

1-1-2009

Viabilidad de la aplicación del modelo de control (coso erm) y propuesta de mejoramiento del sistema de control interno del ciclo operacional de producción de la empresa Chaba S.A.

María Nidia Cruz Díaz
Universidad de La Salle, Bogotá

Liz Milena García Rodríguez
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria_publica

Citación recomendada

Cruz Díaz, M. N., & García Rodríguez, L. M. (2009). Viabilidad de la aplicación del modelo de control (coso erm) y propuesta de mejoramiento del sistema de control interno del ciclo operacional de producción de la empresa Chaba S.A.. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria_publica/313

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Contaduría Pública by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

“VER EL ORIGINAL EN LA TESIS EDITADA EN PAPEL”

**VIABILIDAD DE LA APLICACIÓN DEL MODELO DE CONTROL (COSO
ERM) Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL
INTERNO DEL CICLO OPERACIONAL DE PRODUCCIÓN DE LA
EMPRESA CHABA SA**

MARIA NIDIA CRUZ DÍAZ

CÓDIGO: 17032255

LIZ MILENA GARCÍA RODRÍGUEZ

CÓDIGO: 17032277

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE CONTADURIA PÚBLICA
BOGOTA D.C.

2009

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE CONTADOR
PÚBLICO.**

**VIABILIDAD DE LA APLICACIÓN DEL MODELO DE CONTROL (COSO
ERM) Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL
INTERNO DEL CICLO OPERACIONAL DE PRODUCCIÓN DE LA
EMPRESA CHABA SA**

MARIA NIDIA CRUZ DÍAZ

LIZ MILENA GRACIA RODRÍGUEZ

EDUARDO RODRÍGUEZ PATIÑO

Asesor Técnico

ALICIA ALDANA PASTRANA

Asesor Metodológico

UNIVERSIDAD DE LA SALLE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PROGRAMA DE CONTADURIA PÚBLICA

BOGOTA D.C.

2009

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bogotá D.C., 27 de Octubre de 2009.

DEDICATORIA

Este trabajo de grado lo quiero dedicar:

Ante todo a Dios por que es una muestra de mis capacidades y desempeños, porque es señal de que siempre ha estado conmigo para iluminarme y guiarme.

A mis padres por su apoyo, amor incondicional y paciencia.

A mis hermanos por el ánimo que me brindaron.

A mi sobrinito que es mi ilusión y mi amor.

A Todos ellos muchas gracias, porque sin ellos este tiempo de dedicación y de grandes esfuerzos no hubiera sido igual. Gracias.

MARIA NIDIA CRUZ DÍAZ

A DIOS, ese ser especial que me ama y permite con su justicia divina que cada día sea una oportunidad de superación. A mi familia quienes han estado conmigo apoyándome en cada una de las etapas y decisiones de mi vida, quienes han puesto su granito de arena con sus sacrificios y motivación, estimulando mi desarrollo personal, humano y profesional y todos aquellos que con su amistad, profesionalismo, comprensión y consejo estuvieron presentes en esta etapa de mi vida.

LIZ MILENA GARCÍA RODRÍGUEZ

AGRADECIMIENTOS

Quiero darle gracias a Dios porque siempre ha estado conmigo, ha sido mi guía y mi compañía durante todo el tiempo de la etapa de mis estudios, así como el desarrollo del presente trabajo de grado.

A mi amiga y compañera Liz Milena gracias por la paciencia, la dedicación y el apoyo recibido que hicieron que este proceso fuera más llevadero.

A los profesores Eduardo Rodríguez y Alicia Aldana por su orientación, sabiduría y paciencia lograron que este trabajo llegara a su culminación.

MARIA NIDIA CRUZ DÍAZ

Gratifico a los profesores asesores técnico y metodológico, que con su conocimiento y aporte hacen posible la realización del presente trabajo de grado, a mi amiga y compañera por su dedicación, compromiso y esfuerzo en cada una de las actividades realizadas para la consecución de los objetivos propuestos, en aras de lograr alcanzar el título de Contadoras Publicas. Agradezco a mi familia por la comprensión y apoyo que me han brindado siempre.

LIZ MILENA GARCÍA RODRÍGUEZ

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1 Descripción del problema	1
1.2 Formulación del problema	2
1.3 Justificación del problema	3
1.4 Objetivos del proyecto	4
1.4.1 Objetivo general	4
1.4.2 Objetivos específicos	4
1.5 Propósitos	5
2. MARCO DE REFERENCIA	6
2.1 Marco teórico referencial	6
2.1.1 Enfoque del control interno	6
2.1.2 Enfoque tradicional del control Interno	7
2.1.3 Enfoque Contemporáneo del Control Interno Informe Coso	8
2.1.4 Administración de riesgo empresarial	8
2.1.5 El Gobierno Corporativo	11
2.2 Marco Conceptual	13
2.2.1 Marco conceptual sobre control interno	13
2.2.2 Marco conceptual del ciclo operacional	17
3. DISEÑO METODOLOGICO	20
3.1 Población y muestra	20
3.2 Tipo de estudio	20
3.2.1 Investigación Descriptiva	20

3.2.2 Estudio de casos	21
3.3 Método	21
3.4 Instrumentos y técnicas de recolección de datos	21
3.5 Análisis de la información	22
4. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA	24
4.1 Descripción general de la organización	24
4.2 Misión	26
4.3 visión	26
4.4 Identificación riesgos inherentes de Chaba S.A.	27
4.5 Estructura operacional	28
4.5.1 Organigrama	29
4.6 Análisis financiero	31
4.6.1 Tendencias de las principales cuentas del balance general	31
4.6.2 Tendencias de las principales cuentas del estado de resultados del 1 de enero a 31 de diciembre de 2008	32
4.6.3 Indicadores financieros	33
4.7 Matriz DOFA	34
4.7.1 Debilidades	34
4.7.2 Fortalezas	35
4.7.3 Oportunidades	37
4.7.4 Amenazas	37
5. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN	38
5.1 Memorando descriptivo	38
5.2 Flujograma	43
5.3 Descripción de cargos del ciclo operacional de producción	45
6. MATRIZ DE RIESGOS	49

7. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LAS ENCUESTAS	52
7.1 Ambiente de Control	52
7.2 Definición de Objetivos	54
7.3 Identificación de Eventos	55
7.4 Evaluación de Riesgos	56
7.5 Respuesta al Riesgo	57
7.6 Actividades de Control	58
7.7 Información y Comunicación	59
7.8 Monitoreo	60
8. MATRIZ DE RIESGOS	61
8.1 Valoración de los componentes	61
8.2 Matriz de debilidades, efectos y recomendaciones	62
9. PROPUESTA	66
9.1 Gobierno Corporativo	66
9.2 Sistema de control interno coso ERM	68
9.2.1 Ambiente Interno	68
9.2.2 Definición de objetivos	68
9.2.3 Identificación de eventos	69
9.2.4 Evaluación de riesgos	69
9.2.5 Respuesta al riesgo	69
9.2.6 Actividades de control	70
9.2.7 Información y comunicación	71
9.2.8 Monitoreo	71
10. CONCLUSIONES	72
REFERENCIA	75

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Descripción de cargos del ciclo operacional	45
Tabla 2. Matriz de riesgo	50
Tabla 3. Calificación de los niveles de riesgo	61
Tabla 4. Matriz de debilidades, efectos y recomendaciones	64

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama CHABA S.A	30
Figura 2. Flujograma proceso producción	43

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Ambiente de control	52
Gráfico 2. Definición de objetivos	54
Gráfico 3. Identificación de eventos	55
Gráfico 4. Evaluación de Riesgos	56
Gráfico 5. Respuesta al Riesgo	57
Gráfico 6. Actividades de Control	58
Gráfico 7. Información y Comunicación	59
Gráfico 8. Monitoreo	60

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Balance General comparativo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007 y 2008.	76
Anexo B. Estado de Resultado comparativo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007 y 2008.	78
Anexo C. Cuestionarios del los 8 elementos del COSO ERM.	80
Anexo D. Formato control de materia prima en proceso.	92
Anexo E. Formato ficha técnica de las maquina	93
Anexo F. Formato inventario físico almacén misceláneo	94

INTRODUCCIÓN

Una de las herramientas utilizadas por la administración para el buen desarrollo de sus actividades y el logro eficiente y oportuno de los objetivos es el control Interno, que interrelacionando sus componentes e integrándose como un proceso proporciona seguridad razonable, con el fin de minimizar esos posibles errores o falencias en las que se incurren y no permiten el buen desarrollo de las actividades, generando así resultados no óptimos, que no satisfacen a la administración, al cliente externo e interno de un empresa o entidad.

Utilizando como herramienta la investigación de carácter descriptivo y de estudios de casos, aplicada en un proceso determinado de una empresa, como lo es en el presente trabajo de grado el sistema de control interno del ciclo operacional de producción, permite obtener un punto de referencia de la situación actual del mismo, generando pautas, formulando una propuesta de mejoramiento que actualice el sistema de control interno mediante el cotejo aplicado que refleje las falencias y sus posibles soluciones, logrando un mejor desempeño en las actividades existentes en dicho proceso y en la empresa en beneficio de los mismos.

El Informe coso es un sistema integrado de control interno estándar, mediante el cual las organizaciones pueden evaluar y mejorar sus sistemas de control. Recuperado el 22 de agosto de 2009, www.datasec-soft.com/presentacion_control_interno_coso.es. Siendo la Gestión de Riesgos Corporativos Enterprise Risk Management (ERM) una herramienta que permite ampliar el modelo COSO integrando elementos y técnicas enfocadas al riesgo, consta de ocho componentes con sus elementos, los cuales generan mayor confiabilidad a la hora de identificar y mitigar aquellas incertidumbres que generan posibles riesgos y oportunidades, los cuales se pueden prever y se pueden tratar.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1 Descripción del problema

CHABA S.A. se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá D.C. en la Carrera 42B No. 12 – 64, es una empresa del sector manufacturero en el área del calzado desde hace 10 años; el número promedio de empleados es de 250 personas distribuidos entre la parte operativa y administrativa, es una empresa que se encuentra certificada con la norma ISO 9000:2000 cuyo ente certificador es Bvqi Colombia S.A, gracias a esta le fueron otorgados los certificados por la Superintendencia de Sociedades y Ukas. La administración cuenta con un equipo de personas encargadas de realizar auditorias internas cuya misión es realizar seguimiento a los diferentes procesos con el fin de obtener una mejora continua que permita sostener dicha certificación. La empresa CHABA S.A. cuenta con un número reducido de clientes de lo cuales uno es permanente durante todo el año y en los meses Agosto a Diciembre considerados temporada alta, recibe solicitudes de producción de 2 clientes adicionales.

CHABA S.A. presenta deficiencias en su ciclo operacional reflejadas en los siguientes aspectos:

- Falta de control de los insumos, esto se evidencio en el mes de junio de 2008, cuando se detecto por parte del cliente que se estaba consumiendo más de la cantidad normal en pegantes y soluciones. Al realizar el seguimiento correspondiente se comprobó que se estaba presentando la sustracción de esta materia prima y en ningún proceso de CHABA S.A. se detecto este faltante valorizado aproximadamente en \$400.000.000;
- Constante devolución de producto terminado tanto a nivel interno como externo.

Las razones anteriormente expuestas, inducen a la realización de un diagnóstico, tomando como herramienta lo establecido por el informe coso II Administración de Riesgo Empresarial y sus ocho elementos (Entorno Interno, Definición de Objetivos, Identificación de eventos, Valoración del riesgo, Respuesta al riesgo, Actividades de control, Información y comunicación y Monitoreo). Fundamentados en este, es oportuno presentar una propuesta de mejora del control interno existente identificando los riesgos y precisando que los controles desarrollados en el ciclo operacional de CHABA S.A., se apliquen eficientemente y ayuden a obtener un valor agregado en el proceso y en el producto, logrando un mejor posicionamiento y reconocimiento en el sector de la manufactura del calzado.

1.2 Formulación del problema

¿Son aplicables los componentes del sistema de Control COSO - ERM (*Enterprise Risk Management*) al Sistema de Control Interno del Ciclo Operacional de Producción de CHABA SA?

1.3 Justificación del problema

CHABA S.A. es una empresa del sector manufacturero en el área del calzado, actividad que desarrolla mediante la prestación del servicio de mano de obra para la elaboración de la guarnición de capellada*. CHABA S.A. ha establecido un Sistema de Control Interno para el ciclo operacional, sin embargo las acciones desarrolladas por este, no son suficientes para todas y cada una de las actividades que se desarrollan en este proceso..

Debido a las deficiencias que presenta el sistema de Control Interno y en las debilidades de las acciones desarrolladas por este, para la prevención y administración de los riesgos que pueden ocasionar un impacto socio económico, disminución en las solicitudes de producción por parte del cliente por la baja calidad de los productos y la falta de control en la materia prima proporcionada por el cliente y utilizando el Informe Coso II Enterprise Risk Management (ERM) que es una herramienta que permite dotar al control interno de un mayor enfoque hacia la gestión del riesgo, es importante realizar un diagnóstico que suministre información que sea utilizada para tomar medidas tendientes a proponer el mejoramiento de este para que puedan enfrentar y llevar a cabo su visión que es globalizar los productos.

1.4 Objetivos del proyecto

1.4.1 Objetivo general

Someter a prueba la viabilidad de la aplicación del modelo de control COSO – ERM al ciclo de producción, con el fin de plantear una propuesta de mejoramiento al sistema de control interno de la empresa CHABA SA.

* Capella: ensamble y costura de las piezas que componen la parte superior del zapato antes de ser montada la suela.

1.4.2 *Objetivos específicos*

Identificar la existencia de los elementos del COSO II ERM al ciclo operacional de la empresa CHABA SA., mediante la utilización de los ocho elementos de modelo de control interno COSO II ERM (Entorno Interno, Definición de Objetivos, Identificación de eventos, Valoración del riesgo, Respuesta al riesgo, Actividades de control, Información y comunicación y Monitoreo).

Diagnosticar el sistema de de control interno del ciclo operacional d-e la empresa CHABA SA, a través de encuestas, con el fin de identificar los diferentes Riesgos existentes en el ciclo operacional.

Plantear una propuesta de mejoramiento del sistema de control interno del ciclo operacional de la empresa CHABA SA como resultado de la aplicación de los 8 elementos del COSO II ERM, para determinar cuales son los elementos que deben complementar el Sistema de Control Interno ya existente en el proceso.

1.5. *Propósitos*

Fortalecer el sistema de control interno existente en la empresa CHABA S.A. en su ciclo operacional, tomando medidas que permitan mitigar los riesgos existentes, proponiendo una adaptación efectiva del COSO II ERM.

2. MARCO DE REFERENCIA

Con el propósito de facilitar la comprensión de los temas a tratar en el presente trabajo de grado, a continuación se presentan fundamentos teóricos que enmarcan este estudio y que sirven de base para el análisis de sus resultados.

2.1 Marco teórico referencial

2.1.1 Enfoques del control interno. El termino control interno es definido como “las políticas, procedimientos, prácticas y estructuras organizacionales diseñadas para proporcionar razonable confianza en que los objetivos de los negocios serán alcanzados y que los eventos indeseados serán prevenidos o detectados y corregidos” (Estupiñán, 2006, p.1); Inicialmente el control interno tenía como finalidad controles administrativos y contables dando así un enfoque tradicional.

El entorno económico, político y social, genera cambios en el sistema de control interno de las organizaciones empresariales, ya que los riesgos varían, las necesidades son otras, las culturas se transforman y los avances tecnológicos son vertiginosos, rompiendo paradigmas del control tradicional

rescatando lo funcional y enfocándose hacia un control moderno cuya responsabilidad es de todos generando así una nueva cultura que es sinónimo de autocontrol.

Instituciones como el The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission de los Estados Unidos, a través del documento denominado “Control Interno y marco integrado”, conocido como el modelo de control COSO, han estudiado el tema y establecido nuevas técnicas para la implementación y evaluación del control interno que sirvieron de orientación para su implementación en las organizaciones lo que mejoro su efectividad, no obstante se vieron afectados por problemas con errores intencionales y no intencionales convertidos en fraudes insalvables, lo que los impulso a evaluar los riesgos de las empresas antes de realizar las planeaciones estratégicas.

La Price Waterhouse Coopers & Co, realizó un estudio suscitado en el mundo empresarial determinando que en las empresas se encierran riesgos incalculables de carácter interno y externo que requieren ser clasificado y orientados al entendimiento de los mismos para tratar de mitigarlos y corregirlos. Del anterior estudio se estableció un documento denominado Enterprise Risk Management – ERM – Integrated Framework (Marco Integrado de Administración de Riesgos Corporativos) conocido como el COSO II en el cual se desarrollo una estructura conceptual para la administración del riesgo empresarial, el cual simultáneamente debe ir unido con el establecimiento de normas internas de uso adecuado de gobierno corporativo, con las cuales se organiza un sistema interno dentro de una empresa y se establecen directrices para regir su ejercicio, buscando transparencia, objetividad y equidad en el trato a los socios o accionistas de una entidad.

A continuación se realiza una breve explicación de cada uno de los enfoques antes mencionados, así como del Erm y Gobierno Corporativo.

2.1.2 *Enfoque Tradicional del Control Interno*. “El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración” (Estupiñán, 2006, p.20)

De acuerdo con lo anterior el control interno cuenta con elementos de organización, sistemas y procedimientos, personal y supervisión.

2.1.3 *Enfoque Contemporáneo del Control Interno Informe Coso*. De acuerdo con Estupiñán (2006) “control interno es:

Un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto de personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa el logro de los objetivos.

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, que se derivan de la forma como la administración maneja el ente y están integrados a los procesos administrativos los cuales se clasifican como ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión y seguimiento. (p. 25)

2.1.4 *Administración de riesgo empresarial (ERM)*. A raíz de todos los problemas que sucedieron en varios países del mundo a partir del nuevo milenio se requiere de un enfoque que genere seguridad el ERM es reconocido como el standard para cumplir como un verdadero valor agregado.

La premisa subyacente en la gestión de riesgos corporativos es que las entidades existen con el fin último de generar valor para sus grupos de interés. Todas se enfrentan a la ausencia de certeza y el reto para su dirección es determinar cuánta incertidumbre se puede aceptar mientras se esfuerzan en incrementar el valor para sus grupos de interés.

La incertidumbre implica riesgos y oportunidades y posee el potencial de erosionar o aumentar el valor. La gestión de riesgos corporativos permite a la dirección tratar eficazmente la incertidumbre y sus riesgos y oportunidades asociados, mejorando así la capacidad de generar valor.

Se maximiza el valor cuando la dirección establece una estrategia y objetivos para encontrar un equilibrio óptimo entre los objetivos de crecimiento y rentabilidad y los riesgos asociados, además de desplegar recursos eficaces y eficientemente a fin de lograr los objetivos de la entidad.

En el Coso II Erm se desarrolla una estructura conceptual para la administración del riesgo empresarial y se plantea la formulación y seguimiento de un proceso básico para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades que afectan el logro de las metas y objetivos de una empresa.

Para Estupiñán (2006) el ERM ayuda a la organización a gestionar los riesgos para poder alcanzar sus objetivos, algunos beneficios Son:

- Mayor posibilidad de alcanzar los objetivos
- Consolida reportes de riesgos a analizar por la Junta Directiva o Consejo de Administración
- Incrementa el entendimiento de riesgos claves y sus más amplias implicaciones.
- Identifica y comparte riesgos alrededor del negocio.

