. Ratio de Endeudamiento: Leverage o Apalancamiento Financiero

Este indicador muestra el grado de endeudamiento en base al patrimonio. Refleja en cuántas veces el aporte de los accionistas ha sido usado en los endeudamientos para generar mayores recursos y se calcula del siguiente modo:

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Pasivo Exigible}}{\text{Total Patrimonio}}$$

$$\text{Entonces: } \frac{372,398}{368,443} = 1.01$$

Interpretación:

El resultado indica que por cada unidad monetaria aportada por los accionistas, la empresa ha tenido que endeudarse por 1.01 unidades, las cuales han provenido de los acreedores.

En base a los resultados obtenidos de los ratios que se han aplicado en este trabajo de investigación, se puede evaluar que la empresa si el día de mañana tuviera que cancelar sus deudas de corto plazo, estaría en sus posibilidades de hacerlo sin problema alguno; sin embargo, también se puede inferir que cuando la entidad se endeuda y necesita del aporte de los accionistas es primordialmente para la adquisición de mercaderías y que si esta inversión fuera mejor planteada, si se lograra importar alambazón del Continente Asiático, el margen neto sería aún más. Además se logra observar que en su cuenta de Efectivo posee un monto bajo, lo que podría indicar la poca liquidez y que por esa razón, financian las mercaderías con terceros.

4.3.7. Elaboración de Matrices de Riesgo para la empresa PROMETAL

Con la información planteada procedemos a elaborar las matrices de riesgo, haciendo hincapié que para que se pueda implementar los procesos de gestión de riesgos, es totalmente

importante que la Dirección de la empresa controle los procesos a proponer y se encargue de la ejecución de los mismos, de lo contrario, no se encaminará la organización al alcance de su misión y visión.

Al término de este capítulo se contará con las matrices de riesgos, los riesgos Top de la empresa y los planes de acción para la reducción del impacto de los riesgos, logrando así que la entidad mejore sus procesos internos, maximice sus utilidades y disminuya sus pérdidas.

4.3.7.1. Definición de los objetivos de alto nivel

La visión de la empresa PROMETAL es la siguiente: *“Llegar a ser una de las empresas peruanas más reconocidas en el mercado sobre las ventas de alambión de alto y bajo contenido de carbono, ofreciendo productos de alta calidad con un servicio rápido y seguro. Generando oportunidades para nuestros empleados, clientes y proveedores.”* Del mismo modo, la misión de la entidad se detalla a continuación: *“Somos una empresa encargada de brindar a nuestros clientes productos de alta calidad en alambión de alto y bajo contenido de carbono con una atención rápida, segura y de asesorarlos para que crezcan junto a nosotros.”* Se observa que tanto la visión como la misión van en la misma dirección y no presentan contradicciones entre ellas mismas.

Continuamos con el análisis de la estrategia general: *“Ofrecemos a nuestros clientes alambión de alto y bajo contenido de carbono importado y con certificados de calidad, a la vez, brindamos un mejor servicio a nuestros clientes en contraste a la competencia, tales como: las facilidades crediticias, precios acordes al mercado, venta de mercadería al por menor y por mayor y entregamos los productos en sus instalaciones.”* La propuesta de valor de la entidad es la siguiente: *“Importar alambión del continente Asiático para posicionarnos en el*

mercado con un buen precio final a comparación de nuestra competencia, disminuyendo los tiempos de entrega que no superen a más de 8 días hábiles, realizando ventas por menos de media tonelada y entregando los productos en sus locales cuando superen o sean iguales a esa cantidad.” Podemos observar que existe un adecuado alineamiento entre su estrategia general y su propuesta de valor, ambas se expresan en el mismo camino, es decir se busca la visión que planteó la empresa PROMETAL.

Detallamos los valores que imparte la entidad:

- 1. Orientación al Cliente:** Posicionamos a nuestros clientes como los objetivos finales de la empresa, nuestras acciones van en base a que ellos se sientan cómodos y satisfechos con los productos que les brindamos y así entender más de sus necesidades.
- 2. Comunicación:** Mantenemos con nuestros clientes una buena comunicación para que de este modo nosotros podamos abastecerlos de la mejor manera posible.
- 3. Responsabilidad:** Mostramos alta responsabilidad con nuestros clientes al momento de respetar y cumplir con los plazos de entrega de los productos que solicitan.
- 4. Honestidad e Integridad:** Todas nuestras actividades van en base a estos dos valores.
- 5. Compromiso por el cambio:** Estamos comprometidos a enfrentar el cambio con esfuerzo, creatividad, mejora continua e innovación.

4.3.7.2. Determinación de los objetivos estratégicos

Definimos los objetivos estratégicos para medirlos a través de indicadores y así, asegurar el cumplimiento de la estrategia general de la empresa PROMETAL, para lo cual se desarrolla el siguiente cuadro:

Tabla N° 20.

Objetivos Estratégicos Financieros

OBJETIVO	PROYECTOS	MEDIDOR	META
Perspectiva Financiera	Aumentar la Rentabilidad, reduciendo los gastos de Producción.	Aumento de la rentabilidad en un 10% para el término del primer semestre.	Aumento de la rentabilidad en S/. 25,000.00 para el término del primer semestre del 2017 a comparación del primero del 2016.
	Tener una mayor liquidez en los meses de alta Producción.	Contar con solvencia mensualmente y mantener un monto establecido en caja chica.	Contar con alrededor de S/. 5,000.00 en caja chica mensualmente.
	Aumentar los ingresos, abarcando nuevos clientes y un buen posicionamiento en el mercado.	Aumento en la cantidad de clientes nuevos trimestralmente.	Aumento entre el 10 y 15% de clientes nuevos trimestralmente.
	Obtener mejores cotizaciones por materias primas importadas.	Expansión de la cartera de proveedores extranjeros.	Contar con 3 proveedores más del extranjero.

Fuente: Propia junto a la Gerencia General de la empresa PROMETAL.

Tabla N° 21.

Objetivos Estratégicos con el Cliente

OBJETIVO	PROYECTOS	MEDIDOR	META
Perspectiva del Cliente	Brindar productos de alta calidad y a un precio razonable.	Recibimiento del Certificación del ISO 9001.	Obtener el Certificado del ISO 9001 para el año 2019.
	Entregar los pedidos en el plazo determinado.	Coincidir con los cronogramas establecidos de entregas de productos.	Tener todos los pedidos de los clientes hasta un día antes de la entrega como mínimo.
	Aumentar la fidelización con los clientes.	Diagramas de comparación de las compras que realizaban antes los clientes y cómo van ahora.	Incremento de un 20 a 35% mensual en los pedidos de los clientes antiguos mensualmente.
	Incrementar la satisfacción del cliente con valores agregados para diferenciarnos.	Encuestas hacia los clientes semestral o anualmente.	Que nuevos clientes recurran a la empresa por sus productos de buena calidad y por la buena atención en los servicios que brinda.

Fuente: Propia junto a la Gerencia General de la empresa PROMETAL.

Tabla N° 22.

Objetivos Estratégicos en los Procesos Internos

OBJETIVO	PROYECTOS	MEDIDOR	META
Perspectiva de los Procesos Internos	Establecer un manual de procedimientos y la segregación de funciones.	Cantidad de errores en las actividades de Producción.	Reducir los errores de 1 a 2 como máximo semestralmente en cuanto a material defectuoso. Mitigar las devoluciones de mercadería.
	Mejorar el programa de las supervisiones en el área de Producción.	Supervisiones al personal de Producción durante sus jornadas laborales.	Supervisiones interdiarias documentadas, con mayor atención en los empleados que comenten más equivocaciones.
	Aumentar la Producción y reducir los tiempos actuales de fabricación de los productos.	Incremento en el número de pedidos semanalmente.	Tener un promedio de pedidos de 10 a 15 por semana entre grandes y pequeños, incluyendo los de servicios.
	Optimizar el rendimiento laboral y disminuir las horas extras.	Disminución de los costos de mano de obras por las horas extras.	Disminución de los costos por horas extras en más de un 50% para el primer semestre del 2017.

Fuente: Propia junto a la Gerencia General de la empresa PROMETAL.

Tabla N° 23.

Objetivos Estratégicos para el Aprendizaje y Crecimiento

OBJETIVO	PROYECTOS	MEDIDOR	META
Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento	Contratar a más personal apto y capacitado para el desarrollo de las actividades productivas.	Total de personal nuevo contratado de acuerdo a las necesidades que requiere el área de Producción.	Contratar a 5 trabajadores más durante el año 2017.
	Lograr un mayor compromiso y confraternización con los empleados de Producción.	Disminución de las faltas injustificadas. Realizar encuestas hacia el personal.	Las inasistencias por razones alternas a las de salud se reduzcan de 1 a 2 por año.
	Promover la comunicación y los trabajos en equipo.	Cantidad de reuniones y recomendaciones grupales semanalmente.	Realizar 1 o 2 reuniones grupales mensualmente.
	Aumentar las competencias y las habilidades técnicas de los trabajadores.	Incremento del número de capacitaciones preventivas para el equipo.	Realizar 2 capacitaciones preventivas mensualmente sobre las actividades que requieren más atención o de acuerdo al desarrollo de los pedidos.

Fuente: Propia junto a la Gerencia General de la empresa PROMETAL.

4.3.7.3. Identificación del universo de riesgos

Junto al personal de Gerencia, se evalúan los riesgos que pueden afectar a la empresa PROMETAL. La finalidad es que posteriormente sean evaluados y calificados, para lo cual se los separa en cuatro categorías que procederemos a definir:

- **Estratégicos:** Relacionados a los clientes, inversionistas y competidores.
- **Operacionales:** Procedente de los procesos, sistemas y personal de la empresa.
- **Cumplimiento:** Referente a la cultura organizacional, reglamentos, sanciones o gobierno corporativo.
- **Financieros:** Abarcan a las fluctuaciones del mercado internacional o nacional, la economía interna y la presentación de los Estados Financieros.

Tabla N° 24.

Universo de Riesgos Estratégicos

CATEGORÍA DE RIESGO	NOMBRE DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN
Estrategia e Iniciativas	Visión y Dirección	Fallas en la promulgación de la historia, misión, visión, valores y objetivos de la empresa hacia todo el personal para el alcance de las estrategias organizacionales y de las metas trazadas.
Estrategia e Iniciativas	Modelo de Gestión	Fallas en la Gestión de Procesos Internos de la empresa que no asegure un adecuado seguimiento de las actividades que realiza cada individuo.
Estrategia e Iniciativas	Medición y Monitoreo	Fallas en no evaluar el desempeño del personal y en la calidad de los productos terminados.
Estrategia e Iniciativas	Infraestructura Moderna y Tecnológica	Fallas en evaluar la inversión para maquinarias, equipos, vehículos de transporte e infraestructura, tanto del área Administrativa como el área de Producción y Almacén. Implementación de equipos de seguridad contra robos.
Estrategia e Iniciativas	Reestructuración de Actividades	Fallas en la estructura de actividades para cada trabajador del área de Producción y en la elaboración de un manual de procedimientos y funciones.
Estrategia e Iniciativas	Costeo de las Horas Extras	Fallas en la determinación de los costos por horas extras laborales para los trabajadores de Producción, medidos semanal y mensualmente.

Estrategia e Iniciativas	Reportes Gerenciales	Fallas en la información, presupuestos y costos desactualizados, que no influyan en la toma de decisiones.
Inversiones	Presupuestos	Fallas en el análisis de presupuestos para la adquisición de las materias primas provenientes del extranjero.
Talento Humano	Comunicación a los Empleados	Fallas en la comunicación con los empleados para entender y resolver sus necesidades.
Talento Humano	Comportamiento Organizacional	Fallas en establecer y dar a conocer al personal sobre el reglamento interno, las normas aceptadas de conducta y las sanciones (por las actitudes, acciones o ausencias en el centro laboral).
Talento Humano	Perfiles de Trabajo	Fallas en el reclutamiento del personal, personal deficiente para desempeñar la labores del área de Producción.
Talento Humano	Programas de Capacitación	Fallas en la creación de capacitaciones o programas de Retroalimentación para los trabajadores del área de Producción, desarrollados en el ámbito del funcionamiento de cada recurso, maquinaria, inmueble y mantenimiento de los mismos.

Fuente: Propia junto a la Gerencia General de la empresa PROMETAL.

Tabla N° 25.

Universo de Riesgos Operacionales

CATEGORÍA DE RIESGO	NOMBRE DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN
Ventas y Marketing	Publicidad	Fallas en promover y hacer público los productos y el servicio que brinda la empresa PROMETAL.
Ventas y Marketing	Soporte al Cliente/ Servicio	Fallas en no cumplir con las expectativas del cliente relacionadas con el ambiente de trabajo, soporte y su experiencia mientras realiza la compra del producto.
Abastecimiento	Planificación	Fallas en elaborar un cronograma para entregar los productos a tiempo, acorde a la recepción de los pedidos solicitados y saber el grado de avance en el que se encuentran cuando están en proceso.
Abastecimiento	Inventarios	Fallas en la protección física del material que se encuentra en stock, por el mismo ambiente el material tiende a oxidarse y no se llega a entregar un producto con un alto grado de calidad.
Abastecimiento	Materia Prima	Fallas en la adquisición de la materia prima cuando no son compradas a un precio competitivo, reduciendo los márgenes de ganancia y optando por subir los precios.
Producción	Revisión de Calidad	Fallas en la calidad de la elaboración del alambón, provocando mayores costos de producción porque los materiales se estropean y se tiene que realizar de nuevo, atrasando a los demás pedidos y no cumpliendo con las expectativas del cliente.

Producción	Embalajes	Fallas en el proceso de amarres y empaques de los rollos de alambrón, al momento de su transporte tienden a soltarse, creando un mal aspecto en el producto final de entrega.
Gestión de Activos	Maquinaria y Equipos	Fallas en el control del estado de las herramientas e implementos que se entregan a los trabajadores y el seguimiento de las herramientas de cada maquinaria para evitar pérdidas.
Tecnología de la Información	Soporte al Negocio	Fallas en la adquisición de un sistema Administrativo y Contable para la obtención de información en tiempo real, oportuna, precisa y clara, indispensable en la toma de decisiones.

Fuente: Propia junto a la Gerencia General de la empresa PROMETAL.

Tabla N° 26.

Universo de Riesgos Financieros

CATEGORÍA DE RIESGO	NOMBRE DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN
Planificación y Asignación de Recursos	Presupuestos proyectados	Deficiente análisis de los presupuestos proyectados para todos planes estratégicos que traza la empresa PROMETAL.
Planificación y Asignación de Recursos	Costos	Fallas en la evaluación de los diferentes centros de costos.
Planificación y Asignación de Recursos	Lista de precios y Cobranzas	Fallas en el análisis de los precios para los clientes morosos y en la deficiente gestión de cobranza que maneja la empresa.

Liquidez y Crédito	Límites de Crédito	Fallas en las políticas de crédito para los clientes morosos, en establecer el nivel de solvencia de los clientes y que terminen en cobranzas dudosas.
Liquidez y Crédito	Crédito y Cobranza	Gestión inadecuada en las ventas de la organización, las órdenes de compra más grandes son al crédito dejando sin solvencia para la compra de nuevo material o el pago de obligaciones.

Fuente: Propia junto a la Gerencia General de la empresa PROMETAL.

Tabla N° 27.

Universo de Riesgos de Cumplimiento

CATEGORÍA DE RIESGO	NOMBRE DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN
Gerencia	Ambiente de Control	Fallas en establecer un ambiente de control interno adecuado y dirigido a las expectativas de la organización y a los grupos de interés.
Gerencia	Responsabilidad Corporativa	Fallas en contar con un Plan de Gestión de Seguridad y Essalud y uno Medio Ambiental, es necesario para tener una mejor organización y demostrar al personal interno que se les toma la importancia necesaria.
Gerencia	Políticas y Procedimientos	Fallas en documentar todos los reglamentos, políticas, procesos y actividades que se desarrollan en la empresa PROMETAL.
Legal	Contratación	Fallas en la gestión laboral de los contratos del Personal.

Fuente: Propia junto a la Gerencia General de la empresa PROMETAL.

4.3.7.4. Desarrollo de un esquema de evaluación de riesgos

Para continuar con la evaluación de los riesgos, se deben definir 3 criterios: **la probabilidad, el impacto** (para medir los riesgos inherentes) **y las actividades de control** (para medir los riesgos residuales).

Probabilidad: Es la posibilidad de que algún evento suceda, es medida por su nivel de factibilidad (criterios cualitativos) en base a los factores internos y externos que afecten a la organización.

Tabla N° 28.

Criterios de Evaluación de la Probabilidad

Valor	Escala	Concepto
4	Muy Probable	Es posible que ocurra y ya ha ocurrido reiteradas veces.
3	Probable	Puede ocurrir el hecho en los próximos meses.
2	Poco Probable	El suceso es posible, pero difícilmente ocurre (Puede ocurrir dentro de los 2 o 3 años próximos).
1	Improbable	No es probable que ocurra en los siguientes años.

Fuente: COSO ERM.

Impacto: Referente a la magnitud de los riesgos que podrían presentarse, se miden a través de 4 criterios, según se especifica en la siguiente tabla:

Tabla N° 29.

