



**ESPE**

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
DE COMERCIO

“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA DE PROCESOS PRODUCTIVOS DE  
LA MICROEMPRESA ARTESANAL DE CONFECCIÓN DE PRENDAS DE  
VESTIR YAZMON”

AUTOR:

OSCAR MESIAS NÚÑEZ JIMÉNEZ

DIRECTOR:

DR. EDUARDO RON SILVA

CODIRECTOR:

DR PATRICIO GÁLVEZ LÓPEZ

TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PARA LA OBTENCIÓN DE  
GRADO DE:

INGENIERO EN FINANZAS Y AUDITORÍA CPA

SANGOLQUÍ, 2014

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE  
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**CERTIFICADO**

Dr. Eduardo Ron Silva  
Dr. Patricio Gálvez López

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado “AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA DE PROCESOS PRODUCTIVOS DE LA MICROEMPRESA ARTESANAL DE CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR YAZMON” realizado por el señor Oscar Mesías Núñez Jiménez, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas –ESPE.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat.

Autorizan a Oscar Mesías Núñez Jiménez que lo entreguen al Eco. Juan Lara, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, Agosto del 2014

---

Dr. Eduardo Ron Silva  
DIRECTOR

---

Dr. Patricio Gálvez López  
CODIRECTOR

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE  
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD**

Oscar Mesías Núñez Jiménez

**DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado “AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA DE PROCESOS PRODUCTIVOS DE LA MICROEMPRESA ARTESANAL DE CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR YAZMON”, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan en el contenido correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, Agosto 2014

---

Oscar Mesías Núñez Jiménez

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE  
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**AUTORIZACION**

Yo, Oscar Mesías Núñez Jiménez

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas –ESPE la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del Trabajo denominado “AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA DE PROCESOS PRODUCTIVOS DE LA MICROEMPRESA ARTESANAL DE CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR YAZMON”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Agosto 2014

---

Oscar Mesías Núñez Jiménez

C.I: 1720237187

## DEDICATORIA

*A Dios por haberme brindado tantas bendiciones y guiarme en el camino de la vida*

*A mi mamá, María Piedad por el apoyo, amor incondicional y paciencia que solo una madre puede dar a sus hijos*

*A mi papá, Manuel Mesías por ser siempre un puntal en mi vida, del cual he aprendido todos y cada uno de los valores que me caracterizan como la persona que soy.*

*A mi hermana, Dayana por ser siempre, como mi segunda madre y mi mejor amiga, brindándome su apoyo y oídos en los momentos alegres y tristes de la vida.*

*A mi hermana Mariela, por ser el ejemplo de vida y el ángel que todo el mundo quisiera tener constantemente en un hogar.*

*A mi primo Dennis, con quien he compartido momentos alegres y que siempre es mi compañía, y al cual considero como mi hermano.*

*Gracias a todos por su constante apoyo, este logro también es de ustedes*

Oscar Mesías Núñez Jiménez

## AGRADECIMIENTO

*A mis padres por su apoyo incondicional, sus sabios consejos, su empuje y su confianza en mi persona. La mejor herencia que me dejan es la educación, muchas gracias*

*A la Universidad de la Fuerzas Armadas – ESPE por la oportunidad de pertenecer a tan noble institución, la cual me impartió los conocimientos y la formación necesaria para mi vida profesional*

*A mis tutores, Dr. Eduardo Ron Silva y Dr. Patricio Gálvez López, por guiarme en este proceso, brindándome su tiempo, conocimientos, y profesionalismo para la concepción de este proyecto.*

*A mis amigos por compartir este tiempo, dentro y fuera de las aulas, entre buenos y malos momentos, pero sobre todo fomentando la verdadera amistad.*

*Finalmente un agradecimiento a la empresa YAZMON por brindarme la información necesaria para la realización de este proyecto.*

Oscar Mesías Núñez Jiménez

## ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO .....	vi
ÍNDICE DE TABLAS .....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
RESUMEN EJECUTIVO.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
CAPÍTULO I.....	1
1. ASPECTOS GENERALES .....	1
1.1. ANTECEDENTES.....	1
1.1.1. Base Legal de la Empresa.....	1
1.2. LA EMPRESA.....	2
1.2.1. Reseña Histórica de Yazmon .....	2
1.2.2. Identidad corporativa .....	4
1.2.3. Descripción del Negocio .....	5
1.2.4. Organigramas .....	11
CAPÍTULO II.....	21
2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	21
2.1. MISIÓN.....	21
2.2. VISIÓN.....	22
2.3. OBJETIVOS DE YAZMON .....	23
2.4. POLÍTICAS .....	24
2.5. PRINCIPIOS Y VALORES.....	25
2.5.1. Principios .....	25
2.5.2. Valores.....	27
CAPÍTULO III.....	29
3. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	29

3.1. ANÁLISIS INTERNO .....	29
3.1.1. Descripción de los Procesos Productivos .....	29
3.2. ANÁLISIS EXTERNO .....	51
3.2.1. Influencias Macroeconómicas.....	51
3.2.2. Influencia Microeconómicas.....	58
CAPÍTULO IV.....	64
4. AUDITORÍA DE GESTIÓN .....	64
4.1. GENERALIDADES .....	64
4.1.1. Concepto .....	64
4.1.2. Importancia .....	65
4.1.3. Objetivos.....	65
4.1.4. Características.....	66
4.1.5. Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas NAGAS .....	67
4.1.6. Normas Internacionales de Auditoría NIAS .....	73
4.2. FASES DE AUDITORÍA.....	76
4.2.1. Fase 1 - Planificación.....	76
4.2.2. Evaluación del Sistema de Control Interno .....	86
4.3. Fase 2 – Ejecución del Trabajo de Auditoría .....	109
4.3.1. Aplicación de Procedimientos y Técnicas de Auditoría .....	110
4.3.2. Papeles de Trabajo.....	119
4.3.3. Indicadores de Gestión .....	124
4.3.4. Hallazgos de Auditoría.....	129
4.4. Fase 3 – Comunicación de Resultados .....	134
4.4.1. Borrador del Informe de Auditoría.....	135
4.4.2. Conferencia del Informe de Auditoría .....	136
4.4.3. Informe de Auditoría Definitivo.....	136



4.5. Fase 4 – Seguimiento o Monitoreo y Evaluación Continua .....	137
CAPÍTULO V.....	138
5. APLICACIÓN PRÁCTICA.....	138
5.1. Planificación.....	138
5.1.1. Planificación Preliminar.....	138
5.1.2. Planificación Específica .....	184
5.2. Comunicación de Resultados .....	269
5.2.1. Informe de Control Interno .....	269
5.3. Comunicación de Resultados .....	276
CAPÍTULO VI.....	286
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	286
6.1. CONCLUSIONES .....	286
6.2. RECOMENDACIONES.....	287
7. Bibliografía.....	288

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Beneficios de los Artesanos.....	2
Tabla 2. Equipamiento de la fábrica - comparativo .....	4
Tabla 3. Inflación Anual .....	53
Tabla 4: Inflación Mensual .....	54
Tabla 5. Tasas de Interés Activa y Pasiva .....	55
Tabla 6.Tasa de Crecimiento Poblacional 2006 - 2012 .....	57
Tabla 7. Competencia.....	59
Tabla 8. Canasta Básica Familiar .....	61
Tabla 9. Proveedores.....	63
Tabla 10. NIAS.....	74
Tabla 11. Distribución del trabajo y Tiempo Estimado .....	84
Tabla 12. Matriz de Medición del Control Interno.....	105

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Logotipo YAZMON.....	5
Figura 2. Proceso de producción de YAZMON.....	6
Figura 3. Localización de la planta.....	8
Figura 4. Fotos de la planta .....	8
Figura 5. Localización local 1.....	9
Figura 6. Foto local 1 .....	9
Figura 7. Localización local 2.....	10
Figura 8. Foto local 2 .....	10
Figura 9. Organigrama estructural YAZMON.....	13
Figura 10. Organigrama funcional YAZMON .....	15
Figura 11. Organigrama Personal YAZMON .....	20
Figura 12. Principios de YAZMON.....	26
Figura 13. Valores de YAZMON .....	27
Figura 14. Mapa de Procesos.....	31
Figura 15. Flujograma Proceso A.2. Abastecimiento de locales comerciales.....	33
Figura 16. Flujograma Proceso D.2. Gestión de insumos y Materia Prima..	35
Figura 17. Flujograma Proceso A.1. Actualización de Catálogos y Elaboración de moldes.....	37
Figura 18. Flujograma Proceso B.1. Ingreso del Pedido.....	39
Figura 19. Flujograma Proceso B.2. Ajustes de diseño .....	41
Figura 20. Flujograma Proceso B.3.1. Confección de prendas.....	43
Figura 21. Flujograma Proceso B.3.2. Terminado de prendas .....	45
Figura 22. Flujograma Proceso A.3. Recepción de Pedidos de Clientes.....	48
Figura 23. Flujograma Proceso C.1. Clasificación y Comercialización de pedidos .....	50
Figura 24: Producto Interno Bruto.....	56
Figura 25. Modelo de Matriz de conocimiento Preliminar .....	81
Figura 26 Estructura COSO II.....	92

Figura 27. Relación entre COSO I y COSO II .....	95
Figura 28. Modelos de Narrativa.....	98
Figura 29. Modelo de cuestionario.....	100
Figura 30.Efecto del riesgo inherente .....	102
Figura 31.Efecto del riesgo de control: .....	102
Figura 32. Ejemplo de Programa de Auditoria .....	107
Figura 33. Ejemplo de papel de trabajo .....	123
Figura 34.Ejemplo de hoja de hallazgos .....	130

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El proyecto a continuación descrito, tiene como objetivo fundamental la elaboración de una auditoría de gestión a los procesos de mayor incidencia en la empresa YAZMON, como lo son: Abastecimiento, Producción y Comercialización. Este análisis busca la consecución de mejoras organizacionales, partiendo de la identificación de posibles dificultades en los mencionados procesos. En el capítulo I del proyecto se plantean los aspectos generales del negocio al que se va a ejecutar el estudio. El capítulo II se concentra en una descripción de la planificación estratégica de la empresa, esto con el fin de orientar las recomendaciones obtenidas de la auditoría, a las metas y objetivos de la misma. En el capítulo III se realiza un análisis situacional, en el que se incluye un estudio de los procesos internos a los que se direcciona la auditoría, que son: Abastecimiento, Producción y Comercialización; y, un examen externo como competencia, proveedores etc. En el capítulo IV se describe un marco teórico bajo el cual fue elaborado el presente documento, se detallan temas relacionados con la auditoría de gestión, su metodología, herramientas y normativa. El capítulo V describe los pasos que se siguieron para la ejecución de la auditoría de gestión a los procesos definidos anteriormente, en este título se detalla la planificación preliminar específica y la ejecución del trabajo; se detalla además el informe de la auditoría. Finalmente en el capítulo VI, se desarrollan las conclusiones y recomendaciones obtenidas.

### **PALABRAS CLAVE:**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**PROCESOS CONTABLES**

**EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

**HALLAZGO DE AUDITORÍA**

**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

## **ABSTRACT**

The project described below, has as main objective the development of a management audit processes with the highest incidence in the company YAZMON, such as: Supply, Production and Marketing. This analysis seeks to achieve organizational improvements, based on the identification of possible difficulties in these processes. In Chapter I of the project will raise the general aspects of the business you are going to run the study. Chapter II focuses on a description of the strategic planning of the company, this in order to guide the recommendations from the audit, the goals and objectives of the same. In Chapter III a situational analysis in a study of internal processes to the audit, which is addressed are performed include: Supply, Production and Marketing; and external examination as competitors, suppliers etc. In Chapter IV a theoretical framework under which it was developed is described herein, matters related to the audit, methodology, tools and standards are described. Chapter V describes the steps followed to implement the audit processes defined above, in this title the specific preliminary planning and execution of the work is detailed; further details the audit report. Finally in Chapter VI, the conclusions and recommendations obtained develop.

### **KEYWORDS:**

**MANAGEMENT AUDIT**

**ACCOUNTING PROCESSES**

**INTERNAL CONTROL ASSESMEN**

**AUDIT FINDING**

**AUDIT PROGRAM**

## **CAPÍTULO I**

### **1. ASPECTOS GENERALES**

#### **1.1. ANTECEDENTES**

##### **1.1.1. Base Legal de la Empresa**

YAZMON inició como una empresa familiar, actualmente es una microempresa que funciona bajo la jurisdicción de artesanal; posee RUC No. 1706357298001 el cual fue registrado el 13 de mayo de 1999; su funcionamiento es como persona natural, con razón social YANEZ CEVALLOS JOSE FRANCISCO y el nombre comercial YAZMON.

En la actualidad se fundamenta en las obligaciones tributarias, comerciales y laborales, las leyes a las que obedece son la Ley de Régimen Tributario Interno, Ley de Defensa del Artesano y el Código del Trabajo, en cumplimiento a esta última, todos sus trabajadores se encuentran debidamente afiliados al Seguros Social – IESS.

La calificación artesanal es otorgada por la Junta Nacional de Defensa del Artesano y para mantener este nombramiento, se actualiza periódicamente. Existen múltiples beneficios que son otorgados el momento de la calificación, éstos se pueden clasificar en laborales, sociales y tributarios: (Artesanos del Ecuador, 2013)

**Tabla 1. Beneficios de los Artesanos**

<b>LABORALES</b>	<b>SOCIALES</b>	<b>TRIBUTARIOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exoneración de pago de decimotercero, decimocuarto y utilidades a los empleados.</li> <li>• Protección del trabajo del artesano frente a los contratistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afiliación obligatoria al seguro.</li> <li>• Prestaciones del seguro social</li> <li>• Seguro social al grupo familiar</li> <li>• No pago de fondos de reserva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facturación con tarifa 0%.</li> <li>• Declaración semestral del I.V.A</li> <li>• Exoneración de impuesto a la exportación.</li> <li>• Exoneración del pago del impuesto a la renta</li> <li>• Exoneración del pago de los impuestos de patente municipal y activos totales</li> </ul>

Fuente: (Artesanos del Ecuador, 2013)

## **1.2. LA EMPRESA**

### **1.2.1. Reseña Histórica de Yazmon**

La empresa YAZMON fue creada en el año 1990 en la ciudad de Quito calles Juan Bautista Aguirre S7221 y los Colorados sector Centro-Sur, bajo el esquema de emprendimiento familiar. En sus inicios, el negocio ayudaba a generar los ingresos básicos de la familia, es decir se centraba únicamente en las necesidades momentáneas del hogar; el enfoque era la elaboración y comercialización de prendas de vestir para el género femenino, que hasta la fecha se mantiene.

Para la apertura del negocio se contaba con cuatro personas, dos de las cuales eran los propietarios y dos empleados que colaboraban en todo tipo de tareas designadas, adicionalmente su capacidad no era considerable debido a que contaban con pocas máquinas para ejecutar las labores.