- Crea mayor enfoque de la gerencia en asuntos que realmente importan.
- Menos sorpresas y crisis
- Mayor enfoque interno en hacer lo correcto en la forma correcta
- Incrementa la posibilidad de que cambios en iniciativas puedan ser logrados
- Capacidad de tomar mayor riesgo por mayores recompensas, y
- Más información sobre riesgos tomados y decisiones realizadas. (p. 81)

Según Pricewaterhouse Coopers (2004) el sistema de control de interno Coso II ERM, esta compuesto por los siguientes componentes:

- Ambiente interno. Abarca el talento de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía para su gestión, el riesgo aceptado, la integridad y valores éticos y el entorno en que se actúa. (p. 9)
- Establecimiento de objetivos. Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. La gestión de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado. (p. 19)
- Identificación de eventos. Los acontecimientos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Estas últimas

revierten hacia la estrategia de la dirección o los procesos para fijar objetivos. (p. 29)

- Evaluación de riesgos. Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser gestionados y se evalúan desde una doble perspectiva, inherente y residual. (p.45)
- Respuesta al riesgo. La dirección selecciona las posibles respuestas - evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos - desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad. (p. 69)
- Actividades de control. Las políticas y procedimientos se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo eficazmente. (p.79)
- Información y comunicación. La información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas direcciones dentro de la entidad. (p. 85)
- Monitoreo. La totalidad de la gestión de riesgos corporativos se supervisa, realizando modificaciones oportunas cuando se necesiten. Esta supervisión se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez. (p. 103).

2.1.5 *El Gobierno Corporativo: Mantilla (2005)* lo define como “un medio por el cual la sociedad puede estar segura de que las grandes corporaciones son instituciones que operan bien y en las cuales los inversionistas y prestamistas pueden confiar sus fondos. El gobierno corporativo crea salvaguardas contra la corrupción y la administración equivocada, al tiempo que promueve los valores fundamentales de la economía de mercado de una sociedad democrática”. (p. 180)

Como dice Estupiñan (2006) el ERM y el Gobierno Corporativo van entrelazados y enfocados hacia el control operativo, legal, financiero, logístico y de medio ambiente, independientes de la Junta Directiva o Consejo de Administración, desligándolos de los mismos controles administrativos y contables utilizados dentro de la organización a nivel interno. Estos sistemas logran mayor importancia a raíz de la crisis presentada en el año 1998 donde se vislumbraron hechos irregulares y de falta de transparencia en la información financiera por la colusión entre las directivas, sus empleados con la anuencia de los entes de control interno y externo.(p. 49)

Los principios rectores de un gobierno corporativo fueron expresados bajo tres dimensiones del desarrollo sostenible (1) enriquecer el crecimiento económico; (2) promover el desarrollo humano y social; y (3) protección del medio ambiente, es decir, dirigidos a lograr resultados económicos, sociales y ambientales. La organización OECD (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) identificó cinco principios rectores organizados así:

- Derechos de los accionistas
- Tratamiento equitativo de los accionistas
- Rol de los accionistas

- Revelación y transparencia en la presentación de los reportes financieros
- Responsabilidad del consejo de administración o juntas directivas

El Institute of International Finance (2008) estableció algunos elementos para las economías emergentes, en vías de desarrollo o en transición, así: (p. 51)

- Protección de los accionistas minoritarios
- Estructura y responsabilidades de la junta directiva
- Contabilidad y auditoria
- Transparencia de la propiedad y del control
- Entorno regulador

2.2 Marco conceptual

El presente marco conceptual define una serie de conceptos utilizados en desarrollo del presente trabajo de grado, con el propósito suministrar y ampliar información relacionada con el control interno, administración del riesgo y el ciclo operacional de producción

2.2.1 Marco conceptual sobre control interno: define los conceptos fundamentales y básicos para el estudio del sistema de control interno y la administración de riesgos.

ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS: Según As/nzs 4360 (1999) se define como:

El proceso de planear, organizar y controlar las actividades y los recursos de una organización, con el fin de minimizar el impacto de hechos inciertos. Mientras algunos de estos hechos inciertos podrían estar bajo control de la empresa o los

individuos, otros son parte del medio en que se vive u opera. Una rama de administración que aborda las consecuencias del riesgo”.

Consta de dos etapas: I El diagnóstico o valoración, mediante Identificación, análisis y determinación del nivel, y II El manejo o la administración propiamente dicha, en que se elabora, ejecuta y hace seguimiento al plan de manejo que contiene las técnicas de administración del riesgo propuestas por el grupo de trabajo, evaluadas y aceptadas por la alta dirección. (p.3)

CONTROL:

“Es toda acción que tiende a minimizar los riesgos, significa analizar el desempeño de las operaciones, evidenciando posibles desviaciones frente al resultado esperado para la adopción de medidas preventivas. Los controles proporcionan un modelo operacional de seguridad razonable en el logro de los objetivos.

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización y no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico.

A fin de incentivar que cada uno establezca una definición propia del concepto se revisara algunos planteamientos de varios autores estudiosos del tema:

- Henry Farol: El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el PANM adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.
- Robert B. Buchele: El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.
- George R. Terry: El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valoración y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.

- Buró K. Scanlan: El control tiene como objetivo cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.
- Robert Eckles, Ronald Carmichael y Bernard Sarchet: Es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos.
- Harold Koontz y Ciril O'Donell: Implica la medición de lo logrado en relación con lo estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.
- Chiavenato: El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.

La palabra control tiene muchas connotaciones y su significado depende de la función o del área en que se aplique; puede ser entendida:

- Como la función administrativa que hace parte del proceso administrativo junto con la planeación, organización y dirección, y lo que la precede.
- Como los medios de regulación utilizados por un individuo o empresa, como determinadas tareas reguladoras que un controlador aplica en una empresa para acompañar y avalar su desempeño y orientar las decisiones. También hay casos en que la palabra control sirve para diseñar un sistema automático que mantenga un grado constante de flujo o de funcionamiento del sistema total; es el caso del proceso de control de las refinerías de petróleo o de industrias químicas de procesamiento continuo y automático: el mecanismo de control detecta cualquier desvío de los patrones normales, haciendo posible la debida regulación.
- Como la función restrictiva de un sistema para mantener a los participantes dentro de los patrones deseados y evitar cualquier desvío. Es el caso del control de frecuencia y expediente del personal para evitar posibles abusos. Hay una imagen popular según la cual la palabra control está asociada a un aspecto negativo, principalmente cuando en las organizaciones y en la sociedad es interpretada en el sentido de restricción, coerción, limitación, dirección, refuerzo, manipulación e inhibición.

También hay otras connotaciones para la palabra control:

- Comprobar o verificar;
- Regular;
- Comparar con un patrón;
- Ejercer autoridad sobre alguien (dirigir o mandar);
- Frenar o impedir.

Evidentemente todas esas definiciones representan concepciones incompletas del control, quizás definidas en un modo subjetivo y de aplicación; en definitiva, debe entenderse el control como:

Una función administrativa, ya que conforma parte del proceso de administración, que permite verificar, constatar, palpar, medir, si la actividad, proceso, unidad, elemento o sistema seleccionado está cumpliendo y/o alcanzando o no los resultados que se esperan”.

Recuperado el 24 de septiembre de 2008
<http://www.monografias.com/trabajos14/control/control.shtml>

FACTORES DE RIESGO: según el informe ejecutivo. Estructura conceptual de la administración de riesgos del emprendimiento indica que los factores de riesgo son:

Manifestaciones o características medibles u observables de un proceso que indican la presencia de riesgo o tienden a aumentar la exposición, pueden ser internos o externos a la entidad entre lo que pueden ser: los errores en decisiones por utilizar información incorrecta o desactualizada, registros contables no confiables, negligencia en la protección de activos, desinterés por el cumplimiento de planes, políticas y procedimientos establecidos, adquisición de recursos en base a prácticas anti-económicas o utilizarlos en forma ineficiente, así como actitudes manifiestas de incumplimiento de leyes y regulaciones.

GOBIERNO CORPORATIVO: Estupiñan (2006) explica este término como:

Un sistema interno mediante el cual se establecen las directrices que deben dirigir su ejercicio, buscando, entre otros, transparencia, objetividad y equidad en el trato a los socios y accionistas de una entidad, como también identificando la gestión de su junta directiva o consejo de administración y la responsabilidad social de sus organismos de control internos y externos, frente a grupos de interés como son clientes, proveedores, competidores, empleados, terceros colocadores de recursos y hacia la comunidad en general. (p. 299)

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS: de acuerdo con Estupiñán (2006) identificar los riesgos es “establecer la estructura del riesgo; fuentes o factores, internos o externos, generadores de riesgos; puede hacerse a cualquier nivel: total entidad, por áreas, por procesos, incluso, bajo el viejo paradigma, por funciones; desde el nivel estratégico hasta el más humilde operativo”. ()

RIESGO: el riesgo según Estupiñán es “la posibilidad de que suceda algo que tendrá un impacto sobre los objetivos. Se lo mide en términos de consecuencias y probabilidades”. (p. 332)

RIESGO INHERENTE: es la posibilidad de que existan errores significativos en la información auditada, al margen de la efectividad del control interno relacionado.

RIESGO DE CONTROL: está relacionado con la posibilidad de que los controles internos imperantes no prevén o detecten fallas que se están dando en sus sistemas y que se puedan remediar con controles internos más efectivos.

RIESGO DE DETECCIÓN: están relacionados con el trabajo del auditor, y es que éste en la utilización de los procedimientos de auditoría, no detecte errores en la información que se le suministra.

2.2.2 Marco conceptual del ciclo operacional

CAPELLADA: el PLP-002 (2003) define las capelladas que es la parte superior del zapato, antes de ser montada la suela, es en un conjunto de piezas ensambladas entre sí mediante pegante y costura.

GUARNECER: según el PLP-002 (2003) es: “ensamblar y coser las piezas que componen una capellada de acuerdo con las especificaciones del cliente, estas especificaciones se encuentran establecidas en documentos que se denominan Fichas Técnicas o en muestras físicas donde se encuentran todas las indicaciones de cómo desarrollar el proceso de costura y armando e indica que materiales utilizar”. (p. 2)

INSPECCION: el PLP-003 (2006) define este término como la “actividad de medir, examinar o comparar con patrón una o más características del producto (capelladas) y confrontar los resultados con los requisitos exigidos por el cliente. Esta actividad se realiza aleatoriamente”. (p. 2)

LÍNEA DE PRODUCCIÓN: el PLP-001 (2007) define este término como el “equipo de personas dispuestas de forma equilibrada y armónica, que cuenta con las máquinas e implementos necesarios, de tal forma que exista un flujo continuo hacia adelante. En la parte inicial de la línea ingresan las materias primas y al final de la misma se obtiene el producto de acuerdo a los requisitos del cliente”.(p. 2)

MATERIAL DE MARCADO: el PCC-003 (2006) dice que el material de marcado esta “constituido por los marcadores, tizadores, galgas y todo elemento que se utilice para hacer señales sobre cortes a guarnecer que permitan su costura y que puede ser suministrado por el cliente o avalado por él”. (p. 2)

MISCELÁNEOS: el PBA-001 (2006) lo define como “todos los insumos que suministra el cliente como hilos, herrajes, cintas, marquillas, requeridos para el desarrollo eficiente del proceso de costura y armado, y los cuales se encuentran establecidos en la Ficha Técnica del producto y es entregada por el cliente donde establece las especificaciones para que el producto sea elaborados según las necesidades del cliente”. (p. 2)

PLAN PROGRESIVO: “es la escala porcentual con la cual se solicita niveles de producción, a cada línea de producción, con respecto del estándar fijado a las referencias que entran por primera vez”. (PLP-001, 2007, p. 2)

PIEZAS TROQUELADAS: “son los componentes de las capelladas, que son cortadas por el cliente o eventualmente por CHABA SA en diferentes tipos de materiales”. (PLP-002, 2003, p. 2)

PROCESO: el PLP-001 (2007) se refiere a proceso como

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados en la empresa CHABA S.A. este proceso es desarrollado por líneas de producción compuesta por 35 personas promedios por cada una, donde cada persona tiene establecida una actividad por realizar ya que el trabajo es en cadena, es decir, una persona desarrolla su actividad y se la pasa a la siguiente para que también lo haga y así sucesivamente hasta llegar al final de la línea de producción donde llega el producto completamente armado.(p. 2)

PROGRAMA: “es el número con el que el cliente identifica sus productos, esta compuesto por una de las siguientes iniciales A = Aeroflex, B = Brama y X = Producto con destino al exterior acompañado con 4 números adicionales de control”. (PLP-001, 2007, p. 2)

REFERENCIA: identificación única del producto que el cliente desea que se elabore. (PLP-001, 2007, p. 2)

UKAS: el United Kingdom Accreditation Service (UKAS) es el único organismo de acreditaciones reconocido por el gobierno del Reino Unido para valorar, según las normas internacionales, empresas que ofrecen servicios de certificación, comprobación, inspección y calibración. Para estar acreditada por el UKAS, una empresa tiene que demostrar un nivel adecuado de competencia, imparcialidad y funcionalidad. Recuperado el 23 de abril de 2009, de <http://www.ukas.org>

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 Población y muestra

El Objeto de estudio es la empresa CHABA S.A. en el área de Producción tanto el personal administrativo como operativo en donde laboran un total aprox. 250 personas, se han realizado encuestas de tipo cuestionario, a una población de aproximadamente el 30% del total del personal, es decir 75 encuestas, entre las que se encuentran la alta gerencia (2 personas) jefes de proceso compuesto por 6 personas (Jefe de Calidad, Jefe de Producción, Jefe de Tiempos y Movimientos, Jefe de Mantenimiento, Jefe de Almacén y Despachos), 6 supervisores y 61 personas del personal operativo que realicen diferentes operaciones y son: Armadores, Costureros, Devastadora, Perforador y remachador, Alimentador, Supernumeraria, Revisión, Latex, Auxiliar de almacén, Auxiliar de calidad. Es de aclarar que los cuestionarios se aplicaron de acuerdo a su contenido al personal de gerencia, jefes de departamentos, supervisores y operarios.

3.2 Tipo de estudio

Para el presente trabajo de grado se han utilizado los siguientes tipos de investigación:

3.2.1 Investigación descriptiva: se considera como aquella en que, se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio. SALKIND (citado en BERNAL, 2000), una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad de para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho objeto. CERDA (citado en BERNAL, 2000):

3.2.2 Estudio de casos: para HERMINDA (citado en BERNAL 2000):

Los estudios de casos son importantes cuando se requiere estudiar una empresa, área o actividad, etc. de universo poblacional, y cuyo propósito es hacer un análisis específico de esa unidad; por tanto, el estudio debe mostrar una descripción de problemas, situaciones o acontecimientos reales ocurridos en la unidad objeto de análisis (organización), debe mostrar un diagnóstico de la situación objeto de estudio y presentar una las recomendaciones más adecuadas para la solución para la solución del problema descrito en el diagnóstico, sustentadas con soporte teórico.

3.3 Método

En el desarrollo presente trabajo de grado se utilizaron los métodos de investigación deductivo y analítico los cuales se definen así:

Deductivo: es aquel que parte de datos generales aceptados como validos para llegar a una conclusión de tipo particular. Recuperado el 23 de agosto de 2009, de [http://definición .de/método-inductivo/](http://definición.de/método-inductivo/)

Analítico: es aquel que mediante la descomposición de algo en sus elementos, este consiste en la separación de las partes de un todo para estudiarlas en forma individual. Recuperado el 23 de agosto de 2009, de [http://definición .de/método-inductivo/](http://definición.de/método-inductivo/)

3.4 Instrumentos y técnicas de recolección de datos

En el desarrollo de la presente investigación se recurrió a la aplicación de cuestionarios con un formato de preguntas y respuestas de tipo cerrado dicotómicas, como dice Bernal (2000) son preguntas que indican a la persona elegir una respuesta de de la lista de opciones en este caso especifico si o no, siendo esta técnica de recolección de información la que permitió recopilar respuestas concretas y de fácil codificación entre la población encuestada.

Igualmente se empleo la técnica de observación, esta se lleva a cabo observando a las personas mientras desarrollan sus actividades, así como los documentos y formatos que utilizan para el registro de la información; esta técnica permite determinar que se esta haciendo, como se esta haciendo, donde se hacen todas las actividades establecidas en el ciclo operacional de producción.

3.5 Análisis de la información

Una vez finalizada la fase de recolección de datos, se procedió a la tabulación de la información de acuerdo con los resultados arrojados en los cuestionarios, con el fin de realizar un análisis de tipo estadístico descriptivo

de datos con la técnica de representación gráfica circular o de tipo pastel, los cuales son definidos así:

Estadística descriptiva: Permite describir resumir y analizar la información obtenida de la muestra. Para tal fin se recolecta la información, se tabula, se grafica y en muchos casos en vez de trabajar con todas las observaciones, es preferible tener unas medidas que resuman los datos. La descripción de datos y técnicas de representación gráfica, consisten en el ordenamiento o clasificación de los valores observados en una variable, de acuerdo con su magnitud numérica. Permiten al investigador identificar la forma como ciertos puntos o características están distribuidos. Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior. (1999). Serie Aprender a Investigar (Módulo 4 Análisis de la Información) Bogotá D.C.

Gráficas circulares: Las gráficas circulares, llamadas también de tipo pastel, se usan para mostrar los tamaños relativos de los componentes de un total. Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior. (1999). Serie Aprender a Investigar (Módulo 4 Análisis de la Información) Bogotá D.C.

4. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

4.1 Descripción general de la organización

CHABA S. A. identificada con Nit. 830.029.689-1 es una entidad comercial del sector privado, que nace a raíz de la alianza estratégica de dos organizaciones, una con gran experiencia en Mercadeo y la otra en Manufactura de capelladas (zapato sin suela), quienes deciden unificar esfuerzos y fundar una sola organización el 18 de Marzo de 1997.

En la actualidad cuenta con un cliente permanente durante todo el año Stanton y Cia S.A., poseedores de la marca Brahma y Aeroflex y otros clientes por temporada entre los que se encuentran Naza Ltda., Calzado la Piel Rojas, Proincal Ltda. Y CI Modapiel Ltda. A estos clientes se les produce capelladas para Bota Militar (Ejército, Policía y Armada Nacional) y zapato de dotación industrial, estos clientes son grandes compañías destacadas en el área del calzado el cual la mayoría de los productos son exportados.

La empresa cuenta con la certificación ISO 9001:2000 desde hace 7 años, de esta certificación surge la creación de la red de procesos, la cual enlaza los procesos existentes como son Calidad, Recursos Humanos, Producción, Tiempos y Movimientos, Mantenimiento, Almacén de materias primas y despachos por medio de las actividades que realiza cada uno y dan cumplimiento con lo establecido en su misión, visión, políticas de calidad y objetivos de sus procesos; Esta certificación ha permitido que la organización y cada unos de sus empleados sean conscientes del trabajo que están realizando y sea hecho con responsabilidad y alta calidad, ya que de esto depende su permanencia con la certificación y reconocimiento a nivel nacional e internacional.