Criterios de evaluación del Impacto

Valor	Escala	Concepto
4	Catastrófico	Existe un impacto financiero significativo para la empresa. Se aleja a la organización del logro de sus objetivos estratégicos y metas.
3	Grave	Representa un impacto económico moderado y crea inconvenientes en el desarrollo de las actividades de la organización.
2	Medio	Las consecuencias no son tan desfavorables para la entidad, pero requieren algunos cambios para no perjudicar el desarrollo de las labores.
1	No Significativo	No afecta las actividades del día a día y se pueden modificar en las labores diarias.

Fuente: COSO ERM.

Estas dos calificaciones permiten hallar el riesgo inherente, sin considerar actividades de control o procesos que hayan sido formulados para reducir o manejar los riesgos. La fórmula para el riesgo inherente es la siguiente:

$$\text{Impacto} * \text{Probabilidad} = \text{Riesgo Inherente}$$

En este paso se visualizan aquellos riesgos que serían los más relevantes para la empresa y así centrar su atención en el planeamiento de respuestas para disminuir el impacto de los riesgos que podrían perjudicar más a la organización:

- Alto Impacto, Alta Probabilidad: Son riesgos muy exponenciales que requieren de constante monitoreo, se recomienda que sean manejados por controles automáticos y que estos sean tanto detectivos como preventivos para mitigar los riesgos.
- Alto Impacto, Baja Probabilidad: Son riesgos que por su propia característica de ser poco probables, se tornan difíciles de anticipar, pero que si llegaran a suceder provocarían grandes pérdidas para la empresa (el caso de los desastres naturales o casos fortuitos). En este tipo de riesgos los controles detectivos son los más eficientes ya que plantearán una solución adecuada cuando el evento ocurra.
- Bajo Impacto, Alta Probabilidad: Son riesgos que con frecuencia suceden, mayormente derivan de las actividades operacionales que se desenvuelven dentro de la empresa. Los controles preventivos serían los más recomendables para este tipo de riesgos, ya al que al ser más predecibles, resulta más factible mitigarlos.
- Bajo Impacto, Baja Probabilidad: Son riesgos que raramente se desarrollan en la empresa y cuando suceden no generan un gran impacto en las operaciones. Del mismo modo, los controles preventivos servirían para mitigarlos.

Estos riesgos una vez evaluados y ponderados pasan a ser graficados en una matriz de calor con la finalidad de que la organización comprenda la dimensión de los principales riesgos.

Figura N° 20.

Riesgo Inherente

IMPACTO	Catastrófico	4	4	8	12	16
	Grave	3	3	6	9	12
	Medio	2	2	4	6	8
	No Significativo	1	1	2	3	4
				1	2	3
			Improbable	Poco Probable	Probable	Muy Probable
PROBABILIDAD						

Fuente: COSO ERM.

Actividades de Control

Tabla N° 30.

Crterios de evaluaci3n de las Actividades de Control

Valor	Escala	Concepto
4	Muy Alto	Se desarrolla una mejor evaluaci3n en la gesti3n de procesos, es constante y todo se encuentra debidamente documentado.
3	Alto	Se lleva un mejor manejo de las actividades, al realizar monitoreos frecuentes, pero siguen sin ser documentados.
2	Bajo	Existen ciertos controles de supervisi3n, pero son realizados raramente.
1	Muy Bajo	No existen procesos de control, lo cual ocasiona inconvenientes en la ejecuci3n de las actividades laborales.

Fuente: COSO ERM.

Para comprender el riesgo residual en base a las acciones que est1 tomndo la empresa, la puntuaci3n de la Actividad de Control es restada al nivel de la Probabilidad o del Impacto antes calificados, es criterio del evaluador si afecta m1s a uno de los factores o si es conjuntamente; con estas nuevas cifras, vuelven a ser multiplicados utilizando la misma f3rmula:





$$\text{Impacto}_2 * \text{Probabilidad}_2 = \text{Riesgo Inherente}$$

Con los resultados se puede determinar qué tan efectivo está siendo la gestión que maneja la organización y si continúan con niveles alarmantes, se debe brindar mayor énfasis y análisis para controlar o disminuir los riesgos.

Su metodología de valoración será similar a la del Riesgo Inherente y el resultado será medido a través de 4 niveles: riesgo bajo, riesgo medio, riesgo alto y riesgo alarmante:

Tabla N° 31.

Medición de los Riesgos

Nivel de Riesgo	Límite Inferior	Límite Superior	Colorimetría
Riesgo Bajo	1.00	2.99	
Riesgo Medio	3.00	5.99	
Riesgo Alto	6.00	8.99	
Riesgo Alarmante	9.00	16.00	

Fuente: COSO ERM.

4.3.7.5. Clasificación de los Riesgos

Procedemos a la elaboración de la clasificación de los riesgos que podrían afectar a la empresa PROMETAL, basándonos en la calificación de los cuadros antes mostrados de la probabilidad, el impacto y las actividades de control.

Tabla N° 32. Clasificación de los Riesgos de la empresa PROMETAL

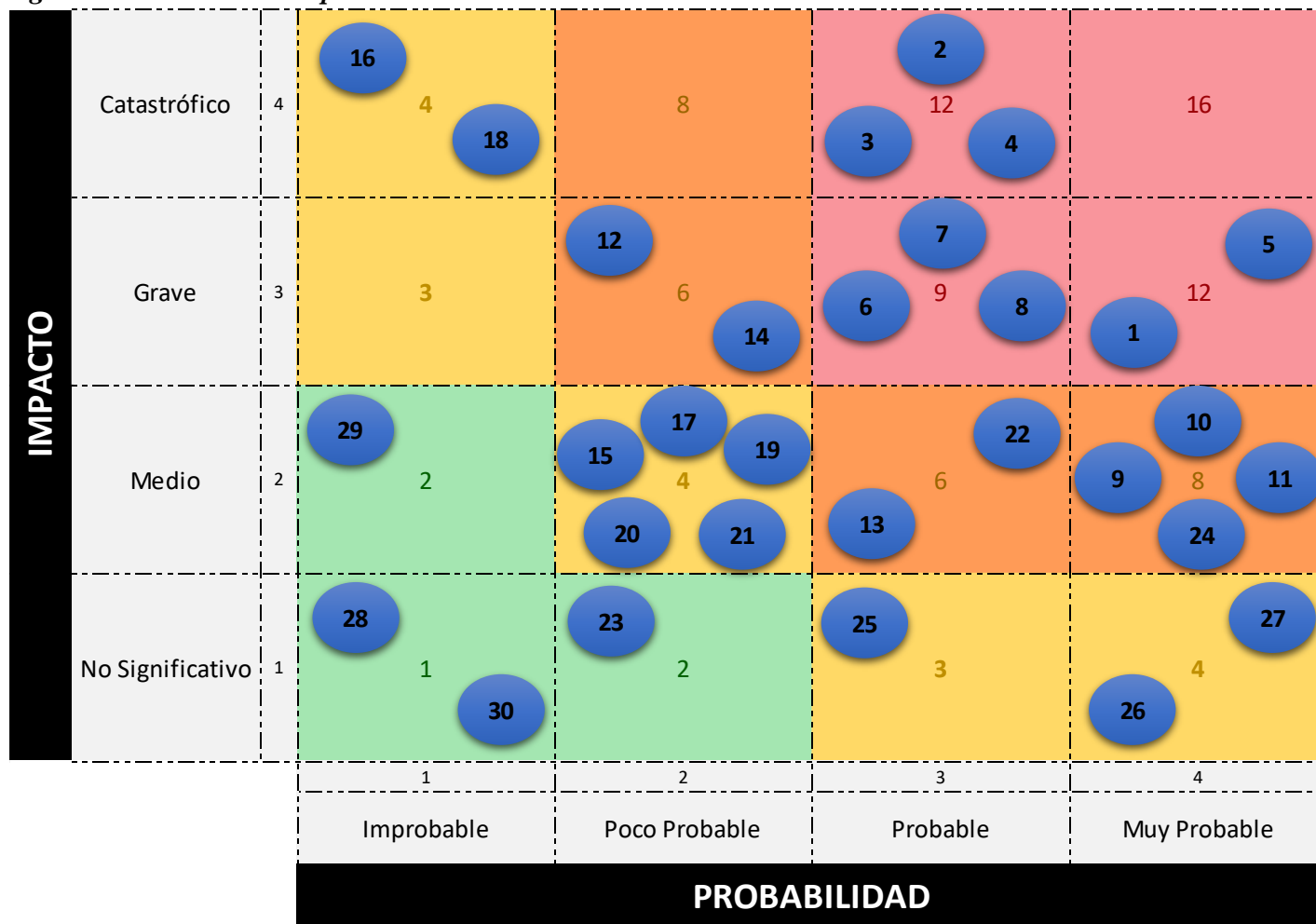
POSICIÓN	GRUPO	RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO INHERENTE
1	Estratégicos	Fallas en no evaluar el desempeño del personal y en la calidad de los productos terminados.	4	3	12
2	Estratégicos	Fallas en evaluar la inversión para maquinarias, equipos, vehículos de transporte e infraestructura, tanto del área Administrativa como el área de Producción y Almacén. Implementación de equipos de seguridad contra robos.	3	4	12
3	Estratégicos	Fallas en la creación de capacitaciones o programas de Retroalimentación para los trabajadores del área de Producción, desarrollados en el ámbito del funcionamiento de cada recurso, maquinaria, inmueble y mantenimiento de los mismos.	3	4	12
4	Operacionales	Fallas en la calidad de la elaboración del alambro, provocando mayores costos de producción porque los materiales se estropean y se tiene que realizar de nuevo, atrasando a los demás pedidos y no cumpliendo con las expectativas del cliente.	3	4	12
5	Financieros	Fallas en el análisis de los precios para los clientes morosos y en la deficiente gestión de cobranza que maneja la empresa.	4	3	12
6	Estratégicos	Fallas en la Gestión de Procesos Internos de la empresa que no asegure un adecuado seguimiento de las actividades que realiza cada individuo.	3	3	9
7	Operacionales	Fallas en la adquisición de un sistema Administrativo y Contable para la obtención de información en tiempo real, oportuna, precisa y clara, indispensable en la toma de decisiones.	3	3	9
8	Financieros	Deficiente análisis de los presupuestos proyectados para todos planes estratégicos que traza la empresa PROMETAL.	3	3	9

9	Estratégicos	Fallas en la determinación de los costos por horas extras laborales para los trabajadores de Producción, medidos semanal y mensualmente.	4	2	8
10	Estratégicos	Fallas en establecer y dar a conocer al personal sobre el reglamento interno, las normas aceptadas de conducta y las sanciones (por las actitudes, acciones o ausencias en el centro laboral).	4	2	8
11	Operacionales	Fallas en elaborar un cronograma para entregar los productos a tiempo, acorde a la recepción de los pedidos solicitados y saber el grado de avance en el que se encuentran cuando están en proceso.	4	2	8
12	Estratégicos	Fallas en la información, presupuestos y costos desactualizados, que no influyan en la toma de decisiones.	2	3	6
13	Financieros	Gestión inadecuada en las ventas de la organización, las órdenes de compra más grandes son al crédito dejando sin solvencia para la compra de nuevo material o el pago de obligaciones.	3	2	6
14	Cumplimiento	Fallas en documentar todos los reglamentos, políticas, procesos y actividades que se desarrollan en la empresa PROMETAL.	2	3	6
15	Estratégicos	Fallas en la promulgación de la historia, misión, visión, valores y objetivos de la empresa hacia todo el personal para el alcance de las estrategias organizacionales y de las metas trazadas.	2	2	4
16	Estratégicos	Fallas en el análisis de presupuestos para la adquisición de las materias primas provenientes del extranjero.	1	4	4
17	Estratégicos	Fallas en el reclutamiento del personal, personal eficiente para desempeñar la labores del área de Producción.	2	2	4
18	Operacionales	Fallas en la adquisición de la materia prima cuando no son compradas a un precio competitivo, reduciendo los márgenes de ganancia y optando por subir los precios.	1	4	4
19	Financieros	Fallas en las políticas de crédito para los clientes morosos, en establecer el nivel de solvencia de los clientes y que terminen en cobranzas dudosas.	2	2	4

20	Cumplimiento	Fallas en establecer un ambiente de control interno adecuado y dirigido a las expectativas de la organización y a los grupos de interés.	2	2	4
21	Cumplimiento	Fallas en contar con un Plan de Gestión de Seguridad y Salud y uno Medio Ambiental, a pesar de contar con menos de 20 trabajadores, es necesario para tener una mejor organización y demostrar al personal interno que se les toma la importancia necesaria.	2	2	4
22	Estratégicos	Fallas en la estructura de actividades para cada trabajador del área de Producción y en la elaboración de un manual de procedimientos y funciones.	3	2	6
23	Operacionales	Fallas en no cumplir con las expectativas del cliente relacionadas con el ambiente de trabajo, soporte y su experiencia mientras realiza la compra del producto.	2	1	2
24	Estratégicos	Fallas en la comunicación con los empleados para entender y resolver sus necesidades.	4	2	8
25	Operacionales	Fallas en promover y hacer público los productos y el servicio que brinda la empresa PROMETAL.	3	1	3
26	Operacionales	Fallas en la protección física del material que se encuentra en stock, por el mismo ambiente el material tiende a oxidarse y no se llega a entregar un producto con un alto grado de calidad.	4	1	4
27	Operacionales	Fallas en el proceso de amarres y empaques de los rollos de alambón, al momento de su transporte tienden a soltarse, creando un mal aspecto en el producto final de entrega.	4	1	4
28	Operacionales	Fallas en el control del estado de las herramientas e implementos que se entregan a los trabajadores y el seguimiento de las herramientas de cada maquinaria para evitar pérdidas.	1	1	1
29	Financieros	Fallas en la evaluación de los diferentes centros de costos.	1	2	2
30	Cumplimiento	Fallas en la gestión laboral de los contratos del Personal.	1	1	1

Fuente: Propia junto a la Gerencia General de la empresa PROMETAL.

Figura N° 21. Riesgos Inherentes de la empresa PROMETAL en el Cuadro de Calor



Fuente: Propia junto a la Gerencia General de la empresa PROMETAL.

4.3.8. Riesgos Priorizados Top 8

En la empresa PROMETAL se ha podido detectar 30 riesgos, pero es necesario recalcar que es muy importante delimitar los problemas y los planes a seguir, si intenta combatir y gestionar todos sus riesgos al mismo tiempo, perderá la relevancia en los que resultaron ser más significativos para la organización, dificultando así el desenvolvimiento de las actividades y la gestión de los procesos, ya que se elevarían los costos y no habría la adecuada integración de las labores, por consiguiente, no se alcanzaría la realización de los objetivos estratégicos.

Procedemos a evaluar los 8 Riesgos Top en la Matriz de Riesgos y Controles, donde se podrá observar los controles que está aplicando la empresa PROMETAL, la puntuación del Riesgo Residual, las áreas responsables, las acciones a tomar frente a los riesgos, entre otros ítems:

Tabla N° 33.

Top 8 de los Riesgos de la empresa PROMETAL

POSICIÓN	RIESGOS
1	Fallas en no evaluar el desempeño del personal y en la calidad de los productos terminados.
2	Fallas en evaluar la inversión para maquinarias, equipos, vehículos de transporte e infraestructura, tanto del área Administrativa como el área de Producción y Almacén. Implementación de equipos de seguridad contra robos.
3	Fallas en la creación de capacitaciones o programas de Retroalimentación para los trabajadores del área de Producción, desarrollados en el ámbito del funcionamiento de cada recurso, maquinaria, inmueble y mantenimiento de los mismos.
4	Fallas en la calidad de la elaboración del alambro, provocando mayores costos de producción porque los materiales se estropean y se tiene que realizar de nuevo, atrasando a los demás pedidos y no cumpliendo con las expectativas del cliente.
5	Fallas en el análisis de los precios para los clientes morosos y en la deficiente gestión de cobranza que maneja la empresa.
6	Fallas en la Gestión de Procesos Internos de la empresa que no asegure un adecuado seguimiento de las actividades que realiza cada individuo.
7	Fallas en la adquisición de un sistema Administrativo y Contable para la obtención de información en tiempo real, oportuna, precisa y clara, indispensable en la toma de decisiones.
8	Deficiente análisis de los presupuestos proyectados para todos planes estratégicos que traza la empresa PROMETAL.

Fuente: Propia.

Matriz de Riesgo de la empresa PROMETAL

Tabla N° 34.

