

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE CONTABILIDAD



EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
APLICANDO METODOLOGÍA COSO I PARA MEJORAR LA
GESTIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO DE LA EMPRESA DE
KING KONG CHAFLOQUE

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
CONTADOR PÚBLICO

AUTOR:

Jessica del Milagro Chafloque Túllume

Chiclayo, 23 de noviembre de 2017

**EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
APLICANDO METODOLOGÍA COSO I PARA MEJORAR LA
GESTIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO DE LA EMPRESA DE
KING KONG CHAFLOQUE**

POR:

Jessica del Milagro Chafloque Túllume

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad
Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el Título de:

Contador Público.

APROBADO POR:

Mgtr. Flor de María Beltrán Portilla
Presidente de Jurado

C.P.C. Jorge Garcés Angulo
Secretario de Jurado

C.P.C. Rosita Catherine Campos Díaz
Vocal/Asesor de Jurado

Chiclayo, 2017

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado especialmente a Dios por brindarme la fortaleza necesaria y guiarme en el transcurso de mi vida.

A mis padres por el gran apoyo incondicional y por sus consejos, cariño y estar en los momentos más difíciles de mi vida y que sin ellos no hubiera sido posible haber culminado mis estudios y especialmente a mi hija Deisy Mireily quien es y será siempre mi motivo y fuerza para salir adelante, es la razón que permitió que no me rinda ante las adversidades.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento para todas las personas que me brindaron su apoyo en el transcurso de mi carrera especialmente a mis padres.

Mami: Francisca

No me equivoco si digo que eres la mejor mamá del mundo, gracias por tu apoyo y confianza que depositaste en mí. Gracias por que siempre me dices que hacer y no me abandonas. Te quiero mucho eres mi ejemplo a seguir.

Papi: Wilfredo

Este es un logro más que quiero compartir contigo, gracias por ser mi papá y por creer en mí. Quiero que sepas que sin tu apoyo no lo hubiera logrado. Te agradezco por todo lo brindado. Te quiero.

Hija: Deisy Mireily

Mi niña hermosa el motivo de mi existir, eres mi mayor fortaleza para seguir adelante son tantas emociones encontradas contigo mi pequeña, te amo y nos espera una vida juntas hasta que Dios lo permita y mientras tanto disfrutaremos el día a día que se nos brinda para seguir adelante.

A mis hermanas (o) por su comprensión y su apoyo, estando siempre conmigo en los buenos y malos momentos.

A mi asesora Rosita Campos por guiarme en el transcurso de esta investigación con sus conocimientos y sus buenas vibras para que se terminara el trabajo de una manera excelente.

A la universidad por las enseñanzas por medio de los docentes y los conocimientos brindados durante los años de estudio.

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

I.	INTRODUCCIÓN	13
II.	MARCO TEÓRICO	15
2.1	Antecedentes	15
2.2	Bases Teórico Científicas	16
2.2.1	Sistema de Control Interno	16
2.2.2.	Importancia del Control Interno	17
2.2.3.	Objetivos del Control Interno	18
2.2.4.	Elementos del Control Interno	18
2.2.5.	Clases de Control Interno	19
2.2.6.	Clasificación del Control Interno	19
2.2.7.	Estructura del Sistema de Control Interno	20
2.2.8.	Metodología de Evaluación del Control Interno	20
2.2.9.	Principios del Control Interno	22
2.2.10.	Limitaciones del Control Interno	22
2.3.	Metodología COSO I.....	22
2.3.1.	Componentes del COSO I.....	23
2.4.	Gestión.....	27
2.4.1.	Definición.....	27
2.4.2.	Indicadores de Gestión:.....	28
2.4.2.1.	Indicador de Eficacia	29
2.4.2.2.	Indicador de Eficiencia.....	30
2.4.2.3.	Indicador de Productividad	30
2.4.3.	Propósito y Beneficio de los Indicadores	30
2.4.4.	Gestión de Proceso	31
2.4.5.	Principios de la Gestión por Proceso	32
2.4.6.	Objetivos de la Gestión por Proceso.....	33
2.4.7.	Beneficio de las Gestión por Proceso.....	33
2.4.8.	Diferencia entre la Gestión Tradicional VS Gestión por Proceso	34
2.5.	Proceso Productivo	34

2.5.1.	Definición del Proceso	34
2.5.2.	Estructura de Proceso	36
2.5.3.	Tipos de Proceso	37
2.5.4.	Representación Gráfica de los Procesos	38
2.5.5.	Diagrama de Proceso	39
2.5.6.	Mapa de Proceso.....	39
2.5.7.	Mapa de Flujograma.....	40
2.5.8.	Definición del Proceso Productivo	42
2.5.9.	Procesos Productivos y los Sistemas de Costos.....	43
2.5.10.	Elementos del Costo de Producción	43
2.5.11.	Objetivos de la Auditoria de Costos de Producción.....	44
2.6.	Norma Sanitaria Para La Fabricación, Elaboración Y Expendio De Productos De Panadería, Galletería Y Pastelería	45
III.	METODOLOGÍA	46
3.1	Diseño de investigación	46
3.1.1	Tipo de Investigación.....	46
3.1.2.	Diseño de Investigación.....	46
3.2	Área y línea de investigación.....	46
3.2.1.	Área.....	46
3.2.2.	Línea	46
3.3	Población, muestra.....	46
3.3.1.	Población	46
3.3.2.	Muestra	47
3.4	Operacionalización de variables.....	47
3.5	Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	47
3.5.1.	Metodología de Investigación.....	47
3.5.2.	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	47
3.6	Técnicas de procedimiento de datos.....	48
IV.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	49
4.1	Resultados	49
4.1.1	Descripción de la empresa king kong Chafloque	49
4.1.2	Giro De Negocio	49
4.1.3	Línea De Productos	49
4.1.4	Misión	50

4.1.5	Visión	50
4.1.6	Valores	50
4.1.7	Estructura Orgánica	50
4.1.8	Manual de Buenas Prácticas de Manufacturera (BPM)	53
4.1.9	Manual de Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento	53
4.1.10	Manual de Organización Y Funciones	53
4.1.11	Análisis FODA	53
4.2.	Descripción del proceso productivo	55
4.2.1	Descripción general	55
4.2.2	Control interno en la empresa de King Kong “CHAFLOQUE”	56
4.2.3.	Flujograma Del Proceso Productivo	57
4.2.4.	Diagnóstico de la Evaluación	60
4.2.5.	Esquema de Deficiencias.	57
4.3.	Resultados e Interpretación de la Aplicación de Indicadores de Gestión	63
4.3.1	Eficiencia	63
4.3.2	Eficacia	64
4.3.3	Productividad	67
4.4.	Comparación de los Estados de Costos de Producción en sus Diferentes Procesos de Producción.	68
4.4.1.	Estado de costos de producción con materia prima al 100%	68
4.4.2.	Estado de costos de producción con materia prima al 76%	69
4.5.	Resultados de la aplicación del cuestionario de control interno según Componente Coso I.	71
4.5.1.	Ambiente de Control	71
4.5.2.	Evaluación de Riesgos	71
4.5.3.	Actividades de Control	71
4.5.4.	Información y Comunicación	72
4.5.5.	Supervisión	72
4.2	Discusión	73
V.	PROPUESTA	75
5.1.	Implementación del MOF en el Área de Producción	75
5.1.1.	Descripción de las funciones para el cargo	75
5.2.	Flujograma Propuesto	78
5.3.	Descripción de los Procedimientos de cada Oficina vinculada en el Proceso Productivo de la empresa de King Kong “Chafloque”	79

5.3.1. Procedimiento de la Oficina de Compras	79
5.3.2. Procedimiento de la Oficina de Almacén	82
5.3.3. Procedimiento del Área de Producción	83
5.3.4. Procedimiento de la Oficina de Ventas	84
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	85
6.1. Conclusiones.....	85
6.2. Recomendaciones.....	87
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	88
VIII. ANEXOS.....	90

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tipos de Proceso.	38
Tabla 2: Línea de Productos.	50
Tabla 3: Análisis FODA	54
Tabla 4: Cuadro de Deficiencias.....	57
Tabla 5: Eficiencia de Calidad -Producción 2015.....	63
Tabla 6: Grado de Satisfacción - Ventas 2015	64
Tabla 7: Eficacia en las Ventas Proyectadas – 2015.....	65
Tabla 8: Eficacia en Entrega de Productos – 2015.....	66
Tabla 9: Productividad de Trabajo – 2015.....	67
Tabla 10: Estado de Resultado de Producción – julio 2015	68
Tabla 11: Estado de Resultado de Producción - julio 2015	69
Tabla 12: Estado De Costos De Producción Con Materia Prima Al 76%.....	70
Tabla 13: Utilidad al 2016	70
Tabla 14: Descripción de las Funciones para el Cargo de Jefe de Producción	75
Tabla 15: Descripción de las Funciones del Elaborador de la Galleta de King Kong	76
Tabla 16: Descripción de las funciones del Elaborador de Manjarblanco y Piña	77
Tabla 17: Descripción de las Funciones de los Ayudantes	77
Tabla 18: Flujograma Propuesto	78
Tabla 19: Requerimiento de Compras.....	79
Tabla 20: Modelo de Requerimiento de Compra.	79
Tabla 21: Selección del Proveedor	80
Tabla 22: Recepción de Mercadería	82
Tabla 23: Pedido de Mercadería.....	83
Tabla 24: Despacho de Mercadería	83
Tabla 25: Registro de Venta al Crédito.	84

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura del Sistema de Control Interno	20
Figura 2: Elementos que componen el Sistema Productivo y Gestión Global de la Empresa	29
Figura 3: Indicador de Eficacia	29
Figura 4: Indicador de Eficacia	30
Figura 5: Indicador de Productividad	30
Figura 6: Principios de la Gestión de Calidad ISO 9000:2000. (Los 8 principios de gestión de calidad).....	32
Figura 7: Estructura de Proceso.	36
Figura 8: Mapa de Flujograma.	41
Figura 9: Flujograma de Primer Nivel	41
Figura 10: Flujograma de Segundo Nivel.....	42
Figura 11: Diseño de Investigación.	46
Figura 12: Organigrama de la empresa de King Kong "CHAFLOQUE"	52
Figura 13: Descripción de los procesos de Materia Prima.....	57
Figura 14: Descripción Materia Prima (Elaboración de Galleta)	58
Figura 15: Descripción del Proceso General.....	59
Figura 16: Ficha de Proveedor	81

RESUMEN

Actualmente las empresas dedicadas a la elaboración y comercialización del dulce de King Kong están enfrentando un entorno continuamente cambiante y altamente competitivo adicionando a ello la exigencia creciente por parte de sus clientes es por ello que dichos factores influyen a que las empresas evalúen su sistema de control y que les permita identificar las deficiencias y de esta manera mejorar la gestión para una mayor productividad en sus áreas contrarrestando posibles eventualidades.

En la investigación realizada el problema se traduce en la siguiente interrogante: ¿De qué manera al evaluar el sistema de control interno aplicando metodología COSO I mejorará la gestión en el proceso productivo de la empresa de King Kong "CHAFLOQUE"?

Para una mayor comprensión se basó en el objetivo general: Evaluar el sistema de control interno del proceso productivo e identificar las deficiencias que permita mejorar la gestión en la empresa. Para ello, el tipo de investigación que se utilizó fue Aplicada- No experimental.

Luego de la evaluación correspondiente en la empresa de King Kong "CHAFLOQUE" específicamente el Área de Producción se puede afirmar que desde el inicio de las operaciones presenta deficiencias que no le permiten obtener los productos finales en su totalidad.

Finalmente en cuanto a los resultados obtenidos se concluyó que tanto los indicadores de gestión fueron de gran ayuda como método para evaluar la producción de todo el año 2015 asimismo se elaboró Estados de Producción para realizar una comparación en cuanto a pérdida económica que genera no obtener la producción en su totalidad del producto final y de esta manera la empresa pueda contrarrestar dichas pérdidas con ayuda de los indicadores.

PALABRAS CLAVES: Sistema de Control Interno, Indicadores de Gestión, Gestión por Proceso, Proceso Productivo, Rentabilidad.

ABSTRACT

Currently the companies engaged in the development and marketing of King Kong candy are facing a continuously changing and highly competitive environment adding to the growing demand from their customers is why these factors influence companies to evaluate their control system and that allows them to identify the deficiencies and in this way improve management for greater productivity in their areas, counteracting eventualities.

In the research carried out, the problem is translated into the following question: How will evaluating the internal control system by applying COSO I methodology improve the management of the production process of the King Kong company "CHAFLOQUE"? For a better understanding, it was based on the general objective: Evaluate the internal control system of the productive process and identify the deficiencies that allow improving management in the company. For this, the type of research that was used was Applied- Not experimental.

After the corresponding evaluation in the company of King Kong "CHAFLOQUE" specifically the Production Area, it can be affirmed that since the beginning of the operations it has deficiencies that do not allow it to obtain the final products in its entirety.

Finally, as regards the results obtained, it was concluded that both the management indicators were of great help as a method to evaluate the production of the whole year 2015, and Production States were elaborated to make a comparison in terms of economic loss that generates not obtaining the production in its entirety of the final product and in this way the company can offset these losses with the help of indicators.

KEYWORDS: Internal Control System, Management Indicators, Process Management, Productive Process, Profitability.

I. INTRODUCCIÓN

Es la región de Lambayeque uno de los principales productores del King Kong en donde existe una alta competencia en cuanto a ventas ya que se encuentran en situaciones mejorables, como ejemplo de ello tenemos que cuentan con Manual de Organizaciones y Funciones, mayor control en cuanto a materia prima se refiera y un mejor manejo del sistema de control interno en su organización.

La empresa "CHAFLOQUE" dedicada a la producción y comercialización de King Kong de dos sabores y variedad de peso con envío a los distintos sectores para su venta en la cual se identificó que el problema de la empresa es la baja producción, además de las dificultades de sus áreas, existiendo estos inconvenientes para la empresa surge la necesidad de evaluar el Control Interno con el fin de mejorar sus operaciones para que estas sean desarrolladas de manera eficiente.

El objetivo general de esta investigación es "Evaluar el sistema de control interno del proceso productivo e identificar las deficiencias que permita mejorar la gestión en la empresa" de esta manera permitir que la empresa pueda abastecer a todo público que desee adquirir el producto, ya que este es el principal problema lo cual genera que la empresa no abastezca con los pedidos de los clientes por un mal manejo de su gestión en el área de producción.

Como objetivos planteados para esta investigación fueron los siguientes: Describir la empresa y conocer todo lo referente a ella y a su entorno, descripción del área de producción para mayor conocimiento de funciones, elaboración de flujogramas que permitan de una manera más concisa conocer las deficiencias que puedan identificarse en los procesos de la producción así mismo aplicar cuestionarios de control interno que permitan identificar las mejoras de las deficiencias encontradas.

En el presente trabajo de investigación se abordaran los antecedentes de estudio, diseño metodológico, tipo de investigación, diseño de población y muestra, los métodos y técnicas así como los instrumentos a ser aplicados para la recolección de los datos para luego obtener los resultados y realizar una discusión.

Mediante el estudio en base a la metodología COSO I se obtuvo significativa información en cuanto a cómo se encuentra la empresa tomando como referencia los cinco componentes que posee esta metodología así mismo se aplicó indicadores de gestión que permitieron analizar los avances en cuanto a la eficiencia, eficacia y productividad de la empresa.

Una vez analizada toda la información de la empresa se ha logrado identificar deficiencias las cuales deberán ser revisadas y analizadas para la mejora de las mismas a través de una propuesta que pueda mejorar y ayudar a la empresa.

Siendo además un aporte para el control interno pese a las limitaciones naturales de información que se pudo obtener en la empresa, hoy en día toda empresa tiene la necesidad y obligación de implementar un sistema de control que le garantice un mejor cumplimiento de los objetivos con ayuda de un profesional especializado en el campo.

Con la presente investigación se pretende beneficiar a la empresa de King Kong "CHAFLOQUE", ya que se le estará brindando un estudio general de cómo está la situación actual de la empresa y las acciones correctivas que deberá realizar para mejorar sus procesos y prevenir los posibles riesgos e incluyendo una propuesta para ser tomada en cuenta por el dueño de dicha empresa.

La importancia que está adquiriendo el sistema de control interno en los últimos años a causa de numerosos problemas producidos por su ineficiencia, ha hecho necesario que los responsables investiguen y apliquen de una mejor manera este sistema ya que les permite obtener información de suma importancia.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

Al realizar las diferentes investigaciones relacionadas a la presente tesis en mención, se han encontrado diversas tesis que de las cuales se han revisado y analizado las siguientes:

Cueva & Echevarría,(2013), tesis titulada “EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA BOCADITOS DE NORTE E.I.R.L. PARA ESTABLECER UN ADECUADO CONTROL EN SUS ÁREAS CLAVES” concluyeron que:

La distribuidora no cuenta con un sistema de control interno que le permita prevenir, detectar y corregir en su oportunidad eventos indeseados, poniendo en riesgo la confiabilidad de la información, en cuanto al ambiente de control se determinó la preocupación por la gerencia por inculcar en su trabajadores valores éticos, así como lograr que se identifiquen con la distribuidora. El mayor riesgo al que se encuentra expuesta la distribuidora radica en la apropiación del dinero por parte de los vendedores ya que no se realizan visitas que permitan si la información proporcionada es veraz. Y al evaluar las actividades de control se observa que la distribuidora no ha definido procedimientos o medidas de control que le permita identificar y reaccionar ante diversos hechos que afecten los intereses de la misma

Cumpa (2011), tesis titulada “PROPUESTA DE MEJORA DEL MODELO DE GESTIÓN DE LA EMPRESA PANIFICADORA TOCUCA EN BASE A LA GESTIÓN POR PROCESO” concluye que:

La empresa en cuanto a sus proceso de abastecimiento, almacenamiento, producción, almacenamiento post producción, comercialización, mantenimiento, abastecimiento y almacenamiento de productos de terceros y contabilidad, los cuales son estaban identificados ni descritos así como inadecuadamente gestionados; presentando deficiencias por falta de asignación de responsabilidades, políticas y documentos de soporte, insuficiente mantenimiento en infraestructura y mobiliario e incumplimiento de normas exigidas por el Ministerio de Salud. Así también entre sus acciones pertinentes para mejorar la gestión de cada proceso son determinando y definir los procesos que la empresa llevara a cabo, designando un coordinador responsable y asignar funciones y responsabilidades a los agentes de cada proceso e

implementando un “Manual de buenas prácticas de manufactura”

Huamán (2012), tesis titulada “EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE COMPRAS DE LA EMPRESA INVERSIONES JAM SAC. PROPUESTA DE MEJORAS” concluye que:

El implementar un sistema de control interno efectivo dentro de la Empresa Inversiones JAM SAC, le permitirá a la empresa desarrollarse y sobre todo obtener mejores resultados en términos económicos y financieros; basados en la eficiencia , eficacia , economía de todos sus recursos ; hoy en día esto es de vital importancia ya que las empresas que cuentan con un eficiente control logran un mejor desempeño y además se adaptan más rápidamente en este mundo competitivo donde cada vez los clientes y propietarios esperan valor agregado de sus inversiones.

Arrascue & Matallana (2015), tesis titulada “EVALUACION DE LA FACTURACIÓN MEDIANTE UNA AUDITORIA OPERATIVA PARA MEJORAR LA GESTION POR PROCESOS DE LA EMPRESA ELECTRONORTE S.A. CHICLAYO – 2014” concluyeron que:

Se localizó que el programa de facturación descrito en el proceso que muestra no es realmente el verdadero además se puso observar diversidad de “problemas” en cada una de las etapas con las que cuenta. Otra de sus deficiencias se puede decir que la empresa mantiene un Flujograma que obligatoriamente necesita ser actualizado con las verdaderas actividades que realiza la empresa, así mismo identificar a los responsables de las áreas identificadas en la empresa. Además las personas encargadas de la facturación deberán mantener una interacción entre ellos y prestar atención a cada una de las fases para un mejor y mayor resultado.

2.2 Bases Teórico Científicas

2.2.1 Sistema de Control Interno

Rodríguez (2009) sostiene que “el sistema de control interno es aquel que sirve para mantener las características de los productos de un sistema de referencia, dentro de un rango de tolerancia predeterminado” (p.49). Es decir tener un sistema de referencia para poder controlar con la finalidad que los productos se ajusten a una norma o patrón establecido. También hace mención a Pozo Navarro que expone que el sistema de control persigue un objetivo de eficacia para la organización, es decir, se concibe como el instrumento para mantenerla en condiciones de eficiencia. Esto

conlleva a que el administrador se centre en tres grandes aspectos que son lograr objetivos dentro de plazos oportunos, lograra objetivos con economía de medios obteniendo beneficios y mantener motivado al equipo de trabajo humano, involucrado en la consecución de objetivos.