Por ser una empresa que se dedica a prestar el servicio de mano de obra por lo tanto cuenta con un número limitado de proveedores que se encargan de suministrar los materiales para poder desarrollar el producto final como son: Agujas (CIMEX S.A. y SERVICE ASOCIADOS LTDA - SINGER), repuestos para las máquinas de coser (MACANGURO S.A., MUEBLIMAQUINAS LTDA, MACALZADO MERCANTIL), en cuanto a los materiales como son hilos, las partes de las capelladas, herrajes, cintas, pegantes y demás elementos necesarios para hacer el calzado son suministrados en su totalidad por los clientes de acuerdo a sus necesidades.

Para el desarrollo de sus actividades administrativas cuenta con sistemas operativos en la plataforma, DOS (sistema operativo de disco, interfaz de líneas de comandos) para el área contable, cuenta con tres equipos de computo con el programa HELISA y para las áreas de despachos y recursos humanos, poseen programas que no son comerciales sino que fueron creados para las necesidades propias de la empresa. En el desarrollo de sus actividades operativas la empresa tiene dentro de sus activos maquinaria industrial como: 2 máquinas bordadoras, 1 máquina serradora singer, 9 máquinas de coser Pfaff, 2 máquinas triple transporte, 1 máquina desbastadora, 1 máquina doblilladora, 8 maquinas engomadoras de látex, 2 máquinas fileteadas especial, 1 máquina fucionadora trifásica, 4 maquinas zigzadoras, 1 máquina japonesa de coser, 3 máquinas jareteadoras, 2 máquinas planas, 3 máquinas presilladoras pfaff, 7 maquinas remachadoras, 1 maquina de coser singer, 3 máquinas troqueladoras y dos presilladoras. Para el registro de las operaciones de esta área, se maneja una base de datos ACCES cuyo objetivo es controlar la existencia de capelladas sin procesar, procesadas y en producción, el control de la producción diaria se registra manualmente.

La empresa contrata empleados para la prestación de servicios de guarnición de capellada por medio de contrato laboral con todas las

prestaciones de ley, actualmente tiene vinculadas alrededor de 250 empleados, donde el 80% de ellos son mujeres: El trabajo se desarrolla por medio del sistema en cadena, es decir, que una capellada es elaborada por 32 personas que componen una línea de producción donde cada una de ellas desarrolla diferentes operaciones de armado, corte, costura, segmentado, remachado, entre otras operaciones que permiten que cuando llegue el producto al final de la línea de producción este ya este terminado.

CHABA S.A. posee un solo cliente que a su vez es proveedor, generando así una serie de incertidumbres que pueden llevar la empresa a materializar riesgos que en su mayoría generarían el cierre de la misma, razón por la cual la meta a corto plazo de CHABA S.A. se proyecta en la consecución de nuevos clientes que requieran el servicio de guarnición de capelladas que estos a su vez nos suministren trabajo de manera permanente o por lo menos en la mayor parte del año para que así pueda existir una estabilidad laboral para nuestros empleados y el ritmo de producción sea eficaz.

4.2 Misión

CHABA S.A. es una empresa dedicada a la guarnición de capelladas, que mantiene un buen nivel de calidad en la producción, velando por la optimización de los recursos y el bienestar integral de sus trabajadores.

4.3 Visión

CHABA S.A. tiene como meta globalizar sus productos en el mediano plazo mediante el permanente compromiso hacia el mejoramiento continuo, avalado por un equipo humano motivado y comprometido con nuestro país.

CHABA S.A. pretende desarrollar un sistema de producción que le haga altamente eficiente, incluso utilizando automatizaciones donde sea necesario y no vayan en detrimento de nuestro equipo humano, de tal forma que sus precios sean competitivos.

4.4 Identificación de riesgos inherentes de CHABA S.A.

Toda actividad esta sujeta a riesgos, los riesgos son la probabilidad que un peligro (causa inminente de pérdida), existente en una actividad determinada durante un periodo definido, ocasione un incidente con consecuencias factibles de ser estimadas.

También lo podemos entender como, el potencial de pérdidas que existe asociado a una operación productiva, cuando cambian en forma no planeada las condiciones definidas como estándares para garantizar el funcionamiento de un proceso del sistema productivo en su conjunto, El riesgo incontrolado hace que el logro de los objetivos operacionales sea incierto.

El riesgo inherente, es aquel riesgo que por su naturaleza no se puede separar de la situación donde existe. es propio del trabajo a realizar. es el riesgo propio de cada empresa de acuerdo a su actividad,

Es importante en la administración de riesgos identificar los riesgos inherentes de la empresa, ya que esta con una actividad definida como lo es guarnecer capelladas los genera, y son los contemplados a continuación de acuerdo con su situación actual y su actividad:

- CHABA S.A. surge de una alianza estratégica que tenia como objetivo satisfacer las necesidades especificas de la empresa STANTON Y CIA SA la cual ha sido su único cliente, siendo este el riesgo inherente mas demarcado para CHABA S.A. ya que si esta empresa decide prescindir de sus servicios afecta la continuidad de la misma.

- CHABA SA no puede ampliar su mercado competitivo e innovar con su producto debido a que no se cuenta con maquinaria diversa para desarrollar otros productos no solo capelladas para calzado sport sino también capelladas para zapatos tipo casual.
- La crisis económica mundial, afecta los ingresos y gastos del consumidor, lo que conlleva a una reducción de consumo y por consiguiente el cliente disminuye su solicitud en cantidad de pares a producir.
- La fluctuación del dólar afecta la adquisición de los insumos como son las agujas y repuestos para las maquinas de coser, requeridos para la elaboración de la capellada ya que estos no son suministrados por el cliente, compra que asciende en \$120.000.000 anual y es realiza por CHABA SA a proveedores que se encargan de realizar la importación y su valor depende según el valor de la moneda de negociación.
- CHABA S.A. utiliza sustancias inflamables como son soluciones y pegantes los cuales en caso de incendio actuarían como combustibles.

4.5 Estructura operacional

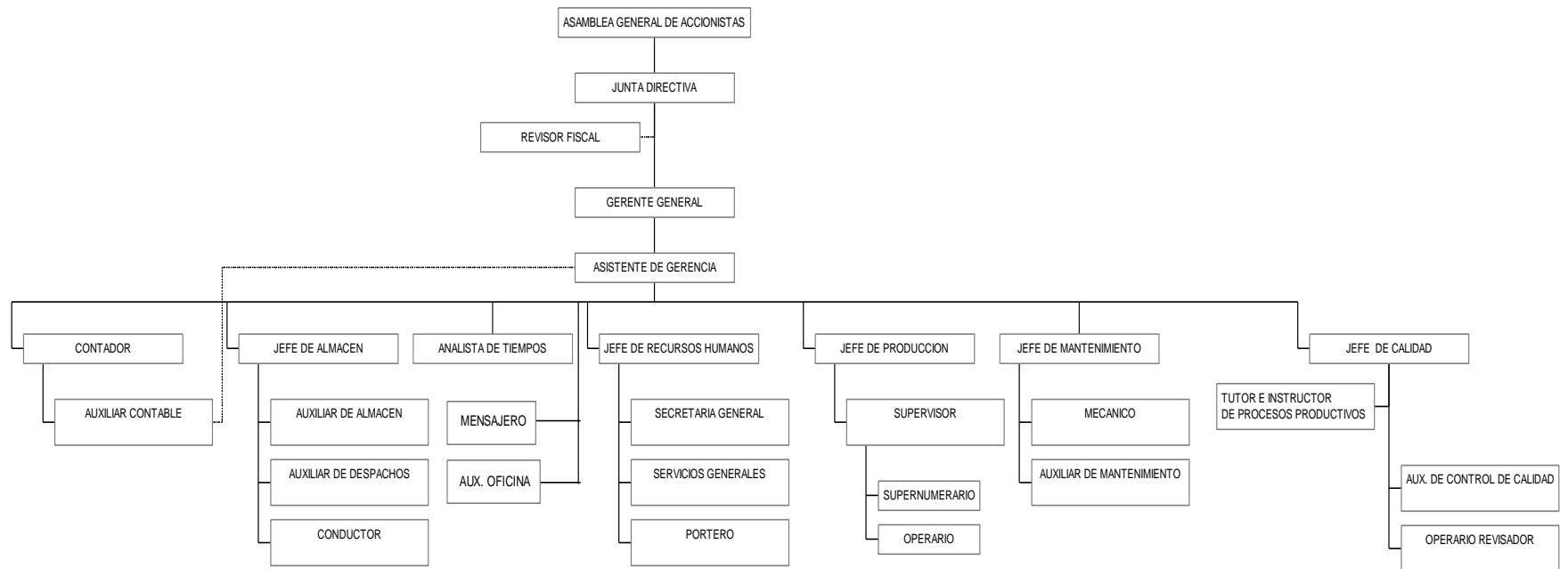
la estructura operacional nos permite identificar todos los puestos de la organización y conocer los niveles jerárquicos por los cuales se encuentra formada, así como también refleja las responsabilidades del personal y conocer la forma en que se toman las decisiones y sobre todo cómo fluye la información dentro de la organización. Observar la estructura organizacional de CHABA S.A. permite aspectos como lo son:

- Apreciar a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la empresa.
- Identificar quién depende de quién y como es el nivel de mando.
- Identificar sus áreas mas funcionales y sus puntos fuertes y débiles.
- Indica a los administradores y al personal nuevo la forma como se integran a la organización.

4.5.1 *Organigrama*. CHABA S.A. posee una departamentalización funcional, esta es cuando las unidades de la organización se definen por la naturaleza del trabajo, la mayor parte de las organizaciones cuentan con las funciones básicas producción, ventas y finanzas. Para el caso de CHABA S.A. esta departamentalización se divide en todas funciones como son Contabilidad, Recursos Humanos, Mantenimiento, Producción, Calidad, Despachos y Tiempos y Movimientos; igualmente utiliza un sistema de comunicación interna de forma descendente donde el Gerente General da a conocer la información a todo el personal por medio de los jefes de cada proceso de la misma forma esta comunicación es ascendente y es como los empleados hacen conocer sus ideas o insatisfacciones por medio de cada uno de los jefes respectivos, igualmente se presenta la información horizontal y esta se da entre personas del mismo nivel.

Figura 1. Organigrama CHABA S.A

**CHABA S.A.
ORGANIGRAMA**



Fuente: Tomado del Manual de Calidad. CHABA S.A.

4.6 Análisis financiero

El análisis a los estados financieros se realiza con el fin de determinar en que estado se encuentra la compañía. Además la eficiencia y eficacia de las decisiones tomadas por la gerencia mediante el comportamiento de las cuentas de los activos, pasivos y patrimonio, así como el crecimiento o disminución de sus principales ingresos y gastos.

Este análisis financiero se realizó desde dos perspectivas que son: análisis de las principales tendencias en sus cuentas del balance general y del estado de resultados y los principales indicadores que aplican a esta compañía.

4.6.1 *Tendencias de las principales cuentas del balance general.* La empresa CHABA S.A. mostró las siguientes variaciones más importantes:

- La cuenta de deudores en el año 2008 presentó un crecimiento por valor de \$52.241.481 equivalente aun 80.44%, debido a que se generan cuenta por cobrar a 30 días correspondientes a servicios prestados de guarnición de capelladas por la temporada alta (noviembre y diciembre) a cliente como son Agencia Cauchosol del Centro, Agencia Cauchosol de la costa y la Agencia de Cauchosol de oriente; igualmente se cuenta con un saldo a favor de renta pendientes por compensar correspondiente a los periodos 2006 y 2007.
- La cuenta de otros pasivos recibidos presentaron un incremento por valor de \$91.245.161 equivalente al 43.41%, por concepto de anticipos recibidos de los clientes por las actividades a desarrollar en la guarnición de capelladas, este anticipo es solicitado cada vez que se va a desarrollar un producto o referencia nueva o el cliente es de temporada, una vez finalizado el proceso de esta producción, es decir, la entrega total del producto final es legalizado mediante la factura de venta.

4.6.2 *Tendencias de las principales cuentas del estado de resultados del 1 de enero a 31 de diciembre de 2008.* Para el año 2008 se presentó una disminución de la cuenta de gastos de administración por valor de \$180.712.071 cifra equivalente al 10.13%, el origen de esta disminución la nomina de los procesos de Tiempo y Movimientos, Mantenimiento, Almacén, Despachos, Calidad, Jefe de Producción se causaron en la cuenta de Personal del gasto de Ventas.

Para el caso de los gastos de ventas se observó un incremento de \$265.998.694, cifra equivalente al 88.98%; este incremento se presentó por la inclusión en el año 2008 de nómina de los procesos de Tiempo y Movimientos, Mantenimiento, Almacén, Despachos, Calidad, Jefe de Producción ya que en los años anteriores estos se causaban en la cuenta de gasto de administración, adicionalmente se observó aumentos por los conceptos de Bonificación no salarial y Atención al personal ya que estos se otorgan de acuerdo con el nivel de producción, y por el concepto de Dotaciones.

La cuenta de los ingresos indicó un incremento del 100.08% por valor de \$142.443.496 debido a que para finales de año 2008 se realizaron trabajos a clientes por temporada como fue CI Modapiel, Agencia Cauchosol del Centro, Agencia Cauchosol de la costa y la Agencia de Cauchosol de oriente.

Con la adquisición de estas contrataciones con clientes adicionales por temporada se presentaron igualmente un incremento en la cuenta de gastos de ventas debido a que se debieron realizar contrataciones adicionales de personal y ampliar sus jornadas de trabajo para cumplir con estos pedidos, pero de acuerdo con la información financiera obtenida de los estados financieros entre la disminución de los gastos y el aumento de los ingresos es que estos últimos generados durante el 2008 no fueron suficientes para cubrir los gastos en que se incurrieron en la producción de estos ingresos, el déficit presentando corresponde a un 6.48%, una de las razones existentes es por que los precios por producción

de capelladas siguen siendo los mismos del año 2007 no sufrieron aumentos del respectivo año, se presentaron gastos adicionales en las cuentas de honorarios por la contratación de abogados penales para el proceso de hurto de materia prima, se contrato vigilancia privada las 24 horas del día durante 3 meses y los sueldos de los empleados que ganan el salario mensual vigente para el 2008 obtuvieron el aumento decretado por el gobierno nacional.

4.6.3 *Indicadores financieros.* A continuación se presentan los indicadores financieros que aplican para la empresa del presente estudio.

Capital Neto de Trabajo: La empresa CHABA S.A. posee un capital neto de trabajo por valor de trabajo por valor de \$431.461.622, este es el valor que la empresa tiene disponible después de pagar todos sus pasivos a corto plazo.

Prueba Acida: este indicador aplicado para los períodos 2007 y 2008 arrojó como resultado que por cada peso del pasivo corriente se dispone de \$2 pesos del activo corriente para cubrirlo a corto plazo.

Para el indicador de solidez (activo total/pasivo total=pesos) : la capacidad de pago de la empresa CHABA S.A. a corto y largo plazo es de \$1.31 pesos en activos por cada peso de deuda, lo que indica que dispone del dinero exacto para cubrir los pasivos y no es garantía para lo proveedores y acreedores.

En la razón de endeudamiento indicó que por cada peso del activo \$0.77 pesos son de los acreedores, este es considerado no aceptable ya que solo contaría con el 23% de sus activos libres y no es garantía para obtener mayores créditos de sus proveedores y corporaciones financieras.

En el margen operacional se presentó una utilidad del 0.87% es considerablemente baja la utilidad lo que indica que la empresa tiene pocos ingresos o muchos gastos para la actividad que están desarrollando.

Crecimiento en ventas: el crecimiento en las ventas del año 2007 al año 2008 fue del 4% este resultado frente al incremento en el IPC de estos mismos año fue del 1.75% lo que indica que este crecimiento es bueno en cuanto al IPC mas para la compañía no es suficiente para cubrir todos sus gastos.

Carga Laboral: por cada peso del activo \$4 pesos corresponde al pago de los gastos laborales lo que indica que la empresa no cuenta con los activos suficientes para respaldar los gastos laborales generados para desarrollar su actividad de guarnición de capelladas

4.7 *Matriz DOFA*

La matriz DOFA es un instrumento metodológico que sirve para examinar la interacción de las características particulares de la empresa y el entorno en el cual compete, para el desarrollo de este trabajo de grado, permite identificar los aspectos internos representados en las fortalezas y debilidades que posee la empresa y externos que comprenden las oportunidades y amenazas que le favorecen o dificultan a la empresa en su accionar operativo para la toma de decisiones administrativas. Siendo este una parte importante del proceso básico para identificar, evaluar y ser medidas en la manera en que afecta las metas establecidas para una empresa.

4.7.1 *Debilidades*. Se refieren a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. Las debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Según la observación hecha a la empresa se encuentran las siguientes factores en los que se encuentra en una Posición desfavorable:

- Mediante la entrevista de conocimiento de la empresa realizada a la gerencia, se manifiesta que para dar cumplimiento a la programación

semanal en temporada alta se requiere del trabajo de horas extras, debido a que se debe realizar una contratación inmediata de personal temporal la cual no se logra obtener debido a que se debe ejecutar un proceso de selección.

- Durante el proceso de observación se detecto que el manejo de la información interna (documentos, datos, estadísticas) es lento y repetitivo, ya que no existe un sistema de datos en línea y tiempo real que arroje información actualizada y encadene todos los procesos.
- Mediante la observación física de la maquinaria existente en la empresa se pudo evidenciar como debilidad la falta de adquisición de maquinaria de punta, ya que esto permitiría el mejoramiento de la producción en tiempos y calidad sin ir en detrimento del recurso humano.

4.7.2 *Fortalezas.* Son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian la empresa de otras de igual tipo. los recursos y las destrezas que ha adquirido que generan una posición más consistente son:

- Mejora continua en el desarrollo de los productos nuevos, puesto que se realiza una prueba piloto en cada referencia de calzado nueva, de la cual deben generarse mínimo doce aportes para mejorar el producto.
- Establecimiento y control en los estándares y tiempo de producción, que define el número de capelladas a realizar en el día para así mejorar el rendimiento de la producción. De igual manera se establece el personal que se debe tener por referencia, el valor a cobrar al cliente y el tipo de maquinaria necesaria para su desarrollo optimo.

- Formación y capacitación interna de costureras, la cual esta a cargo de la persona que desarrolla las pruebas piloto ya que cuenta con el conocimiento y los parámetros requeridos para el desarrollo de cada referencia, buscando así un rendimiento eficaz del personal operativo en cada una de las actividades a realizar y a su vez sus empleados logran el desempeño en actividades diferentes a las inicialmente asignadas.
- Gran trayectoria y experiencia de su Gerente y Empleados en el área de la guarnición de capelladas, ya que estos cuentan con aproximadamente veinte años de experiencia y conocimiento en el manejo del proceso productivo de capelladas. Permitiendo así toma de decisiones efectivas y precisas.
- Maquinaria suficiente para el desarrollo de la guarnición de capellada línea sport y militar.
- Certificación calidad ISO 9001:2000, la cual busca y establece la necesidad de mejoramiento continuo y al mismo tiempo logra prestigio, reconocimiento y confianza.
- Bienestar laboral para los empleados ya que existe estabilidad laboral y pago oportuno de salarios, seguridad social y prestaciones sociales.