Matriz de Riesgo

No.	Proceso o Servicio	Nombre del Riesgo	Descripción del riesgo	Tipo de Riesgo	Causas	Consecuencias	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente
R1	Gestión de Calidad	Medición y Monitoreo	Fallas en no evaluar el desempeño del personal y en la calidad de los productos terminados.	Estratégicos	Alta demanda de pedidos. Falta de personal. Pensar que es innecesario. No contar con herramientas de supervisión.	Tiempos improductivos. Atrasos en los pedidos. Aumento de los costos de Producción. Aumento de las devoluciones. Clientes disconformes. Menos solvencia.	4	3	12
R2	Gestión de Presupuestos	Infraestructura Moderna y Tecnología	Fallas en evaluar la inversión para maquinarias, equipos, vehículos de transporte e infraestructura, tanto del área Administrativa como el área de Producción y Almacén. Implementación de equipos de seguridad contra robos.	Estratégicos	Poca liquidez. Endeudamiento con entidades financieras.	Producción lenta. Aumento del pago en las obligaciones (recibos). Ambiente de Trabajo desorganizado. Menos tecnología para el soporte de las actividades. Imagen de la empresa conformista.	3	4	12

No.	Controles Existentes	Tipo de Control	Clase de Control	Responsable del Control	Documentación del Control	Control de las Actividades	Probabilidad 2	Impacto 2	Riesgo Residual	Política de Manejo
R1	Cuando el personal comete errores, se les explica cómo deben hacer las actividades. El supervisor de Producción avisa al Gerente de Producción cuando el material sale defectuoso.	Correctivo	Manual	Gerente de Producción y Supervisor de Producción	No Documentado	1	3	3	9.0	Mitigar
R2	Cuando se desarrollan sucesos desfavorables, la entidad pone toda su atención en un plan y minoriza la importancia de los demás planes estratégicos que les faltan implementar.	Correctivo	Manual	Gerencia, Gerente de Finanzas y Gerente de Administración	No Documentado	2	3	2	6.0	Evitar

No.	Proceso o Servicio	Nombre del Riesgo	Descripción del riesgo	Tipo de Riesgo	Causas	Consecuencias	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente
R3	Recursos Humanos	Programas de Capacitación	Fallas en la creación de capacitaciones o programas de Retroalimentación para los trabajadores del área de Producción, desarrollados en el ámbito del funcionamiento de cada recurso, maquinaria, inmueble y mantenimiento de los mismos.	Estratégicos	Se piensa que es innecesario. Poco personal en el área Administrativo. No querer capacitar al personal en horario de trabajo.	Pérdidas económicas. Materia prima dañada. Mal uso y sobreexplotación a las maquinarias. Accidentes de Trabajo. Descansos médicos. Atrasos en los pedidos. Aumento de los costos (horas extras).	3	4	12
R4	Gestión de Calidad	Revisión de Calidad	Fallas en la calidad de la elaboración del alambón, provocando mayores costos de producción porque los materiales se estropean y se tiene que realizar de nuevo, atrasando a los demás pedidos y no cumpliendo con las expectativas del cliente.	Operacionales	El personal no está capacitado. No hay trabajos en equipos en Producción. No hay supervisiones en los procesos. No existe un manual de Procedimientos. No hay rotaciones.	Pérdidas en materias primas. Devoluciones de mercadería. Aumento de los costos. Pérdida de horas laborables. Atrasos en los pedidos. No se alcanza la satisfacción del cliente.	3	4	12
R5	Ventas y Cobranzas	Lista de precios y Cobranzas	Fallas en el análisis de los precios para los clientes morosos y en la deficiente gestión de cobranza que maneja la empresa.	Financieros	Preferir vender a perder clientes antiguos. No estudiar el nivel de solvencia de los clientes. No contar con una herramienta que avise las facturas pronto a vencer.	El cliente quiere poner sus condiciones de pago. Menos liquidez y solvencia. Aumento de las cobranzas dudosas. Endeudamientos innecesarios con entidades financieras. Falta de presupuesto para importar.	4	3	12

No.	Controles Existentes	Tipo de Control	Clase de Control	Responsable del Control	Documentación del Control	Control de las Actividades	Probabilidad 2	Impacto 2	Riesgo Residual	Política de Manejo
R3	La Gerencia no está totalmente convencida de que las capacitaciones sean relevantes. Solo se les capacita a los trabajadores en sus semanas de prueba. Cuando ocurren errores, se les llama la atención.	Correctivo	Manual	Gerencia y Recursos Humanos	No Documentado	1	3	3	9.0	Evitar
R4	El único trabajador capacitado en el tema de calidad es el supervisor, quien no se da abasto con sus actividades laborales para monitorear al personal. Cuando observa errores en los materiales se lo comunica al Gerente de Producción.	Correctivo	Manual	Gerente de Producción y Supervisor de Producción	No Documentado	2	2	3	6.0	Mitigar
R5	La Gerencia plantea considerar los buenos precios para cualquier cliente antiguo. Las ventas se digitalizan en libros de excells y la mayoría de ellas son ventas en letras, las cuales son frecuentemente renovadas.	Detectivo	Semi-Automático	Gerencia y Gerente de Administración	Documentado	1	3	3	9.0	Evitar

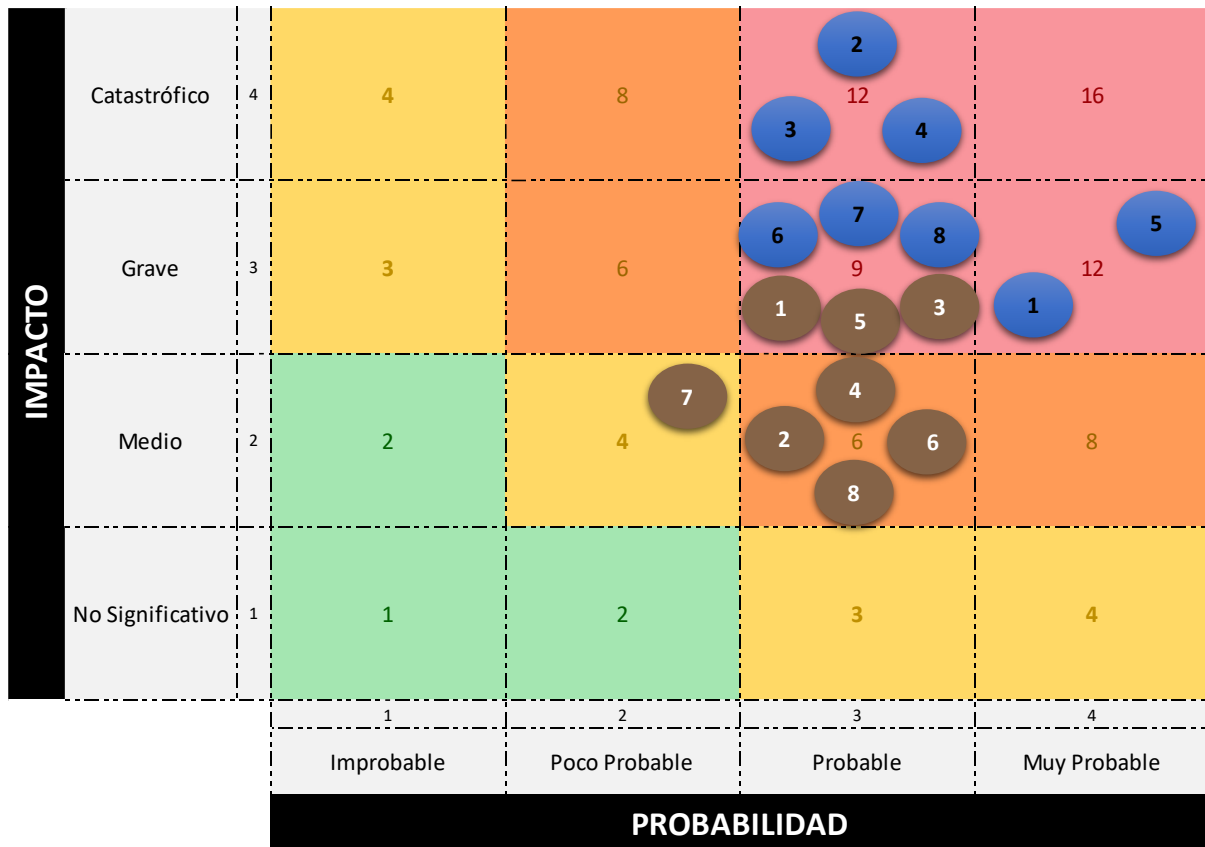
No.	Proceso o Servicio	Nombre del Riesgo	Descripción del riesgo	Tipo de Riesgo	Causas	Consecuencias	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente
R6	Gestión de Calidad	Modelo de Gestión	Fallas en la Gestión de Procesos Internos de la empresa que no asegure un adecuado seguimiento de las actividades que realiza cada individuo.	Estratégicos	No contar con un manual de Procedimientos y Funciones. No manejar reportes de avances o actividades. Falta de personal. Falta de presupuesto.	Tiempos improductivos. Errores en las operaciones. Se vuelve pesado en ambiente de trabajo. Empleados desmotivados.	3	3	9
R7	Gestión de Presupuestos	Soporte al Negocio	Fallas en la adquisición de un sistema Administrativo y Contable para la obtención de información en tiempo real, oportuna, precisa y clara, indispensable en la toma de decisiones.	Operacionales	Pensamiento poco flexible a los cambios. Falta de solvencia. Personal no preparado para manejar tecnología avanzada. Falta de programas de capacitación.	Información real sin influir en la toma de las decisiones. Demanda de largas horas de trabajo para generar información o reportes. No permite enfocarse en más tareas requeridas para el alcance de los objetivos.	3	3	9
R8	Gestión de Presupuestos	Presupuestos Proyectados	Deficiente análisis de los presupuestos proyectados para todos los planes estratégicos que traza la empresa PROMETAL.	Financieros	Poca solvencia y endeudamientos con entidades financieras. No hay una priorización en la realización de actividades para lograr los objetivos. No se programan reuniones para la discusión de temas de presupuestos.	Sin inversiones en la tecnología. Sin un sistema de seguridad monitoreado. Sin poder importar material de Asia. Sin inversiones en la infraestructura de las áreas de Producción y Administración. Sin poder rediseñar o adquirir nuevas maquinarias y equipos.	3	3	9

No.	Controles Existentes	Tipo de Control	Clase de Control	Responsable del Control	Documentación del Control	Control de las Actividades	Probabilidad 2	Impacto 2	Riesgo Residual	Política de Manejo
R6	Cuando ocurren errores en las operaciones, se le llama la atención al responsable. En algunos casos, las actividades se confunden porque no existe una segregación exacta de funciones.	Correctivo	Manual	Gerencia y Recursos Humanos	No Documentado	1	2	3	6.0	Mitigar
R7	La mayoría de las operaciones que realiza la empresa son digitalizadas en diferentes libros de Excell y guardados en las diferentes computadoras de la organización.	Detectivo	Semi-Automático	Gerencia y Gerente de Administración	Documentado	2	2	2	4.0	Mitigar
R8	Cuando suceden hechos en que las actividades de la empresa tienen que detenerse, la solución que plantea la organización es en base a resolver solo la situación del momento y no en resolver esa misma situación en un futuro.	Correctivo	Manual	Gerencia, Gerente de Administración y Gerente de Finanzas	No Documentado	1	2	3	6.0	Evitar

Fuente: Propia junto a la Gerencia General de la empresa PROMETAL.

El riesgo residual de los 8 más relevantes de la empresa PROMETAL quedarían así gráficamente:

Figura N° 22.
Riesgos Inherentes y Residuales de los 8 más relevantes



Propia junto a la Gerencia General de la empresa PROMETAL.

DONDE	DESCRIPCIÓN
	Círculo azul = Riesgos Inherentes
	Círculo Marrón = Riesgos Residuales

El nivel de impacto y probabilidad disminuye al calcular el Riesgo Inherente; sin embargo, de todos modos es necesario tomar medidas de acción para reducir aún más esas puntuaciones.

Se procede a elaborar los planes de mejoramiento para evitar y mitigar los riesgos analizados anteriormente, los mismos que han sido conversados con los Gerentes de cada área y el Gerente General de la empresa PROMETAL para la evaluación y el cumplimiento de las pautas que a continuación serán descritas, haciendo hincapié en que si la Gerencia no le brinda la relevancia necesaria, los logros trazados no lograrán los resultados esperados y el crecimiento del negocio será desfavorable acorde a su capacidad.

4.3.8.1. Riesgo N° 1: Medición y Monitoreo

Para mitigar este riesgo, se debe realizar una reingeniería en los procesos. Como punto de partida se deben implementar Fichas de Actividades para cada maquinaria, en donde el supervisor y los demás trabajadores del área de Producción puedan llenarlas fácilmente, especificando quién hace el uso de las máquinas, la fecha y la hora de entrada y salida, el material a manipular cómo empezó y cómo terminó (aquí se especificaría los diámetros del alambón) y, si se realizó algún apagado en las máquinas. De este modo, el supervisor tendría una idea más clara de los productos que se están manufacturando para posteriormente, tener una mayor coordinación con el Gerente de Producción. En el caso de que se presentaran fallas en la elaboración de las mercaderías, se localizaría fácilmente la causa del error, con el fin de monitorear más las acciones del trabajador que cometió tal desliz. Del mismo modo, dentro de las funciones fundamentales del supervisor es la de monitorear la calidad de los productos que van saliendo de cada equipo, por ello, es imprescindible que se considere mayores horas para esta actividad en su jornada actual, esta posibilidad le permitirá a la empresa mitigar el riesgo a los errores cometidas por el personal y adicionalmente, a mejorar la supervisión de las actividades para asegurar la calidad en los materiales a entregar a los clientes, es una medida preventiva que permitirá obtener mayores beneficios para la organización.

Tabla N° 35.

Ficha de Avances para el Área de Producción

Nombre de la Maquinaria:		Múltiple				
		Fecha:				
Nombre del Trabajador	Hora		Material (Diámetro y SAE)		¿Detuvo la máquina? Tiempo apróx.	¿Por qué?
	Entrada	Salida	Entrada	Salida		
<i>Ejemplo:</i>						
<i>Marcos</i>	<i>9:45</i>	<i>10:56</i>	<i>Ø 9.0 - 1045</i>	<i>Ø 8.2 - 1045</i>	<i>Sí, 20 min</i>	<i>Partir rollos</i>
<i>Juan</i>	<i>11:05</i>	<i>12:38</i>	<i>Ø 5.5 - 1070</i>	<i>Ø 4.2 - 1070</i>	<i>No</i>	
<i>Tomás</i>	<i>2:03</i>	<i>2:51</i>	<i>Ø 4.0 - 1008</i>	<i>Ø 2.1 - 1008</i>	<i>Sí, 10min</i>	<i>Mover rollos</i>


Fuente: Propia

Con estas fichas, se tendrá un mejor seguimiento de lo que realmente están realizando los trabajadores, es decir, si cuando efectuaran un cambio de máquinas y el intervalo del tiempo es muy prolongado para un simple cambio, sería un indicador de que tal personal está generando tiempos improductivos; también, si fuera el caso de que detuvieron la máquina por algún motivo, lo tendrían que especificar y colocar un tiempo aproximado para evaluar si dicha actividad tuvo un tiempo prudente o si se sobrepasó de los estándares y del mismo modo, sería contrastado con lo observado por parte del supervisor, situaciones que luego el Gerente de Producción evaluaría si tal empleado está comprometido con sus labores.

Realizar cuestionarios también permitiría evaluar mejor el rendimiento del personal, estos podrían ser realizados una vez al mes por lo que son varios ítems para analizar y podrían ser aplicados para cualquier individuo que labore dentro de la empresa, es una herramienta más completa en donde se calificarían 8 indicadores y si más del 50% de las respuestas es de 3 a 1,

tal empleado requeriría de mayor atención en sus actividades, se muestra a continuación el cuestionario a emplear:

Tabla N° 36. Cuestionario sobre el Desempeño al Personal

 INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO N° 1					
Nombre del empleado:					
Cargo:					
Fecha de evaluación:					
Indicación: Coloque una "X" en una de las 5 alternativas que mejor describa el desempeño laboral.					
INDICADORES DE EVALUACIÓN	Deficiente (1)	Regular (2)	Bueno (3)	Muy Bueno (4)	Excelente (5)
Motivación: Esmero al realizar su trabajo.					
¿Presta atención a las actividades que realiza?					
¿Lo observa a gusto en su ambiente laboral?					
¿Son buenas las relaciones con los demás del equipo?					
Responsabilidad: Efectividad en el trabajo y dar cuenta de labores asignadas.					
¿Cumple con las tareas asignadas por sus Superiores?					
¿Es cuidadoso en no cometer errores o negligencias?					
¿Cuida los materiales y equipos asignados?					
Cumplimiento de Metas: Establecimiento de los resultados que se desean alcanzar.					
¿Desempeña bien su trabajo?					
¿Logra los objetivos propuestos?					
¿Se preocupa por alcanzar las metas?					
Habilidades: Utilización de técnicas apropiadas.					
¿Se desenvuelve bien en sus labores?					
¿Se enfoca en la calidad de los productos?					
¿Responde efectivamente en sus funciones?					
Satisfacción Laboral: Actitud del individuo frente a su trabajo.					
¿Posee actitudes positivas?					
¿Se observa el compromiso con la empresa?					
¿Se esmera por mejorar en sus técnicas?					
Eficiencia: Relación ente los resultados y los recursos empleados.					
¿Contribuye a lograr los resultados esperados?					
¿Desarrolla eficientemente su trabajo?					
¿Realiza con rapidez sus actividades?					
Comportamiento Laboral: Son los factores que se practican dentro de las instalaciones.					
¿Sus actitudes van acordes a los valores de la empresa?					
¿Propicia la buena comunicación y el compañerismo?					
¿Se acopla bien a los trabajos en equipo?					
Transferencia del Conocimiento: Dominación en cada uno de los puestos de trabajo.					
¿Revisa y mantiene sus Manuales de Procedimientos en buen estado?					
¿Domina las tareas encomendadas?					
¿Se lo ve capacitado en todas sus funciones?					

Fuente: Propia.