En Ecuador el comportamiento de la demografía, ha sido positivo para el desarrollo del sector de productos para la mujer; el género femenino se ha



incrementado paulatinamente y actualmente significa aproximadamente el 50% del total de la población; además las nuevas costumbres laborales significan la generación de necesidades de apariencia, donde la forma de vestir es determinante. Son estas las razones por las cuales, la rama de confección y comercialización de prendas de vestir casuales, femeninas poseen gran acogida en el mercado.

La oferta de este tipo de productos es muy amplia y se ha adaptado a los constantes cambios del entorno, en esta se desarrollan emprendimientos, micro, medianas y grandes empresas, con diversas características para la demanda; es por esto que la empresa micro familiar ha adaptado sus actividades con el objeto de posicionarse en el mercado, centrando su enfoque en brindar comodidad y bienestar en el buen vestir; con cualidades de durabilidad, innovación y en la satisfacción de las necesidades y gustos de los clientes.

A partir del año 2002 YAZMON ha ampliado su capacidad, convirtiéndose en una microempresa artesanal, que tiene bajo su responsabilidad a 18 personas encargadas de actividades administrativas, productivas, de ventas y apoyo. Dentro de la infraestructura de la empresa, se puede considerar:

- La fábrica se encuentra adecuada a las necesidades y la demanda a satisfacer.

**Tabla 2. Equipamiento de la fábrica - comparativo**

En los Inicios	En la Actualidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Una máquina de coser recta</li> <li>•Una overlock</li> <li>•Una botonera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Diez máquinas rectas</li> <li>•Cinco máquinas overlock</li> <li>•Una ojaladora</li> <li>•Dos botoneras</li> <li>•Tres cortadoras-rectas</li> <li>•Una máquina para hacer sesgos</li> <li>•Una mesa para cortar</li> <li>•Tres máquinas cortadoras</li> <li>•Una bodega de acabados</li> <li>•Una bodega de abastecimiento</li> </ul>

- Tres almacenes comerciales ubicados en la zona centro y sur de la ciudad de Quito.

YAZMON abastece satisfactoriamente a sus almacenes y además a otras marcas que comercializan ropa femenina; la oferta llega a ciudades como: Ambato, Cuenca, Riobamba, Loja y Guayaquil.

### 1.2.2. Identidad corporativa

Los primeros cinco años de funcionamiento, YAZMON no contaba con identidad propia, las prendas de vestir eran distribuidas con etiquetas genéricas adquiridas al por mayor, en almacenes de insumos para la confección, con el incremento de la demanda de prendas de vestir y el desarrollo de la empresa, se crea la marca YAZMON.

YAZMON nace da la combinación de los apellidos de los propietarios y creadores de la microempresa Yánez y Monta; y hasta el día de hoy ha generado posicionamiento en el sector de la confección.

Adicionalmente, debido a la necesidad de ser reconocidos por una imagen, se creó un logotipo que demuestra la frescura y comodidad de los productos ofrecidos por la empresa.



**Figura 1. Logotipo YAZMON**

Fuente: YAZMON

### **1.2.3. Descripción del Negocio**

Como la misión de la organización lo menciona, YAZMON se dedica a la confección y comercialización de ropa formal femenina, las prendas que se fabrican son de alta calidad y poseen procedimientos estandarizados que son cumplidos rigurosamente.

#### **1.2.3.1.1. Proceso de producción general**

Para definir el proceso general de la empresa que servirá de guía para efectuar la Auditoría de Gestión de la empresa. El proceso productivo, definido a continuación, inicia con la selección de la materia prima, actividad esencial para la obtención de un producto de calidad. En la figura se describe de manera general, las actividades que se llevan a cabo para obtener el producto listo para la venta, sin embargo no todos los productos cumplen con las mismas especificaciones, algunas de ellas se incrementarán o disminuirán.



**Figura 2. Proceso de producción de YAZMON**

### 1.2.3.1.2. Productos ofertados

YAZMON ofrece una variedad de productos que se ajustan a la demanda del mercado, los modelos y diseños varían de acuerdo a la materia prima, utilizada y la temporada del año o tendencia de la moda.

Cada producto es elaborado en ocho diferentes tallas, que van desde la 6 a la 20, adaptables a la contextura de los clientes, es necesario mencionar que para ciertos productos las tallas varían. Los productos con nombres genéricos ofertados por YAZMON son:

- Blusa manga corta
- Blusa manga larga
- Blusa manga tres cuartos
- Blusón
- Terno pantalón
- Pantalones
- Chaquetas
- Abrigos
- Conjuntos
- Faldas
- Tops

Para cada uno de los productos antes mencionados, existen diferentes modelos y variedades de texturas y acabados.

#### **1.2.3.1.3. Ubicación de la empresa**

Las instalaciones de la fábrica se encuentran localizadas en la calle Juan Bautista Aguirre S7221 y los Colorados, sector Centro-Sur de la ciudad de Quito, en este lugar se efectúan todas las actividades de YAZMON, tanto productivas como administrativas, es por ello que se considera el centro de operaciones. Dentro de su infraestructura constan las bodegas de productos terminados y materia prima, el área productiva y administrativa y además un local comercial abierto al público para ventas al por mayor y menor.

Adicional al centro de distribución o la planta, YAZMON cuenta con dos locales ubicados en el centro y sur de la ciudad de Quito, esta infraestructura sirve para poder llegar a clientes minoristas y mayoristas.

- Local 1.-Ubicado en el Centro Comercial de Mayoristas y Negocios Andinos, en la Av. Maldonado 10385 Y Químiag Km.4, sector Sur; es un local que posee alta concurrencia de distribuidores andinos y donde se concentran los compradores provenientes de varios sectores del país.
- Local 2.- Ubicado en el centro comercial Hermano Miguel, centro de Quito, en las calles Hermano Miguel y Mejía, es un local visitado por compradores minoristas y con un alto grado de concurrencia.

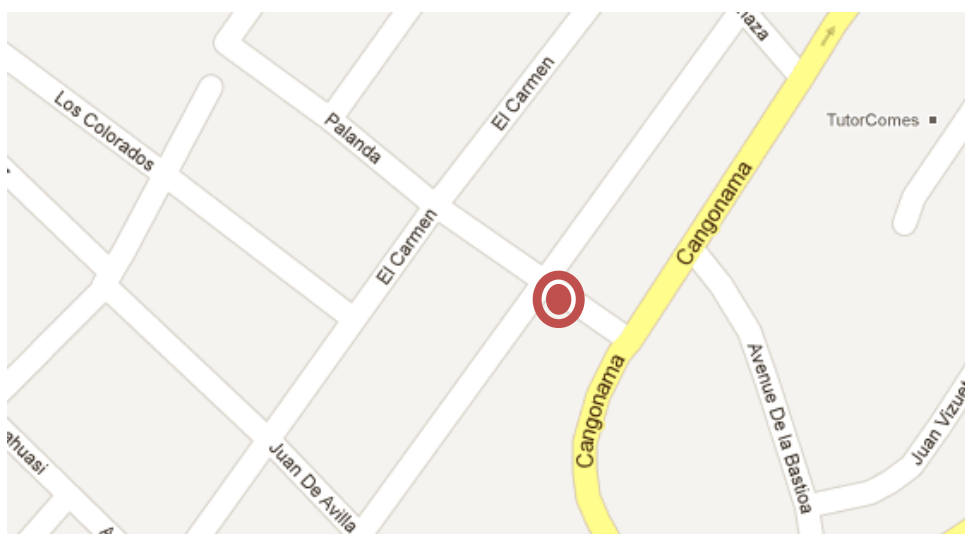


Figura 3. Localización de la planta



Figura 4. Fotos de la planta

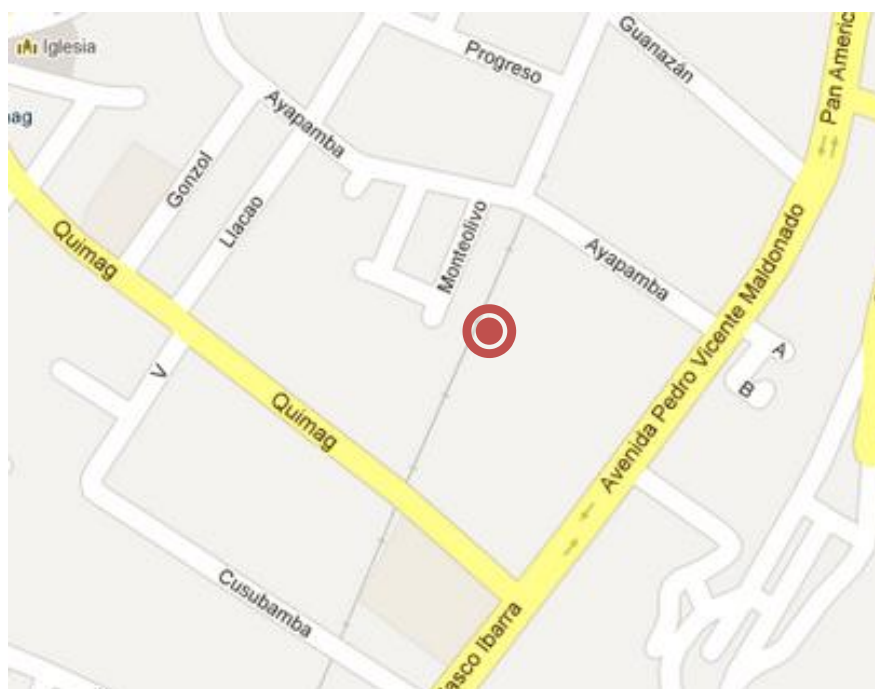
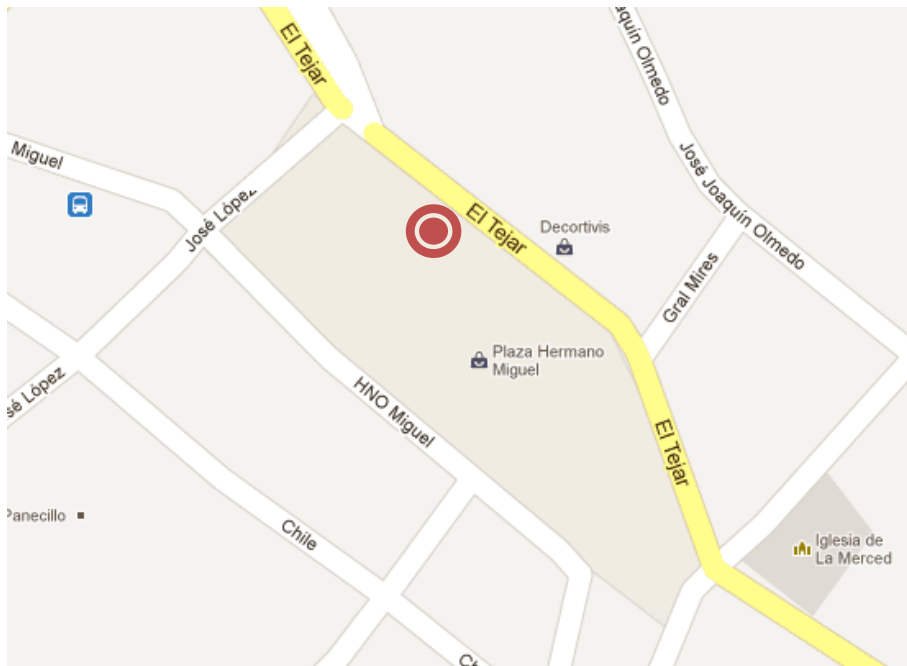


Figura 5. Localización local 1



Figura 6. Foto local 1



**Figura 7. Localización local 2**



**Figura 8. Foto local 2**



#### 1.2.4. Organigramas

Debido a que todas las empresas cuentan con una estructura organizacional que refleja una división ordenada y adecuada de las unidades de trabajo que la componen, es necesario el realizar su manejo basándose en el uso de los organigramas.

Según las opiniones de ciertos autores representativos y destacados tenemos:

- De acuerdo a la definición de Benjamín Franklin “Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen”.
- Con respecto a la definición que Munch Galindo y García Martínez, “...los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, existentes dentro de ella”.

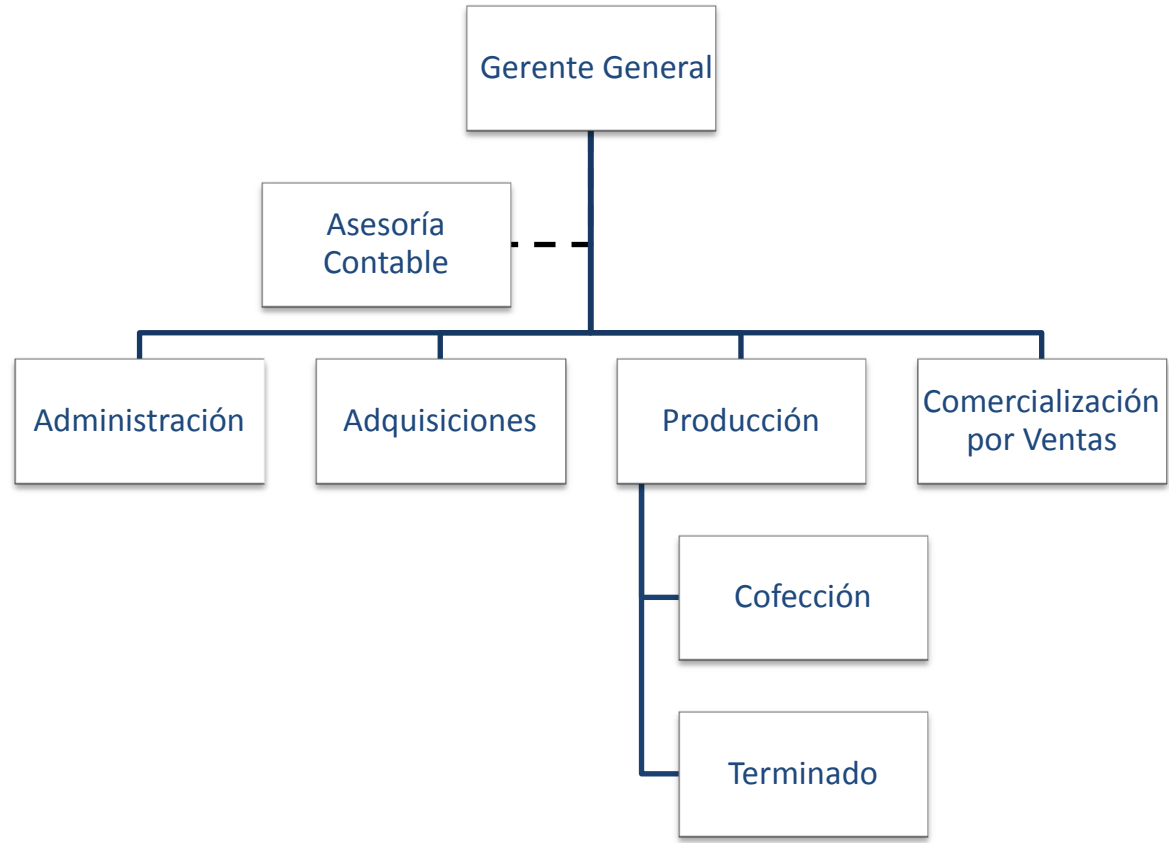
La finalidad de los organigramas es la de expresar y transmitir de manera gráfica y objetiva la composición de una organización, así como también indica los vínculos existentes entre los diversos departamentos de acuerdo a las líneas de autoridad porque ayudan a descubrir posibles dispersiones, duplicidad de funciones, relaciones de dependencia y de niveles y tramos insuficientes o excesivos de supervisión y control. Los organigramas constituyen en sí una fuente autorizada de consulta con fin de información.