4.7.3 *Oportunidades*. Son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas, a continuación se relacionan las diferentes oportunidades que tiene la empresa CHABA S.A.

- La infraestructura de la empresa esta utilizada en un 70%, por lo tanto existe la posibilidad de ampliar su capacidad productiva instalando la maquinaria requerida para el equivalente de 3 líneas de producción.
- Ampliación de su actividad económica, pasar de la guarnición de capelladas a desarrollar el producto al 100% e inclusive sus propias marcas.
- El desarrollo de productos con destino al exterior permite adquirir experiencia y reconocimiento para exportar este servicio a futuro.
- El calzado es de consumo permanente y constante, lo que favorece a CHABA S.A. ya que siempre las empresas fabricantes de calzado necesitan del servicio de guarnición para la elaboración sus productos.

4.7.4 *Amenazas.* Son situaciones negativas, externas a la empresa, que pueden atentar contra esta, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla, a continuación se relacionan las diferentes amenazas. que tiene la empresa CHABA S.A.

- Ingreso al mercado colombiano de calzado de origen chino, ya que este llega a menor precio siendo atractivo al cliente.
- Renuncia de empleados para trabajar en la competencia por mejores ofertas, ya que en época de temporada alta una de las competencias como lo es el taller de Carlos Martínez quien busca estrategias para llevar consigo los empleados de CHABA S.A.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

5.1 Memorando descriptivo

Para iniciar el proceso de producción de la capellada, el cliente Stantón & Cía S.A. envía la programación de capelladas a despachar, en esta programación ellos especifican la referencia, la cantidad de capelladas y el día en que debe ser entregado al cliente; una vez que se recibe esta programación se reúne el Gerente General, La Jefe de Producción y la Jefe de Despachos para estudiar que la cantidad de pares recibida sea la suficiente para ser asignada a las líneas de producción ya que si la cantidad de pares a producir no es suficiente para mantener una línea de producción por mínimo de tres días con aproximadamente 320 pares diarios no se acepta esa referencia puesto que al realizar el cambio de referencia se pierden tres horas de producción que es el tiempo requerido para adecuar la línea en maquinaria y personal, de la misma forma se estudia que líneas de producción han desarrollado las referencias solicitadas para así asegurar una producción eficaz.

Una vez ejecutado el proceso anterior se realiza la programación semanal de despachos en el formato FBA-006, copia de esta programación es entregada a la Ingeniera de Tiempos y Movimientos que se encarga de realizar la distribución de las diferentes líneas de producción por módulos de trabajo, indica la clase y cantidad de máquinas requeridas así como la cantidad de personas y el estándar de pares a producir diarios según la referencia de la capellada; otra copia es entregada al Jefe de Mantenimiento para que junto con la información emitida por la Ingeniera de Tiempos y Movimientos proceda a la adecuación de la maquinaria en cuanto ubicación en la línea de producción e instalación a piezas y repuestos necesarios

Otra copia de esta programación es entregada al Jefe de Almacén ya que el cliente es quien suministra la materia prima para el desarrollo de estas y tendrá conocimiento de que tipo de materiales han de llegar; cuando llega la materia prima a la empresa debe ser revisada y almacenada en el almacén correspondiente, si son hilos, cintas, remaches, pegantes estos son ubicados en el

almacén de misceláneos y lo que son las partes en si del calzado son puestos en el almacén de troquelados.

La jefe del proceso de despachos realiza una orden de producción (formato FBA002) donde se identifica la referencia a producir, el número de programa, el color, la tallas, los pares por tallas, la cantidad de pares por talla, la cantidad de bolsas para su empaque y la línea de producción que lo desarrollara, este formato es firmado por la jefe de proceso y se entrega al supervisor encargado para que se dirija a los correspondientes almacenes para que le sea entregado la materia prima necesaria para su producción esto según indicaciones realizadas por el cliente en las fichas técnicas del producto, copia de esta ficha también es entregada por el Jefe de Calidad al supervisor para que sea ubicada en cada uno de los puestos de trabajo teniendo en cuenta la labor a desarrollar.

Para iniciar el proceso de alimentado la Jefe de Despachos debe encargarse de ubicar al inicio de la línea de producción los cortes troquelados según información contenida en la orden de producción, estas piezas son inspeccionadas por el operario alimentador frente a la orden de producción y el listado de defectos, de la misma forma el operario encargado del marcado de las piezas mide las partes troqueladas con unos marcadores (la parte de la capelladas elaborada en goma) en esta medición debe existir una tolerancia de 5 mm de mas en el tamaño; cuando se presentan faltantes en los cortes y materia prima o no cumplan con la calidad y color requerido se realiza una solicitud de reposiciones y faltantes en el formato FLP003, el operario alimentador y el supervisor presenta esta información al Jefe de Calidad quien es el encargado de realizar la solicitud directa al cliente con aprobación previa del Gerente General.

Una vez aprobados la calidad y cantidad de todos los materiales se inicia el proceso de producción de las capelladas en las siguientes fases:

- Fase 1: el operario marcador se encarga de realizar los diferentes trazos con esfero, lápiz o mina plata según el material sobre el cual se trabaja y con la ayuda de los marcadores, estos trazos indican por donde se deben realizar el pegado de piezas y costuras de acuerdo con las indicaciones suministradas por el cliente en la ficha técnica.

Una vez marcadas las piezas estas son enviadas a la sección de látex para que ellos realicen la aplicación de pegantes a las piezas que así lo requieran y son entregadas al operario armador para que el organice y ensamble las piezas según la ficha técnica del cliente y las marcaciones realizadas.

- Fase 2: donde se realizan las costuras requeridas después del armado de las piezas, la clase de hilo y la medida de la puntada se encuentran registradas en la ficha técnica del cliente, los responsables de estas operaciones son los costureros asignados a la línea, cada uno de ellos realiza las costura dependiendo de la parte del calzado (embono, puntera, sobrepinta, entre otras)
- Fase 3: los operarios perforador y remachador realizan cada uno sus operaciones respectivas, es decir perforar la capellada con la maquina neumática e instalar los diferentes tipos de remaches, como en los casos anteriores en esta operación la ficha técnica del cliente indica cuando perforaciones se deben realizar, a que distancia y que clase de remache se debe utilizar.

Luego las capelladas deben ser jareteadas (coser bordes de la capellada con una cinta) es decir el operario encargado de manejar la máquina jareteadora debe coser los bordes de la capellada con una cinta, esta operación se realiza de acuerdo al material que se esta utilizando para la elaboración de la capellada e igualmente es indicada en la ficha técnica del producto.

- Fase 4: un operario costurero realiza la unión de la lengüeta a la capellada para así finalizar, el operario rematador se encarga de limpiar residuos pegantes y quemar puntas de hilos en las costuras.

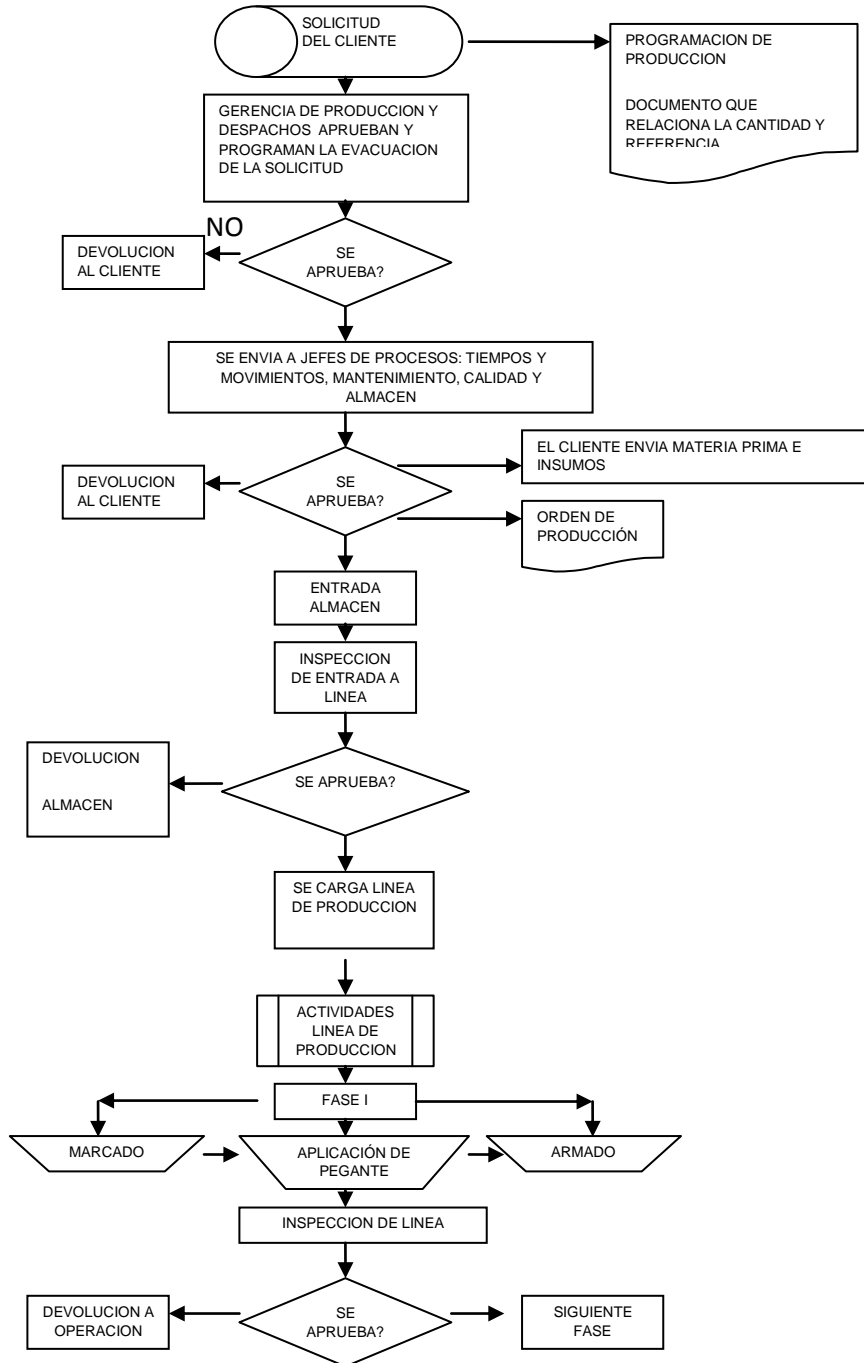
Durante proceso anterior el supervisor realiza mediciones, estas las ejecuta frente a la ficha técnica y adicionalmente tiene en cuenta las distancias de la costura al borde, calibre y ancho del desbaste, cantidad de pulgadas por puntada, distancia entre agujas, diámetro de perforación, tonos de hilos, cintas, adornos y herrajes y guías de armado (marcas, piquetes y muescas); estas mediciones las realizan en el proceso de carga y durante el día en mínimo dos frecuencias que son entre las 8:00 y 9:00 a.m. y entre las 12:00 m. y 1:00 p.m. y los defectos detectados en esta medición es registrada en el formato FCC-017 Control de Mediciones.

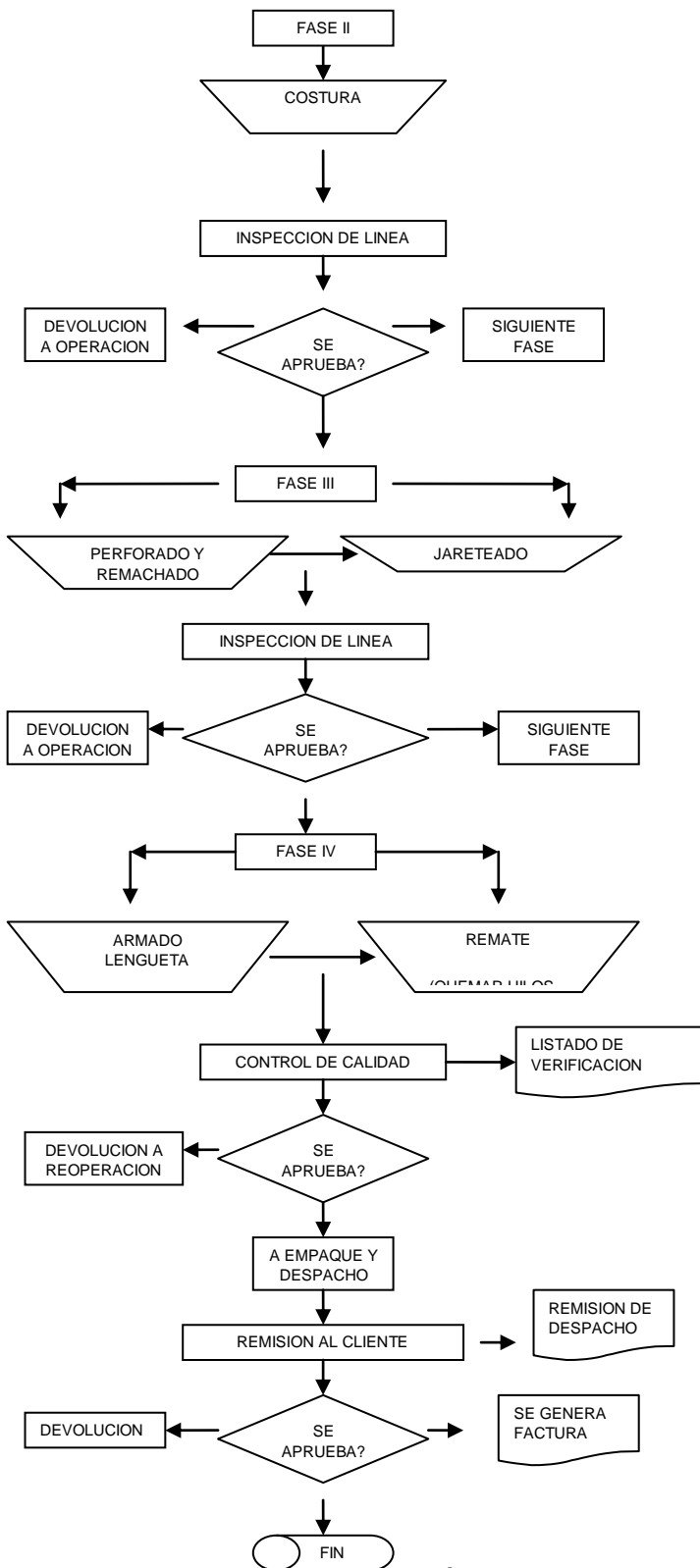
El jefe de calidad y/o el auxiliar de control de calidad inspeccionan el producto terminado teniendo en cuenta los parámetros de la norma MIL-STD-150D seleccionando muestreo aleatorio y teniendo en cuenta lo establecido en el listado de defectos LCC-002. cuando un par de capelladas no supera esta revisión es devuelto al supervisor para realizar las operaciones necesarias con el fin de que el producto salga conforme y si no hay solución mediante autorización del Gerente General es enviado esta capellada al cliente manifestado que es irregular. Cuando son superados todas las fases y supervisiones estas capelladas que son ya el producto final son entregadas al modulo de revisión donde las operarias allí asignadas realizan las revisiones finales de calidad frente al listado de defectos LCC-002, cuando el producto sale conforme a los requisitos es empacado y entrega a la jefe de despachos junto con la orden de producción, donde el operario revisador registra la cantidad aprobada y con su firma indica que ya se puede remisionar y despachar.

Una vez entregado el producto terminado al cliente, este realiza una inspección de calidad al 100% del mismo y expide un formato denominando "Revisión Capelladas" donde se detallan la cantidad de pares recibidos por remisión, cuantos pares fueron aceptados con buena calidad, cuantos son aceptados en estado irregular de los cuales CHABA SA responde por el 25% del costo de la capellada que para el año 2008 esta cifra ascendió a los \$109.000.000 y cuantos pares son inservibles si los hay en este evento CHABA SA debe responder por el 100% de su costo cifra que para el 2008 fue de \$6.000.0000, una vez recibido este documento se procede a realizar la factura para su correspondiente cobro descontando el valor estimado de los pares irregulares e inservibles luego es radicada al cliente y esta es cancelada posteriormente a los 15 días descontando los anticipos recibidos antes de iniciar la respectiva producción.

5.2 Flujograma

Figura 2. Flujograma proceso producción





Elaborado por: grupo de investigación.

5.3 DESCRIPCIÓN DE CARGOS

A continuación se describen los cargos, la autoridad, el perfil y las responsabilidades del personal que interviene en las actividades de cada de las fases del ciclo operacional de producción, con de determinar el rol de cada uno en la consecución de las metas establecidas de la empresa

Tabla 1. Descripción de cargos del Área de Producción

Cargo	Autoridad	Perfil Operacional	Responsabilidades
Gerente	Para la dirección y manejo de toda la empresa.	Profesional o tecnólogo, con experiencia mínimo de diez años, en la gestión de personal, maquila y procesos en la producción del calzado, partiendo del manejo de materiales, uso y aplicación de maquinaria. Persona líder - Facilitador de procesos, creativa, interesada en el desarrollo del talento humano - capital intelectual de su empresa; que oriente la organización prospectivamente en el logro de objetivos competitivos.	<p>Direccionar a la empresa hacia el logro de los objetivos organizacionales, con el apoyo del (la) <i>Director(a) administrativo(a) y financiero(a)</i>, y los Jefes de Procesos.</p> <p>Liderar el proceso de implementación y mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de Calidad.</p> <p>Evaluar la capacidad instalada para establecer compromisos de producción.</p> <p>Negociar con el cliente externo las especificaciones técnicas y comerciales.</p> <p>Establecer el alcance y límites de autoridad y participación en la toma de decisiones de las Jefaturas diferentes procesos.</p> <p>Aprobar los procedimientos y hacer uso de medios efectivos de comunicación, en el ámbito interno - externo.</p> <p>Disponer los recursos necesarios para mantener y mejorar el sistema de gestión de calidad.</p> <p>Velar por la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de los clientes.</p> <p>Diseñar herramientas que faciliten los procesos productivos y el cumplimiento de la calidad establecida.</p> <p>Verificar el cumplimiento de estándares de producción establecidos, de acuerdo con cada línea.</p> <p>Presidir las reuniones de comité de calidad, encaminándolas a establecer estrategias de mejoramiento continuo en los procesos: acciones correctivas y preventivas.</p> <p>Participar en el proceso de selección del personal administrativo de la empresa.</p>
Jefe de Producción	Administración, vigilancia y supervisión	Persona con amplia experiencia en el área de Producción, de empresas de calzado, con	<p>Verificar los informes de asistencia de personal, reportados por los supervisores por línea.</p> <p>Responder y asignar el estándar de producción por programa y referencia en el proceso de producción incluyendo el módulo de cementadoras a máquina.</p>