4.3.8.2. Riesgo N° 2: Infraestructura Moderna y Tecnología

En este punto lo preferente sería que todas las áreas discutan sobre qué necesidades presenta cada una de ellas para que la Gerencia luego evalúe cuáles podrían ser las más factibles de realizar en el periodo y así, el control de las actividades y el ambiente interno mejoren organizacionalmente. Lo ideal es que al menos en cada periodo, la Gerencia permita desarrollar un punto o una necesidad de cada área, esto ayudaría en percibir mejor los contrastes del desarrollo entre año y año y, mejoraría el ambiente laboral porque los empleados percibirían esa atención y la inversión que estaría realizando la dirección para que su espacio laboral sea más cómodo, más eficaz, más accesible a la información y sea más rentable para la empresa y por qué no, para ellos mismos de igual forma.

Tabla N° 37.

Solicitud de Requerimientos para Gerencia

 SOLICITUD DE REQUERIMIENTO N° 1				
Área:				
Encargado:				
Fecha:				
N°	Necesidad	Fundamentación	Costo Apróx.	Tiempo en Implementar
<i>Ejemplo:</i>				
1	<i>Sistema Contable</i>	<i>Para llevar un Flujo de Caja y un mejor Centro de Costos.</i>	<i>\$2,000.00</i>	<i>1 mes</i>
2	<i>Sistema de Facturación</i>	<i>Obligados a la Facturación Electrónica.</i>	<i>S/1,000.00</i>	<i>1 semana</i>
3	<i>2 Computadoras i3</i>	<i>Tiempos improductivos al no tener cada uno su propio equipo.</i>	<i>S/2,500.00</i>	<i>2 días</i>

Fuente: Propia.




Del mismo modo, después de un consenso con los responsables de cada área, la Gerencia debe comunicar y publicar los objetivos a seguir para cada año, sería recomendable realizar esta actividad empezando cada periodo con el objeto de que la organización se vaya encaminando hacia esos pequeños objetivos; asimismo, se deben marcar aquellos que se van cumpliendo, este paso vendría a ser en cierto modo una motivación indirecta para los empleados, ya que es muy probable que todos pongan de su parte para alcanzar las propuestas trazadas.

No olvidar que al fin del año, la Gerencia debe reunirse con los empleados para conversar en si se logró alcanzar los objetivos en su totalidad, si este fuera el caso, unas buenas palabras de aliento y felicitaciones a cada uno de los empleados sería lo más favorable porque básicamente sería por ellos y por el empeño grupal que puso cada área en que se lograra los planes, se aumentaría el compromiso con los empleados y la fidelización de los mismos se fortificaría con la entidad; sin embargo, si faltaran algunos objetivos completar, la Gerencia debería brindar una razón de por qué no se lograron y qué plantea para el siguiente año, lo recomendable sería empezar con esos objetivos inconclusos para el siguiente periodo y plantear otro más para las mismas áreas, puesto que al no realizarse un avance en el año pasado, en el actual supuestamente debería considerarse otra meta y por ello, esa perspectiva implicaría realizar dos objetivos a cumplir.

A continuación brindamos una plantilla para que la empresa PROMETAL pueda establecer mejor sus metas internas y estas deberán ser firmadas por los encargados de cada área cuando se vayan concretando:

Tabla N° 38.

Metas Internas para cada área de la empresa PROMETAL

 <p style="text-align: center;">METAS INTERNAS DENTRO DE LAS ÁREAS N° 1</p>					
Fecha del Censo:					
Comunicado por: Gerencia General					
N°	Plan de Acción	Presupuesto	Tiempo Estimado	Área beneficiada	Firma y Fecha de la Realización
<i>Ejemplo:</i>					
1	Vehículo de Carga	\$15,000.00	Mar-17	Producción	18/03/2017 
2	Sistema Administrativo: Caja y Bancos	\$1,500.00	Abr-17	Finanzas	07/05/2017 
3	Construcción del Techo en las áreas faltantes	S/8,000.00	Ago-17	Recursos Humanos	21/08/2017 
4	Sistema de Facturación	S/800.00	Oct-17	Contabilidad	24/09/2017 
5	Sistema Administrativo: Almacenes	\$1,200.00	Nov-17	Administración	17/11/2017 

Fuente: Propia.

4.3.8.3. Riesgo N° 3: Programas de Capacitación


Uno de los pilares para que el rendimiento laboral del personal de una organización tenga el grado de calidad y eficiencia a la vez, es en cómo maneja el ámbito de las capacitaciones hacia sus empleados. En la empresa PROMETAL al no aplicarse ningún programa de capacitación, inducción o desarrollo personal se vuelve completamente necesario que la Dirección organice estas herramientas para que las actividades sigan un orden y sean realizadas a fin de cumplir con los estándares de calidad, de reducir los costos generados por equivocaciones por falta de entrenamiento en las labores en las que se requiere mayor atención y destreza y, para que también los tiempos de entrega vayan acordes a las fechas pactadas con los clientes, así ellos experimentarán un mejor servicio, una mejor calidad en las mercaderías adquiridas y muy posiblemente vuelvan con mayores pedidos, puesto que las demás empresas

competidoras del mismo servicio no cuentan con la capacidad de entregar los productos en tiempos menores a 15 días. La ventaja competitiva en PROMETAL se haría reconocer y traería consigo mayores utilidades para la organización.

Muy aparte de solo especializar al personal en temas de la correcta forma de llevar a cabo sus funciones, también se busca que la entidad rote a su personal, el hecho de que solo un trabajador conozca bien a fondo cómo utilizar una máquina, es la representación antigua de cuando las industrias empezaron a emerger. En la actualidad, es más rentable la rotación de los trabajadores que se desarrollan en el mismo entorno, esta medida contribuye a que los individuos no sean indispensables, puesto que cuando uno de ellos se enferme o no asista a su centro laboral, cómodamente podría reemplazarlo otro que cumpla con sus mismas labores y realice los trabajos eficazmente, permitiendo así a que la organización ya no tenga que correr con los gastos por mercadería defectuosa o se retrase tanto en la culminación de los pedidos.

Del mismo modo, saber qué hacer en situaciones de desastres naturales o casos fortuitos (como incendios, accidentes de trabajo severos o robos) sería otro de los puntos bases en las capacitaciones, al tratarse de contingencias externas, no estaría mal en tener un plan a seguir para que cada uno de los trabajadores no corra peligros y no atenten contra su salud ni con la de otros. La Ficha de las Capacitaciones y el Cronograma del mismo se visualizarán a continuación, estos documentos permitirán a la organización llevar un control más preventivo frente a los posibles riesgos que podrían originarse en cualquier situación, lo más factible es que se realice capacitaciones constantemente, podrían ser trimestralmente, semestralmente o según evaluación de la Gerencia, es preciso recalcar que si no se llegan a otorgar estos recursos para los empleados, el nivel de la organización y el desempeño en las actividades será deficiente para las exigencias que requiere el mercado nacional de hoy en día.





Tabla N° 39. Cronograma de Capacitación

 CRONOGRAMA DE ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN N° 1													
Objetivo: Buscar el aumento del desarrollo técnico y personal de los trabajadores													
Actividades	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Dirigido a
Divulgación de la Misión, Visión, valores y planes estratégicos de la empresa.													Al personal completo
Funcionamiento detallado y completo de cada maquinaria.													Personal de Producción
Cuidado de las herramientas y el debido guardado.													Personal de Producción
Identificación de los peligros y riesgos.													Personal de Producción
Cuidado de la salud dentro y fuera de las instalaciones.													Al personal completo
Cómo actuar en caso de accidentes o situaciones fortuitas.													Al personal completo
Capacitación en el manejo de extintores y práctica.													Al personal completo
Fecha de Elaboración:	Observaciones												
Firma:													

Fuente: Propia.

Tabla N° 40.

Programa de Capacitación

		PROGRAMA DE CAPACITACIÓN N° 1	
Responsable Encargado:			
Nombre la Capacitación: <i>Conocimiento de la misión, visión, valores y planes estratégicos</i>			
Fecha:		N° de Cronograma:	
Dirigido a: <i>Los nuevos ingresantes</i>			
Objetivos			
1	<i>Entender la historia y cuál es la dirección de la organización.</i>		
2	<i>Comunicar los grandes objetivos que quisiera lograr la entidad con un buen personal capacitado</i>		
3	<i>Confraternizar más a los empleados y lograr un mayor compromiso por parte de ellos.</i>		
Participantes		Firma	
<i>Ejemplo</i>			
1	<i>Marcos Castillo</i>		
2	<i>Juan Saldaña</i>		
3	<i>Tomás Valdivieso</i>		

Fuente: Propia.

4.3.8.4. Riesgo N° 4: Revisión de la Calidad

En la industria de los productos metálicos si las mercaderías no cuentan con los estándares de calidad adecuados para cada giro de negocio, se refleja como una pérdida para la empresa que lo fabricó, ya que tal material no podrá ser manufacturado o será inutilizado porque simplemente no aguantará las exigencias para lo que fue adquirido, ocasionando devoluciones, notas de crédito o reembolsos para la entidad que ya contaba con esos ingresos, es decir, si los materiales salen quebradizos, se perdería totalmente ese producto debido a que

ya no contaría con la dureza requerida y cuando sea forcejeado, simplemente se partiría. El único recurso disponible que quedaría sería venderlo como chatarra, aunque tales cifras no llegarían ni a la cuarta parte de lo que valió en sí en su importación.

El principal foco de que esta situación se desarrolle en la empresa PROMETAL es que solo colocaron su atención en solo un trabajador, el cual al ser el más antiguo, tiene mayores responsabilidades a comparación de sus compañeros y no se da abasto para monitorear las actividades del resto. Como es lógico al no estar los demás trabajadores preparados en el tema de la calidad de las mercaderías, manipulan inapropiadamente los equipos o las maquinarias, provocando que el alambroón tenga cambios de temperatura bruscos y se vaya quebrando internamente.

Para que no continúen ocurriendo estos hechos, lo recomendable es crear un Manual de Procedimientos y elaborar Flujogramas en base a cada actividad que se desarrolle. A continuación detallaremos cómo se empieza a formar un Manual de Procedimientos y luego se elaborará un flujograma en base a alguna actividad de Producción. Todo manual de procedimientos es una guía para que el personal al leerlo perciba el propósito de la organización, es por ello que se deben especificar los objetivos, las responsabilidades, las normas y políticas que se deben respetar, la descripción de las actividades seguido de la representación de estas en los flujogramas y los formatos de los instrumentos a utilizar en los procesos, como se detalla a continuación:

Figura N° 23. Primera Hoja u Hoja Carátula



							
<p>PROCEDIMIENTO "ELABORACIÓN DEL ALAMBRE"</p>							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="background-color: #cccccc;">Datos de Control</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="width: 50%;">Copia asignada a:</td> <td style="width: 50%;">Fecha de Implantación:</td> </tr> <tr> <td>Puesto:</td> <td>Versión:</td> </tr> </tbody> </table>		Datos de Control		Copia asignada a:	Fecha de Implantación:	Puesto:	Versión:
Datos de Control							
Copia asignada a:	Fecha de Implantación:						
Puesto:	Versión:						

Figura N° 24. Segunda Hoja

	Procedimiento	PR-AP-00
	Elaboración del Alambre	Fecha: 29/09/2018
		Versión: 1.0
		Página: 1 de 5
Unidad Administrativa: Gerencia General		Área Responsable: Producción
<p>1.1 Propósito del procedimiento.</p> <p>1.2 Alcance.</p> <p>1.3 Responsabilidades.</p> <p>1.4 Definiciones</p>		

En la parte superior derecha se coloca el código del procedimiento, la fecha, la versión es la cantidad de veces que ha sido redactado con anterioridad, en este caso empieza desde 1.0 y las páginas es la página actual con respecto a la cantidad de páginas totales.

Figura N° 25. Tercera Hoja



	Procedimiento	PR-AP-00
	Elaboración del Alambre	Fecha: 29/09/2018
		Versión: 1.0
		Página: 1 de 5
Unidad Administrativa: Gerencia General		Área Responsable: Producción
Políticas y Normas		

Figura N° 26. Cuarta Hoja

Aquí empieza el desarrollo de las actividades.

	Procedimiento		PR-AP-00
	Elaboración del Alambre		Fecha: 29/09/2018
			Versión: 1.0
			Página: 1 de 5
Unidad Administrativa: Gerencia General		Área Responsable: Producción	
Descripción de las Actividades			
Paso	Responsable	Actividad	Documento de Trabajo
1	Obrero	Observar si alrededor de las maquinarias hay objetos que podrían intervenir en el desarrollo de la elaboración del alambre y contar con todos los implementos de seguridad para evitar accidentes.	
2	Obrero	Consultar al Supervisor qué material se empleará.	
3	Obrero	Realizar el llenado de las actividades en la Ficha de cada máquina.	Ficha de Actividades

4	Obrero	Verificar si el rollo del alambón está en la posición adecuada para no interferir con las actividades de los demás.	
5	Obrero	Si no lo está se debe avisar al Supervisor para que luego él le solicite al Gerente de Producción, usar el montacarga y muevan el rollo.	
6	Obrero	Si en cambio, la posición del rollo se encuentra adecuada, se procede con prender la máquina.	
7	Obrero	Se introduce con cuidado el alambón a la maquinaria.	
8	Obrero	No olvidarse de morver el lubricante para no exigir demasiado a los equipos.	
9	Obrero	Verificar si la máquina produce un ruido que no es común.	
10	Obrero	Si produce ruidos extraños, se apaga para inspeccionarla.	
11	Obrero	Se comunica del hecho al Supervisor.	
12	Supervisor de Producción	El cual le informa de lo sucedido al Gerente de Producción.	
13	Obrero	El trabajador debe apuntar el suceso en la Ficha de Actividades y controlar el tiempo en que la máquina es detenida para luego no malinterpretar sus acciones.	Ficha de Actividades
14	Obrero	Si en cambio, las maquinarias no produjeron ningún ruido extraño, se continúa con la trefilación.	

Figura N° 27. Quinta Hoja

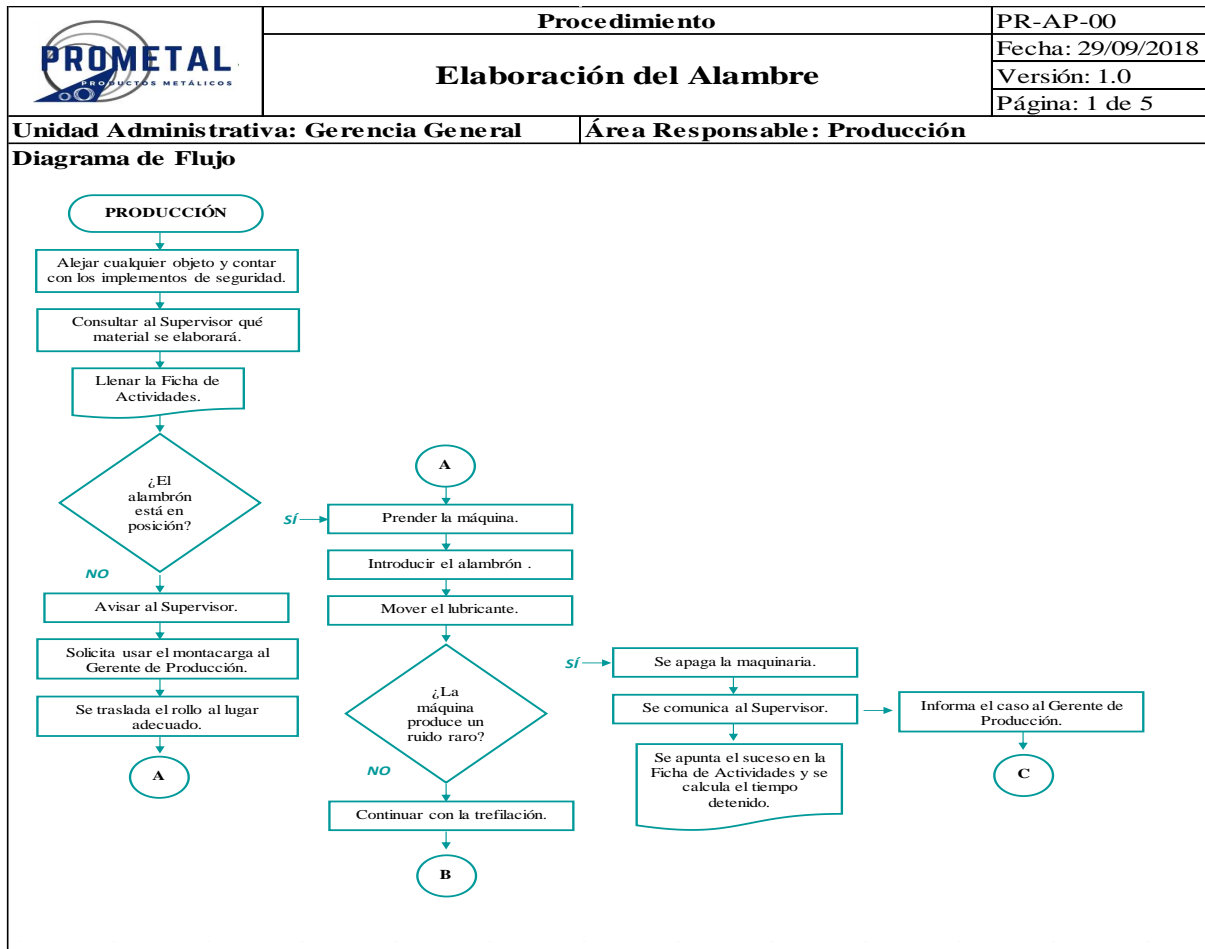



Figura N° 28. Sexta Hoja

	Procedimiento	PR-AP-00
	Elaboración del Alambre	Fecha: 29/09/2018
		Versión: 1.0
		Página: 1 de 5
Unidad Administrativa: Gerencia General		Área Responsable: Producción
Formatos e Instructivos		

Fuente: Recuperado de la “Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos”, 2004.