#### **1.2.4.1. Organigrama Estructural**

Los organigramas estructurales son los organigramas más comunes en la gestión pública y en aquellas organizaciones medianas y grandes, debido a que los organigramas del tipo estructural permiten la visualización adecuada de los órganos, las relaciones formales que los vinculan y las diversas jerarquías existentes entre las mismas de los funcionarios de una entidad. Mediante los organigramas estructurales se puede observar de manera más rápida el ámbito de control de cada unidad, las relaciones formales y los niveles jerárquicos que componen la estructura organizacional de la empresa. (Administración, 2011)

Al ser una microempresa, YAZMON no cuenta con una estructura compleja; mantiene un organigrama lineal que se encuentra enfocado en las cuatro principales áreas de la empresa, que son: Abastecimiento, Ventas, Producción y Administración.

El Gerente General es el que toma las decisiones de la organización y se apoya en la cabeza de cada área. El organigrama estructural es el siguiente:



**Figura 9. Organigrama estructural YAZMON**

Fuente: YAZMON

#### **1.2.4.2. Organigrama Funcional**

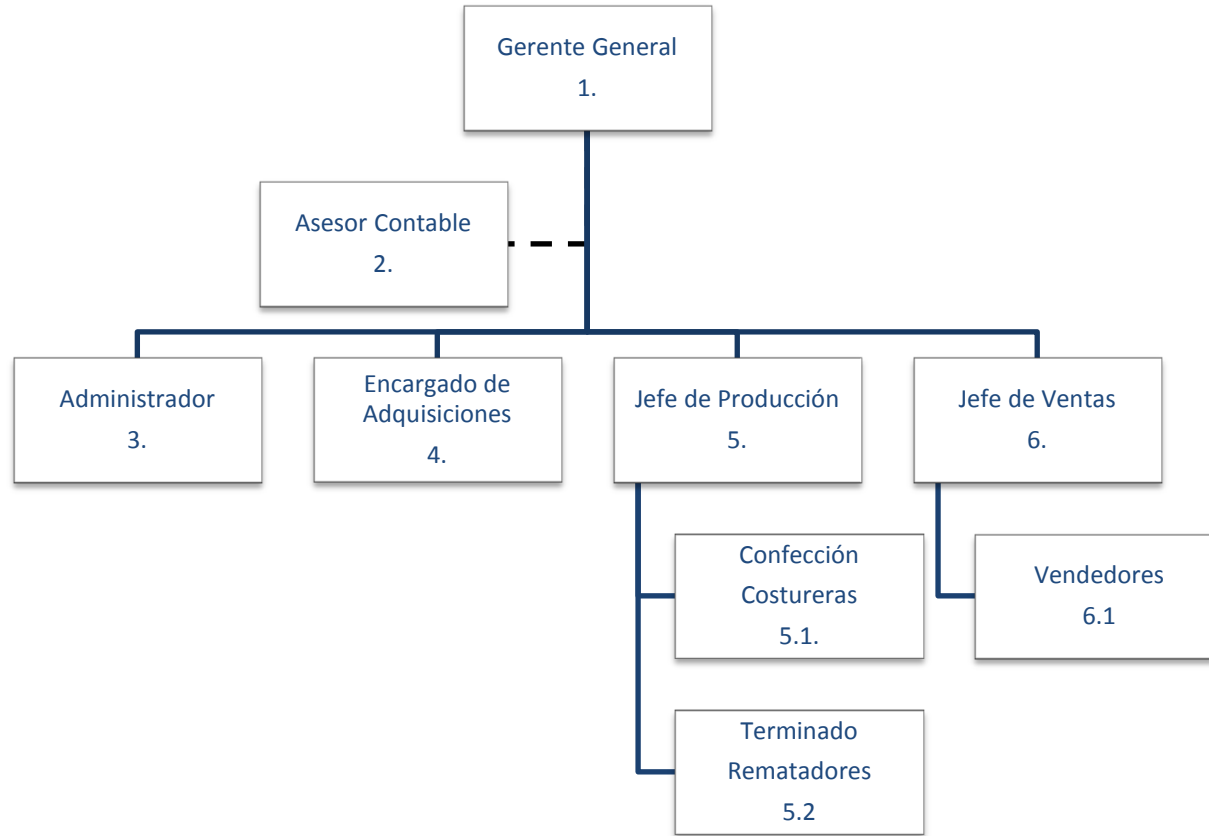
Los organigramas funcionales son también denominados y conocidos como organigramas por funciones y actividades, razón por la cual indican las principales actividades o funciones que desarrolla cada órgano de la entidad.

La información que brinda este tipo de organigramas es mucho mejor y más detallada que la que aporta los organigramas estructurales, ya que estos solo permiten apreciar a simple vista la división del trabajo en la organización, más no las diversas funciones o actividades a realizar.

Estos organigramas presentan como inconveniente que es difícil su diseño en un formato reducido debido a que se realizan en forma parcial. Sirven y son usados en el desarrollo de estudios de diagnóstico y reorganización administrativa de la compañía. (Administración, 2011)

Por lo expuesto, se puede afirmar que en los organigramas funcionales se visualiza la división del trabajo en función de la especialización, una de las características es que da y permite una mayor rapidez en cuanto a los procesos, y a su vez es muy utilizado al dividir por departamentos a la entidad.

El organigrama funcional tiene como fundamento el estructural y en este se definen las principales funciones de cada unidad administrativa.



**Figura 10. Organigrama funcional YAZMON**

Fuente: YAZMON

Las funciones definidas para el organigrama definido anteriormente, se tiene que:

1. **Gerente General:**

- Supervisar las actividades de las áreas de la empresa.
- Controlar el funcionamiento normal de las actividades.
- Planificar y establecer metas de la empresa.
- Autorizar la emisión de recursos.
- Suministrar recursos económicos para las diferentes actividades.
- Representar a la Organización.

2. **Asesor Contable:**

- Solicitar la información contable de la empresa
- Realizar los registros contables
- Llevar la contabilidad.
- Elaborar balances
- Presentar al Gerente General los balances.

3. **Administrador**

- Revisar el presupuesto.
- Definir los recursos necesarios para todos los procesos de la empresa.
- Controlar las necesidades del recurso humano.
- Efectuar pagos a los empleados.
- Efectuar declaraciones tributarias.
- Controlar que las actividades de la empresa se encuentren en correcto funcionamiento.

4. **Encargado de Abastecimiento**

- Planificar compras anuales
- Buscar proveedores de calidad.
- Determinar la materia prima óptima para la producción.

- Recibir requerimientos del proceso de producción.
- Atender las necesidades de materia prima.
- Mantener una relación directa con los proveedores.
- Definir condiciones para la compra de materia prima e insumos.

## **5. Jefe de Producción**

- Controlar el proceso productivo.
- Definir los modelos a utilizar.
- Diseñar productos.
- Realizar controles de calidad a los productos elaborados.
- Supervisar las actividades en cada una de las etapas del proceso productivo.
- Receptar las necesidades de los locales comerciales.
- Controlar el inventario de productos terminados.

### **5.1. Costureras:**

- Obtener materia prima e insumos de bodega.
- Cortar moldes.
- Unir cortes de prendas.
- Elaborar de acabados.
- Pegar etiquetas.
- Colocar accesorios.

### **5.2. Rematadores:**

- Revisar terminados de las prendas.
- Colocar etiquetas de cartón.
- Planchar prendas terminadas.
- Empacar prendas para la venta.
- Clasificar prendas en bodega.
- Almacenar mercadería lista para la venta.

## **6. Jefe de Ventas**

- Supervisar las actividades del Área de Ventas.
- Controlar las necesidades de los locales comerciales.
- Establecer un contacto con el Gerente General.
- Mantener un contacto directo con los principales clientes de la empresa.
- Dirigir y capacitar a los vendedores en relación a los productos de YAZMON.
- Conocer y controlar los valores de las ventas.
- Asistir a ferias para la promoción de los productos.
- Determinar las necesidades de publicidad.
- Abastecer los locales comerciales.

### **6.1. Vendedores**

- Atender las necesidades del cliente.
- Brindar un buen servicio.
- Asesorar al cliente en lo referente a las prendas de vestir.
- Ofrecer los productos de la empresa.
- Determinar las necesidades de mercadería del local.
- Promocionar todos los productos a los clientes.

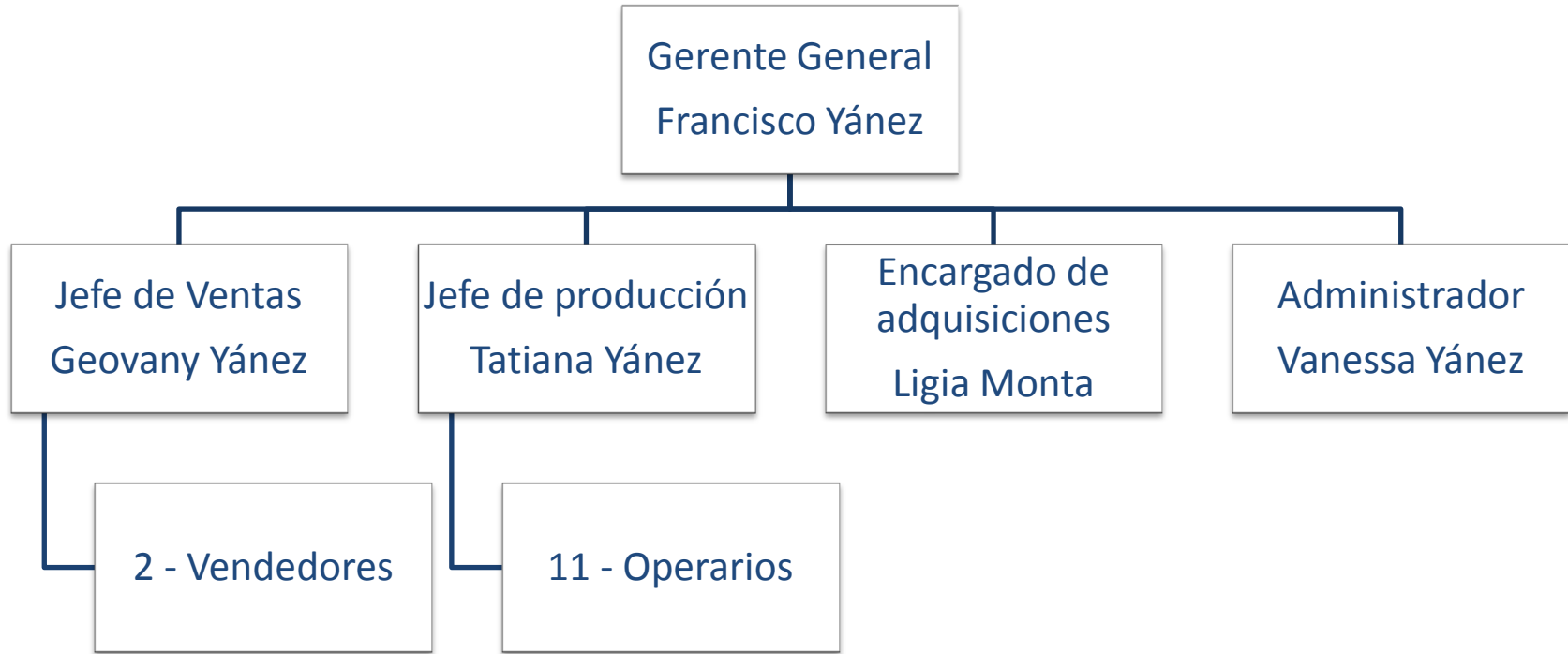


### **1.2.4.3. Organigrama de Personal**

“Los organigramas personales o personigramas, indican, además del nombre del órgano, las personas que lo integran y los cargos que ocupan. Se utilizan cuando se desea dar a conocer quienes ocupan determinados cargos, como por ejemplo ante un cambio de autoridades”. (Administración, 2011)

Al igual que el organigrama funcional, es una variación del estructural, en este se representa la distribución del personal; en algunos de los casos se indica la denominación, el cargo, nombre de la persona y cantidad de personas que lo ocupan.

Para YAZMON se ha definido el siguiente organigrama de personal:



**Figura 11.Organigrama Personal YAZMON**

Fuente: YAZMON

## **CAPÍTULO II**

### **2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

El direccionamiento estratégico se encuentra definido como el “...instrumento metodológico por el cual establecemos los logros esperados y los indicadores para controlar, identificamos los procesos críticos dentro de la gestión, los enfoques, y demás áreas importantes que tengan concordancia con la misión, la visión, y los objetivos establecidos. (Beltrán, 2009)

Es decir esta herramienta se relaciona con los elementos esenciales para llevar a cabo las actividades de una empresa.

La empresa cuenta con un direccionamiento estratégico, actualizado y acorde a las circunstancias de la empresa, además considera aspectos fundamentales para el adecuado desarrollo en el medio externo e interno (medio laboral); elementos como la misión, visión, objetivos, valores y políticas, comprenden lineamientos internos para la consecución de metas organizacionales.

#### **2.1. MISIÓN**

La misión representa la identidad y personalidad de una empresa tanto en el momento actual como en el futuro y a su vez permite diferenciarla respecto a las demás, debido a esto consiste en la razón de ser de la entidad.

Una declaración de la misión identifica el alcance que tienen las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado. Ésta responde la pregunta básica que hacen todos los estrategas: ¿Cuál es

nuestro negocio? Un enunciado claro de la misión describe los valores y las prioridades de una organización. (David, 2008)

Toma en cuenta los siguientes aspectos:

- **Para quién:** Es decir los clientes o el segmento de mercado al que está dirigido nuestro producto o servicio.
- **Qué hace:** Reconocer cuáles son las necesidades o expectativas de los clientes que vamos a satisfacer con nuestro producto o servicio.
- **Cómo se hace:** Es decir cuáles son las características o habilidades que hacen que nuestra organización sea diferente de las demás.

***“Somos una empresa que realiza el diseño y la confección de prendas de vestir casuales para la mujer ecuatoriana, con un talento humano comprometido y de alto desempeño, que trabaja con honestidad y responsabilidad, para garantizar calidad y precios competitivos a nuestros clientes.”***

## 2.2. VISIÓN

En la actualidad las organizaciones redactan una declaración de la visión que responde a la pregunta ¿en qué nos queremos convertir?. Elaborar la declaración de la visión a menudo se considera como el primer paso en la planeación estratégica, que precede incluso al desarrollo de una declaración de la misión.