Eduardo Kohler (1995): Nos define al Control Interno como una metodología general con la cual se lleva a cabo la administración dentro de una organización dada; asimismo, cualquier de los numerosos medios para supervisar, dirigir la operación u operaciones en general de una empresa.

Joaquín Gómez (2004): es su libro “El Control Interno en los negocios” nos dice. El Control Interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos de tal manera que la administración de un negocio pueda depender de estos elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a la política.

Yarasca & Álvarez (2006), nos define que el control interno debe estar diseñado para garantizar razonablemente el logro de los objetivos que la empresa se ha planteado brindando efectividad, eficiencia en las operaciones, confiabilidad de información financiera y cumplimiento de normas internas.

2.2.2. Importancia del Control Interno

Cepeda (2006) menciona la importancia del control interno “permite salvaguardar el patrimonio de la empresa permitiendo la toma de decisiones en base a información financiera y administración confiables, evita contraer obligaciones o deudas impropias superior a la capacidad de pago y permite evaluar la eficiencia administrativa en cuanto a la utilización racional de los recursos, así como la efectividad de las metas programadas.”

Perdomo (2000) hablando de la importancia del control interno dice que es muy importante desde el punto de vista de la integridad física y numérica de los bienes en valores y activos de la empresa como son el efectivo, mercancía, cuentas y los documentos a cobrar, maquinaria entre otros, siendo así que sea sistema eficiente y práctico de control interno para la empresa, dificultando la colusión entre empleados y evitando fraudes y robos, etc.

2.2.3. Objetivos del Control Interno

Bravo (2000) nos menciona que los objetivos del control interno son 3: “la obtención de la información financiera correcta y segura, la protección de los activos del negocio y la promoción de eficiencia de operación” (p. 162).

El estudio y evaluación del control interno tiene como objetivo primario la planeación de un programa de auditoría que nos permita emitir un dictamen sobre los resultados de operación.

Perdomo (2000) menciona en sus objetivos: “prevenir fraudes, descubrir robos y malversaciones, obtener información administrativa, contables y financieros, proteger y salvaguardar los bienes, valores y demás activos de la empresa, promover la eficiencia del personal, y detectar desperdicios innecesarios tanto material como en tiempo” (p. 5)

2.2.4. Elementos del Control Interno

Rodríguez (2009) nos menciona que el sistema de control interno está conformado por subsistemas de control administrativo y el financiero juzgados y estimados de tal manera que sus objetivos produzcan resultados previamente establecidos. (p. 55).

El control interno es considerado un programa que incluye la estructura organizacional, los sistemas y procedimientos administrativos, las políticas, así como la utilización completa de los recursos organizacionales y demás medidas elegidas para su funcionamiento eficaz. El control interno debe ser adecuado al ambiente de autoridad de cada administrador, reflejando así la naturaleza de la actividad controlada.

Estupiñan (2006), menciona los siguientes elementos del control interno:

- a. Organización: plan lógico y claro de las funciones organizacionales que establezca líneas claras de autoridad y responsabilidad para las unidades de la organización y para los empleados, y que segregue las funciones de registro.
- b. Sistemas y procedimientos: un sistema adecuado para la autorización de transacciones y procedimientos seguros para registrar sus resultados en términos financieros.
- c. Personal: practicas sanas y seguras para la ejecución de las funciones y obligaciones de cada unidad de persona, dentro de la organización, personal en todos los

niveles, con la aptitud, capacitación y experiencia requeridas para cumplir sus obligaciones satisfactoriamente, normas de calidad y ejecución claramente definidas y comunicadas al personal.

- d. Supervisión: una efectiva unidad de auditoría independiente, hasta donde sea posible y factible, de las operaciones examinadas o procedimientos de autocontrol en las dependencias administrativas y de apoyo logístico.

2.2.5. Clases de Control Interno

Perdomo (2000), divide su clasificación en dos muy importantes:

a. Control interno administrativo:

Cuando los objetivos fundamentales son la promoción de eficiencia en las operaciones de la empresa y que la ejecución de las operaciones se adhieran a las políticas establecidas por la administración de la empresa.

b. Control interno contables:

Cuando los objetivos fundamentales son la protección de los activos de la empresa y la obtención de información financiera veraz, confiable y oportuna.

Además de comprender el plan de organización, los procedimientos y registros que se refieren a la protección de los activos de la empresa o consecuentemente a la confiabilidad de los registros financieros que están diseñados para suministrar seguridad razonable.

2.2.6. Clasificación del Control Interno

2.2.6.1 Control Recurrente

En esta clasificación este control consiste en la verificación de las actividades, debe ser vista como una herramienta que permita el desarrollo óptimo de la actividad y no ser vista como una carga adicional de esta manera conlleva al mejor funcionamiento.

2.2.6.2 Control Preventivo

Se dice que este control es creado con la finalidad de prevenir errores y así también poder eliminar cualquier posibilidad de fraude en cada proceso de la información en el transcurso de ciclo en cuestión, además este tipo de control

puede ser de manera manual o informático. Este control es efectivo para el campo financiero en cambio para otros campos no es muy aconsejable ya que incide de manera negativa inclusive puede afectar la capacidad productiva.

2.2.6.3 Control Posterior

Basada en una excelente organización y con las condiciones favorables al control, su principal fundamento es el buen sistema de normas de control. Los tipos de control tienen una relación que abarca las funciones de la empresa como son áreas de: Producción, ventas, publicidad, seguridad, etc.

2.2.7. Estructura del Sistema de Control Interno

Pues bien en cuanto a la estructura del sistema del control interno se dice que está conformada por sus componentes, principios, normas legales y reglamentos internos de la empresa. Constituyendo una solidez adecuada en cuanto a organización y niveles de autorizaciones definidas, tanto como el personal idóneo en áreas que son claves y contando con el uso de prácticas

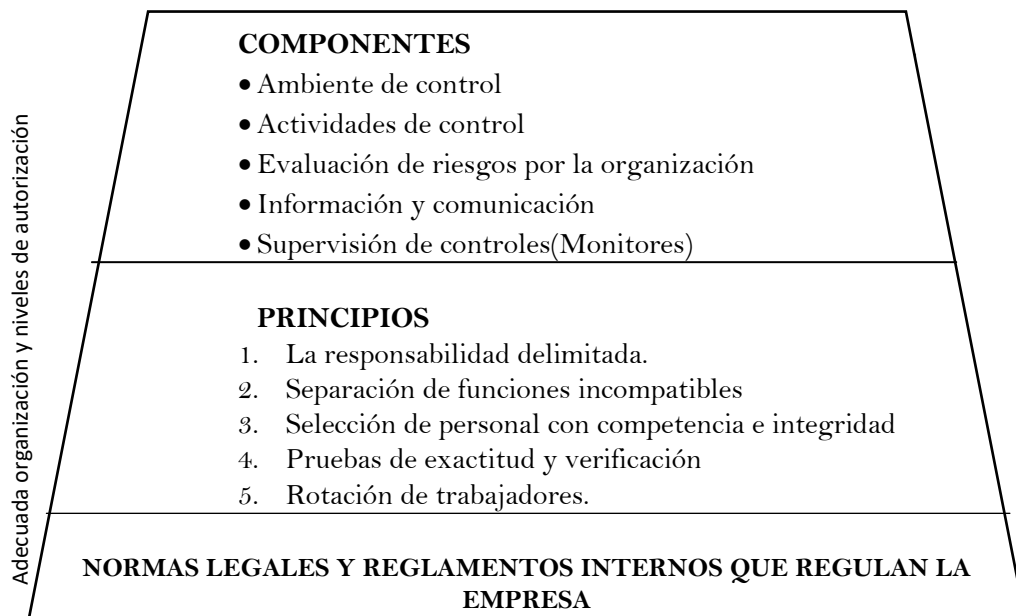


Figura 1: Estructura del Sistema de Control Interno

Fuente: Yarasca & Álvarez.

Fecha: 2006

2.2.8. Metodología de Evaluación del Control Interno

Estupiñan (2006), menciona tres métodos para realizar la evaluación del sistema de control interno:

1. **Método de Cuestionario:** es un método que consiste en diseñar cuestionarios con base en preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable de las distintas áreas de la empresa bajo examen. Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en el sistema de control interno y una respuesta negativa indique una debilidad o un aspecto no muy confiable. De lo antes dicho se desprende que la aplicación del cuestionario permite guiar el relevamiento y la determinación de las áreas críticas de una manera uniforme facilitando la preparación de las cartas de control interno.

2. **Método narrativo o descriptivo:** la define como la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas clasificadas por actividades, departamentos, funcionarios y empleados, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema.

Este método, que puede ser aplicado en auditoría de pequeñas empresas, requiere que el auditor que realiza el relevamiento tenga la suficiente experiencia para obtener la información que le es necesaria y determinar el alcance del examen. El relevamiento se realiza mediante entrevistas y observaciones de cada uno de los principales documentos y registros que intervienen en el proceso.

Yarasca & Álvarez (2006) describe al método descriptivo como una descripción detallada de las características del sistema que se está evaluando, tales como funciones, procedimientos, registros, empleados y departamento que intervienen en el sistema.

Este sistema es llamado también “narrativo” aplicado a pequeñas y grandes empresas, usualmente en las pequeñas se utiliza para obtener información sobre sus actividades básicas y formas de las operaciones, y para las empresas grandes es necesario aplicarlos para conocer el negocio y después elaborar un flujograma por cada tipo de operación que cuenta la empresa.

3. **Método gráfico o Diagrama de flujo:** este método consiste en describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas con la auditoría, así como los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades.

En la descripción de los procedimientos, el auditor utiliza símbolos convencionales y explicaciones que den una idea completa de los procedimientos de la empresa.

Este método es un complemento muy útil porque la representación básica de los circuitos y ciclos administrativos de la empresa pueden ser utilizados por varios años,

en el caso de exámenes recurrentes, y localizar muy rápidamente rutinas susceptibles de mejoramiento logrando una mayor eficiencia administrativa. Entre sus principales ventajas están el de identificar la existencia o ausencia de controles financieros así como operativos, permitir al auditor apreciar en forma panorámica los distintos procedimientos que se combinan en el relevamiento y facilitar la presentación de recomendaciones y sugerencias a la gerencia de la empresa sobre asuntos financieros y operativos.

2.2.9. Principios del Control Interno

Rodríguez (2009), menciona que un “principio es una verdad fundamental, o lo que puede ser considerado como una verdad en una época dada, que pretende explicar las relaciones entre dos o más conjuntos de variables, en su forma más pura, un principio se forma de una variable dependiente y una independiente.” (p. 54). Se dice que la aplicación racional del sistema de control interno es regido por unos principios donde la aplicación es indispensable para logra un control racional, para entonces se hace mención a Perdomo Moreno quien menciona que el control se debe fundamentar en 5 principios básicos: separación de funciones de operación, custodia y registro, dualidad o pluralidad de personal en cada operación es decir en cada operación de la organización deben intervenir dos personas cuando menos, ninguna persona debe tener acceso a los registros que controlan su actividad, el trabajo de subordinados será de complemento y no de revisión así mismo la función de registro de operaciones será exclusivo del departamento de contabilidad.

2.2.10. Limitaciones del Control Interno

El control interno puede ser muy efectivo en cuanto a la protección contra errores y fraude así como se puede asegurar la confiabilidad de la información contable interna, pero hay que saber las limitaciones del control interno, ya que se pueden cometer errores en cuanto a instrucciones de juicio, descuido entre otros, además las actividades de control dependiente de la separación de funciones pueden ser burladas por la colusión entre empleados.

2.3. Metodología COSO I

Estupiñan, R. (2006)., expresa que el modelo de control interno permite a la empresa poseer una visión global del riesgo y accionar los planes para su correcta

gestión, posibilitando la priorización de los riesgos claves del negocio, y de los controles implantados .

Según Metodología del COSO I, el modelo de Control Interno es aceptado en EE.UU. De acuerdo a él, consta de cinco componentes que la administración diseña y aplica para proporcionar una seguridad razonable de que los objetivos del control se llevarán a cabo. Dichos componentes del control interno del COSO I son los siguientes:

- a) Ambiente de control
- b) Evaluación de riesgos
- c) Actividades de control
- d) Información y comunicación
- e) Supervisión y seguimiento

El autor afirma que el control interno, no consiste en un proceso secuencial, al contrario de ello, sino que es un proceso multidireccional repetitivo y permanente, en la cual más de un componente influye en los otros y conforman un sistema integrado que reacciona a las condiciones cambiantes constantemente.

Arens et al. (2007). afirma la descripción mencionada anteriormente, y señalan que “sin un ambiente de control efectivo, es poco probable que los cuatro siguientes den como resultado un control interno efectivo, sin importar su calidad e influencia” lo cual no permite el desarrollo efectivo de la empresa.

2.3.1. Componentes del COSO I

Yarasca y Álvarez (2006) en su libro menciona los componentes de la estructura del sistema de control interno, según el apéndice 2 de la NIA 315 “entendiendo la organización y su ambiente y evaluando los riesgos de imprecisiones o errores significativos” son los siguientes:

a. Ambiente de control:

Este componente ha sido incluido en los últimos años como un aspecto fundamental de la conciencia de control. El apéndice 2 de la NIA 315, menciona que el ambiente de control incluye además las funciones del gobierno y administración de la entidad y establece el nivel de una organización, que influyen la conciencia de control a su gente, lo cual es fundamental para lograr un control interno efectivo con disciplina y estructura considerando así sus elementos: comunicación y refuerzo de la integridad

de los valores éticos, compromiso de la competencia, participación de las personas encargadas del gobierno, la filosofía y estilo operativo de la administración, estructura organizativa, asignación de autoridad y responsabilidad así mismo las políticas y prácticas de recursos humanos.

Para Estupiñan, R. (2006)., el ambiente de control consiste en el establecimiento de un entorno que estimule e inflencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades, estableciendo los siguientes factores:

- Integridad y valores éticos.- Tienen como propósito establecer los valores éticos y de conducta que se espera de todos los miembros de la organización durante el desempeño de sus actividades, ya que la efectividad del control depende de la integridad y valores del personal que lo diseña, y le da seguimiento.
- Competencia.- Son los conocimientos y habilidades que debe poseer el personal para cumplir adecuadamente sus tareas.
- Junta directiva. Consejo de Administración y/o comité de auditoría.-Debido a que estos órganos fijan los criterios que perfilan el ambiente de control, es determinante que sus miembros cuenten con la experiencia, dedicación y compromisos necesarios para tomar las acciones adecuadas e interactúen con los auditores internos y externos.
- Filosofía administrativa y estilo de operación. Los factores más relevantes son las actitudes mostradas hacia la información financiera, el procesamiento de la información, y los principios y criterios contables, entre otros.

Adicionalmente a estos factores Arens et al. (2007). definen a los tres factores que faltan para un mejor ambiente de control en la organización:

- Estructura organizativa.- La estructura organizativa de la entidad define las líneas de responsabilidad y autoridad existentes. Al entender la estructura organizativa del cliente, el auditor aprende los elementos administrativos y funcionales de la empresa y percibe cómo se implementan los controles.
- Asignación de autoridad y responsabilidad.- Además de los aspectos informales de la comunicación que la administración y el consejo directivo realizan como parte de las operaciones cotidianas, también tienen gran importancia los métodos

formales de comunicación referentes a la autoridad y responsabilidad y asuntos similares relacionados con el control.

- Políticas y prácticas de recursos humanos.- El aspecto más importante del control interno es el personal. Si los empleados son competentes y dignos de confianza, es posible carecer de algunos controles, y de cualquier manera se tendrán estados financieros confiables. Las personas incompetentes o deshonestas pueden arruinar el sistema, incluso si hay otros muchos controles en orden.

b. Evaluación de riesgo:

Este componente debe ser de prioridad para los ejecutivos que son quienes manejan las entidades privadas como públicas, siendo un proceso mediante el cual la entidad identifica, analiza, evalúa y maneja los riesgos importantes para el logro de los objetivos de la empresa. En cuando a este componente se dice que es muy importante en el logro de los objetivos de las actividades de la empresa, pues como se sabe ellos constituyen los propósitos a donde se quiere llegar, y al fijarlos se identifica los factores críticos que son los riesgos. Para identificar los riesgos la administración se debe preocupar por identificar los factores internos y externos que son los generadores de riesgo, al querer analizar los riesgos se han identificados factores de riesgo que proceden a su análisis desde 2 aspectos, el impacto que puede generar si este produce y la frecuencia determinada por la probabilidad de ocurrencia del mismo. En cuanto al manejo de los riesgos, este debe contemplarse que estos puedan evitarse, reducir, dispensar, atomizar y asumir el riesgo, para su manejo y control la administración establece políticas, procedimientos de control, estándares, el cual debe ser llevado e un Plan de Riesgo. La identificación y análisis del riesgo es un proceso en curso y un componente crítico del control efectivo interno. La administración se debe enfocar en los riesgos en todos los niveles de la organización e implementar las medidas necesarias para manejarlas. Un primer paso importante es identificar los factores que pueden incrementar el riesgo.

c. Información y Comunicación

Este sistema de información está integrado por procedimientos, registros, personas, programas y en general la infraestructura física que posee la empresa para procesar y producir información útil, oportuna y confiable. Por otro lado la comunicación es muy

importante entre los componentes del control interno es decir relacionada con la difusión al personal y el conocimiento de sus funciones y responsabilidades con el control interno para la prestación de información financiera. El personal que procesa información debe comprender la forma como se relaciona sus labores con el trabajo de otros y con los medios que existen para reportar excepciones al más alto nivel. La comunicación en la práctica toma la forma de manuales, directivas, informes financieros – contables.

Es iniciar, registrar, procesar e informar las operaciones de la entidad y mantener la responsabilidad por los activos relacionados. Para cada clase de operación, el sistema contable debe satisfacer los objetivos de auditoría relacionados con la operación. Para entender el diseño del sistema de información contable, el auditor determina:

- Las clases más importantes de operaciones de la entidad.
- Como inician y se registran esas operaciones
- Que registros contables existen y su naturaleza
- Como capturar el sistema otros eventos que son importantes para los estados financieros; como disminuciones en los valores de activos.
- La naturaleza y detalle del proceso de informes financieros.

d. Actividades de Control

Están conformadas por las políticas y procedimientos que implementa la gerencia de la empresa para asegurarse que las directivas establecidas se cumplan en la práctica, estas políticas y procedimientos abarca las diversas actividades que realiza la organización.

Las actividades de control para Arens et al. (2007). son las políticas y procedimientos, además de las que se incluyeron en los otros cuatro componentes que ayuden a asegurar que se implementen las acciones necesarias para abordar los riesgos que entraña el cumplimiento de los objetivos de la entidad. Potencialmente existen varias actividades de control en cualquier entidad, incluyendo los controles manuales y automáticos. La declaración 94 y el COSO expresan que las actividades de control generalmente se relacionan con políticas y procedimientos.

e. Supervisión y Seguimiento

La gerencia deberá mantener la vigilancia de los controles implantados en las áreas

funcionales, lo cual revisará y evaluará permanentemente los componentes y elementos del control interno para introducir mejoras. La supervisión y seguimiento es de competencia de la gerencia, además de formular recomendaciones oportunas que le permita a la empresa superar las deficiencias que se detecten.

Haciendo referencia a la evaluación continua o periódica de la calidad del desempeño del control interno por parte de la administración, con el fin de determinar que controles están operando de acuerdo con lo planeado y que se modifiquen según los cambios en las condiciones. Dicha información se evalúa de diversas fuentes a esto se le incluye los estudios existentes de todos los controles internos e informes del auditor que bien pueden ser informes del personal operativo o como también quejas de los clientes por cargos de facturación inapropiados.

2.4. Gestión

2.4.1. Definición

Para Para Dolan (1999), la gestión es entendida como estrategias y prácticas que adopta y gestiona la organización para poder apoyar los objetivos.

Meyer (1973), nos menciona que la gestión es la utilización óptima por parte de un responsable de gestión de los medios puestos a su disposición para alcanzar los objetivos fijados.

Valle (1995), la gestión permite impulsar acciones de cambio con la finalidad de reforzar la eficacia y los resultados de la empresa.