4.3.8.5. Riesgo N° 5: Listas de Precios y Cobranzas

En el ámbito de las cobranzas que realiza la empresa, se presentan muchos riesgos en la falta de presupuesto para las gestiones que requiere el negocio, por ello es fundamental cambiar las políticas que aplica y reestructurar el proceso para asegurar una mayor liquidez y solvencia en la organización.

Nuevas Políticas

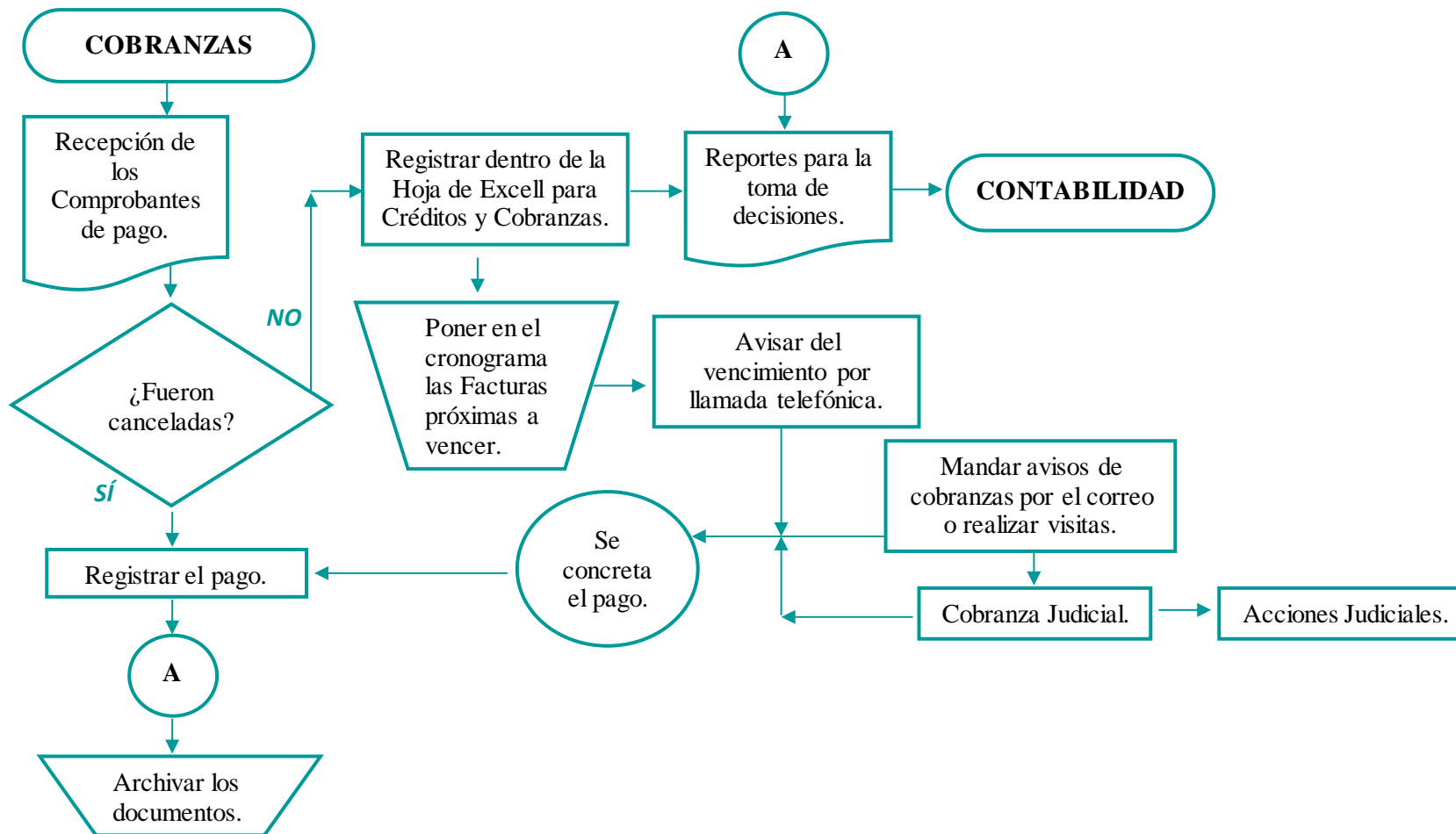
- La preferencia siempre debe ser para aquellos clientes que solicitan órdenes grandes y pagan al contado o dentro de los 30 días de haberse concretado la venta, sin importar si se tratasen de clientes antiguos o nuevos.
- Otorgar un precio cómodo para los clientes que solicitan órdenes grandes y pagan al contado. Del mismo modo, determinar escalas en donde el precio vaya aumentando de acuerdo al tiempo de pago y a la cantidad de alambre solicitada; por ejemplo, el precio de un pedido de 2 Toneladas al crédito por dos meses no debe ser el mismo que si lo pagara en tan solo un mes.
- No brindar altos rangos de crédito, si no se ha evaluado al cliente con información documentada y el desarrollo que presenta en los últimos meses, asimismo, sería recomendable brindar de este beneficio solo por un par de meses, si se excede demasiado tiempo la organización, el cliente se malacostumbrará y siempre preferirá pagar al crédito que al contado.
- Determinar quién será la persona encargada de controlar las cobranzas, realizar reuniones para la toma de decisiones y no entrar en contradicciones cuando se converse por los pagos con los clientes, puesto que la mayoría de ellos siempre desea hablar con el Gerente y saltar las gestiones de cobranzas para solicitar créditos.

- No aceptar renovaciones en lo modo posible, a menos de que se tratase de un cliente con buen historial de capacidad de pago y realice pedidos constantemente, de no ser así, rechazar las renovaciones para evitar problemas con la liquidez y el tener que solicitar préstamos financieros.

Estas medidas brindarán mayor seriedad en el negocio, los clientes percibirán que la entidad presenta otro enfoque y que si los parámetros que establece no son respetados, ellos tendrían que recurrir a otros proveedores en donde sus pedidos serían entregados en plazos mayores de 15 o 20 días, sus solicitudes de mercadería tendrían que ser más grandes (más de 300 Kilos como mínimo en un solo diámetro) y en algunos casos, los precios serían más elevados. Se perderían grandes beneficios, por ello, no sería tan radical los cambios propuestos en las políticas de la empresa PROMETAL porque contaría con esas ventajas competitivas a su favor.

A continuación presentamos el Flujograma adecuado para la Gestión de Cobranzas, en base a él, la empresa tendrá un mayor control sobre las ventas que realiza y podrá contar con un mayor presupuesto para sus finanzas y para sus operaciones económicas.

Figura N° 29. Flujograma para la Gestión de Cobranzas



Fuente: Propia.


4.3.8.6. Riesgo N° 6: Modelo de Gestión

Para que la empresa PROMETAL lleve un mejor monitoreo en las actividades que realiza cada empleado y cómo medir los procesos, en este punto debe aplicar varios instrumentos, tales como anteriormente ya se han propuesto en los riesgos N° 1 y N° 4: La Ficha de Actividades y el Manual de Procedimientos; no obstante, para completar aún más la supervisión, la organización tendría que implantar los Reportes de Avances y determinar la segregación de funciones para cada uno de los empleados y trabajadores.

Los Reportes de avances serán registros en donde el Gerente de Administración o el Gerente de Producción podrán observar con qué pedidos se comenzó el día, qué órdenes ya están terminadas y listas para ser repartidas o recogidas, qué órdenes aún faltan por hacer y en qué solicitudes de mercadería aún la producción se está demorando. Básicamente esta herramienta permitirá la información en tiempo real, así cuando algún cliente llame, la respuesta se tendría a la mano sin tener que centralizar al Gerente de Producción, ya que los clientes se incomodan cuando los hacen esperar en la línea para saber el avance de sus pedidos, esta medida reducirá el tiempo de respuesta y los clientes llegarían a sentirse a gustos por la rápida respuesta a sus inquietudes.

Asimismo, el área de Recursos Humanos debe estructurar todas las funciones de cada individuo que labore en el negocio, el objetivo principal es que las tareas laborales no se crucen y no sean omitidas; de igual manera, se enfoquen las responsabilidades de cada uno y que si ocurren errores se pueda localizar la raíz del problema para que se plantee una solución y el fallo no vuelva a ocurrir. Las funciones deben estar documentadas y deben ser aprobadas por Gerencia, ya es criterio de esta si decido publicarlo. A continuación presentamos el formato de los Reportes de Avances:

Tabla N° 41. Reporte de Avances

 Reporte de Avances N° 1				
Leyenda: P - En Proceso D - Se demora un poco más. M - Mantenimiento de maquinaria.				
Fecha	Cliente y Descripción	N° Orden	Estado	F. Finalizado
<i>Ejemplo</i>				
27/07/2018	Industrias y Resortes S.A.C	O.C. 2018-47	P	03/08/2018
	500 Kg Ø 5 mm - ACC			
	250 Kg Ø 3.5 mm - ACC			
01/08/2018	Mallas Master E.I.R.L.		P/D	
	1 Tn Ø 6.5 mm - ACC			
02/08/2018	Transformaciones Industriales S.A.	O.C. SC-0018	P	07/08/2018
	450 Kg Ø 3.2 mm - BCC			

Fuente: Propia.

4.3.8.7. Riesgo N° 7. Gestión de Presupuestos

Para que la empresa mejore la obtención de la información en tiempo real, es fundamental que adquiera sistemas ya sean administrativos, contables, de inventarios, etc. y del mismo modo, debe establecer una red para que todas las computadoras estén mayor entrelazadas. La instalación de estos sistemas requiere de una inversión por parte de la organización, no es necesario empezar con programas muy complejos porque a más aplicaciones contenga mayor será el costo, para comenzar lo ideal sería adquirir un sistema básico, así todo el personal tendrá la oportunidad de familiarizarse, conocer las funciones de cada opción y ya cuando se produzcan mayores utilidades, la Gerencia podría evaluar en optar por otro producto más avanzado, el objetivo es cubrir las necesidades más básicas de cada área.

No es nada favorecedor ni competitivo que la organización continúe empleando tantas horas laborales para la obtención de los reportes que solicita Gerencia, es que por estas

circunstancias la información no llega de forma oportuna, y por ende, no es bien evaluada en la toma de las decisiones, sería mejor que estas horas empleadas en la elaboración de los reportes fueran utilizadas para cumplir con las demás funciones.

Con la ayuda de los sistemas, basta solo poner rangos y filtros de lo que uno desea analizar y en solo un clic y en algunas hojas impresas, se tendría los documentos necesarios como cuánto se está gastando en cada insumo o en las unidades de transporte, cómo va el detalle de los inventarios y de los productos en stock, quiénes son los clientes que más adeudan a la entidad y quiénes son los más pagadores, qué empleados presentan más memorándums, entre otros más reportes. Al principio se interpretará a las instalaciones como un gasto, pero en realidad serán una inversión, ya que con el pasar del tiempo se ahorrará en costos, se mejorará el control de la información y se obtendrán mayores beneficios económicos que superarán su precio de adquisición.

4.3.8.8. Riesgo N° 8: Presupuestos Projectados

Dentro de la empresa PROMETAL no se ejecutan ni se planean presupuestos proyectados, es deber de la Gerencia en determinar qué proyectos se deben seguir en cada periodo y a su vez, definir a qué meta se pretende llegar, es decir, en cómo será medida, puesto que al no fijarse un rumbo, si se sobrepasan en gastos o designan muchos recursos en solo un pendiente no se percatan de la situación y no pueden tomar acciones al respecto; en cambio, con un plan de presupuestos proyectados, la organización tendrá un mayor control en sus operaciones durante todo el periodo. Por ejemplo, si la Dirección se plantea llegar a los S/ 100,000.00 como utilidad neta, primero se tendrá que realizar un cálculo estimado de los principales costos y gastos fijos, seguidamente de cuánto aproximadamente se gastaría en las demás obligaciones de la empresa durante todo un año, entonces el total de cada ítem sería el

monto a respetar y cada mes se evaluaría en no sobrepasarse de esas cifras para que así la organización tenga la opción de medirse y determine en qué acontecimientos se pueda emplear el dinero para las inversiones que requieren las áreas y en qué circunstancias no se deba gastar efectivo para que al final se logre alcanzar la utilidad neta trazada. En el caso de que se llegara a incurrir en mayores gastos y la meta alcanzada no sea la esperada, la Gerencia debe analizar por qué sucedió esta situación, identificar cuáles fueron los factores que desencadenaron esos resultados y qué se puede hacer para que en el siguiente periodo no vuelva a ocurrir lo mismo.

Todo parte desde un Flujo de Caja Proyectado Económico y Financiero, este registro evalúa los movimientos del efectivo considerando ingresos y egresos, con el fin de que estos movimientos luego sirvan como base para las estimaciones del próximo año y la Gerencia determine sus objetivos tomándolos como referencia para las decisiones financieras y económicas, este registro primero será medido por meses y posteriormente, en años.

Tabla N° 42. Flujo de Caja Proyectado Económico y Financiero

Resumen de Efectivo	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dic
<i>Ingresos</i>												
<i>Saldo Inicial</i>												
<i>Ventas al Contado</i>												
<i>Total Ingresos</i>												
Egresos												
<i>Gastos Administrativos</i>												
<i>Gastos de Ventas</i>												
<i>Otros Gastos</i>												
<i>Impuestos</i>												
<i>Total Egresos</i>												
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO												
Detalles Financieros												
<i>Préstamos</i>												
<i>Pago de Cuotas</i>												
<i>Total Pagos Financieros</i>												
FLUJO DE CAJA FINANCIERO												

Fuente: Propia.

CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN

Para realizar la verificación de la hipótesis es analizada a través del uso de los hallazgos obtenidos de las encuestas, de las entrevistas y de la observación directa para evaluar la probabilidad de que una situación supuesta llegue a concretarse. Los pasos para la prueba de la hipótesis se detallan a continuación:

5.1. Planteamiento de la Hipótesis Principal

Para la comprobación de la hipótesis, primero se deben establecer dos circunstancias: una de ellas será la hipótesis nula y la otra, la hipótesis alternativa. La primera de ellas establecerá que los parámetros analizados o en nuestro caso, las variables a estudiar, son independientes uno del otro, es decir, que no habría relación alguna entre las variables; la representaremos con el símbolo “ H_0 ”. Mientras que la segunda afirmaría que sí existe una relación entre las dos variables y que una depende de la otra al momento de ejecutarse, su símbolo será “ H_1 ”. Entonces:

H_0 . El realizar el Control Interno COSO ERM no contribuye en la rentabilidad de la empresa PROMETAL, 2016.

H_1 . El realizar el Control Interno COSO ERM contribuye en la rentabilidad de la empresa PROMETAL, 2016.

Señalamiento de las variables

Variable Independiente: Control Interno COSO ERM (Pregunta #11).

Variable Dependiente: Rentabilidad (Pregunta #10).

5.1.1. Verificación de la Hipótesis Principal

Para la verificación de la hipótesis se empleará el método estadístico “**Chi Cuadrado**”, donde las frecuencias esperadas son contrastadas y comparadas con las frecuencias observadas.

La fórmula del cálculo de esta prueba es la siguiente:

$$X^2 = \sum \left[\frac{(O - E)^2}{E} \right]$$

Antes de aplicar la ecuación, primero se deben establecer las tablas de frecuencia tanto de la observada como la esperada y al mismo tiempo hacer un cruce de las variables indicadas en las preguntas #10 y #11, para la ejecución de este paso utilizamos el programa IBM SPSS con el cual obtendremos el detalle de las frecuencias:

Tabla N° 43.

Resumen del Procesamiento de los Casos

Casos	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
* Se aplica el Control Interno COSO ERM. * Se dan mejoras en los Procesos relacionados a la Rentabilidad.	12	100,0%	0	0,0%	12	100,0%

Fuente: IBM SPSS.

Tabla N° 44. Cálculo de las frecuencias observadas

Tabulación Cruzada		Se dan mejoras en los Procesos relacionados a la Rentabilidad		Total
		SÍ	NO	
Se aplica Control Interno COSO ERM	SÍ	Recuento 3 % dentro de Se dan mejoras en los Procesos relacionados a la Rentabilidad 100,0%	1 11,1%	4 33,3%
	NO	Recuento 0 % dentro de Se dan mejoras en los Procesos relacionados a la Rentabilidad 0,0%	8 88,9%	8 66,7%
Total		Recuento 3 % dentro de Se dan mejoras en los Procesos relacionados a la Rentabilidad 100,0%	9 100,0%	12 100,0%

Fuente: IBM SPSS.