Permite establecer un rumbo que le permita mejorar la posición actual de la organización en un determinado horizonte de tiempo. La visión es una declaración formal de lo que la empresa trata de lograr a futuro, esta se la formula generalmente en base a ciertos aspectos como: (David, 2008)

- Horizonte de tiempo
- Posicionamiento en el mercado
- Ámbito de acción
- Valores
- Principios organizacionales
- Negocio

La visión de la empresa YAZMON fue definida en el año 2012 y mantiene una proyección al 2015.

***“Para el 2015, ser una empresa consolidada en el mercado ecuatoriano que trabaje bajo lineamientos estratégicos establecidos y procesos productivos estandarizados, liderando nuevas tendencias de moda, para penetrar en mercados internacionales.”***

### **2.3. OBJETIVOS DE YAZMON**

Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros. En una empresa con muchas divisiones se deben establecer objetivos por la compañía entera y para cada una de las divisiones. (David, 2008)

Los objetivos que se detallan a continuación, han sido identificados para el año 2013 por el Gerente General y abarca a todas las actividades y departamentos de la empresa:

**OBJETIVO GENERAL:**

Incrementar las ventas de ropa femenina en un 10% anual, con el fin de posicionarse en el mercado nacional.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Incrementar la capacidad de la empresa tanto en infraestructura, como en recurso humano para expandir nuestra cartera de productos y abarcar un mayor mercado.
- Generar procesos de mejoramiento continuo que acerquen a la organización a elevar su participación en el mercado.
- Innovar nuestra tecnología y nuestros productos, y capacitar al personal constantemente.
- Satisfacer las necesidades de la demanda de ropa femenina, distribuyéndolos de manera eficaz y brindando atención personalizada al cliente.
- Realizar evaluaciones periódicas a todos los procesos de la organización.

**2.4. POLÍTICAS**

Las políticas de una organización son el medio que se usará para alcanzar los objetivos anuales. Entre otras cosas, las políticas incluyen los lineamientos, las reglas y los procedimientos establecidos para reforzar las actividades a efecto de alcanzar los objetivos enunciados. Las políticas sirven de guía para tomar decisiones y abordan situaciones reiterativas o recurrentes. (David, 2008)

Básicamente las políticas son enunciados generales que guían, canalizan el pensamiento o la acción en la toma de decisiones. Las políticas de una organización delimitan el área dentro de la cual se deben tomar las decisiones pertinentes y a su vez deben estar de acuerdo y en concordancia con los objetivos, debido a que las políticas permiten que los administradores definan autoridad a la vez que mantienen el control en la organización. Las políticas son además principios generales o filosofías que sirven para orientar la acción del grupo de trabajo u organismo social.

Las políticas bajo las cuales se efectúan las actividades y se elaboran los productos son las siguientes:

- Realizar el trabajo con excelencia, de manera eficiente y con calidad humana.
- Entregar productos sin falla, siempre a tiempo.
- Nuestros clientes son lo más importante.
- Nuestros diseños están a la vanguardia de la moda femenina.
- Brindar un trato justo, equitativo y con esmero a clientes y empleados.
- Hacer de la organización un lugar agradable para trabajar.

## **2.5. PRINCIPIOS Y VALORES**

### **2.5.1. Principios**

En términos generales los principios organizacionales son fundamentales y representan a las filosofías que describen la forma, en que una organización se conduce para cumplir con su misión propuesta. (Vargas H., s/f)

Los principios bajo los cuales trabaja la empresa YAZMON son:



**Figura 12.Principios de YAZMON**

- **Solidaridad:**  
Sobresaltar la unidad y en el cumplimiento de metas e intereses comunes.
- **Respeto:**  
Respeto Llevar a cabo actividades que consideren el adecuado trato de las personas y el medioambiente.
- **Lealtad:**  
Incentivar el compromiso con la empresa y con el cliente.
- **Creatividad:**  
Innovar los productos ofertados en base a los requerimientos de la demanda.
- **Responsabilidad:**  
Cada uno de los miembros de la empresa, se hace responsable por sus actividades y los resultados que arrojen las mismas.
- **Integridad:**



Referida a efectuar y entregar productos con características de excelencia.

### 2.5.2. Valores

De acuerdo a la definición de Gibson, Ivancevich y Donnelly los valores organizacionales se aplican a la administración “en el contexto del rol o papel que juegan los valores en el proceso de toma de decisiones, se sabe que son guías que las personas usan cuando se enfrentan a situaciones de elección. Se reflejan en el comportamiento de quienes las toman, incluso previo a la toma de decisiones, durante la elección de alternativas y en la puesta en marcha de la alternativa escogida” (Vargas H., s/f).

Por esta razón en síntesis los valores constituyen una parte fundamental de la personalidad de los individuos, pero existen de tal forma que los individuos pueden clasificarlos, particularizarlos y jerarquizarlos, lo que implica la existencia de sistemas de valores para fundamentar y motivar ciertos comportamientos.

Los valores que demuestra la empresa YAZMON se encuentran definidos en la siguiente figura.



**Figura 13. Valores de YAZMON**

- **Puntualidad**  
Entrega de la mercadería bajo el concepto justo a tiempo.
  
- **Compromiso con el cliente y con la empresa:**  
La empresa mantiene el deber de cumplir de la mejor manera las necesidades del cliente.
  
- **Servicio al Cliente:**  
Atender a todos los clientes con excelencia y proporcionando un servicio personalizado.
  
- **Conocimiento del mercado:**  
Mantenerse siempre a la vanguardia en tecnología y actualizaciones de la moda, lo que proporciona elementos para competir en el mercado.
  
- **Motivación:**  
Contar siempre con un personal motivado y capacitado para la adecuada ejecución de las actividades cotidianas.
  
- **Unidad:**  
Generar un equipo de trabajo funcional y comprometido con la empresa.

## CAPÍTULO III

### 3. ANÁLISIS SITUACIONAL

#### 3.1. ANÁLISIS INTERNO

“El ambiente interno de la organización comprende todas las fuerzas que actúan dentro de la organización con implicaciones específicas para la dirección del desempeño de la misma.” (*Samuel C. Certo, 1997*)

##### 3.1.1. Descripción de los Procesos Productivos

Los procesos de la empresa YAZMON se encuentran definidos a través de un manual de procesos, para ello se maneja el siguiente esquema de mapa de procesos:

Cada uno de los macro procesos, identificados como operativos, serán motivo de la auditoría, debido a que representan el motor de la empresa y se los puede considerar como críticos.

Los macro procesos que se identificaron como operativos, con sus respectivos procesos y sub procesos, son:

- A. Recepción de Necesidades
  - A.1. Actualización de Catálogos y Elaboración de moldes
  - A.2. Abastecimiento de locales comerciales
  - A.3. Recepción de Pedidos de Clientes
  
- B. Producción y terminado del producto
  - B.1. Ingreso del Pedido

B.2. Ajustes de diseño

B.3. Fabricación de Prendas

B.3.1. Confección de prendas

B.3.2. Terminado de prendas

C. Distribución y ventas

C.1. Clasificación y Comercialización de pedidos

D. Gestión Administrativa

D.2. Gestión de insumos y Materia Prima



**Figura 14. Mapa de Procesos**

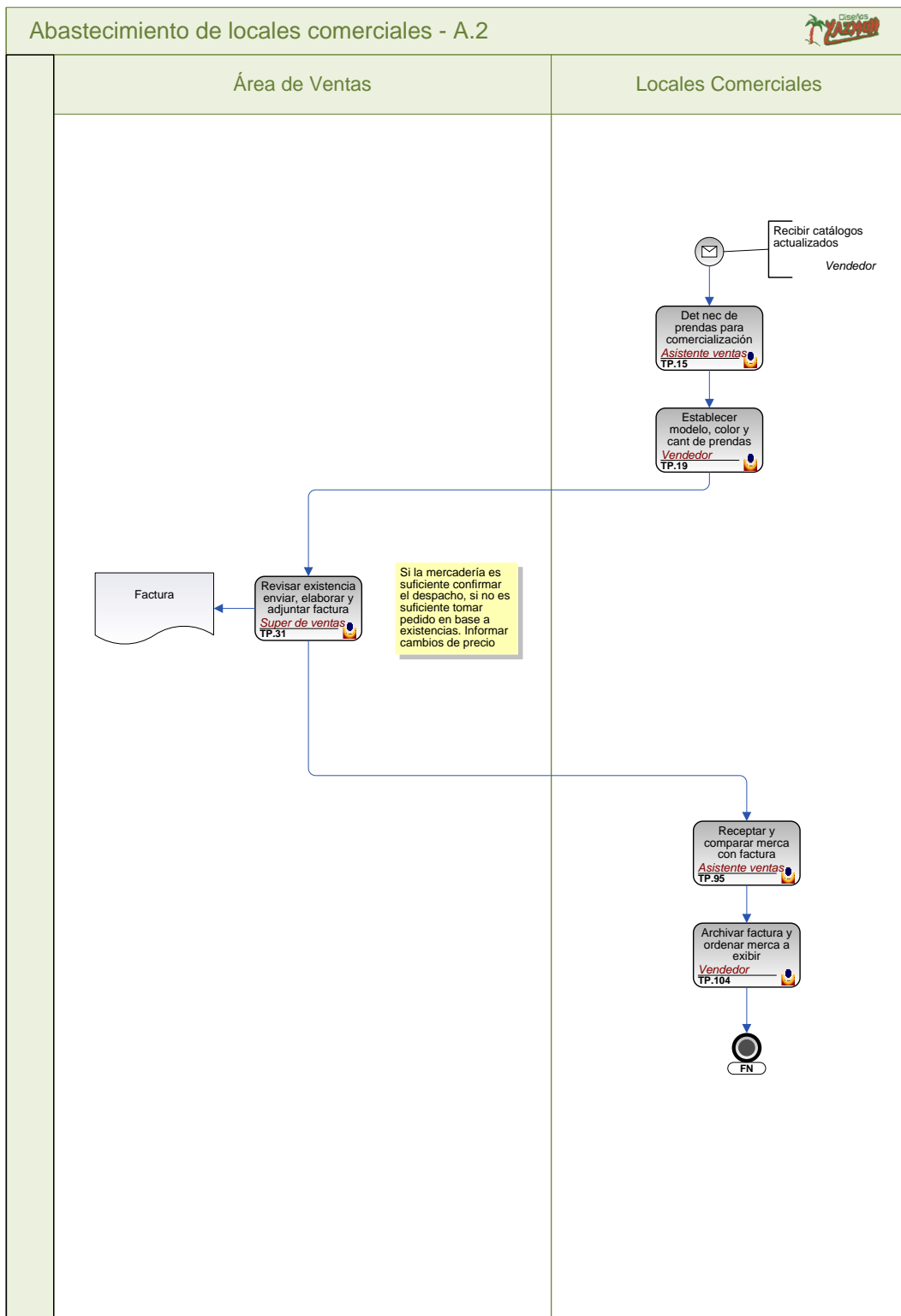
Fuente: Manual de procesos YAZMON

Para efectos de una descripción interna de la empresa se clasificará cada uno de los procesos en las áreas que componen el proceso productivo.

### 3.1.1.1. Área de Abastecimiento

En el Área de Abastecimiento se ejecutan las actividades que corresponden a la adquisición de materia prima e insumos, además de la coordinación del abastecimiento de productos terminados, a cada uno de los locales de la cadena YAZMON; para ello se encuentra a cargo de esta área los siguientes procesos:

Proceso No. 1:	A.2. Abastecimiento de locales comerciales
<b>Objetivo:</b>	Colocar mercadería nueva todas las semanas en cada local comercial para que de esta manera exista stock para que cada cliente tenga siempre algo nuevo para elegir dependiendo de sus necesidades.
El proceso de abastecimiento de locales consiste en, inicialmente, determinar la necesidad considerando aspectos puntuales de cantidad, tipo de prenda y características; además se controla las existencias de producto terminado y el envío correspondiente.	



**Figura 15. Flujograma Proceso A.2. Abastecimiento de locales comerciales**

Fuente: Manual de Procesos YAZMON

Proceso No. 2	D.2. Gestión de insumos y Materia Prima
<b>Objetivo:</b>	Adquirir insumos de buena calidad y un precio justo, que tengan estándares de calidad los cuales utilizaremos para la elaboración de nuestro producto cumpliendo así con las especificaciones de nuestros clientes
<p>La gestión de insumos es el proceso base del Área de Abastecimiento y en sí es el que abastece a la empresa para cubrir las necesidades de producción.</p> <p>En este proceso se prevé los requerimientos de materia prima e insumos, para lo cual se establece un contacto directo con los proveedores; además de se ejecutan actividades como las de negociación, inspección y almacenamiento de los respectivos productos.</p>	