	<p>del personal operativo en la aplicación efectiva en las diferentes actividades a desarrollar en cada una de las líneas de producción.</p>	<p>conocimientos de Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) y /o Control de calidad, Seguridad y salud en el trabajo, en procesos de producción y supervisión en el sector de la Guarnición. Con capacidad en el manejo de máquinas de guarnición y conocimiento en el manejo de pegantes. Experiencia en gestión de personal, trabajo en equipo, toma de decisiones y facilitador de procesos competitivos; con actitud proactiva, abierta a los procesos de cambio. Sentido de identidad - pertenencia organizacional y capacidad tolerancia al estrés - frustración.</p>	<p>Verificar e informar periódicamente (3 veces al día) los estándares de producción establecidos por línea. Revisar diariamente, las devoluciones internas, hace seguimiento a los que están pasados de meta e informar a gerencia. Verifica y registra las mediciones del proceso, en el formato control. Pasar una supervisión directa al funcionamiento de las líneas de producción, con el apoyo del responsable del proceso de tiempos y movimientos para evaluar tiempos. Evaluar de registro de los supervisores y la información reportada por las revisadoras informando a la gerencia, las inconsistencias encontradas. Semanalmente con la Gerencia y Jefatura de Almacén se programan los despachos y se asignan las referencias a las líneas. Estudia e interpreta los documentos del cliente, con el fin de establecer la distribución en las líneas de producción, de acuerdo con la programación. Realizar el proceso de inducción al cargo de supervisores nuevos y evalúa el desempeño de los supervisores periódicamente. Registro de las inspecciones realizadas en el proceso de producción. Mantener actualizado el inventario de herramientas para facilitar el tramite del Paz y Salvo al momento del retiro del trabajador.</p>
<p>Supervisor</p>	<p>Organizar y distribuir el personal para la operación de la línea, Conceder permisos y licencias previo acuerdo con el proceso de recursos humanos.</p>	<p>Persona competente en el manejo de personal, que facilite el alineamiento de intereses, acciones y motivaciones del grupo, en la consecución de objetivos establecidos en el proceso de producción; con conocimientos en el sistemas de Gestión de Calidad, diligenciamiento de formatos y manejo de fichas técnicas; y conocimiento de aplicación de las actividades que se realizan en el proceso de guarnición de</p>	<p>Registrar la asistencia del grupo de operarios de la línea a su cargo en el horario establecido. Estudiar la ficha técnica antes de que se haga el respectivo cargue de la línea. Liderar que se cumplan los estándares de producción en el tiempo establecido. Solicitar la reparación oportuna de las máquinas de la línea a su cargo registrando en su respectivo formato. Controlar el cumplimiento del instructivo. Realizar los registros de calidad y de producción de su línea, en el respectivo formato en el horario establecido. Participar con el proceso de tiempos y movimientos en la elaboración del flujo de proceso por referencia. Controlar que las devoluciones internas, externas e incompletos sean reprocesados en el menor tiempo posible. Coordinar los cambios de estilo que se hacen en la línea en el tiempo establecido. Elaborar las pruebas piloto de los estilos del cliente en el menor tiempo posible, con su reporte.</p>

		capelladas.	<p>Controlar que el personal a cargo trabaje por pares establecidos en cada caja.</p> <p>Diligenciar, controlar y conceder los permisos pertinentes al personal.</p> <p>Solicitar los insumos y las piezas para ensamblar según lo estipulado en la orden de producción, al jefe de almacén.</p> <p>Entregar el despacho en el horario establecido.</p>
Jefe de Calidad, Auxiliar control de Calidad y Revisoras	Liberar o retener la producción, comunicación con los representantes del cliente para el manejo de quejas y reclamos.	<p>El jefe de Calidad debe ser profesional en Ingeniería Industrial con experiencia en el manejo de Sistema de Gestión de Calidad. Para Auxiliar de control Calidad tecnólogo en producción del calzado del sena con experiencia o formación en cargos de inspección, diligenciamiento de documentos, registros; y Revisoras operarios con conocimientos en el sistema de gestión de calidad, diligenciamiento de formatos, observador, detallista, diligente y atento a identificar cualquier inconsistencia en el producto terminado, capacidad para interpretar y seguir las especificaciones de la ficha técnica o instructivo</p>	<p>Implementar, controlar y verificar el cumplimiento de los cambios en el sistema de gestión de calidad y política de mejoramiento continuo de la empresa.</p> <p>Controlar los documentos del sistema de gestión de calidad, elabora y realiza ajustes de acuerdo a los requisitos del S.G.C.</p> <p>Velar por la total satisfacción del cliente y atiende de inmediato sus requerimientos.</p> <p>Revisar el informe acerca de los resultados de los reportes de costura - prueba piloto.</p> <p>Apersonarse de las devoluciones internas y externas.</p> <p>Junto con gerencia y el jefe de producción, ante un producto no conforme, comunicarle al cliente, ya sea a través de un documento escrito o telefónicamente.</p> <p>Preparar el informe semestral de resultados obtenidos en el período; a partir del cumplimiento de los indicadores establecidos en el sistema de gestión de calidad.</p> <p>Realizar semestralmente en compañía de la <i>Director Administrativo y Financiero</i>, el informe sobre el desempeño del sistema de Gestión de Calidad.</p> <p>Apoyar al Jefe de Calidad en la inspección del producto terminado y verificación de las especificaciones del producto de los clientes.</p> <p>Archivar documentos y registros, de acuerdo a los procedimientos establecidos.</p> <p>Actualizar información estadística, con base en los indicadores del S.G.C.</p> <p>Diligenciar documentos y registros del sistema de calidad que correspondan al proceso de gestión de calidad.</p> <p>Diligenciar el tablero de devoluciones internas.</p> <p>Revisar, completar despachos e identificar las bolsas del producto terminado.</p> <p>Diligenciar los formatos de inspección del producto terminado.</p> <p>Revisar que se cumpla con el proceso de calidad establecido y las especificaciones del cliente.</p> <p>Revisar los procesos de guarnición en los puestos de trabajo, cuando existan cambios de estilo, guiándose por la ficha técnica, instructivo o muestra física.</p> <p>Empacar el producto terminado, según política de mejoramiento continuo de la empresa y las especificaciones del cliente.</p> <p>Diligenciar orden de producción.</p> <p>Apoyar a otros (as) revisadores (as), según las exigencias del momento</p>

<p>Supernumerario, Alimentador, marcador, desbastador, Armador, Costurero, perforador y remachador, jareteador, rematador.</p>			<p>Coordinar y/o realizar el trabajo por cajas. Cuando realiza reemplazos en la línea, cumplir con el estándar por hora. Cuando realiza reemplazo en la línea cumplir con los requisitos de calidad establecidos por el documento de producción del cliente. Entregar el despacho en el horario establecido. Controlar que las devoluciones internas, externas e incompletos sean reprocesados en el menor tiempo posible. De acuerdo con la orden de producción, recibir, desempacar, y revisar que el producto cumpla las especificaciones del documento del cliente o instructivo. En el caso del cuero, separar, numerar, y pintar los filos del cuero. Colocar las piezas en cajas teniendo en cuenta que las cajas de toda una talla deben ir de un mismo color y la primer caja identificada con talla y pares. En caso de encontrar producto No conforme o faltante, solicitar la reposición de piezas, en su respectivo formato. Entregar al departamento de Gestión de Calidad la solicitud de reposiciones, para que se tomen las medidas pertinentes del caso. En caso de incompletos o daños en línea, con recursividad, buscar, recortar y/o adecua material para completar la producción de la línea. Posicionar correctamente el marcador en el corte, de acuerdo con las especificaciones de la ficha técnica o documento del cliente. Conocer de acuerdo al material que implemento utilizar, esfero, lápiz o similar y que color para realizar las marcas. Verificar la graduación de la máquina, de acuerdo con las especificaciones o documento del cliente, según la referencia. Apoyar al modulo de alimentado en marcar cortes y pintar orillos. Verificar que el número de piezas recibidas correspondan a la talla y referencia que este trabajando la línea. Verificar mediante los equipos de medición el ancho y el calibre de las piezas desbastadas. Organizar, cementar y posicionar las piezas sobre las guías marcadas según especificaciones del cliente. Diferenciar y conocer los pegantes a utilizar según los materiales.</p>
--	--	--	--

Elaborado por: grupo de investigación

6. MATRIZ DE RIESGOS

La matriz de riesgos es una forma del planificar, delegar, adoptar decisiones, resolver problemas y ver la organización en su totalidad; de esta manera se puede determinar que se estén dando cumplimiento a todos los controles, quienes están a cargo de dichas verificaciones, cuando fue la última vez que se realizaron estos controles para cada riesgo y con que frecuencia y así mismo se le dará prioridad de control y corrección.

Por tal razón la matriz se convierte en un generador de utilidades por cuanto tiene como objetivo eliminar o disminuir las pérdidas ocasionadas por los fraudes, los bajos niveles de calidad, la falta de cumplimiento de disposiciones legales, la falta de información óptima, entre otros.

En la presente matriz se identifican los diferentes riesgos potenciales existentes en las actividades relacionadas con el ciclo operacional de producción de la empresa CHABA S.A. y las estrategias de evaluación para verificar la existencia de controles que mitigue estos riesgos.

- **Actividad:** Acción realizada para la consecución de una tarea.
- **Responsable:** Personal idóneo encargado de ejecutar y responder por las actividades.
- **Riesgos potenciales:** Probabilidad de ocurrencia de toda aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y le impida el logro de sus objetivos.
- **Controles Existentes:** acciones que tienden a minimizar el riesgo.
- **Estrategia de Evaluación:** metodología por medio de la cual se va evidenciar que los controles existentes se están ejecutando de manera eficiente.

Tabla 2. Matriz de Riesgo

Fase	Actividades	Responsable	Riesgos Potenciales	Controles Existentes Identificados	Estrategia de Evaluación
Planeación	Solicitar la vinculación de personal necesario para el desarrollo del proceso	Supervisores y Jefe de Producción	Falta de personal suficiente para satisfacer el requerimiento hecho por el cliente	control de la asistencia de personal contratado	solicitud del formato FRH-013 solicitud de personal
Planeación	Solicitar de asistencia técnica	Supervisores y Jefe de Producción	Mantenimiento de maquinaria sin ejecutar	mantenimiento preventivo, y correctivo	control de estado de la maquinaria existente, documentos reporte de daño y documento mantenimiento realizado
Planeación	Recibir la materia prima según programación	Jefe de Almacén misceláneos y cortes troquelados	Suministro de materia prima insuficiente por parte del cliente para el inicio de actividades en las diferentes fases de producción	conteo de materia prima frente a la orden de entrega del cliente	Verificación formato FLP 003 solicitud de reposiciones y faltantes y formato FBA 002 orden de producción
Planeación	Controlar el movimiento de los almacenes	Jefe de Almacén misceláneos y cortes troquelados	Deficiencia en el control de entradas y salidas de materia prima	Inventario trimestral	proceso de cómo realizan el inventario

	Actividades	Responsable	Riesgos Potenciales	Controles Existentes Identificados	Estrategia de Evaluación
Planeación	Revisar las características de la materia prima	Operario alimentador y Supervisor	Materia prima que no cumple con las características optimas para la elaboración de la capellada (color, textura, tamaño)	inspección de materia prima frente al listados de defectos y ficha técnica del producto o muestra física	Verificación formato FLP 003 solicitud de reposiciones y faltantes
Inspecciones realizadas durante el proceso	Verificación del daño y solicitud de reposición al cliente	Supervisor, Jefe de Calidad	Daño de materia prima en línea o en proceso.	solicitud de reposiciones	formato de solicitud de reposición
Control de Calidad	Revisión del producto terminado	Revisoras de Calidad, Jefe de Calidad	Deficiencia en la inspección del producto terminado, entrega de este en malas condiciones, insatisfacción y devolución del cliente.	chek list de imperfectos	formato de lista de verificación de imperfectos
Empaque y despacho	Empacar el producto terminado	Jefe de Calidad	Producto incompleto	Conteo de pares empacados	Orden de producción de entrega
Empaque y despacho	Embalar las capelladas	Jefe de Despachos	Deformación de las capelladas	Supervisión de ubicación estratégica del producto empacado para entrega	Quejas y reclamos del cliente

7. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LAS ENCUESTAS

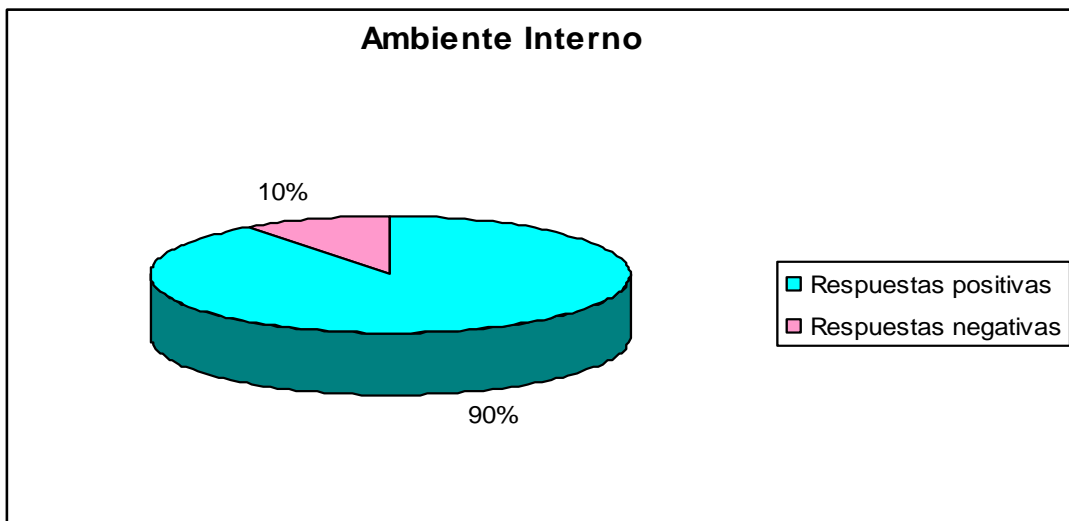
Una vez realizada la detección de los posibles riesgos potenciales, se procedió a aplicar las encuestas del Anexo C, con el fin de evaluar el control interno existente en el ciclo operación de producción y así identificar aquellos aspectos relevantes que pueden ser objeto de mejora.

7.1 Ambiente de control

Ver anexo C. Cuestionarios de los ocho elementos del informe COSO ERM

Gráfico 1. Ambiente de control

Tabla de resultados		%
Total preguntas realizadas	10	100%
Respuestas positivas	9	90%
Respuestas negativas	1	10%



Elaborado por: grupo de investigación.

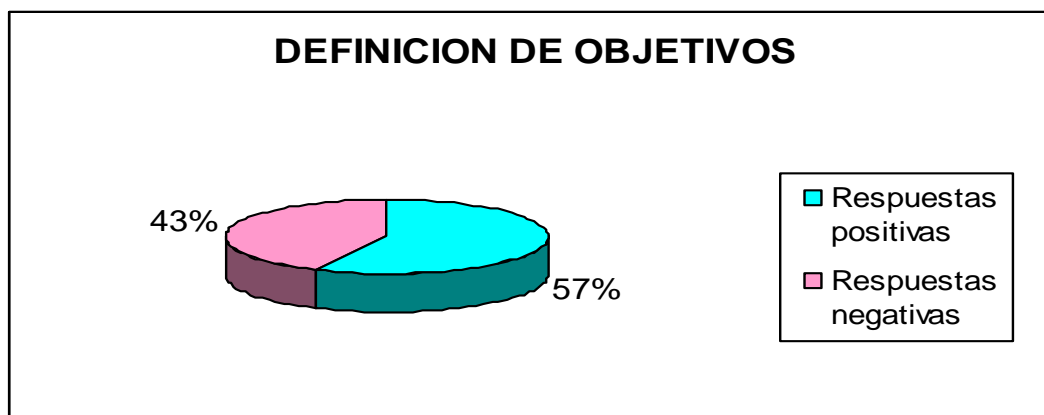
De acuerdo con los resultados obtenidos se estima que este componente presenta un 90% de aceptación, lo que refleja un índice alto en lo que se refiere al establecimiento de disciplina y estructura, la Gerencia ha establecido como método para el conocimiento por parte de los empleados de la misión y visión una retroalimentación diaria dirigida a todos, a su vez la administración es conciente de las consecuencias que acarreará el producto terminado de manera defectuosa y lo hace saber a todos sus empleados; sin embargo el 10 % restante se muestra negativo representado en la ausencia de un código de ética que integre los valores y principios de CHABA S.A., en lo que se refiere a los jefes de proceso no está establecido un manual de funciones que desagregue las actividades que se deben desarrollar en este cargo.

7.2 Definición de objetivos

Ver anexo C. Cuestionarios de los ocho elementos del informe COSO ERM

Gráfico 2. Definición de objetivos

Tabla de resultados		%
Total preguntas realizadas	7	100%
Respuestas positivas	4	57%
Respuestas negativas	3	43%



Elaborado por: grupo de investigación.

El componente Definición de Objetivos de CHABA S.A. refleja un 57% de aceptación representado en la existencia de objetivos operativos, el 43% de rechazo comprende la ausencia de objetivos estratégicos que amplíen la visión de

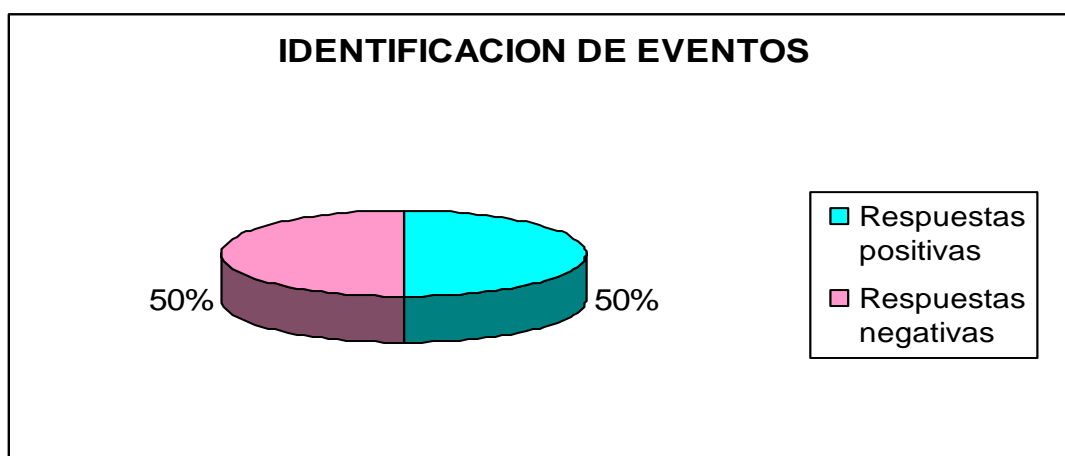
la empresa, y sus estrategias que le den viabilidad a la consecución de los mismos, así como tampoco existen objetivos que mejoren el manejo de la información que genera la empresa,

7.3 Identificación de eventos

Ver anexo C. Cuestionarios de los ocho elementos del informe COSO ERM

Gráfico 3. Identificación de eventos

Tabla de resultados		%
Total preguntas realizadas	8	100%
Respuestas positivas	4	50%
Respuestas negativas	4	50%



Elaborado por: grupo de investigación.