Entonces la gestión se puede decir que es el desempeño del responsable en el uso de los recursos y en el cumplimiento de los objetivos organizacionales que realiza en forma efectiva logra la adaptación de la empresa al cambio permitiéndole ser competitiva y mantenerse en el mercado con el uso adecuado de los recursos.

La contabilidad de gestión es el mecanismo que nos permite promover la coordinación e integración de las operaciones internas como la adaptación de la empresa al entorno con la necesaria optimización en cuanto al uso de los recursos.

Para la AECA (1990), menciona que esta contabilidad de gestión es utilizada por la dirección de la empresa como un mecanismo de control que promueve a que los miembros de la empresa actúen de acuerdo con los objetivos de la dirección de la empresa. Realizar la formulación en cuanto a los objetivos y señalar cual es el

comportamiento hacia el que deben orientar los miembros de la empresa y motivar el logro (control a priori).

2.4.2. Indicadores de Gestión:

Para la Fundación Centro de Estudios Superiores de Auditoría de Estado de la Contraloría General de la República (1999), establece que un indicador es una referencia numérica representativa del comportamiento de una o más variables con la forma de denominaciones, permitiendo conocer la magnitud de un desvío y en consecuencia actuar de manera preventiva o correcta. (p. 15).

El indicador puede representar el nivel del uso de los recursos que se disponen, el nivel de cumplimiento de programas, objetivo y metas tanto así como la cadena de repercusiones hacia las otras unidades de análisis internas a la organización y/o aquellas con incidencia en el entorno.

Según Franklin (2001): Los indicadores son un punto de referencia que permite observar y medir el avance en el logro de una meta esperada. Es una representación cuantitativa o cualitativa, verificable objetivamente, que refleja la situación de un aspecto de la realidad y el estado de cumplimiento de un objetivo, actividad o producto deseado en un momento del tiempo, permitiendo observar la situación y las tendencias de cambio generadas en la institución, en relación con el logro de los objetivos y metas previstos

La valoración global del resultado asociado a un objetivo requiere diseñar indicadores relativos a aspectos de eficacia, eficiencia y calidad. Así mismo, con el objeto de conocer el impacto real de la gestión, se introduce el concepto de efectividad.

Uribe (2005) menciona que los indicadores son una forma de retroalimentar un proceso, monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y más que todo respaldar todos los planes estratégico, y son más importantes todavía si el tiempo es inmediato o muy corto. Además de permitir un control adecuado sobre la situación dada, es por eso la importancia al haber posible el predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas que se observen en el desempeño global, ya que se mide en cuanto a sus resultados y a su vez son medidos por los índices de gestión (p.20).

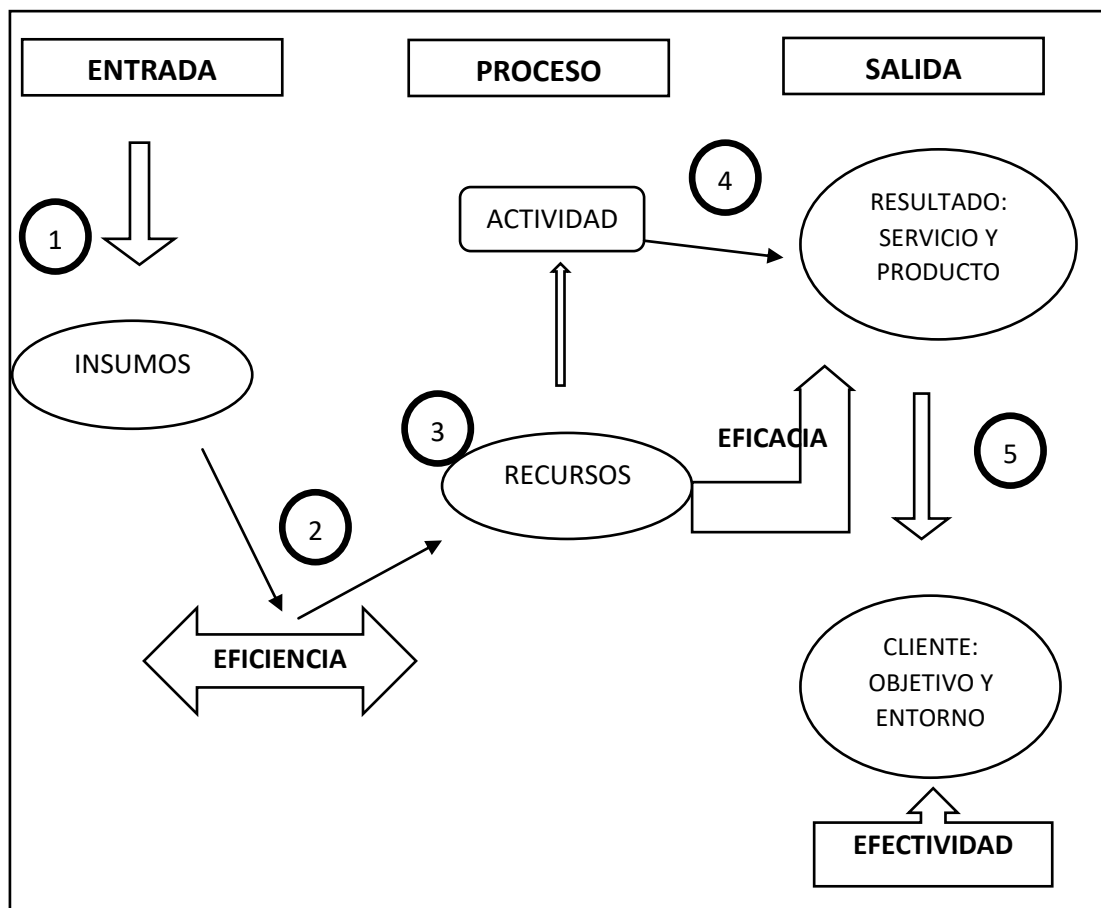


Figura 2: Elementos que componen el Sistema Productivo y Gestión Global de la Empresa

Fuente: Apaza

Fecha: 2004

2.4.2.1. Indicador de Eficacia

Se considera como eficacia el nivel de consecución de los objetivos establecidos, a través de los productos o resultados obtenidos, sin referencia alguna a la utilización de los recursos necesarios para la consecución de los citados objetivos. En este caso los indicadores más frecuentemente utilizados son los de producto que proporciona información sobre los bienes producidos y servicios prestados.

Eficacia en Ventas	$\frac{\text{Ventas reales}}{\text{Ventas previstas}}$
Eficacia en entregas	$\frac{\text{ventas con entrega en plazo}}{\text{ventas entregadas}}$

Figura 3: Indicador de Eficacia

2.4.2.2. Indicador de Eficiencia

Se entiende por eficiencia la óptima utilización de los recursos disponibles en la consecución de un logro. Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. En el caso de los indicadores de eficiencia se debe dejar claro que la eficiencia es inherente a la organización.

Calidad	$\frac{\text{Productos rechazados}}{\text{Total producción}}$
Grado de satisfacción	$\frac{\text{Cantidad reclamadas}}{\text{Cantidad de ventas}}$

Figura 4: Indicador de Eficacia

2.4.2.3. Indicador de Productividad

Aquella variable que ayuda a identificar algún defecto o imperfección que exista cuando se elabora un producto o se ofrece un servicio, y de este modo refleja la eficiencia en el uso de los recursos generales y recursos humanos de la empresa, y pueden ser cuantitativos y cualitativos.

Productividad de ventas	$\frac{\text{ventas}}{\text{Personal ventas}}$
Productividad de trabajo	$\frac{\text{Producción total}}{\text{Nº de trabajadores}}$

Figura 5: Indicador de Productividad

2.4.3. Propósito y Beneficio de los Indicadores

Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas, además todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos como son: comunicar las estrategias, comunicar las metas, identificar problemas y oportunidades, diagnosticar problemas, entender procesos, definir responsabilidades, mejorar el control de la empresa, identificar iniciativas y acciones necesarias así mismo medir comportamientos.

2.4.4. Gestión de Proceso

Para Fernández (2003), la gestión por proceso consiste en concentrar la atención en el resultado de cada una de las operaciones o procesos que realiza la empresa, además recalcando la importancia del conocimiento de todos aquellos que intervienen en la transacción o procesos sobre el resultado de la operación, de este modo no se pierde el resultado esperado.

Gestión por Procesos son las diversas estrategias que integran la manera de operar las organizaciones, cuyo punto de partida es la definición de los procesos como las vías sustantivas del trabajo industrial, a partir de los cuales se definen funciones, atribuciones, responsabilidades y la asignación de recursos y se caracteriza por la horizontalidad de las relaciones entre los diversos factores.

Históricamente las organizaciones se han gestionado de acuerdo a principios de división y especialización del trabajo por funciones o departamentos. Los organigramas establecen una estructura organizativa y designan dichos departamentos. En estos diagramas se definen las relaciones jerárquicas en la organización (cadena de mando). Sin embargo, en un organigrama no se ven reflejados el funcionamiento de empresa, responsabilidades, relaciones con los clientes, aspectos estratégicos o clave ni los flujos de información y comunicación interna, etc.

Esta visión departamentalizada de las organizaciones ha sido fuente de diversos problemas y críticas debido a la aparición de objetivos locales incoherentes con los objetivos globales de la organización, una proliferación de actividades interdepartamentales que no aportan valor al cliente ni a la propia organización, fallos en el intercambio de información y materiales entre los diferentes departamentos (especificaciones no definidas, actividades no estandarizadas, actividades duplicadas, indefinición de responsabilidades, ...) y la falta de motivación del personal por un estilo de dirección autoritario en lugar de participativo.

Actualmente la gestión por proceso despierta un gran interés, siendo ampliamente utilizada por organizaciones que utilizan referenciales de gestión de calidad. El enfoque basado en procesos consiste en la identificación y gestión sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos, como se indica en la Norma ISO 9000:2000.

Según Fernández (2003), “la gestión por proceso exige la predefinición de las funciones, de sus posibles decisiones que sean considerables aceptables, de modo que la función directiva se encargue de decidir en los caso excepcionales, cuando el sistema no pueda actuar por producirse hechos no autorizados”.

Para Juran (2001), la gestión por proceso puede definirse como la “orientación hacia los clientes y sus necesidades, a través de la gestión de unos pocos procesos transversales claves, que afectan la satisfacción de los clientes, aplicación a nivel del proceso en cuanto a los proceso de gestión de calidad (control de calidad, mejora de la calidad y planificación de la calidad)”

- Principio 1: organización enfocada al cliente
- Principio 2: Liderazgo
- Principio 3: participación del personal
- Principio 4: enfoque basado en procesos
- Principio 5: enfoque de sistema para la gestión
- Principio 6: mejora continua
- Principio 7: enfoque baso en hechos para la toma de decisiones
- Principio 8: relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

Figura 6: Principios de la Gestión de Calidad ISO 9000:2000. (Los 8 principios de gestión de calidad)

Fuente: Norma ISO 9000:2000

Año: (1999).

2.4.5. Principios de la Gestión por Proceso

La gestión por proceso tiene unos principios básicos que deben aplicarse en todo proceso bien comprendido que se ejecutan rutinariamente con una variabilidad nula, todas las decisiones sobre procesos, recursos y formación deberán tomarse e implantarse aplicando los principios de calidad total, es decir, analizando su causa, el coste de la implantación y el beneficio para proveedores, operadores y clientes (internos y externos) del proceso, la capacidad de los participantes en el proceso debe equilibrarse cuidadosamente para evitar cuellos de botella., las tareas se combinan y la responsabilidad de gran parte, o la totalidad, se asigna a persona/grupos sin tener en cuenta las barreras organizativas tradicionales, las decisiones necesarias

dentro del contexto del proceso se asignan a las personas que realizan cada tarea, todo proceso debe estar debidamente documentado, los mecanismos de control se centran en las primeras partes del proceso y en la prevención más que en la repetición del trabajo, durante todo el proceso se adoptan medidas para aumentar la eficacia del mismo y se comunican a todos los participantes, fomentando así la mejora continua, las soluciones que no puedan ser cuantificables se convertirán en propuestas en las que se analizara su facilidad de implantación y el beneficio que supone para los clientes, empres y sus empleados.

2.4.6. Objetivos de la Gestión por Proceso

Para Pérez (1999), los objetivos de la gestión por procesos son los siguientes:

- a. Reducir los costos innecesarios: eliminar actividades que no añadan valor, reducción del despilfarro e ineficiencia en la operación.
- b. Acortar los plazos de entrega: reducción del tiempo ciclo.
- c. Mejorar la calidad y el valor percibido por el cliente de forma que a este le resulte agradable trabajar con el suministrador.
- d. Incorporar actividades adicionales de servicio, que sean de escaso costo cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente.

Además añade como un objetivo el de racionalizar la organización y las operaciones de la empresa, para potenciar las ventajas competitivas y facilitando su adaptación a los cambios del exterior.

2.4.7. Beneficio de las Gestión por Proceso

Los beneficios que son obtenidos al aplicar los principios básicos de un sistema de gestión por procesos en la organización son la integración de la cadena de operaciones del negocio es decir flujo de servicios, operación sencilla de los procesos y respuesta eficiente a los clientes, orientación del esfuerzo de cada proceso hacia su misión o razón de ser reconociendo el apoyo de otros procesos para lograr un objetivo común, alineación de los objetivos de la organización con las expectativas y necesidades de los clientes, definición de la estructura de los flujos de información y materiales, indicaciones de como realmente se realiza el trabajo y como se articulan las relaciones proveedor- cliente entre funciones así mismo definir las funciones y las

responsabilidades dentro de la organización.

2.4.8. Diferencia entre la Gestión Tradicional VS Gestión por Proceso

Fernández (2003), señalada que cada producto debe tener un responsables, por lo que la organización departamental cambia radicalmente además señala que “en la gestión tradicional cada persona concentra su esfuerzo en la tarea que tiene asignada, tratando de hacerla conforme a las instrucciones o especificaciones recibidas, pero con una poca información en relación al trabajo”, además nos menciona que las organizaciones tradicionales las personas se agrupan por áreas o departamentos y cada jefe de departamento centra su atención en el buen funcionamiento del área asignada”.

Para la gestión por proceso nos menciona que se incorporan funciones de gestión en un sistema integrado, que apoyándose en las posibilidades de la informática, da coherencia interna a los procesos empresariales actuando directamente en las transacciones.

2.5. Proceso Productivo

2.5.1. Definición del Proceso

Según señala Cerrón (2006) se puede definir a un proceso como el conjunto de recursos y actividades que se interrelacionan para transformar elementos de entrada en elementos de salida, los recursos pueden incluir personal, equipos, infraestructura, métodos, entre otros.

Esta definición es coherente con lo que señala la norma ISO 9000:2000 (1999), la cual indica que un proceso es “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

Adam et all. (2009) Comento que: Se quiere decir sencillamente una serie de actividades que tomadas conjuntamente, producen un resultado valioso para el cliente. De esta forma definen un proceso de negocio como Un conjunto de actividades que recibe uno o más inputs y crea un producto de valor para el cliente.

Así mismo Beltrán et all (2002) concuerdan con los conceptos de proceso antes mencionados, por lo que lo definen como una sucesión de actividades que van añadiendo valor mientras se produce un determinado producto en base a algunas

aportaciones. Esta definición coincide con la brindada por Galloway (1998) quien define un proceso como una secuencia de pasos, tareas o actividades que transforman las entradas en una salida; en un proceso de trabajo se incorpora valor a las entradas transformándolos con la finalidad de producir algo nuevo, hay que considerar como entradas a los materiales, equipamiento, información, recursos humanos, monetarios o condiciones medio ambientales necesarias para llevar a cabo un proceso, la salida es el producto creado en el desarrollo del proceso.

Para Beltrán et alii (2002) la descripción de un proceso busca determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que se realizan en dicho proceso se lleven a cabo de manera eficaz, y permita el control del mismo. Lo cual significa que la descripción de los procesos se debe centrar en las actividades y en las características relevantes del proceso que permitan el control y la gestión del proceso.

Para facilitar el entendimiento de la secuencia e interrelación de las actividades de un proceso es preferible utilizar diagramas de proceso el lugar de una descripción literaria clásica. La descripción de un proceso busca determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que se realizan en dicho proceso se lleven a cabo de manera eficaz, y permita el control del mismo.

Lo cual significa que la descripción de los procesos se debe centrar en las actividades y en las características relevantes del proceso que permitan el control y la gestión del proceso. Para facilitar el entendimiento de la secuencia e interrelación de las actividades de un proceso es preferible utilizar diagramas de proceso el lugar de una descripción literaria clásica.

Según la norma ISO 9000:2000, un proceso es “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

Con esta definición, se puede deducir que el enfoque basado en procesos enfatiza cómo los resultados que se desean obtener se pueden alcanzar de manera más eficiente si se consideran las actividades agrupadas entre sí, considerando que dichas actividades deben permitir una transformación de unos elementos de entrada en elementos de salida, aportando un valor añadido para el cliente, al tiempo que se ejerce un control sobre el conjunto de actividades.

Al considerar las actividades agrupadas entre sí constituyendo procesos, permite a una organización centrar su atención sobre la obtención de resultados, que son

importantes conocer y analizar para el control del conjunto de actividades.

Este enfoque basado en procesos conduce a una organización hacia una serie de actuaciones tales como: definir de manera sistemática las actividades que componen el proceso, identificar la interrelación con otros procesos, definir las responsabilidades respecto al proceso, analizar y medir los resultados de la capacidad y eficacia del proceso también centrarse en los recursos y métodos que permitan mejorar en el proceso.

2.5.2. Estructura de Proceso

Los procesos poseen unos componentes en su estructura que son necesarios definirlos para conocer con mayor profundidad el concepto de proceso en una organización. Como se pueden ver en la siguiente figura 7.

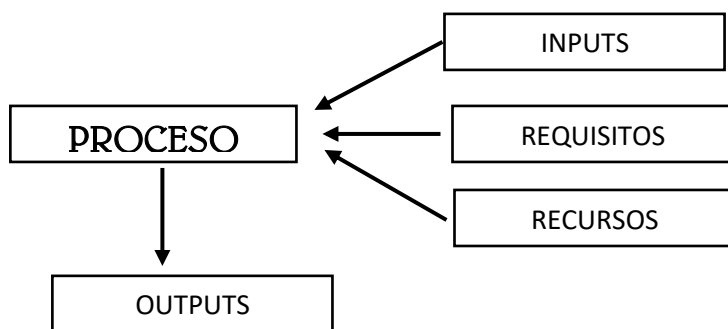


Figura 7: Estructura de Proceso.
Fuente: Elaboración Propia -2016

Como siguiente se definirán los conceptos básicos de la estructura de los procesos basadas en dichas definiciones en aspectos teóricos esto según los autores James, H. (1991). & Galloway, D. (1994).

- a. **Input:** Entidades que se transforman por el proceso de crear los outputs. En general son materiales y/o información, pero también pueden ser recursos humanos, recursos financieros, o condiciones medio ambientales requeridas para llevar a cabo el proceso. Son aportados al proceso por los proveedores, internos o externos. recursos a transformar, materiales a procesar, personas a formar, informaciones a procesar, conocimientos a elaborar y sistematizar, etc.
- b. **Recursos:** Son los elementos que producen la transformación de inputs en outputs. Los recursos no se transforman durante el proceso. Existen de dos tipos: recursos

humanos y tecnológicos.

- c. **Requisitos:** Definen, regulan y afectan al proceso. Tampoco son transformados por éste. Existen de dos tipos, en cuanto a su naturaleza: internos y externos a la organización. En cuanto a su influencia en el proceso pueden ser obligatorios o consultivos.
- d. **Output:** Son el resultado de la transformación de los inputs, por tanto, son los productos o servicios creados en el proceso que son recibidos por los clientes, internos o externos. Si satisfacen las carencias o necesidades de los clientes, entonces el proceso será eficaz. Igualmente que los inputs, los outputs son en general materiales o información.

2.5.3. Tipos de Proceso

En las empresas se pueden distinguir gran variedad de procesos, pudiendo ser clasificados atendiendo a distintos criterios, como son alcance, estructura, etc. La clasificación más importante es, desde un punto de vista de gestión por procesos, en función del impacto más o menos directo sobre el usuario final. Esta clasificación, utilizada de forma frecuente por todos los especialistas en gestión de procesos, se puede ver de forma gráfica en la siguiente tabla.

Tabla 1: Tipos de Proceso.