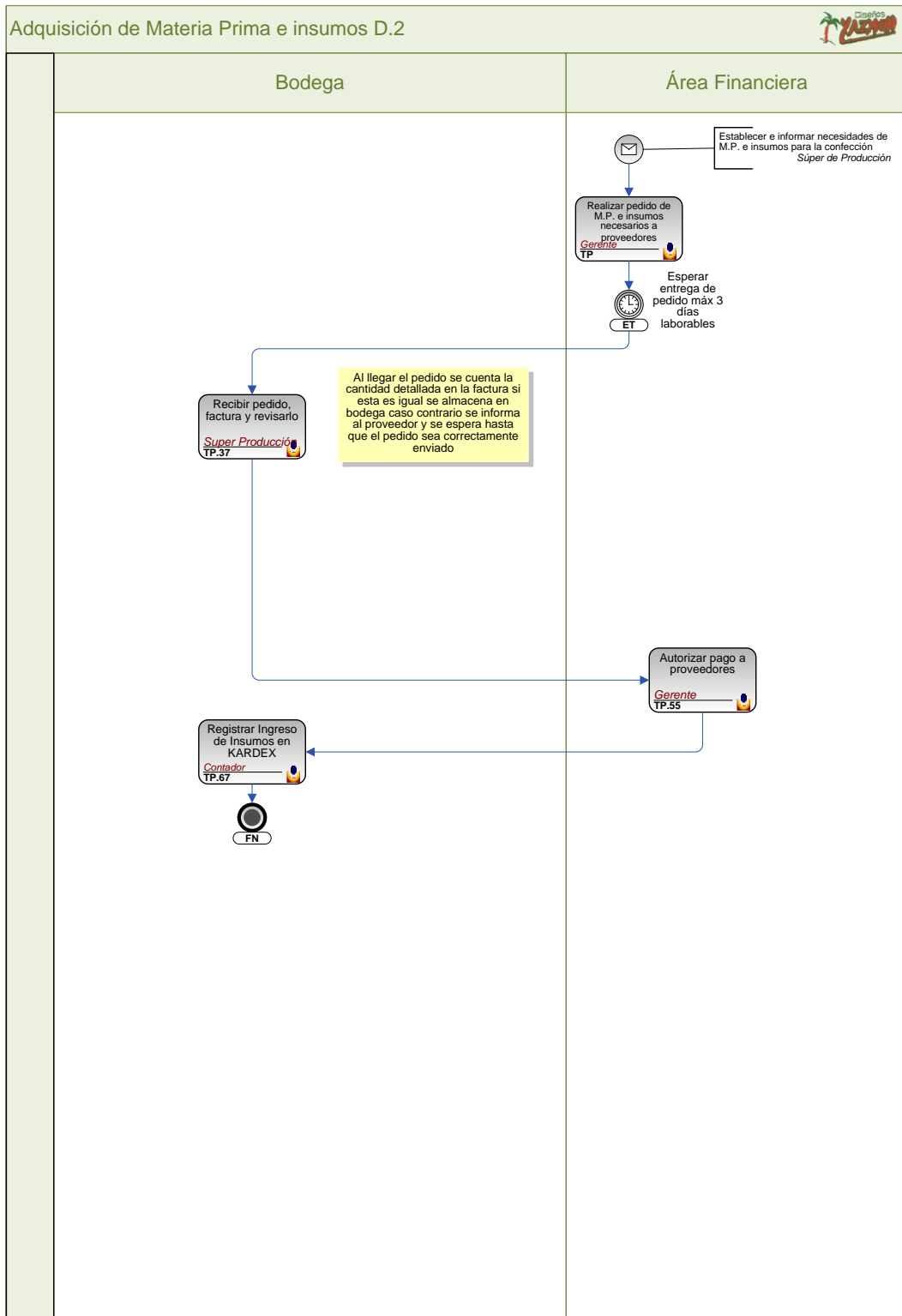


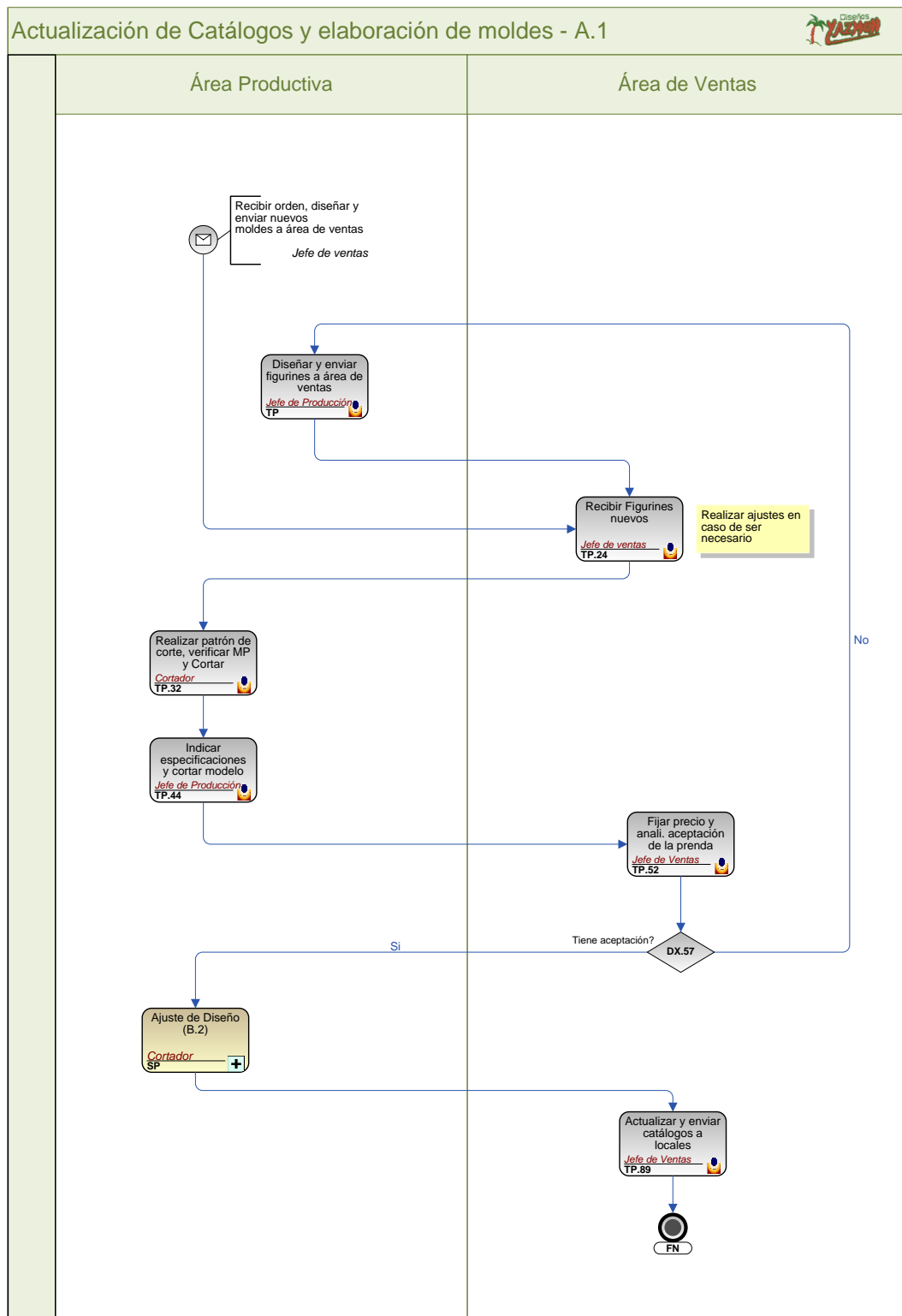
Figura 16. Flujograma Proceso D.2. Gestión de insumos y Materia Prima

Fuente: Manual de Procesos YAZMON

### 3.1.1.2. Área de Producción

En el área de producción de YAZMON se ejecutan todas las actividades esenciales para obtener un producto de calidad, dentro del área de producción se manejan los siguientes procesos:

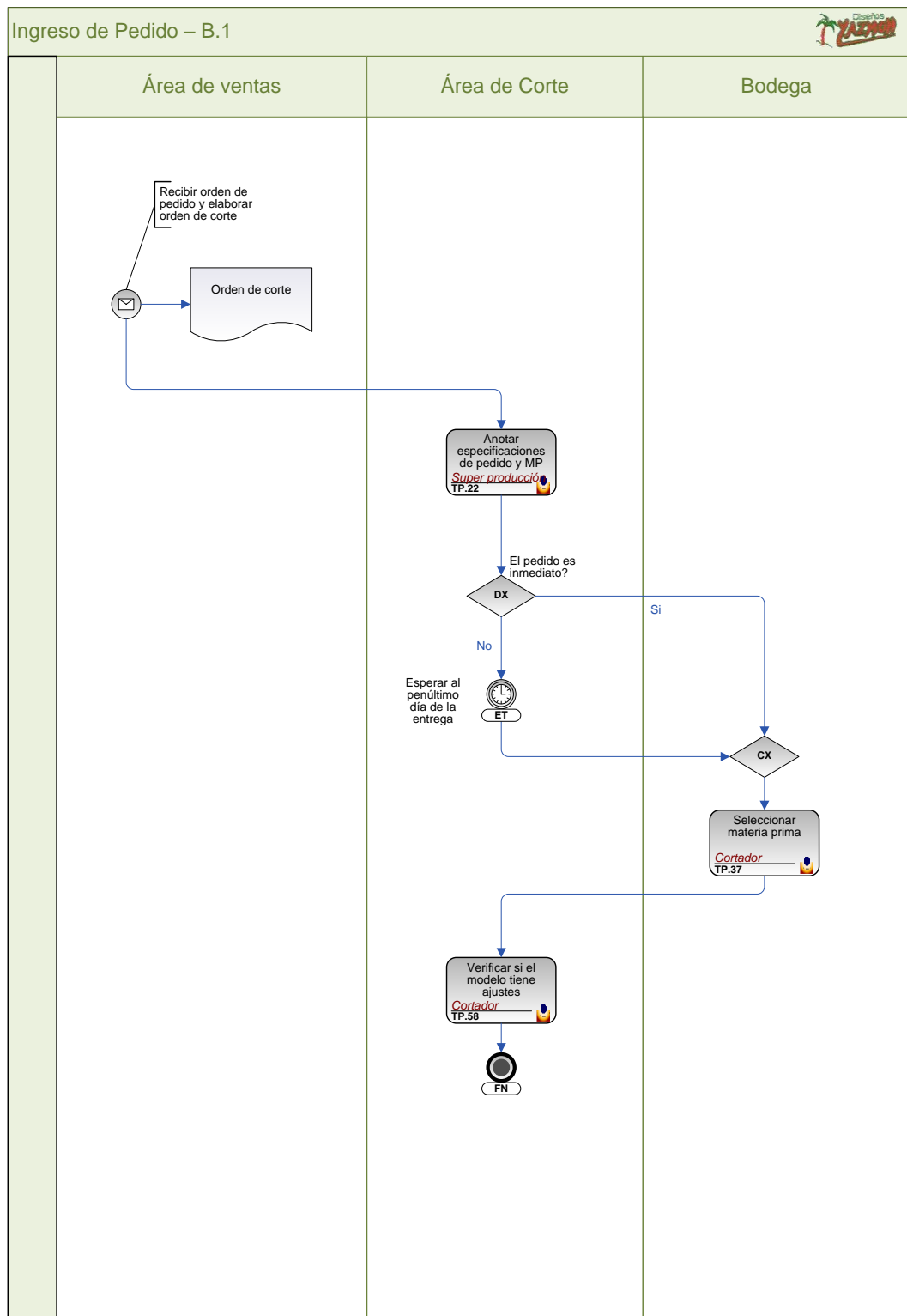
Proceso No. 1	A.1. Actualización de Catálogos y Elaboración de moldes
<b>Objetivo:</b>	Renovar periódicamente los moldes de las prendas o modificarlos, considerando el cambio constante de la moda.
Es uno de los procesos esenciales, debido a que en este se elaboran los modelos y diseños de las prendas ofertadas a los clientes. Adicionalmente, en este proceso se establecen los precios y se elaboran los catálogos de la empresa.	



**Figura 17. Flujoograma Proceso A.1. Actualización de Catálogos y Elaboración de moldes**

Fuente: Manual de Procesos YAZMON

Proceso No. 2	B.1. Ingreso del Pedido
<b>Objetivo:</b>	Elaborar el Ingreso de Pedido en base a todas las especificaciones proporcionadas por el cliente
Para el ingreso del pedido, se consideran los requerimientos del cliente, a través de la ejecución de una orden, procediendo a la solicitud de corte y, especificación y verificación de características del requerimiento.	



**Figura 18. Flujograma Proceso B.1. Ingreso del Pedido**

Fuente: Manual de Procesos YAZMON

Proceso No. 3	B.2. Ajustes de diseño
<b>Objetivo:</b>	Colocar mercadería nueva todas las semanas en cada local comercial para que de esta manera exista stock para que cada cliente tenga siempre algo nuevo para elegir dependiendo de sus necesidades.
Para la elaboración de las prendas, se considera en muchos de los casos, la modificación de diseños, ya sea por cambio de temporada o por pedido del cliente; para ello se toma como base el patrón base de las prendas y se efectúa la respectiva transformación.	

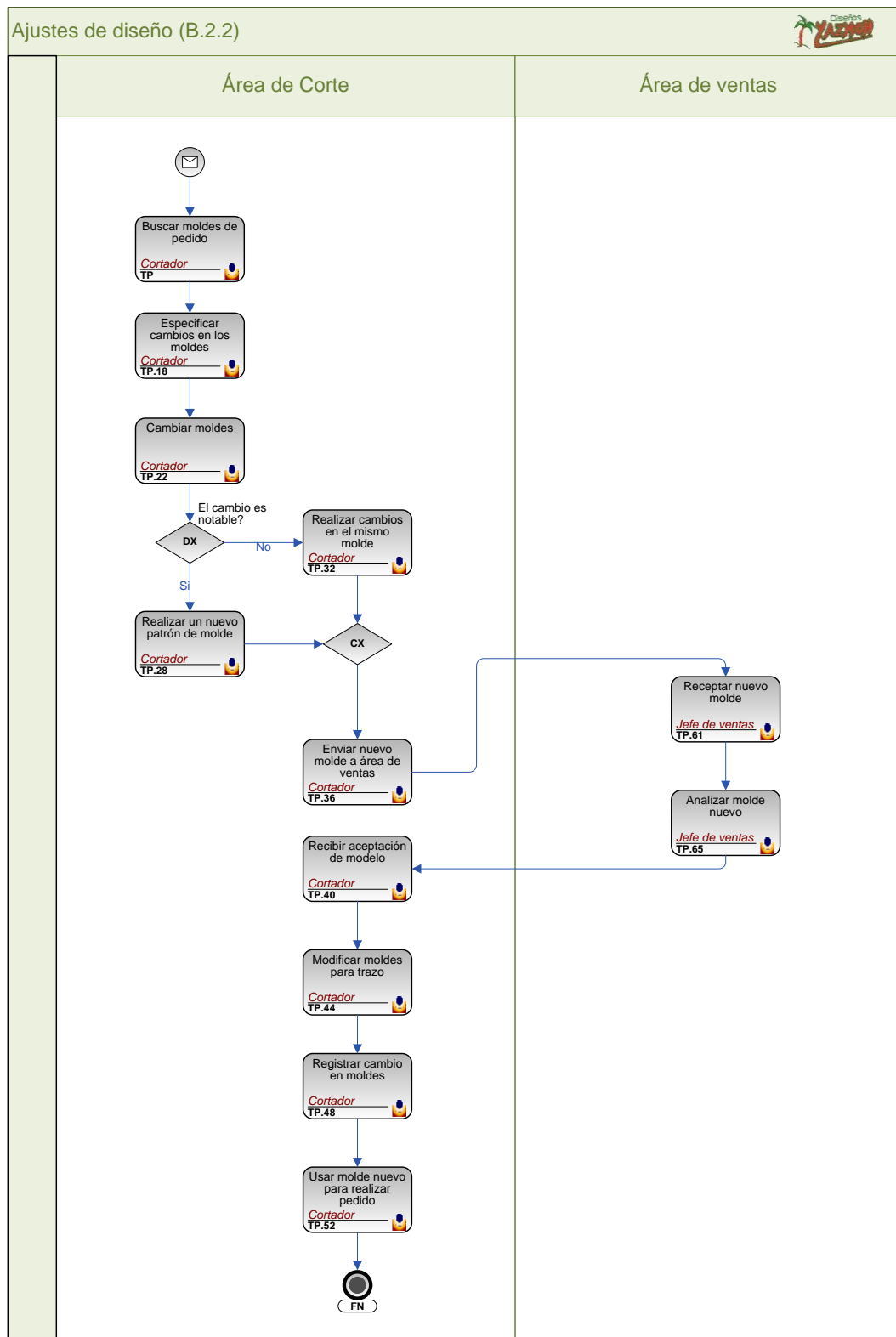
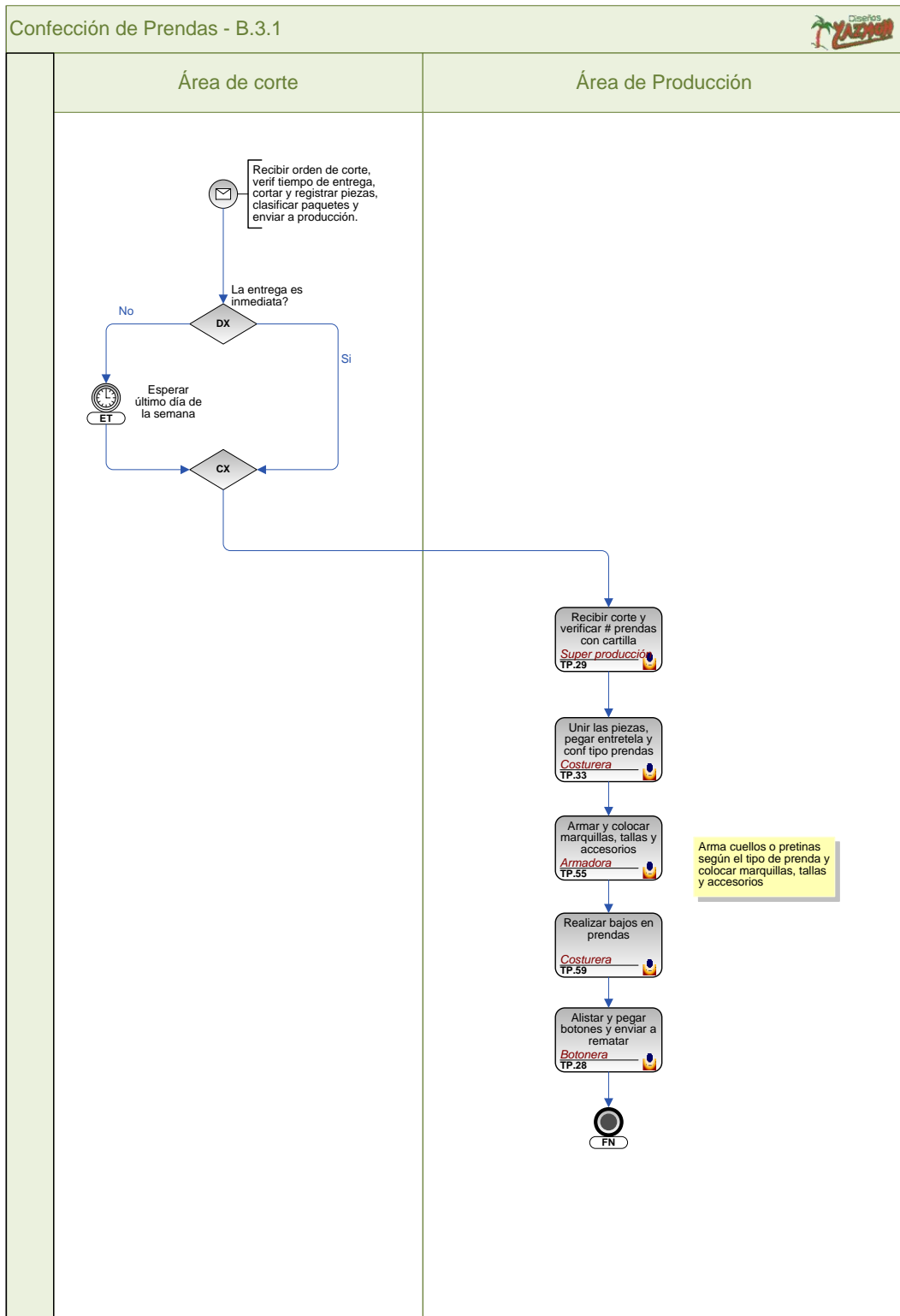


