

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**



**"SISTEMA DE CONTROL INTERNO COSO ERM: AREA DE PRODUCCIÓN PARA LA
MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL"**

Trabajo De Investigación Presentado Por:

Batres Cortez, Juan Carlos

Cortez Pintor, Jackeline Lissette

Jiménez Quintanilla, Mayra Lidith

Para optar al grado de:

LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

Febrero de 2010

San Salvador, El Salvador, Centro América

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	:	Master Rufino Antonio Quezada Sánchez
Secretario	:	Licenciado Douglas Vladimir Alfaro Chávez
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Master Roger Armando Arias Alvarado
Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Master José Ciriaco Gutiérrez Contreras
Director de la Escuela de Contaduría Pública	:	Licenciado Juan Vicente Alvarado Rodríguez
Coordinador del Seminario	:	Licenciado Roberto Carlos Jovel Jovel
Asesor Director	:	Licenciado Carlos Roberto Gómez Castaneda
Comisión Evaluadora	:	Licenciado Carlos Roberto Gómez Castaneda Master José Javier Miranda Licenciado José Roberto Chacon Zelaya

Enero 2010

San Salvador, El Salvador, Centro América

AGRADECIMIENTOS

Le dedico este logro infinitamente a Dios todo poderoso por haber sido mi guía y dotarme de sabiduría, a mis padres Miguel Ángel Batres que en paz descanse, a mi madrecita querida Juana Cortez que incondicionalmente ha estado conmigo, a mis hermanos y hermanas especialmente a José Oswaldo Batres, a todos los maestros que contribuyeron con mi formación académica y en general a todos mis compañeros.

Juan Carlos Batres Cortez.

Le agradezco a Dios Todopoderoso por la oportunidad de alcanzar esta meta, a mi abuela Agustina Pintor que en paz descanse, a mi madre María Isabel Pintor por el apoyo incondicional que siempre me ha brindado y por sus oraciones, a mis hermanos por su ayuda y todo su cariño; a los maestros por compartir su conocimiento y forjar carácter a través de sus enseñanzas, y a todas aquellas personas que contribuyeron a realizar este logro.

Jackeline Lissette Cortez Pintor.

Agradezco a Jehová Dios por otorgarme a lo largo de estos años, sabiduría, paciencia, determinación y por darme la oportunidad de culminar mi carrera satisfactoriamente, a mis padres y a mis hermanas que siempre estuvieron apoyándome y dándome palabras de ánimo, agradecer en especial a Jacqueline Jiménez quien me brindó ayuda económica para completar mis estudios, a todos los maestros por transmitimos sus conocimientos y enseñanzas y a todos aquellos que contribuyeron al logro de este objetivo.

Mayra Lidith Jiménez Quintanilla.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO *i*

INTRODUCCIÓN *iii*

CAPÍTULO I

SUSTENTACIÓN TEÓRICA, TÉCNICA Y LEGAL

1.1 EL CONTROL INTERNO **1**

1.1.1 TIPOS DE CONTROLES INTERNOS 1

1.1.2 CLASIFICACIÓN DE LOS CONTROLES INTERNOS, ADMINISTRATIVOS Y CONTABLES 2

1.2 CONTROL INTERNO CON ENFOQUE DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

EMPRESARIALES **2**

1.2.1 ANTECEDENTES 2

1.2.2. DEFINICIÓN 3

1.2.3 OBJETIVOS 3

1.2.4 ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO CON ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

EMPRESARIALES 4

1.3 LA MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL **5**

1.3.1 ESTRUCTURA GENERAL DE LA MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL 6

1.3.2 CLASIFICACIÓN DE LA INDUSTRIA 6

1.3.3 CARACTERÍSTICAS DE LA MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL 7

1.4 ÁREA DE PRODUCCIÓN **8**

1.4.1 SISTEMA DE PRODUCCIÓN 8

1.4.2 ESQUEMA GENERAL DEL CONTROL DE LA PRODUCCIÓN 9

1.5 COSTOS **9**

1.5.1 CLASIFICACIÓN	10
1.5.2 ELEMENTOS DEL COSTO	12
1.6 CINTAS ADHESIVAS	14
1.6.1 CLASIFICACIÓN	14
1.6.2 PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DE CINTAS ADHESIVAS	15
1.7 APLICACIÓN DEL ENFOQUE DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES AL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL QUE SE DEDICA A LA TRANSFORMACIÓN DE CINTAS ADHESIVAS	18

CAPITULO II

DESARROLLO DEL CASO PRÁCTICO

2.1 PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO COSO ERM PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL QUE SE DEDICA A LA TRANSFORMACIÓN DE CINTAS ADHESIVAS EN LA ZONA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR	22
2.1.1 ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN	22
2.1.2 ÁREA COMPRAS	24
2.1.3 ÁREA MONTAJE	26
2.1.4 ÁREA DE CORTE	27
2.1.5 ÁREA DE ACABADO Y ALMACENAMIENTO DEL PRODUCTO	28
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	35

ANEXOS

ANEXO 1. Metodología de la Investigación

ANEXO 2. Tabulación de Datos

ANEXO 3. Diagnóstico de la Investigación

ANEXO 4. Conclusiones

ANEXO 5. Estructura Organizativa del Departamento de Producción

ANEXO 6. Manual de Organización

ANEXO 7. Reporte de Existencia de Materia Prima para Control de los Niveles de Producción

ANEXO 8. Hoja de Datos de los Proveedores Nacionales y Extranjeros

**ANEXO 9. Cotizaciones de los Proveedores Nacionales y Extranjeros para Evaluar y Aprobar
Previo a la Realización del Pedido**

ANEXO 10. Orden de Compra para la Realización de Pedido

ANEXO 11. Revisión de Materia Prima Confrontada con la Factura y Orden de Compra

ANEXO 12. Requisición de Materiales a Bodega para el Área de Montaje

ANEXO 13. Orden de Producción

ANEXO 14. Bitácora de Pedidos

ANEXO 15. Registro de Cintas Recicladas

ANEXO 16. Manual de Corte de Cintas Adhesivas

ANEXO 17. Reporte de Productos para Revisión por Mala Presentación

ANEXO 18. Reporte de Productos Sin Etiqueta

ANEXO 19. Memorando Para el Personal Encargado de Empaque

ANEXO 20. Ingreso de Mercadería a Bodega

ANEXO 21. Programación de Limpieza

ANEXO 22. Identificación de Estantes

**ANEXO 23. Cuestionario Estándar para Monitorear el Funcionamiento del Sistema de Control
Interno en El Departamento de Producción en la Mediana Empresa Industrial**

**ANEXO 24. Matriz de Vinculación de Objetivos, Evaluación de Riesgo, Respuesta al Riesgo y
Actividades de Control del Departamento de Producción en el Área de Compras**

ANEXO 25. Matriz de Vinculación de Objetivos, Evaluación de Riesgo, Respuesta al Riesgo y

Actividades de Control del Departamento de Producción en el Área de Montaje

ANEXO 26. Matriz de Vinculación de Objetivos, Evaluación de Riesgo, Respuesta al Riesgo y

Actividades de Control del Departamento de Producción en el Área de Corte

ANEXO 27. Matriz de Vinculación de Objetivos, Evaluación de Riesgo, Respuesta al Riesgo y

Actividades de Control del Departamento de Producción en el Área de Acabado

ANEXO 28. Matriz de Vinculación de Objetivos, Evaluación de Riesgo, Respuesta al Riesgo y

Actividades de Control del Departamento de Producción en el Área de Bodega

RESUMEN EJECUTIVO

El control interno es de vital importancia para las entidades debido a que les permite mantenerse en la dirección de sus objetivos estratégicos, en la consecuencia de su misión y promoviendo la eficacia y eficiencia de sus operaciones. Las medianas empresas industriales que se dedican a la transformación de cintas adhesivas deben establecer un sistema de control interno basado en el enfoque de Administración de Riesgos Empresariales aplicable al departamento de producción para que les permita garantizar el buen desarrollo de las actividades a lo largo del proceso de transformación.

Por esta razón se presenta una propuesta de un sistema de control interno con enfoque de Administración de Riesgos Empresariales para el departamento de producción de las medianas empresas industriales que se dedican a la transformación de cintas adhesivas, estableciendo objetivos, riesgos, políticas, procedimientos e instrumentos de control interno a aspectos como la estructura organizativa del departamento de producción, compras, montaje, corte, acabado y almacenamiento.

Para el desarrollo de la investigación se utilizó el enfoque Descriptivo-Deductivo con el cual se reunió conocimiento sobre el objeto en estudio y se indagó en las causas que dieron origen al fenómeno. Además se realizó una investigación de campo para recolectar información sobre la situación en que se encuentra el área de producción de las empresas industriales, haciendo uso de un cuestionario como instrumento de recolección de datos, procesando y tabulando la información de forma mecanizada y elaborando gráficos para facilitar la lectura de los resultados.

Las medianas empresas industriales cuentan con líneas de autoridad y responsabilidades definidas para el área de producción, además el personal está facultado para desempeñarse de la mejor manera mediante capacitaciones y educación continua; sin embargo, existen actividades en las que pueden presentarse eventos potenciales que afectarían negativamente dicho departamento y para ello las empresas fortalecen los controles, mitigando los riesgos o en algunos casos optan por compartir el riesgo. Para comunicar información interna y externa que

sea relevante para el buen desarrollo de las actividades dentro del área de producción, utilizan medios como capacitaciones y memorandos. Así mismo, se realizan supervisiones permanentes para monitorear las actividades que son desarrolladas diariamente en el departamento.

Sin embargo, No todas las empresas han definido las mismas áreas para el departamento de producción, debido a que algunas empresas no han tomado en consideración el área de montaje, siendo esta tan importante como las otras. Además las actividades de control que aplican estas empresas, no logran mitigar, compartir, aceptar o evitar los riesgos evaluados desde el momento en que se adquiere la materia prima, pasando por las diferentes áreas, hasta que el artículo terminado ingresa en bodega,

En conclusión las medianas empresas industriales dedicadas a la transformación de cintas adhesivas deberán dar énfasis a cada componente del sistema de control interno con enfoque de Administración de Riesgos Empresariales, los cuales deberán ser adaptados a los cambios de circunstancias, como un proceso continuo y dinámico necesario para ayudar a la consecución de los objetivos.

INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación surge como una necesidad de buscar una solución al problema de un sistema de control interno inadecuado en el área de producción de la mediana empresa industrial que se dedica a la transformación de cintas adhesivas.

El cuerpo del presente trabajo esta formado por II capítulos, siendo el primero la sustentación teórica, técnica y legal y el segundo el desarrollo del caso práctico.

Se desarrolla la sustentación teórica, técnica y legal abordando lo que es el control interno en general, control interno con Administración de Riesgos empresariales, considerando los antecedentes, los objetivos que se persiguen bajo este enfoque y su estructura; además las generalidades de la mediana empresa industrial, el área de producción de la misma, los costos y el proceso de transformación de las cintas adhesivas y la aplicación del enfoque de Administración de Riesgos Empresariales al área de producción de la mediana empresa industrial.

El desarrollo de la propuesta esta integrado por un conjunto de objetivos, riesgos, políticas y procedimientos aplicados a los aspectos de la estructura organizativa del departamento de producción, compras, montaje, corte, acabado y almacenamiento.

Se detallan las fuentes bibliográficas utilizadas para el desarrollo del trabajo de investigación.

En los anexos se describe la metodología utilizada para la investigación detallando para ello El tipo de investigación y estudio, el problema observado, objetivo de la investigación, la utilidad social, las unidades de observación, las técnicas empleadas, diagnostico de la investigación y las principales conclusiones y por último se presentan un conjunto de instrumentos de control interno aplicables al área de producción de la mediana empresa industrial que se dedica a la transformación de cintas adhesivas.

CAPÍTULO I

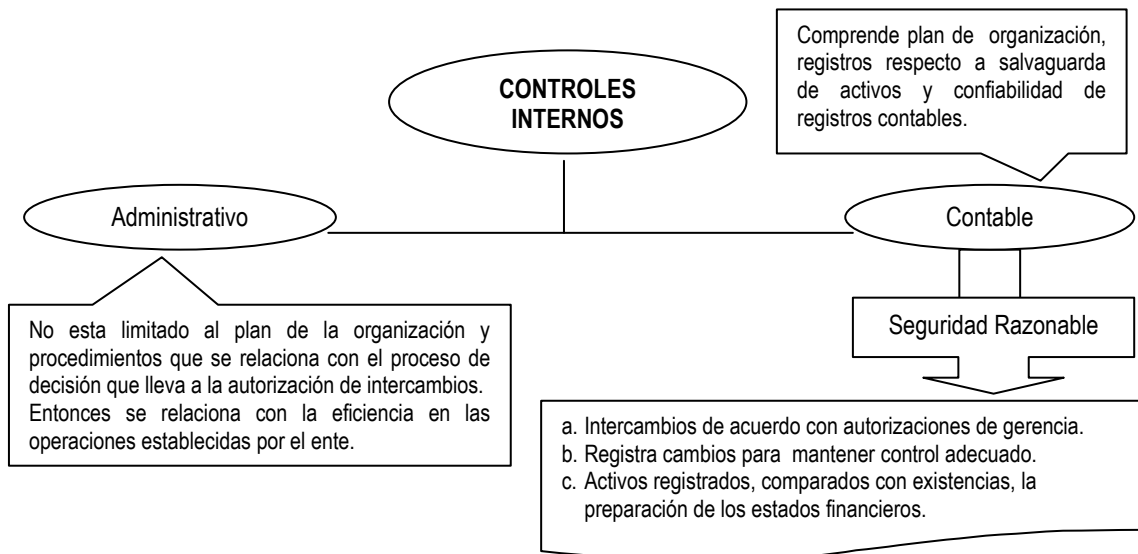
SUSTENTACIÓN TEÓRICA, TÉCNICA Y LEGAL

1.1 EL CONTROL INTERNO

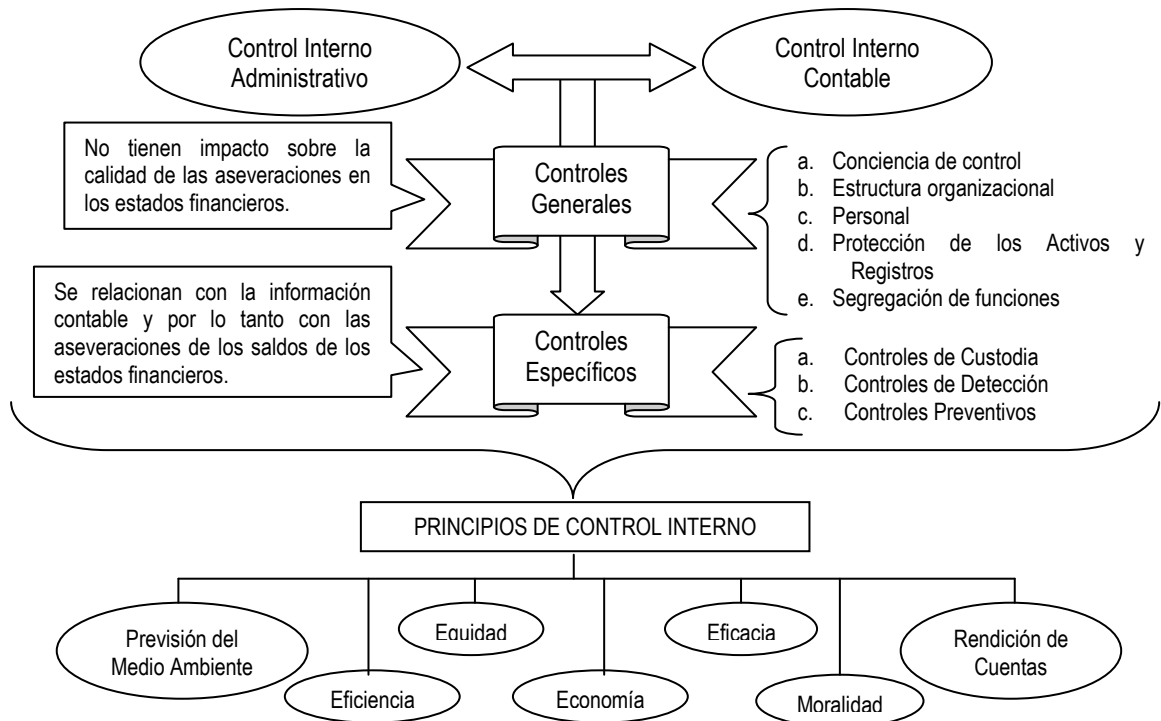
Los administradores hacen grandes esfuerzos para mejorar el control sobre las actividades de sus organizaciones, implantando controles internos que les permitan mantenerse en la dirección de sus objetivos de rentabilidad y en la consecuencia de su misión. Minimizando las sorpresas a lo largo de su camino promoviendo la eficiencia y la eficacia en la realización de sus operaciones para poder negociar en ambientes económicos más competitivos y rápidamente cambiantes. Lo que les permite ajustarse a las demandas y prioridades de sus clientes, reestructurarse para el crecimiento futuro, reducir los riesgos de pérdidas de activos, asegurar la confiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y regulaciones.

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adapta en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar la adherencia a las políticas establecidas por la administración.

1.1.1 TIPOS DE CONTROLES INTERNOS



1.1.2 CLASIFICACIÓN DE LOS CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS Y CONTABLES



1.2 CONTROL INTERNO CON ENFOQUE DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES

1.2.1 ANTECEDENTES¹

El nombre COSO proviene del "Committee Of Sponsoring Organizations". En 1992, publicó un informe denominado Internal Control Integrated Framework (IC – IF), conocido como COSO I, adoptado por el sector público y privado en USA, por el Banco Mundial y el BID, y se extiende rápidamente por toda Latinoamérica.

Debido al aumento de preocupación por la administración de riesgos, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, determinó la necesidad de la existencia de un marco reconocido de administración integral de riesgo.

El proyecto se presenta resumido a continuación:

¹ Aguilar Reyes, Ana Patricia, 2008. "Diseño Metodológico de un Sistema de Control Interno para la PYME"



Así nace “COSO II” o “COSO ERM” (Administración de Riesgos Empresariales, por sus siglas en inglés.)

1.2.2 DEFINICIÓN

El control interno con enfoque de Riesgos Empresariales se define como un proceso realizado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable, mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.

Se orienta a la capacidad de alcanzar las metas y/o resultados propuestos, y de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo. Refiriéndose básicamente a los objetivos empresariales de desempeño, rentabilidad y la salvaguarda de recursos.

- Confiabilidad de la información financiera.

Se relaciona con la preparación de estados financieros confiables y toda información que deba ser publicada para uso de terceras partes.

- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Se refiere al cumplimiento de leyes y regulaciones a las que está sujeta la organización y de esa forma evitar efectos perjudiciales para la reputación de la organización y demás contingencias.

1.2.3 OBJETIVOS

Este informe se refiere a las necesidades y expectativas de administradores y otros, define y describe el control interno para:

- Establecer una definición común o marco de referencia de control interno que responda a las necesidades de las distintas partes de una organización.

- Proporcionar un estándar mediante el cual las entidades de negocios, puedan valorar sus sistemas de control y determinar como mejorarlos.
- Ayudar a la dirección de las empresas a mejorar el control de las actividades de su organización.

1.2.4 ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO CON ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES²

Este enfoque de control interno consta de ocho componentes interrelacionados, derivados de la manera como la administración realiza los negocios y están integrados al proceso de administración estos son:

Componente	Descripción	Elementos Clave
Ambiente Interno	El ambiente interno abarca el talento de 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.	Filosofía de gestión de riesgos – Nivel de riesgo que la alta gerencia asume - Integridad /valores éticos - Compromiso de competencia - Estructura organizativa - Asignación de autoridad y responsabilidad - Políticas y prácticas en materia de recursos humanos.
Establecimiento De Objetivos	Los objetivos se fijan a escala estratégica, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento.	Objetivos estratégicos – Objetivos operacionales – objetivos de reporte o presentación de resultados – objetivos de cumplimiento
Identificación De Eventos	La dirección identifica los eventos potenciales que de ocurrir afectarán a la entidad y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito.	Eventos – Factores de influencia – Metodologías y técnicas –Categorías de eventos – Riesgos y oportunidades
Evaluación de Riesgos	Permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: Riesgo inherente, Riesgo Residual.	Riesgo inherente y residual – Probabilidad e impacto – Técnicas de evaluación
Respuesta a Los	Pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta., la dirección evalúa su	Evaluación de posibles respuestas – Selección de posibles respuestas –

² Committe of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission (COSO), Gestión de Riesgos Corporativos- Marco Intregado, septiembre de 2004. Técnicas de Aplicación

Riesgos	efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costes y beneficios y selecciona aquella que situó el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas.	
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. Las actividades de control tienen lugar a través de la organización a todos los niveles y en todas las funciones.	– Políticas y procedimientos - Integración de la respuesta al riesgo – Tipos de actividades de control
Información y Comunicación	La información pertinente se identifica, capta y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades.	Información y comunicación
Monitoreo	La gestión de riesgos corporativos se supervisa revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas.	Actividades de supervisión continua – Evaluaciones separadas – Comunicación de deficiencias

1.3 LA MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL³

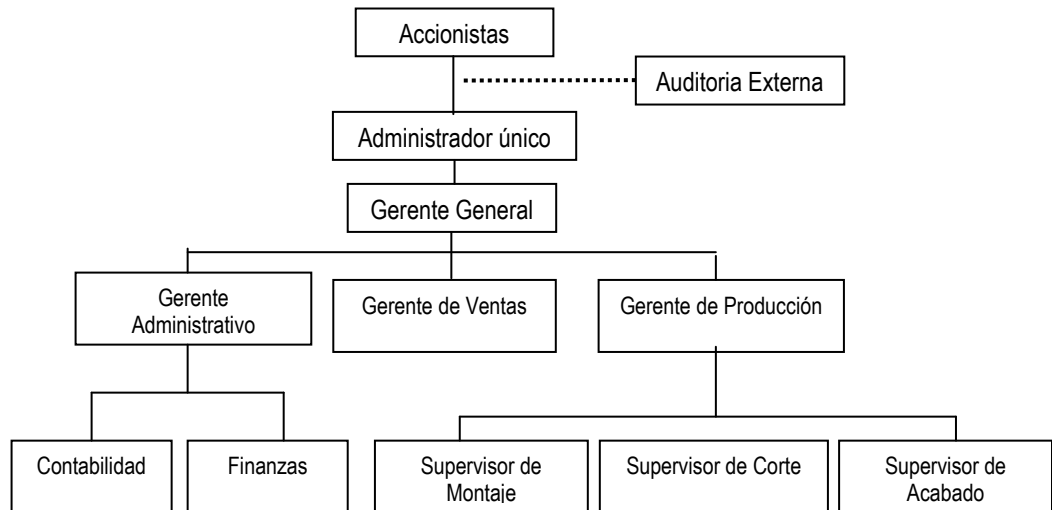
La década de los 80 se caracterizó por ser una década de crisis económica, política y social provocada por factores como la confrontación bélica, desplazamiento de recursos humanos al exterior, la emigración de la población rural y la sub-utilización de la capacidad instalada de las empresas. En ésta década la actividad productiva continuo cayendo (-2.4%), especialmente la del sector industrial. Hasta 1989 comenzaron a adoptarse las medidas necesarias para lograr una recuperación, lo que incluyo cambios importantes en política monetaria, fiscal, comercial y cambiaria; lo que hizo que la tasa de crecimiento del sector para 1990 fuera de 3.0%.

Para 1994 la industria manufacturera se había constituido como uno de los más importantes de la actividad económica contribuyendo con un 18% en la conformación del PIB, proporcionando empleo a más de 90,000 personas.

La industria salvadoreña ha experimentado un sensible crecimiento con respecto a años anteriores, estimulando además la inversión del capital extranjero en el país.

³ www.gesta.sgsica.org “Estudio de la situación ambiental de la industria en El Salvador

1.3.1 ESTRUCTURA GENERAL DE LA MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL



1.3.2 CLASIFICACIÓN DE LA INDUSTRIA⁴

Existen innumerables criterios para clasificar la mediana empresa industrial, siendo los más conocidos los siguientes:

- Por el monto de sus instalaciones
- Por el monto de sus capitales
- Por el número de personas empleadas
- Por su importancia productiva
- Por su constitución patrimonial
- Por la actividad económica a la que se dedican
- Por la complejidad de su organización, etc.