Tabla N° 45. Pruebas de Chi - Cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Significación exacta (2 caras)	Significación exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	8,000 ^a	1	,005		
Corrección de continuidad ^b	4,500	1	,034		
Razón de verosimilitud	8,997	1	,003		
Prueba exacta de Fisher				,018	,018
Asociación lineal por lineal	7,333	1	,007		
N de casos válidos	12				

a. 3 casillas (75,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,00.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Fuente: IBM SPSS.

Procedemos a realizar el cálculo de la frecuencia esperada utilizando la siguiente fórmula:

$$fe = \frac{(Total\ Columna)(Total\ Fila)}{(Total_Total)}$$

Tabla N° 46.

Cálculo de las frecuencias esperadas

Tabulación Cruzada		Se dan mejoras en los Procesos relacionados a la Rentabilidad		Total
		SÍ	NO	
Se aplica Control Interno COSO ERM	SÍ	1.00	3.00	4.00
	NO	2.00	6.00	8.00
Total		3.00	9.00	12.00
		100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados.

Una vez determinada la tabla de las frecuencias esperadas, pasamos a calcular el valor de “X²” que se obtiene a través de la fórmula:

$$X^2 = \sum \left[\frac{(fo - fe)^2}{fe} \right]$$

Tabla N° 47. Cálculo estadístico de x²

<i>fo</i>	<i>fe</i>	<i>fo - fe</i>	<i>(fo - fe)²</i>	$\frac{(fo - fe)^2}{fe}$
3	1.00	2.00	4.00	4.00
0	2.00	-2.00	4.00	2.00
1	3.00	-2.00	4.00	1.33
8	6.00	2.00	4.00	0.67
Total				8.00

Fuente: Encuesta realizada a los empleados.

Donde:

$$X^2 = \sum \left[\frac{(O - E)^2}{E} \right] = 8.00$$

Se limitan los grados de libertad **GL** con la ecuación siguiente:

$$GL = (Columnas - 1) * (Filas - 1)$$

$$GL = (2 - 1) * (2 - 1)$$

$$GL = 1 * 1$$

$$GL = 1$$

Como en toda prueba siempre existe un margen de error y para el caso del Chi Cuadrado lo recomendable es trabajar con un nivel de confianza del 95%, lo que dejaría con un nivel de significación " α ":

$$\alpha = 1 - NC$$

$$\alpha = 1 - 0.95$$

$$\alpha = 0.05$$

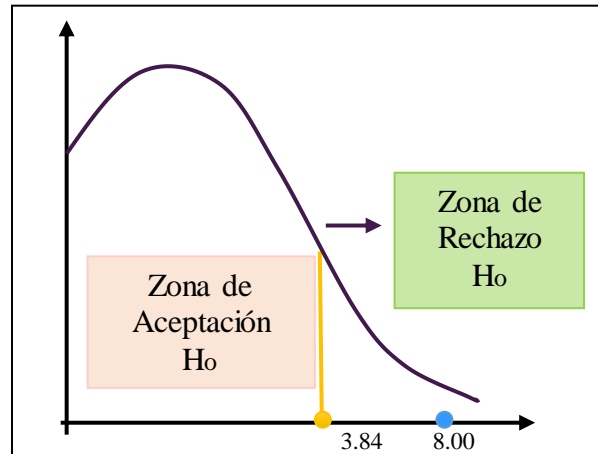
Y como se puede observar en la columna de la Significación Asintótica del cuadro N° 45, el resultado obtenido fue de 0.005, lo cual significaría que estamos dentro del margen de error establecido para la prueba del Chi Cuadrado. Con los datos anteriores se establece una tabla de frecuencias de un valor para $X^2 = 3.84$. En base a este valor es que debe excederse o igualar para rechazar la hipótesis nula:

$$x^2 \geq 3.84 \quad \text{rechaza } H_0 \text{ y acepta } H_i$$

$$x^2 < 3.84 \quad \text{acepta } H_0$$

Figura N° 30.

Verificación de la Hipótesis



Fuente: Propia.

Como el estadístico determinante $X^2 = 3.84$ es menor que el valor calculado de las variables $X^2 = 8.00$, se rechaza la hipótesis nula la cual mencionaba que: “El realizar el Control Interno COSO ERM no contribuye en la rentabilidad de la empresa PROMETAL, 2016.”, lo cual demostraría que sí existe relación entre las variables y que sí se necesita de un modelo de control interno para que la organización mejore sus procesos internos y obtenga mayor rentabilidad, ya que sus actividades, sus controles, sus gestiones y todo lo que la englobe presentarían ese alto grado de calidad en cada uno de sus procesos, la estructura interna de la empresa estaría más integrada y comunicada para la generación de la información y, el personal estaría más orientado a la consecución de los objetivos estratégicos, estos factores asegurarían que los errores, los tiempos improductivos, los accidentes, las pérdidas, entre otras posibles contingencias tengan menor probabilidad de suceder y de impactar en el giro del negocio, siendo así que la empresa reduciría los gastos innecesarios y obtendría mayores beneficios económicos y financieros.

5.2. Planteamiento de la 1ra Hipótesis Secundaria

Ho. El sistema de Control Interno que efectúa la empresa PROMETAL 2016, no perjudica al desenvolvimiento de su giro de negocio.

Hi. El sistema de Control Interno que efectúa la empresa PROMETAL 2016, perjudica al desenvolvimiento de su giro de negocio.

Señalamiento de las variables

Variable Independiente: Sistema de Control Interno ineficiente (Pregunta #3).

Variable Dependiente: Giro de Negocio (Pregunta #13).

5.2.1. Verificación de la 1ra Hipótesis Secundaria

Para la verificación de la hipótesis se empleará el método estadístico “**Chi Cuadrado**”.

La fórmula del cálculo de esta prueba es la siguiente:

$$X^2 = \sum \left[\frac{(O - E)^2}{E} \right]$$

Establecemos las tablas de frecuencia tanto de la observada como la esperada y al mismo tiempo hacer un cruce de las variables indicadas en las preguntas #3 y #13, para la ejecución de este paso utilizamos el programa IBM SPSS:

Tabla N° 48.

Resumen del Procesamiento de los Casos

Casos	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
*Se cuenta con Manuales actualizados de Procesos y Procedimientos *La Compañía está en la capacidad de un Crecimiento Sostenido	12	100,0%	0	0,0%	12	100,0%

Fuente: IBM SPSS.

Tabla N° 49.

Cálculo de las frecuencias observadas

Tabulación Cruzada		La Compañía está en la capacidad de un Crecimiento Sostenido		Total
		SÍ	NO	
Se cuenta con Manuales actualizados de Procesos y Procedimientos	SÍ	Recuento 1 % dentro de La Compañía está en la capacidad de un Crecimiento Sostenido 10,0%	2 100,0%	3 25,0%
	NO	Recuento 9 % dentro de La Compañía está en la capacidad de un Crecimiento Sostenido 90,0%	0 0,0%	9 75,0%
Total		Recuento 10 % dentro de La Compañía está en la capacidad de un Crecimiento Sostenido 100,0%	2 100,0%	12 100,0%

Fuente: IBM SPSS.

Tabla N° 50.

Pruebas de Chi – Cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Significación exacta (2 caras)	Significación exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	7,200 ^a	1	,007		
Corrección de continuidad ^b	3,200	1	,074		
Razón de verosimilitud	6,994	1	,008		
Prueba exacta de Fisher				,045	,045
Asociación lineal por lineal	6,600	1	,010		
N de casos válidos	12				

a. 3 casillas (75,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,50.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Fuente: IBM SPSS.

Procedemos a realizar el cálculo de la frecuencia esperada utilizando la siguiente fórmula:

$$fe = \frac{(Total\ Columna)(Total\ Fila)}{(Total_Total)}$$

Tabla N° 51.

Cálculo de las frecuencias esperadas

Tabulación Cruzada	La Compañía está en la capacidad de un Crecimiento Sostenido		Total
	SÍ	NO	
Se cuenta con Manuales actualizados de			
SÍ	2.50	0.50	3.00
NO	7.50	1.50	9.00
Total	10.00	2.00	12.00
	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados.

Una vez determinada la tabla de las frecuencias esperadas, pasamos a calcular el valor de “X²” que se obtiene a través de la fórmula:

$$X^2 = \sum \left[\frac{(fo - fe)^2}{fe} \right]$$

Tabla N° 52. Cálculo estadístico de x²

<i>fo</i>	<i>fe</i>	<i>fo - fe</i>	<i>(fo - fe)²</i>	$\frac{(fo - fe)^2}{fe}$
1	2.50	-1.50	2.25	0.90
9	7.50	1.50	2.25	0.30
2	0.50	1.50	2.25	4.50
0	1.50	-1.50	2.25	1.50
Total				7.20

Fuente: Encuesta realizada a los empleados.

Donde:

$$X^2 = \sum \left[\frac{(O - E)^2}{E} \right] = 7.20$$

Se limitan los grados de libertad **GL** con la ecuación siguiente:

$$GL = (Columnas - 1) * (Filas - 1)$$

$$GL = (2 - 1) * (2 - 1)$$

$$GL = 1 * 1$$

$$GL = 1$$

Se trabaja con un nivel de confianza del 95%, lo que dejaría con un nivel de significación “ α ”:

$$\alpha = 1 - NC$$

$$\alpha = 1 - 0.95$$

$$\alpha = 0.05$$

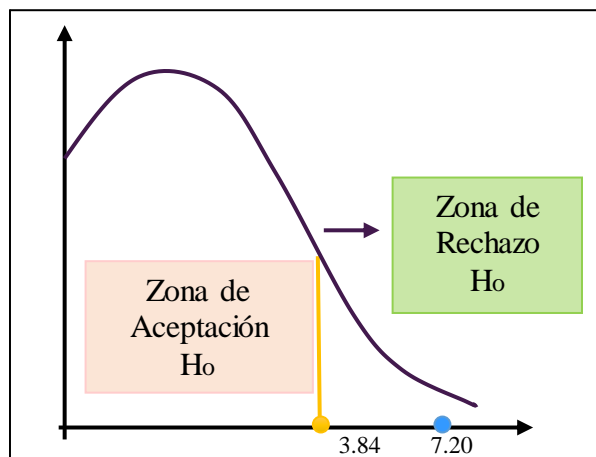
Y como se puede observar en la columna de la Significación Asintótica del cuadro N° 50, el resultado obtenido fue de 0.007, lo cual significaría que estamos dentro del margen de error establecido para la prueba del Chi Cuadrado. Con los datos anteriores se establece una tabla de frecuencias de un valor para $X^2 = 3.84$. En base a este valor es que debe excederse o igualar para rechazar la hipótesis nula:

$$x^2 \geq 3.84 \quad \text{rechaza } H_0 \text{ y acepta } H_i$$

$$x^2 < 3.84 \quad \text{acepta } H_0$$

Figura N° 31.

Verificación de la Hipótesis



Fuente: Propia.

Como el estadístico determinante $X^2 = 3.84$ es menor que el valor calculado de las variables $X^2 = 7.20$, se rechaza la hipótesis nula la cual mencionaba que: “El sistema de

Control Interno que efectúa la empresa PROMETAL 2016, no perjudica al desenvolvimiento de su giro de negocio.”, lo cual demostraría que sí existe relación entre las variables y que sí se necesita mejorar el control y el monitoreo de las actividades para asegurar la calidad en los procesos, la realización de los planes estratégicos, el propiciar una cultura organizacional adecuada para los trabajadores y así obtener mayor rentabilidad en la empresa. Este análisis se logra percibir básicamente por la falta de una estructuración en el ámbito de las cobranzas, por la calidad que no está siendo respetada al momento de otorgar los productos finales a los clientes y el no desarrollar un buen programa de capacitaciones y supervisiones para evitar accidentes y desperfectos en las mercaderías. En el primer factor, la empresa tiende a adquirir financiamientos, debido a que la gran parte de sus ventas son realizadas al crédito y algunas llegan a tardar más 4 o 5 meses en ser canceladas. El segundo y el tercer factor van en línea, al no realizarse capacitaciones para que el personal se desarrolle oportunamente en cada actividad de la empresa, se producen grandes errores, accidentes de trabajo y tiempos improductivos, por ello al crear un sistema de capacitaciones e instrumentos para el desarrollo correcto de los procesos, se asegurará y se brindará una mejor calidad, no solo para los clientes, sino también para la toma de las decisiones de Gerencia.

5.3. Planteamiento de la 2da Hipótesis Secundaria

Ho. Las áreas más críticas de la organización medidas a través del Control Interno COSO ERM no serán por llevar un sistema de Control Interno más deficiente en sus actividades.

Hi. Las áreas más críticas de la organización medidas a través del Control Interno COSO ERM serán las que llevan un sistema de Control Interno más deficiente en sus actividades.

Señalamiento de las variables

Variable Independiente: Control Interno deficiente en las Actividades (Pregunta #8).

Variable Dependiente: Áreas Críticas de la Organización (Pregunta #9).

5.3.1. Verificación de la 2da Hipótesis Secundaria

Para la verificación de la hipótesis se empleará el método estadístico “Chi Cuadrado”.

La fórmula del cálculo de esta prueba es la siguiente:

$$X^2 = \sum \left[\frac{(O - E)^2}{E} \right]$$

Establecemos las tablas de frecuencia tanto de la observada como la esperada y al mismo tiempo hacer un cruce de las variables indicadas en las preguntas #8 y #9, para la ejecución de este paso utilizamos el programa IBM SPSS:

Tabla N° 53.

Resumen del Procesamiento de los Casos

Casos	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
* Conoce detalladamente sus funciones a desempeñar. * Se considera las propuestas financieras del personal.	12	100,0%	0	0,0%	12	100,0%

Fuente: IBM SPSS.

Tabla N° 54.

Cálculo de las frecuencias observadas

Tabulación Cruzada		Se considera las propuestas financieras del personal		Total
		SÍ	NO	
Conoce detalladamente sus funciones a desempeñar	SÍ	Recuento 5 % dentro de 100,0%	Se considera las propuestas financieras del personal 1 14,3%	6 50,0%
	NO	Recuento 0 % dentro de 0,0%	Se considera las propuestas financieras del personal 6 85,7%	6 50,0%
Total		Recuento 5 % dentro de 100,0%	Se considera las propuestas financieras del personal 7 100,0%	12 100,0%

Fuente: IBM SPSS.

Tabla N° 55.

Pruebas de Chi – Cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Significación exacta (2 caras)	Significación exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	8,571 ^a	1	,003		
Corrección de continuidad ^b	5,486	1	,019		
Razón de verosimilitud	10,894	1	,001		
Prueba exacta de Fisher				,015	,008
Asociación lineal por lineal	7,857	1	,005		
N de casos válidos	12				

a. 4 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,50.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Fuente: IBM SPSS.

Procedemos a realizar el cálculo de la frecuencia esperada utilizando la siguiente fórmula:

$$fe = \frac{(Total\ Columna)(Total\ Fila)}{(Total_Total)}$$

Tabla N° 56.

Cálculo de las frecuencias esperadas

Tabulación Cruzada		Se considera las propuestas financieras del personal		Total
		SÍ	NO	
Conoce detalladamente sus funciones a desempeñar	SÍ	2.50	3.50	6.00
	NO	2.50	3.50	6.00
Total		5.00	7.00	12.00
		100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados.

Una vez determinada la tabla de las frecuencias esperadas, pasamos a calcular el valor de “X²” que se obtiene a través de la fórmula:

$$X^2 = \sum \left[\frac{(fo - fe)^2}{fe} \right]$$

Tabla N° 57. Cálculo estadístico de x²

<i>fo</i>	<i>fe</i>	<i>fo - fe</i>	<i>(fo - fe)²</i>	$\frac{(fo - fe)^2}{fe}$
5	2.50	2.50	6.25	2.50
0	2.50	-2.50	6.25	2.50
1	3.50	-2.50	6.25	1.79
6	3.50	2.50	6.25	1.79
Total				8.57

Fuente: Encuesta realizada a los empleados.

Donde:

$$X^2 = \sum \left[\frac{(O - E)^2}{E} \right] = 8.57$$

Se limitan los grados de libertad **GL** con la ecuación siguiente:

$$GL = (Columnas - 1) * (Filas - 1)$$

$$GL = (2 - 1) * (2 - 1)$$

$$GL = 1 * 1$$

$$GL = 1$$

Se trabaja con un nivel de confianza del 95%, lo que dejaría con un nivel de significación " α ":

$$\alpha = 1 - NC$$

$$\alpha = 1 - 0.95$$

$$\alpha = 0.05$$

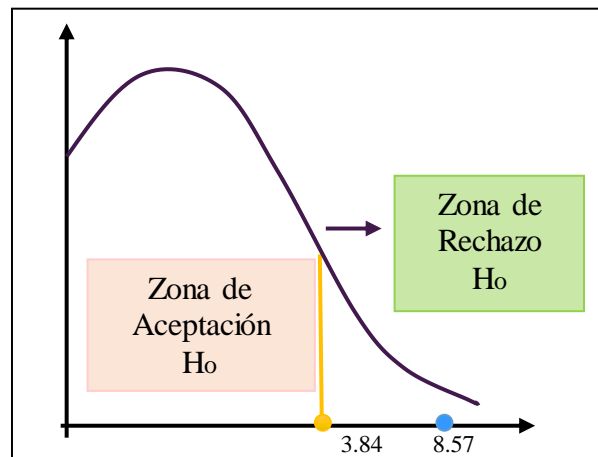
Y como se puede observar en la columna de la Significación Asintótica del cuadro N° 55, el resultado obtenido fue de 0.003, lo cual significaría que estamos dentro del margen de error establecido para la prueba del Chi Cuadrado. Con los datos anteriores se establece una tabla de frecuencias de un valor para $X^2 = 3.84$. En base a este valor es que debe excederse o igualar para rechazar la hipótesis nula:

$$x^2 \geq 3.84 \quad \text{rechaza } H_0 \text{ y acepta } H_i$$

$$x^2 < 3.84 \quad \text{acepta } H_0$$

Figura N° 32.