Estratégicos:	Procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.
Operativos:	Procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos. Además nos permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente.
De apoyo:	Procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos. Siendo también procesos que abarcan las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los procesos operativos. Suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones.

Fuente: Elaboración Propia -2015

Para Pérez y Fernández (1999) comentaron que los procesos se dividen en 2 grandes grupos:

a) Procesos Operativos:

De manufactura o para la prestación de servicios que tradicionalmente han sido objeto de control y medición. Suelen tener una repercusión directa en la calidad del producto o servicio y por ello forman parte del manual aseguramiento de calidad.

b) Procesos de Apoyo y Gestión:

Que si bien no influye en la calidad del producto o servicio, tienen un enorme potencial de mejora de productividad, ya que en el pasado han sido de menor atención directiva.

2.5.4. Representación Gráfica de los Procesos

Consiste en la representación esquemática, paso a paso, de los detalles

de los procesos de una organización. Incluye las entradas al proceso (inputs) y sus salidas (outputs), así como el conjunto de actividades y tareas en el desarrollo del mismo. La representación gráfica de los procesos es de gran utilidad para Visualizar globalmente el proceso, los niveles de actuación, los profesionales implicados, y los recursos necesarios para obtener el resultado esperado, identificar rápidamente funciones, responsabilidades y competencias de los participantes, identificar puntos donde se puede medir la efectividad y eficiencia del proceso, estudiar cada una de las tareas del proceso para ser capaces de reducir el ciclo de tiempo o aumentar la calidad y usar el proceso actual como inicio para implantar las mejoras adecuadas en dicho proceso.

2.5.5. Diagrama de Proceso

Un diagrama de procesos facilita la concepción de la organización como un sistema. Existen una serie de símbolos estándar que representan diversas acciones en el mapa. Estos símbolos están normalizados por la American National Standards Institute (ANSI). En cuanto a las líneas, las continuas indican flujos físicos de información o materiales, las discontinuas a base de puntos, flujos temporales o informales, y las discontinuas a base de trazos, transferencias electrónicas de información.

2.5.6. Mapa de Proceso

Lucas, P. (2014), menciona en la memoria de gestión por proceso que los mapas de proceso son un esquema gráfico, que representa los distintos procesos que la organización utiliza para operar y desempeñar sus funciones y que ofrece una visión en conjunto del sistema de gestión de una organización. Es una herramientas más extendida de análisis para la mejora de la gestión, el mapa de procesos proporciona una perspectiva global – local, obligando a “posicionarse” cada proceso respecto a la cadena de valor. Al mismo tiempo, relaciona el propósito de la organización con los procesos que lo gestionan, utilizándose como instrumento de consenso y aprendizaje; la visión grafica de un proceso facilita la comprensión integral del mismo y la detección de puntos de mejora. Mediante el mapa de procesos se identifican y clasifican las diferentes actividades integrantes del proceso a realizar y la interrelación existente entre todas ellas.

El mapa de procesos se define como la manera más representativa de reflejar los

procesos y sus interrelaciones dentro de una organización, siendo la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.

2.5.7. Mapa de Flujograma

Los flujogramas o diagramas de flujo son instrumentos relativamente simples que ilustran el flujo del proceso que está siendo examinado; en este flujo se muestra la secuencia de eventos de este proceso. Son particularmente útiles para comprender la configuración de las entradas, el proceso y las salidas. Cuando los diagramas de flujo son usados por el personal que trabaja con el proceso que se está estudiando, se está proporcionando una base para la comprensión objetiva del proceso, una mejora de la comunicación y el desarrollo de un sentimiento de propiedad del proceso.

Para Bravo, M. (2000), nos menciona que una selección de símbolos se viene usando con frecuencia y el más usado durante muchos años es el sistema horizontal. En este campo cierto de números de símbolos han llegado a ser universales para ellos, como consecuencia, la naturaleza de los signos a utilizar debe variar de acuerdo con el objetivo que se persigue con el esquema, y los esquemas del auditor tienen un propósito completamente distinto de los usados por los analistas de sistemas. (Figura 8).

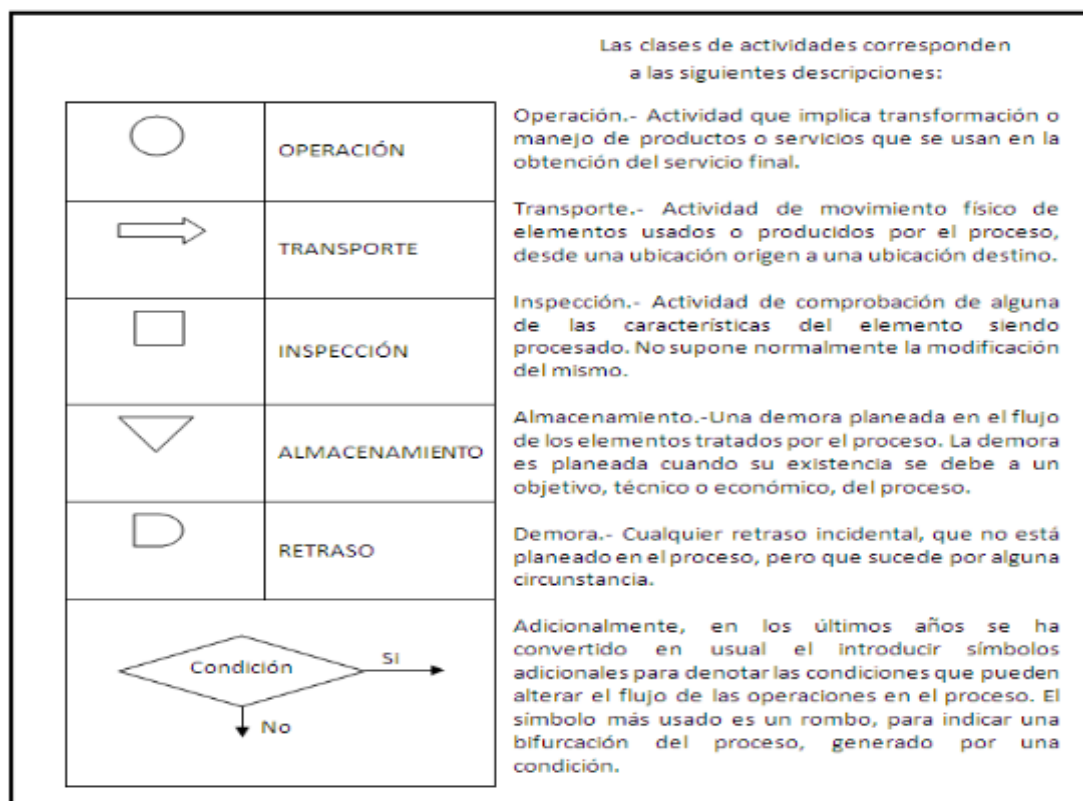


Figura 8: Mapa de Flujograma.

Autor: Riserola & Muñoz.

Año: (2004)

a. Flujograma de primer nivel

Un flujograma de primer nivel, muestra los pasos principales de un proceso y puede incluir también los resultados intermedios de cada paso (el producto o servicio que se produce) y los sub-pasos correspondientes. Este tipo de flujograma se usa por lo general para obtener un panorama básico del proceso e identificar los cambios que se producen en el proceso.

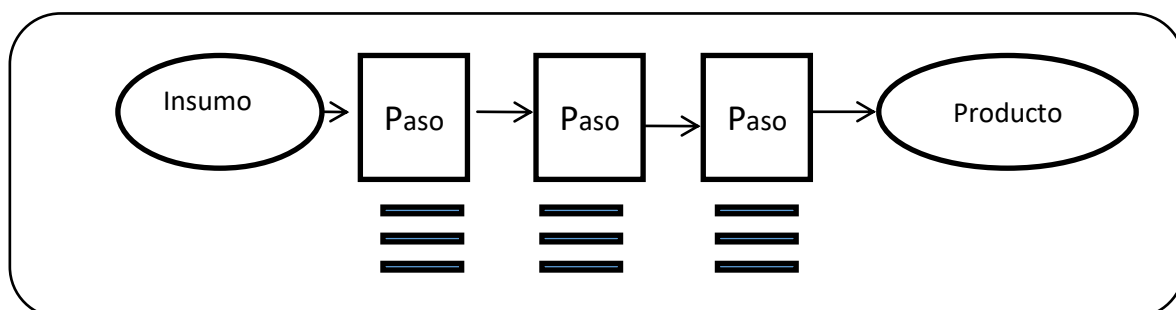


Figura 9: Flujograma de Primer Nivel

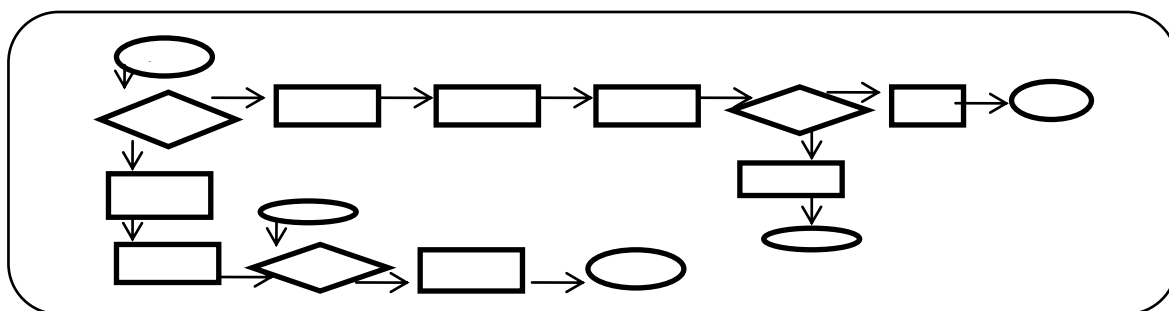
Fuente: Mejores prácticas para la implementación de sistemas de gestión de calidad en empresas.

Año: 2016

b. Flujoograma de segundo nivel

Un flujoograma detallado, indica los pasos o actividades de un proceso e incluye, por ejemplo, puntos de decisión, períodos de espera, tareas que se tienen que volver a hacer con frecuencia (repetición de tareas o tareas duplicadas) y ciclos de retroalimentación. Este tipo de diagrama de flujo es útil para examinar áreas del proceso en forma detallada y para buscar problemas o aspectos ineficientes.

Figura 10: Flujoograma de Segundo Nivel



Fuente: Mejores prácticas para la implementación de sistemas de gestión de calidad en empresas.

Año: 2016

2.5.8. Definición del Proceso Productivo

Para el autor Ralph & Polimeni (2006), Menciona que un proceso productivo consiste en transformar entradas en salidas por medio de recursos naturales, físicos, tecnológicos, humanos, económicos entre otros. Este proceso incluye acciones que ocurran en forma planificada y producen un cambio o transformación de materiales, objetivos y sistemas al final de la obtención del producto final.

Horngren (2006), define a los procesos operativos como el proceso mediante el cual es la materia prima que pasa por un proceso de transformación en el cual se añade valor agregado y posteriormente resulta un producto final.

Para Retamoso, C. (2010). La definición de un proceso productivo ha estado siempre relacionada con un conjunto de operaciones y actividades que se ejecutan para crear valor. Este conjunto de operaciones busca satisfacer las necesidades de los clientes mediante la transformación de unos insumos o materias primas en un producto o servicio.

El proceso productivo es un conjunto de actividades donde se incorporan valores desde el nivel principal de adquisición de las materias primas, añadiendo valores de los

medios productivos consumidos en el proceso, para obtener un valor final mayor, que son los productos terminados y posibles para la venta y consumo según producto en proceso.

Fullana, C. & Paredes, J. (2008), establece que el proceso productivo elemental, cualquiera que sea la complejidad del mismo, consiste en transformar unos bienes adquiridos denominados “materias primas” en otros bienes distintos denominados “productos terminados”, utilizables para su venta posterior o consumo del mismo.

El proceso productivo consta de ciertas fases que se deben seguir para la fabricación de los productos finales.

2.5.9. Procesos Productivos y los Sistemas de Costos

Horngrén. (2006). Refiere que un sistema de costos es importante y necesario para toda empresa que quiera mantener y sobre todo definir las posibilidades de crecimiento. Es entonces que una empresa “ordenada” debe tener un sistema de costos, la no existencia de dicho sistema no solo representa un riesgo para el auditor en cuanto a la opinión vinculada con la razonabilidad de las cifras que aparecen en los Estados Financieros sino que generará a la empresa contingencias tributarias al no poder sustentar los costos apropiados ante la Administración Tributaria, la cual le generará sanciones.

Normalmente las empresas adoptan sistema de costos que incluyen las órdenes específicas y los procesos dentro de cada orden. Por ejemplo fabricar un modelo especial de zapatillas determinará la apertura de una orden de fabricación, pero al mismo tiempo las fases o procesos de corte, costura, inyectado y acabado deberán registrarse en cada orden de fabricación.

2.5.10. Elementos del Costo de Producción

Ralph, Polimeni et al (2006). Definen que los tres elementos del costo de fabricación son:

- a. **Materias Primas:** aquellos elementos físicos que son imprescindibles consumir durante el proceso de elaboración de un producto, accesorios y de envase. Esto con la condición de que el consumo del insumo debe guardar relación proporcional con la cantidad de unidades producidas.
- b. **Mano de Obra Directa:** valor del trabajo realizado por los operarios que

contribuyen al proceso productivo.

- c. **Costos Indirectos de Fabricación:** estos costos hacen referencia al grupo de costos utilizados para acumular los costos indirectos de fabricación. Siendo todo aquel costo que necesita incurrir un centro para el logro de sus fines, costos que salvo casos de excepción son de asignación indirecta, por lo tanto precisa de bases de distribución. La suma de las materias primas y la mano de obra directa constituye el costo primo, la combinación de la mano de obra directa y la carga fabril constituyen el costo de conversión, llamado así porque es el costo de convertir las materias primas en productos terminados.

2.5.11. Objetivos de la Auditoría de Costos de Producción

2.5.11.1. Veracidad.

Las materias primas, mano de obra y gastos de fabricación han sido utilizados en el proceso de producción, los costos de producción (materias primas, mano de obra directa o indirecta y asignaciones de gastos de fabricación), están correctamente calculados y adecuadamente asignados a las existencias de acuerdo con la naturaleza de los costos, los costos de producción están adecuadamente asignados entre las existencias y los costos de ventas del período.

2.5.11.2. Integridad.

Todos los costos de producción están adecuada e íntegramente contabilizados y acumulados en los registros correspondientes (incluyendo los costos inicialmente contabilizados en otras cuentas). Los costos de producción están asignados a las existencias en el período adecuado.

2.5.11.3. Valuación y Exposición

Los costos de producción están valuados a su monto apropiado y de acuerdo con las normas contables. Asimismo han sido adecuadamente resumidos, clasificados y descritos, exponiéndose todos los aspectos necesarios para su adecuada comprensión.

2.6. Norma Sanitaria Para la Fabricación, Elaboración y Expendio de Productos de Panadería, Galletería y Pastelería

La presente norma sanitaria tiene como propósito de proteger la salud de los consumidores, disponiendo los requisitos sanitarios que deben cumplir los productos de panificación, galletería y pastelería así como los establecimientos que los fabrican, elaboran y expenden. Se solicita que el establecimiento cuente con los mínimos ambientes, zonas o áreas para las operaciones que realiza:

- a. **Para operaciones relacionadas con alimentos:** hay que realizar la recepción de Procesamiento de crudos en materias primas e insumos, almacenamiento de materias primas e insumos.
- b. **Producción:** hay procesamiento de cocidos, enfriado y acabado.
- c. **Almacén:** hay almacenamiento de productos terminados, almacenamiento de envases, exhibición y expendio.

III. METODOLOGÍA

3.1 Diseño de investigación

3.1.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación es Aplicada.

Para Zorrilla, (1993). La investigación aplicada depende de los descubrimientos y avances de la investigación básica y se enriquece con ellos, pero se caracteriza por su interés en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos. La investigación aplicada busca el conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar.

3.1.2. Diseño de Investigación

El diseño de la investigación es el No – experimental, descriptivo simple.

Para Toro, I. & Parra, R. (2006). Nos menciona que la investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir en esta investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después ser analizados.

Mediante esta representación.

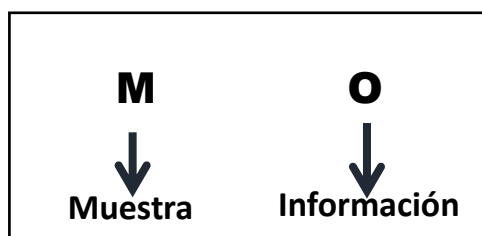


Figura 11: Diseño de Investigación.

3.2 Área y línea de investigación

3.2.1. Área

El área de investigación es: Ciencias Sociales

3.2.2. Línea

La línea de investigación es: Emprendimiento e Innovación Empresarial con Responsabilidad Social.

3.3 Población, muestra.

3.3.1. Población

La población muestral se define como aquel conjunto de elementos que

son el objeto de estudio y las personas encargadas de las operaciones por lo tanto en el presente trabajo la población muestral está conformada por el gerente y los 10 trabajadores de la Empresa de King Kong “CHAFLOQUE”, quienes con partícipes del plan de investigación.

3.3.2. Muestra

La técnica de muestreo aplicado a esta investigación es No Probabilístico - muestreo Aleatorio Simple.

3.4 Operacionalización de variables

Visualizar la Operacionalización de variables en la pág. 91 y 92.

3.5 Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.5.1. Metodología de Investigación

El método de investigación que se utilizara es el método Empírico ya que aborda la realidad de los hechos que son observables, cuantificables y medibles. Este método se desarrollará con el objetivo de obtener información numérica acerca de un fenómeno, donde se compararán magnitudes medibles conocidas

Para Landeau, R. (2007). El método empírico son aquellos que plantean las relaciones fundamentalmente causa – efecto; están basados en el conocimiento dado por la experiencia una vez que se realizan numerosas observaciones de la realidad circundante.

3.5.2. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas a utilizar para la presente tesis son:

- a. **Observación:** esta investigación estará apoyada en la aplicación de esta técnica que nos servirá para la recolección de datos en la empresa de King Kong que nos permita realizar el registro de una forma metódica y sistemática del comportamiento del objeto, cuyo objetivo al aplicar esta técnica es describir los comportamientos y poder analizarlos mediante las herramientas necesarias.
- b. **Encuestas:** esta técnica nos permitirá recabar información ya sea oral o escrita de la muestra seleccionada, la cual nos servirá para ser utilizada como fuente importante de la investigación que se realizara en la empresa de King Kong “CHAFLOQUE”.

Los instrumentos que se aplicaran para la recolección de datos de la empresa son:

- a. **Ficha de Observación:** son aquellos instrumentos donde se registra la

descripción detallada de lugares, personas que forman parte de la investigación en este caso a la empresa de King Kong “CHAFLOQUE”.

- b. **Lista de Cotejos:** este instrumento forma parte de la técnica de observación, es decir, a través de su aplicación se obtendrá información sobre conductas y acontecimientos habituales de los trabajadores y permite conocer aspectos como intereses, actitudes, habilidades, destrezas, etc.
- c. **Guía de entrevista y encuesta.** Serán utilizados como medios para recolectar información del personal de la empresa o (Gerente) lo cual nos permita conocer cómo se encuentra la empresa de King Kong “CHAFLOQUE”. Así mismo se utilizara el cuestionario prediseñado con la finalidad de obtener información de la muestra seleccionada.

3.6 Técnicas de procedimiento de datos

En el siguiente trabajo los datos serán procesados de manera computarizada, haciendo uso de los siguientes programas:

- Microsoft word 2013
- microsoft excel 2013
- microsoft visio viewer 2013.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Resultados

4.1.1 Descripción de la empresa king kong Chafloque

Para la Norma Internacional de Auditoría (NIA 310) es de mucha importancia conocer toda información acerca del conocimiento de la empresa, de esta manera permite identificar mejor los problemas que puedan presentarse, es por ello que se realiza la descripción de la empresa de King Kong "CHAFLOQUE" para saber cuáles con sus líneas, giro y demás temas de conocimiento para el analista de dicha investigación.

La empresa de King Kong "CHAFLOQUE" fue constituida el 15 de setiembre del año 2006, empezando como un negocio familiar dedicada a la producción y comercialización de King Kong, con el tiempo el dueño de la actual empresa decidió emprender por sí mismo su negocio propio con la producción de King Kong en dos sabores con envoltura de cedaflex polietileno en diferentes presentaciones. Adicionalmente la empresa no cuenta con una estructura orgánica definida por lo tanto las funciones son delegadas verbalmente; teniendo como principal responsable al gerente (dueño) como la más directa autoridad para la mayoría de las actividades que se realicen.