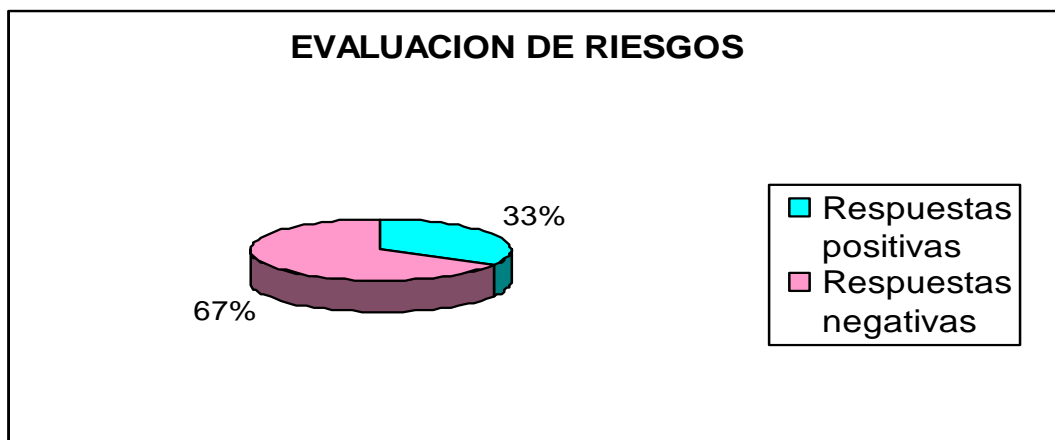
El componente de Identificación de Eventos presenta un grado de aceptación del 50% representado en la tipificación de riesgos a nivel de la consecución de objetivos operativos de cumplimiento, el 50% rechazado evidencia la ausencia de una estructura de métodos que permitan identificar y analizar los factores internos y externos que puedan generar riesgo u oportunidades en la consecución de los objetivos.

7.4 Evaluación de riesgos

Ver anexo C. Cuestionarios de los ocho elementos del informe COSO ERM

Gráfico 4. Evaluación de riesgos

Tabla de resultados		%
Total preguntas realizadas	6	100%
Respuestas positivas	2	33%
Respuestas negativas	4	67%



Elaborado por: grupo de investigación.

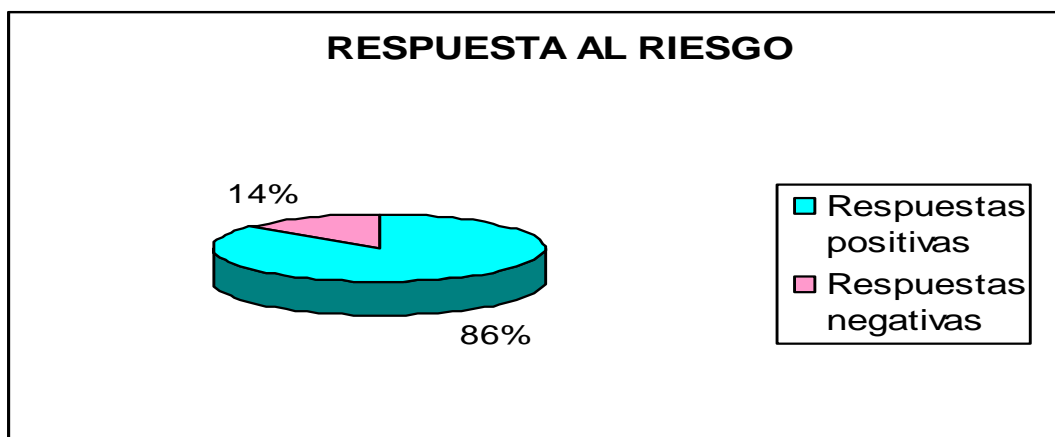
En la evaluación de riesgos existe un 67% de aceptación reflejado en los indicadores de gestión por medio de los cuales se miden cada uno de los objetivos operaciones establecidos en la empresa objeto de estudio, el 33% de rechazo evidencia la falta de un mapa de riesgos que permita identificarlos de acuerdo con su definición, descripción y consecuencias, generando así una valoración de los mismos determinando el nivel en que estos puedan encontrarse, es decir asignándoles un valor e importancia.

7.5 Respuesta al riesgo

Ver anexo C. Cuestionarios de los ocho elementos del informe COSO ERM

Gráfico 5. Respuesta al riesgo

Tabla de resultados		%
Total preguntas realizadas	7	100%
Respuestas positivas	6	86%
Respuestas negativas	1	14%



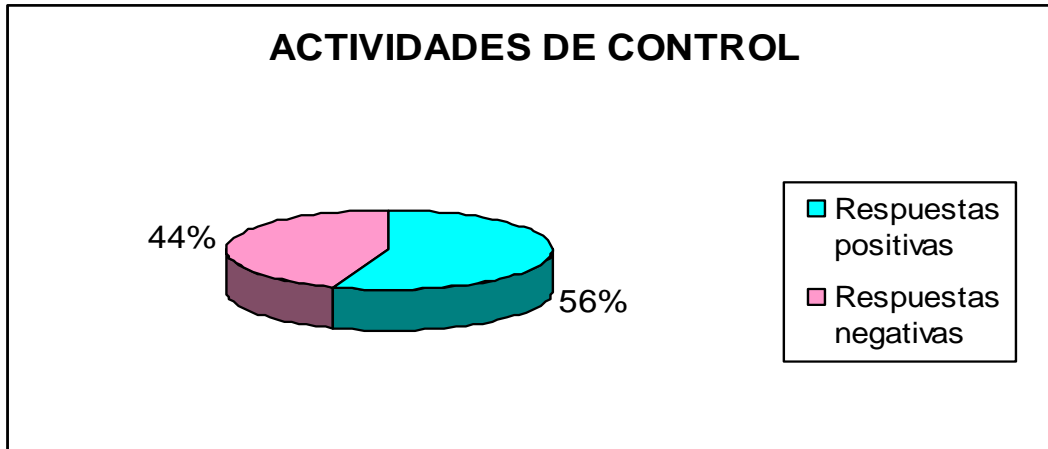
El 86% de aceptación en el elemento de Respuesta al Riesgo de CHABA S.A. corresponde al tratamiento que comprende el análisis de causas, y la asignación de diferentes tareas a cada una de las no conformidades (es la no ejecución de trabajo asignado según los procedimientos) detectadas en el cumplimiento de los objetivos de calidad y el 13% de rechazo es evidenciado en el desconocimiento de riesgos y en lo que se refiere a controles, estrategias, alternativas y tolerancia de los riesgos.

7.6 Actividades de control

Ver anexo C. Cuestionarios de los ocho elementos del informe COSO ERM

Gráfico 6. Actividades de control

Tabla de resultados		%
Total preguntas realizadas	18	100%
Respuestas positivas	10	56%
Respuestas negativas	8	44%



Elaborado por: grupo de investigación.

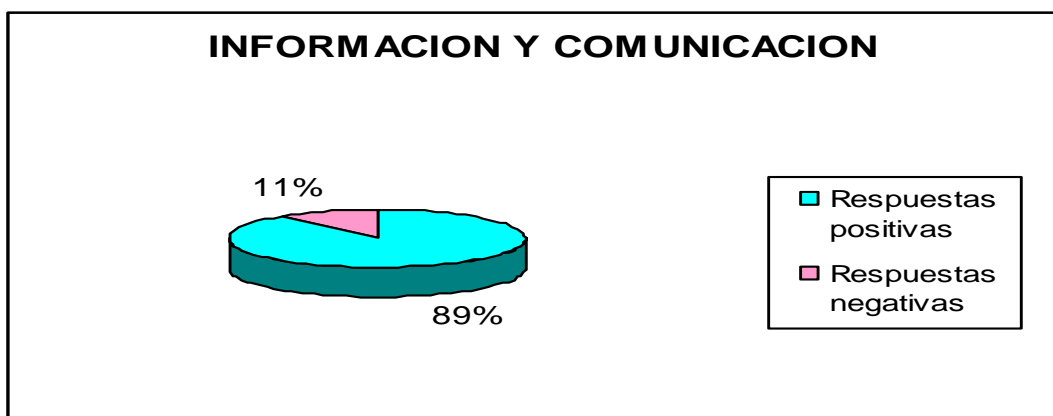
Se evidencia un 56% de aceptación en las Actividades de Control cifra que representa los controles de calidad existentes en cada una de las fases del proceso de producción es decir, en la guarnición de capelladas, el 44% de rechazo se refiere a la falta de controles en el manejo de la materia prima entregada por el cliente y la existente en el almacén de misceláneos, no se tiene establecido un programa o software para el control de esta materia prima ni el manejo de kardex, es decir control permanente sobre la existencia de cintas, hilos, pegantes, remaches, entre otros, la falta de inspección en despachos y controles de la maquinaria existente.

7.7 Información y comunicación

Ver anexo C. Cuestionarios de los ocho elementos del informe COSO ERM

Gráfico 7. Información y comunicación

Tabla de resultados		%
Total preguntas realizadas	9	100%
Respuestas positivas	8	89%



Elaborado por: grupo de investigación.

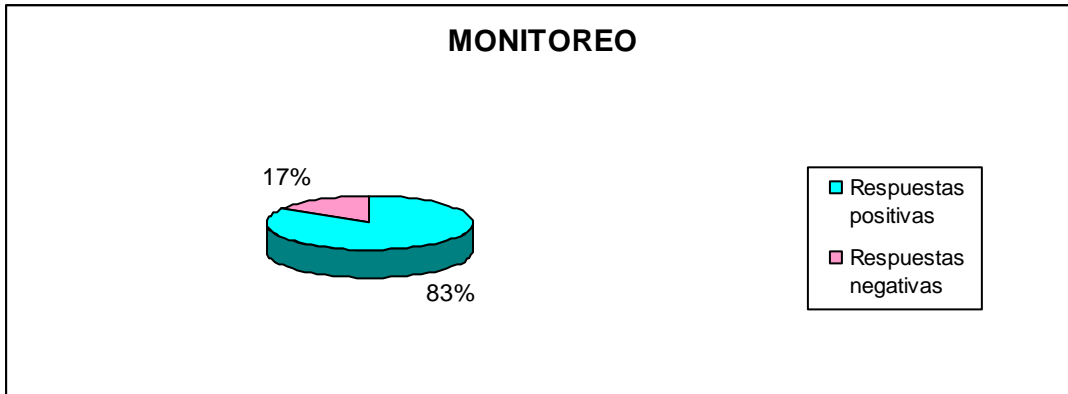
El 89% de aceptación indica que la información se encuentra a disposición en caso de ser necesaria, cuentan con buena comunicación con sus empleados y los clientes, así mismo indica la existencia de retroalimentación del personal. El 11% de rechazo se refiere a la falta de actualización tecnológica en los sistemas de información ya que el manejo del almacén, el registro de pares producidos, la existencia de capelladas ubicadas en el almacén de materia prima, durante el cargue en la línea de producción y el producto terminado se realiza de forma manual; los reportes de calidad emitidos por parte del cliente deben ser digitados en varias ocasiones por el área de calidad y facturación ya que no se cuenta con un sistema informático integrado.

7.8 Monitoreo

Ver anexo C. Cuestionarios de los ocho elementos del informe COSO ERM

Gráfico 8. Monitoreo

Tabla de resultados		%
Total preguntas realizadas	6	100%
Respuestas positivas	5	83%
Respuestas negativas	1	17%



Elaborado por: grupo de investigación.

Este componente refleja un 83% ya que los controles internos que posee CHABA S.A. son monitoreados y presentados por los indicadores de gestión en reunión, así mismo la realización de auditorías internas con el fin de evaluar la gestión y la aplicabilidad de los controles existentes y de valorar la gestión realizada las cuales han arrojado como resultado mejoras en el proceso de producción como son la inclusión de actividades que se están ejecutando pero no se encuentran en el proceso de producción, la creación del formato de control de producción hora x hora por parte de cada uno de operarios de la línea de producción para controlar pares producidos, evidencia de que los supervisores están ejecutando correctamente los controles establecidos en cada una de las fases del proceso de producción. Y el 17% es negativo a que no existen controles para el manejo de la materia prima y por lo tanto es difícil hacer seguimiento a la existencia actual de este.

8. MATRIZ DE RIESGOS

8.1 Valoración de los componentes

A continuación se presenta el criterio de valoración de los riesgos para establecer cual es el grado de exposición de la empresa CHABA S.A. a los riesgos.

Tabla 3. Calificación de los niveles de riesgo

Calificación de los Niveles de Riesgo				
Bajo	Entre el 0% y el 20%	Los controles son efectivos y están documentados		
Medio	Entre el 21% y el 60%	Los controles existentes son efectivos pero no están documentados		
Alto	Entre el 61% y el 100%	Los controles deficientes y no documentados		
Matriz General de Evaluación Estructural C.I.				
Componente Coso Erm	Sí	No	% Negativo	Riesgo
Ambiente Interno	9	1	10%	Bajo
Definición de Objetivos	4	3	43%	Medio
Identificación de Eventos	4	4	50%	Medio
Evaluación de Riesgos	2	4	67%	Alto
Respuesta al Riesgo	6	1	14%	Bajo
Actividades de Control	10	8	44%	Medio
Información y Comunicación	8	1	11%	Bajo
Monitoreo	5	1	17%	Bajo
Calificación de la Matriz	48	23	32%	Medio

Elaborado por: grupo de investigación.

El sistema de control interno evaluado por cada uno de los componentes del COSO ERM arroja como resultado general que la exposición al riesgo es bajo con un 31% de respuestas negativas, aunque hay componentes que individualmente obtuvieron el resultado entre el 21% y el 60% e indica que hay fallas considerables, este es el caso de la identificación de eventos con el 50%, definición de objetivos con el 43% , actividades de control con el 44%, y para el caso de la evaluación de riesgo el nivel es alto con un 67%.

8.2 Matriz resumen de debilidades, efectos y recomendaciones

Una vez realizado el trabajo de campo que comprendió la aplicación de los cuestionarios desarrollados sobre cada uno de los elementos del COSO II ERM y después de tabular estos resultados se definieron los riesgos existentes para la empresa objeto de estudios.

La siguiente matriz representa las debilidades detectadas en el ciclo operacional, sus efectos y recomendaciones para mitigarlas.

Actividad: Acción realizada para la consecución de una tarea.

Debilidades: Falencias existente en las actividades a ejecutar.

Efectos: Consecuencias a suceder por causa de las debilidades.

Recomendaciones: Sugerencias impartidas para dar tratamiento a las debilidades.

A continuación se presentan las tablas mediante las cuales se realizó la valoración de la matriz resumen de debilidades, efectos y recomendaciones en cuanto a su probabilidad de ocurrencia y su Impacto.

Probabilidad de ocurrencia

BAJA	Improbable
	Remoto
	Esporádico
MEDIA	Ocasional
	Moderado
ALTA	Frecuente
	Habitual
	Constante

Impacto

BAJO	No muy importante
MEDIO	Que encierra peligro
ALTO	Que está en crisis

Tabla 4. Matriz resumen de debilidades, efectos y recomendaciones

Ítem	Actividades	Debilidades	Efectos	Recomendaciones
1	Solicitar la asistencia técnica	Maquinaria en mantenimiento o daños durante el proceso de producción, se evidenciaron tres casos de maquinas dañadas que afectaron la cantidad y calidad de producción de una sola línea de producción causando así mismo bloqueo en la atención por parte de los mecánicos hacia las otras líneas de producción	Formación de cuellos de botella durante la producción y problemas de calidad en el producto terminado Probabilidad: Moderado Impacto: Medio	Para minimizar el tiempo de respuesta frente al daño de la maquinaria, se recomienda que la maquinaria a disposición de reemplazo este clasificada e identificada por tipos, con el fin de que cada maquina averiada sea reemplazada por otra que supla sus mismas funciones y no exudan el tiempo estándar estimado de respuesta frente a este riesgo.
2	Recibir la materia prima según programación	Suministro de materia prima insuficiente por parte del cliente para el inicio de actividades en las diferentes fases de producción, ya que no existe un control de la materia prima recibida y previo al cargue de la línea de producción no se puede determinar si hay existencia suficiente	Retrazo en la producción y por consiguiente incumplimiento con las metas propuestas de producción y generación de perdidas económicas por improductividad Probabilidad: Moderado Impacto: Medio	Se recomienda realizar además del conteo frente a la orden de entrega del cliente, realizar un conteo frente a la programación de producción.

Ítem	Actividades	Debilidades	Efectos	Recomendaciones
3	Controlar el movimiento de los almacenes	Deficiencia en el control de entradas y salidas de materia prima	Perdida de materia prima Probabilidad: Constante Impacto: Alto	Se recomienda la adquisición de un software que permita el registro de entradas y salidas de materia prima, que sea en línea y que genere informes detallados de las necesidades mínimas para cada producción y refleje las existencias para suplir la misma.
4	Revisar las características de la materia prima	Materia prima que no cumple con las características optimas para la elaboración de la capellada (color, textura, tamaño)	Producto terminado con defectos de calidad Probabilidad: Esporádico Impacto: Medio	Se recomienda realizar inspección de materia prima no aleatoria sino al 100% del material.
5	Verificación del daño y solicitud de reposición al cliente	Daño de materia prima en línea o en proceso	Daño de materia prima Probabilidad: Constante Impacto: Medio	Se recomienda el registro y la devolución de piezas dañadas cada vez sea necesaria una reposición.
6	Empacar el producto terminado	Entrega de producto terminado incompleto	Queja y reclamo por parte del cliente. Probabilidad: Esporádico Impacto: Medio	Realizar revisión física del producto terminado ya empacado en bolsas listo para entregar de forma aleatoria
7	Embalar las capelladas	Entrega del producto al cliente con deformaciones	Perdida de producto terminado, incumplimientos con las metas de despachos Probabilidad: Esporádico Impacto: Alto	Se recomienda realizar supervisión en el momento del cargue al medio de transporte

9. PROPUESTA

Una vez aplicadas las técnicas de encuesta y observación y analizados sus resultados se procede a presentar la propuesta en dos secciones la primera esta relacionada con el establecimiento de objetivos tanto estratégicos, como operacionales, de cumplimiento y presentación de información; la segunda sección esta encaminada al mejoramiento de los 8 elementos del Sistema de Control Interno ERM.

9.1 *Gobierno Corporativo*

Durante el desarrollo del trabajo de campo se observó que la empresa tiene establecido como objetivos los siguientes:

1. Satisfacer las necesidades de los clientes
2. Reducir el número de no conformes reportados por las revisadoras en mesa de inspección; para esto, es necesario considerar el grado de complejidad del producto.
3. Mantener el cumplimiento de Standard por encima del punto de equilibrio
4. Mantener el número de aportes en los reportes de prueba piloto
5. Reducir el número de devoluciones del cliente por deficiencia en calidad en cada línea.
6. Reducir el número de no conformes reportados internamente (irregulares)
7. Promover el mejoramiento continuo del sistema de gestión de calidad
8. Cumplir con el programa de capacitación
9. Cumplir con la cobertura de la capacitación.

Como se puede observar, los objetivos establecidos en la empresa apuntan directamente al Sistema de Gestión de Calidad, sin tener en cuenta objetivos estratégicos, operacionales, de cumplimiento y presentación de información, que se apunten más asertivamente hacia el cumplimiento de la misión y la visión.

Como es sabido es competencia de la gerencia establecer los objetivos de la empresa, en este caso el gerente debe implementar objetivos como son:

Establecer metas anuales en ventas, para mantener e incrementar estas ventas se deben implementar estrategias que lleven a la consecución de más clientes, que permitan mantener un nivel estable de producción; parte de esta estrategia se llevaría a cabo con la asignación de una persona que se encargue de realizar labores de relaciones comerciales con los poseedores de otras marcas de calzado.