Verificación de la Hipótesis



Fuente: Propia.

Como el estadístico determinante $X^2 = 3.84$ es menor que el valor calculado de las variables $X^2 = 8.57$, se rechaza la hipótesis nula la cual mencionaba que: “Las áreas más críticas de la organización medidas a través del Control Interno COSO ERM no serán por llevar un sistema de Control Interno más deficiente en sus actividades.”, lo cual demostraría que sí existe relación entre las variables y que mientras menos control presente un área, mayor será su nivel crítico según la evaluación del Control Interno COSO ERM.

Las áreas más críticas en la organización son: Gerencia, Administración y Producción. Gerencia por la falta de importancia en varios aspectos relevantes en los que se desarrolla la empresa, como el comunicar la misión, visión y los objetivos a los demás empleados, el poco análisis para las inversiones necesarias que se requiere en cada una de sus áreas y las escasas capacitaciones que se programan para el personal. Administración por la gestión deficiente en las cobranzas, que básicamente es por esta razón que la entidad no logra importar su mercadería desde el continente asiático, teniendo que adquirir materia prima de otros proveedores de

continentes más cercanos y a un precio más elevado. Finalmente, Producción porque es el área en donde se presentan mayores negligencias al no existir un plan organizado para que los trabajadores cumplan eficazmente sus funciones, originando así, mayores costos para el negocio.

5.4. Planteamiento de la 3ra Hipótesis Secundaria

Ho. Las propuestas en la reingeniería de los procesos, los planes de acción y control que debería adoptar la empresa en base al método COSO ERM no incrementarían significativamente su rentabilidad.

Hi. Las propuestas en la reingeniería de los procesos, los planes de acción y control que debería adoptar la empresa en base al método COSO ERM incrementarían significativamente su rentabilidad.

Señalamiento de las variables

Variable Independiente: Los planes de acción y control (Pregunta #14).

Variable Dependiente: Rentabilidad (Pregunta #6).

5.4.1. Verificación de la 3ra Hipótesis Secundaria

Para la verificación de la hipótesis se empleará el método estadístico “**Chi Cuadrado**”.

La fórmula del cálculo de esta prueba es la siguiente:

$$X^2 = \sum \left[\frac{(O - E)^2}{E} \right]$$

Antes de aplicar la ecuación, primero se deben establecer las tablas de frecuencia tanto de la observada como la esperada y al mismo tiempo hacer un cruce de las variables indicadas en las preguntas #6 y #14, para la ejecución de este paso utilizamos el programa IBM SPSS:

Tabla N° 58.

Resumen del Procesamiento de los Casos

Casos	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
* Existe un estricto cumplimiento en las tareas planificadas. * La Compañía es rentable por mantener su liquidez.	12	100,0%	0	0,0%	12	100,0%

Fuente: IBM SPSS.

Tabla N° 59.

Cálculo de las frecuencias observadas

Tabulación Cruzada		La Compañía es rentable por mantener su liquidez		Total
		SÍ	NO	
Existe un estricto cumplimiento en las tareas planificadas	SÍ	Recuento 4 % dentro de La Compañía es rentable por mantener su liquidez 80,0%	Recuento 0 % dentro de La Compañía es rentable por mantener su liquidez 0,0%	4 33,3%
	NO	Recuento 1 % dentro de La Compañía es rentable por mantener su liquidez 20,0%	Recuento 7 % dentro de La Compañía es rentable por mantener su liquidez 100,0%	8 66,7%
Total		Recuento 5 % dentro de La Compañía es rentable por mantener su liquidez 100,0%	Recuento 7 % dentro de La Compañía es rentable por mantener su liquidez 100,0%	12 100,0%

Fuente: IBM SPSS.

Tabla N° 60.

Pruebas de Chi – Cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Significación exacta (2 caras)	Significación exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	8,400 ^a	1	,004		
Corrección de continuidad ^b	5,186	1	,023		
Razón de verosimilitud	10,272	1	,001		
Prueba exacta de Fisher				,010	,010
Asociación lineal por lineal	7,700	1	,006		
N de casos válidos	12				

a. 4 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,67.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Fuente: IBM SPSS.

Procedemos a realizar el cálculo de la frecuencia esperada utilizando la siguiente fórmula:

$$fe = \frac{(Total\ Columna)(Total\ Fila)}{(Total_Total)}$$

Tabla N° 61.

Cálculo de las frecuencias esperadas

Tabulación Cruzada	La Compañía es rentable por mantener su liquidez		Total	
	SÍ	NO		
Existe un estricto cumplimiento en las tareas planificadas	SÍ	1.67	2.33	4.00
	NO	3.33	4.67	8.00
Total		5.00	7.00	12.00
		100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados.

Una vez determinada la tabla de las frecuencias esperadas, pasamos a calcular el valor de “X²” que se obtiene a través de la fórmula:

$$X^2 = \sum \left[\frac{(fo - fe)^2}{fe} \right]$$

Tabla N° 62.

Cálculo estadístico de x²

<i>fo</i>	<i>fe</i>	<i>fo - fe</i>	$(fo - fe)^2$	$\frac{(fo - fe)^2}{fe}$
4	1.67	2.33	5.44	3.27
1	3.33	-2.33	5.44	1.63
0	2.33	-2.33	5.44	2.33
7	4.67	2.33	5.44	1.17
Total				8.40

Fuente: Encuesta realizada a los empleados.

Donde:

$$X^2 = \sum \left[\frac{(O - E)^2}{E} \right] = 8.40$$

Se limitan los grados de libertad **GL** con la ecuación siguiente:

$$GL = (Columnas - 1) * (Filas - 1)$$

$$GL = (2 - 1) * (2 - 1)$$

$$GL = 1 * 1$$

$$GL = 1$$

Se trabaja con un nivel de confianza del 95%, lo que dejaría con un nivel de significación “ α ”:

$$\alpha = 1 - NC$$

$$\alpha = 1 - 0.95$$

$$\alpha = 0.05$$

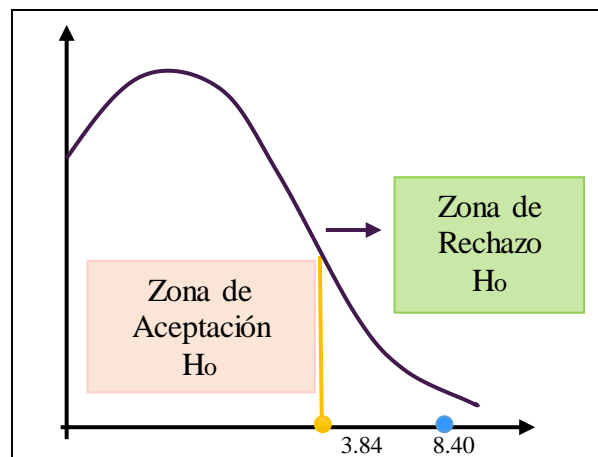
Y como se puede observar en la columna de la Significación Asintótica del cuadro N° 60, el resultado obtenido fue de 0.004, lo cual significaría que estamos dentro del margen de error establecido para la prueba del Chi Cuadrado. Con los datos anteriores se establece una tabla de frecuencias de un valor para $X^2 = 3.84$. En base a este valor es que debe excederse o igualar para rechazar la hipótesis nula:

$$x^2 \geq 3.84 \quad \text{rechaza } H_0 \text{ y acepta } H_i$$

$$x^2 < 3.84 \quad \text{acepta } H_0$$

Figura N° 33.

Verificación de la Hipótesis



Fuente: Propia.

Como el estadístico determinante $X^2 = 3.84$ es menor que el valor calculado de las variables $X^2 = 8.40$, se rechaza la hipótesis nula la cual mencionaba que: “Las propuestas en la reingeniería de los procesos, los planes de acción y control que debería adoptar la empresa

en base al método COSO ERM no incrementarían significativamente su rentabilidad.”, lo cual demostraría que sí existe relación entre las variables y que sí habrán mayores resultados en el ámbito rentable de la empresa si es que esta aplica las propuestas, los planes de acción y control que propone la presente investigación. Se debería implementar el flujograma propuesto para la gestión de Cobranzas, esto hará que ya no dependan tanto de los bancos y puedan usar ese dinero para invertirlo en las necesidades de las áreas y en las metas más relevantes del negocio, así el ambiente laboral mejorará, puesto que los empleados y los trabajadores percibirán esa importancia en su bienestar por parte de la organización, aumentando la fidelización y las ganancias. También las fichas de actividades, los cuestionarios del rendimiento, el cronograma de las capacitaciones, el manual de procedimientos, los flujogramas, entre otros, son documentos planteados por este estudio que proporcionarán un mejor control sobre las actividades que ocurren dentro de la empresa, asegurando la calidad en cada proceso, mejorando el rendimiento laboral y aumentando la eficiencia en el uso de los recursos, lo que se traduciría como mayor rentabilidad para la entidad.

A partir de los hallazgos encontrados, se puede observar que el resultado de la verificación de la Hipótesis Principal, el cual fue de 8.0, guarda relación con lo que sostiene Martínez (2011) en su tesis para obtener el título de Auditor y Contador Público: *“Auditoría de Gestión y su incidencia en la Rentabilidad de la Compañía Itarfeti Corporation S.A.”*, quien obtuvo un valor de 8.97 aplicando el método estadístico Chi Cuadrado, el mismo instrumento que realizó este trabajo investigativo. Por lo cual, se vuelve a reafirmar que la realización del Control Interno COSO ERM sí incidiría en la rentabilidad de la empresa PROMETAL, 2016.

CONCLUSIONES

1. Se determina entonces que la realización del Control Interno COSO ERM contribuiría significativamente en la rentabilidad de la empresa PROMETAL 2016 porque con este sistema se aseguraría la calidad en los procesos y actividades, siendo así que la empresa reduciría los gastos innecesarios y mejoraría la evaluación de las inversiones para los planes estratégicos, obteniendo mayores beneficios económicos y financieros.
2. La empresa PROMETAL mantiene un sistema de control interno deficiente que perjudica a su giro de negocio, lo cual conlleva a que no cumpla con sus objetivos estratégicos que traza la Gerencia, su comunicación y el manejo de la información no sea la más óptima y se originen errores en la elaboración de los productos y las actividades.
3. Las áreas más críticas en la organización evaluadas a través de la metodología del Control Interno COSO ERM son: Gerencia, Administración y Producción, puesto que son estas áreas en donde se presentan mayores inconvenientes para la empresa, creando mayores gastos que luego influyen en los resultados.
4. Se afirma que al implementar el flujograma sugerido para la gestión de Cobranzas, las fichas de actividades, los cuestionarios del rendimiento, el cronograma de las capacitaciones, el manual de procedimientos, entre otros instrumentos planteados dentro de la propuesta, incrementarán la rentabilidad, debido a que se supervisará el desempeño del personal y el avance en la consecución de las metas trazadas acorde a las normas y técnicas de la empresa.

RECOMENDACIONES

1. Dentro de la organización es importante que todo el personal se comprometa con la disciplina, el análisis, la eficiencia y la dirección de la empresa, parámetros que deberán ser respetados en todo momento para la ejecución de un sistema óptimo de control interno según a las necesidades del negocio.
2. La empresa PROMETAL dentro de su jornada laboral debe destinar un tiempo promedio para debatir temas entre las áreas sobre la fijación de los objetivos que se pretendan alcanzar en cada periodo, el flujo para la recepción y la difusión de la información y, sobre el practicar una cultura en base a acciones preventivas, con el fin de que se garanticen los resultados que se quieran lograr.
3. La Gerencia debe darle la relevancia necesaria a las capacitaciones, ya que estas herramientas sirven para el mejoramiento de la calidad en todas las actividades de la empresa y, de igual forma, debe mejorar la comunicación interna para que los empleados se percaten de que cada acción tiene su propósito y entiendan hacia dónde apunta la empresa y cuál es su objetivo principal.
4. Es fundamental que la empresa PROMETAL documente los hechos y planes estratégicos a seguir en cada ciclo para que luego esta información sea contrastada con registros anteriores y en base a ello, se visualicen los avances alcanzados, asegurando así un correcto manejo del control interno.

REFERENCIAS

- Abarca Cuéllar, J. R., Ayala Preza, Y. M., & Suria Morales, J. R. (2011). *Diseño de un Sistema de Control Interno con enfoque COSO-ERM para el área de Inventarios de las Empresas Distribuidoras de Cosméticos por Catálogo de la zona Metropolitana de San Salvador*. San Salvador, El Salvador: Universidad de El Salvador.
- Abella Rubio, R. (Febrero de 2006). COSO II y la gestión integral de riesgos del negocio. *Estrategia Financiera*(225), 20-24.
- Artaza Lanfranco, A. V. (2017). *Gestión de riesgos financieros y su incidencia en la rentabilidad de las empresas del sector bancario, distrito de San Isidro, año 2017*. Lima, Perú: Universidad César Vallejo.
- Blanco, J. (Abril de 2008). Claves para la Implementación de Sistemas de Control Interno. *Estrategia Financiera*(249), 62-69.
- Bosque, R., & Ruiz, D. (2016). *El Control Interno y su incidencia en la Rentabilidad de la empresa Centra Motor S.A.* Córdoba, Argentina: Instituto Universitario Aeronáutico.
- Bravo Otiniano, Y. D. (2015). *El Sistema de Control Interno según informe COSO III y su incidencia en la Gestión de la Empresa Inmobiliaria Santa Catalina S.A.C.* Trujillo, Perú: Universidad Nacional de Trujillo.
- Cardona, R. A. (Mayo-Julio de 2011). Estrategia basada en los Recursos y Capacidades. Criterios de Evaluación y el Proceso de Desarrollo. *Revista Electrónica Forum Doctoral*(4), 113-147.
- Chino Cruz, R. (2017). *Incidencia del Control Interno de Inventarios en la Gestión Financiera de las Empresas Comerciales del Perú: Caso empresa "Mysaesur Distribuciones*

- S.R.L." de Tacna, 2017. Chimbote, Perú: Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.*
- Contraloría General. (2017). *La Guía para la implementación y fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado La Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG.* Lima, Perú: Poder Legislativo.
- COSO, C. T. (2013). *Control Interno - Marco Integrado.* PWC. Madrid: Instituto de Auditores Internos de España.
- Cuadrado Tapia, A. C. (2014). *Metodología de Implementación de una Cultura Organizacional basada en el Sistema COSO-ERM para la unidad de Auditoría Interna en una Institución Financiera en Quito.* Quito, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Delgado Vilca, S. C., & Cruz Justiniani, J. R. (2017). *Gestión del Riesgo Operacional de la Caja Cusco y su incidencia en la Rentabilidad en el año 2016 en la Ciudad del Cusco.* Cusco, Perú: Universidad Andina del Cusco.
- El Congreso de la República. (2006). *LEY N° 28716 Ley de Control Interno de las entidades del Estado.* Lima, Perú: Poder Legislativo.
- Estupiñán Gaitán, R. (2015). *Control Interno y Fraudes Análisis de Informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales* (Tercera Edición ed.). Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.
- Freire Perez, F. J. (2012). *Sistema de Control mediante la metodología COSO ERM y su incidencia en el riesgo crediticio en el Instituto de Investigaciones Socio Económicas y Tecnológicas INSOTEC Agencia Ambato.* Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.

- La Contraloría General de la República. (2014). *Marco Conceptual del Control Interno*. Lima, Perú: Tarea Asociación Gráfica Educativa.
- Mantilla B., S. A. (2013). *Auditoría del Control Interno* (Tercera Edición ed.). Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.
- Martínez López, G. (2011). *Auditoría de Gestión y su Incidencia en la Rentabilidad de la Compañía Itarfeti Corporation S.A.* Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato Facultad de Contabilidad y Auditoría.
- OLACEFS, & CTPBG. (2015). *El Control Interno desde la perspectiva del enfoque COSO - su aplicación y su evaluación en el sector público - .* Latinoamérica y El Caribe: La Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ).
- Palomares Herrera, J. (2016). *Implementación del Control Interno y su incidencia en la Rentabilidad de las empresas del Perú: Caso Empresa Fondo de Cultura Económica del Perú S.A.* Lima, 2015. Lima, Perú: Universidad Católica Los Ángeles Chimbote.
- Ríos Guato, L. M. (2011). *Evaluación al Control Interno en el proceso de Ventas y su incidencia en la Rentabilidad de la empresa Megamultisuelas en el segundo semestre del año 2010.* Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Sala de Prensa SUNAT. (Octubre de 2008). Obtenido de Nota de Prensa N° 164 - 2008: <http://www.sunat.gob.pe/salaprensa/2008/noviembre/np131108.htm>
- Sánchez Ballesta, J. P. (2002). *Análisis de Rentabilidad de la empresa*. Madrid : 5 Campus.
- Sánchez Sánchez, L. R. (2015). COSO ERM y la Gestión de Riesgos. *QUIPUKAMAYOC* , 23(44), 43-50.
- Serrano Gómez, L., & Ortiz Pimiento, N. R. (2012). Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño. *Estudios Gerenciales*, 13-22.