Por ejemplo si se sigue el criterio de clasificar a las empresas por el tamaño de sus instalaciones, pueden considerarse tres categorías:

- Grandes: aquellas que poseen las máximas categorías de su grupo.
- Medianas: aquellas empresas en proceso de crecimiento que ya han superado la etapa de taller familiar o artesanal.

⁴ IDEM

➤ Pequeñas: aquellas de iniciativa modesta en magnitud y capacidades, principalmente de tipo familiar o mínima en recurso:

Sin embargo, podría haber instituciones o entidades que, utilizando el mismo criterio del ejemplo, pueden considerar más categorías dentro de la clasificación de mediana empresa, como se ilustra en el siguiente cuadro:

CLASIFICACIÓN DE MEDIANA EMPRESA	ORGANISMO O ENTIDAD
➤ Es aquella que emplean entre 20 y 50	Dirección General de Estadísticas y Censos
➤ Es aquella cuya fuerza de trabajo es de mas de 20 empleados y menor de 100	Asociación salvadoreña de la Industria (ASI)
➤ Es aquella cuyos activos totales oscilan entre \$85,714.29 y \$22,8571.43	Banco Central de Reserva de El Salvador
➤ Es aquella cuyos activos totales son mayores a \$117,285.71	Fondo de Financiamiento y Garantía para la Pequeña Empresa

Por otra parte la Norma Internacional de Información Financiera (NIIF) Para Pequeñas y Medianas Entidades (Sección I) establece como medianas entidades aquellas que:

- (a) no tienen obligación pública de rendir cuentas, y
- (b) publican estados financieros con propósito de información general para usuarios externos.

1.3.3 CARACTERÍSTICAS DE LA MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL

Las principales características de la mediana empresa industrial son las siguientes:

- Planifica su producción en base a las órdenes que reciben
- La producción esta orientada al mercado nacional e internacional, especialmente en el área centroamericana
- Puede llegar a especializarse en la fabricación de un producto, pero hay poca división de trabajo
- Las líneas de mando son verticales
- Existe poca formación y adiestramiento del personal
- Por lo general las decisiones las toma el patrono o el dueño de la empresa, lo cual en algunos casos, dificulta la toma de decisiones, sobre todo en ausencia de éste.

1.4 ÁREA DE PRODUCCIÓN

El área de producción o manufactura, es el departamento que tiene como función principal, la transformación de insumos o recursos (energía, materia prima, mano de obra, capital) en productos finales (bienes o servicios). La sección de producción en la industria puede considerarse como el corazón de la misma y si la actividad de esta sección se interrumpiese, toda la empresa dejaría de ser productiva.

1.4.1 SISTEMAS DE PRODUCCIÓN

Un sistema en sí puede ser definido como un conjunto de partes interrelacionadas que existen para alcanzar un determinado objetivo. Donde cada parte del sistema puede ser un departamento un organismo o un subsistema. De esta manera una empresa puede ser vista como un sistema con sus departamentos como subsistemas.

1.4.1.1 TIPOS DE SISTEMAS DE PRODUCCIÓN

Se acepta que existen tres tipos tradicionales de sistemas de producción, que son la producción por trabajos o bajo pedido, la producción por lotes y la producción continua, sin embargo también se conoce el sistema de producción por procesos.

Es importante darse cuenta que el tipo de producción dicta el sistema organizativo, y en grado importante la distribución del equipo. Cada tipo de producción tiene características específicas y requieren condiciones diferentes para que sea eficaz su implantación y operación.

1.4.1.2 PRODUCCIÓN POR ÓRDENES ESPECÍFICAS

Es el utilizado por la empresa que produce solamente después de haber recibido un encargo o pedido de sus productos. En primer lugar, el producto se ofrece al mercado. Cuando se recibe el pedido, el plan ofrecido para la cotización del cliente es utilizado para hacer un análisis mas detallado del trabajo que se realizará.

1.4.1.3 PRODUCCIÓN POR PROCESO

Este sistema de producción es utilizado cuando la producción es repetitiva y diversificada, aunque los artículos son bastante uniformes entre si.

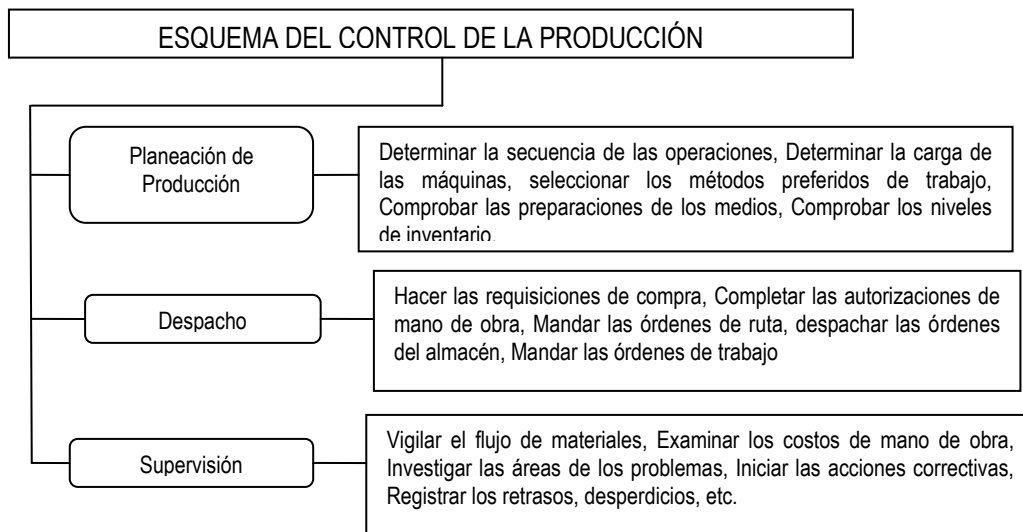
1.4.1.4 PRODUCCIÓN POR LOTES

Es el sistema de producción que usan las empresas que producen una cantidad limitada de un producto cada vez. Este método requiere que el trabajo relacionado con cualquier producto se divida en partes u operaciones, y que cada operación quede terminada para el lote completo antes de emprender la siguiente operación.

1.4.1.5 PRODUCCIÓN CONTINUA

Este sistema es el empleado por las empresas que producen un determinado producto, sin cambios, por un largo período. El ritmo de producción es acelerado y las operaciones se ejecutan sin interrupción.

1.4.2 ESQUEMA GENERAL DEL CONTROL DE LA PRODUCCIÓN



1.5 COSTOS

El costo es un recurso que se sacrifica o al que se renuncia para alcanzar un objetivo específico, con la finalidad de obtener un beneficio en el futuro.

1.5.1 CLASIFICACIÓN⁵

Es necesario clasificar los costos de acuerdo a categorías o grupos, de manera que posean ciertas características comunes para poder realizar los cálculos, el análisis y presentar la información que puede ser utilizada para la toma de decisiones.

1.5.1.1 CLASIFICACIÓN SEGÚN LA FUNCIÓN QUE CUMPLEN

1.5.1.1.1 COSTO DE PRODUCCIÓN

Son los que permiten obtener determinados bienes a partir de otros, mediante el empleo de un proceso de transformación. Por ejemplo:

- ✓ Costo de la materia prima y materiales que intervienen en el proceso productivo
- ✓ Sueldos y cargas sociales del personal de producción.
- ✓ Depreciaciones del equipo productivo.
- ✓ Costos de almacenamiento, depósito y expedición, etc.

1.5.1.1.2 COSTO DE COMERCIALIZACIÓN

Es el costo que posibilita el proceso de venta de los bienes o servicios a los clientes. Por ejemplo

- ✓ Comisiones sobre ventas.
- ✓ Fletes, hasta el lugar de destino de la mercadería.
- ✓ Seguros por el transporte de mercadería, etc.

1.5.1.1.3 COSTO DE FINANCIACIÓN

Es el correspondiente a la obtención de fondos aplicados al negocio. Por ejemplo:

- ✓ Intereses pagados por préstamos.
- ✓ Comisiones y otros gastos bancarios.
- ✓ Impuestos derivados de las transacciones financieras.

1.5.1.2 CLASIFICACIÓN SEGÚN SU GRADO DE VARIABILIDAD

Esta clasificación es importante para la realización de estudios de planificación y control de operaciones. Está vinculado con las variaciones o no de los costos, según los niveles de actividad.

⁵ <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/costos.htm>

1.5.1.2.1 COSTOS FIJOS

Son aquellos costos cuyo importe permanece constante, independiente del nivel de actividad de la empresa. Se pueden identificar y llamar como costos de "mantener la empresa abierta", de manera tal que se realice o no la producción, se venda o no la mercadería o servicio, dichos costos igual deben ser solventados por la empresa. Por ejemplo:

- ✓ Alquileres
- ✓ Amortizaciones o depreciaciones
- ✓ Sueldo y cargas sociales de encargados, supervisores, gerentes, etc.

1.5.1.2.2 COSTOS VARIABLES

Son aquellos costos que varían en forma proporcional, de acuerdo al nivel de producción o actividad de la empresa. Son los costos por "producir" o "vender". Por ejemplo:

- ✓ Mano de obra directa (a destajo, por producción o por tanto).
- ✓ Materias Primas directas.
- ✓ Materiales e Insumos directos.

1.5.1.3 CLASIFICACIÓN SEGÚN SU ASIGNACIÓN

1.5.1.3.1 COSTOS DIRECTOS

Son aquellos costos que se asigna directamente a una unidad de producción. Por lo general se asimilan a los costos variables.

1.5.1.3.2 COSTOS INDIRECTOS

Son aquellos que no se pueden asignar directamente a un producto o servicio, sino que se distribuyen entre las diversas unidades productivas mediante algún criterio de reparto.

1.5.1.4 CLASIFICACIÓN SEGÚN SU COMPORTAMIENTO

1.5.1.4.1 COSTO VARIABLE UNITARIO

Es el costo que se asigna directamente a cada unidad de producto. Comprende la unidad de cada materia prima o materiales utilizados para fabricar una unidad de producto terminado, así como la unidad de mano de obra directa, la unidad de envases y embalajes, etc.

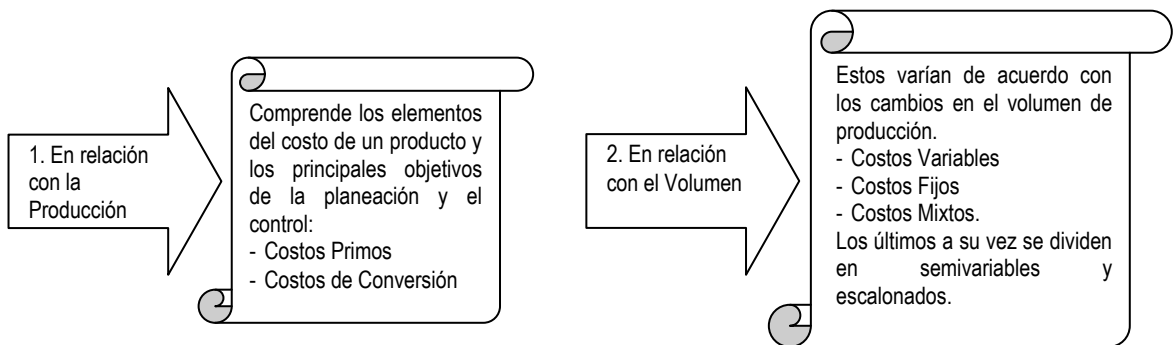
1.5.1.4.2 COSTO VARIABLE TOTAL

Es el costo que resulta de multiplicar el costo variable unitario por la cantidad de productos fabricados o servicios vendidos en un periodo determinado; sea éste mensual, anual o cualquier otra periodicidad.

1.5.2 ELEMENTOS DEL COSTO

Son los materiales directos, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación, son los componentes que suministran la información necesaria para la medición del ingreso y la fijación del precio del producto.

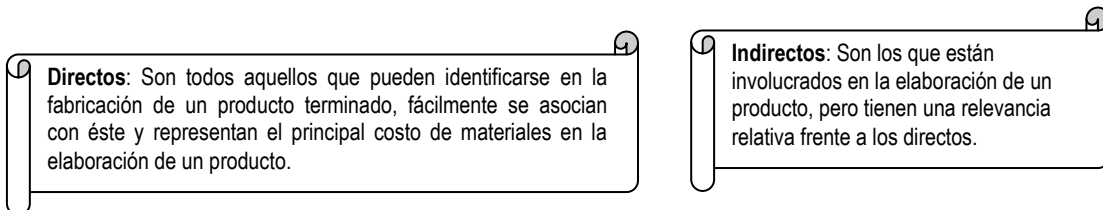
1.5.2.1 CLASIFICACIÓN



1.5.2.2 MATERIALES

Son los principales recursos que se usan en la producción; estos se transforman en bienes terminados con la ayuda de la mano de obra y los costos indirectos de fabricación.

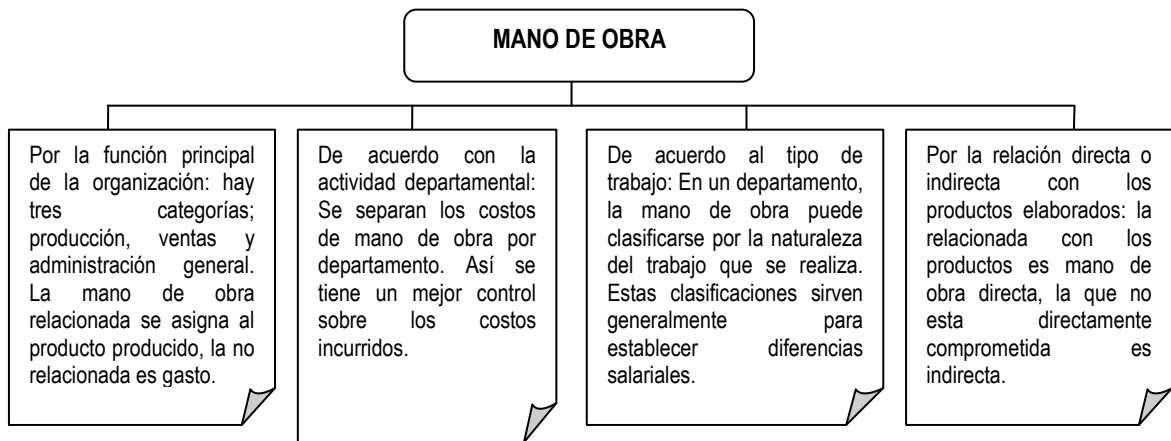
Estos pueden ser clasificados de dos formas:



1.5.2.3 MANO DE OBRA⁶

La mano de obra de producción se utiliza para convertir las materias primas en productos terminados. La mano de obra es un servicio que no puede almacenarse y no se convierte, en forma demostrable, en parte del producto terminado.

1.5.2.3.1 CLASIFICACIÓN



1.5.2.4 COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (CIF)⁷

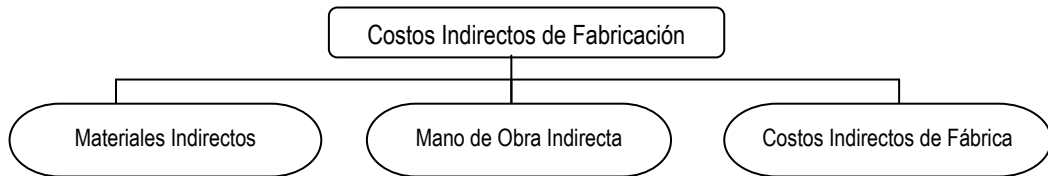
Los costos indirectos de fabricación (CIF) son todos aquellos costos que se acumulan de los materiales y la mano de obra indirecta más todos los incurridos en la producción, pero que en el momento de obtener el costo del producto terminado no son fácilmente identificables de forma directa con el mismo.

La materia prima y la mano de obra directa dan origen a desembolsos, los cuales forman parte de las cargas fabriles. La primera supone costos de manipuleo, inspección, conservación, seguros. La segunda obliga a habilitar servicios sociales, oficinas de personal, oficinas de estudios de tiempos, etc.

⁶ http://circulocontable.fullblog.com.ar/post/introduccion_a_la_teor%C3%ADa_de_costos_591191590214

⁷ http://circulocontable.fullblog.com.ar/post/introduccion_a_la_teor%C3%ADa_de_costos_591191590214

1.5.2.4.1 CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN



Además de los materiales indirectos y la mano de obra indirecta, las cargas fabriles incluyen el costo de la adquisición y mantenimiento de las instalaciones para la producción y otros costos de fábrica como la depreciación de la planta y la amortización de las instalaciones, la renta, calefacción, luz, fuerza motriz, impuestos inmobiliarios, seguros, teléfonos, viajes, etc.

Para propósitos de costeo de los productos, todos los costos incurridos en la fábrica se asignan eventualmente a los departamentos de producción a través de los cuales circula el producto. Los costos indirectos de fabricación y los costos de los departamentos de servicios se asignan sobre alguna base a los departamentos productivos y se asignan también a producción a medida que ésta pasa por los departamentos.

1.6 CINTAS ADHESIVAS

1.6.1 CLASIFICACIÓN

- **Cintas adhesivas de polipropileno:** son la gama más vendida o utiliza, su característica principal es de un precinto más elástico y en base a su material de un coste más económico, ideal para utilizar directamente sobre la caja de cartón, plástico burbuja, papel, etc., y no es recomendable utilizar directamente en productos terminados, ya que la base de polipropileno no es capaz a la hora de retirarlo llevarse contigo el pegamento dejando sucio o con restos del mismo el producto, también en base a su calidad es un producto sensible al calor, pudiendo sobre todo en verano tener problemas de despegue por la temperatura.
- **Cintas adhesivas de pvc:** son aquellas que se recomienda para utilizar directamente en el producto terminado, especialmente en el sector del mueble, para sujetar cajoneras, etc., ya que tiene la virtud de no dejar restos en la superficie, siendo un material mas rígido, es ideal para el cerrado de cajas, cuyo peso sea considerable como piezas metálicas, una de sus debilidades,

lógicamente según fabricación es que es sensible al frío, pudiendo cristalizarse el pegamento y teniendo problemas de partición al aplicarlo.

➤ **Cinta adhesiva de doble cara:** es aquella cuyo soporte que aloja el adhesivo está aditivado por ambas caras para poder realizar uniones entre dos superficies, existiendo una amplia diversidad en base al soporte utilizado y adhesivo, dependiendo el uso o aplicación de pegado a realizar, el uso más frecuente de este tipo de cintas adhesivas es en el sector del manipulado para el pegado de displays, muestrarios, carpetas, uniones en estuches, etc. aunque su uso es muy diverso y generalizado ya que se utiliza en otros campos como el pegado y colocación de moquetas, en la industria del automóvil para el pegado de espejos retrovisores, industrias de artes graficas o fabricantes de bobinas de cartón o papel para realizar empalmes de bobinas... etc.

➤ **Cintas adhesivas de papel engomado:** este tipo de cintas es un producto que por evoluciones del mercado a ido en decadencia al transcurrir el tiempo por la aparición de cintas adhesivas plásticas y sobre todo por la mejora en calidad de las colas termo fusibles, actualmente este tipo de producto se utiliza para el cerrado de cajas cuyo producto es de valor, ya que al aplicarse con agua se funde con el cartón dando una seguridad visible en caso de que la caja haya sido manipulada.

➤ **Otras cintas adhesivas:** existen otro tipos de cintas adhesivas como cintas adhesivas para pintores, cinta americana, cintas reforzadas, etc.

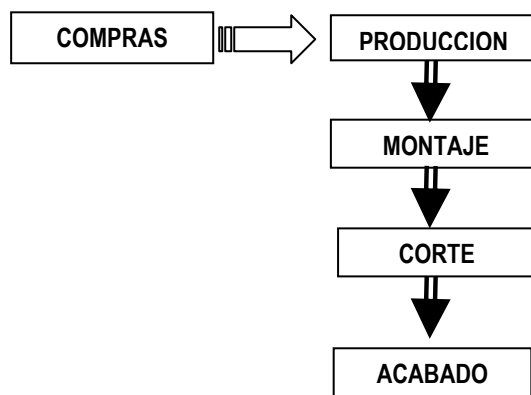
1.6.2 PROCESO DE TRANSFORMACION DE CINTAS ADHESIVAS

El proceso de transformación de cintas adhesivas es muy interesante y cada uno de los pasos a seguir para llegar al artículo terminado es necesario que se realice con mucha responsabilidad y que se tenga suficiente control sobre cada actividad porque de ello depende el éxito del proceso.

En este proceso se ve involucrados el Recurso Humano que es quien manipula el capital a invertir en la materia prima la que posteriormente es transformada, el Capital que es el recurso que se invierte para que al final del proceso se pueda recuperar y asimismo obtener utilidades.

El Departamento de producción esta compuesto por cuatro áreas importantes y necesarias para aquellas industrias que se dedican a la transformación de cintas adhesivas estas áreas tienen que estar íntimamente relacionadas y cumplir con cada una de las responsabilidades para que no falle el proceso.

Para tener una idea más clara y amplia sobre este proceso en el siguiente esquema se explica cada una de las áreas con sus actividades más importantes a realizar y en que consiste dicha actividad.



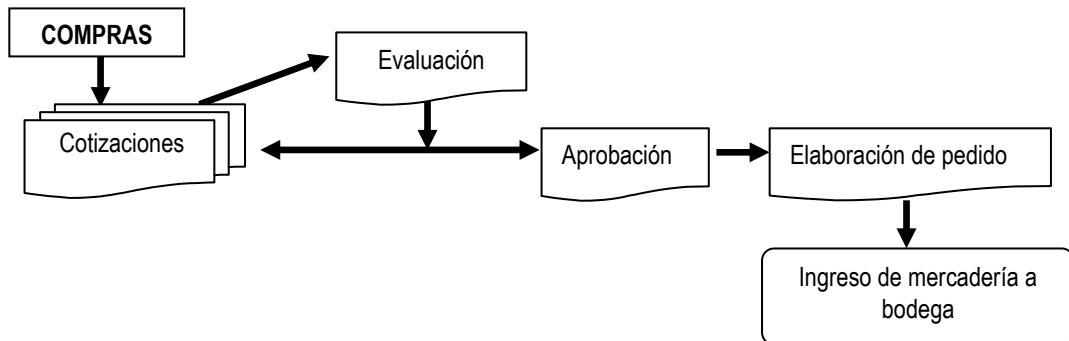
COMPRAS

Aquí es donde se da inicio al proceso, la principal materia prima para la transformación de cintas adhesivas se adquiere de proveedores del exterior entre ellos podemos mencionar: Chile y Taiwán donde existen empresas muy reconocidas dedicadas a la distribución de Bobinas de Cintas Adhesivas, a estas empresas se les realiza la cotización de la mercadería la cual es presentada al Director encargado de evaluar las cotizaciones para que posteriormente esta sea aprobada por la Junta Directiva. Cuando la cotización es aprobada, se prosigue a elaborar el pedido y asimismo coordinar el trámite con el transporte de carga para proyectarse una fecha aproximada en la que la mercadería se estará nacionalizando.

En esta área se realizan varias actividades, entre ellas:

1. La cotización de la materia prima para este tipo de industria son bobinas de cinta adhesiva.
2. Se evalúan las cotizaciones tomando en cuenta la calidad del producto, el tiempo de envío a nuestro país, el tipo de transporte y el costo de la materia prima.

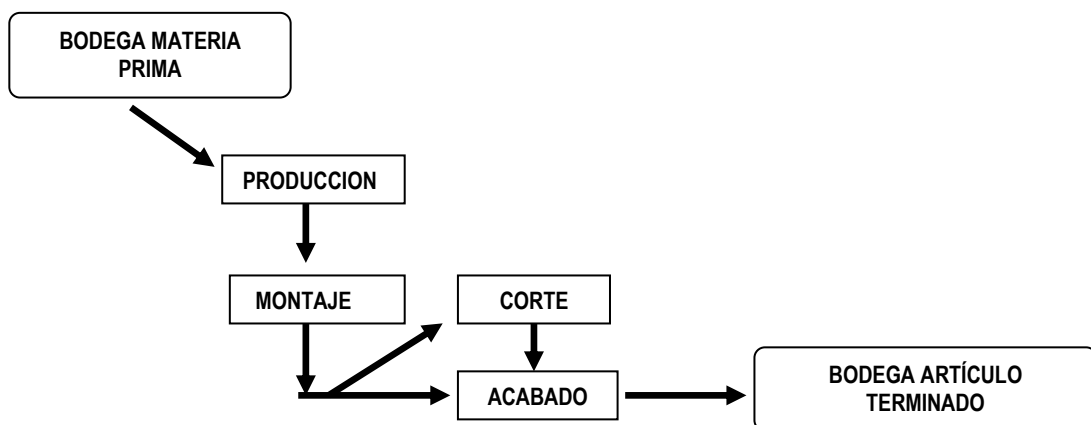
3. Después de evaluación y aprobación de la cotización, se procede a realizar el pedido para que éste sea importado, y que pueda ser trasladado a las bodegas de la empresa.