4.1.2 Giro De Negocio

Elaboración y comercialización de King Kong en diferentes presentaciones.

4.1.3 Línea De Productos

Actualmente la empresa cuenta con una variedad de productos de diferentes tamaños y peso al gusto del cliente, sus productos son reconocidos a nivel nacional, teniendo en cuenta que es el distribuidor principal a la ciudad de Lima y estas son quienes distribuyen el producto a diversas localidades y ciudades.(Tabla 2)

Tabla 2: Línea de Productos.

PRODUCTO	PESO (KG)
King Kong Redondo	2k
King Kong Redondo	¼ k
King Kong Redondo	1 k
King Kong Redondo	¾ k
King Kong Redondo	1/2 k
King Kong Plancha	600kg
King Kong Pequeñito	300kg
Bolsas de alfajor	Pequeño y Grande

Fuente: Empresa de King Kong "CHAFLOQUE"

Año: 2016

4.1.4 Misión

Satisfacer las necesidades de los clientes en cuanto a gusto y preferencia con un excelente producto con estándares de calidad.

4.1.5 Visión

Ser una de las empresas líder en el mercado nacional e internacional con los mejores profesionales competentes para brindar un mejor producto de calidad e innovando constantemente para un mejor producto a sus consumidores

4.1.6 Valores

Actualmente la empresa carece de documentos donde sea visible los valores de manera escrita, sin embargo el personal conoce de los valores que se manejan en el ámbito laboral de manera verbal ya que es el gerente quien les informa verbalmente.

4.1.7 Estructura Orgánica

Al realizar la recolección de la información en la empresa se identificó que laboran 10 trabajadores de manera permanente y un adicional de personal que labora de manera temporal o de medio tiempo, se identificó que su contabilidad es externa y el gerente es el encargado de la supervisión de las áreas de la empresa, los departamentos están distribuido de la siguiente manera:

a. Área de producción

Este departamento está compuesto por maquinaria que cumple la función de la unión

de los insumos y materia prima del productos, y el personal que labora en ella con la finalidad que el producto este en excelente estado para el consumidor final.

b. Oficina de compras

El encargado de llevar a cabo las operaciones que se realizan con los proveedores es la esposa del dueño de la empresa, quien es la encargada de llevar el control de los productos que se solicitan e insumos que son necesarios para la elaboración del producto, además de ser la responsable de realizar los depósitos y pagos diversos a los proveedores, lo cual conlleva a que se recepcione todo documento o comprobante de pago que serán necesarios para la contabilidad de la empresa.

Las compras se realizan frecuentemente pero no se cuenta con un documento probatorio (orden de compra) que facilite la compra de insumos aun sabiendo las ventas proyectadas para el día siguiente siendo un conocimiento empírico del gerente y sin tener un documento que lo sustente.

c. Oficina de almacén

No cuenta con un encargado de controlar la materia prima que es utilizada para la preparación del King Kong, la mercadería es ingresada y colocada en el ambiente designado, teniendo en cuenta la fecha de caducidad del producto a utilizar.

d. Oficina de venta

Actualmente no se cuenta por personal designado en esta oficina ya que los pedidos que son requeridos a la empresa son recepcionados por personas de confianza (hijos y/o esposa del dueño) la misma que son atendidas en el mismo día, dependiendo de la disponibilidad de la materia prima, en cuanto a lo solicitado por el cliente tiene la posibilidad de cancelar en efectivo o al crédito.

➤ Organigrama de la empresa de King Kong "CHAFLOQUE"

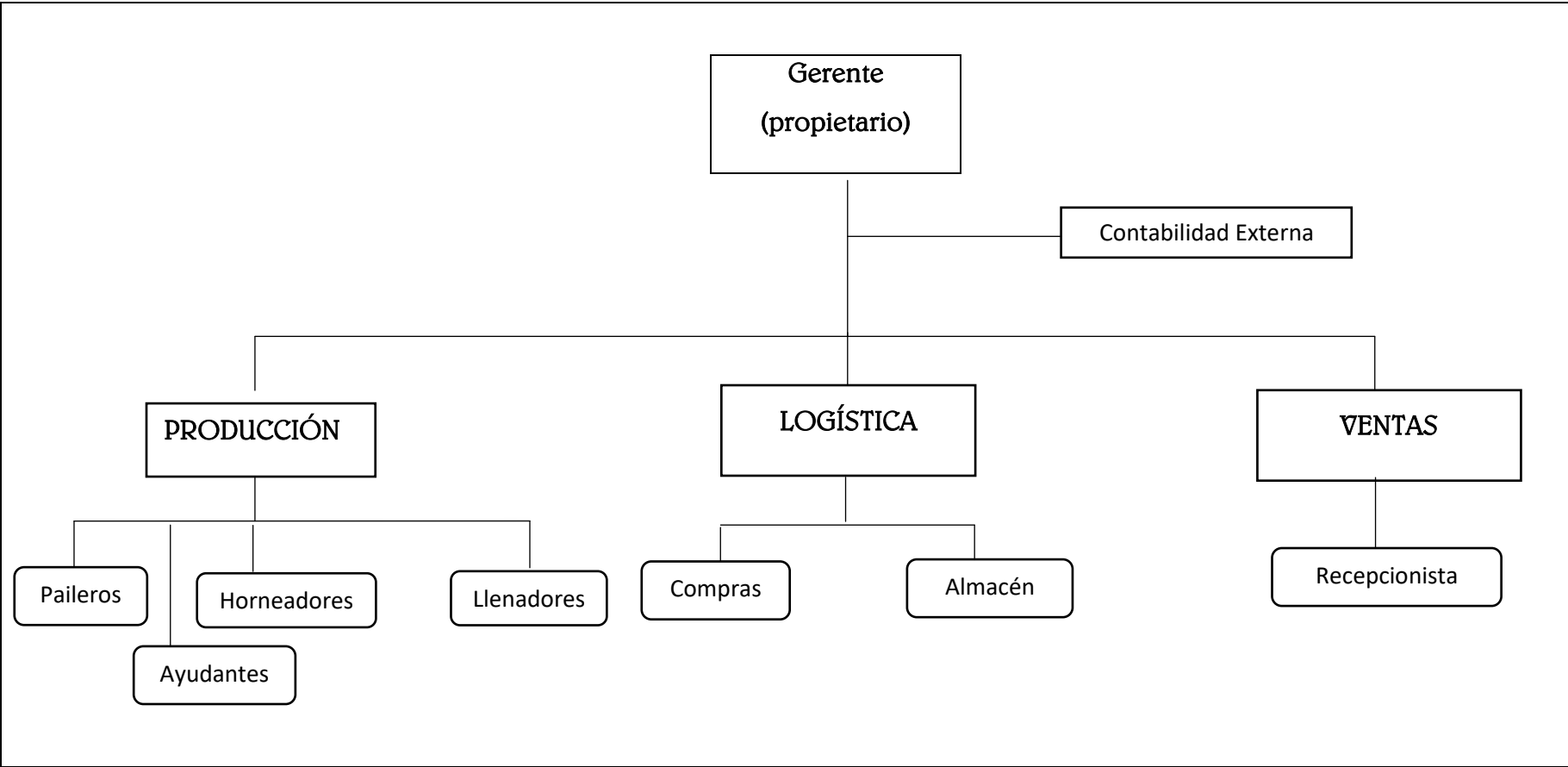


Figura 12: Organigrama de la empresa de King Kong "CHAFLOQUE"

Fuente: Empresa de King Kong "CHAFLOQUE"

AÑO: 2016

4.1.8 Manual de Buenas Prácticas de Manufacturera (BPM)

La inocuidad de los alimentos constituye un elemento fundamental para la protección de la salud humana, este manual de BPM constituye una herramienta importante y valiosa ya que éstas previenen y minimizan los riesgos de contaminación sanitaria de un alimento al querer centrarse el sistema en los factores claves que intervienen en la sanidad y calidad en la cadena alimenticia, el productor(a), procesador(a) y el consumidor(a) final pueden estar seguros de que se alcanza y mantienen los niveles deseados de calidad sanitaria es por eso que la empresa de King Kong "CHAFLOQUE" cuenta con este manual para la obtención de un producto con las características sanitarias satisfactorias que no generen daño a la salud del consumidor final. Pero no obstante la empresa aún está en proceso de mejoramientos por bien de la misma y para la satisfacción del consumidor.

4.1.9 Manual de Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento

La empresa de King Kong "CHAFLOQUE" cuenta con este manual la cual no es aplicada al 100% pero se tiene el conocimiento que deben cumplir los trabajadores para que el producto en elaboración esté libre de contaminación, bacterias, moho y la aparición de plagas de insectos,

4.1.10 Manual de Organización Y Funciones

El personal que labora en la empresa sabe las funciones que deben cumplir de acuerdo al segmento en el que son asignados al entrevistar al gerente de la empresa comentaba que estas funciones no están plasmadas en un manual de organización y funciones pero que el personal está al tanto de lo que debe hacer.

4.1.11 Análisis FODA

Al requerir la información acerca de su análisis FODA de la empresa, el gerente comentaba que no se encuentra plasmada pero que se conoce las fortalezas, oportunidades, debilidades y las amenazas que le implican y conlleva a la empresa a estar en constante evolución por la preferencia de del cliente en el mercado.

Tabla 3: Análisis FODA

<p style="text-align: center;">FORTALEZA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sus precios están relacionados a su calidad del producto que se ofrece. • El trato es personalizado gerente – cliente - proveedores. • Comercialización de los productos en forma directa. • Fácil acceso a financiamiento que tiene la empresa. 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generadora de trabajo para la población. • Marca reconocida en otros mercados.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con personal para su área de ventas y compras. • Falta de incursión a nuevos mercados. • Falta de publicidad • Falta de un manual de operaciones y funciones que garantice el desarrollo de las actividades por parte del personal. • Falta de un plan de contingencia ante posibles eventualidades. • Empaque del producto. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuevos Competidores con costos más bajos del producto. • Competencia desleal en cuanto a guerra de precios y entrada de nuevos competidores.

Fuente: Empresa de King Kong "CHAFLOQUE"

Año: 2016

4.2. Descripción del proceso productivo

4.2.1 Descripción general

El producto final está compuesto de 3 materias primas principalmente como son manjar, piña y galleta de King Kong el proceso de elaboración del manjar y piña en cuanto al principio de su conservación se basan en la concentración de sólidos especialmente azúcar lo que impide el ataque de microorganismos. El método utilizado en la preparación de la materia prima del dulce y piña para la elaboración del King Kong es el sistema de paila este es un proceso muy laborioso y tarda aproximadamente una hora dependiendo el punto de cocción que se necesita, asimismo de los procedimientos usados y de las fuentes de calor.

Este es un sistema que requiere de mucha destreza, y concentración, actualmente la planta de producción de las principales materias primas en elaboración tienen las siguientes características: cuentan con espacio suficiente tanto para equipos, materiales y trabajadores, el espacio es de paredes lavables, higiénica y buena iluminación, cuenta con servicio de agua y desagüe, contemplando que los espacios están distribuidas de manera adecuada para cada sector necesario.

- a. **Almacén:** lugar donde se guardan los insumos, materias prima para la producción en cuanto a elaboración de dulce de manjar, piña y galleta.
- b. **Preparación de manjar blanco y piña:** cada uno de las elaboraciones es manera indistinta para manjar blanco hay que mezclar: leche, azúcar y controlar el tiempo, para la elaboración de piña hay que mezclar: agua, yuca rayada y pesada, azúcar y los insumos necesarios como esencia de piña y benzoato de sodio.
- c. **Preparación de galleta:** en este proceso hay que tener los siguientes insumos y/o materias primas como son huevos, harina, esencia de vainilla, benzoato de sodio, entre otros se realizada la debida mezcla de todos estos ingredientes para luego la masa ser trasladada a una maquina moldeadora de hoja.
- d. **Moldeado:** esta máquina es la encargada de que la masa introducida salga en forma de hoja para luego ser cortada en sus respectivos moldes y tamaños que se desea para el King Kong.
- e. **Horneado:** una vez moldeado la masa se llevan al horno a temperatura media y es el hornero quien controla el tiempo para la cocción de la galleta.

4.2.2 Control interno en la empresa de King Kong "CHAFLOQUE"

El control interno es imprescindible para llevar a cabo una gestión eficaz de las empresas, y para tener seguridad de que los objetivos de la organización se van a lograr.

Si es cierto que el área de producción en la empresa de King Kong "CHAFLOQUE" no existe un manual de procedimientos ni de políticas del control interno formalmente establecidas, el conocimiento y experiencia del gerente de realizar y ejecutar las funciones y las actividades en base a lo empírico lo cual estaría llevando a solo algunas responsabilidades y que las funciones puedan determinar algún criterio en cuanto a control.

La empresa en mención no está al pendiente del control de calidad de los insumos que se reciben en la empresa para la elaboración de las materias prima, es por ende que en ocasiones le genera pérdida y retraso de tiempo. Se sabe que una empresa que elabora este producto debe tener en cuenta como mínimo 4 análisis básicos:

- a. Análisis organolépticos (color, olor, sabor, presencia de cuerpos extraños) tanto de la leche como del producto final.
- b. Prueba de acidez de la leche para determinar la cantidad de bicarbonato en la neutralización.
- c. Prueba de densidad, que nos permite comprobar si la leche ha sido aguada (adulterada) o no.
- d. Medición del PH

4.2.3. Flujograma Del Proceso Productivo

4.2.3.1 Flujograma de primer nivel

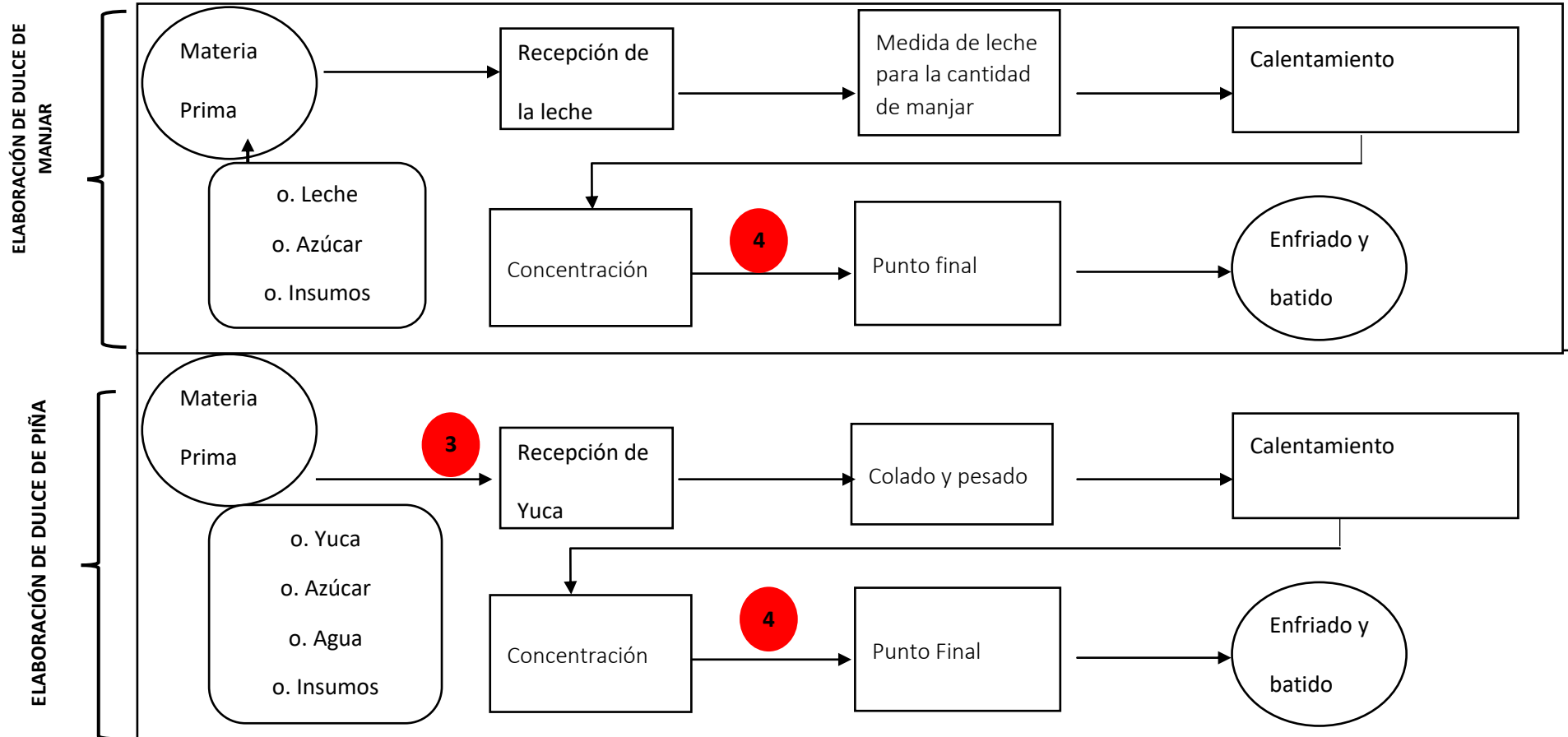


Figura 13: Descripción de los procesos de Materia Prima.

Fuente: Empresa King Kong "CHAFLOQUE".

● Indican las deficiencias encontradas, las mismas que se encuentran en el Cuadro de Deficiencias.

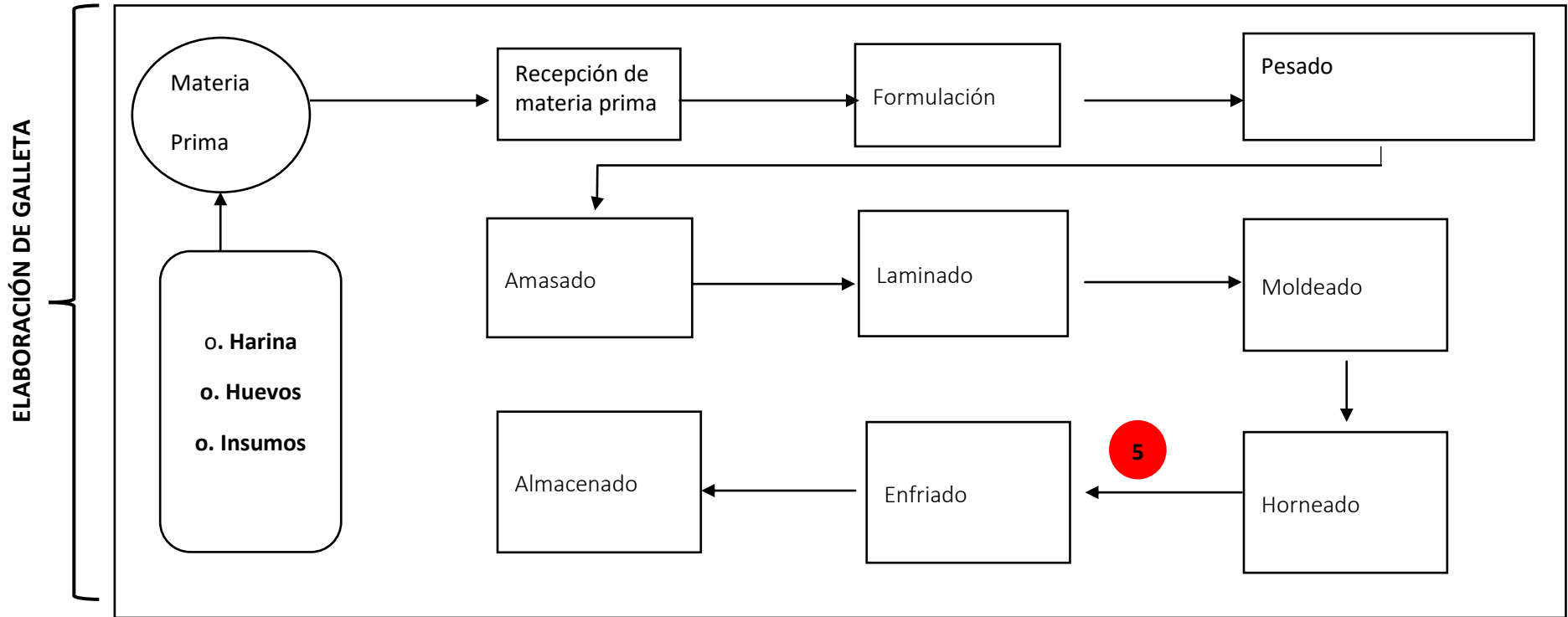


Figura 14: Descripción Materia Prima (Elaboración de Galleta)

Fuente: Empresa King Kong "CHAFLOQUE".