Suárez Hernández, J., & Ibarra Mirón, S. (2002). *La teoría de los Recursos y Capacidades. Un enfoque actual en la Estrategia Empresarial*. Santa Clara: Universidad Central de la Villas.

Villarroel Yabar, V. J. (2013). *Proceso de Auditoría de la Información y Comunicación dentro del Control Interno según el Marco COSO II - ERM*. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.

ANEXOS

Anexo N° 1. *Encuesta a los Empleados*

Instrucciones:

- a. Las preguntas deben ser contestadas con la mayor seriedad y responsabilidad posible.
 - b. Marque con una X la respuesta que usted crea sea la más conveniente.
1. ¿Posee la Compañía un organigrama estructural?
SÍ () NO ()
 2. ¿La Compañía cuenta con un adecuado sistema de selección de personal y posee políticas de reclutamiento, inducción, capacitación y desarrollo del personal?
SÍ () NO ()
 3. ¿Posee la Compañía manuales actualizados de procesos y procedimientos?
SÍ () NO ()
 4. ¿La Compañía revisa permanentemente la liquidez antes de tomar decisiones financieras?
SÍ () NO ()
 5. ¿Considera Usted que el enfoque financiero (rentabilidad) de las decisiones solo debe darlo quien responda por las finanzas de la Compañía?
SÍ () NO ()
 6. ¿Si la Compañía mantiene su liquidez, podría asegurarse que por ello es rentable?
SÍ () NO ()
 7. ¿La Compañía cuenta con un adecuado sistema de comunicación interna oportuna?
SÍ () NO ()

8. ¿De acuerdo al cargo que desempeña dentro de la Compañía conoce detalladamente sus funciones a desempeñar?
SÍ () NO ()
9. ¿Se suele considerar las propuestas financieras del personal?
SÍ () NO ()
10. ¿Se planifica reingenierías para mejorar los procesos relacionados con la rentabilidad de la Compañía?
SÍ () NO ()
11. ¿Planifica la Compañía al menos una vez al año la revisión del Control Interno COSO ERM?
SÍ () NO ()
12. ¿Cree usted que la Compañía cuenta con tecnología actual?
SÍ () NO ()
13. ¿Cree usted que la Compañía está en capacidad de un crecimiento sostenido a pesar de presentarse posibles eventos de riesgo operacional?
SÍ () NO ()
14. ¿Cree usted que sí existe un estricto cumplimiento en las tareas planificadas mensualmente?
SÍ () NO ()

Encuestador: Melissa Vásquez Aguilar

Fuente: Basado en el cuestionario de Martínez (2011) en su tesis para obtener el título de Contador y Auditor Público: "Auditoría de Gestión y su incidencia en la rentabilidad de la compañía ITARFETI CORPORATION S.A."

Anexo N° 2. Entrevista al Gerente General y al Contador Público de la empresa

PROMETAL

1. ¿Cómo eran los resultados de los costos aproximadamente del año 2015?
2. ¿Cómo están sus costos ahora? ¿Han aumentado?
3. ¿Las utilidades han disminuido o se han incrementado?
4. ¿Por qué cree que han aumentado?
5. ¿Cada qué tiempo se presenta informes económicos – administrativos?
6. ¿Evalúa el costo beneficiario de una nueva decisión?
7. ¿En un estimado de cuántos es su cartera de clientes?
8. ¿La mayoría son nuevos o antiguos?
9. ¿Cuál es la razón primordial por la que recurren a ustedes?
10. ¿La empresa presenta una buena relación con sus clientes?
11. ¿La Compañía cuenta con un adecuado sistema de control interno?
12. ¿Han ocurrido fallas por responsabilidad de los trabajadores? ¿Cuáles fueron las situaciones?
13. Haciendo un estimado ¿Cuánto calcula que se pierde en materia prima, cuando no se realiza un buen manejo de las máquinas o cuando es por errores de los empleados?
14. ¿La empresa cuenta con un manual de procedimientos?
15. ¿Cuán frecuente son las capacitaciones para los empleados nuevos y antiguos?
16. ¿Cómo va el tema de la segregación de funciones?
17. ¿Existe una constante supervisión?

18. ¿Se habla con los empleados si es que se observa que alguno de ellos está haciendo un mal uso de las máquinas o herramientas? ¿Cómo se lleva a cabo esta conversación?
19. ¿Realizan reuniones donde se hablen de temas que aquejen a los trabajadores de las diferentes áreas?
20. ¿Han intentado animar a sus trabajadores con bonificaciones?
21. ¿Cómo se considera usted como jefe?
22. En su opinión ¿A usted le agrada más la idea de abarcar más pedidos o de ofrecer calidad en sus productos?
23. ¿Algún aspecto que le gustaría mejorar en sus trabajadores o alguna recomendación?

Fuente: Propia.

Anexo N° 3. Entrevista al Gerente de Producción

PROMETAL

1. ¿Cuál es el perfil que usted solicita para contratar a un trabajador del área de Producción?
2. ¿Cómo describiría a su personal de Producción?
3. ¿Qué espera de ellos principalmente?
4. ¿Les brinda a sus trabajadores los bienes necesarios para su seguridad? ¿Qué accesorios les brinda y cada cuánto tiempo los renueva?
5. ¿Qué espacios les ha ofrecido para su ocio?
6. ¿Programa actividades recreacionales frecuentemente? ¿En qué medida le ayuda estas actividades a la empresa?
7. ¿Cree que sus trabajadores están laborando como debería ser?
8. ¿Qué problemas o costumbres ha observado en ellos que tal vez no van acordes al trabajo?
9. ¿Ha ocurrido algún percance entres sus trabajadores?
10. ¿En cuántos días o semanas termina un pedido promedio?
11. ¿Cuántos pedidos en promedio lleva a cabo semanalmente?
12. Cuando sus trabajadores no pueden asistir al trabajo, ¿En qué circunstancia les paga por ello y en cual, no?
13. ¿Alguna vez ha visto alguna falta que no estuviera bien justificada?
14. ¿Cuán frecuente son las ausencias en el área de Producción?

15. ¿Cómo cree usted que estas ausencias perjudican a la fábrica? ¿En cuánto se retrasan los pedidos?
16. ¿Paga horas extras de forma muy seguida?
17. ¿Ha tenido problemas al momento de terminar con los pedidos y con los clientes?
18. ¿Tiene retrasos frecuentemente con los pedidos de los clientes?
19. ¿Cuántas horas al día trabajan sus empleados?
20. ¿Ha observado si la cantidad de sus trabajadores es suficiente para el desarrollo de las labores diarias?
21. ¿Rota a su personal? ¿Con qué finalidad?

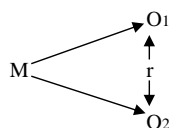
Fuente: Propia.

Anexo N° 4. Ficha de Observación para los empleados y trabajadores

FICHA DE OBSERVACIÓN						
Fecha: 07/11/2016						
Elaborado por: Melissa Vásquez Aguilar						
Calificaciones: Poner una X en las casillas, según el criterio de 1 a 5, donde 5 es la máxima anotación.						
		Nunca/ Nadie	Muy Poco/ Pocos	Regular/ Promedio	Muy Seguido/ Muchos	Siempre/ Todos
		1	2	3	4	5
Áreas	Descripción					
Administración, Finanzas, Contabilidad y Recursos Humanos	Conocen la visión, misión y los objetivos de la empresa.		X			
	Conocen la historia y el organigrama de la empresa.		X			
	Se observa puntualidad.				X	
	El ambiente está limpio y ordenado.					X
	Conocen exactamente cuáles son sus funciones.			X		
	Se visualiza una estructura de orden para el manejo de la información y de los resultados.			X		
	Se percibe un adecuado ambiente de trabajo.			X		
	Se evalúan proyectos e inversiones futuras.		X			
	El personal cumple su jornada laboral.					X
	Se localiza la raíz de los problemas cuando suceden fallos.				X	
	Se supervisa constantemente las actividades del personal.			X		
	Se observa tiempos de relajo.			X		
	La información para la toma de las decisiones es precisa y oportuna.				X	
	Existe una buena comunicación entre las áreas y los empleados.				X	
	La Gerencia traza metas para ser logradas en equipo.		X			
	Se percibe el compromiso de confidencialidad con la información.				X	
Producción	Conocen la visión, misión y los objetivos de la empresa.		X			
	Se observa puntualidad.				X	
	Uso de los uniformes e implementos de seguridad.				X	
	Uso de los guantes.			X		
	Verifican que las maquinarias están aptas para ser utilizarlas.			X		
	Acatan las órdenes dadas por sus superiores.				X	
	Muestran poca flexibilidad a los cambios.					X
	Muestran compañerismo.			X		
	Promueven los trabajos en equipos.			X		
	Se marcan separaciones de grupos entre los trabajadores.					X
	Son cuidadosos con el material a utilizar.			X		
	Conocen exactamente cuáles son sus funciones.				X	
	Se desempeñan bien en cualquier maquinaria.			X		
	Detienen las máquinas.					X
	Prefieren ser rápidos sin importar la calidad.					X
	Se observa errores en la elaboración de los alambres.					X
Realizan horas extras.					X	
Se observa inasistencias injustificadas.			X			

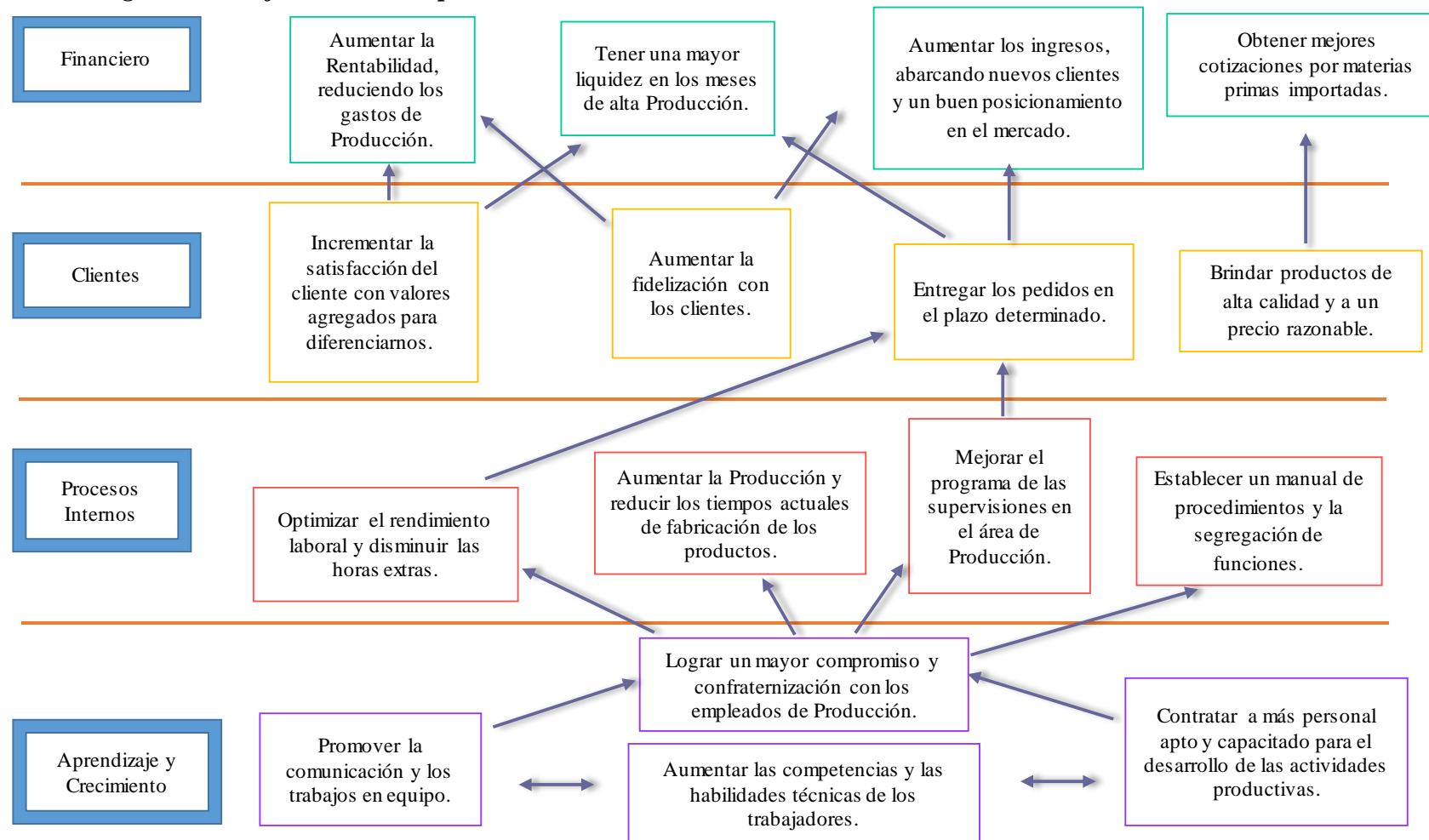
Fuente: Propia.

Anexo N° 5. Matriz de Consistencia: Control Interno COSO ERM Y Su Incidencia En La Rentabilidad De La Empresa PROMETAL, 2016

Planteamiento del Problema	Objetivos	Hipótesis	Variabes e Indicadores	Muestra	Diseño	Instrumento	Estadística
<p>Pregunta General ¿En qué medida contribuiría la realización del Control Interno COSO ERM en la rentabilidad de la empresa PROMETAL, 2016?</p>	<p>Objetivo General Analizar las medidas que contribuirían la realización del Control Interno COSO ERM para aumentar la rentabilidad en la empresa PROMETAL 2016.</p>	<p>Hipótesis General El realizar el Control Interno COSO ERM contribuye positivamente en la rentabilidad de la empresa PROMETAL, 2016.</p>	<p>Variable 1 • Control Interno COSO ERM (Independiente) -Control Interno -Eficiencia Operativa -Distribución de Recursos</p>	<p>Población. Área de Administración, Producción, Finanzas, Contabilidad y Recursos Humanos Muestra. Detalle de la muestra: -Gerente General: 1 -Gerente de Administración: 1 -Gerente de Producción: 1 -Gerente de Finanzas: 1 -Contador Público: 1 -Empleados del Área de Administración: 2 -Empleados del Área de Producción: 1 -Empleados del Área de Finanzas: 2 -Empleados del Área de Contabilidad: 1 -Empleados del Área de Recursos Humanos: 2 -Obreros de Producción: 12</p>	<p>Método: Descriptiva, Explicativa Nivel de Investigación: Transversal Diseño: Correlacional-causal. El diseño se diagrama de la siguiente manera:</p>  <p>Donde: M= Muestra O1, O2 = Observaciones de la variable 1 y 2 r= Relación entre las variables</p>	<p>Encuestas: a todas las áreas, con el fin de obtener los datos de distintas perspectivas. Entrevistas: al Gerente General junto al Contador Público y al Gerente de Producción. Observación: a todo el personal.</p>	<p>Método estadístico Chi Cuadrado</p>
<p>Preguntas Específicas • ¿Cómo se perjudica la empresa PROMETAL 2016, por no contar con un sistema de Control Interno adecuado para su giro de negocio? • ¿Cuáles son las áreas más críticas de la empresa PROMETAL aplicando el método COSO ERM? • ¿Qué procesos se tendrían que cambiar en base a la metodología del COSO ERM para incrementar la rentabilidad?</p>	<p>Objetivos Específicos • Investigar los perjuicios que presenta la empresa PROMETAL 2016, por no contar con un sistema de Control Interno adecuado para su giro de negocio. • Determinar las áreas más críticas en la organización mediante la evaluación del Control Interno COSO ERM. • Proponer una Reingeniería de Procesos y medidas alternativas en base a la evaluación realizada del Control Interno COSO ERM para incrementar la rentabilidad.</p>	<p>Hipótesis Específicas • El sistema de Control Interno que efectúa la empresa PROMETAL 2016, perjudica negativamente al desenvolvimiento de su giro de negocio. • Las áreas más críticas de la organización medidas a través del Control Interno COSO ERM serán las que llevan un sistema de Control Interno más deficiente en sus actividades. • Las propuestas en la reingeniería de los procesos, los planes de acción y control que debería adoptar la empresa en base al método COSO ERM incrementarían significativamente su rentabilidad.</p>	<p>Variable 2 • Rentabilidad (Dependiente) -Financieras -Económicas</p>				


Fuente: Propia.

Anexo N° 6. Diagrama de Objetivos de la empresa PROMETAL




Fuente: Empresa PROMETAL.

Anexo N° 7. Mercadería y Productos de la empresa PROMETAL



P R O M E T A L
Alambre en ACC y BCC para uso Industrial
(mallas, resortes, colchones, ejes y laminados)
Calle B Mz. B Lt. 10 Urb. Pro Industrial 9° Sector - S.M.P. - Km 23 P. Norte
 prometalva@hotmail.com

 536-5778
 976-825-616

Fuente: Empresa PROMETAL.