PRODUCCIÓN

Cuando la empresa ya cuenta con la materia prima en su bodega el departamento de producción procede a transformar las bobinas de cinta adhesivas en diferentes presentaciones según las necesidades de los clientes, el departamento se divide en tres áreas diferentes Montaje, Corte y Acabado lo cual permite que exista un mayor control del proceso y que el trabajo se realice de forma eficiente, este proceso se hace de manera minuciosa para obtener un producto de buena calidad y excelente presentación ante el público en general.

Esta área trabaja según la orden que está en la bitácora de pedidos, el jefe de producción hace la solicitud de bobinas según los pedidos pendientes y si existen retrasos con pedidos urgentes se programan jornadas extras para entregar los pedidos según las fechas establecidas.



MONTAJE

Según los pedidos que se tengan pendientes, los encargados de esta área solicitan a Bodega el tipo de bobina de cinta que pasará a transformación para que sea montada a un Máquina Rebobinadora de Cinta en la que se colocan cores (tubo de cartón que sirve de soporte para que la cinta se embobine) de medidas específicas, para que sobre éste, sea rebobinada la cinta en diferentes yardajes según la necesidad del cliente.

CORTE

Cuando la cinta se encuentra rebobinada en diferente yardajes y si ésta necesita que se corte en medidas especiales como ($\frac{1}{2}$ ", $\frac{3}{4}$ ", 1", 1 $\frac{1}{2}$ "), entonces ese producto se traslada a este departamento para que nuevamente sea transformada en otra presentación según la necesidad del cliente.

ACABADO

En ésta área se verifica que el producto tenga un excelente corte y se encuentre bien rebobinado, si alguna de estas características no se cumplen se regresa al área correspondiente, caso contrario el producto es empacado y entregado en bodega como un artículo terminado.

1.7 APLICACIÓN DEL ENFOQUE DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES AL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL QUE SE DEDICA A LA TRANSFORMACIÓN DE CINTAS ADHESIVAS

La aplicación de controles internos en el área de producción de la mediana empresa industrial que se dedica a la transformación de cintas adhesivas cobra importancia a raíz de las dificultades que atraviesan las finanzas y el crecimiento mismo de las empresas, que en muchos casos, se deben a situaciones que pueden ser prevenidas mediante la implementación de un sistema de control interno con enfoque de Administración de riesgos Empresariales.

En la siguiente matriz se muestran todos los aspectos que una empresa de este tipo debería considerar para implementar un sistema de control interno con enfoque de Administración de Riesgos Empresariales en el departamento de producción.

ÁREAS	ACTIVIDADES	SUBACTIVIDADES	OBJETIVO	RIESGOS	RESPUESTA AL RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL
COMPRAS	Cotizaciones	Identificación de posibles proveedores nacionales	Identificar el número de posibles proveedores disponibles en el mercado nacional	No identificar todos los posibles proveedores nacionales	Mitigar el riesgo	Crear y actualizar periódicamente el banco de datos de los proveedores nacionales
		Identificación de posibles proveedores extranjeros	Identificar el número de posibles proveedores disponibles en el mercado extranjero	No identificar todos los posibles proveedores extranjeros	Mitigar el riesgo	Crear y actualizar periódicamente el banco de datos de los proveedores extranjeros
		Evaluación de las cotizaciones	Evaluar los precios ofrecidos por los proveedores identificados	Comprar materia prima a un precio más elevado por mala evaluación de las cotizaciones	Aceptación del riesgo	Establecer un banco de datos con los precios de la materia prima y actualizarlo de forma periódica
		Selección del proveedor según evaluación	Seleccionar al proveedor que satisfaga las necesidades existentes	Mala selección del proveedor	Aceptación del riesgo	Establecer un banco de datos con todas las generalidades de los proveedores tanto nacionales como extranjeros
		Aprobación de la Cotización	Aprobar la cotización según previa selección del proveedor	Aprobación de la cotización sin previa selección del proveedor	Aceptación del riesgo	Verificar que la selección del proveedor cumpla con el debido proceso de aprobación
	Pedidos	Elaboración de Pedidos	Elaborar el pedido de acuerdo a los niveles de producción	Escasez o exceso de materia prima en las bodegas	Evitar el riesgo	Establecer límites máximos y mínimos de materia prima en relación a los niveles de producción
		Contratación de Transporte de Carga	Contratación de medio de carga para el traslado de la materia prima	Extravío de la materia prima	Compartir el riesgo	Adoptar seguros contra pérdidas inesperadas de materia prima
		Notificación al proveedor del retiro de la materia prima	Fijar la fecha para el retiro de la materia prima	Detener la producción por falta de materia prima	Mitigar el riesgo	Elaboración de presupuestos de materia prima en relación a los niveles de producción
		Revisión física de la materia prima	Cerciorarse de que la materia prima sea la requerida según pedido	La materia prima no es la requerida según el pedido	Evitar el riesgo	Solicitar muestra de la materia prima antes de realizar el pedido
		Recepción de Mercadería en Bodega	Verificar el correcto ingreso de toda la materia prima a la bodega	La materia prima no ingrese en su totalidad a la bodega	Mitigar el riesgo	Uso constante de bitácoras sobre le ingreso de la materia prima a la bodega
MONTAJE	Requisición de Materiales	Solicitud de bobinas a la bodega	Solicitar a la bodega el tipo de materia prima según el pedido del cliente	Que la bodega envíe materia prima diferente a la solicitada	Mitigar el riesgo	Los encargados de bodega deberán enviar una pequeña muestra, previo al envío de la materia prima
		Montaje de Bobinas	Realizar adecuadamente el montaje de la bobina de materia prima	Daño completo de toda una bobina de cinta por un mal montaje	Mitigar el riesgo	Capacitar continuamente a los encargados de realizar el montaje de las bobinas de cinta
		Colocación de Cores	Evitar daños y facilitar el uso de las cintas	No colocar cores a todas la bobinas de cintas	Mitigar el riesgo	Regresar nuevamente al área de montaje todas aquellas bobinas que no posean su respectivo cores
CORTE	Recepción de Cintas	Corte de Cintas de diferentes Medidas	Cortar la cintas de a cuerdo a las medidas solicitadas por el cliente	Que los cortes no sean los pedidos por el cliente	Mitigar el riesgo	Retribución al cliente los productos con los cortes especificados por él
		Reciclaje de cintas con mal corte	Evitar pérdidas por desperdicios	Pérdidas por no reciclar todos las cintas defectuosas	Aceptar el riesgo	Recolectar diariamente todas las cintas defectuosas
		Almacenaje de desperdicios de cinta	Controlar todos los desperdicios de cintas			

ACABADO	Recepción de Cintas Cortadas	Revisión del corte de las cintas según la medida	Verificar que los cortes sean los pedidos por el cliente	Se podrían entregar pedidos con cortes diferentes a los solicitados	Aceptar el riesgo	Proporcionar manuales con todos los tipos de corte a los encargados de recibir las cintas en el área de acabado
		Revisión embobinado de cintas	Comprobar la correcta rebobinación de las cintas	Que el rebobinado de las cintas no sea el adecuado	Mitigar el riesgo	Establecer medidas específicas de los cores para que el rebobinado sea el más adecuado
		Productos defectuosos	Descartar los productos que presenten algún desperfecto	Que sean entregados a la bodega productos defectuosos	Mitigar el riesgo	Todas las cintas deberán cumplir las características de un excelente corte y adecuado rebobinado
		Etiquetado	Colocar a todo el producto su respectiva etiqueta	Se podrían encontrar productos sin etiqueta	Mitigar el riesgo	Verificar antes de la salida del área de acabado, que todas las cintas posean su etiqueta
		Empacado	Empacar adecuadamente todo el producto terminado para evitar daños en los mismos	Las cintas podrían presentar defectos por un mal empacado	compartir el riesgo	Los empacadores asumen el costo de los productos dañados por el mal empacado
		Entregado a Bodega	Resguardar todo el producto terminado	Algunos productos no se podrían entregar a la bodega	compartir el riesgo	Los encargados de la bodega asumen totalmente la responsabilidad por la pérdida de productos
BODEGA	Ingreso de productos	Verificación de cantidad de productos	Comprobar que el número de productos a ingresar a bodega sea según la orden de producción	Que el producto a ingresar a bodega no sea el especificado en la orden de producción	Aceptar el riesgo	Inventario Físico al momento de salida del área de acabado e ingreso en bodega
		Revisión de etiquetado y empacado del producto	Verificar que todo el producto que ingrese a bodega posea su etiqueta y adecuado empaque	Algún producto podría ingresar a bodega sin la etiqueta y mal empacado	Mitigar el riesgo	Verificar el producto en el área de acabado antes de entregar a bodega
		Separación de productos	Clasificar el producto de acuerdo a las diferentes clases y medidas de cintas	Confundir las diferentes medidas y clases de cintas	Mitigar el riesgo	Proporcionar manuales a los bodegueros con los diferentes clases y cortes de cintas
	Almacenamiento	Verificación de las condiciones del lugar de almacenamiento	Asegurar el buen estado del producto	Que las condiciones del lugar no sean las apropiadas para asegurar el buen estado del producto	Aceptar el riesgo	Mantenimiento periódicamente a las bodegas
		Colocación del producto	Colocar el producto en el lugar correspondiente	Colocar el producto en el lugar que no le corresponde	Mitigar el riesgo	Colocar identificaciones a los estantes con el tipo y medida de cinta

CAPÍTULO II

DESARROLLO DEL CASO PRÁCTICO

Para el desarrollo del caso práctico aplicado al departamento de producción de la mediana empresa industrial dedicada a la transformación de cintas adhesiva, se analizaron los aspectos desarrollados en la matriz del acápite 1.7 de las páginas 18 a 20, que las empresas de este tipo deben tomar en cuenta a la hora de implementar un sistema de control interno con Enfoque de Administración de Riesgos Empresariales; retomando aquellos aspectos sobre los cuales deberían establecer, con mayor relevancia, políticas y procedimientos con el fin de responder a los riesgos que pudieran presentarse en:

Área: Estructura del Departamento de Producción

Aspectos:

- Líneas de autoridad y responsabilidad en el departamento de producción.
- Conocimiento de la estructura organizativa del departamento de producción.

Área: Compras.

Aspectos:

- Adquisición de la materia prima.
- Calidad de la materia prima comprada.

Área: Montaje.

Aspecto:

- Requisición de materia prima.

Área: Corte.

Aspectos:

- Corte de cintas en diferentes medidas.
- Reciclaje de cintas con mal corte.

Área: Acabado y almacenamiento del producto.

Aspectos:

- Revisión del corte de la cinta adhesiva.
- Revisión de embobinado de la cinta adhesiva.
- Cintas adhesivas defectuosas.
- Etiquetado de las cintas adhesivas.
- Empaque de las cintas adhesivas.
- Ingreso de las cintas adhesivas a bodega.
- Mantenimiento de Bodega.

2.1 PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO COSO ERM PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL QUE SE DEDICA A LA TRANSFORMACIÓN DE CINTAS ADHESIVAS EN LA ZONA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR

2.1.1 ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

ASPECTO: LÍNEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN.

Objetivo:

Definir la adecuada estructura organizativa que permita asignar claramente las líneas de autoridad y responsabilidad en el departamento de producción.

Riesgo:

No definir adecuadamente la estructura organizativa que permita asignar claramente las líneas de autoridad y responsabilidad en el departamento de producción.

Política:

Las líneas de autoridad y responsabilidad dentro del departamento de producción serán de acuerdo a la jerarquía existente, es decir que los responsables del área solo recibirán órdenes que provengan de su jefe inmediato superior.

Procedimiento:

1. La Administración o el Gobierno Corporativo de la empresa deberá determinar como autoridad superior al Gerente de Producción.
2. La Administración o el Gobierno Corporativo, por medio de las líneas de autoridad establecidas identificará las personas responsables que estarán a cargo del Gerente de Producción, las cuales fungirán como supervisores de cada área (montaje, corte y acabado).
3. El Gerente de producción será el responsable de asignar y aprobar las responsabilidades de los supervisores de cada área
4. La Administración o el Gobierno Corporativo por medio del Gerente de Producción deberán definir los auxiliares que sean necesarios para desempeñar las actividades de cada área.
5. El Gerente de Producción asignará el personal a disposición de los supervisores de cada área.
6. Los supervisores de cada área asignarán las responsabilidades a desempeñar por los auxiliares de cada área. (Ver anexo 5)

ASPECTO: CONOCIMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Objetivo:

Dar a conocer a través de un documento la estructura organizativa del departamento de producción.

Riesgo:

No dar a conocer al personal del departamento de producción su estructura organizativa.

Política:

La estructura organizativa se dará a conocer por medio de un manual de organización que contiene los aspectos relevantes de las funciones de cada área del departamento de producción.

Procedimiento:

1. La Administración o el Gobierno Corporativo deben definir las áreas del departamento de producción que consideren necesarias para llevar a cabo las actividades del Departamento de Producción.
2. La Administración o el Gobierno Corporativo por medio del Gerente de Producción deben definir las funciones de cada área.
3. Establezca el perfil, habilidades, capacidades, experiencia y tipo de responsabilidades que poseen los encargados de cada área.
4. Dar a conocer por medio de un manual de organización las funciones de cada área, el perfil, habilidades, capacidades, experiencia y responsabilidades de los encargados de cada área del departamento de producción.(Anexo 6)

2.1.2 ÁREA COMPRAS

ASPECTO: ADQUISICIÓN DE LA MATERIA PRIMA

Objetivo:

Realizar los pedidos de la materia prima de acuerdo a los niveles de producción, según la demanda de pedidos de nuestros clientes.

Riesgo:

Detener la producción por motivos de escasez de materia prima en las bodegas, o tener un inventario saturado de la misma.

Política:

La administración establecerá los mínimos y máximos del inventario de materia prima en la bodega, en relación a los niveles de producción.

Procedimiento:

1. El Gerente de Producción y el encargado de la bodega de materia prima seleccionarán el personal calificado para llevar a cabo el inventario físico de materia prima.
2. El encargado de la bodega de materia prima deberá imprimir un reporte de existencias según sistema computarizado.
3. El personal encargado de realizar el conteo físico de la materia prima deberá hacerlo contra reporte de existencias según sistema.
4. El encargado de la bodega de materia prima elaborará un reporte de existencias de materia prima para determinar si se harán o no nuevos pedidos. (Ver anexo 7)
5. La Administración o el Gobierno Corporativo Identificarán los proveedores nacionales y del exterior según la base de datos existente de los mismos. (Ver anexo 8)
6. El o los Responsables de realizar las compras de materia prima deberán solicitar las cotizaciones a los proveedores identificados según la base de datos de los proveedores. (Ver anexo 9)
7. El o los encargados de realizar las compras de materia prima evaluarán las cotizaciones en función de los requerimientos existentes para las mismas.
8. Los encargados de las compras aprobarán la cotización.
9. Realice el pedido a través de una orden de compra. (Ver anexo 10)

ASPECTO: CALIDAD DE LA MATERIA PRIMA COMPRADA

Objetivo:

Verificar cantidad y calidad de la materia prima solicitada.

Riesgo:

Daños y/o pérdidas de materia prima.

Política:

Previo al ingreso de la materia prima deberá realizarse una revisión física.

Procedimiento:

1. El encargado de realizar el proceso de compras de materia prima deberá revisar los datos de la empresa en la factura emitida por el proveedor. (Ver anexo 11)
2. El o los encargados de las compras de materia prima tiene que verificar la orden de compra contra la factura emitida por el proveedor. (Compare anexo 10 con anexo 11)
3. El o los encargados de realizar las compras de materia prima y los encargados de la bodega deberán hacer conteo e inspección de la materia prima antes del ingreso a bodega.

2.1.3 ÁREA MONTAJE

ASPECTO: REQUISICION DE MATERIA PRIMA

Objetivo:

Solicitar a bodega los materiales necesarios para la transformación de la cinta según lo solicitado por el cliente.

Riesgo:

Envío de materia prima por parte de la bodega diferente a la solicitada.

Política:

El envío de la materia prima deberá realizarse por medio de una requisición de materiales.

Procedimiento:

1. El supervisor de dicha área deberá verificar la orden de producción a ejecutar.(Ver anexo 13)
2. El supervisor del área deberá llenar la hoja de requisición de materiales. (Ver anexo 12)
3. El supervisor responsable deberá solicitar autorización para el retiro de los materiales de la bodega de materia prima.
4. Los auxiliares de l área deberán presentar hoja de requisición de materiales en bodega para el retiro de los mismos.

2.1.4 ÁREA DE CORTE

ASPECTO: CORTE DE CINTAS EN DIFERENTES MEDIDAS

Objetivo:

Transformar la cinta adhesiva en diferentes medidas según la demanda del cliente.

Riesgo:

Que los cortes de las cintas adhesivas no sean los solicitados por el cliente

Política:

Realizar los cortes de acuerdo a la orden de producción según pedido solicitado.

Procedimiento:

1. El supervisor responsable de dicha área deberá solicitar al vendedor que emita la orden de producción según el o los pedidos de los clientes. (Ver anexo 13)
2. El encargado del área deberá anotar la orden de producción a ejecutar en la bitácora de pedidos. (Ver anexo 14)
3. El encargado del área enviará la orden de producción a los auxiliares para su elaboración.

ASPECTO: RECICLAJE DE CINTAS CON MAL CORTE

Objetivo:

Controlar los desperdicios de cintas

Riesgo:

No tener control sobre los desperdicios de cintas

Política:

Todos los desperdicios deberán ser recolectados y almacenados diariamente.

Procedimiento:

1. Los auxiliares de dicha área deben seleccionar toda aquella cinta que posean un mal corte.
2. Los auxiliares deberán reunir diariamente las cintas defectuosas, es decir toda aquella cinta que presente algún desperfecto debido a un mal corte.
3. Los auxiliares tendrán que realizar el respectivo registro de reciclaje. (Ver anexo 15)
4. Los auxiliares guardarán las cintas con mal corte recolectadas diariamente al final de cada jornada de trabajo en bodega.

2.1.5 ÁREA DE ACABADO Y ALMACENAMIENTO DEL PRODUCTO

ASPECTO: REVISIÓN DEL CORTE DE LA CINTA ADHESIVA

Objetivo:

Verificar que el corte de las cintas adhesivas sea acorde a las medidas establecidas.

Riesgo:

Los cortes de las cintas adhesivas realizadas pudiesen ser diferentes a los ya establecidos.

Política:

La administración proporcionará manuales a los encargados del área de acabado con los diferentes tipos de corte de las cintas adhesivas.

Procedimiento:

1. El Gerente de Producción elaborará y proporcionará al supervisor del área de acabado un manual con el detalle de los diferentes tipos de cortes de cinta adhesiva. (Ver anexo 16)
2. El supervisor deberá detallar las medidas en ancho y largo de cada cinta
3. Los auxiliares del área deberán comparar los cortes establecidos en el manual contra los especificados en la orden de producción enviada por el área de corte. (Compare anexo 16 con anexo 13)

ASPECTO: CINTAS ADHESIVAS DEFECTUOSAS

Objetivo:

Descartar toda aquella cinta que presente desperfectos de corte y rebobinado.

Riesgo:

Que se entreguen a la bodega cintas defectuosas y devoluciones de mercadería de parte de nuestros clientes.

Política:

Todas las cintas deberán cumplir las características de un excelente corte y un adecuado rebobinado.

Procedimiento:

1. Los auxiliares del área deberán comparar los cortes establecidos en el manual contra los especificados en la orden de producción enviada por el área de corte. (Compare anexo 16 con anexo 13)

2. Los auxiliares tienen que identificar todas las cintas que presenten algún defecto, ya sea debido a un mal corte o un inadecuado rebobinado.
3. Los auxiliares deberán llenar el reporte de productos con mal rebobinado para su revisión por parte del encargado de dicha área. (Ver anexo 17)
4. El supervisor del área una vez revisado el reporte de productos defectuosos enviará inmediatamente al área de corte las cintas con defectos de rebobinado acompañados del reporte de dichos productos.

ASPECTO: ETIQUETADO DE LAS CINTAS ADHESIVAS

Objetivo:

Colocar a cada una de las cintas la respectiva etiqueta para que permita identificar claramente el producto en sus diferentes clases.

Riesgo:

Se podrían entregar a la bodega cintas sin su respectiva etiqueta, lo cual dificultaría identificar rápidamente las diferentes clases de cintas adhesivas.

Política:

El área de acabado no autorizará la salida de ninguna cinta si no posee la respectiva etiqueta que identifica la clase del producto.

Procedimiento:

1. Los auxiliares responsables del área tendrán que separar las cintas adhesivas en sus diferentes clases para colocar las etiquetas posteriormente.
2. Los auxiliares deberán colocar la etiqueta a las cintas según sea su tipo y medida.
3. El supervisor responsable del área deberá verificar que cada cinta posea su etiqueta.
4. Los auxiliares bajo la supervisión del responsable del área separarán aquellas cintas que no posean la etiqueta respectiva.

5. El supervisor del área, una vez separadas todas las cintas que no posean etiqueta debe emitir reporte para su inmediata colocación(Ver Anexo 18)

ASPECTO: EMPAQUE DE LAS CINTAS ADHESIVAS

Objetivo:

Asegurar el resguardo y evitar posibles daños en las cintas mediante un adecuado empaqueo de los productos terminados.

Riesgo:

Daños y/o pérdidas de las cintas provocadas por un mal empaqueo del producto terminado.

Política:

Los encargados de realizar el empaqueo de las cintas responderán por los daños y/o pérdidas que se deriven de un mal empaque.

Procedimiento:

1. El supervisor responsable del área tiene que indagar los motivos o circunstancias por los cuales se están dando daños y/o pérdidas.
2. El encargado del área se encargará de sancionar verbalmente a los implicados en los daños y/o pérdidas de las cintas, cuando se presente por primera vez el incidente.
3. El encargado reportará a la administración o el gobierno corporativo, en caso de que esto se vuelva repetitivo, para que ésta sancione económicamente por un monto equivalente al costo de los productos dañados y/o perdidos. (Ver anexo 19)

ASPECTO: INGRESO DE LAS CINTAS ADHESIVAS A LA BODEGA

Objetivo:

Garantizar que todas las cintas que salen del área de acabado ingresen a la bodega correcta y oportunamente.

Riesgo:

Pérdida de cintas por no ser ingresadas a la bodega una vez despachadas del área de acabado.

Política:

Las cintas que ingresen a bodega deben ser según la orden de producción enviada por el área de acabado.

Procedimiento:

1. El responsable de la bodega de productos terminados se encargará de verificar la orden de producción enviada por el área de acabado para constatar la cantidad de cintas terminadas a ingresar a la bodega.
2. El encargado de la bodega tendrá que cerciorarse de que las cintas a ingresar a bodega de productos terminados cumplan los requerimientos del pedido ejecutado.
3. El encargado de la bodega deberá registrar el respectivo ingreso a la bodega. (Ver anexo 20)

ASPECTO: MANTENIMIENTO DE BODEGA Y COLOCACIÓN DE LAS CINTAS

Objetivo:

Asegurar las condiciones de almacenamiento y colocación adecuada del producto.

Riesgo:

Que las condiciones del lugar no sean las apropiadas para asegurar el buen estado del producto y colocar las cintas en un lugar que no le corresponde de acuerdo sus tipos y medidas.

Política:

La administración se encargará, por medio de un comité, de darle mantenimiento periódico al lugar donde almacenarán las cintas y colocar identificaciones en los estantes.

Procedimiento:

1. La Administración o el Gobierno Corporativo por medio del Gerente de Producción establece un comité de limpieza.
2. El comité establecido realizará jornadas de limpieza periódicamente. (Ver anexo 21)
3. El encargado de la bodega elaborará rótulos con las diferentes medias y clases de cintas.
4. El encargado de la bodega colocará los rótulos con las diferentes medidas y clases de cintas en cada estante. (Ver anexo 22)

ASPECTO: EVALUACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ESTABLECIDO PARA EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Objetivo:

Evaluar a lo largo del tiempo la presencia y funcionamiento del sistema de control interno establecido por la administración para el departamento de producción.