Establecer promedios en gastos anuales realizados por la organización, con el fin de manejar presupuestos.

Se deben emitir mensualmente estados financieros, informes relacionados con productividad, ventas, consumo de materia prima suministrada por el cliente.

Se debe dar cumplimiento con las leyes establecidas por el gobierno para su buen funcionamiento, estas serán responsabilidad de cada uno de los jefes de proceso según corresponda.

Otro aspecto a tener en cuenta está relacionado con las auditorías internas que se desarrollan actualmente en la organización, las cuales están enfocadas solamente hacia el sistema de gestión de calidad, en ese orden de días se debe re-organizar el comité que realiza las auditorías con el fin de que estas se ejecuten en las

diferentes áreas de la empresa, manteniendo su equipo de trabajo actual conformado por los jefes de proceso y sus auxiliares.

Así mismo se debe contar con una auditoria externa con el fin de dar mayor confianza y seguridad a los socios en cuanto al manejo de los recursos y transparencia de las operaciones ejecutadas por cada uno de los procesos de la empresa y su gerente.

9.2 Sistema de control interno como ERM

Para el sistema de Control Interno que tiene establecido CHABA S.A. en el ciclo operacional de producción son aplicables los ocho componentes del COSO ERM, por consiguiente a continuación se presentan la propuesta de mejoramiento por cada uno de los elementos establecidos.

9.2.1 *Ambiente Interno.* La empresa debe crear un código de ética donde se incluyan los valores como son: Honestidad, lealtad, responsabilidad y principios como son: compromiso, cumplimiento, calidad, trabajo en equipo. Así mismo se sugiere que para los cargos administrativos y de los supervisores se cree un manual de actividades y la metodología de como estas se deben desarrollar esto con el fin de complementar los perfiles de cargos ya establecidos.

9.2.2 *Definición de objetivos.* Para empresa CHABA S.A. debe establecer objetivos tanto estratégicos, como de información y cumplimiento ya que estos no están establecidos; la organización tiene definidos ciertos objetivos pero estos no son aplicables a la organización en general ya que son mas operativos y apuntan a sistema de gestión de calidad. A su vez la organización debe definir planes estratégicos que le permitan a la empresa abrir su mercado hacia otros países y lo más importante la consecución de clientes. Papel que debe ser desarrollado por

el gobierno corporativo los cuales ya fueron enunciados en el numeral 9.1 del presente capítulo.

9.2.3 *Identificación de eventos.* Una vez se establezcan y amplíen los objetivos de la empresa CHABA SA a nivel estratégico, de información y cumplimiento, la gerencia debe organizar en compañía de los ocho jefes de proceso y sus auxiliares o personal que ellos consideren idóneo para ser participes en la realización de talleres de trabajo utilizando técnicas como la lluvia de ideas, estudio de casos pasados, donde cada uno de los miembros exponga las falencias que observan en el proceso de producción una vez el jefe de producción halla realizado una presentación dando a conocer el flujo de actividades del proceso en mención; así como también cada jefe de proceso realizará una encuesta al personal que forma parte de su proceso con el fin identificar aspectos positivo y negativos que se interrelacionan con los otros procesos con el fin de mejorar estas relaciones.

9.2.4 *Evaluación de riesgos.* Una vez establecidos en los componentes anteriores los objetivos y respecto a estos se han ampliado los riesgos, se conformara un grupo de personas mas pequeño de los cuales formarán parte la Asistente de la Gerencia, la Contadora, el Jefe de Calidad y la Jefe de Producción, ellos clasificaran estos riesgos identificando los riesgos inherentes (que son aquellos que surgen o son propios de la actividad y no se han tomados acciones al respecto) y los residuales (que son aquellos que surgen después de la administración ha tomado acciones), utilizando un mapa de valoración de riesgos analizando su probabilidad y su impacto, asignando una calificación y un orden de importancia.

9.2.5 *Respuesta al riesgo.* Para la empresa CHABA SA, se puede determinar en el análisis de la matriz resumen de debilidades, efectos y recomendaciones, que los riesgos a los que esta expuesta esta empresa deben ser tratados buscando la forma de reducir su impacto, en la matriz antes mencionada se establecen las recomendaciones a tener en cuenta con el fin de lograr un manejo eficiente a estos.

9.2.6 *Actividades de control.* Para las actividades de control que requiere la empresa CHABA SA para mejorar su sistema de control interno se sugieren el establecimiento y manejo de los siguientes formatos:

Incorporar el formato para el manejo y control de la materia prima en proceso que debe ser manejado por cada trabajador operario (ver anexo D).

Verificar el conteo que realiza revisión y empaque para certificar que la cantidad relacionada es la que se esta despachando, esta revisión se realiza sin desempacar el producto puesto que estos son empacados en bolsas transparentes y es de fácil verificación su contenido desde el exterior.

Incorporar el formato para el manejo de la maquinaria existente con el fin de que su ubicación y control sean eficientes (ver anexo E).

Realizar conteos físicos semanales aleatorios, es decir, que se tomaran semanalmente un clase de material diferente del almacén de misceláneos y se realizara el conteo respectivo ejemplo una semana se tomaran Herrajes y todas las referencias, en la siguiente semana se tomaran los hilos y todas las referencias, en la siguiente semana se tomaran las cintas y todas sus referencias y en la ultima semana del mes se tomaran los pegantes, soluciones, disolventes,

alcoholes, tintas y thinner. Adicionalmente cada seis meses se debe realizar un conteo general de toda la materia prima existen en el almacén de misceláneos, estos conteos serán registrados en el formato Inventario físico materia prima almacén misceláneos (ver Anexo F). para poder llevar a cabo estos conteos se requiere contar con las balanzas y pesas que permitan realizar estos conteos con mayor facilidad, se tomara muestras de cada referencia para establecer un peso por cantidad promedio y así realizar la verificación de la existencia de estas cantidades con mayor veracidad, aproximación y menos dedicación de tiempo.

9.2.7 *Información y comunicación.* La empresa CHABA SA no cuenta en la actualidad con ningún sistema informático que permita controlar la existencia de la materia prima y misceláneos por lo tanto se sugiere que la empresa debe realizar una inversión para la adquisición de un sistema integrado que apoyen todas las fases de producción desde la aceptación y recepción de materias primas, selección y combinación de componentes, control de calidad sobre producto terminado, actualización de inventarios, registro de clientes y distribución de productos terminados.

9.2.8 *Monitoreo.* Asignar a personal idóneo que realice el seguimiento a los controles anteriormente propuestos, verificando si estos proporcionan una seguridad razonable y si en verdad están siendo efectivos o no, esta verificación se debe hacer en tiempo real y debe ser oportuna con el fin de dar nuevos lineamientos al los controles en el momento justo, en caso de que estos no estén proporcionado resultados eficientes.

10. CONCLUSIONES

Una vez concluida la evaluación del sistema de control interno de la empresa CHABA SA se obtiene la siguiente conclusión:

La empresa debe mejorar y fortalecer su administración ya que esta está enfocada hacia la producción y por lo tanto no se cuentan con planes a largo plazo si no con planeación exclusiva hacia producción inmediata, por esta razón cuando se realizan cambios en la forma de trabajo o planeación el personal los rechaza debido a que ellos poseen una mentalidad cortoplacista y están siempre en oposición al cambio.

A raíz de este tipo de administración se presentan otra serie de inconvenientes o problemas que se deben solucionar y que son de gran importancia para la continuidad de una empresa, como son:

1. La empresa debe implementar un código de conducta que considere el estándar de comportamiento ético y moral de fácil comprensión para los empleados, o en su defecto reuniones periódicas de personal en donde se comunique este código de conducta que conduce al cumplimiento de la misión, visión, políticas y procedimientos operativos.
2. La empresa carece del establecimiento de objetivos globales, puesto que solo están definidos los objetivos encaminados a la producción, es necesario para la permanencia de CHABA S.A. establecer objetivos a nivel general y específicos de cada actividad, competitivo, de mercado acompañados de planes estratégicos dirigidos al logro de cada uno de ellos; así mismo, el compromiso de la dirección deber ser: capacitar,

difundir y encaminar al personal con una visión clara de las responsabilidades de todos y cada uno apuntando al logro de los mismos.

3. Una vez establecidos los objetivos de la organización, la dirección debe establecer técnicas para identificar los posibles eventos internos y externos que afecten el logro de los mismos, para el caso de CHABA SA se sugiere la utilización de técnicas como son: talleres de trabajo donde se reúne personal de diferentes niveles y funciones con el fin de establecer el listado de acontecimientos, otra técnica que se podrá emplear son cuestionarios enfocados en la reflexión de factores internos o externos que pueden dar lugar a eventos.

4. CHABA S.A. requiere establecer actividades de control a nivel de la organización en general, el ciclo operacional de producción presenta riesgos representativos e importantes como es la pérdida de materia prima los cuales no son detectados por falta de controles, por tal motivo se proponen actividades de control con el fin de mitigar estos acontecimientos como son: controles físicos que consisten en realizar inventarios periódicos de materia prima y de maquinaria, procesamiento de la información que son arrojados por los mismos.

5. La empresa en estudio posee sistemas de información pocos sinérgicos generando información inapropiada, desactualizada, inoportuna, inexacta y poco accesible, es por eso que la organización requiere estudiar la posibilidad de adquirir un software que permita trabajar en red y vincular cada uno de los procesos del ciclo operacional de producción desde el ingreso de la materia prima hasta la entrega del producto terminado.

El control interno es un proceso muy importante que debe ser incorporado por la alta gerencia, administradores y conocido e interpretado por el personal en general en las instituciones, puesto que el fin de estas, es la consecución eficiente de los objetivos y las metas que se proponen. Siendo el control esa herramienta que permite llegar a tal propósito de una manera más fácil.

Se debe analizar y reflexionar detenidamente sobre los cambios constantes que se viven, para poder evaluar sus tendencias y prever sus efectos, a fin de determinar lo que a partir de hoy se debe realizar para ayudar a las organizaciones a definir nuevos horizontes que maximicen oportunidades.

Como profesionales el propósito es actuar como agentes del cambio y, por tanto, es responsabilidad estar a la vanguardia de este. El tratar de convertirse en asesores o consultores internos confiables, eliminando en lo posible todos los trabajos que no aportan un valor agregado a los productos o servicios, convirtiéndose en evaluadores críticos de los sistemas de información y realizando auditorias sobre las operaciones conforme se realizan y no sobre acontecimientos pasados que no tienen solución.

Nos amplio la visión del control, la importancia de su aplicación del control en cualquier área, de que el control interno es una oportunidad de mejora y permanencia en el mercado, que ayuda al logro de los objetivos, es importante la aplicación de cada uno de sus componentes y su aplicación debe estar relacionados con los objetivos y componentes.

REFERENCIAS

Bernal, C.A.(2000) *Metodología de la investigación, para administración y economía* Pearson Educación de Colombia, Bogotá.

Estupiñan Gaitan, R. (2006). *Administración o gestión de riesgos ERM y la Auditoría Interna*. (1ra Ed.). Bogotá, Colombia.: Ecoe Ediciones.

Herminda, j. & Serra R. & kastika E. (2000) *Administración y estrategia*, citado por Bernal C.A., *Metodología de la investigación, para administración y economía*. Bogotá.: Pearson Educación de Colombia

Mantilla S.A. (2007). *Control interno informe Coso*. (4ta Ed.). Bogotá, Colombia.: Ecoe Ediciones.

AS/NZS 4360: 1999 Estándar Australiano, Administración de Riesgos

Departamento Administrativo de la función Pública.(2006). *Guía de administración del riesgo*. (3ra Ed.) Bogotá

PricewaterhouseCoopers Llp (2003). *Estructura conceptual de la administración de de riesgos del emprendimiento*. (trad). SA Mantilla. Bogotá,Colombia. Ecode Ediciones.

Procedimiento PBA-001. (2006) *Manejo, almacenamiento, embalaje, preservación y entrega*. (8 Version) Chaba sa.

Procedimiento PCC-003. (2006) *Inspección y Ensayo*. Chaba SA. (12 Versión).

Procedimiento PLP-001. (2007) *Control del Proceso de capelladas*. Chaba SA. (8 Versión 8).

Procedimiento PLP-002. (2003) *Identificación y Trazabilidad*. Chaba SA. (5 Versión).

<http://www.definicion.de/metodo-inductivo/>

<http://www.encontexto.com/view/122-metodo-inductivo-y-metodo-deductivo>

<http://www.planeacionestrategica.blogspot.es/1236115440/>

<http://www.gobiernocorporativo.com.co/documentos/Superfinanciera.pdf>

Anexo A. Balance General comparativo del 1 de enero al 31 diciembre de 2007 y 2008

C H A B A S. A
Balance General a 31 de Diciembre de 2008
NIT 830.029.689-1

Activo	2008	Análisis Vertical 2008	2.007	Análisis Vertical 2007	Análisis Horizontal	
					variación absoluta	variación relativa
Corriente						
Disponible	57.491.452	5,63%	95.493.098	9,24%	-38.001.646	-39,80%
Caja	2.490.000	0,24%	2.490.000	0,24%	0	0,00%
Bancos	<u>55.001.452</u>	5,39%	<u>93.003.098</u>	9,00%	-38.001.646	-40,86%
Inversiones	0		241.000	0,02%	-241.000	-100,00%
Obligatorias	0		241.000		-241.000	-100,00%
Deudores	820.906.563	80,44%	768.665.082	74,37%	52.241.481	6,80%
Clientes	198.222.485	19,42%	110.039.814	10,65%	88.182.671	80,14%
Anticipos Y Avances	1.994.031	0,20%	1.087.956	0,11%	906.075	83,28%
Anticipo Imptos y saldos a favor	456.783.765	44,76%	302.015.035	29,22%	154.768.730	51,25%
Cuentas Por Cobrar Trabajadores	1.282.136	0,13%	488.422	0,05%	793.714	162,51%
Deudores Varios	<u>162.624.146</u>	15,93%	<u>355.033.855</u>	34,35%	-192.409.709	-54,19%
Inventarios	5.392.992	0,53%	5.577.444	0,54%	-184.452	-3,31%
Mercancías	5.392.992	0,53%	5.577.444		-184.452	-3,31%
Total Activo Corriente	883.791.007	86,60%	869.976.624	84,17%	13.814.383	1,59%
Activo Fijo						
Propiedad planta y equipo	113.108.817	11,08%	118.871.682	11,50%	-5.762.865	-4,85%
Maquinaria y Equipo	216.663.432	21,23%	206.969.172	20,02%	9.694.260	4,68%
Equipo de Oficina	28.888.325	2,83%	27.066.281	2,62%	1.822.044	6,73%
Equipo de Computo	52.385.479	5,13%	49.346.279	4,77%	3.039.200	6,16%
Vehiculos	16.834.630	1,65%	13.426.490	1,30%	3.408.140	25,38%
Equipo Medico	958.999	0,09%	958.999	0,09%	0	0,00%
Depreciacion	<u>-202.622.048</u>	-19,85%	<u>-178.895.539</u>	-17,31%	-23.726.509	13,26%
Otros Activos						
Diferidos	23.652.636	2,32%	44.753.898	4,33%	-21.101.262	-47,15%
Gastos Pagados Por Anticipado	5.601.076	0,55%	4.871.098	0,47%	729.978	14,99%
Cargos Diferidos Netos	<u>18.051.560</u>	1,77%	<u>39.882.800</u>	3,86%	-21.831.240	-54,74%
Total Activo	1.020.552.460	100,00%	1.033.602.204	100,00%	-13.049.744	-1,26%

Pasivo		2.008	Análisis Vertical 2008	2.007	Análisis Vertical 2007	Análisis Horizontal	
						variación absoluta	variación relativa
Obligaciones Financieras		541.900	0,07%	1.707.550	0,21%	-1.165.650	-68,26%
Proveedores		3.273.540	0,41%	20.176.880	2,49%	-16.903.340	-83,78%
Cuentas por Pagar		115.158.447	14,41%	70.107.683	8,64%		
Costos y Gastos Por Pagar	58.273.874		7,29%	12.810.186	1,58%	45.463.688	354,90%
Retención en la Fuente	1.379.689		0,17%	1.441.291	0,18%	-61.602	-4,27%
Imptos retenidos por pagar	1.015.930		0,13%	741.707	0,09%	274.223	36,97%
Retenciones y aportes en nomina	33.410.654		4,18%	33.368.316	4,11%	42.338	0,13%
Acreedores Varios	<u>21.078.300</u>		2,64%	<u>21.746.183</u>	2,68%	-667.883	-3,07%
Impuestos Gravámenes y Tasas		195.420.610	24,45%	239.438.666	29,50%		
Impuestos Sobre la Ventas	183.028.610		22,90%	229.227.666	28,24%	-46.199.056	-20,15%
De Industria Y Comercio	<u>12.392.000</u>		1,55%	<u>10.211.000</u>	1,26%	2.181.000	21,36%
Obligaciones Laborales		137.934.888	17,26%	224.455.523	27,66%		
Salarios	977.914		0,12%	87.642.202	10,80%	-86.664.288	-98,88%
Prestaciones Sociales	<u>136.956.974</u>		17,14%	<u>136.813.321</u>	16,86%	143.653	0,10%
Total Pasivo Corriente		452.329.385	56,59%	555.886.302	68,49%	-103.556.917	-18,63%
Otros Pasivos		346.935.608	43,41%	255.690.447	31,51%		
Anticipos y Avances Recibidos	<u>346.935.608</u>			<u>255.690.447</u>		91.245.161	35,69%
Total Pasivo		799.264.993	100,00%	811.576.749	100,00%	-12.311.756	-1,52%
Patrimonio							
Capital Social	52.000.000		23,50%	52.000.000	23,42%	0	0,00%
Superavit de Capital	298.239.195		134,77%	298.239.195	134,33%	0	0,00%
Reservas	39.204.762		17,72%	39.204.762	17,66%	0	0,00%
Revalorización del Patrimonio	29.478.903		13,32%	29.478.903	13,28%	0	0,00%
Resultado del ejercicio	- 737.989		-0,33%	-9.858.040	-4,44%	9.120.051	-92,51%
Resultado de ejercicios Anteriores	<u>- 196.897.404</u>		-88,98%	<u>-187.039.364</u>	-84,24%	-9.858.040	5,27%
Total Patrimonio		221.287.467	100,00%	222.025.456	100,00%	-737.989	-0,33%
Total Pasivo y Patrimonio		1.020.552.460		1.033.602.205		-13.049.745	-1,26%

Anexo B. Estado de Resultado Comparativo del 1 de enero al 31 diciembre de 2007 v 2008