Legenda:

● Indican las deficiencias encontradas, las mismas que se encuentran en el Cuadro de Deficiencias.

4.2.3.2 Flujograma de segundo nivel

4.2.3.1 Flujograma de segundo nivel - identificado en el área de Producción.

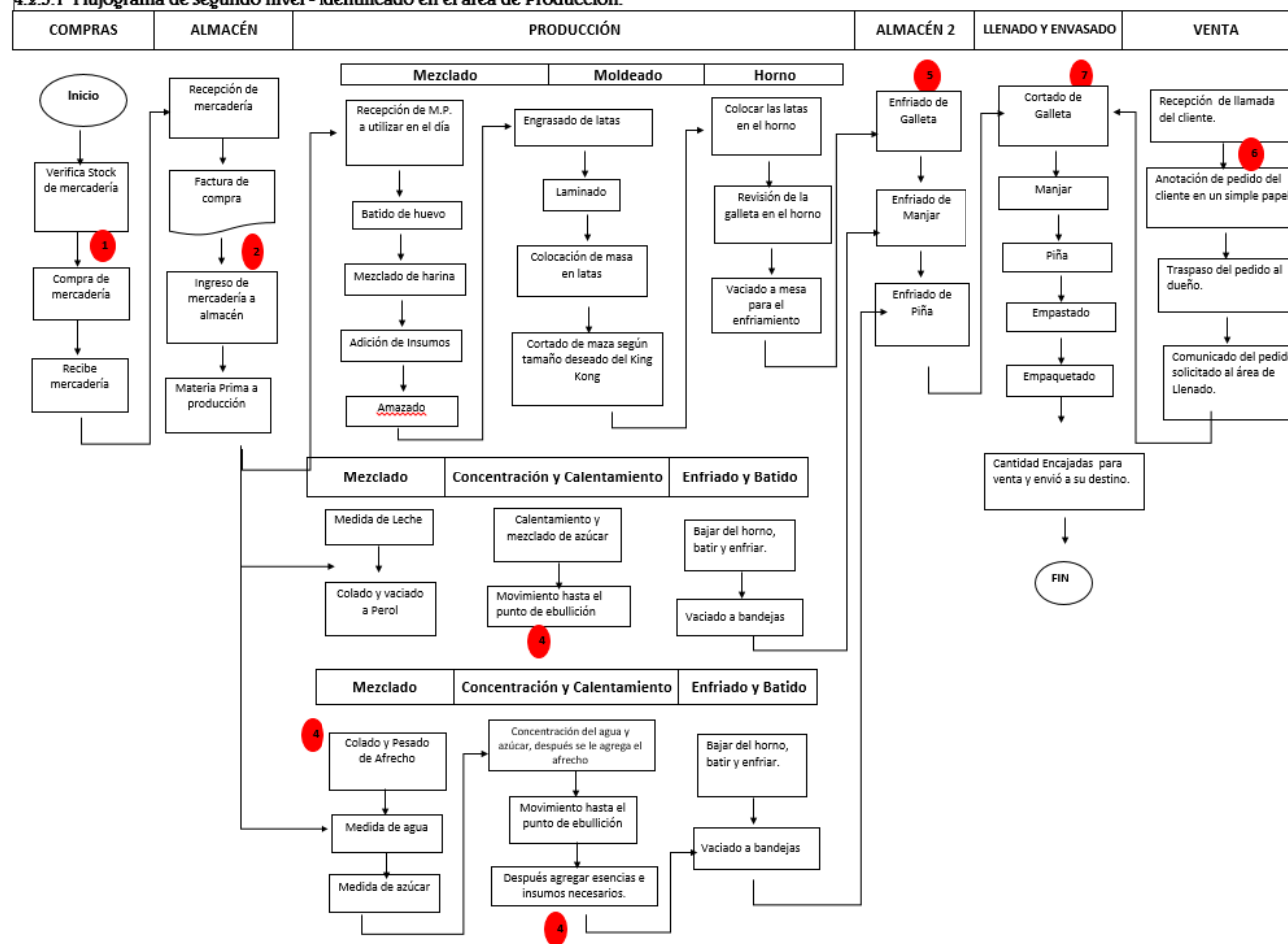


Figura 15: Descripción del Proceso General

Fuente: Empresa de King Kong CHAFLOQUE

Fecha: 2016

4.2.4. Diagnóstico de la Evaluación

De la evaluación realizada a la empresa de King Kong "CHAFLOQUE" mediante la aplicación de técnicas e instrumentos se logró determinar la situación actual en relación a las áreas que posee.

- Ausencia de Orden de Compra por parte del área de producción para solicitar insumos faltantes que son indispensables para la fabricación del producto, generando retraso en la elaboración de las materias prima.
- A pesar de contar con un kardex la empresa no tiene encargado para el control de entrada y salida de materia prima lo que genera no saber con exactitud el consumo de las mismas por parte de producción, produciendo que para la próxima venta no esté a disponibilidad la materia prima necesaria, además que se pueden extraviar productos ocasionando pérdida monetaria para la empresa.
- Falta de control de calidad en sus materias primas ya que no hay personal calificado que realice el análisis correspondiente y muchas veces genera pérdida de materia prima y retraso en la producción.
- Falta de Inspección en cuanto al punto de cocción de las materias primas para su presentación final, ya que no existe personal calificado y encargado para este procedimiento, lo que genera posibilidad de vencimiento anticipado del producto final.
- Falta de un lugar adecuado para el enfriamiento de la materia prima terminada, debido a la falta de equipos especializados es que la materia prima no puede ser utilizada en el momento necesario.
- Carece de Nota de Pedido que sustente lo que el cliente ha solicitado en cantidad de productos, ya que la recepción de pedidos son atendidos por la esposa del dueño o sus hijos en un simple papel, generando así la confusión de pedidos en el día según lo solicitado por los clientes.
- Falta de supervisión en las actividades laborales del personal porque realizan actividades fuera de lo establecido es decir no tienen ninguna relación en base al área de producción.

4.2.5. Esquema de Deficiencias.

Tabla 4: Cuadro de Deficiencias

ÁREA		DEFICIENCIA	CAUSA	EFFECTOS
	1	No existe Orden de Compra por parte del área de producción para solicitar insumos faltantes.	No contar con los insumos necesarios para producción	Retraso en la elaboración de productos.
	2	Falta de encargado para llevar control en almacén con Kardex.	No hay encargado de llevar el registro al día de kardex y saber con exactitud el consumo de las materias primas por parte de producción	Que suceda que para la producción no esté disponible la materia prima necesaria, además que se puedan extraviar productos ocasionando pérdida monetaria para la empresa.
	3	Falta de Control de Calidad en cuanto a materias primas(Yuca)	No hay personal encargado que realice el análisis correspondiente en cuanto a la materia prima inicial para producción.	Pérdida de materia prima y retraso en la producción.

	4	Falta de inspección en cuanto al punto final de cocción de sus materias prima y producto final.	No hay control por parte de un encargado para el punto de cocción final de la materia prima	Que el producto final se deteriore y tenga un vencimiento antes de lo establecido.
	5	No cuenta con lugar especializado para el enfriado de la materia prima.	Falta de equipos especializados para el enfriado de materia prima (manjar blanco; piña)	Que la materia prima no pueda ser utilizada en el mismo día.
	6	No existe un documento como Nota de Pedido que sustente lo solicitado por el cliente.	La recepción de pedidos se hace en un simple papel y no hay encargado específico.	Confusión en cuanto al pedido por los clientes.
	7	Falta de supervisión a los trabajadores en cuanto a sus actividades laborables.	No hay persona encargada para la supervisión	Pérdida de tiempo en la elaboración del producto.

Fuente: Empresa de King Kong "CHAFLOQUE"

Año: 2016

4.3. Resultados e Interpretación de la Aplicación de Indicadores de Gestión

4.3.1 Eficiencia

Aplicando formula de Calidad:

$$\text{Calidad} = \frac{\text{productos Rechazados}}{\text{Total producción}}$$

$$\text{Total del Indicador} = \frac{\Sigma \text{ de indicador}}{12} = 6\%$$

Nº	MES	TOTAL PRODUCCIÓN (Cant.)	PRODUCTOS RECHAZADOS (Cant.)	INDICADOR
1	ENERO	7600	80	11%
2	FEBRERO	7600	25	30%
3	MARZO	8000	0	0.0%
4	ABRIL	7500	0	0.0%
5	MAYO	8000	0	0.0%
6	JUNIO	8900	0	0.0%
7	JULIO	10000	0	0.0%
8	AGOSTO	9900	0	0.0%
9	SEPTIEMBRE	9900	0	0.0%
10	OCTUBRE	8000	0	0.0%
11	NOVIEMBRE	7500	20	30%
12	DICIEMBRE	5800	0	0.0%
	TOTAL	98700	125	6%

Tabla 5: Eficiencia de Calidad -Producción 2015

FAVORABLE	0% - 25%
MUY FAVORABLE	25% - 50%
DESFAVORABLE	50% - 75%
MUY DESFAVORABLE	75% - 100%

Fuente: Empresa de King Kong "CHAFLOQUE".

Como se puede apreciar la cantidad de productos rechazados no es significativa a pesar que el producto surge sus cambios debido al clima, lo que genera que el producto tienda a vencerse a un tiempo no previsto. Sin embargo la empresa brinda el mayor cuidado para que la producción enviada a diferentes destinos sea de la mejor calidad y propio para el consumo humano teniendo en cuenta los parámetros que rige DIGESA y otros requisitos que permiten mayor seguridad al consumidor, generando que los clientes realicen el pedido a diario.

Aplicando formula sobre el grado de satisfacción

$$\text{Grado de Satisfacción} = \frac{\text{Cantidad de reclamos}}{\text{Cantidad de Ventas}}$$

N°	MES	CANTIDAD VENTAS (Cant.)	CANTIDAD RECLAMOS (Cant.)	INDICADOR
1	ENERO	7600	10	13%
2	FEBRERO	7600	12	20%
3	MARZO	8000	0	0.0%
4	ABRIL	7500	0	0.0%
5	MAYO	8000	0	0.0%
6	JUNIO	8900	0	0.0%
7	JULIO	10000	0	0.0%
8	AGOSTO	9900	0	0.0%
9	SEPTIEMBRE	9900	0	0.0%
10	OCTUBRE	8000	10	10%
11	NOVIEMBRE	7500	10	10 %
12	DICIEMBRE	5800	0	0.0%
	TOTAL	98700	32	4%

Tabla 6: Grado de Satisfacción - Ventas 2015

FAVORABLE	0% - 25%
MUY FAVORABLE	25% - 50%
DESFAVORABLE	50% - 75%
MUY DESFAVORABLE	75% - 100%

Fuente: Empresa de King Kong "CHAFLOQUE".

El grado de satisfacción es favorable en un 4% aun sabiendo que las causas que lo originan son el cambio de clima, por lo que el cliente siempre se comunica con el dueño para realizar sus descargos por el rápido vencimiento del producto.

4.3.2 Eficacia

Aplicando formula de eficacia en ventas:

$$\text{eficacia en ventas} = \frac{\text{Ventas reales}}{\text{Ventas previstas}}$$

Tabla 7: Eficacia en las Ventas Proyectadas – 2015

Nº	MES	VENTAS REALES (Cant.)	VENTAS PREVISTAS (Cant.)	DIFERENCIA EN VENTAS (Cant.)	INDICADOR
1	ENERO	7600	0	0	0
2	FEBRERO	7600	0	0	0
3	MARZO	8000	0	0	0
4	ABRIL	7500	0	0	0
5	MAYO	8000	0	0	0
6	JUNIO	8900	0	0	0
7	JULIO	10000	0	0	0
8	AGOSTO	9900	0	0	0
9	SEPTIEMBRE	9900	0	0	0
10	OCTUBRE	8000	0	0	0
11	NOVIEMBRE	7500	0	0	0
12	DICIEMBRE	5800	0	0	0
	TOTAL	98700			

FAVORABLE	0% - 25%
MUY FAVORABLE	25% - 50%
DESFAVORABLE	50% - 75%
MUY DESFAVORABLE	75% - 100%

Fuente: Empresa de King Kong "CHAFLOQUE".

En cuanto a las ventas proyectadas la empresa no plantea el límite de ventas debido a que los clientes lo solicitan del día a día. Es por ello que mediante este indicador se identifica la proyección que debería tener como reserva la empresa, sin embargo siguen trabajando a calculo incierto.

Aplicando formula de eficacia en entrega de productos:

$$eficacia\ en\ entregas = \frac{Ventas\ con\ entrega\ en\ plazo}{Ventas\ entregadas}$$

Tabla 8: Eficacia en Entrega de Productos – 2015

N°	MES	VENTAS AL CONTADO (Cant.)	VENTAS A PLAZO (Cant.)	INDICADOR (%)
1	ENERO	7600	7600	100%
2	FEBRERO	7600	7600	100%
3	MARZO	8000	8000	100%
4	ABRIL	7500	7500	100%
5	MAYO	8000	8000	100%
6	JUNIO	8900	8900	100%
7	JULIO	10000	10000	100%
8	AGOSTO	9900	9900	100%
9	SEPTIEMBRE	9900	9900	100%
10	OCTUBRE	8000	8000	100%
11	NOVIEMBRE	7500	7500	100%
12	DICIEMBRE	5800	5800	100%
	TOTAL	98700	98700	100.0%

MUY DESFAVORABLE	0% - 25%
DESFAVORABLE	25% - 50%
FAVORABLE	50% - 75%
MUY FAVORABLE	75% - 100%

Fuente: Empresa de King Kong "CHAFLOQUE".

En cuanto a las ventas que son entregadas por la empresa hacia los clientes tienen un porcentaje muy favorable debido a que la mercadería solicitada por el cliente en el día es cubierta por la empresa en su totalidad.

Cuando la empresa no puede cubrir la mercadería a su totalidad debido a una factor que impide él envío genera la molestia del cliente lo que la empresa asume ese riesgo y comunica al encargado el no envío de la mercadería completa y que será cubierta al siguiente día a primera hora, completando dicha mercadería en su totalidad, para luego ser cancelada al momento del cobro por parte del dueño.

4.3.3 Productividad

Aplicando formula productividad de trabajo:

$$\text{Productividad de trabajo} = \frac{\text{Producción total}}{\text{Nº de trabajadores}}$$

Tabla 9: Productividad de Trabajo – 2015

Nº	MES	PRODUCCIÓN TOTAL (Cant.)	PERSONAL DE PRODUCCIÓN (Cant.)	INDICADOR (%)
1	ENERO	7600	8	11%
2	FEBRERO	7600	8	11%
3	MARZO	8000	10	13%
4	ABRIL	7500	10	13%
5	MAYO	8000	15	19%
6	JUNIO	8900	15	15%
7	JULIO	10000	15	15%
8	AGOSTO	9900	15	13%
9	SEPTIEMBRE	9900	13	15%
10	OCTUBRE	8000	12	15%
11	NOVIEMBRE	7500	10	13%
12	DICIEMBRE	5800	10	17%
	TOTAL	98700		14.17%

FAVORABLE	0% - 25%
MUY FAVORABLE	25% - 50%
DESFAVORABLE	50% - 75%
MUY DESFAVORABLE	75% - 100%

Fuente: Empresa de King Kong "CHAFLOQUE".

Como se puede observar la productividad del trabajo es favorable, sin embargo no cubre las expectativas de la empresa debido a las dificultades que presenta la misma en cuanto a su área de producción. La empresa debería gestionar estrategias para el área de producción siendo más eficiente y productiva y cubrir los pedidos solicitados por cada uno de los clientes.

4.4. Comparación de los Estados de Costos de Producción en sus Diferentes Procesos de Producción.

Actualmente la empresa de King Kong “CHAFLOQUE” realiza operaciones de acuerdo a los pedidos solicitados, en el transcurso del tiempo se ha podido detectar que sus operaciones considerables son entre los meses de Julio a Octubre y que entre estos meses la producción aumenta pero una de sus dificultades es cuando la materia prima principal no está en condiciones para su elaboración al 100% generando pérdida de tiempo así mismo pérdida de la materia prima lo cual ya no es recuperable y por ende retraso en el área de producción.

A continuación se detalla la Producción final del mes de julio – 2015, con toda la materia prima elaborada al 100% sin pérdida alguna.

4.4.1. Estado de costos de producción con materia prima al 100%

En el estado de resultados de producción se detallan los materiales directos, costos indirectos de fabricación y la mano de obra que conllevan la producción en su totalidad y así mismo la producción generada del mes de julio 2015 en un total de 10000 unidades.

- Estado de Resultados

Tabla 10: Estado de Resultado de Producción – julio 2015

Datos	King Kong de dos sabor /COMPLETO MP
Unidades realizadas	10000
MDU	8000.00
CIF	10000.00
MO	13440.00
Costo total del producto	31440.00
Costo unitario	8.00
Precio de venta	12
Venta total	120000
(Costo de ventas)	31440.00
Utilidad	88560.00

Fuente: Empresa de King Kong “CHAFLOQUE”

Tabla 11: Estado de Resultado de Producción - julio 2015

Gastos operativos	Total
Contador	900
Transporte de mercadería	4500
Total	5400

Utilidad Neta	83,160.00
----------------------	------------------

Fuente: Empresa de King Kong "CHAFLOQUE"

En la siguiente figura se puede apreciar que la Utilidad Neta con la utilización del 100% de toda la Materia Prima resulta un monto de S/.83,160.00, lo cual es muy satisfactorio para la empresa porque no generan pérdida de materia prima ni mucho menos tiempo lo cual son los componentes esenciales para la producción.

4.4.2. Estado de costos de producción con materia prima al 76%

En el estado de resultados de producción se detallan los materiales directos, costos indirectos de fabricación y la mano de obra que conllevan la producción en su totalidad y así mismo la producción generada del mes de Enero y Febrero 2015 es de 7600 unidades lo cual es muy usual ver estas cantidades para la estación de verano inclusive para festividades como son el Mes Morado donde es la venta del Turrón y Mes de Navidad donde es la venta del Panetón, es por ello la baja de la venta de King Kong en un 24%.

- Estado de Resultados

Tabla 12: Estado De Costos De Producción Con Materia Prima Al 76%

Datos	King Kong de dos sabores/PERDIDA MP
Unidades realizadas	7600
MDU	5000.00
CIF	5000.00
MO	13440.00
Costo total del producto	23440.00
Costo unitario	8.00
Precio de venta	12

Venta total	91200
(Costo de ventas)	23440.00
Utilidad	67760.00

Fuente: Empresa de King Kong "CHAFLOQUE"

Año: 2016

Tabla 13: Utilidad al 2016

Gastos operativos	Total
Contador	900
Transporte de mercadería	4500
Total	5400

Utilidad Neta	62,360.00
----------------------	------------------

Fuente: Empresa de King Kong "CHAFLOQUE"

En la siguiente figura se puede apreciar que la Utilidad Neta con la utilización del 76% de toda la Materia Prima resulta un monto de S/.62,360.00, lo cual no es muy satisfactorio para la empresa porque se generan por la pérdida de materia prima inclusive pérdida de tiempo lo cual son los componentes esenciales para la producción. Al generar pérdida de materia prima retrasa la producción y por ende generan a la empresa pérdida económica significativa.

4.5. Resultados de la aplicación del cuestionario de control interno según

Componente Coso I.

Al realizar el cuestionario de control interno estableciendo los componentes del COSO I se obtuvo la siguiente información.

4.5.1. Ambiente de Control

- La empresa de King Kong “CHAFLOQUE” no cuenta con un código de ética físico y por ende los trabajadores no conocen del mismo, siempre se les motiva a ser responsables y tener compañerismo entre todos.
- Las funciones y responsabilidades en el área de producción son informadas de manera verbal por parte del dueño, faltando así la implementación de un Manual de Organización y Funciones de manera física.
- No cuenta con procedimientos en cuanto a las medidas correctivas o de sanción para los trabajadores generando inseguridad e incomodidad para los trabajadores porque no conocen de las sanciones por incumplir funciones que se le sean asignadas.
- La empresa no tiene un plan de contingencia en caso de no contar con trabajadores necesarios para el área de producción, porque le generada retraso para poder cumplir con los pedidos de los clientes.
- Quien informa del trabajo a realizar a nuevos trabajadores lo da el mismo dueño, ya que no hay una capacitación previa al manipuleo de los productos.