Riesgo:

Que no se estén aplicando los controles en el departamento de producción de acuerdo a lo establecido por la administración.

Política:

La administración evaluará el funcionamiento del sistema de control interno establecido para el departamento de producción por medio de actividades de supervisión continua y de evaluaciones separadas.

Procedimiento:

1. La Administración o el Gobierno Corporativo elegirá los responsables de realizar la evaluación del sistema de control interno.

2. Los responsables de realizar la evaluación del sistema de control interno identificarán los factores relevantes del sistema de control interno.
3. Los responsables de dicha evaluación elaborarán un cuestionario de monitoreo del sistema de control interno.
4. Los responsables de la evaluación ejecutarán el cuestionario de monitoreo del sistema de control interno.
5. Una vez realizada la evaluación, los ejecutores de la evaluación elaborarán un reporte con los resultados obtenidos.
6. Comuniquen a las autoridades competentes los resultados. (Ver anexo 23)

ASPECTO: VINCULACIÓN DE OBJETIVOS, EVALUACIÓN DE RIESGOS, RESPUESTA AL RIESGO Y ACTIVIDADES DE CONTROL.

Objetivo:

Evaluar el funcionamiento de los objetivos que el departamento de producción se ha propuesto para el desarrollo de las actividades en cada una de las áreas.

Riesgo:

Que en la evaluación no se consideren todos los aspectos necesarios para verificar el buen funcionamiento de las actividades de cada área.

Política:

La administración evaluará el alcance de los objetivos para cada área, considerando los riesgos a la toma de decisiones de futuros proyectos que afectaran al departamento de producción.

Procedimiento:

1. Establezca un objetivo para cada área.
2. Defina cuales serian los riesgos por área.

3. Evalúe las posibles respuestas a los riesgos
4. Además elabore las actividades de control que se realizaran para contra restar los riesgos.
(Ver anexo 24 a 28)

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- ❖ Jovel Jovel, Roberto Carlos, Guía Básica para Elaborar Trabajos de Investigación
- ❖ Normas internacionales de auditoría emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Atestiguamiento (IAASB). (por sus siglas en inglés), última edición (edición 2007)
- ❖ Committe of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission (COSO), Gestión de Riesgos Corporativos-Marco Intregado, septiembre de 2004. Técnicas de Aplicación.

Trabajos De Investigación

- ❖ Aguilar Reyes, Ana Patricia, 2008. "Diseño Metodológico de un Sistema de Control Interno para la PYME". Trabajo de Graduación para optar al grado de Licenciada en Contaduría Pública. Universidad de El Salvador.
- ❖ Álvarez Ramírez, Luis Ernesto, 2008. "Propuesta Para La Evaluación De Riesgos Empresariales Como Parte Del Proceso De Implementación De Un Control Interno Coso-Erm en la Cámara Salvadoreña de Artesanos". Trabajo de Graduación para optar al grado de Licenciado en Contaduría Publica. Universidad de El Salvador.
- ❖ Barahona Najarro, Sandra Dolores, 2007. "Análisis y Diseño de una Estructura de Control Interno Para El Área Ingresos Del Sector Gasolineras, Bajo El Enfoque Del Informe COSO". Trabajo de Graduación para optar al grado de Licenciada en Contaduría Pública. Universidad de El Salvador.

Direcciones Electrónicas

- ❖ <http://www.monografias.com/trabajos16/control-interno/control-interno.shtml>, (15 de junio de 2007)
- ❖ <http://www.mailxmail.com/curso-elemental-auditoria/sistema-control-interno>, (marzo de 2007)
- ❖ <http://www.monografias.com/trabajos10/ante/ante.shtml>, Nancy Arias y Zoraida González
- ❖ <http://cete.iespana.es/manuales/proyect.htm>, Byron Humberto González (diciembre de 2000 actualizado 2004)
- ❖ www.rincondelvago.com/trabajos/Finanzas/Control_Interno.shtml (14 de marzo de 2007)

ANEXOS

ANEXO 1. Metodología de la investigación

Tipo de Investigación y Estudio

El problema al que se ven sometidas las empresas industriales debido a no poseer un adecuado sistema de control interno que les permita desarrollar de una manera eficaz y eficiente sus operaciones será investigado mediante el enfoque Descriptivo Deductivo, con el cual se analizará de una manera general los aspectos que pueden ser la causa que dio origen al fenómeno y así plantear una alternativa para solucionar el problema.

Problema Observado

La investigación consiste en una problemática que enfrentan las medianas empresas industriales para controlar cada una de las actividades que se desarrollan a lo largo del proceso de transformación de materia prima en el área de producción, en función del logro de los objetivos y metas propuestos por la administración. Generalmente presentan problemas en cuanto a la adquisición y transformación de la materia prima, control de los desperdicios, acabado y almacenamiento del producto terminado. En la actualidad este tipo de empresas no cuentan con un sistema de control interno con enfoque de Administración de Riesgos Empresariales que les permita vigilar de una manera eficiente y efectiva el desenvolvimiento de las operaciones que éstas realizan día a día en el área de producción.

Objetivo de La Investigación

Proponer un Sistema de Control Interno con enfoque de Administración de Riesgos Empresariales (ERM) aplicable en el área de producción de la mediana empresa industrial dedicada a la transformación de cintas adhesivas.

Utilidad Social

El desarrollo del presente trabajo permitirá realizar una propuesta de un sistema de control interno con enfoque de Administración de Riesgos Empresariales (ERM) para el área de producción de la mediana empresa industrial dedicada a la transformación de cintas adhesivas,

que servirá como una herramienta para lograr de mejor manera el cumplimiento de los objetivos y metas, normas legales, la salvaguarda de los recursos, exactitud y veracidad de la información financiera y administrativa y la eficiencia en las operaciones propuestas por la administración, además la propuesta le permitirá a la mediana empresa industrial dedicada a este tipo de actividades obtener instrumentos para poder implementar su sistema de control interno basado en este enfoque, ya que en la actualidad las empresas no cuentan con este tipo de herramientas, además será de utilidad para el gremio de profesionales que de una u otra manera podrán utilizarlos o darlos a conocer a las empresas de este tipo por medio de las diferentes fuentes de información.

Unidades de Observación

Como unidades de observación de esta investigación se consideró el área de producción de las medianas empresas industriales que se dedican a la transformación de cintas adhesivas, con el propósito de analizar los efectos que tiene el carecer de un sistema de control interno para dicha área tan importante en una empresa industrial.

Técnicas Empleadas

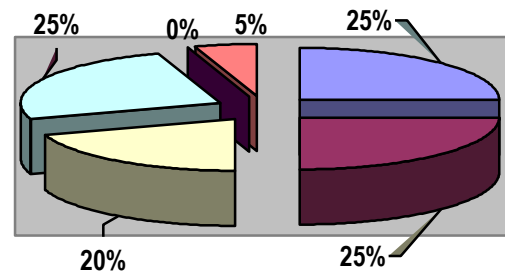
En la investigación se utilizó bibliografía de distintas fuentes para recopilar información técnica y legal sobre el tema en cuestión.

Además se utilizó cuestionarios dirigido a la administración de la entidad, con preguntas abiertas y cerradas de donde se obtuvo información del departamento de producción de las empresas industriales investigadas.

ANEXO 2. Tabulación de datos

1. ¿Mencione cuales de las siguientes áreas ha considerado en el departamento de producción?

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Otras	0	0.00 %
No Respondió	1	5.00 %
Montaje	4	20.00 %
Compras	5	25.00 %
Corte	5	25.00 %
Acabado	5	25.00 %
TOTALES	20	100.00 %

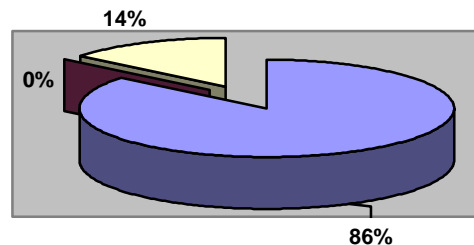


Lectura: El gráfico muestra que 5 empresas consideran en su departamento de producción las áreas de compras, corte y acabado, mientras que solo 4 han considerado el área de montaje y una última empresa encuestada que no respondió.

Interpretación: Casi todas las empresas encuestadas poseen en su departamento de producción las áreas de compras, corte y acabado, pero no todas poseen área de montaje en el departamento de producción.

2. ¿Existen líneas de autoridad y responsabilidad definidas dentro del área de producción?

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
No	0	0.00 %
No Respondió	1	14.29 %
Si	6	85.71 %
TOTALES	7	100.00 %

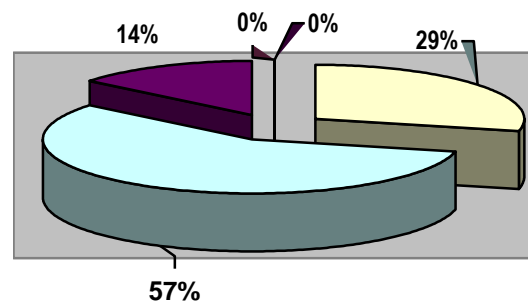


Lectura: De las empresas encuestadas 6 respondieron que existen líneas definidas de autoridad y responsabilidad dentro del departamento de producción, mientras que una empresa no respondió a la pregunta.

Interpretación: Todas las empresas que respondieron a la pregunta manifestaron que poseen líneas de autoridad y responsabilidad definidas en el departamento de producción. Una empresa no respondió.

3. ¿Cual o cuales de los siguientes objetivos considera de mayor importancia al momento de realizar la cotización de la materia prima?

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
● Identificar el numero de posibles proveedores disponibles	0	0.00%
● Evaluar los precios ofrecidos por los proveedores identificados	0	0.00%
● No Respondió	1	14.29%
● Seleccionar el proveedor que satisfaga las necesidades existentes	2	28.57%
● Todos los anteriores	4	57.14%
TOTALES	7	100.00%

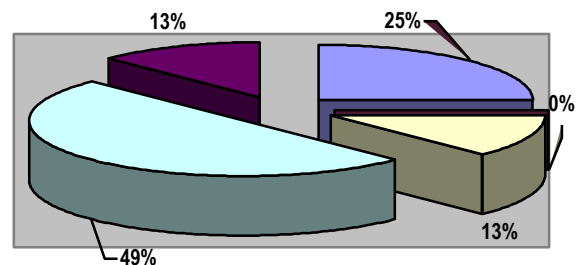


Lectura: Al momento de hacer cotizaciones de materia prima 2 empresas consideran como objetivo de mayor importancia, seleccionar al proveedor que satisfaga las necesidades existentes, pero 4 empresas consideran que también son importantes la identificación del número de posibles proveedores y la evaluación de los precios ofrecidos por éstos. Mientras que otra empresa no respondió a la pregunta.

Interpretación: más de la mitad de las empresas encuestadas al hacer cotizaciones de materia prima consideran como importante la identificación del número de posibles proveedores, la evaluación de los precios ofrecidos por ellos y la selección del proveedor que satisfaga las necesidades, y pocas empresas manifestaron que consideran más importante la selección del proveedor que satisfaga las necesidades.

4. ¿Cuál o cuales de los siguientes objetivos considera de mayor importancia al momento de realizar el pedido de la materia prima a los proveedores?

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
● Contratación de medio de carga para el traslado de la materia prima	0	0.00%
● Cerciorarse de que la materia prima sea la requerida según pedido	1	12.50%
● No Respondió	1	12.50%
● Elaborar el pedido de acuerdo a los niveles de producción	2	25.00%
● Todos los anteriores	4	50.00%
TOTALES	8	100.00%

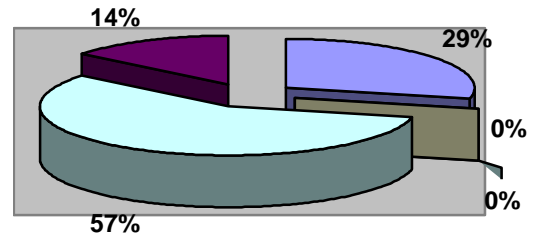


Lectura: Al momento de realizar el pedido de materia prima a los proveedores 2 empresas consideran de mayor importancia elaborar el pedido de acuerdo a los niveles de producción, mientras que una respondió que es más importante cerciorarse que la materia prima sea la requerida en el pedido, y 4 empresas respondieron que son importantes la elaboración del pedido, la contratación del medio de carga para el traslado y cerciorarse que la materia prima sea la requerida. Una empresa no respondió a la pregunta.

Interpretación: Casi todas las empresas encuestadas creen de mayor importancia a la hora de hacer el pedido de la materia prima a los proveedores, realizar su pedido de acuerdo a niveles de producción, contratar el transporte para trasladar la materia prima y cerciorarse que la materia prima sea la requerida en el pedido. Un menor número cree de mayor importancia elaborar su pedido de acuerdo a los niveles de producción.

5. ¿Cuál o cuales de los siguientes objetivos considera de mayor importancia al momento de realizar la requisición de materiales a la bodega?

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
● Realizar Adecuadamente el montaje de la bobina de materia prima	0	0.00 %
● Evitar daños y facilitar el uso de las cintas	0	0.00 %
● No Respondió	1	14.29 %
● Solicitar a la bodega el tipo de materia prima según el pedido del cliente	2	28.57 %
● Todos los anteriores	4	57.14 %
TOTALES	7	100.00 %

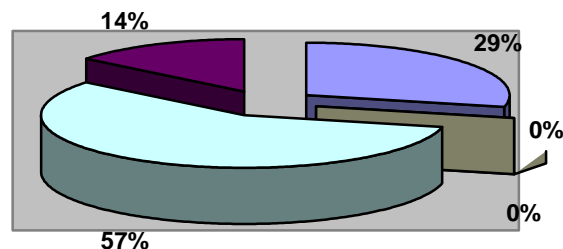


Lectura: Del total de empresas encuestadas, 2 respondieron que al momento de realizar la requisición de materiales en bodega consideran de mayor importancia solicitar a la bodega el tipo de materia prima según el pedido del cliente, 4 respondieron que es importante solicitar el tipo de materia prima según el pedido del cliente, realizar adecuadamente el montaje de la bobina de materia prima y evitar daños y facilitar el uso de las cintas, mientras que una empresa no respondió a la pregunta.

Interpretación: Casi la totalidad de las empresas consideran de mayor importancia cuando realizan la requisición de materiales a bodega, la solicitud según el pedido del cliente, realizar el adecuado montaje de bobina de materia prima, así como evitar daños y facilitar el uso de las cintas. Unas pocas consideran más importante la solicitud de materiales a bodega según pedido del cliente.

6. ¿Cuál o cuales de los siguientes objetivos considera de mayor importancia al momento de recibir las cintas en el área de corte?

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
● Evitar pérdidas por desperdicios	0	0.00 %
● Controlar todos los desperdicios de cintas	0	0.00 %
● No Respondió	1	14.29 %
● Cortar las cintas de acuerdo a las medidas solicitadas por el cliente	2	28.57 %
● Todos los anteriores	4	57.14 %
TOTALES	7	100.00 %

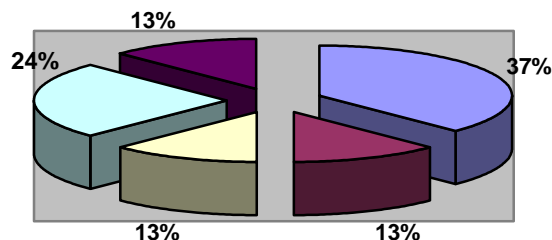


Lectura: Al momento de recibir cintas en el área de corte, del total de encuestados 2 empresas consideran de mayor importancia, cortar las cintas de acuerdo a las medidas solicitadas por el cliente, mientras que 4 consideran importantes el corte de las cintas, evitar pérdidas por desperdicios y controlar todos los desperdicios de cintas. Una empresa no respondió la pregunta.

Interpretación: Un poco más de la mitad de empresas consideran de mayor importancia al recibir cintas en el área de corte, cortar las cintas de acuerdo a las medidas que solicite el cliente, así como evitar pérdidas por desperdicios y controlar los desperdicios de cintas, y solo unas pocas consideran de mayor importancia el cortar las cintas según requerimientos del cliente.

7. ¿Cuál o cuales de los siguientes objetivos considera de mayor importancia al momento de recibir las cintas ya cortadas en el área de acabado?

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
● Descartar los productos que presenten algún desperfecto	1	12.50 %
● Colocar a todo el producto su respectiva etiqueta	1	12.50 %
● No Respondió	1	12.50 %
● Todos los anteriores	2	25.00 %
● Verificar que los cortes sean los pedidos por el cliente	3	37.50 %
TOTALES	8	100.00 %

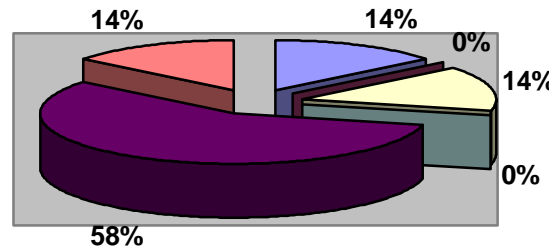


Lectura: Al momento de recibir las cintas ya cortadas en el área de acabado, 3 empresas consideran de mayor importancia el objetivo de verificar que los cortes sean los pedidos por el cliente, 1 respondió descartar los productos que presenten desperfecto, 1 más el colocar a todo el producto su respectiva etiqueta y 2 respondieron que todas las opciones son importantes, 1 más no respondió a la pregunta.

Interpretación: Al momento de recibir cintas cortadas en área de acabado la mayoría de empresas creen de más importancia verificar que los cortes sean los requeridos por el cliente, un menor número cree que además de ello se debe considerar descartar el producto que presente desperfectos y colocar a todo producto la respectiva etiqueta. Una considera importante solamente descartar que los productos no tengan desperfecto, una considera importante solamente colocar a todo producto la respectiva etiqueta.

8. ¿Cuál o cuales de los siguientes objetivos considera de mayor importancia al momento de dar ingreso y almacenamiento de productos terminados en la bodega?

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
● Verificar que el producto que ingrese a bodega posea su etiqueta y adecuado empaque	0	0.00 %
● Colocar el producto en el lugar correspondiente	0	0.00 %
● Comprobar que el producto a ingresar a bodega sea según la orden de producción	1	14.29 %
● Asegurar el buen estado del producto	1	14.29 %
● No Respondió	1	14.29 %
● Todos los anteriores	4	57.14 %
TOTALES	9	100.00 %

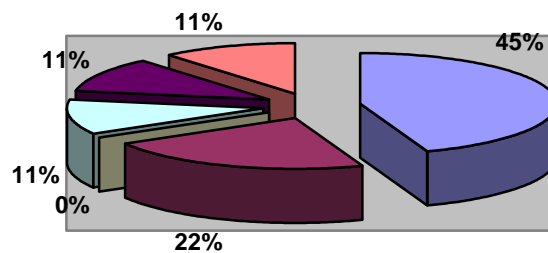


Lectura: Del total de encuestados, 1 empresa respondió que considera de mayor importancia al momento de dar ingreso y almacenamiento de productos terminados en la bodega, comprobar que el producto a ingresar sea según la orden de producción, 1 consideró asegurar el buen estado del producto. 4 Empresas consideran además de esas opciones, verificar que el producto que ingrese a bodega posea su etiqueta y adecuado empaque y Colocar el producto en el lugar correspondiente. Una empresa no respondió la pregunta.

Interpretación: Casi todas las empresas consideran de mayor importancia a la hora del ingreso y almacenamiento en bodega de los productos terminados, comprobar que el producto sea según orden de producción, verificar que el producto posea etiqueta y adecuado empaque, asegurar el buen estado del producto y colocar el producto en el lugar debido. Solo una empresa considera más importante comprobar que el producto sea según orden de producción, solo una empresa considera más importante asegurar el buen estado del producto.

9. ¿Cuáles de los siguientes factores externos considera que influyen en la identificación de eventos en el área de producción?

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Políticos	0	0.00 %
Tecnológicos	1	11.11 %
Todos los anteriores	1	11.11 %
No Respondió	1	11.11 %
Ambientales	2	22.22 %
Económicos	4	44.44 %
TOTALES	9	100.00 %

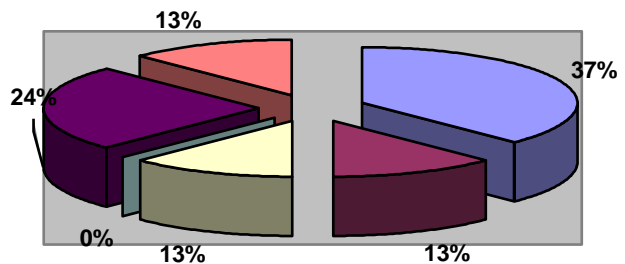


Lectura: Del total de encuestados, 4 empresas creen que en la identificación de eventos en el área de producción influyen los factores económicos, 2 consideran que son los factores ambientales, 1 respondió que son los factores tecnológicos, 1 respondió que además de los anteriores también influyen los factores políticos y una empresa no respondió a la pregunta.

Interpretación: la mayoría de las empresas encuestadas consideran que los factores externos económicos influyen en la identificación de eventos en el área de producción, mientras que 2 consideran que son los ambientales los que influyen en la identificación de eventos, solo una empresa considera que influyen los factores económicos, ambientales, políticos y tecnológicos.

10. ¿Cuáles de los siguientes factores internos considera que influyen en la identificación de eventos en el área de producción?

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Infraestructura	0	0.00 %
Personal	1	12.50 %
Proceso	1	12.50 %
No Respondió	1	12.50 %
Todos los anteriores	2	25.00 %
Tecnología	3	37.50 %
TOTALES	8	100.00 %

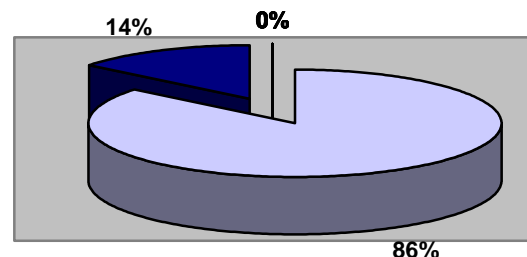


Lectura: Los factores internos que influyen en la identificación de eventos en el área de producción según la respuesta de 3 encuestados es la tecnología, 1 respondió que es el personal, 1 respondió que es el proceso y 2 respondieron que además de los factores internos anteriores también influye la infraestructura. Una empresa no respondió a la pregunta.

Interpretación: Los factores internos que más influyen en la identificación de eventos en el área de producción según la respuesta de los encuestados, es la tecnología, seguido de los que consideran que también influye el personal, el proceso y la infraestructura. En igual porcentaje están los que consideran que solo el personal y el proceso.

11. ¿Qué eventos tiene identificado en el área de producción?

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Cotizaciones	0	0.00 %
Pedidos	0	0.00 %
Requisición de Materiales	0	0.00 %
Recepción de cintas	0	0.00 %
Recepción de cintas cortadas	0	0.00 %



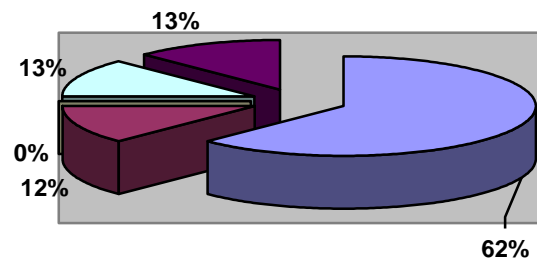
● Ingreso de productos	0	0.00 %
● Almacenamiento	0	0.00 %
● No Respondió	1	14.29 %
● Todos los anteriores	6	85.71 %
TOTALES	7	100.00 %

Lectura: Del total de encuestados, 6 empresas respondieron que los eventos que tienen identificados en el área de producción son las cotizaciones, pedidos, requisición de materiales, recepción de cintas, recepción de cintas cortadas, ingreso de productos y almacenamiento. Solo una empresa no respondió a la pregunta.

Interpretación: Casi todas las empresas encuestadas han identificado los mismos eventos en el área de producción como son las cotizaciones, los pedidos, requisición de materiales, la recepción de cintas, recepción de cintas cortadas, el ingreso de productos y el almacenamiento.

12. ¿Cuáles de los siguientes acontecimientos considera que son los que más podrían afectar los objetivos de la empresa para el área de producción al momento de cotizar la materia prima?