Figura 19. Flujograma Proceso B.2. Ajustes de diseño

Fuente: Manual de Procesos YAZMON

Proceso No. 4	B.3.1. Confección de prendas
<b>Objetivo:</b>	Dar forma a los paquetes de prendas realizando cada ajuste de diseño de acuerdo a los requerimientos del cliente
<p>Dentro de ejecución de los procesos relacionada a la confección de prendas, se tiene actividades encaminadas a obtener el producto final, para ello se puede determinar que las principales son:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Corte</li><li>2. Unión de partes de acuerdo al tipo de prenda, en el cual se colocan detalles propios de cada modelo; y,</li><li>3. Finalmente se colocan las etiquetas o marquillas.</li></ol>	





**Figura 20. Flujograma Proceso B.3.1. Confección de prendas**

Fuente: Manual de Procesos YAZMON

Proceso No. 5	B.3.2. Terminado de prendas
<b>Objetivo:</b>	Dar un valor a las prendas, proporcionándoles un acabado de primera calidad, listas para su comercialización
El terminado de prendas agrega acabados de calidad, rematando costuras, con el planchado de las prendas y el empacado y/o embalaje de cada una de las prendas; además se registra la mercadería terminada.	

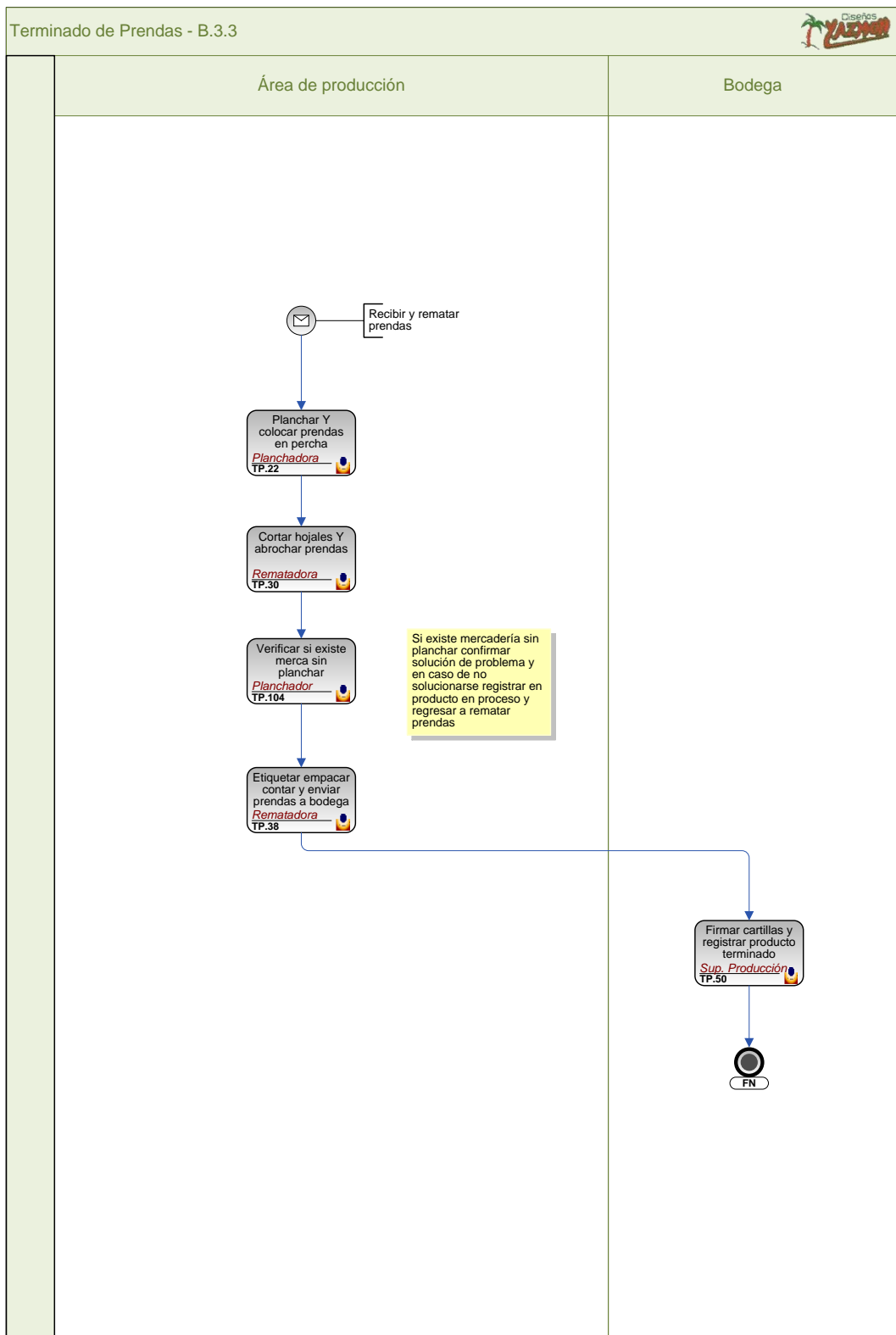


Figura 21. Flujograma Proceso B.3.2. Terminado de prendas

Fuente: Manual de Procesos YAZMON

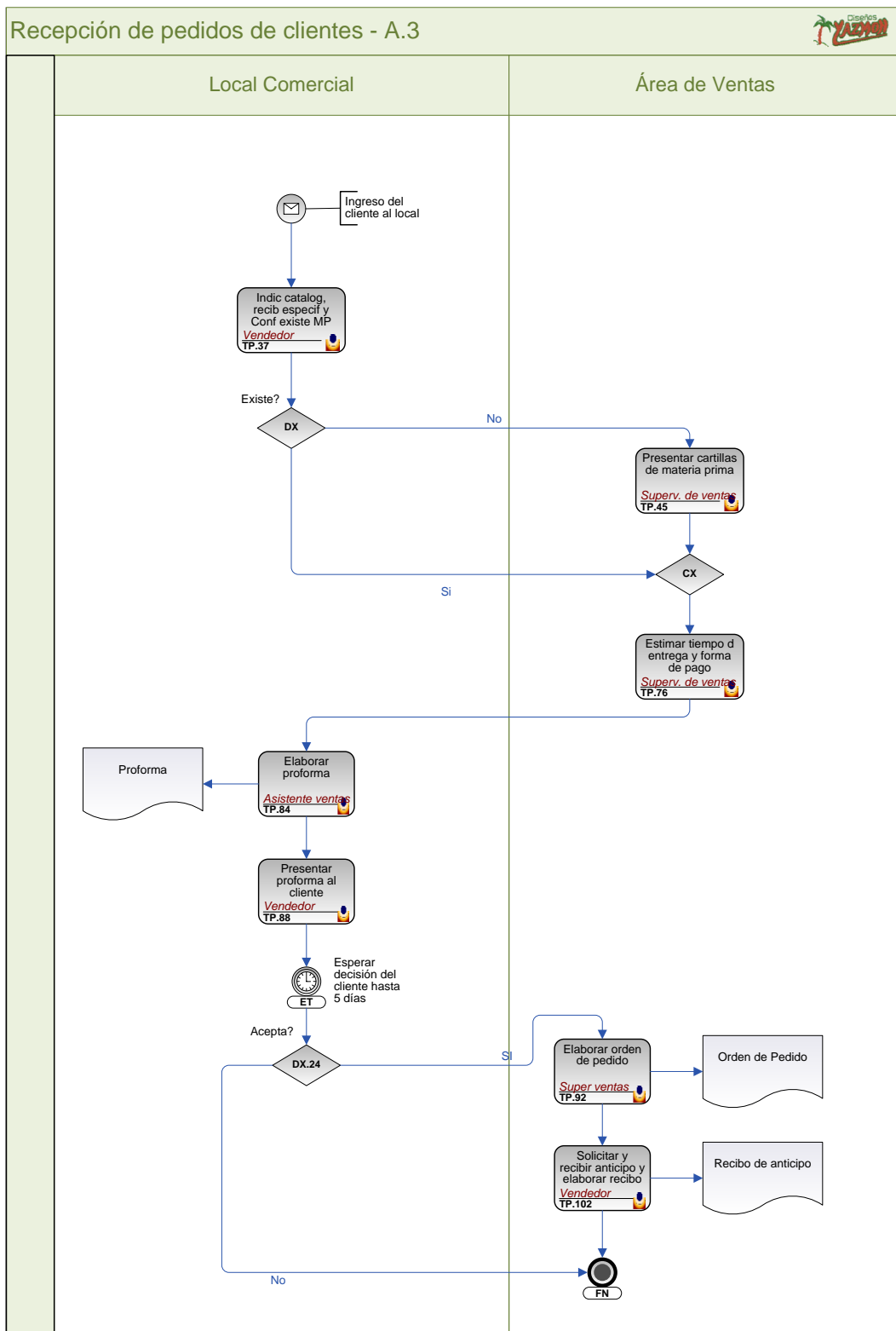
### 3.1.1.3. Área Comercialización

El Área de Comercialización se enfoca en las ventas y promoción de los productos ofertados por la empresa, para ello utiliza los siguientes canales de publicidad:

1. **Productor.**-Como empresa productora introduce la mercadería al mercado nacional, mediante pedidos específicos de los clientes.
2. **Mayoristas.**-Por ser productor, funciona como distribuidor mayorista, abasteciendo a diferentes locales comerciales.
3. **Minoristas.**-Adicionalmente YAZMON a través de los locales comerciales, ofrece a consumidores finales una gama de productos.