4.5.2. Evaluación de Riesgos

- Falta de mecanismos para que se puedan identificar con facilidad los riesgos internos ya sea en el área de producción o alguna otra área por parte del personal que le esté generando pérdidas a la empresa.
- Las medidas de seguridad en cuanto al uso y manipuleo de productos y materiales peligrosos son escasos en la empresa.

4.5.3. Actividades de Control

- Para la recepción y despacho de los productos no hay establecido procedimientos concretos pero es el dueño quién vigila que la recepción de las materias prima sea la correcta así como el despacho de los productos finales ya que no hay personal

encargado.

- La empresa carece de sistema que le permita obtener documentación de manera correcta y oportuna para ser comunicada al cliente y de esta manera poder controlar de manera eficiente la documentación en mano.

4.5.4. Información y Comunicación

- La empresa aún no está en la capacidad de realizar y presentar informes financieros de manera oportuna ya que toda la información que se maneja en la empresa no es del todo confiables.
- Toda la información en la empresa se maneja de manera rutinaria y en caso se necesite la información de algún cliente pues la información demora en ser procesada, ya que toda la información se tiene anotado en simples cuadernos sin tener en cuenta los avances tecnológicos.

4.5.5. Supervisión

- Las supervisiones en el área de producción es realizada sorpresivamente por el dueño quien también está al pendiente de la producción, a pesar que las deficiencias no son detectadas a simple vista por el dueño pero si las conoce por mención de los trabajadores.
- Un dato importante es que no se realiza el análisis del producto terminado antes de su envase se sabe empíricamente que al cumplir los procesos y limpieza absoluta el producto queda apto para su consumo y se le asigna un vencimiento establecido que en su momento fue corroborado por DIGESA en sus inspecciones.
- No existen recomendaciones para los procesos o áreas que estén presentando dificultades ya que estas no son detectadas con facilidad debido a que no cuenta con mecanismos ni controles apropiados.

4.2 Discusión

La empresa de King Kong "CHAFLOQUE" en su situación actual está presentando debilidades en áreas que están relacionadas directamente con el área de producción si bien se sabe que un buen desarrollo de un Sistema de Control Interno permite la mejora de procesos en una empresa, al realizar las investigaciones necesarias se llegó a determinar la ausencia de mecanismos en los procesos que permitirían un mejor desarrollo y control.

Una de las deficiencias es la falta del manual de políticas y procedimientos especialmente para el área de producción no está detallado entre sus deficiencias pero se considera por tal motivo que los trabajadores saben sus funciones pero no del todo detallado lo cual tienen la obligación de preguntarle constantemente al dueño o a la esposa quien orienta, enseña y guía tanto a los trabajadores que laboran como a los nuevos que ingresan, en cuanto a la elaboración de los productos y la manipulación de los materiales e insumos.

Las funciones de cada trabajador es asignado por el dueño quien en algunas ocasiones tienen que realizar más de una función, la materia prima es recibida por dueños de la empresa, almacenada y retirada por cualquier trabajador de la empresa, se verifico la ausencia de las órdenes de compra por parte de producción por consecuencia que no se llegara a tener los insumos necesarios para la producción, esta observación es reiterativa, en cuanto a la recepción de pedidos de los clientes son anotados en un simple papel no habiendo control ya que los pedidos no son archivados generando que dichos papeles tiendan a perderse o confundirlos al momento de la entrega al dueño o trabajador para preparar el pedido solicitado, uno de estos problemas es de no colocar los nombres de los clientes solicitantes además no hay personal encargado para el área de ventas ya que la anotación de pedidos son recepcionados por los hijos o esposa del dueño, esta empresa no cuenta con un sistema donde se registren las ventas diarias ya que estas son anotadas en un cuaderno por parte del dueño sin contar con copias o adicionales, permitiendo que estos sean robados o perdidos.

En cuanto a la preparación del manjar y piña las medidas de estos solo lo saben los dueños y cuando ellos no se encuentran en la empresa quien queda a cargo son los hijos quienes están al pendiente de toda la producción.

A pesar de contar con kardex no se realiza inventarios físicos ya que no hay personal encargado que se dedique a realizar esta función generando que la empresa

pueda obtener pérdidas o robos en su almacén.

Si bien el autor Eduardo Kohler define el Control Interno como una metodología general con la cual se lleva a cabo la administración dentro de una organización dada; asimismo cualquier de los numerosos medios para supervisar, dirigir la operación u operaciones en general de una empresa, ayudando al mejoramiento de la misma

En la empresa de King Kong "CHAFLOQUE", se diseñó un cuadro donde se expone la situación actual de la empresa, las deficiencias que tiene, cuáles son sus causas y sus efectos que se generan en ella. (Ver tabla 04).

V. PROPUESTA

El realizar la propuesta de mejora en el área de producción de la empresa de King Kong **CHAFLOQUE** es por las considerables deficiencias que se han podido identificar en base a la información obtenido mediante la entrevista, encuesta y observaciones realizadas en la misma área así como a los trabajadores responsables, de dicha información se ha obtenido que el área de producción cuenta con deficiencias considerables al igual que riesgos básicamente identificables a simple vista lo cual genera que la empresa no realice su producción a la totalidad generándole pérdidas económicas y por ende no abastece en su totalidad a sus clientes, para solucionar o por lo menos subsanar estas deficiencias y riesgos se diseña la siguiente propuesta de un Manual Operaciones y Funciones específicamente para el área de Producción en cuanto a los procesos, funciones que debe desarrollar la persona o personas encargadas en el área.

5.1. Implementación del MOF en el Área de Producción

5.1.1. Descripción de las funciones para el cargo

Tabla 14: Descripción de las Funciones para el Cargo de Jefe de Producción

Nombre del Cargo:	Jefe de Producción
Dependencia Jerárquica:	Dueña
Número de Personas a cargo:	9
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> – Supervisar la transformación de la materia prima que se manejan durante todo el proceso del King Kong. – Responsable de las existencias de materia prima, material de empaque y productos en proceso. – Entrena y supervisar el desempeño del personal a su cargo en cada proceso así como también el de la maquinaria. – Coordinar las labores del personal. – Velar por la calidad del producto. – Garantizar el cumplimiento de la totalidad de la producción. – Ejecuta planes de mejora y de procesos. – Emite informes. Analiza resultados, genera reportes de producción que respalden la toma de decisiones. 	

<ul style="list-style-type: none"> - Cumple y hace cumplir los manuales de Buenas Prácticas de Manufactura. - Ejecuta y supervisa planes de seguridad industrial. - Controla la higiene y limpieza del área de producción.

Fuente: Elaboración Propia

Fecha: 2016

Tabla 15: Descripción de las Funciones del Elaborador de la Galleta de King Kong

Nombre del Cargo:	Elaborador de Galleta de King Kong
Dependencia Jerárquica:	Jefe de Producción
Número de Personas a cargo:	2
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> - Administrar y elaborar la mezcla de la materia prima que se manejan durante todo el proceso de elaboración de la galleta de King Kong. - Responsable de la materia prima en su área para la elaboración de la galleta. - Satisfacer las necesidades del cliente. - Cumplir con la manipulación de los insumos necesarios para el producto. - Coordinar las labores del personal de apoyo. - Supervisar el desempeño del personal de apoyo. 	

Fuente: Elaboración Propia

Fecha: 2016

Tabla 16: Descripción de las funciones del Elaborador de Manjarblanco y Piña

Nombre del Cargo:	Elaborador de Manjarblanco y Piña
Dependencia Jerárquica:	Jefe de Producción
Número de Personas a cargo:	Ninguna
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> – Administrar y elaborar la mezcla de la materia prima que se manejan durante todo el proceso de elaboración del manjarblanco y piña. – Responsable de la materia prima en su área para la elaboración manjarblanco y piña. – Satisfacer las necesidades del cliente. – Cumplir con la manipulación de los insumos necesarios para el producto. 	

Fuente: Elaboración Propia

Fecha: 2016

Tabla 17: Descripción de las Funciones de los Ayudantes

Nombre del Cargo:	Ayudante
Dependencia Jerárquica:	Jefe de Producción
Número de Personas a cargo:	Ninguna
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> – Administrarla materia prima necesaria que se manejan durante todo el proceso según su área. – Estar atento a la cocción y tiempo de los productos (manjarblanco, piña o galleta). – Cumplir con la manipulación de los insumos necesarios para el producto. – Mantener la limpieza de los utensilios para ser utilizados por los encargados de las áreas. 	

Fuente: Elaboración Propia

Fecha: 2016

5.2. Flujograma Propuesto

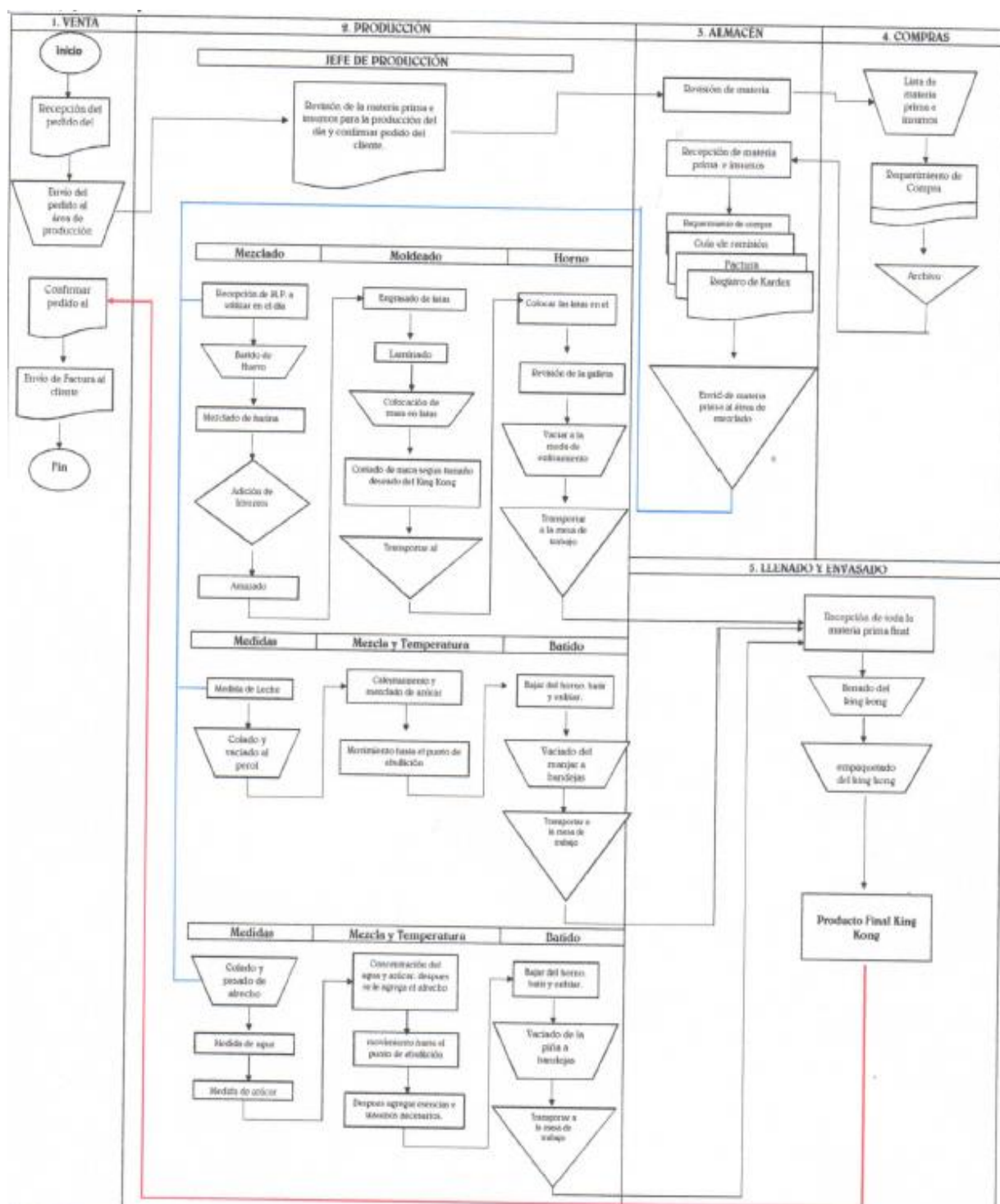


Tabla 18: Flujograma Propuesto

Fuente Elaboración Propia

Fecha: 2016

5.3. Descripción de los Procedimientos de cada Oficina vinculada en el Proceso Productivo de la empresa de King Kong Chafloque

5.3.1. Procedimiento de la Oficina de Compras

Los jefes encargados de la elaboración de la galleta de alfajor, galleta de King Kong, elaboración de manjarblanco y elaboración de piña, deberán alcanzar al término del día la relación de los insumos o materias primas faltantes para la producción del día siguiente.

Tabla 19: Requerimiento de Compras

Procedimiento N° 01	Requerimiento De Compras
Objetivo	Identificar el límite de stock de insumos y/o materia prima.
Mediante el siguiente proceso se deberá identificar la mercadería en almacén caso contrario se deberá emitir los documentos necesarios detallados a continuación para la compra de los mismos.	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Comprobar la mercadería en almacén para su disposición de las áreas solicitantes según kardex. 2. Generar el requerimiento de compra de la mercadería 3. Documentar los pedidos realizados por las áreas correspondientes. 	

Fuente: Elaboración Propia

Año: 2016

Tabla 20: Modelo de Requerimiento de Compra.

N° de Requerimiento:	
Fecha:	
Nombre del Solicitante:	
Puesto:	
Motivo de la Compra:	
Pedido:	
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> Firma del Solicitante	

Fuente: Elaboración Propia

Año: 2016

Tabla 21: Selección del Proveedor

Procedimiento N° 02	Selección del Proveedor
Objetivo	Seleccionar la mercadería de calidad según especificaciones del requerimiento.
<p>Mediante el siguiente proceso se encargaran de analizar las ofertas por parte de los proveedores en cuanto a materia prima e insumos necesarios para la producción del King Kong de 2 sabores.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contactar al proveedor, solicitándole carta de presentación. 2. Solicitar las especificaciones técnicas / protocolo de análisis y una muestra del producto. 3. Si el proveedor cumple con las especificaciones dela empresa entonces se solicita el producto. 4. Visita de evaluación al establecimiento del proveedor. 5. Garantizar el abastecimiento de materia prima e insumos aún en periodos de escasez. 6. Cotización de por lo menos 2 o 3 proveedores. 7. Evaluar alternativas convenientes en precio y calidad. 8. Calificación de Proveedores. 	

Fuente: Elaboración Propia

Año: 2016

FICHA DEL PROVEEDOR					
1. IDENTIFICACIÓN DEL PROVEEDOR					
Razón Social :			N° RUC:		
Dirección :			Departamento :		
Provincia :			Distrito:		
2. REPRESENTANTE LEGAL					
Nombre y Apellidos:			DNI:		
3. DOCUMENTACIÓN					
Carta de presentación (si/no)			Especificaciones Técnicas/Protocolo de Análisis (si/no)		
4. EVALUACIÓN					
CRITERIO	PUNTAJE	OBSERVACIONES	PUNTAJE	CONDICIÓN FINAL	
Calidad del producto (1 - 4)			Muy bueno 9-10		
Se cumple con la entrega oportuna de las especificaciones técnicas/protocolo de análisis (1 - 3)			Bueno 6-8		
			Regular 4-5		
Registro Sanitario de los productos (1 - 3)			Malo 0-3		
TOTAL					
MODALIDAD DE LA OPERACIÓN					
Comercial (Mayorista /Minorista)		Industria (Nacional / Extranjero)		Tamaño de la Empresa (micro, pequeña, mediana, gran empresa)	

GERENTE

Figura 16: Ficha de Proveedor

Fuente: Elaboración Propia

Año: 2016

a) Para la evaluación del proveedor se tomara en cuenta

- Calidad del producto: La cual se verificara antes de realizarse la compra y en el momento de recepción del producto (una vez escogido el proveedor y realizado el pedido). Esta verificación de calidad se basara en las características sensoriales de cada materia prima e insumos de acuerdo a las especificaciones técnicas.
- Si el proveedor cumple con la entrega oportuna de las especificaciones / protocolos de análisis de cada materia prima e insumos al momento de la recepción y si estos cumple con las especificaciones técnicas requeridas por la empresa.

Para el caso de azúcar y aquellas harinas que no cuenten con protocolos de análisis se toman muestras, para realizar análisis sensoriales y determinación de humedad.

Los resultados de estos análisis deberán estar dentro de los rangos establecidos en las especificaciones técnicas.

- El servicio post-venta ofrecido por el proveedor.

El jefe de producción y el dueño evalúan a los proveedores según los criterios anteriormente citados y los califican según la tabla adjunta. Los resultados de la evaluación y selección se registran en el formato:

FICHA DEL PROVEEDOR.

CALIFICACIÓN	PUNTAJE
Muy Bueno	9 – 10
Bueno	6 – 8
Regular	4 – 5
Malo	0 – 3

5.3.2. Procedimiento de la Oficina de Almacén

Tabla 22: Recepción de Mercadería

Procedimiento N° 01:	Recepción De Mercadería
Objetivo:	Recepcionar mercadería de buena calidad para la elaboración de la producción del King Kong.
<p>La recepción de la mercadería se realiza en base al requerimiento consolidado solicitado por la dueña en una orden de compra lo cual deberá contener:</p> <ol style="list-style-type: none"> Especificaciones del producto. Cantidad. Recepción de la factura y guía de remisión verificando el estado de los productos. Tiempo de entrega Contabilización de la mercadería para su ingreso. Ingreso de la mercadería en el registro kardex para su control de entrega. La documentación recibida de la compra de mercadería se envía al contador para su registro contable y archivo. 	

Fuente: Elaboración Propia

Año: 2016

5.3.3. Procedimiento del Área de Producción

Tabla 23: Pedido de Mercadería

Procedimiento N° 01	Pedido de Mercadería
Objetivo	Cumplir con los pedidos de los clientes en la totalidad posible.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción de la lista de pedido (orden de compra) por parte de los clientes a través de una llamada telefónica. 2. Revisar el estado del cliente. (Tiempo Límite de cancelación del pedido) 3. La orden de pedido es enviada al jefe de producción para la producción del día. 4. Registrar y procesar la factura correspondiente por parte del responsable de la emisión de factura. 	

Fuente: Elaboración Propia

Año: 2016

Tabla 24: Despacho de Mercadería

Procedimiento N° 02:	Despacho de Mercadería
Objetivo:	Realizar la entrega de la mercadería solicitada en la totalidad al cliente.
<ul style="list-style-type: none"> • Toda entrega del producto está sujeta a recargos adicionales previa comunicación con el cliente ya que el pedido se envía al destino solicitado (Lima, Arequipa, Piura u otros), con entrega de la Guía y factura respectiva con el posterior pago de la mercadería cobrada por el dueño. • Para un nuevo cliente este deberá acercarse a las instalaciones de la fábrica para retirar su pedido junto a su Guía y Factura respectiva realizando el pago respectivo. • Enviar la factura a la oficina de venta para realizar la programación del cobro de la mercadería enviada (Venta al crédito). 	

Fuente: Elaboración Propia

Año: 2016

5.3.4. Procedimiento de la Oficina de Ventas

Tabla 25: Registro de Venta al Crédito.

Procedimiento N° 01:	Servicio de Venta al Crédito
Objetivo:	Garantizar el Compromiso y Cobro de la mercadería enviada al cliente.
<p>Este servicio se lleva a cabo en coordinación con el dueño de la empresa debido a que el maneja la información necesaria por cada cliente al que se le envía la mercadería lo cual se detalla en los siguientes ítems.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de la relación de clientes de confianza. • Carta de compromiso de pago por cliente. • Plazo de cobro de la mercadería enviada a la ciudad de Lima es de 1 mes. • El cliente nuevo deberá realizar el pago previo de la mercadería a envío, lo cual dicho pago se sustentara con el ingreso del dinero en la cta., del dueño de la empresa. 	