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
● Aprobación de la cotización sin previa selección del proveedor	0	0.00 %
● Mala selección del proveedor	1	12.50 %
● Todos los anteriores	1	12.50 %
● No Respondió	1	12.50 %
● Comprar materia prima a un precio más elevado	5	62.50 %
TOTALES	8	100.00 %

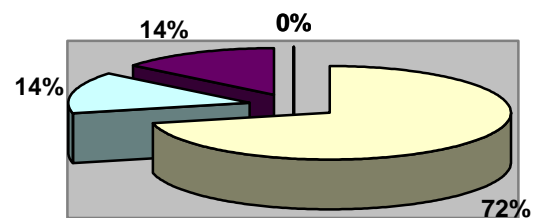


Lectura: Sobre los acontecimientos que considera son los que más podría afectar los objetivos de la empresa para el área de producción al momento de cotizar la materia prima, 5 respondieron que comprar materia prima a un precio más elevado, 1 respondió la mala selección del proveedor, 1 empresa respondió que además de los acontecimientos anteriores se debe considerar la aprobación de la cotización sin previa selección del proveedor. Y una empresa no respondió a la pregunta.

Interpretación: Casi la totalidad de las empresas consideran que el acontecimiento que más podría afectar los objetivos de la empresa para el área de producción al momento de cotizar la materia prima, es comprar la materia prima a un precio más elevado. Y otras consideran que hay que tomar en cuenta también la mala selección del proveedor y la aprobación de la cotización sin previa selección del proveedor.

13. ¿Cuáles de los siguientes acontecimientos considera que son los que mas podrían afectar los objetivos de la empresa para el área de producción al momento de realizar el pedido de la materia prima a los proveedores?

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Escasez o exceso de materia en las bodegas	0	0.00 %
Extravío de la materia prima	0	0.00 %
Todos los anteriores	1	14.29 %
No Respondió	1	14.29 %
Detener la producción por falta de materia prima	5	71.43 %
TOTALES	7	100.00 %

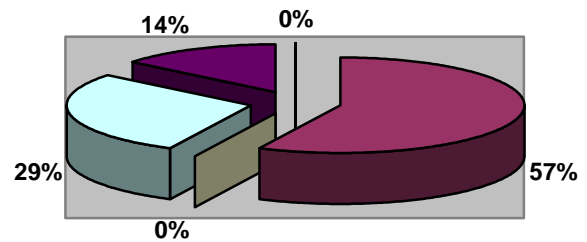


Lectura: sobre los acontecimientos que considera son los que más podrían afectar los objetivos de la empresa para el área de producción al momento de realizar el pedido de la materia prima a los proveedores, del total de encuestados 5 empresas respondieron que es detener la producción por falta de materia prima, 1 empresa respondió que además de esa opción se debe tomar en cuenta la escasez o exceso de materia prima en bodega y el extravío de la materia prima. Y una empresa no respondió a la pregunta.

Interpretación: Casi todas las empresas encuestas consideran que el acontecimiento que más podría afectar los objetivos de la empresa para el área de producción al momento de realizar el pedido de la materia prima a los proveedores es detener la producción por falta de materia prima. Y solo una considera que también podría afectar escasez o exceso de materia prima en bodega y el extravío de la materia prima.

14. ¿Cuáles de los siguientes acontecimientos considera que son los que mas podrían afectar los objetivos de la empresa para el área de producción al momento de requerir materiales a la bodega?

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
● Que la bodega envíe materia prima diferente a la solicitada	0	0.00 %
● No colocar cores a todas la bobina de cintas	0	0.00 %
● No Respondió	1	14.29 %
● Todos los anteriores	2	28.57 %
● Daño completo de toda una bobina de cinta por un mal montaje	4	57.14 %
TOTALES	7	100.00 %

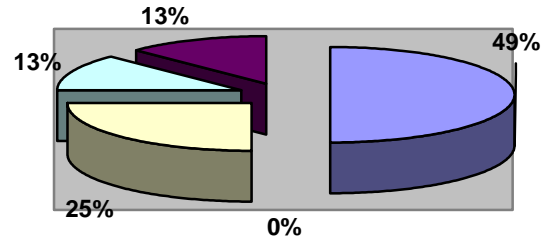


Lectura: Sobre los acontecimientos que considera son los que más podrían afectar los objetivos de la empresa para el área de producción al momento de requerir materiales a la bodega, del total de encuestados, 4 respondieron que es el daño completo de toda una bobina de cinta por un mal montaje, 2 empresas respondieron que además es importante que la bodega envíe materia prima diferente a la solicitada y no colocar cores a todas la bobina de cintas. Una empresa no respondió a la pregunta.

Interpretación: Casi todas las empresas encuestadas consideran que los acontecimientos que más podrían afectar los objetivos de la empresa para el área de producción al momento de requerir materiales a bodega, es el daño completo de toda una bobina de cinta por un mal montaje, unas pocas consideran que además se debe tomar en cuenta que la bodega envíe materia prima diferente a la solicitada y que no se coloque cores a todas la bobina de cintas.

15. ¿En el área de corte y acabado cual cree que es el riesgo más importante que se podría presentar?

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
● Productos sin etiquetar	0	0.00 %
● Todos los anteriores	1	12.50 %
● No Respondió	1	12.50 %
● Productos mal empacados	2	25.00 %
● Entrega de productos a bodega con mal corte	4	50.00 %
TOTALES	8	100.00 %

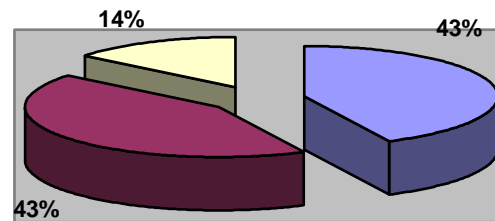


Lectura: 4 empresas encuestadas creen que el riesgo más importante que se podría presentar en el área de acabado es la entrega de productos a bodega con mal corte, mientras que 2 consideran que son los productos mal empacados. Una respondió que además hay que considerar los productos sin etiquetar y una empresa no respondió la pregunta.

Interpretación: La mayoría de las empresas encuestadas creen que el riesgo más importante que se podría presentar en el área de acabado es la entrega de productos a bodega con mal corte, otras pocas se inclinan por que es el producto mal empacado, y una empresa considera que otro riesgo que además podría presentarse es los productos sin etiquetar. Productos sin etiquetar

16. ¿Cuáles de los siguientes acontecimientos considera que son los que más podrían afectar los objetivos de la empresa para el área de producción al momento de ingresar y almacenar el producto a la bodega?

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
● No Respondió	1	14.29 %
● Las condiciones del lugar no sean apropiadas para asegurar el buen estado del producto	3	42.86 %
● Colocar el producto en el lugar que no le corresponde	3	42.86 %
TOTALES	7	100.00 %

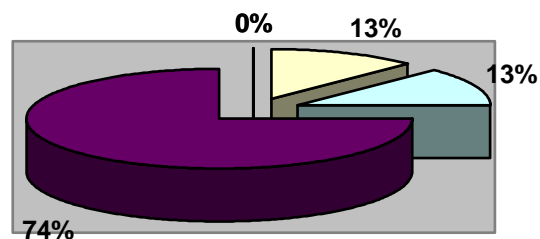


Lectura: Casi la mitad de las repuestas obtenidas consideran que las condiciones del lugar no sean las apropiadas para asegurar el buen estado del producto, mientras que casi la otra mitad consideran que colocar el producto en el lugar que no le corresponde, podrían afectar el logro de los objetivos al momento de ingresar y almacenar el producto. Una empresa no respondió.

Interpretación: Según los resultados obtenidos, las personas encuestadas consideran que tanto el no contar con las condiciones apropiadas para asegurar el buen estado del producto como el de colocarlo en un lugar que no le corresponde, afectarían el logro de los objetivos de la empresa en cuanto al ingreso y almacenaje de los productos.

17. ¿Cuál de las siguientes alternativas adopta la empresa como respuesta a los riesgos evaluados en la cotización de materia prima?

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
● Aceptar	0	0.00 %
● Mitigar	0	0.00 %
● Compartir	1	12.50 %
● No Respondió	1	12.50 %
● Evitar	6	75.00 %
TOTALES	8	100.00 %

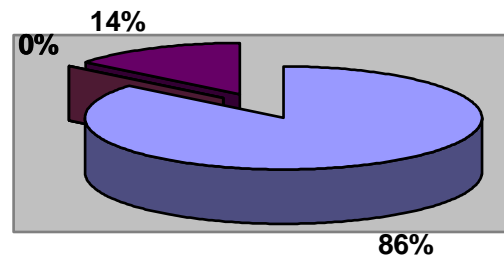


Lectura: Casi todas las respuestas obtenidas indican que las empresas han adoptado la alternativa de evitar el riesgo, en relación a la cotización de la materia prima, ya que solo una empresa ha adoptado la alternativa de compartir el riesgo. Una empresa no respondió.

Interpretación: Los resultados arrojados por los encuestados reflejan que casi la totalidad de las empresas solo han considerado la alternativa de evitar el riesgo como respuesta a los riesgos evaluados en la cotización de la materia prima, no considerando las demás alternativas.

18. ¿Cuál de las siguientes alternativas adopta la empresa como respuesta a los riesgos evaluados al momento de realizar el pedido a los proveedores?

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
● Aceptar	0	0.00 %
● Compartir	0	0.00 %
● Mitigar	0	0.00 %
● No Respondió	1	14.29 %
● Evitar	6	85.71 %
TOTALES	7	100.00 %

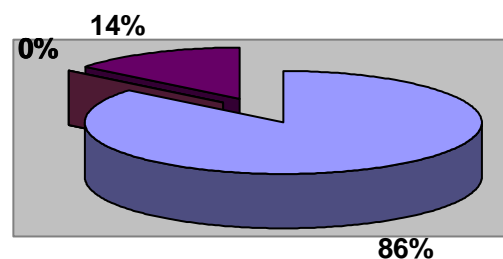


Lectura: Todas las respuestas obtenidas indican que las empresas han adoptado la alternativa de evitar el riesgo, al momento de realizar el pedido a los proveedores. Una empresa no respondió.

Interpretación: Todas las empresas encuestadas, aseguran que prefieren mejor evitar el riesgo en cuanto a la realización de los pedidos de materia prima a los proveedores, no considerando las otras alternativas como lo son las de aceptar, compartir y mitigar.

19. ¿Cuál de las siguientes alternativas adopta la empresa como respuesta a los riesgos evaluados al momento de requerir materiales a bodega?

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
● Aceptar	0	0.00 %
● Compartir	0	0.00 %
● Mitigar	0	0.00 %
● No Respondió	1	14.29 %
● Evitar	6	85.71 %
TOTALES	7	100.00 %

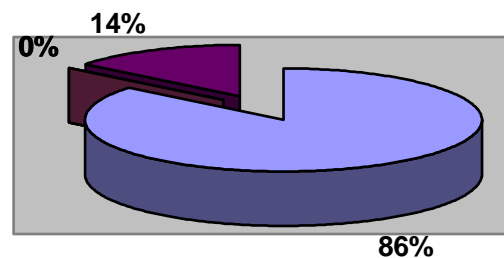


Lectura: Todas las respuestas obtenidas indican que las empresas han adoptado la alternativa de evitar el riesgo, en relación a los requerimientos de materia prima a la bodega. Una empresa no respondió.

Interpretación: Para todas las empresas encuestadas es mejor evitar el riesgo que se podría presentar cuando se realizan los requerimientos de materia prima a la bodega, no considerando las demás alternativas.

20. ¿Cuál de las siguientes alternativas adopta la empresa como respuesta a los riesgos evaluados al momento de recibir cintas para corte?

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Aceptar	0	0.00 %
Compartir	0	0.00 %
Mitigar	0	0.00 %
No Respondió	1	14.29 %
Evitar	6	85.71 %
TOTALES	7	100.00 %

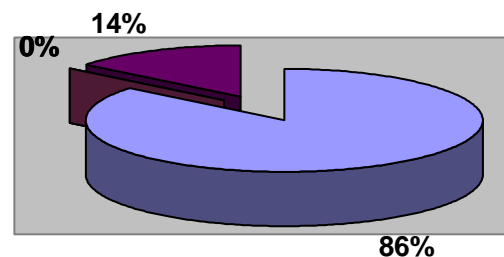


Lectura: Todas las respuestas obtenidas indican que las empresas han adoptado la alternativa de evitar el riesgo, al momento de recibir las cintas para el respectivo corte. Una empresa no respondió.

Interpretación: Los resultados arrojados por los encuestados reflejan que las empresas solo han considerado la alternativa de evitar el riesgo como respuesta a los riesgos evaluados que se podrían presentar al momento de recibir las cintas para cortarlas, no considerando las alternativas aceptar, compartir y mitigar.

21. ¿Cuál de las siguientes alternativas adopta la empresa como respuesta a los riesgos evaluados al momento de recibir cintas cortadas en el área de acabado?

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Aceptar	0	0.00 %
Compartir	0	0.00 %
Mitigar	0	0.00 %
No Respondió	1	14.29 %
Evitar	6	85.71 %
TOTALES	7	100.00 %

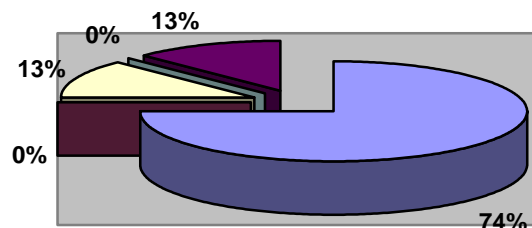


Lectura: Todas las respuestas obtenidas indican que las empresas han adoptado la alternativa de evitar el riesgo, cuando se reciben las cintas ya cortadas en el área de acabado. Una empresa no respondió

Interpretación: Los resultados arrojados por los encuestados reflejan que las empresas solo han considerado la alternativa de evitar el riesgo como respuesta a los riesgos evaluados, al momento de recibir las cintas ya cortadas en el área de acabado, no considerando las demás alternativas

22. ¿Cuál de las siguientes alternativas adopta la empresa como respuesta a los riesgos evaluados al momento dar ingreso y almacenamiento al producto terminado a bodega?

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
● Aceptar	0	0.00 %
○ Mitigar	0	0.00 %
● Compartir	1	12.50 %
● No Respondió	1	12.50 %
● Evitar	6	75.00 %
TOTALES	8	100.00 %

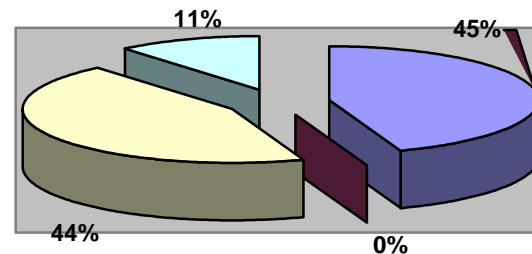


Lectura: Casi todas las respuestas obtenidas indican que las empresas han adoptado la alternativa de evitar el riesgo, mientras una ha adoptado las alternativas de evitar y compartir el riesgo, al momento de darle el ingreso y almacenamiento al producto terminado a la bodega.

Interpretación: Los resultados arrojados por los encuestados reflejan que las empresas solo han considerado la alternativa de evitar el riesgo como respuesta a los riesgos evaluados, cuando se da el ingreso y almacenamiento del producto terminado a la bodega, no considerando las demás alternativas.

23. ¿Cuáles de las siguientes actividades de control se han establecido al realizar la cotización de la materia prima?

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
● Establecer un banco de datos con todas las generalidades de los proveedores	0	0.00 %
○ No Respondió	1	11.11 %
● Establecer un banco de datos con los precios de la materia prima	4	44.44 %
○ Verificar que la selección del proveedor cumpla con el debido proceso de aprobación	4	44.44 %
TOTALES	9	100.00 %

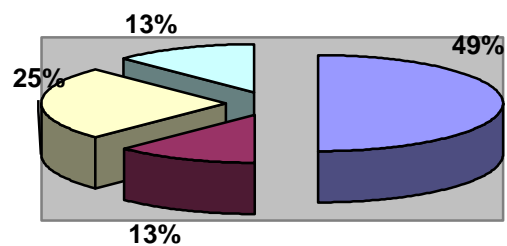


Lectura: La mitad de los resultados obtenidos indican que han optado el establecimiento de un banco de datos con los precios de la materia prima, mientras la otra mitad indican que han establecido verificar que la selección del proveedor cumpla con el debido proceso de aprobación, como actividad de control al realizar la cotización de la materia prima. Una empresa no respondió.

Interpretación: Un cincuenta por ciento de los datos obtenidos refleja que las empresas cuentan con un banco de datos con los precios de la materia prima, para la debida cotización de esta y el resto indican que para realizar la correcta cotización verifican que la selección del proveedor cumpla con el debido proceso de aprobación.

24. ¿Cuáles de las siguientes actividades de control se han establecido al realizar el pedido de la materia prima a los proveedores?

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
● Adoptar seguros contra pérdidas inesperadas de materia prima	1	12.50 %
○ No Respondió	1	12.50 %
○ Elaboración de presupuestos de materia prima en relación a los niveles de producción	2	25.00 %
● Establecer límites de materia prima en relación a los niveles de producción	4	50.00 %
TOTALES	8	100.00 %

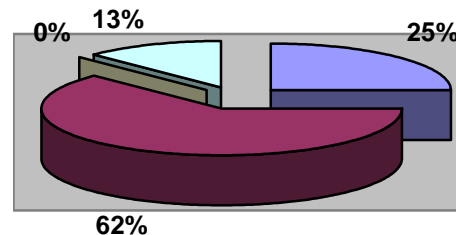


Lectura: La mayoría de las respuestas obtenidas indican que las empresas han establecido límites en relación a los niveles de producción, mientras una mínima parte ha establecido elaborar presupuestos en relación a los niveles de producción o adoptar seguros contra pérdidas como actividades de control al realizar los pedidos de materia prima a los proveedores. Una empresa no respondió.

Interpretación: Casi la totalidad de las respuestas obtenidas muestran que las empresas establecen como actividad de control al realizar los pedidos de materia prima a los proveedores, la de fijar límites en relación a los niveles de producción, mientras otras consideran que elaborar presupuestos de materia prima en relación a los niveles de producción les sirve como les permite controlar los pedidos de materia prima.

25. ¿Cuáles de las siguientes actividades de control se han establecido al requerir materia prima en el área de montaje a bodega?

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
● Regresar nuevamente al área de montaje toda aquella bobina que no posea su respectivo cores	0	0.00 %
○ No Respondió	1	12.50 %
● Los encargados de bodega deberán enviar una pequeña muestra, previo al envío de la materia prima	2	25.00 %
● Capacitar continuamente a los encargados de realizar el montaje de las bobinas de cinta	5	62.50 %
TOTALES	8	100.00 %

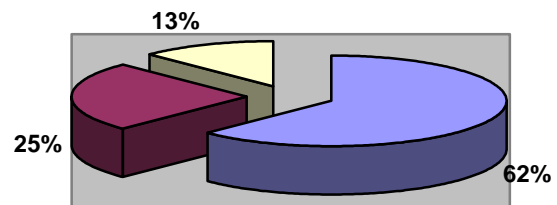


Lectura: Casi la totalidad de las respuestas obtenidas afirman que han establecido como actividades de control, capacitar continuamente a los encargados de realizar el montaje de las bobinas de cinta, mientras en una menor proporción indican que los encargados de bodega deberán enviar una pequeña muestra, previo al envío de la materia prima. Una empresa no respondió.

Interpretación: Casi todas las empresas prefieren capacitar continuamente a los encargados de realizar el montaje de las bobinas de cinta como actividad de control al momento de requerir materia prima en el área de montaje a bodega, mientras una menor proporción han establecido como control que los encargados de bodega deberán enviar una pequeña muestra, previo al envío de la materia prima.

26. ¿Cuáles de las siguientes actividades de control se encuentran establecidas para la recepción de cinta para el área de corte?

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
○ No Respondió	1	12.50 %
● Recolectar diariamente todas las cintas defectuosas	2	25.00 %
● Retribución al cliente los productos con los cortes especificados por el	5	62.50 %
TOTALES	8	100.00 %

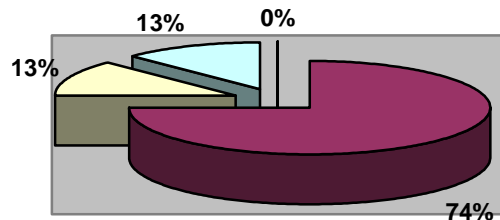


Lectura: Casi la totalidad de las respuestas obtenidas indican que su empresa ha establecido retribuir al cliente los productos con los cortes especificados por el, mientras una mínima parte ha establecido recolectar diariamente todas las cintas defectuosas, como actividades de control para la recepción de cintas en el área de corte. Una persona no respondió.

Interpretación: La mayoría de las personas encuestadas afirmaron que han fijado como actividad de control retribuir al cliente los productos con los cortes especificados por el, cuando se presente algún reclamo de parte de este, mientras otras consideran mejor recolectar diariamente las cintas defectuosas.

27. ¿Cuáles de las siguientes actividades de control se han establecido para la recepción de cinta ya cortadas para el área de acabado?

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
● Proporcionar manuales con todos los tipos de diferentes medidas a los encargados de recibir las cintas en el área de acabado	0	0.00 %
● Verificar antes de la salida del área de acabado, que todas las cintas posean su etiqueta	1	12.50 %
● No Respondió	1	12.50 %
● Todas las cintas deberán cumplir las características de un excelente corte y adecuado rebobinado	6	75.00 %
TOTALES	8	100.00 %

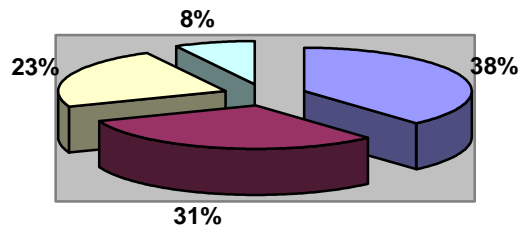


Lectura: Casi la totalidad de las respuestas recabadas indican que las empresas han establecido que todas las cintas deberán cumplir las características de un excelente corte y adecuado rebobinado, mientras la minoría ha establecido verificar antes de la salida del área de acabado, que todas las cintas posean su etiqueta, como actividades de control para la recepción de cinta ya cortadas para el área de acabado.

Interpretación: Casi todas las empresas han establecido como actividad de control para asegurarse el correcto corte de las cintas recibidas en el área de acabado, que todas las cintas deberán cumplir las características de un excelente corte y un adecuado rebobinado, mientras la mínima cantidad han establecido verificar antes de la salida del área de acabado, que todas las cintas posean su etiqueta.

28. ¿Cuáles de las siguientes actividades de control se han establecido para el ingreso y almacenamiento cintas a bodega?

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
● No Respondió	1	7.69 %
● Mantenimiento periódicamente a las bodegas	3	23.08 %
● Colocar identificaciones a los estantes con el tipo y medida de cinta	4	30.77 %
● Inventario Físico al momento de salida del área de acabado e ingreso en bodega	5	38.46 %
TOTALES	13	100.00 %

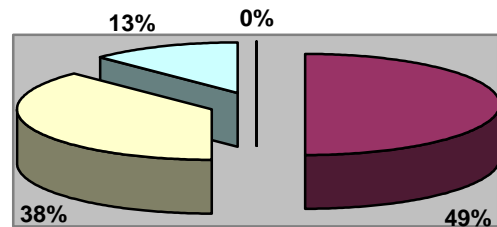


Lectura: Cerca del cuarenta por ciento de las respuestas obtenidas indican que las empresas realizan inventario físico al momento al momento de la salida de los productos del área de acabado e ingreso a bodega, mientras que el treinta y uno por ciento indican que colocan identificaciones a los estantes con el tipo y medida de cinta y un veinte y tres por ciento afirman que le dan mantenimiento periódicamente a las bodegas, como actividades de control para el ingreso y almacenamiento de cintas a bodega. Una empresa no respondió.

Interpretación: Los resultados obtenidos muestran que las empresas adoptan tres medidas de control para asegurar el ingreso y almacenamiento de cintas a bodega, siendo la mas destacada el realizar inventario físico al momento de la salida de los productos del área de acabado y el respectivo ingreso a bodega, mientras con menor frecuencia se encuentran las actividades de control de colocar identificaciones a los estantes con el tipo y medida de cada cinta y mantenimiento periódico de las bodegas.