CHABA S.A.
ESTADO DE RESULTADOS DE 1 DE ENERO A 31 DE DICIEMBRE DE
NIT 830,029,389-1

	2008	Analisis Vertical 2008	2007	Analisis Vertical 2007	ANALISIS HORIZONTAL	
Ventas	<u>3.610.215.384</u>	<u>100,00%</u>	3.467.771.888	<u>100,00%</u>	<u>142.443.496</u>	4,11%
Elaboracion calzado	3.613.122.568	100,08%	3.462.877.951	99,86%	150.244.617	4,34%
Venta de calzado	694.827	0,02%	6.758.644	0,19%	-6.063.817	-89,72%
Devol. En Vtas	-3.602.011	-0,10%	-1.864.707	-0,05%	-1.737.304	93,17%
Costo de Ventas	660.072		6.388.442	0,18%	-5.728.370	-89,67%
UTILIDAD BRUTA	3.609.555.312		3.461.383.446			
GASTOS DE ADMINISTRACION	365.861.162	10,13%	546.573.233	15,76%	-180.712.071	-33,06%
De Personal	274.457.495	7,60%	454.468.992	13,11%	-180.011.497	-39,61%
Honorarios	9.237.132	0,26%	3.210.000	0,09%	6.027.132	187,76%
Impuestos	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Arrendamientos	21.548.100	0,60%	23.235.600	0,67%	-1.687.500	-7,26%
Seguros	464.792	0,01%	491.452	0,01%	-26.660	-5,42%
		0,00%		0,00%	0	0,00%
Servicios	<u>21.129.557</u>		<u>23.660.398</u>		<u>-2.530.841</u>	<u>-10,70%</u>
Acueducto y Alcantarillado	4.894.827	0,14%	6.447.373	0,19%	-1.552.546	-24,08%
Energia Eléctrica	6.938.819	0,19%	7.106.788	0,20%	-167.969	-2,36%
Servicio de Teléfono local y Celular	6.290.411	0,17%	5.990.707	0,17%	299.704	5,00%
Otros Servicios	2.056.500	0,06%	3.147.530	0,09%	-1.091.030	-34,66%
Aseo y vigilancia	949.000	0,03%	968.000	0,03%	-19.000	-1,96%
Gastos legales	949.080	0,03%	833.320	0,02%	115.760	13,89%
Manten. y Reparaciones	2.867.427	0,08%	8.801.752	0,25%	-5.934.325	-67,42%
Depreciaciones	6.868.260	0,19%	8.075.644	0,23%	-1.207.384	-14,95%
Amortizacion	6.549.379	0,18%	7.091.787	0,20%	-542.408	-7,65%
Diversos	<u>21.789.940</u>		<u>16.704.288</u>		<u>5.085.652</u>	<u>30,45%</u>
Aseo y Cafeteria	7.309.534	0,20%	7.597.272	0,22%	-287.738	-3,79%
Suscripciones	1.907.000	0,05%	1.715.000	0,05%	192.000	11,20%
De representacion	925.000	0,03%	110.417	0,00%	814.583	737,73%
Papeleria y Fotocopias	4.964.200	0,14%	4.217.898	0,12%	746.302	17,69%
Combustibles y Lubricantes	110.000	0,00%	224.100	0,01%	-114.100	-50,91%
Otros	6.574.206	0,18%	2.839.601	0,08%	3.734.605	131,52%
GASTOS DE VENTAS	3.212.373.036	88,98%	2.946.374.342	84,96%	265.998.694	9,03%
De Personal	2.631.196.340	72,88%	2.299.517.273	66,31%	331.679.067	14,42%
Honorarios	23.933.388	0,66%	9.154.700	0,26%	14.778.688	161,43%
Impuestos	40.230.500	1,11%	39.266.000	1,13%	964.500	2,46%
Arrendamientos	52.148.900	1,44%	55.536.400	1,60%	-3.387.500	-6,10%
Seguros	12.654.563	0,35%	12.084.132	0,35%	570.431	4,72%
Servicios	<u>249.823.885</u>		<u>238.986.493</u>		<u>10.837.392</u>	<u>4,53%</u>
Acueducto y Alcantarillado	11.535.895	0,32%	15.042.871	0,43%	-3.506.976	-23,31%
Energia Eléctrica	35.766.349	0,99%	36.652.547	1,06%	-886.198	-2,42%
Servicio de Teléfono local y Celular	14.881.577	0,41%	14.935.772	0,43%	-54.195	-0,36%
Transporte Fletes y Acarreos	150.312.625	4,16%	149.423.773	4,31%	888.852	0,59%
Vigilancia	10.663.313	0,30%	2.303.000	0,07%	8.360.313	363,02%
Otros Servicios	26.664.126	0,74%	20.628.530	0,59%	6.035.596	29,26%
Mantenimiento y Reparaciones	31.388.264	0,87%	22.156.364	0,64%	9.231.900	41,67%
Adecuacion e instalaciones	10.233.722	0,28%	8.356.827	0,24%	1.876.895	22,46%

	2008	Analisis Vertical 2008	2007	Analisis Vertical 2007	ANALISIS HORIZONTAL	
Depreciaciones	16.858.249	0,47%	15.035.451	0,43%	1.822.798	12,12%
Amortizacion	15.281.861	0,42%	17.025.905	0,49%	-1.744.044	-10,24%
<i>Diversos</i>	<u>128.623.364</u>		<u>229.254.797</u>		-100.631.433	-43,90%
Aseo y Cafeteria	21.074.467	0,58%	20.882.188	0,60%	192.279	0,92%
Papeleria y Fotocopias	11.931.095	0,33%	8.923.450	0,26%	3.007.645	33,70%
Combustibles y Lubricantes	15.978.796	0,44%	23.021.522	0,66%	-7.042.726	-30,59%
Repuestos Materiales y Equipos Menores	74.952.257	2,08%	172.269.815	4,97%	-97.317.558	-56,49%
Otros	4.686.749	0,13%	4.157.822	0,12%	528.927	12,72%
UTILIDAD OPERACIONAL	31.321.114	0,87%	-31.564.129	-0,91%	62.885.243	-199,23%
<i>Menos: Egresos No Operacionales</i>	<u>40.210.277</u>	<u>1,11%</u>	<u>40.214.200</u>	<u>1,16%</u>	-3.923	-0,01%
Financieros	1.091.361	0,03%	6.909.718	0,20%	-5.818.357	-84,21%
Gastos Extraordinarios	30.409.926	0,84%	26.527.597	0,76%	3.882.329	14,64%
Diversos	8.708.990	0,24%	6.776.885	0,20%	1.932.105	28,51%
<i>Mas: Ingresos no operacionales</i>	<u>26.648.174</u>	<u>0,74%</u>	<u>73.172.290</u>	<u>2,11%</u>	-46.524.116	-63,58%
Financieros	16.099	0,00%	617.455	0,02%	-601.356	-97,39%
Recuperaciones	7.507.955	0,21%	2.978.720	0,09%	4.529.235	152,05%
Indemnizaciones	12.198.224	0,34%	12.990.705	0,37%	-792.481	-6,10%
Vta Mat. Prima	0	0,00%	52.591.112	1,52%	-52.591.112	-100,00%
Diversos	6.925.896	0,19%	3.994.298	0,12%	2.931.598	73,39%
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	17.759.011	0,49%	1.393.961	0,04%	16.365.050	1174,00%
IMPUESTOS DE RENTA	18.497.000	0,51%	11.252.000	0,32%		
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	- 737.989	-0,02%	-9.858.039	-0,28%		

Anexo C. Cuestionario de los ocho elementos del COSO ERM

AMBIENTE INTERNO

Abarca la manera de cómo una organización, que influye en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de los otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente interno influyen la filosofía de riesgo de una entidad, su riesgo aceptado, la supervisión ejercida por la administración, la integridad, valores éticos y competencia de su personal.

Cuestionarios	Si	No	Observaciones
1. ¿Chaba SA tiene establecido un Código de Ética?			
2. ¿Los empleados de Chaba SA comprende claramente cuales son las consecuencias cuando el producto terminado es defectuoso?			
3. ¿Hay honestidad para con el trato entre los empleados, clientes y proveedores?			
4. ¿Se toman acciones disciplinarias a aquellos empleados que manifiestan conductas impropias?			
5. ¿Están claramente definidas cuales son las tareas a desempeñar en cada puesto de trabajo?			
6. ¿se hacen pruebas para determinar que la persona cumple con el conocimiento y las habilidades necesarias para desempeñar el trabajo?			

7. ¿Se presenta rotación excesiva en los puestos de trabajo claves para el desarrollo de la capellada?			
8. ¿La estructura organizacional de Chaba SA es la apropiada para el manejo de la información generadas por el desarrollo de sus actividades?			
9. ¿Cada empleado según su cargo tiene definido y asignado su autoridad y responsabilidad?			
10. ¿En cada puesto de trabajo están descritos cada una de las de las actividades a desarrollar?			

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

Los objetivos se fijan a escala estratégica, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de observación y de cumplimiento.

Estratégicos: relacionados con la identificación de los riesgos asociados a la misión y visión establecidos.

- Operacionales: relacionados con la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad.
- Presentación de información: Efectividad en la presentación de reportes de la entidad tanto interna como externa.
- Cumplimiento: relacionados con las leyes y regulaciones aplicables.

Cuestionario	Si	No	Observaciones
1. ¿Los objetivos planteados están relacionados con la misión y visión establecida en Chaba SA?			
2. ¿La empresa Chaba SA tiene establecido un plan estratégico para su funcionamiento?			
3. ¿Los objetivos operacionales propuestos están relacionados con la efectividad y la eficiencia de las operaciones de la empresa?			
4. ¿Chaba SA tiene planteados objetivos relacionados con la efectividad de la presentación de la información?			
5. ¿Dentro de sus objetivos establecidos por la empresa Chaba SA están definidos objetivos relacionados con el cumplimiento de leyes y regulaciones (Ministerio de Protección social, Medio Ambiente)			
6. ¿Los objetivos establecidos en el proceso de producción son revisado periódicamente?			
7. ¿Los directivos y/o supervisores forman parte del equipo que establece y evalúa los objetivos del proceso de producción?			

IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

La dirección identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectarían a la entidad y determina si representan oportunidades o si se pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. Los eventos con impacto negativo representan riesgos, que exigen la evaluación y respuesta de la dirección. Los eventos con impacto positivo representan oportunidades, que la dirección reconduce hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos. Cuando identifica los eventos, la dirección contempla una serie de factores internos y externos que puedan dar lugar a riesgos y oportunidades, en el contexto del ámbito global de la organización.

Cuestionario	Si	No	Observaciones
1. ¿Chaba S.A. posee un listado de posibles eventos en el área de producción ya sean internos o externos?			
2. ¿Chaba S.A. cuenta con métodos para considerar los factores externos que ayuden a identificar los eventos?			
3. ¿Chaba S.A. realiza talleres de trabajo en donde funcionarios de diferentes áreas aportan sus ideas de cuales podrían ser los eventos que podrían afectar el logro de los objetivos?			
4. ¿Chaba SA cuenta con un flujo de procesos (representación esquemática del proceso)?			
5. ¿Existe una clasificación de eventos por categorías (económicos, de recurso			

humano, prestación de servicios)?			
6. ¿Los empleados de Chaba S.A. identifican los riesgos que representan oportunidades?			
7. ¿Los empleados de Chaba S.A. identifican los riesgos que generan un impacto negativo en el logro de los objetivos?			
8. ¿Chaba S.A. realiza identificación de riesgos a nivel individual?			

EVALUACIÓN DE RIESGOS

La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva – probabilidad e impacto – y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.

Cuestionario	Si	No	Observaciones
1. ¿El ciclo operativo de Chaba S.A. cuenta con un mapa de riesgos que refleje la probabilidad y el impacto que generaría la ocurrencia de eventos?			
2. ¿Chaba S.A. utiliza técnicas cualitativas para valorar el riesgo?			
3. ¿Chaba S.A aplica técnicas cuantitativas para valorar los riesgos?			
4. ¿Se encuentran identificados los riesgos a los que se enfrenta Chaba S.A. en ausencia de acciones por parte de la dirección para modificar su probabilidad e impacto?			
5. ¿se tienen identificados y documentados los riesgos residuales?			
6. ¿Chaba S.A. cuenta con alguna escala de medición al momento de evaluar su riesgos?			
7. ¿Existe una matriz de calificación y evaluación de los riesgos?			

RESPUESTA A LOS RIESGOS

Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina cómo responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costes y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas. La dirección identifica cualquier oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva del riesgo globalmente para la entidad o bien una perspectiva de la cartera de riesgos, determinado si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.

Cuestionario	Si	No	Observaciones
1. ¿Los empleados de Chaba S.A. conocen términos como lo son evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo?			
2. ¿Chaba S.A. tiene establecida el manejo de tolerancia de los riesgos?			
3. ¿La administración de Chaba S.A. da a conocer a sus empleados el diseño y la implementación de opciones de respuesta al riesgo?			
4. ¿Los empleados de Chaba S.A. conocen el manejo de tolerancia de los riesgos?			
5. ¿La administración de Chaba S.A. tiene mecanismos para eliminar las actividades que dan origen a los riesgos?			
6. ¿Existen respuestas al riesgo, que permitan de manera efectiva reducir la probabilidad o el impacto del riesgo?			

7. ¿Se utilizan mecanismos de transferencia de riesgos o métodos para compartir los riesgos buscando así menor probabilidad e impacto?			
8. ¿Existen parámetros establecidos que determinen cuantitativamente la aceptación al riesgo?			
9. ¿Existe documentación que relacione para cada riesgo significativo respuesta potencial?			
7. ¿Existen políticas para dar respuesta al riesgo?			

ACTIVIDADES DE CONTROL

Las Actividades de Control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos.

Cuestionario	Si	No	Observaciones
1. ¿Los controles que se encuentran establecidos en el ciclo operacional de producción son suficientes?			
2. ¿Estos controles se aplican correctamente durante el desarrollo de la guarnición de la capellada?			
3. ¿Los controles establecidos en el ciclo operacional son frecuentemente analizados y supervisados?			
4. ¿Se toman acciones apropiadas y oportunas de acuerdo con los resultados de los controles?			
5. ¿Hay controles establecido específicamente al manejo de la materia prima durante todo el ciclo operacional de producción?			
6. ¿hay establecido controles para la revisión de calidad tanto de la materia prima como para el producto terminado?			
7. ¿estos controles son aplicados correctamente?			
8. ¿Existen controles para el manejo del producto terminado en el área de despachos y su medio de entrega al cliente?			

9. ¿Chaba S.A. cuenta un listado de personal disponible para contratar en caso de que requerimientos del cliente así lo ameriten?			
10. ¿Existe un inventario de maquinaria disponible en el evento de requerimiento del cliente?			
11. ¿Existe una ficha técnica por cada maquina del inventario que manifieste su estado actual?			
12. ¿Existe una verificación de la suficiencia del materia prima para el cargue de líneas e inicio de producción?			
13. ¿Realizan verificación de la existencia física de materia prima para el consumo de la producción a realizar?			
14. ¿Existe una ficha de control de entradas y salidas de materia prima?			
15. ¿Existe una inspección de cantidad y calidad de la materia prima recibida?			
16. ¿Existe un control de calidad durante el desarrollo del producto?			
17. ¿existe una inspección del embalaje de producto terminado?			
18. ¿se realiza un control de la existencia en la materia prima en el almacén?			

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

La información pertinente se identifica, capta y comunica de una forma y marco de tiempo que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades.

Cuestionario	Si	No	Observaciones
1. ¿Los mecanismos utilizados para la consecución de la información externa es adecuada?			
2. ¿La información generada internamente incluyen todos los sucesos identificados y reportados?			
3. ¿La información esta disponible para el monitoreo en circunstancias tanto interna como externas para poder tomar decisiones?			
4. ¿los recursos son suficientes de acuerdo con las necesidades para el proceso de la información?			
5. ¿Los empleados comprenden que sus obligaciones afectan y son afectadas por otros empleados?			
6. ¿los empleados conocen los objetivos de su actividad y como ellos influyen en logro de los objetivos de la empresa?			
7. ¿Hay establecido canales de comunicación por medio el cual cada empleado manifiesta sus quejas, reclamos y observaciones?			
8. ¿Existen mecanismos suficientes para que los empleados puedan hacer llegar a los directivos sus sugerencias y esta a su vez sean reconocidas?			
9. ¿El personal es receptivo ante los problemas reportados en la calidad del producto?			

MONITOREO

La gestión de riesgos corporativos se supervisa – revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a los largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de supervisión.

Cuestionario	Si	No	Observaciones
1. ¿Los informes presentados de producción y calidad son comparados y analizados con informes de periodos anteriores?			
2. ¿La existencia de materia prima es revisada constantemente?			
3. ¿Se realizan revisiones esporádicas durante el desarrollo del producto?			
4. ¿Se han tomado acciones frente a los resultados obtenidos en el analisis de los informes presentados?			
5. ¿las sugerencias de los empleados son conocidas por los directivos y llevadas a cabo?			
6. ¿El personal es frecuentemente evaluado en la ejecución de sus funciones?			

Anexo D. Formato control de materia prima en proceso

Fecha _____						
Nombre operario _____						
Tipo de operación a desarrollar _____						
Clase Materia Prima	Refer	Tallas	Cant. recibida	Cant. Utilizada	Cant. Daños o faltantes	Saldo
Nota. Cuando este formato presente piezas dañadas se deben anexar para realizar la respectiva solicitud de reposición.						
Elaboro (operario) _____				Reviso (supervisor linea) _____		
Recibido Almancen (saldos) _____				Recibido Dpto Calidad (daños o faltantes) _____		

En este formato sede realizar el registro de la materia prima que se ingresa a la línea de producción, la fecha en que ingreso, el operario quien recibe, y la operación a desarrollar, adicionalmente se debe describir la clase de materia que se recibe si son cortes troquelados, herrajes, cintas, hilos, etc, para que referencia son utilizados y que tallas, la cantidad recibida, la cantidad utilizada, la cantidad presentada en caso de daños y faltantes y el saldo a devolver al almacén correspondiente. Este formato debe ser firmado por el operario que lo diligenció, revisado por el respectivo supervisor y firmado de recibido de materiales según sea el caso de saldos o por daños o faltantes.

Anexo E. Formato ficha técnica maquinas

Ficha Técnica maquinas existentes en CHABA SA

Clase Maq.	No, Inventario	fecha último mantenimiento correctvo	fecha último mantenimiento preventivo	Estado actual	Ubicación	Resultado del mantenimiento

E laboro

La ficha técnica para las maquinas debe ser diligenciada por el jefe del área de mantenimiento debe registrar la clase de maquina, el numero de inventario registrado en la placa de la maquina, fecha del ultimo mantenimiento correctivo y preventivo, el estado actual de la maquina, el lugar donde se encuentra ubicada, es decir, si esta el línea de producción relacionar el numero de línea en la que se encuentra o si esta en el área de maquina que se encuentran sin uso, igualmente se debe registrar cual fue el resultado del mantenimiento realizado y firma de la persona responsable.

Anexo F. Inventario físico materia prima almacén misceláneo

CHABA SA Inventario físico almacen miscelaneos					
Producto _____					
Fecha Conteo					
Referencia	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5
Firma responsable conteo _____					

Este formato es creado para registrar los conteos semanales de la existencia en el almacén de misceláneos de las diferentes materias primas como son Hilos, Cintas, Herrajes y pegantes, soluciones, disolventes. Son cuatro clases de conteos diferentes estos se deben realizar semanales aleatoriamente es decir cada mes se realizara el conteo de las cuatro clases de materiales esto se realiza durante cinco meses ya que en es sexto mes se realiza un inventario físico general el cual será corroborado con la información que suministra el cliente del material entregado a Chaba SA. Igualmente la información registrada en esto formato se debe corroborar con la información registrada por el personal encargado de este almacén según las remisiones y/o ordenes de entrega al cliente menos las salidas de los materiales entregados a la línea de producción.