Fuente: Elaboración Propia

Año: 2016

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

1. En cuanto a la descripción de la empresa de King Kong se detalló el giro del negocio, líneas de producto, misión, visión, su estructura orgánica, asimismo se detalló los departamentos con los que cuenta la empresa que son : Dep. de Producción, Ofic. de Compras, Ofic. de Almacén y Ofic. de Venta. Asimismo se encontró que cuenta con dos manuales que son el BPM y Manual de Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento. Se identificó deficiencias en la falta de una Manual de Organizaciones y Funciones y en cuanto a la falta de identificación de su Análisis FODA. Para el detalle de la descripción del proceso productivo se identificó sectores para la elaboración del Producto Final entre ellos se tiene almacén, Preparación del manjarblanco y piña, preparación de galleta, moldeado y finalmente el horneado.
2. Mediante la elaboración de los diagramas de flujo del área de producción se logró identificar las deficiencias que generalmente son los puntos críticos de la empresa y no solamente de esa área sino que aplicando estos flujogramas en las demás áreas se identificaron aún más deficiencias como lo detalla en la Figura 11 (Flujograma de Segundo Nivel).
3. Durante la evaluación en el área de producción de la empresa de King Kong "CHAFLOQUE" se pudo determinó que las actividades que se realizan presentan ineficiencia en cuanto a las funciones que se realizan lo que no permite que se tome decisiones de manera oportuna, incluyendo que el personal designado en el área carece de perfil y habilidades necesarias para el puesto en el que son asignados. Asimismo la empresa de King Kong no cuenta con el área de control de calidad, el cual la materia prima en su estado final no es analizado como corresponde en un laboratorio que se encargaría de realizar dicha operación para posteriormente ser envasado y obtener el producto final.
4. Al evaluar el proceso de control interno del área de producción de la empresa de King Kong concluimos que esta influye significativamente en la gestión del área, comprobando que el control interno no se desarrolla de

manera eficiente y eficaz debido a la falta supervisión en dicha área por lo que los procedimientos que se realizan no permiten un óptimo desarrollo de las actividades que se realizan.

5. Aplicando indicadores se verifico la eficiencia, eficacia y la productividad que se genera en el área de producción la cual como resultado se obtuvo:

- Eficiencia: **Calidad** = $\frac{\text{productos Rechazados}}{\text{Total producción}}$

$$= 6\%(\text{Aceptable})$$

$$\text{Grado de Satisfacción} = \frac{\text{Cantidad de reclamos}}{\text{Cantidad de Ventas}}$$

$$= 4\% (\text{Aceptable})$$

- Eficacia:

$$\text{eficacia en ventas} = \frac{\text{Ventas reales}}{\text{Ventas previstas}}$$

$$= 0 (\text{Aceptable})$$

$$\text{Eficacia en entregas} = \frac{\text{Ventas con entrega en plazo}}{\text{Ventas entregadas}}$$

$$= 100.0\%(\text{Aceptable})$$

- Productividad:

$$\text{Productividad de trabajo} = \frac{\text{Producción total}}{\text{Nº de trabajadores}}$$

$$= 14.17\%(\text{Aceptable})$$

6. Se realizó una propuesta para mejorar el sistema de todo el área de producción lo cual conlleve a que todo el pedido solicitado por el cliente sea entregado de manera oportuna previniendo posibles faltantes de materia prima o insumos.

6.2. Recomendaciones

1. Implementar un Manual de Organización y Funciones que permitan evaluar el adecuado desempeño de las funciones y procesos de la empresa de King Kong "CHAFLOQUE".
2. Proponer procedimientos que permitan identificar las deficiencias de manera oportuna.
3. Solicitar la incorporación del área de control de calidad que va a permitir que se establezcan y se cumplen normas que aseguren el cumplimiento de las especificaciones del producto en cuanto a la materia prima en su punto final de esta manera controlar la calidad del producto realizando inspecciones o pruebas de muestreo, para verificar que las características del mismo sean óptimas y que su función principal sea asegurar que todos sus productos cumplan con los requisitos mínimos de calidad.
4. Se recomienda establecer indicadores de gestión para que se puedan identificar las variaciones en todas las áreas de la empresa para lograr la eficiencia en todas sus operaciones que realice la empresa de King Kong "CHAFLOQUE".
5. Al implementar un sistema de control interno permitirá a la empresa identificar posibles riesgos y no solo eso sino que además evitaría problemas en las áreas que presenta la empresa con la supervisión adecuada por un jefe de área.
6. Tomar medidas correctivas a través de la propuesta a implementar y dar seguimiento al cumplimiento de las actividades encomendadas a cada área para lograr la eficiencia de la gestión en el área de producción de la empresa de King Kong.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, J. (2005). Auditoría y Control Interno. Madrid: Grupo Cultural.
- Álvarez, O. (2007), Auditoria gubernamental- técnicas y procedimientos. Editorial el pacífico. Lima-Perú.
- Abad, S. & Solórzano, M. (2012). Tesis Diseño y Propuesta de un Modelo de Gestión Por Procesos para una Empresa Industrial y Comercial: Guayaquil.
- Bravo, M. (2000), Control Interno. Perú: San Marcos.
- Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., Tejedor, F. (2002), Guía para una Gestión basada en Procesos. Instituto Andaluz de Tecnología, Andalucía.
- Cepeda, A. (2006). Auditoría y Control Interno. Bogotá: Ecoe.
- Cerrón, J.L. (2006), Sistema de Gestión de la Calidad Basado en Procesos, Trujillo: Editorial de la CMPSA.
- Estupiñan, R. (2006). Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales. Análisis de Informe COSO I y II. 2da Edición, Bogotá: Ecoe.
- Gómez, J. (2004). El Control Interno en los negocio: España: Paraninfo
- Galloway, D. (1998), Mejora Continua de Procesos Cómo rediseñar los procesos con diagramas de flujo y análisis de tareas, México D.F: Gestí.
- ISO 9000:2000 (1999), Sistemas de gestión de la calidad-Fundamentos y vocabulario, American Society for Quality, Ginebra.
- James, H. (1991). Mejoramiento de los Proceso de la Empresa, McGraw-Hill.
- J & Fernández. (1999). Gestión de la calidad orientada a los procesos, Conceptos generales sobre procesos, Madrid.
- Kohler, E. (1995). Control Interno metodología: Madrid: Cultural SA.
- Lucas, P. (2014). Memoria gestión de las empresas por proceso
- Landeau, R. (2007). Elaboración de Trabajos de Investigación. Venezuela: Alfa.
- Mantilla, S. (2005). Auditoría del Control Interno: Ediciones: Colombia.
- Perdomo, A. (2004). Fundamentos de Control Interno. México: Thomson.
- Rodríguez, V, J. (2009) control interno un efectivo sistema para la empresa, México: Trillas.
- Toro, I. & Parra, R. (2006). Método y conocimientos, Metodología de la

investigación. Colombia: universidad EAFIT.

Whittington, R., & Pany, K. (2000). Auditoría. Un enfoque integral. Bogotá, Colombia: Pearson.

VIII. ANEXOS

8.2. Anexo N° 01: Matriz de Consistencia

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	MARCO TEÓRICO	OBJETIVOS	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLES
¿De qué manera al evaluar el sistema de control interno aplicando metodología COSO I en la empresa de King Kong "CHAFLOQUE", contribuirá a mejorar la gestión del proceso productivo?	<p>I. INTRODUCCIÓN</p> <p>II. MARCO TEÓRICO</p> <p>2.1 Antecedentes del Tema</p> <p>2.2 Bases Teórico Científicas</p> <p>2.2.1. Sistema de Control Interno</p> <p>2.3. Metodología COSO I</p> <p>2.4. Gestión</p> <p>2.5. Proceso Productivo</p> <p>2.6. Norma Sanitaria Para La Fabricación, Elaboración Y Expendio De Productos De Panadería, Galletería Y Pastelería</p> <p>III. Metodología</p> <p>IV. Resultados</p> <p>4.1 Empresa King Kong "Chafloque"</p> <p>4.1.1 Descripción De La Empresa</p> <p>4.2. Descripción Del Proceso Productivo</p> <p>4.3. Resultados E Interpretación De La Aplicación De Indicadores De Gestión</p> <p>4.4. Comparación De Los Estados De Costos De Producción En Sus Diferentes Procesos De Producción.</p> <p>4.5. Resultados De La Aplicación Del Cuestionario De Control Interno Según Componente Coso I.</p> <p>V. DISCUSIÓN</p> <p>VI. PROPUESTA</p> <p>VII. CONCLUSIONES</p> <p>VIII. RECOMENDACIONES</p> <p>IX. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.</p> <p>X. ANEXO</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>➤ Evaluar el sistema de control interno del proceso productivo identificar las deficiencias que permita mejorar la gestión en la empresa.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Describir la empresa y el área de producción de la empresa de King Kong "CHAFLOQUE". • Elaboración de diagrama de flujo del área de producción e identificación de los puntos críticos. • Aplicar cuestionarios de control interno al área de producción de la empresa e identificar las oportunidades de mejora. • Diagnóstico del sistema de control interno del proceso productivo (cuadro de deficiencias) • Aplicar Indicadores de Gestión. • Estrategias para la mejora de la Gestión. 	<p>Si se realiza la evaluación del sistema de control interno, entonces generará una mejora en la gestión del proceso productivo de la empresa de King Kong "CHAFLOQUE".</p>	<p>CLASIFICACIÓN DE LAS VARIABLES</p> <p>Según su Naturaleza</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control Interno: variable cualitativa • Gestión por Proceso: cuantitativa/ cualitativa <p>Según su Rol</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control Interno: variable Independiente • Gestión por Proceso: variable Dependiente.

Tipo de estudio y diseño de investigación	Métodos	Técnicas e instrumentos	Población y Muestra
<p>El tipo de investigación es Aplicativo. Depende de los descubrimientos y avances de la investigación básica y se enriquece con ellos, pero se caracteriza por su interés en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos. La investigación aplicada busca el conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar.</p> <p>TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN</p> <p>Las técnicas a utilizar para la presente tesis son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Observación: técnica que nos servirá para la recolección de datos en la empresa de King Kong que nos permita realizar el registro de una forma metódica y sistemática del comportamiento del objeto, cuyo objetivo al aplicar esta técnica es describir los comportamientos y poder analizarlos mediante las herramientas necesarias. • Encuestas: esta técnica nos permitirá recabar información ya sea oral o escrita de la muestra seleccionada, la cual nos servirá para ser utilizada como fuente importante de la investigación que se realizara en la empresa de King Kong "CHAFLOQUE". 	<p>El método de investigación que se utilizara es el método empírico. Están basados en el conocimiento dado por la experiencia una vez que se realizan numerosas observaciones de la realidad.</p>	<p>TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN</p> <p>Las técnicas a utilizar para la presente tesis son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Observación: <ul style="list-style-type: none"> - Ficha de Observación: son aquellos instrumentos donde se registra la descripción detallada de lugares, personas que forman parte de la investigación en este caso a la empresa - Lista de cotejo: a través de su aplicación se obtendrá información sobre conductas y acontecimientos habituales de los trabajadores y permite conocer aspectos como intereses, actitudes, habilidades, destrezas, etc. ➤ Encuesta <ul style="list-style-type: none"> • Guía de encuesta y entrevista: Serán utilizados como medios para recolectar información del personal de la empresa o (Gerente) lo cual nos permita conocer cómo se encuentra la empresa de King Kong "CHAFLOQUE". Así mismo se utilizara el cuestionario prediseñado con la finalidad de obtener información de la muestra seleccionada. 	<p>➤ POBLACIÓN MUESTRAL</p> <p>La población muestral se define como aquel conjunto de elementos que son el objeto de estudio y las personas encargadas de las operaciones por lo tanto en el presente trabajo la población muestral está conformada por el gerente y los 10 trabajadores de la Empresa de King Kong "CHAFLOQUE", en donde se desarrollan todas las actividades que conforman el plan de investigación.</p>

1. Anexo N° 02: Guía de Entrevista



> Objetivo:

Estimado gerente reciba un grato y cordial saludo mediante la presente entrevista se pretende para obtener información referente a la gestión y los procesos del área de producción de la empresa de King Kong "CHAFLOQUE".

EMPRESA	
NOMBRE	
EDAD	
CARGO	
TIEMPO DE SERVICIO	
FECHA DE ENTREVISTA	

1. ¿Cómo se inició la empresa y por qué escogió este rubro de empresa?
2. ¿Qué productos comercializa y cuáles son sus principales clientes?
3. ¿Cuántos trabajadores laboran en la empresa?
4. ¿El personal que labora en la empresa es capacitado en el manipuleo de los insumos del área de producción?
5. ¿La empresa cuenta con un Manual de Operaciones y Funciones para el área de producción?
6. ¿Se realiza reuniones mensuales para conocer la satisfacción o problemas que enfrentan los trabajadores?
7. ¿La empresa cuenta con un Manual de Procedimientos Estandarizados para el área de producción? De ser sí, ¿es de conocimiento del personal?
8. ¿Cuáles son los procesos que realiza la empresa en el área de producción, puede explicar cuál es el procedimiento en cada uno de ellos?

9. ¿De qué forma la empresa controla que los procesos del área de producción se realicen correctamente?
10. ¿Se ha realizado una auditoria interna anteriormente?, ¿Cuál es su apreciación?
11. ¿Considera usted importante el desarrollo de una auditoria interna para mejorar la gestión de la empresa? ¿porque?
12. ¿Cree usted que es importante controlar oportunamente las deficiencias identificadas mediante la aplicación de un control interno en el área de producción?

2. Anexo N° 03: Cuestionario de Control Interno

CUESTIONARIO CONTROL INTERNO

ÁREA:	PRODUCCIÓN
NOMBRE DEL RESPONSABLE:	Percy Fernando Effio Llontop
CARGO:	Jefe de Producción

Estructura Organizativa

N°	CRITERIO DE EVALUACIÓN	SI	NO	DESCONOZCO	OBSERVACIÓN
1	¿Cuenta la Empresa con un Manual de Organización y Funciones para el área de producción?		X		
2	¿Existe un Manual Operativo Exclusivamente para el área de Producción?		X		

PRODUCCIÓN

3	¿El área de producción está restringida a personas ajenas a la organización?	X			
4	¿El área de producción cuenta con procedimientos de manejo de residuos sólidos?		X		
5	¿Se capacita al personal de planta?	X			Se hace capacitaciones pero muy pocas veces, al año se realizan entre 1 o 2 veces
6	¿Existe un control para los desperdicios ocasionados en la empresa?	x			
7	¿Se realiza inspecciones sorpresa para garantizar el cumplimiento de las actividades de producción?	X			En las revisiones al personal se le encuentra realizando actividades fuera de lo asignado
8	¿Se realiza análisis del producto terminado antes del envase?		x		

9	¿Cumple con los requerimientos básicos que son asignados por DIGESA?	x			La empresa está implementando lo faltante según lo indicado por el encargado de DIGESA según Última revisión 21 de enero 2016
10	¿Existe personal capacitado para el control de insumos?		x		
11	¿Existe una orden de compra por parte de producción solicitando los insumos o materia prima que hagan falta?		x		
12	¿Por parte del departamento de Ventas existe una nota de pedido que sea entregada al área de producción para tener conocimiento lo que se producirá?		x		
13	¿El área de producción cuenta con un espacio para desinfección de indumentaria?		x		
14	¿Se realizan análisis microbiológicos y físicos químicos del agua?	X			

3. Anexo N° 04: Aplicación del Sistema COSO I en la empresa

Aplicación del Sistema COSO I						
AMBIENTE DE CONTROL						
N°	PREGUNTA	REF	RESPUESTA			OBSERVACION
			SI	NO	N/A	
1	¿Cuenta la empresa con un código de ética físico? ¿Los trabajadores conocen el código de ética implementada por la organización?			X		
2	¿La empresa cuenta con un MOF definida para el área de producción?			X		
3	¿Existe capacitación por parte de la empresa que favorezca la mejora del desempeño para cada uno de los trabajadores?		X			No es de manera continua
4	¿Se fomenta en la empresa una actitud de confianza entre los trabajadores y gerencia?		X			
5	¿Se cumplen las responsabilidades según están definidas para cada actividad que se realiza en la empresa?		X			
6	¿La empresa establece procedimientos respecto a las medidas correctivas o sanciones de los trabajadores?			X		
7	¿El trabajador conoce las sanciones disciplinarias por incumplir las funciones asignadas por un jefe inmediato?			X		
8	¿Tiene la empresa un plan de contingencia en caso de no contar con la cantidad necesaria de trabajadores por turno? ¿Es de conocimiento de los trabajadores?			X		

9	¿La infraestructura del área de producción es adecuada al tamaño y naturaleza de las operaciones que realiza la empresa?		X			
10	¿Se observa al personal realizando actividades ajenas a sus funciones?		X			
11	¿Existen planes de capacitación que contemplen la orientación de nuevos trabajadores?			X		Las instrucciones las asigna el dueño de la empresa
EVALUACIÓN DE RIESGO						
N°	PREGUNTA	REF	RESPUESTA			OBSERVACION
			SI	NO	N/A	
1	¿Los problemas o necesidades que la empresa ha tenido, han sido identificados claramente?		X			cuando son detectadas se toman las medidas correctivas
2	¿Se definieron los mecanismos para la identificación de riesgos internos? ¿Funcionan adecuadamente?			X		No cuenta con mecanismos para detectar los riesgos internos ya sea robo de materia prima u otro.
3	¿Existe un control para identificar los riesgos externos en el área de producción?			X		No cuenta con mecanismos para detectar los riesgos externos ya que uno de ellos sería la tecnología.
4	¿La empresa cuenta con mapas de riesgo en áreas, procesos o actividades que realiza?			X		no cuenta con mapas de riesgo
5	¿Existe un cronograma de cumplimiento de la producción estimada? (Cantidades de productos distribuidos en el tiempo)			X		no existe cronograma, pero el dueño de manera empírica sabe la producción que puede realizar en el día
6	¿Se cuenta con medidas seguridad en el uso y manipulación de productos y materiales peligrosos en las actividades?			X		
7	¿Se evalúa como está el posicionamiento de la empresa frente a su competencia?		X			

ACTIVIDADES DE CONTROL						
N°	PREGUNTA	REF	RESPUESTA			OBSERVACION
			SI	NO	N/A	
1	¿Existen procedimientos para verificar la recepción y despacho de los productos?			X		Procedimientos establecidos no existen pero si es el dueño quién vigila como se despacha el producto final
2	¿Existe personal capacitado que realice la función de los procedimientos?			x		
3	¿La empresa cuenta con controles que permitan una protección de los activos existentes?			X		
4	¿La empresa cuenta con un sistema de que permita comunicar y controlar la documentación de manera oportuna y correcta?			X		
5	¿Se cuenta con personal adecuado para cubrir las diferentes áreas y operaciones que se realizan en la empresa?		X			
6	¿Se tiene definidas las actividades claramente para que estas sean cumplidas con sus respectivas metas establecidas?		X			

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
N°	PREGUNTA	REF	RESPUESTA			OBSERVACION
			SI	NO	N/A	
1	¿La comunicación entre el área de producción y demás es fluida, oportuna y confiables?		X			
2	¿Existe la comunicación y retroalimentación entre personal y el gerente de la empresa?		X			Comunicación permanente
3	¿Existen líneas de comunicación para la denuncia de situaciones inapropiadas?			X		
4	¿La comunicación es evaluada entre las áreas, la integridad y oportunidad de la información que permitan a que los empleados cumplan con los objetivos?		X			
5	¿Existe comunicación con clientes para obtener información sobre las necesidades o dificultades en cuanto al producto despachado?		X			
6	¿Existen las descripciones de las funciones por escrito y los manuales de referencia que describan las responsabilidades del personal de producción?			X		
7	¿La empresa está en la capacidad de realizar y presentar informes financieros oportunamente?			X		
8	¿Las situaciones inapropiadas que se presenten en la empresa son investigadas oportunamente por la administración?			X		

SUPERVISIÓN						
N°	PREGUNTA	REF	RESPUESTA			OBSERVACION
			SI	NO	N/A	
1	¿Se efectúan supervisiones a las tareas asignadas para cada área de la empresa?		X			
2	¿Se pueden detectar las deficiencias en las áreas?		X			A simple vista no, pero si por mención de alguno de los trabajadores
3	¿La administración por parte de la empresa conoce de las eventualidades en las actividades y procesos que puedan presenciarse?			X		
4	¿Se realizan evaluaciones al área de producción para la identificación de las insuficiencias en los controles?			X		
5	¿Se formulan las recomendaciones necesarias para los procesos y áreas que presenten dificultades?			X		
6	¿Se realiza análisis del producto terminado antes del envase?			X		
7	¿Se ha realizado revisión de calidad en cuanto a la función de control por terceros como auditores externos independientes?		X			