29. ¿De que forma se asegura que el personal está apto para desempeñarse en el área de compras, montaje, corte y acabado?

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
● Contratar solo personal con experiencia	0	0.00 %
● No Respondió	1	12.50 %
● Educación continua	3	37.50 %
● Capacitándolos previamente	4	50.00 %
TOTALES	8	100.00 %

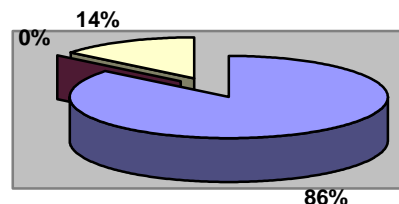


Lectura: Casi la mitad de las respuestas obtenidas revelan que capacita previamente al personal, mientras un poco menos de la mitad afirman que les proporcionan capacitación continua para asegurarse de que el personal está apto para desempeñarse en el área de producción, una persona no contestó. Una empresa no respondió.

Interpretación: Los resultados obtenidos reflejan que las empresas utilizan dos alternativas para asegurarse de que el personal está apto para desempeñarse en el área de producción, una de ellas es capacitando previamente al personal y la otra es la de proporcionarle educación continua.

30. ¿Posee la empresa una metodología definida para comunicar a todos los miembros del área de producción la información necesaria para que estos desarrollen sus actividades?

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
● NO	0	0.00 %
● No Respondió	1	14.29 %
● SI	6	85.71 %
TOTALES	7	100.00 %

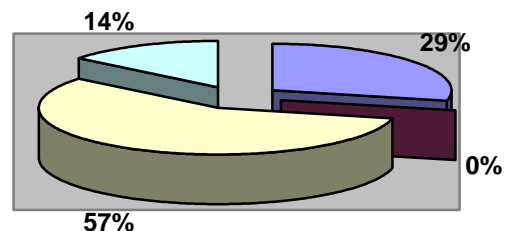


Lectura: Casi la totalidad de las respuestas obtenidas, indican que las empresas poseen una metodología definida para comunicar a todos los miembros del área de producción la información necesaria para que estos desarrollen sus actividades. Una persona no respondió. Una empresa no respondió.

Interpretación: Cerca del noventa por ciento de las personas encuestadas, reflejan que sus empresas si poseen una metodología definida para informar y comunicar a cada miembro del área de producción toda aquella información que se considere necesaria para el buen desarrollo de las actividades de éstos.

31. ¿Qué herramientas de divulgación utiliza para informar y comunicarse con el personal del área de producción?

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
● Manuales	0	0.00 %
○ No Respondió	1	14.29 %
● Capacitaciones	2	28.57 %
● Memorandos	4	57.14 %
TOTALES	7	100.00 %

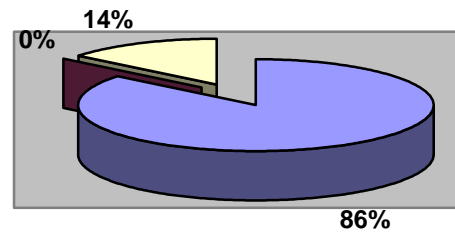


Lectura: La mayoría de los encuestados indican que utilizan como herramienta de divulgación los memorandos, mientras la minoría indica que utilizan capacitaciones, para informarse y comunicarse con el área de producción. Una persona no respondió.

Interpretación: Casi la totalidad de las respuestas obtenidas reflejan que las empresas prefieren informar y comunicarse con el personal del área de producción los memorandos, mientras otras consideran que es mejor hacerlo a través de capacitaciones y otras eligen como herramienta los manuales.

32. ¿Considera las fuentes de información tanto internas como externas?

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
● No	0	0.00
● No Respondió	1	14.29
● Si	6	85.71
TOTALES	7	100.00

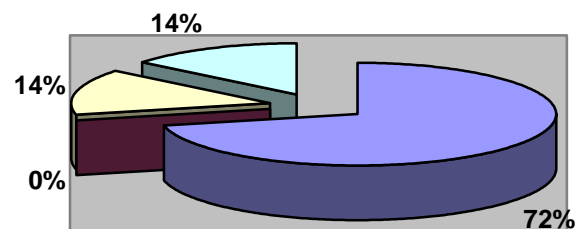


Lectura: Todos los encuestados, excepto uno indican que las empresas si consideran las fuentes de información tanto internas como externas. Una empresa no respondió.

Interpretación: Casi la totalidad de las respuestas obtenidas reflejan que las empresas toman en cuenta las fuentes de información que se generan al interior de la empresa como al exterior de la misma.

33. ¿Qué tipo de actividades de monitoreo realiza en el área de producción?

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
● Evaluaciones independientes	0	0.00 %
● Combinación de ambas	1	14.29 %
● No Respondió	1	14.29 %
● Supervisión permanente	5	71.43 %
TOTALES	7	100.00 %

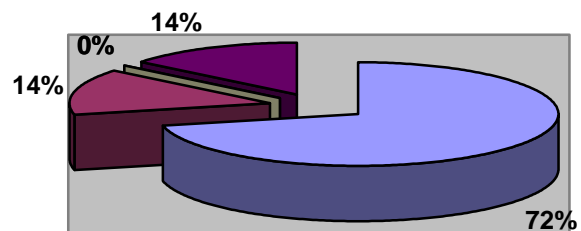


Lectura: Casi todas las respuestas obtenidas indican que las empresas realizan una supervisión permanentes como actividades de monitoreo en el área de producción, mientras la mínima parte realizan una combinación de evaluaciones independientes o una combinación de ambas. Una persona no respondió.

Interpretación: Casi la totalidad de las empresas indican que realizan actividades de monitoreo de forma permanente en su área de producción, lo cual les permite controlar las actividades, mientras otras empresa optan por realizar evaluaciones independientes o una combinación de ambas para controlar su área de producción.

34. ¿Cada cuánto tiempo realiza las actividades de supervisión en el área de producción?

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
○ Cada semana	0	0.00
● Cada quince días	0	0.00
● Cada tres días	1	14.29
● No Respondió	1	14.29
● Diariamente	5	71.43
TOTALES	7	100.00



Lectura: Casi la totalidad de las respuestas obtenidas, indican que realizan actividades de supervisión diariamente, mientras que la mínima parte indica que lo hacen cada tres días. Una persona no respondió.

Interpretación: Los resultados arrojados por los encuestados reflejan que las empresas casi en su totalidad, han adoptado realizar actividades de supervisión diariamente en el área de producción, para poder controlar de una mejor forma todas las actividades que se dan dentro de dicha área, mientras la mínima cantidad lo hacen cada tres días

ANEXO 3. Diagnóstico de la investigación

Una vez procesada e interpretada toda la información obtenida en la investigación, se presenta la situación en que se encuentran las medianas empresas industriales que se dedican a la transformación de cintas adhesivas en la zona metropolitana de San Salvador, en cuanto al sistema de control interno con enfoque de Administración de Riesgos Empresariales.

La estructura básica del departamento de producción debería estar integrada por las siguientes áreas: Compras, Montaje, Corte y Acabado; sin embargo, dos de las empresas en estudio no consideran todas estas áreas. Por otro lado estas empresas si cuentan con líneas de autoridad y responsabilidades definidas para el área de producción, lo cual le permiten al personal que se desempeña en ese departamento cumplir con sus obligaciones. En cuanto a políticas y prácticas en materia de recursos humanos para la contratación de personal, las empresas se aseguran que el personal esta apto para desempeñarse en el departamento de producción por medio de capacitaciones y posteriormente proporcionándoles educación continua.

En relación al establecimiento de objetivos, estos se pueden clasificar en:

Operativos

- ❖ Identificar el número de posibles proveedores disponibles
- ❖ Seleccionar el proveedor que satisfaga las necesidades existentes
- ❖ Elaborar el pedido de acuerdo a los niveles de producción
- ❖ Contratación de medio de carga para el traslado de la materia prima
- ❖ Solicitar a la bodega el tipo de materia prima según el pedido del cliente
- ❖ Realizar adecuadamente el montaje de la bobina de materia prima
- ❖ Cortar la cintas de a cuerdo a las medidas solicitadas por el cliente
- ❖ Evitar pérdidas por desperdicios
- ❖ Colocar a todo el producto su respectiva etiqueta
- ❖ Colocar el producto en el lugar correspondiente
- ❖ Asegurar el buen estado del producto

Cumplimiento

- ❖ Cerciorarse de que la materia prima sea la requerida según pedido
- ❖ Evitar daños y facilitar el uso de las cintas
- ❖ Controlar todos los desperdicios de cintas
- ❖ Verificar que los cortes sean los pedidos por el cliente
- ❖ Descartar los productos que presenten algún desperfecto
- ❖ Verificar que el producto que ingrese a bodega posea su etiqueta y adecuado empaque
- ❖ Comprobar que el producto a ingresar a bodega sea según la orden de producción

Las empresas han identificado las siguientes actividades en las cuales podrían presentarse determinados eventos potenciales que en caso de su ocurrencia afectarían el departamento de producción: Cotizaciones, Pedidos, Requisición de Materiales, Recepción de Cintas, Almacenamiento, Ingreso de Productos y Recepción de Cintas Cortadas; sin embargo, solamente una de las empresas ha considerado todos los factores externos (Económicos, Ambientales, Políticos y Tecnológicos), mientras que dos empresas tomaron en cuenta los factores internos (Infraestructura, Tecnología, Procesos y Personal), que pudieran dar lugar a riesgos y oportunidades para cada uno de los eventos identificados en el departamento de producción.

Los riesgos que las empresas consideran que de una u otra manera podrían afectar el logro de los objetivos fijados por la administración, en cuanto a cada una de las actividades y sub-actividades que se desarrollan en el área de producción de las empresas en estudio, se presentan a continuación:

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN	OBJETIVO	EVALUACIÓN DEL RIESGO
AREA DE COMPRAS	Aprobar la cotización según previa selección del proveedor	Aprobación de la cotización sin previa selección del proveedor
	Seleccionar al proveedor que satisfaga las necesidades existentes	Mala selección del proveedor
	Evaluar los precios ofrecidos por los proveedores identificados	Comprar materia prima a un precio mas elevado
	Fijar la fecha para el retiro de la materia prima	Detener la producción por falta de materia prima
	Contratación de medio de carga para el traslado de la materia prima	Extravío de la materia prima

	Elaborar el pedido de acuerdo a los niveles de producción	Escasez o exceso de materia en las bodegas
MONTAJE	Evitar daños y facilitar el uso de las cintas	No colocar cores a todas la bobina de cintas
	Realizar adecuadamente el montaje de la bobina de materia prima	Daño completo de toda una bobina de cinta por un mal montaje
	Solicitar a la bodega el tipo de materia prima según el pedido del cliente	Que la bodega envíe materia prima diferente a la solicitada
CORTE Y ACABADO	Colocar a todo el producto su respectiva etiqueta	Productos sin etiquetar
	Empacar adecuadamente todo el producto terminado para evitar daños en los mismos	Productos mal empacados
	Verificar que los cortes sean los pedidos por el cliente	Entrega de productos a bodega con mal corte
	Colocar el producto en el lugar correspondiente	Colocar el producto en el lugar que no le corresponde
	Asegurar el buen estado del producto	Las condiciones del lugar no sean apropiadas para asegurar el buen estado del producto

De acuerdo a las actividades de control se establece que las empresas fortalecen los controles para mitigar el riesgo, en otros casos deciden compartir el riesgo. A continuación se detallan las políticas y procedimientos adoptados por las empresas para hacerle frente a los riesgos evaluados:

Departamento de Producción	Actividades de Control
Área de Compras	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer un banco de datos con los precios de la materia prima ✓ Verificar que la selección del proveedor cumpla con el debido proceso de aprobación ✓ Elaboración de presupuestos de materia prima en relación a los niveles de producción ✓ Adoptar seguros contra pérdidas inesperadas de materia prima ✓ Establecer límites de materia prima en relación a los niveles de producción
Área de Montaje	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitar continuamente a los encargados de realizar el montaje de las bobinas de cinta ✓ Los encargados de bodega deberán enviar una pequeña muestra, previo al envío de la materia prima
Área de Corte	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recolectar diariamente todas las cintas defectuosas ✓ Retribución al cliente los productos con los cortes especificados por el

Área de Acabado	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar antes de la salida del área de acabado, que todas las cintas posean su etiqueta ✓ Todas las cintas deberán cumplir las características de un excelente corte y adecuado rebobinado ✓ Mantenimiento periódicamente a las bodegas ✓ Colocar identificaciones a los estantes con el tipo y medida de cinta ✓ Inventario Físico al momento de salida del área de acabado e ingreso en bodega
-----------------	--

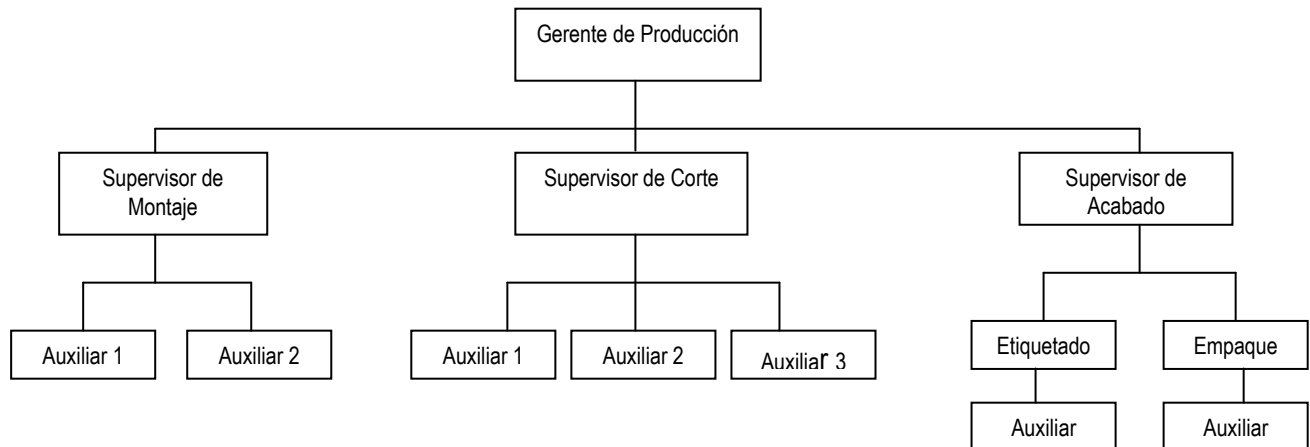
Todas las empresas que han sido objeto de estudio poseen una metodología definida para comunicar toda aquella información para el buen desarrollo de las actividades que le corresponden al personal que labora en el área de producción. De igual forma todas las empresas indican que la información que se requiere para el cumplimiento de las responsabilidades del personal del área de producción proviene tanto de fuentes internas (todo el personal de la empresa) como de las diferentes fuentes de información externas (proveedores, consumidores y reguladores). Para comunicar la información tanto interna como externa, las empresas han optado por elegir dos medios de divulgación como lo son por medio de capacitaciones y los memorandos.

Para monitorear cada una de las actividades que se desarrollan en el área de producción casi la totalidad de las empresas lo hacen por medio de una supervisión permanente, ya que solamente una empresa lo hace a través de una combinación de evaluaciones independientes como permanentes. Dichas actividades de monitoreo son ejecutadas por casi toda la totalidad de empresas en investigación de forma diaria, mientras que la mínima cantidad lo realizan cada tres días.

ANEXO 4. Conclusiones

- La mayoría de las empresas tienen en común que áreas deben considerarse en el departamento de producción, pero algunas empresas no han considerado el área de montaje, siendo esta tan significativa como las otras, ya que es donde se corre el riesgo una mala colocación del respectivo core sobre el cual es rebobinada la cinta.
- Las actividades de control que poseen las empresas dedicadas a la transformación de cintas adhesivas no logran mitigar, compartir, aceptar o evitar los riesgos evaluados desde el momento en que se realiza la adquisición de la materia prima y en cada una de las áreas para que finalmente se de el ingreso al artículo terminado en la bodega para que posteriormente este sea entregado al cliente según las necesidades que presente.
- Las empresas poseen una metodología definida, lo cual les permite comunicar e informar a todo el personal del departamento de producción toda aquella información necesaria para el buen desarrollo de las actividades que le son atribuidas a dicho personal; considerando para ello tanto la información proveniente de fuentes internas como externas.
- Para asegurarse de que el departamento de producción funcione de acuerdo a lo planeado por la administración, las empresas lo hacen por medio de una supervisión permanente y evaluaciones independientes o por medio de una combinación de ambas, en unas se realiza diariamente y en otras cada tres días.

ANEXO 5. Estructura Organizativa del Departamento de Producción



Responsabilidades de Supervisores

Montaje

1. Dirigir el área de montaje de las bobinas de cintas adhesivas
2. Coordinar la preparación del montaje de las bobinas de cintas
3. Autorizar el montaje de la bobina de cintas adhesivas
4. Elaborar reportes diarios dirigidos al gerente de producción
5. Reportar inmediatamente al gerente de producción cualquier bobina dañada
6. Entregar las bobinas al área de corte

Corte

1. Dirigir el área de corte de las cintas adhesivas
2. Coordinar la preparación del corte de las cintas adhesivas
3. Ordenar los tipos de corte a realizar sobre las cintas
4. Elaborar un reporte diario con todos los cortes realizados
5. Controlar los desperdicios de las cintas
6. Entrega de las cintas ya cortadas al área de acabado

Acabado

1. Dirigir el área de acabado de las cintas adhesivas
2. Verificar el proceso de control de calidad de las cintas cortadas
3. Elaborar un reporte diario de las cintas que posean mal corte
4. Realizar un inventario al momento de la salida de las cintas ya cortadas hacia la bodega
5. Entregar las cintas ya cortadas a la bodega

Responsabilidades de los Auxiliares

Montaje

1. Preparar montaje de las bobinas de cintas adhesivas.
2. Realizar montaje de las bobinas de cintas adhesivas
3. Notificar al supervisor cualquier suceso.

Corte

1. Preparar el corte de las cintas adhesivas
2. Realizar los tipos de corte de las cintas
3. Notificar diariamente al supervisor todos los cortes realizados
4. Entregar al supervisor los desperdicios de las cintas

Acabado

✓ **Etiquetado**

1. Revisar el corte de las cintas adhesivas.
2. Separar las cintas adhesivas que se encuentran en mal estado.
3. Colocar la etiqueta a las cintas adhesivas.
4. Presentar reporte sobre las cintas adhesivas etiquetadas.

✓ **Empacado**

1. Revisar el etiquetado de las cintas adhesivas.
2. Separar las cintas adhesivas que no se encuentran con etiqueta.
3. Devolver las cintas que no poseen su etiqueta.
4. Empacar las cintas adhesivas según la clase.
5. Emitir reporte al supervisor de las cintas empacadas.

ANEXO 6. Manual de organización

MANUAL DE ORGANIZACIÓN X
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE LA MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

ELABORÓ	PRESENTÓ	APROBÓ
(Nombre y Firma)	(Nombre y Firma)	(Nombre y Firma)

ANTECEDENTES DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA X

“El día 15 de enero de 20X5 se conformó un comité que preparó la redacción y estudio del manual de organización, el cual presentó un primer avance el 25 de julio de 20X5 a la Junta Directiva para su análisis y discusión

El presente manual de organización ha sido aprobado después de varias discusiones en la Junta Directiva de la empresa desde el 01 de agosto de 20X5 tomándose en cuenta opiniones de todos los miembros de la empresa.

El documento final ha sido aprobado por la Junta Directiva electa para el periodo 20X5 a 20X9 el día 01 de octubre del corriente año.

El manual de organización entrará en vigencia el 01 de noviembre de 20X9

(Nombre y Firma)

(Nombre y Firma)

(Nombre y Firma)

ALCANCE DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

- El contenido del presente manual será de aplicación para los encargados de las áreas del departamento de producción de la mediana empresa industrial.
- El manual describe las funciones de los puestos de trabajo de los encargados de las áreas que forman parte del departamento de producción de la mediana empresa industrial.
- Las adiciones, supresiones o modificaciones de responsabilidad y de autoridad serán incorporadas o eliminadas en el contenido del presente manual.
- El presente manual entrará en vigencia a partir del 01 de noviembre de 20X9

(Nombre y Firma)	(Nombre y Firma)	(Nombre y Firma)
------------------	------------------	------------------

MANUAL DE ORGANIZACIÓN EMPRESA X	
DEPARTAMENTO	PRODUCCIÓN
ÁREA	COMPRAS
AUTORIDAD	VERTICAL
DEPENDE DE	PRODUCCIÓN
OBJETIVO DEL ÁREA	REALIZAR COMPRAS DE MATERIA PRIMA
NÚMERO DE PUESTOS DE TRABAJO	
FUNCIONES GENERALES DEL ÁREA	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de posibles proveedores nacionales 2. Identificación de posibles proveedores extranjeros 3. Evaluación de las cotizaciones 4. Selección del proveedor según evaluación 5. Selección del proveedor según evaluación 6. Elaboración de Pedidos 7. Contratación de Transporte de Carga 8. Notificación al proveedor del retiro de la materia prima 9. Revisión física de la materia prima 10. Recepción de la mercadería en bodega 	
Nombre y Firma	Nombre y Firma

MANUAL DE ORGANIZACIÓN EMPRESA X	
DEPARTAMENTO	PRODUCCIÓN
ÁREA AL QUE PERTENECE EL PUESTO DE TRABAJO	COMPRAS
NOMBRE DEL PUESTO DE TRABAJO	ENCARGADO DE COMPRAS
AUTORIDAD	VERTICAL
JEFE INMEDIATO	GERENTE DE PRODUCCIÓN
OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO	DIRIGIR LA GESTIÓN DE LAS COMPRAS DE LA MATERIA PRIMA
ESTUDIOS REALIZADOS	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estudios de educación media mínimo 	
PERFIL DEL PUESTO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Edad: 20 a 35 años 2. Sexo masculino o femenino 3. Estado civil: cualquier estado 4. Ordenado 5. Buenas relaciones interpersonales 6. Buena presentación 	
HABILIDADES, CAPACIDADES Y EXPERIENCIA	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia mínima de 1 año en puestos similares 2. Conocimientos legales en manejo de importaciones 3. Experiencia en solicitar ofertas a los proveedores de la materia prima 4. Conocimiento de paquetes computacionales 5. Ordenado y con habilidades de elaborar informes ejecutivos 	
FUNCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirigir el área de compras de materia prima 2. Coordinar la preparación de las ofertas a proponer a los proveedores 3. Seleccionar la cotización según evaluación previa 4. Aprobar la cotización seleccionada 5. Contratar el medio de transporte 6. Recepción y revisión de la materia prima 7. Entrega de la materia prima a bodega 	
Nombre y Firma	Nombre y Firma

MANUAL DE ORGANIZACIÓN EMPRESA X		
DEPARTAMENTO	PRODUCCIÓN	
ÁREA	MONTAJE	
AUTORIDAD	VERTICAL	
DEPENDE DE	PRODUCCIÓN	
OBJETIVO DEL ÁREA	REALIZAR EL MONTAJE DE LAS BOBINAS DE CINTAS ADHESIVAS	
NÚMERO DE PUESTOS DE TRABAJO		
FUNCIONES GENERALES DEL ÁREA		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar los pedidos de los clientes 2. Identificar el tipo de bobinas de cintas a utilizar 3. Solicitud de bobinas de cintas a la bodega 4. Montaje de Bobinas 5. Colocación de Cores 6. Despacho de bobinas al área de corte 		
Nombre y Firma	Nombre y Firma	Nombre y Firma

MANUAL DE ORGANIZACIÓN EMPRESA X		
DEPARTAMENTO	PRODUCCIÓN	
ÁREA AL QUE PERTENECE EL PUESTO DE TRABAJO	MONTAJE	
NOMBRE DEL PUESTO DE TRABAJO	SUPERVISOR DE MONTAJE	
AUTORIDAD	VERTICAL	
JEFE INMEDIATO	GERENTE DE PRODUCCIÓN	
OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO	DIRIGIR EL PROCESO DE MONTAJE DE LAS CINTAS ADHESIVAS	
ESTUDIOS REALIZADOS		
<ol style="list-style-type: none"> 2. Estudios de educación media mínimo 3. Estudios universitarios en carreras afines a ingeniería 		
PERFIL DEL PUESTO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Edad 30 a 45 años 2. Sexo masculino 3. Estado civil: cualquier estado 4. Buen estado de salud 5. Buenas relaciones interpersonales 6. Dispuesto a trabajar bajo presión 		
HABILIDADES, CAPACIDADES Y EXPERIENCIA		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia mínima de 1 año en puestos similares 2. Conocimientos de los diferentes tipos de cintas adhesivas existentes 3. Manejo de las cualidades de cada tipo de cintas 4. Capacidad de liderazgo 		
FUNCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO		
<ol style="list-style-type: none"> 4. Dirigir el área de montaje de las bobinas de cintas adhesivas 5. Coordinar la preparación del montaje de las bobinas de cintas 6. Autorizar el montaje de la bobina de cintas adhesivas 7. Elaborar reportes diarios dirigidos al gerente de producción 8. Reportar inmediatamente al gerente de producción cualquier bobina dañada 9. Entregar las bobinas al área de corte 		
Nombre y Firma	Nombre y Firma	Nombre y Firma