En el Área de Comercialización de la empresa YAZMON se ejecutan los siguientes procesos:

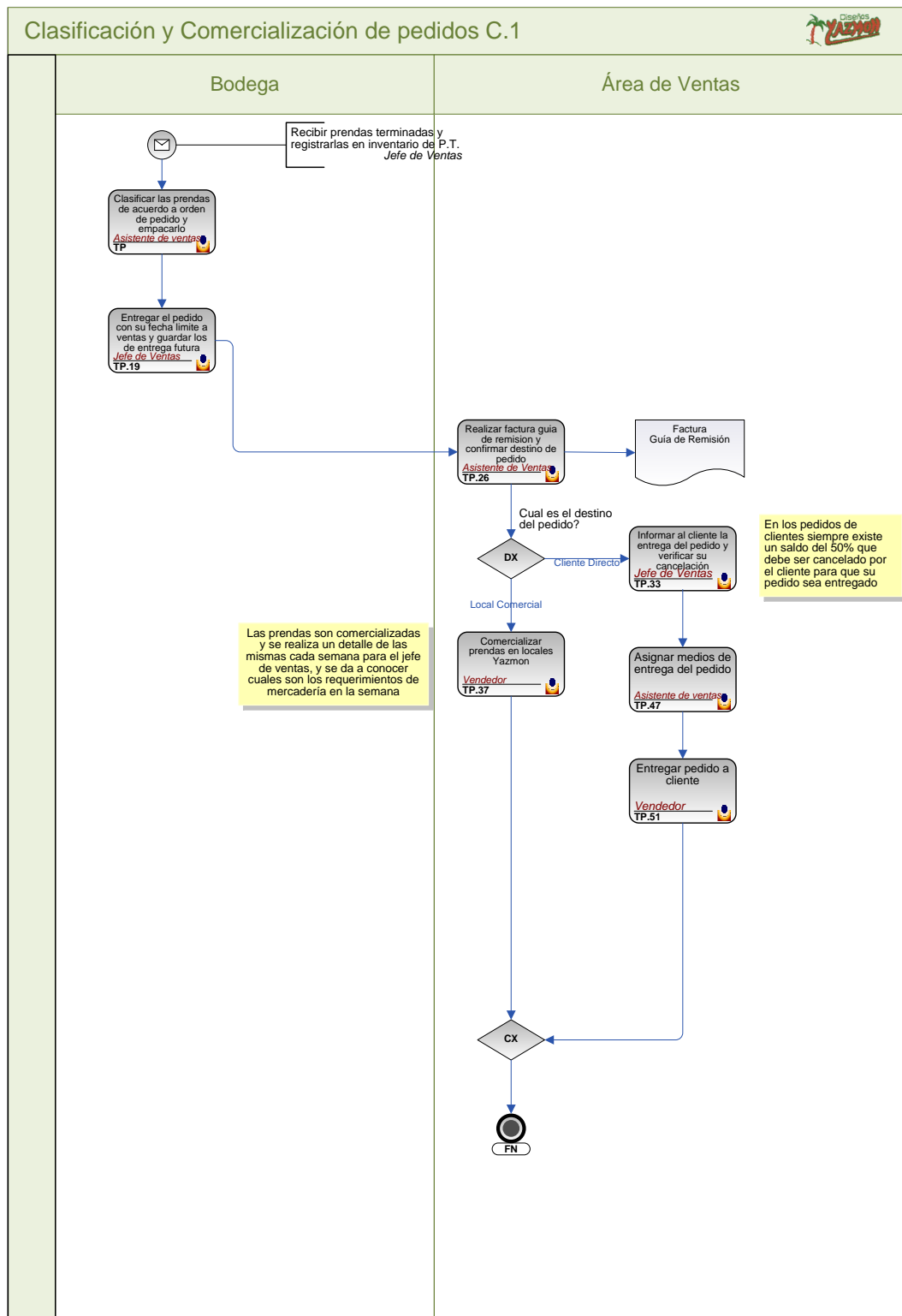
Proceso No. 1	A.3. Recepción de Pedidos de Clientes
<b>Objetivo:</b>	Satisfacer los gustos del cliente y en particular las exigencias del mercado femenino, promoviendo la innovación en diseños femeninos y el respeto con la puntualidad en el tiempo de entrega
Este proceso es el inicial para la comercialización de las prendas, es la etapa de contacto con el cliente y a través de la cual se conoce los requerimientos y se establece una negociación, donde se determina las condiciones de entrega del producto.	



**Figura 22. Flujograma Proceso A.3. Recepción de Pedidos de Clientes**

Fuente: Manual de Procesos YAZMON

Proceso No. 2	C.1. Clasificación y Comercialización de pedidos
<b>Objetivo:</b>	Evitar la confusión de pedidos y despacharlos con la mayor puntualidad posible a nuestros clientes y locales YAZMON, evitando reclamos.
Debido a que las prendas en su mayoría son al por mayor, se clasifican los pedidos y se despachan de acuerdo a la disponibilidad de inventario y a los requerimientos del cliente.	



**Figura 23. Flujoograma Proceso C.1. Clasificación y Comercialización de pedidos**

Fuente: Manual de Procesos YAZMON



## **3.2. ANÁLISIS EXTERNO**

El análisis del ambiente externo, consiste en identificar factores, sean positivos o negativos, que inciden en la organización y provienen del medio en el que se desenvuelve. (David, 2008)

Para identificar estos factores se consideran los siguientes tipos de influencias:

- Macroeconómicas
- Microeconómicas

### **3.2.1. Influencias Macroeconómicas**

Fred David en su libro Conceptos de Administración estratégica (2008), se determina que dentro de las influencias macroeconómicas existen factores que afectan el medio, dentro de estos se encuentran:

- Factor político
- Factor económico
- Factor social
- Factor legal
- Factor tecnológico:

#### **3.2.1.1. Factor Político**

En lo que refiere a factor político se consideran aspectos relevantes como leyes, reglamentos y normas, que incluyen la descripción del gobierno y sus regulaciones respecto al sector. (Fred R., 2008)

Para cualquier organización su funcionamiento y estabilidad está sujeta al cumplimiento de componentes políticos y legales, por lo tanto es necesario analizar aquellos que pueden afectar positiva o negativamente a la empresa. En cuanto al Gobierno de Rafael Correa es necesario recalcar los cambios que se han dado en la producción y comercialización de productos, esto por la política referente a las importaciones efectuada debido al déficit presentado en la balanza comercial no petrolera.

Además a través de su gobierno se han implementado varias medidas como la elevación arancelaria de bienes de consumo, fomento de las exportaciones mediante la diversificación de la oferta exportable, sustitución de importaciones a través del incentivo a fabricar en el país, entre otros.

También es importante recalcar que en junio del 2010 el Gobierno de Rafael Correa efectuó la implementación de un arancel mixto enfocado en las prendas de vestir y productos varios para el hogar, todo esto con el objetivo de aumentar la producción nacional con valor agregado y reducir los índices de desempleo en el país.

Actualmente los altos y bajos que ha tenido la política pública, es un factor relevante que afecta directamente a YAZMON, en lo que respecta a política salarial o política crediticia siendo así una amenaza con un posible impacto a futuro.

#### **3.2.1.2. Factor Económico**

Se refiere a datos económicos, como: tasas de interés, inflación, disponibilidad de ingresos, cambios en la bolsa de valores y el estado general del ciclo comercial, etc. (Fred R., 2008)

En la actualidad existen factores económicos que en general pueden afectar o favorecer las prácticas administrativas de YAZMON; por lo tanto es

necesario analizarlas a tal punto de determinar si constituyen una oportunidad o amenaza para la misma.

Es importante recalcar que el crecimiento económico se ha dado a causa del cambio de sucre a dólar como una de las razones principales para este crecimiento, ya que al ser una moneda valorada internacionalmente se ha facilitado las importaciones y las negociaciones en sí, ya que no existe el riesgo de tipo de cambio con muchos de estos países con los que se realiza las negociaciones.

Por otro lado se analiza también a “la inflación, que es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares” (Banco Central del Ecuador, 2014)

**Tabla 3. Inflación Anual**

FECHA	VALOR
Julio-31-2014	4.11 %
Junio-30-2014	3.67 %
Mayo-31-2014	3.41 %
Abril-30-2014	3.23 %
Marzo-31-2014	3.11 %
Febrero-28-2014	2.85 %
Enero-31-2014	2.92 %
Diciembre-31-2013	2.70 %
Noviembre-30-2013	2.30 %
Octubre-31-2013	2.04 %
Septiembre-30-2013	1.71 %
Agosto-31-2013	2.27 %
Julio-31-2013	2.39 %
Junio-30-2013	2.68 %
Mayo-31-2013	3.01 %
Abril-30-2013	3.03 %
Marzo-31-2013	3.01 %
Febrero-28-2013	3.48 %
Enero-31-2013	4.10 %
Diciembre-31-2012	4.16 %
Noviembre-30-2012	4.77 %
Octubre-31-2012	4.94 %
Septiembre-30-2012	5.22 %
Agosto-31-2012	4.88 %

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

**Tabla 4: Inflación Mensual**

FECHA	VALOR
Julio-31-2014	0.40 %
Junio-30-2014	0.10 %
Mayo-31-2014	-0.04 %
Abril-30-2014	0.30 %
Marzo-31-2014	0.70 %
Febrero-28-2014	0.11 %
Enero-31-2014	0.72 %
Diciembre-31-2013	0.20 %
Noviembre-30-2013	0.39 %
Octubre-31-2013	0.41 %
Septiembre-30-2013	0.57 %
Agosto-31-2013	0.17 %
Julio-31-2013	-0.02 %
Junio-30-2013	-0.14 %
Mayo-31-2013	-0.22 %
Abril-30-2013	0.18 %
Marzo-31-2013	0.44 %
Febrero-28-2013	0.18 %
Enero-31-2013	0.50 %
Diciembre-31-2012	-0.19 %
Noviembre-30-2012	0.14 %
Octubre-31-2012	0.09 %
Septiembre-30-2012	1.12 %
Agosto-31-2012	0.29 %

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

Mediante las tablas anteriores se puede observar que la inflación a través de los años, ha venido acompañada de un crecimiento acelerado del dinero, de inconsistencias en la fijación de precios, así como también por déficit fiscal, entre otras. La inflación en la economía ecuatoriana a través de los años ha venido afectando a la actividad económica del país, la empresa YAZMON se ha enfrentado a esta adversidad como muchas empresas de este sector.

“Una vez que la inflación se propaga, resulta difícil que se le pueda atribuir una causa bien definida.” (Banco Central del Ecuador, 2014)

Otro factor importante que se debe analizar es la tasa de Interés, denominada como el pago realizado por el uso del dinero de otra persona, conocida como el precio del dinero. La Tasa de Interés Activa definida como el interés que se gana mediante una inversión, mientras que la tasa de Interés Pasiva es el interés que se paga por un crédito. Una vez definidas las tasas de interés, a continuación se muestran los porcentajes actualmente vigentes para los mismos:

**Tabla 5. Tasas de Interés Activa y Pasiva**

FECHA	VALOR	FECHA	VALOR
Agosto-31-2014	5.14 %	Agosto-31-2014	8.16 %
Julio-30-2014	4.98 %	Julio-30-2014	8.21 %
Junio-30-2014	5.19 %	Junio-30-2014	8.19 %
Mayo-31-2014	5.11 %	Mayo-31-2014	7.64 %
Abril-30-2014	4.53 %	Abril-30-2014	8.17 %
Marzo-31-2014	4.53 %	Marzo-31-2014	8.17 %
Febrero-28-2014	4.53 %	Febrero-28-2014	8.17 %
Enero-31-2014	4.53 %	Enero-31-2014	8.17 %
Diciembre-31-2013	4.53 %	Diciembre-31-2013	8.17 %
Noviembre-30-2013	4.53 %	Noviembre-30-2013	8.17 %
Octubre-31-2013	4.53 %	Octubre-31-2013	8.17 %
Septiembre-30-2013	4.53 %	Septiembre-30-2013	8.17 %
Agosto-30-2013	4.53 %	Agosto-30-2013	8.17 %
Julio-31-2013	4.53 %	Julio-31-2013	8.17 %
Junio-30-2013	4.53 %	Junio-30-2013	8.17 %
Mayo-31-2013	4.53 %	Mayo-31-2013	8.17 %
Abril-30-2013	4.53 %	Abril-30-2013	8.17 %
Marzo-31-2013	4.53 %	Marzo-31-2013	8.17 %
Febrero-28-2013	4.53 %	Febrero-28-2013	8.17 %
Enero-31-2013	4.53 %	Enero-31-2013	8.17 %
Diciembre-31-2012	4.53 %	Diciembre-31-2012	8.17 %
Noviembre-30-2012	4.53 %	Noviembre-30-2012	8.17 %
Octubre-31-2012	4.53 %	Octubre-31-2012	8.17 %
Septiembre-30-2012	4.53 %	Septiembre-30-2012	8.17 %

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

Una vez analizados los puntos anteriores, el factor económico finaliza con el estudio del PIB, en cual analiza el valor monetario de toda la producción corriente de bienes y servicios del país durante un año, el PIB PERCÁPITA en cambio es la producción repartida para toda la población (PIB / Número de habitantes). El PIB Y el PIB PERCÁPITA a través de los años han variado como se observa en el siguiente gráfico, desde el año 2004 al 2014, en este último año se dio un incremento del 5,98% en el PIB PERCÁPITA.



Real	Anterior	Mayor	Menor	Fechas	Unidad	Frecuencia
90.02	84.04	90.02	1.00	1960 - 2013	USD millones	Anual
Ecuador - PIB - 2014						

**Figura 24: Producto Interno Bruto**

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

### 3.2.1.3. Factor Social

Para el análisis de los factores demográficos que afectan a la actividad económica de YAZMON se tendría q estudiar, ya sea de forma positiva o negativa el crecimiento poblacional de Ecuador, pero en base a su tasa de crecimiento y datos estadísticos presentados desde el año 2006 hasta el año 2012, no nos permite determinar si existe una oportunidad o una amenaza para las actividades a las cuales se dedica YAZMON.

La tasa de crecimiento es un “promedio porcentual anual del cambio en el número de habitantes, como resultado de un superávit (o déficit) de nacimientos y muertes, y el balance de los migrantes que entran y salen de un país. El porcentaje puede ser positivo o negativo. La tasa de crecimiento es un factor que determina la magnitud de las demandas que un país debe satisfacer por la evolución de las necesidades de su pueblo en cuestión de infraestructura (por ejemplo, escuelas, hospitales, vivienda, carreteras), recursos (por ejemplo, alimentos, agua, electricidad), y empleo. El rápido

crecimiento demográfico puede ser visto como una amenaza por los países vecinos.” (Index Mundi, 2012)

**Tabla 6.Tasa de Crecimiento Poblacional 2006 - 2012**

TASA DE CRECIMIENTO	
AÑO	PORCENTAJE
2006	1,5
2007	1,55
2008	0,94
2009	1,5
2010	1,47
2011	1,44
2012	1,42

Fuente: (Index Mundi, 2012)

#### **3.2.1.4. Factor Tecnológico**

Implica nuevas tecnologías, procesos, recursos, capacidades, que favorecerán a la entrega del producto final.

En cuanto al factor tecnológico es necesario recalcar que dentro de este tipo de actividades, la tecnología no se ha desarrollado en gran medida ya que se ha mantenido con su tendencia a la elaboración manual de las prendas de vestir. Sin embargo se puede reconocer que dentro de esta, la máquina de coser, una de las principales herramientas de confección ha significado un gran avance, por su desarrollo en características y funcionalidades.

En la actualidad dentro de la industria se están reemplazando las máquinas eléctricas de costura manual por máquinas electrónicas que programan las costuras, las cuales han permitido a la empresa reducir los movimientos que tiene que realizar la operaria y por ende el tiempo en su fabricación, lo que incrementa la producción y aumenta la eficiencia por operaria hasta en un 50%.

A través del tiempo se han observado mejoras significativas implementadas en el sector de la confección, como:

- Proceso de planchado.
- Proceso de costura.
- Proceso de bordado.

### **3.2.2. Influencia Microeconómicas**

El microambiente es aquel en el cuál se desenvuelve la organización, representa un entorno cercano a la empresa, que la afecta directa o indirectamente; dentro de este se incluyen a los clientes, proveedores y principales competidores.

#### **3.2.2.1. Competidores**

Los competidores representan aquellas empresas con productos similares, esta rivalidad aumentará o se disminuirá dependiendo del número de competidores que ingresen al sector e igualen capacidades.