MANUAL DE ORGANIZACIÓN EMPRESA X		
DEPARTAMENTO	PRODUCCIÓN	
ÁREA	CORTE	
AUTORIDAD	VERTICAL	
DEPENDE DE	PRODUCCIÓN	
OBJETIVO DEL ÁREA	REALIZAR EL CORTE DELAS BOBINAS DE CINTAS ADHESIVAS	
NÚMERO DE PUESTOS DE TRABAJO		
FUNCIONES GENERALES DEL ÁREA		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir las bobinas provenientes del área de montaje 2. Verificar los pedidos de los clientes 3. Verificar los cortes solicitados por los clientes 4. Corte de las bobinas de cintas adhesivas 5. Almacenaje de cintas con mal corte 6. Reciclaje de los desperdicios de cintas 7. Entrega de cintas cortadas al área de acabado 		
Nombre y Firma	Nombre y Firma	Nombre y Firma

MANUAL DE ORGANIZACIÓN EMPRESA X		
DEPARTAMENTO	PRODUCCIÓN	
ÁREA AL QUE PERTENECE EL PUESTO DE TRABAJO	CORTE	
NOMBRE DEL PUESTO DE TRABAJO	SUPERVISOR DE CORTE	
AUTORIDAD	VERTICAL	
JEFE INMEDIATO	GERENTE DE PRODUCCIÓN	
OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO	DIRIGIR LAS ACTIVIDADES QUE SE DAN EN EL ÁREA DE CORTE	
ESTUDIOS REALIZADOS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estudios de educación media mínimo 2. Estudios universitarios en carreras afines a ingeniería 		
PERFIL DEL PUESTO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Edad: 30 a 45años 2. Sexo masculino 3. Estado civil: cualquier estado 4. Buen estado de salud 5. Buenas relaciones interpersonales 6. Buena presentación 		
HABILIDADES, CAPACIDADES Y EXPERIENCIA		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia mínima de 2 año en puestos similares 2. Conocimientos máquinas rebobinadoras 3. Manejo de los diferentes tipos de corte para las cintas adhesivas 4. Capacidad de liderazgo 		
FUNCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO		
<ol style="list-style-type: none"> 5. Dirigir el área de corte de las cintas adhesivas 6. Coordinar la preparación del corte de las cintas adhesivas 7. Ordenar los tipos de corte a realizar sobre las cintas 8. Elaborar un reporte diario con todos los cortes realizados 9. Controlar los desperdicios de las cintas 10. Entrega de las cintas ya cortadas al área de acabado 		
Nombre y Firma	Nombre y Firma	Nombre y Firma

MANUAL DE ORGANIZACIÓN EMPRESA X		
DEPARTAMENTO	PRODUCCIÓN	
ÁREA	ACABADO	
AUTORIDAD	VERTICAL	
DEPENDE DE	PRODUCCIÓN	
OBJETIVO DEL ÁREA	REALIZAR EL ACABADO DE CINTAS ADHESIVAS	
NÚMERO DE PUESTOS DE TRABAJO	1	
<p style="text-align: center;">FUNCIONES GENERALES DEL ÁREA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión del corte de las cintas según la medida 2. Revisión embobinado de cintas 3. Descartar productos defectuosos 4. Etiquetado 5. Empacado 6. Entregado a Bodega 		
Nombre y Firma	Nombre y Firma	Nombre y Firma

MANUAL DE ORGANIZACIÓN EMPRESA X		
DEPARTAMENTO	PRODUCCIÓN	
ÁREA AL QUE PERTENECE EL PUESTO DE TRABAJO	ACABADO	
NOMBRE DEL PUESTO DE TRABAJO	SUPERVISOR DE ACABDO	
AUTORIDAD	VERTICAL	
JEFE INMEDIATO	GERENTE DE PRODUCCIÓN	
OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO	DIRIGIR LAS ACTIVIDADES QUE SE DAN EN EL ÁREA DE ACABADO	
<p>ESTUDIOS REALIZADOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estudios de educación media mínimo 2. Estudios universitarios en carreras afines a ingeniería <p>PERFIL DEL PUESTO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Edad: 30 a 45años 2. Sexo masculino o femenino 3. Estado civil: cualquier estado 4. Buen estado de salud 5. Buenas relaciones interpersonales 6. Buena presentación <p>HABILIDADES, CAPACIDADES Y EXPERIENCIA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia mínima de 2 año en puestos similares 2. Manejo de los diferentes tipos de corte para las cintas adhesivas 3. Conocimientos sobre controles de calidad 4. Capacidad de liderazgo <p>FUNCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Dirigir el área de acabado de las cintas adhesivas 7. Verificar el proceso de control de calidad de las cintas cortadas 8. Elaborar un reporte diario de las cintas que posean mal corte 9. Realizar un inventario al momento de la salida de las cintas ya cortadas hacia la bodega 10. Entregar las cintas ya cortadas a la bodega 		
Nombre y Firma	Nombre y Firma	Nombre y Firma

Llenado del Instrumento

En el apartado correspondiente a los antecedentes del manual de organización describe quien elaboró el manual, quien realizó la evaluación para su aprobación y la fecha de la misma así como la fecha en que entrará en vigencia dicho manual. En el alcance del manual se especifican el o los puestos de trabajo a los cuales les será aplicable.

A continuación del alcance del manual de organización se detallan los siguientes aspectos:

DEPARTAMENTO: En este apartado se detalla el departamento de la empresa para la cual se ha preparado el manual.

ÁREA: Aquí se especifica el área del departamento al cual le será de aplicación dicho manual.

AUTORIDAD: Aquí hay que definir el tipo de autoridad a cumplir en dicho departamento.

DEPENDENCIA DE: En este punto se especifica la dependencia del área de acuerdo al organigrama de la empresa.

OBJETIVO DEL ÁREA: En este apartado se especifica el objetivo que persigue el área.

NUMERO DE PUESTOS DE TRABAJO: Hay que detallar la cantidad de puestos de trabajo a los cuales les será aplicable el manual de organización.

FUNCIONES GENERALES DEL ÁREA: Aquí se identifican todas aquellas funciones que le competen desarrollar al área a la cual le será aplicable el manual de organización.

En cuanto al perfil del encargado de las áreas hay que considerar los siguientes aspectos:

DEPARTAMENTO: Se especifica el departamento al cual pertenece el puesto de trabajo.

ÁREA AL QUE PERTENECE EL PUESTO DE TRABAJO: Hay que determinar el nombre del área a la cual pertenece el puesto de trabajo.

NOMBRE DEL PUESTO DE TRABAJO: Se escribe específicamente el cargo a desempeñar en el trabajo.

AUTORIDAD: Aquí se especifica el tipo de autoridad a la cual estará sometido el encargado del área.

JEFE INMEDIATO: En este apartado se detalla el jefe al cual estará sometido el encargado del área.

OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO: Se especifica que es lo que debe alcanzar el encargado del área asignada.

ESTUDIOS REALIZADOS: Aquí se detalla la formación académica que debe poseer el encargado del área asignada.

PERFIL DEL PUESTO: En este punto se detallan datos generales que el encargado del área debe tener como edad, sexo, presentación, entre otros.

HABILIDADES, CAPACIDADES Y EXPERIENCIA: En este apartado se identifican las cualidades y nivel de competencia que el encargado del área debe poseer.

FUNCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO: Aquí se especifican las responsabilidades que deberá cumplir el encargado del área.

ANEXO 9. Cotizaciones de los proveedores nacionales y extranjeros para evaluar y aprobar previo a la realización del pedido.

Llenado de instrumento.

Las cotizaciones son las que recibiremos de los proveedores; en estos documentos es necesario que se encuentren los datos de la empresa que lo envía, además la cantidad de la mercadería que se esta cotizando, la descripción del producto solicitado y primordialmente el precio de la mercadería entre otros detalles como garantía, forma de pago y el envió.



Cintas Adhesivas JM, S.A. de C.V.

Estimados Señores:

Reciban un cordial saludo de Adhesivos Kefren, S.A. de C.V. deseándole éxitos en sus labores diarias, tenemos el agrado de enviarle la siguiente cotización de nuestros productos que son de gran utilidad para su empresa.

Unidades	Descripción del Producto	Precio
25	Bobinas de plástico adhesivo	\$70.00

Atentamente

Fredd Macaluso



Cintas Adhesivas JM, SA de CV

Presente

Estimados Señores:

Reciban un afectuoso saludo de nuestra empresa WinPack, S.A. de C.V. deseándole éxitos en sus labores diarias, tenemos el agrado de enviarle la siguiente cotización de nuestros productos que son de gran utilidad para su empresa.

<i>Unidades</i>	<i>Descripción del Producto</i>	<i>Precio Unitario</i>	<i>Total</i>
25	<i>Bobinas de Cinta adhesiva Transparente</i>	<i>\$95.00</i>	<i>\$2375.00</i>

Atentamente

Mirian de Mijango

Shurtape

Cintas Adhesivas JM, SA de CV
Presente

Estimados Señores:

Reciba un cordial saludo de Shurtape, S.A. de C.V. deseándole éxitos en sus labores diarias, tenemos el agrado de enviarle la siguiente cotización de nuestros productos que son de gran utilidad para su empresa.

<i>Unidades</i>	<i>Descripción del Producto</i>	<i>Precio Unitario</i>	<i>Total</i>
25	<i>Bobinas de plástico Transparente con adhesivo</i>	<i>\$105.00</i>	<i>\$2625.00</i>

Atentamente

Aminadab Estupinian

ANEXO 10. Orden de compra para la realización de pedido.

Llenado de instrumento

La orden de compra que se le envía al proveedor con la firma y sello de autorización del Gerente de Producción debe contener todos los datos de la empresa que sean necesarios para emitir el Comprobante de Crédito Fiscal, posterior en el recuadro en la primera columna va el numero correlativo de los productos que se están solicitando, en la segunda columna se coloca la cantidad de producto, la tercera columna se coloca el nombre del producto solicitado, la cuarta columna se coloca el precio unitario del producto el cual ha sido proporcionado por el proveedor en cotización y en la quinta columna el resultado de multiplicar la cantidad de producto solicitado y el precio unitario.

CINTAS ADHESIVAS JM, S.A DE C.V

ORDEN DE COMPRA

Razón Social: Cintas Adhesivas JM, SA de CV

NCR: 1425-9

NIT: 0614-250491-102-5

Giro: Otras Industrias Manufactureras

Dirección. 10ª. AVENIDA SUR #1133, SAN JACINTO, SAN SALVADOR

PBX.: (503)2270-4000 FAX: (503) 2270-1888

Nombre Proveedor: Adhesivos Kefren, S.A. de C.V

Vendedor: Fredd Macaluso

Nº	UNIDADES	PRODUCTO	PRECIO	TOTAL
1	25	Bobinas de Cinta Transparente	\$70.00	\$1750.00

Elaborado por: _____ Revisado por: _____ Autorizado por: _____

ANEXO 11. Revisión de Materia prima confrontada con la Factura y Orden de compra.



CCF 0001
NCR: 2561-2
NIT:06142603840036

Fecha: 25/11/200x

Cliente: Cintas Adhesivas JM, SA de CV

NCR: 1425-9

NIT: 0614-250491-102-5

Giro: Otras Industrias Manufactureras

Dirección. 10ª. AVENIDA SUR #1133, SAN JACINTO, SAN SALVADOR

PBX.: (503)2270-4000 FAX: (503) 2270-1888

Cantidad	Descripción	PRECIO UNITARIO	TOTAL
25	Bobinas de Cinta Transparente	\$70.00	\$1750.00
Observaciones:		SUMAS	\$1750.00
		IVA	\$ 227.50
		TOTAL	\$1977.50

ANEXO 12. Requisición de Materiales a Bodega para el área de Montaje

Llenado de instrumento

La hoja de Requisición de materiales a Bodega la debe presentar el encargado de corte al encargado de bodega al momento de solicitar la materia prima a transformar este documento tiene que llevar el nombre completo de la persona solicitante, una breve descripción del producto solicitado, la fecha en que se entregando el producto y la firma del Gerente de Producción autorizando la salida de este producto.

<i>CINTAS ADHESIVAS JM, S.A DE C.V</i>		
		Nº 001
HOJA DE REQUISICION DE MATERIALES A BODEGA		
Nombre del solicitante: _____		
Materiales: _____		

Fecha de Entrega: _____		
Elaborado por: _____ Revisado por: _____ Autorizado por: _____		

ANEXO 13. Orden de producción.

Llenado de instrumento

Cuando se necesite producir algún tipo de cinta adhesiva se debe mandar a producción una orden de producción con los siguientes datos el nombre del cliente que solicita el producto, la fecha en la que se envía la orden de producción, el vendedor que lo solicita, luego en el recuadro se llenan los siguientes datos en la primera columna el código de la cinta que se necesita producir, en la segunda columna la cantidad de cinta a producir y en la tercera columna una breve descripción de la del producto solicitado; además esta debe ser presentada con la firma de autorización correspondiente

CINTAS ADHESIVAS JM, S.A DE C.V

ORDEN DE PRODUCCION

CLIENTE: _____

FECHA: _____

VENDEDOR: _____

Código	Cantidad	Descripción

Elaborado por: _____ **Revisado por:** _____

Autorizado por: _____

ANEXO 16. Manual de corte de cintas adhesivas.

Llenado de instrumento

El manual de cortes de cinta, consiste en la descripción de las diferentes cintas adhesivas que la empresa produce en sus diferentes medidas, en la primera columna del recuadro se coloca el nombre de la cinta adhesiva, en la segunda columna se coloca la medida de la cinta según corresponda el nombre, el tercera columna el yardaje de presentación de la cinta, la cuarta columna es donde se coloca la cantidad de cintas que pose el empaque o caja en la que se presenta y la quinta columna la cantidad mínima que se puede mandar a producir.

CINTAS ADHESIVAS JM, SA DE CV

MANUAL DE CORTES DE CINTA ADHESIVA

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

DESCRIPCION	MEDIDAS EN ANCHO	MEDIDA EN LARGO	UNIDADES POR CAJA	TIRAJE MINIMO
Cinta Transparente	½ “	50 yardas	288	18 unidades
Cinta Transparente	¾”	50 yardas	192	12 unidades
Cinta Transparente	1”	50 yardas	144	9 unidades
Cinta Transparente	2”	50 yardas	84	4 unidades
Cinta Transparente	3”	50 yardas	48	3 unidades
Cinta Transparente	½ “	100 yardas	240	18 unidades
Cinta Transparente	¾”	100 yardas	168	12 unidades
Cinta Transparente	1”	100 yardas	120	9 unidades
Cinta Transparente	2”	100 yardas	72	4 unidades
Cinta Transparente	3”	100 yardas	42	3 unidades
Cinta Transparente	2”	200 yardas	42	4 unidades
Cinta Transparente	2”	1000 yardas	18	4 unidades
Cinta Cafe	½ “	50 yardas	288	18 unidades
Cinta Cafe	¾”	50 yardas	192	12 unidades
Cinta Cafe	1”	50 yardas	144	9 unidades
Cinta Cafe	2”	50 yardas	84	4 unidades
Cinta Cafe	3”	50 yardas	48	3 unidades
Cinta Cafe	½ “	100 yardas	240	18 unidades
Cinta Cafe	¾”	100 yardas	168	12 unidades
Cinta Cafe	1”	100 yardas	120	9 unidades
Cinta Cafe	2”	100 yardas	72	4 unidades
Cinta Cafe	3”	100 yardas	42	3 unidades
Cinta Cafe	2”	200 yardas	42	4 unidades

Cinta Doble Adhesivo WCT	½”	55 yardas	Individual	6 unidades
Cinta Doble Adhesivo WCT	¾”	30 yardas	Individual	4 unidades
Cinta Doble Adhesivo WCT	¾”	36 yardas	Individual	4 unidades
Cinta Doble Adhesivo WCT	2”	55 yardas	Individual	3 unidades
Cinta Doble Adhesivo Tissue	½ “	50 yardas	Individual	18 unidades
Cinta Doble Adhesivo Tissue	¾”	50 yardas	Individual	12 unidades
Cinta Doble Adhesivo Tissue	1”	50 yardas	Individual	9 unidades
Cinta Doble Adhesivo Tissue	2”	50 yardas	Individual	4 unidades
Cinta Doble Adhesivo Espuma	½ “	50 yardas	Individual	18 unidades
Cinta Doble Adhesivo Espuma	¾”	50 yardas	Individual	12 unidades
Cinta Doble Adhesivo Espuma	1”	50 yardas	Individual	9 unidades
Cinta Doble Adhesivo Espuma	2”	50 yardas	Individual	4 unidades
Cinta Engomada	1”	350 pies	Individual	9 unidades
Cinta Engomada	1 ½”	350 pies	Individual	6 unidades
Cinta Engomada	2”	350 pies	Individual	5 unidades
Cinta Engomada	2 ½”	350 pies	Individual	4 unidades
Cinta Engomada	3”	350 pies	Individual	3 unidades
Cinta Engomada Reforzada	1”	350 pies	Individual	9 unidades
Cinta Engomada Reforzada	1 ½”	350 pies	Individual	6 unidades
Cinta Engomada Reforzada	2”	350 pies	Individual	5 unidades
Cinta Engomada Reforzada	2 ½”	350 pies	Individual	4 unidades
Cinta Engomada Reforzada	3”	350 pies	Individual	3 unidades
Cinta Aislante en colores	½ “	50 yardas	288	18 unidades
Cinta Aislante en colores	¾”	50 yardas	192	12 unidades
Cinta Aislante en colores	1”	50 yardas	144	9 unidades
Cinta Aislante en colores	2”	50 yardas	84	4 unidades
Cinta Aislante en colores	½ “	100 yardas	240	18 unidades
Cinta Aislante en colores	¾”	100 yardas	168	12 unidades
Cinta Aislante en colores	1”	100 yardas	120	9 unidades
Cinta Aislante en colores	2”	100 yardas	72	4 unidades
Cinta P.V.C. en colores	½ “	50 yardas	288	18 unidades
Cinta P.V.C. en colores	¾”	50 yardas	192	12 unidades
Cinta P.V.C. en colores	1”	50 yardas	144	9 unidades
Cinta P.V.C. en colores	2”	50 yardas	84	4 unidades
Cinta P.V.C. en colores	3”	50 yardas	48	3 unidades
Cinta P.V.C. en colores	½ “	100 yardas	240	18 unidades
Cinta P.V.C. en colores	¾”	100 yardas	168	12 unidades
Cinta P.V.C. en colores	1”	100 yardas	120	9 unidades

Cinta P.V.C. en colores	2"	100 yardas	72	4 unidades
Cinta P.V.C. en colores	3"	100 yardas	42	3 unidades
Cinta P.V.C. en colores	2"	200 yardas	42	4 unidades
Cinta P.V.C. en colores	2"	1000 yardas	18	4 unidades
Cinta Polipropileno en colores	½ "	50 yardas	288	18 unidades
Cinta Polipropileno en colores	¾"	50 yardas	192	12 unidades
Cinta Polipropileno en colores	1"	50 yardas	144	9 unidades
Cinta Polipropileno en colores	2"	50 yardas	84	4 unidades
Cinta Polipropileno en colores	3"	50 yardas	48	3 unidades
Cinta Polipropileno en colores	½ "	100 yardas	240	18 unidades
Cinta Polipropileno en colores	¾"	100 yardas	168	12 unidades
Cinta Polipropileno en colores	1"	100 yardas	120	9 unidades
Cinta Polipropileno en colores	2"	100 yardas	72	4 unidades
Cinta Polipropileno en colores	3"	100 yardas	42	3 unidades
Cinta Polipropileno en colores	2"	200 yardas	42	4 unidades
Cinta Polipropileno en colores	2"	1000 yardas	18	4 unidades

Elaborado por: _____ **Revisado por:** _____ **Autorizado por:** _____

ANEXO 17. Reporte de Productos para revisión por mala presentación

Llenado de instrumento

El área de acabado cuando encuentre rollos de cinta mal embobinados o cortados emitirá un reporte detallando el problema que presenta la cinta y la devolverá al área de corte para solucionar el problema; este reporte se llenara de la siguiente forma: se escribirá el nombre del producto dañado, la cantidad de cinta que se envía para revisión, en detalle de producto se escribirá los daños que presenta la cinta y la fecha de entrega de la cinta junto con el reporte.

<i>CINTAS ADHESIVAS JM, S.A DE C.V</i>		
		Nº 001
REPORTE DE PRODUCTOS PARA REVISION		
Producto:	_____	
Cantidad:	_____	
Detalle del Producto:	_____	

Fecha de Entrega:	_____	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
_____	_____	_____

ANEXO 18. Etiqueta del Producto

Llenado de instrumento

El área de acabado cuando encuentre rollos de cinta sin etiqueta emitirá un reporte detallando el nombre del producto, la cantidad y la fecha de entrega de la cinta junto con el reporte

<i>CINTAS ADHESIVAS JM, S.A DE C.V</i>		
		Nº 001
REPORTE DE PRODUCTOS SIN ETIQUETA		
Producto:	_____	
Cantidad:	_____	
Fecha de Entrega:	_____	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
_____	_____	_____

ANEXO 20. Ingreso de mercadería a bodega.

Llenado de instrumento

El área de acabado cuando el producto se encuentre debidamente etiquetado y empacado se le dará ingreso a bodega detallando en este formulario de la siguiente información, la fecha en que se esta entregando el producto terminado, luego en el recuadro en la primera columna se colocara el código del producto, en la segunda columna la cantidad del producto y en la tercera columna la descripción del producto que se esta entregando; además en la parte inferior del documento deberán ir marginadas las firmas de la persona que entrega y la que esta recibiendo.

CINTAS ADHESIVAS JM, S.A DE C.V

001

INGRESO DE MERCADERÍA A BODEGA

FECHA: _____

Código	Cantidad	Descripción

ENTREGADO

RECIBIDO

Elaborado por: _____ Revisado por: _____

Autorizado por: _____

ANEXO 21. Programación de limpieza e identificación del producto

PROGRAMACION DE LIMPIEZA EN BODEGA

Fecha	Nombre del Encargado	Detalle

Llenado de instrumento

Para darle un buen mantenimiento a la bodega donde se almacenara toda la mercadería tanto en materia prima como productos terminado, se programaran jornadas de limpieza de la siguiente forma: en la primera columna la fecha de la limpieza, la segunda columna el nombre de la persona a la que le corresponderá realizar dicha actividad y la tercera columna se escribirá un detalle de la actividades a realizar.

ANEXO 22. Identificación de Estantes

***CJNTA TRANSPARENTE
2" X 50 YARDAS***

***CJNTA P.V.C AZUL
1/2" X 50 YARDAS***

***CJNTA ENGOMADA
2 1/2" X 350 PIES***

***CJNTA DOBLE ADHESIVO
WCT 2" X 30 YARDAS***

***CJNTA POLIPROPILENO
VERDE 1/2" X 50 YARDAS***

***CJNTA CAFE
2" X 50 YARDAS***

Para facilitar la búsqueda de los artículos en bodega es necesario que se coloque identificaciones en los estantes la cual contenga en el nombre de la cinta adhesiva junto con la medida de cada cinta.

ANEXO 23. Cuestionario estándar para monitorear el funcionamiento del sistema de control interno en el departamento de producción de la mediana empresa industrial.

N	FACTOR	PREGUNTAS	SI	N O	N/A	OBSERVACIONES
AMBIENTE DE CONTROL						
1	Integridad y valores éticos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Posee el la empresa un código de ética? ✓ ¿Las relaciones con los empleados, proveedores, clientes, acreedores, aseguradoras, auditores, etc., se basan en la honestidad y equidad? ✓ Se incorporan los códigos de ética en los procesos y en el personal que se desempeña en el departamento de producción. ✓ ¿Los funcionarios y empleados del departamento de producción, presentan denuncias sin temor a represalias? ✓ Hay presión por cumplir objetivos de desempeño irreales, particularmente por resultados de corto plazo y extensión, en la cual la compensación está basada en la consecución de tales objetivos de desempeño en el departamento de producción. 				
2	Filosofía y Estilo de la Alta Dirección	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿La filosofía y estilo de la Administración se reflejan en la forma en que establece las políticas, objetivos, estrategias su difusión y la responsabilidad de informar sobre su cumplimiento con respecto al departamento de producción? ✓ Participa la dirección a menudo en operaciones de alto riesgo o es extremadamente prudente a la hora de aceptar riesgos en el departamento de producción. 				
3	Estructura Organizativa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existe idoneidad en la estructura organizativa y funcional en el departamento de producción? ✓ ¿Existen manuales de procesos para el departamento de producción? ✓ ¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad en el departamento de producción? ✓ ¿Existe comunicación interna y externa? ✓ Se actualiza la estructura organizativa para el departamento de producción. 				
4	Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existe responsabilidad y delegación de autoridad? ✓ ¿Existen normas y procedimientos relacionados con el control y descripciones de puestos de trabajo? ✓ ¿El número del personal está de acuerdo con el tamaño de la entidad así como la naturaleza y complejidad de sus actividades y sistemas? ✓ ¿Existe un sistema de gestión del recurso humano? ✓ ¿Existen políticas y procedimientos para la contratación, formación, promoción y remuneración de los empleados del departamento de producción? ✓ ¿Se aplican sanciones disciplinarias? ✓ ¿Se revisan los expedientes de los candidatos a puestos de Trabajo? ✓ ¿Existen métodos para motivar a los empleados? ✓ ¿Existe comunicación de políticas, normas y sistemas al personal? ✓ La administración del talento humano cuenta con políticas de clasificación, valoración, reclutamiento, selección, contratación, formación, evaluación, remuneración y estímulos del personal? <p>La dirección de RR.HH a identificado los requerimientos de especialización del personal en áreas técnicas y de servicio.</p>				
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
5	Objetivos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿la empresa cuenta con misión, visión, objetivos y las maneras para conseguirlos? ✓ ¿Los diferentes niveles de la empresa cumplen con estos objetivos y sus respectivas estrategias? ✓ ¿la administración ha fijado los objetivos estrategias y operativos 				

		<p>y se han establecido las estrategias para su cumplimiento en cuanto al departamento de producción?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La administración ha formado indicadores de gestión que permitan medir y cuantificar las metas, objetivos y actividades planificadas para el departamento de producción. 				
6	Objetivos Específicos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Se ha fijado objetivos específicos (operativos, de información y cumplimiento) para cada una de las áreas del departamento de producción? ✓ Existe una conexión de los objetivos específicos con los objetivos y planes estratégicos con la misión y visión de la empresa? ✓ ¿Existe una relación directa entre los objetivos y los procesos que se dan en el departamento de producción? ✓ ¿El personal del departamento de producción participa en la propuesta de objetivos y consecución de los mismos? ✓ ¿Existe la comunicación oportuna y suficiente para comunicar los objetivos a los encargados del departamento de producción? 				
7	Consecución de Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existe calidad de la información sobre eventos externos relacionados con los objetivos, principalmente los estratégicos y de operación? ✓ ¿Se cuenta con la supervisión adecuada para medir el grado de consecución de los objetivos el departamento de producción? ✓ ¿La administración ha incorporado controles en los procesos para cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos para el departamento de producción? ✓ ¿Existen informes de cumplimiento de indicadores y estándares? 				
8	Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existe fijación del riesgo aceptado para los objetivos establecidos? ✓ ¿Apoya la administración para determinar el nivel de riesgo aceptable y su tolerancia para el departamento de producción? ✓ ¿Existe supervisión y evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo aceptado así como su tolerancia, con base en los resultados obtenidos en el departamento de producción? ✓ Existe atención por parte de la administración a los cambios ocurridos entre el riesgo aceptado y los resultados. 				
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS						
9	Factores Internos y Eternos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿El departamento de producción cuenta con el apoyo de la administración para determinar los factores de riesgo internos y externos? ✓ ¿Existen mecanismos para identificar eventos de riesgos tanto internos como externos en el departamento de producción? ✓ ¿Los funcionarios y demás personal del departamento de producción de la entidad aportan para la determinación de estos riesgos? ✓ ¿Participan los funcionarios y empleados claves del departamento de producción en la determinación de los factores de riesgo? 				
10	Identificación de Eventos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existe confiabilidad de la metodología utilizada para identificar eventos que puedan afectar el logro de los objetivos propuestos para el departamento de producción? ✓ ¿Se han implantado técnicas para la identificación de eventos tales como: inventario de eventos, análisis interno, talleres de trabajo y entrevistas, análisis del flujo del proceso que puedan afectar el logro de los objetivos? 				
11	Categoría de Eventos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existe idoneidad de la metodología utilizada para sistematizar y ordenar los eventos identificados? ✓ ¿Existe apoyo de la administración a las acciones orientadas a categorizar los eventos relacionados con la misión de la empresa? 				
EVALUACIÓN DE RIESGOS						
	Estimación de Probabilidad e Impacto	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿El departamento de producción cuenta con el apoyo de la administración, para la planeación y ejecución de los estudios de probabilidades e impactos de los riesgos? 				

12		<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Se evalúa los riesgos periódicamente para conocer la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos del departamento de producción? ✓ Se evalúa los acontecimientos desde la perspectiva de la probabilidad e impacto, a base de métodos cualitativos y cuantitativos. 				
13	Evaluación de Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existe idoneidad de la metodología y recursos utilizados para establecer y evaluar los riesgos? ✓ ¿Se han implantado técnicas de evaluación de riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos del departamento de producción? ✓ Existe información prevista por el establecimiento de objetivos e identificación de eventos para evaluar los riesgos? ✓ Existe transparencia de la información sobre los resultados de la evaluación del riesgo? 				
14	Riesgos Originados por los Cambios	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existen mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar al departamento de producción? ✓ ¿La información interna y externa ayuda a conocer hechos que pueden generar cambios significativos en el departamento de producción? ✓ ¿Se monitorea los nuevos riesgos originados por cambios que pueden afectar la consecución de los objetivos tales como: cambios en el entorno operacional, en el contexto económico, legal y social; nuevo personal, sistemas de información nuevos o modernizados, rápido crecimiento de la organización, tecnologías modernas, nuevos servicios y actividades, reestructuraciones internas, transacciones con el extranjero? 				
RESPUESTA A LOS RIESGOS						
15	Categorías de Respuestas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existen mecanismos para el análisis de alternativas? ✓ ¿Existe la evidencia suficiente que respalde al análisis de alternativas? ✓ ¿La administración determina la cartera de riesgos, y si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por el departamento de producción? ✓ ¿La administración ha establecido las respuestas a los riesgos identificados, tales como: evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos para el departamento de producción? ✓ ¿Existe apoyo de la administración en acciones orientadas al estudio de alternativas? 				
ACTIVIDADES DE CONTROL						
16	Integración con las Decisiones sobre Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existe calidad de información y comunicación sobre las decisiones adoptadas por la dirección sobre el estudio de los riesgos? ✓ ¿La administración a base de las respuestas al riesgo seleccionadas, implantan mecanismos de control para disminuir los riesgos y alcanzar los objetivos estratégicos, operacionales, información y cumplimiento con respecto al departamento de producción? ✓ ¿Se establece una matriz que relacione los riesgos seleccionados con los controles establecidos con el objeto de brindar una seguridad razonable de que los riesgos se mitigan y de que los objetivos se alcanzan? 				
17	Principales Actividades de Control	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existe apoyo de la administración para el diseño y aplicación de los controles en función de los riesgos? ✓ ¿Existen mecanismos para analizar las alternativas de controles a seleccionar? ✓ ¿La administración emite políticas y procedimientos de las actividades de control, para cada una de las áreas del departamento de producción? ✓ ¿Las actividades de control, incluyen los controles preventivos, detectives, manuales, informáticos y de dirección? 				

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿La administración y los encargados del departamento de producción implantan actividades de control en función de los riegos y objetivos, tales como: revisiones y supervisiones, gestión directa de funciones o actividades, procesamiento de la información, repetición, validación, aseguramiento, especialización funcional, controles físicos, indicadores de rendimiento y segregación de funciones? 				
18	Controles sobre los Sistemas de Información	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existe un plan estratégico de tecnologías de información que guarde relación con los objetivos institucionales y la gestión de los riesgos? ✓ ¿Se han implantado actividades de control de los sistemas de información que incluyan a las fases informatizadas dentro del software para controlar el proceso? ✓ Se han establecido controles generales sobre la gestión de la tecnología de información, su infraestructura, la gestión de seguridad y la adquisición, desarrollo y mantenimiento del software? ✓ Se han implantado controles de aplicación relacionados con la integridad, exactitud, autorización y validez de la captación y procesamiento de datos? ✓ Se han realizado controles de aplicación tales como: captación de errores en los datos, dígitos de control, listados predefinidos de datos, pruebas de razonabilidad de datos y pruebas lógicas? 				
INFORMACIÓN Y CMUICACIÓN						
19	Cultura de Información en todos los Niveles	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existen políticas relativas a la información y comunicación así como su difusión en el departamento de producción? ✓ ¿Se ha establecido comunicación en sentido amplio, que facilite la circulación de la información tanto formal como informal en las direcciones, es decir ascendente, transversal, horizontal y descendente? ✓ ¿La administración ha dispuesto a todo el personal la responsabilidad de compartir la información con fines de gestión y control? ✓ ¿Los informes deben reunir atributos tales como cantidad suficiente para la toma de decisiones, información disponible en tiempo oportuno, datos actualizados y que correspondan a fechas recientes? 				
20	Herramienta para la Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Se suministra la información a las personas adecuadas, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades en el departamento de producción de forma eficaz y eficiente? ✓ ¿La información constituye una herramienta de supervisión, para conocer si se han logrado los objetivos, metas e indicadores? 				
21	Confiabilidad de la Información	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existen sistemas y procedimientos que aseguran la confiabilidad de los datos? ✓ ¿Se realiza con frecuencia la supervisión de los procesos y de la información? ✓ La información, además de oportuna, es confiable? ✓ ¿La información es de calidad, su contenido es adecuado, oportuno, está actualizado, es exacto, está accesible? ✓ ¿La información identifica los riesgos sobre errores o irregularidades, a través de los controles establecidos? ✓ ¿Existen mecanismos de control por parte de la auditoría interna para evaluar los procesos y los sistemas de información? 				
22	Comunicación Interna	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Se comunica oportunamente al personal del departamento de producción sus responsabilidades? ✓ ¿Se denuncia posibles actos indebidos? ✓ ¿Las administración toman en cuenta las propuestas del personal respecto de formas de mejorar la productividad y la calidad? ✓ ¿Existe comunicación con clientes y proveedores? ✓ La Unidad de Comunicación ha establecido líneas de comunicación para la denuncia de posibles actos indebidos? 				

		✓ ¿Se ha establecido un nivel de comunicación sobre las normas éticas de la empresa?				
23	Comunicación Externa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Se comunica a terceros sobre el grado de ética de la entidad? ✓ ¿La administración toma en cuenta requerimientos de clientes, proveedores, organismos reguladores y otros? ✓ La unidad de comunicación ha implantado canales externos a los usuarios sobre el diseño o la calidad de los servicios? ✓ En los mecanismos de comunicación existen manuales, políticas, instructivos, escritos internos, correos electrónicos ✓ ¿Se ha difundido al personal del departamento de producción el compromiso de la administración en la entrega de información a los organismos de control? 				
SUPERVISIÓN						
24	Supervisión Permanente	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se evalúa y supervisa en forma continua la calidad y rendimiento del sistema de control interno, su alcance y la frecuencia, en función de la evaluación de riesgos? ✓ ¿Las deficiencias en el sistema de control interno, son puestas en conocimiento de la administración con recomendaciones para su corrección? ✓ La administración debe definir los procedimientos para que se informe las deficiencias de control interno? ✓ Se ha implantado herramientas de evaluación, que incluyan listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagramas de flujo? ✓ ¿Los auditores y asesores internos y externos deben facilitar periódicamente recomendaciones para reforzar la gestión de riesgos corporativos? ✓ ¿La empresa cuenta con una estructura organizativa racional que incluya las actividades de supervisión apropiadas que permitan comprobar que las funciones de control se ejecutan y que en caso de deficiencias importantes 				
25	Supervisión Interna	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existe planes de acción correctiva? ✓ ¿Existe apoyo a la UAI para que oriente sus actividades a la evaluación de riesgos importantes, relacionados con actividades que generan valor? 				
26	Supervisión Externa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Las autoridades toman atención a los informes de auditores internos, externos? ✓ ¿Existen planes de acción correctiva y el grado del cumplimiento del mismo? ✓ ¿Existe coordinación entre auditores internos y externos? ✓ ¿La administración disponen el cumplimiento inmediato y obligatorio de las recomendaciones de los informe de auditoría interna y de la externa? 				
Elaborado por: _____ Revisado por: _____ Autorizado por: _____						

Llenado del Instrumento

En la primer columna se enumeran correlativamente cada uno de los factores que comprenden los ocho componentes del Enfoque de Administración de Riesgos Empresariales, luego en la segunda columna se detallan los factores de cada componente, en al tercer columna se elaboran las preguntas en base a cada uno de los factores que están inmersos en los componentes de dicho enfoque, en la cuarta columna se marca por lo general con una x si la respuesta a la pregunta es afirmativa, de lo contrario se marca una x en la quinta columna para corroborar que la respuesta a la pregunta es negativa, si para el caso la pregunta no es aplicable se marca una x en la columna número seis y en la ultima columna se anotan todas aquellas observaciones que sirvan como complemento tanto para las respuestas positivas y negativas.

ANEXO 24. Matriz de vinculación de objetivos, evaluación de riesgo, respuesta al riesgo y actividades de control del departamento de producción en el área de compras

Objetivo de Operación	Aprobar cotización según previa selección del proveedor.				
Unidad de Medición	Ingreso de materia prima a Bodegas de la empresa.				
Objetivo	Compra de materia prima.				
Tolerancia de Riesgo					
Riesgos	Riesgo Inherente		Respuesta Al Riesgo	Riesgo Residual	
	Probabilidad	Impacto		Probabilidad	Impacto
- No identificar todos los posibles proveedores nacionales.	Medio	Comprar a un proveedor que no satisfaga todas las necesidades.	Elaborar un archivo con los datos de los proveedores nacionales.	Baja	Comprar a un proveedor que no satisfaga todas las necesidades.
- No identificar todos los posibles proveedores extranjeros.	Medio	Compra a un proveedor que no satisfaga todas las necesidades.	Elaborar un archivo con los datos de los proveedores extranjeros.	Baja	Comprar a un proveedor que no satisfaga todas las necesidades.
- Comprar materia prima a un precio más elevado por mala evaluación de las cotizaciones.	Medio	Aumento de precio a los productos.	Revisar minuciosamente las cotizaciones.	Baja	Aumento de precio a los productos.
- Mala selección del proveedor.	Medio	Seleccionar al proveedor con costos elevados.	Establecer parámetros específicos para seleccionar al proveedor.	Baja	Seleccionar al proveedor con costos elevados.
- Escasez de materia en las bodegas.	Alto	Dejar de producir y vender.	Mantener inventario actualizado para realizar pedidos antes de la escasez.	Medio	Dejar de producir y vender.
- Extravío de la materia prima.	Alto	Dejar de producir y vender.	Asegurar la materia prima para recuperar el costo de la materia prima	Medio	Dejar de producir y vender.
- Detener la producción por falta de materia prima.	Alto	Dejar de vender lo cual no generaría ingresos.	Compara ejercicios anteriores para verificar los niveles de producción.	Medio	Dejar de vender lo cual no generaría ingresos.
ACTIVIDADES DE CONTROL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear y actualizar periódicamente el banco de datos de los proveedores nacionales. 2. Crear y actualizar periódicamente el banco de datos de los proveedores extranjeros. 3. Establecer un banco de datos con los precios de la materia prima y actualizarlo de forma periódica. 4. Establecer un banco de datos con todas las generalidades de los proveedores tanto nacionales como extranjeros. 5. Verificar que la selección del proveedor cumpla con el debido proceso de aprobación. 6. Establecer los contactos necesarios con el proveedor antes de ser seleccionado. 7. Establecer límites máximos y mínimos de materia prima en relación a los niveles de producción. 8. Adoptar seguros contra pérdidas inesperadas de materia prima. <p>Elaboración de presupuestos de materia prima en relación a los niveles de producción.</p>				
Elaborado por: _____ Revisado por: _____ Autorizado por: _____					

ANEXO 25. Matriz de vinculación de Objetivos, Evaluación de Riesgo, Respuesta al riesgo y Actividades de Control del departamento de producción en el área de Montaje

Objetivo de Operación	Requerir materiales para la transformación del mismo.				
Unidad de Medición	Entrega de Artículos en proceso para el área de corte.				
Objetivo	Montaje de materia prima.				
Tolerancia de Riesgo					
Riesgos	Riesgo Inherente		Respuesta Al Riesgo	Riesgo Residual	
	Probabilidad	Impacto		Probabilidad	Impacto
- Que la bodega envíe materia prima diferente a la solicitada.	Medio	Producir Materia prima ya existente.	Solicitar materia prima por medio de la orden de producción.	Medio	Producir Materia prima ya existente.
- Daño completo de toda una bobina de cinta por un mal montaje.	Alto	Desperdicio de Materia Prima.	Capacitar al personal de las actividades a realizar.	Medio	Desperdicio de Materia Prima.
- No colocar cores a todas las bobinas de cintas.	Medio	Cintas adhesivas defectuosas.	Revisar la maquina encintadora antes de montar una bobina.	Bajo	Cintas adhesivas defectuosas.
ACTIVIDADES DE CONTROL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los encargados de bodega deberán enviar una pequeña muestra, previo al envío de la materia prima. 2. Capacitar continuamente a los encargados de realizar el montaje de las bobinas de cinta. 3. Regresar nuevamente al área de montaje todas aquellas bobinas que no posea su respectivo core. 				
Elaborado por: _____ Revisado por: _____ Autorizado por: _____					

ANEXO 26. Matriz de vinculación de Objetivos, Evaluación de Riesgo, Respuesta al riesgo y Actividades de Control del departamento de producción en el área de Corte

Objetivo de Operación	Recibir materiales para el corte de cintas adhesivas.				
Unidad de Medición	Cintas adhesivas ya cortadas para etiquetado y empaque				
Objetivo	Corte de cintas adhesivas				
Tolerancia de Riesgo					
Riesgos	Riesgo Inherente		Respuesta Al Riesgo	Riesgo Residual	
	Probabilidad	Impacto		Probabilidad	Impacto
- Que los cortes no sean los pedidos por el cliente.	Medio	Que no se venda los artículos terminados.	Realizar cortes de cinta de acuerdo a la orden de producción.	Bajo	Que no se venda los artículos terminados.
- Pérdidas por no reciclar todas las cintas defectuosas.	Medio	Faltante de mercadería.	Utilizar las cintas defectuosas para consumo propio.	Bajo	Faltante de mercadería.
ACTIVIDADES DE CONTROL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Retribución al cliente los productos con los cortes especificados por el. 2. Exigir detalle de pedidos en las órdenes de producción. 3. Recolectar diariamente todas las cintas defectuosas. 4. Realizar inventario de las cintas defectuosas. 				
Elaborado por: _____ Revisado por: _____ Autorizado por: _____					

ANEXO 27. Matriz de vinculación de Objetivos, Evaluación de Riesgo, Respuesta al riesgo y Actividades de Control del departamento de producción en el área de Acabado

Objetivo de Operación	Recibir cintas adhesivas ya cortadas.				
Unidad de Medición	Entregar a bodega cintas etiquetadas y empacadas				
Objetivo	Etiquetar y empacar cintas adhesivas en buenas condiciones				
Tolerancia de Riesgo					
Riesgos	Riesgo Inherente		Respuesta Al Riesgo	Riesgo Residual	
	Probabilidad	Impacto		Probabilidad	Impacto
- Se podían entregar pedidos con cortes diferentes a los solicitados.	Medio	Perder al cliente por no satisfacer lo solicitado.	Regresar los artículos con mala presentación para un nuevo rebobinado. Realizar un descuento al cliente en la próxima compra. Revisar los productos antes de empacar. Capacitar al personal para el debido empaque del producto.	Bajo	Perder al cliente por no satisfacer lo solicitado.
- Que el rebobinado de las cintas no sea el adecuado.	Medio	Mala presentación del producto.		Bajo	Mala presentación del producto.
- Que sean entregados a la bodega productos defectuosos.	Medio	Que se despache como artículos de buena calidad.		Bajo	Que se despache como artículos de buena calidad.
- Se podrían encontrar productos sin etiqueta.	Medio	Que se considere un artículo usado.		Bajo	Que se considere un artículo usado.
- Las cintas podrían presentar defectos por un mal empaçado.	Medio	Mala presentación del producto.		Bajo	Mala presentación del producto.
ACTIVIDADES DE CONTROL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proporcionar manuales con todos los tipos de corte a los encargados de recibir las cintas en el área de acabado. 2. Establecer medidas específicas de los cores para que el rebobinado sea el más adecuado. 3. Revisar que todas las cintas cumplan con las características de un excelente corte y adecuado rebobinado. 4. Verificar antes de la salida del área de acabado, que todas las cintas posean su etiqueta. 5. Los empacadores asumen el costo de los productos dañados por el mal empaçado. 				
Elaborado por: _____ Revisado por: _____ Autorizado por: _____					

ANEXO 28. Matriz de vinculación de Objetivos, Evaluación de Riesgo, Respuesta al riesgo y Actividades de Control del departamento de producción en el área de Bodega

Objetivo de Operación	Recepción de artículos terminados.				
Unidad de Medición	Almacenamiento de productos en buenas condiciones				
Objetivo	Recepción y almacenamiento de artículos terminados				
Tolerancia de Riesgo					
Riesgos	Riesgo Inherente		Respuesta Al Riesgo	Riesgo Residual	
	Probabilidad	Impacto		Probabilidad	Impacto
- Que el producto a ingresar a bodega no sea el especificado en la orden de producción.	Alto	Confusión de órdenes de producción.	Recibir artículos terminados con orden de producción.	Medio	Confusión de órdenes de producción.
- Algún producto podría ingresar a bodega sin la etiqueta y mal empacado.	Medio	Mala presentación del producto.	No recibir los artículos si se encuentran debidamente etiquetados y empacados.	Bajo	Mala presentación del producto.
- Confundir las diferentes medidas y clases de cintas.	Alto	Despachar producto a pedidos que no correspondan.	Realizar manual de medidas y clases de cintas adhesivas.	Medio	Despachar producto a pedidos que no correspondan.
- Que las condiciones del lugar no sean las apropiadas para asegurar el buen estado del producto.	Alto	Dañar la mercadería	Buscar lugar de almacenamiento adecuado para la mercadería.	Medio	Dañar la mercadería.
- Colocar el producto en el lugar que no le corresponde.	Medio	Confusión de Mercadería.	Establecer lugares específicos para almacenamiento de la mercadería.	Bajo	Confusión de Mercadería.
ACTIVIDADES DE CONTROL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inventario Físico al momento de salida del área de acabado e ingreso en bodega. 2. Verificar el producto en el área de acabado antes de entregar a bodega. 3. Proporcionar manuales a los bodegueros con las diferentes clases y cortes de cintas. 4. Mantenimiento periódicamente a las bodegas. 5. Colocar identificaciones a los estantes con el tipo y medida de cinta. 				
Elaborado por: _____ Revisado por: _____ Autorizado por: _____					

Llenado de Instrumentos

En este instrumento se debe escribir el objetivo de la operación, establecer la unidad de medición, el objetivo y la toleración del riesgo, luego en el recuadro en la primera columna se colocara los riesgos de la agenda, en la segunda columna la probabilidad del riesgo inherente, en la tercera columna el impacto del riesgo inherente, en la cuarta columna la respuesta al riesgo en la quinta la probabilidad del riesgo residual, en la sexta columna el impacto del riesgo residual; además en la parte inferior se colocan las actividades de control que se realizaran con referencia a los riesgos que presenta la actividad.