Para la empresa YAZMON, se han podido identificar sus competidores cercanos tomando en cuenta: los productos que ofrecen, el lugar geográfico y el mercado al cual se enfocan, dándonos como resultado las siguientes empresas:

- Milton´s
- Susy´s
- Henry



**Tabla 7. Competencia**

Competidor	Productos	Zona de Ubicación	Puntos Fuertes	Puntos débiles
<b>MILTON'S</b>	Blusas Manga Larga	Centro Comercial de Mayoristas y Negocios Andinos		
	Blusas Manga Corta	Centro Comercial Hermano Miguel	Variedad de modelos	Precio elevado
	Pantalones			
	Ternos Falda	Distribuidor en cadena de almacenes SUPER ÉXITO		
	Ternos Pantalón			
<b>SUSY'S</b>	Ternos Pantalón	Centro Comercial de Mayoristas y Negocios Andinos	Variedad de modelos	Poca variedad en gama de productos
		Centro Comercial Hermano Miguel	Precio bajo	
<b>HENRY</b>	Blusas Manga Larga			
	Blusas Manga Corta	Centro Comercial de Mayoristas y Negocios Andinos	Precio medio	Poca variedad de modelos
	Pantalones			
	Ternos Falda			
	Ternos Pantalón			

En la tabla anterior se puede observar los productos, el lugar en el que se desenvuelven las empresas competidoras y las fortalezas y debilidades que presenta cada una, mediante las cuales se puede identificar la potencial competencia que representan los mismos.

### 3.2.2.2. Clientes

En general para toda industria los clientes tienen poder de elegir entre sus ofertantes, en relación a su capacidad de negociación, ya que podrán reclamar por precios más bajos; este factor también dependerá del volumen de compra, la escasez del producto, la oferta, etc.

Ecuador es un país de diversas culturas, creencias, hábitos y costumbres, por lo cual a través del tiempo se ha ido desarrollando productos que se adapten a las necesidades de los clientes. Estas adaptaciones se basan generalmente en la región en la que viven ya que la

condición climática es un factor que no permite la misma vestimenta para todos, aun así se ha intentado mantener características similares de moda.

La Superintendencia de Compañías presenta un registro a nivel nacional, que arroja un resultado de 255 organizaciones dedicadas a la producción de prendas de vestir, ya sean medianas o grandes empresas; por otro lado es necesario considerar que el ingreso de pequeños negocios de confección de prendas y las importaciones registradas en la balanza comercial, reflejan una gran cantidad de ofertantes y variedad de productos y condiciones que hacen que se incremente la demanda y la misma pueda ser cubierta satisfactoriamente.

#### **3.2.2.2.1. Análisis del comportamiento del consumidor**

Como no se puede obtener información exacta en cuanto a la demanda de prendas de vestir, para el análisis del comportamiento del consumidor es posible basarse en la información proporcionada por la canasta básica familiar

**Tabla 8. Canasta Básica Familiar**

Grupos y Subgrupos de Consumo	Encarecimiento Mensual	Costo Actual en Dólares	Distribución del ingreso actual	Restricción en el consumo	
				En Dólares	% del Costo
<b>TOTAL</b>	<b>0,32</b>	<b>614,01</b>	<b>593,60</b>	<b>20,41</b>	<b>3,32</b>
<b>ALIMENTOS Y BEBIDAS</b>	<b>1,05</b>	<b>213,45</b>	<b>208,37</b>	<b>5,09</b>	<b>0,83</b>
<b>VIVIENDA</b>	<b>-0,23</b>	<b>165,46</b>	<b>164,31</b>	<b>1,15</b>	<b>0,19</b>
<b>INDUMENTARIA</b>	<b>-0,02</b>	<b>41,03</b>	<b>28,68</b>	<b>12,34</b>	<b>2,01</b>
Telas, hechuras y accesorios	-0,30	2,26	1,19	1,06	0,17
Ropa confeccionada hombre	-0,11	20,07	16,69	3,38	0,55
Ropa confeccionada mujer	0,12	16,12	9,14	6,97	1,14
Servicio de limpieza	0,00	2,58	1,66	0,92	0,15
<b>MISCELANEOS</b>	<b>0,08</b>	<b>194,08</b>	<b>192,24</b>	<b>1,84</b>	<b>0,30</b>

Fuente: (INEC, 2013)

Mediante la tabla anterior se puede apreciar que el valor destinado a la adquisición de ropa confeccionada de mujer en la sierra es de \$9,14 mensualmente correspondiente al 1,5% del total de ingresos;

### 3.2.2.2. Hábitos de compra de los ecuatorianos

Debido a la varianza que existe en el nivel de ingreso de los ecuatorianos, los hábitos de compra de los mismos se dan en base a la renta de las personas, por lo cual se puede considerar dos tipos:

- **Personas con renta media – baja:** En este tipo de consumidores el estilo de ropa es casual e informal, buscan principalmente la producción nacional e internacional preferente con bajos precios, realizan sus compras usualmente en zonas comerciales, más no en gran medida en centros comerciales.
- **Personas con renta media – alta:** Estos consumidores tienden al uso de la ropa occidental, usa todo tipo de estilo de ropa, sin embargo su preferencia es la casual; adquieren principalmente ropa importada, realiza sus compras en centros comerciales.

En cuanto al segmento al que se dirige YAZMON, según el artículo “El mercado del sector textil en Ecuador” las mujeres de mediana edad hasta la tercera edad tienden a comprar más que los hombres y usualmente son ellas quienes realizan las compras para ambos.

### **3.2.2.3. Proveedores**

El sector textil, presenta gran cantidad de proveedores que son diferenciados debido a la calidad y eficiencia en la entrega de los productos, por lo tanto se puede acotar que existe la competencia de proveedores nacionales e internacionales.

Para YAZMON es necesario que sus proveedores cumplan una cierta cantidad de características necesarias para la elaboración de los productos que la misma ofrece; es por ello que presentan proveedores que se distinguen en el sector por la calidad de la materia prima, su diferenciación y exclusividad de la misma.

A más de los proveedores de materia prima, también cuentan con insumos de gran reconocimiento por calidad y precio. Lo cual produce una baja de costos de producción y satisfacen los requerimientos de los clientes. Los principales proveedores de YAZMON son:

Tabla 9. Proveedores

	Proveedor	Lugar de Origen
<b>PROVEEDORES DE TELA</b>	Casa Andrés	Quito
	Merylan	Quito
	Casa Blanca	Quito
	Pianel	Quito
	Casa Lulú	Guayaquil
	D'Íú	Guayaquil
	Biblos	Guayaquil
	Stephanie	Guayaquil
	Ivantex	Guayaquil
<b>PROVEEDORES DE INSUMOS PARA LA CONFECCIÓN Y TERMINADO</b>	José Puebla	Quito
	Encador	Quito
	Eka Cierres	Colombia
	Botoperla	Quito
	Almacenes Fiesta	Quito

En cuanto a la entrega de la materia prima YAZMON realiza sus pedidos en base al inventario de bodega; siendo la tela el principal material que se requiere, los proveedores de Quito tienen un plazo de hasta tres días.

Los proveedores de Guayaquil tienen un plazo de 15 días para la entrega del pedido, y en lo referente a insumos para la confección existe un plazo de tres días para entregar lo solicitado.

## CAPÍTULO IV

### 4. AUDITORÍA DE GESTIÓN

En el presente capítulo se abarcará los temas que principalmente fundamenten el marco conceptual de una Auditoría de Gestión para poder ser aplicados de manera adecuada en la empresa YAZMON.

Por lo tanto, en primer lugar es necesario el conocer y disponer de ciertos conceptos fundamentales que nos servirán durante el desarrollo del capítulo, y es por esta razón que es de suma importancia debido que solamente así se podrá dar paso al respectivo análisis de la metodología y los procedimientos pertinentes en la realización y correcta aplicación de una Auditoría de Gestión.

#### 4.1. GENERALIDADES

##### 4.1.1. Concepto

A pesar de no ser una auditoría tan desarrollada como la financiera, en su definición combina lo que tradicionalmente por un lado se ha manejado como auditoría administrativa y por otro como operacional, está es una herramienta fundamental para determinar el grado de incidencia de las consecuencias en el que los efectos de su eficiencia se le otorgan a la mejora del desempeño de la organización.

*“...es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales...”* (Blanco Luna, 2004)

La Auditoría de Gestión tiene por objeto el examen de la gestión de una empresa a fin de evaluar la eficacia de sus resultados con respecto a las

metas previstas, a los recursos humanos, financieros y técnicos empleados, a la organización y coordinación de dichos recursos, y a su vez a los controles internos establecidos sobre dicha gestión.

#### **4.1.2. Importancia**

Como se mencionó la Auditoría de Gestión es una herramienta de apoyo efectivo a la gestión empresarial, donde se puede conocer las variables y los distintos tipos de control que se deben producir en la unidad económica y que estén en condiciones de reconocer y valorar su importancia como elemento que repercute en la competitividad de la misma.

La importancia de la Auditoría de Gestión es que al ser una herramienta fundamental de apoyo efectivo a la gestión empresarial impulsa el crecimiento de la misma, identificando las variables en donde se requiera un estudio más profundo para tomar acciones correctivas o preventivas a fin de corregir deficiencias o a su vez el mismo hecho de superar obstáculos en forma adecuada para mejorar la competitividad de la entidad empresarial.

Se debe tener muy en cuenta la descripción y análisis del control estratégico, el control de eficacia, cumplimiento de objetivos empresariales, el control operativo o control de ejecución y un análisis del control como el factor clave o indispensable de la competitividad, al momento de aplicar una Auditoría de Gestión.

#### **4.1.3. Objetivos**

Dentro del campo de acción de la Auditoría de Gestión se puede señalar como objetivos principales (Blanco Luna, 2004):

- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad.

- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos.

Otros objetivos de la Auditoría de Gestión son determinar si:

- La entidad ha conseguido los objetivos propuestos.
- Existen otras formas más económicas de obtener los servicios prestados.
- La gestión de la administración parece acertada.
- La empresa está obteniendo algo que vale lo que se está pagando por ella.
- Todos los servicios prestados son necesarios.
- Es necesario desarrollar nuevos servicios.
- El sistema presupuestario da una información adecuada y periódica para conocer la eficacia y eficiencia obtenida.

No existen principios de gestión generalmente aceptados, que estén codificados, sino que se basan en la práctica normal de gestión.

#### **4.1.4. Características**

- Es un examen que evalúa la administración integral de la compañía en:
  - ✓ Aplicación de control
  - ✓ Logro de la misión, políticas, objetivos, metas



- Proceso continuo de evaluaciones que concluyen y formulan recomendaciones constructivas.
- Requiere personal profesional experimentado y con criterio técnico gerencial.
- Presenta un informe formal con comentarios, conclusiones y recomendaciones en base a los hallazgos con la finalidad de lograr las E's de las operaciones.

#### **4.1.5. Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas NAGAS**

Son los principios fundamentales de auditoría a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de la auditoría. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor.

Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas están constituidas por un grupo de 10 normas adoptadas por el American Institute Of Certified Public Accountants y que obliga a sus miembros, su finalidad es garantizar la calidad de los auditores.

Las normas tienen que ver con la calidad de la auditoría realizada por el auditor independiente.

Los socios del AICPA han aprobado y adoptado diez normas de auditoría generalmente aceptadas (NAGA), que se dividen en tres grupos:

1. Normas generales,
2. Normas de la ejecución del trabajo y
3. Normas de información. (Tu Guía Contable)

Las NAGAS están agrupadas en tres grupos de acuerdo al enfoque, que se detallan a continuación:

- **Normas Generales**

Estas normas generales son bastante amplias y permiten un considerable grado de interpretación. Por su carácter son aplicadas a todo el proceso del examen y guardan relación con la conducta funcional del auditor además de regular los requisitos y aptitudes con los que debe contar el mismo. Aquí encontramos a:

- **Entrenamiento y capacitación profesional**

La auditoría la realizará una persona o personas que tengan una formación técnica adecuada y competencia como auditores. (Tu Guía Contable).

No sólo basta ser Contador Público para ejercer la función de Auditor, sino que además se requiere tener entrenamiento técnico adecuado y pericia como auditor. Además de los conocimientos técnicos obtenidos en los estudios universitarios, se requiere la aplicación práctica en el campo con una buena dirección y supervisión.

Este adiestramiento, capacitación y práctica constante forma la madurez del juicio del auditor, a base de la experiencia acumulada en sus diferentes intervenciones, encontrándose recién en condiciones de ejercer la auditoría como especialidad.

Lo contrario, sería negar su propia existencia por cuanto no garantizará calidad profesional a los usuarios, esto a pesar de que se multiplique las normas para regular su actuación.

- **Independencia**

En todos los asuntos concernientes a ella, el auditor o los auditores mantendrán su independencia de actitud mental. (Tu Guía Contable)

Además de encontrarse en el ejercicio liberal de la profesión, no debe estar predispuesto con respecto al cliente que audita, ya que de otro modo le faltaría aquella imparcialidad necesaria para confiar en el resultado de sus averiguaciones, a pesar de lo excelentes que puedan ser sus habilidades técnicas. La independencia no implica la actitud de un fiscal, sino más bien, una imparcialidad de juicio que reconoce la obligación de ser honesto no sólo para con la gerencia y los propietarios del negocio sino también para con los acreedores que de algún modo confíen, al menos en parte, en el informe del auditor.

- **Cuidado o esmero profesional**

Debe ejercerse el debido cuidado profesional al planear y efectuar la auditoría y al preparar el informe. (Tu Guía Contable)

El auditor independiente desempeñe su trabajo con el cuidado y la diligencia profesional debida. La diligencia profesional impone la responsabilidad sobre cada una de las personas que componen la organización de un auditor independiente, de apegarse a las normas relativas a la ejecución del trabajo y al informe. El ejercicio del cuidado debido requiere una revisión crítica en cada nivel de supervisión del trabajo ejecutado y del criterio empleado por aquellos que intervinieron en el examen.

El cuidado debido se hace referencia a lo que el auditor hace y qué tan bien lo hace. Un ejemplo de éste se observa en lo relativo a los papeles de trabajo, los cuales requieren que su contenido tenga la suficiencia para

justificar la opinión del auditor y la evidencia de haber cumplido con las Normas de Auditoría.

- **Normas relativas a la ejecución del trabajo**

En las diferentes fases de: planeamiento de trabajo y elaboración del informe estas normas regulan la manera en la que el auditor debe trabajar durante el desarrollo de las mismas, con el propósito de que el auditor obtenga la evidencia suficiente en sus papeles de trabajo para de esta manera poder apoyar su opinión en la confiabilidad sobre emisión del informe acerca de los estados financieros.

- **Planificación y Supervisión**

El trabajo se planeará adecuadamente y los asistentes, si los hay, deben ser supervisados rigurosamente. (Tu Guía Contable)

La planeación del trabajo tiene como significado, decidir con anticipación todos y cada uno de los pasos a seguir para realizar el examen de auditoría. Para cumplir con esta norma, el auditor debe conocer a fondo la Empresa que va a ser objeto de su investigación, para así planear el trabajo a realizar, determinar el número de personas necesarias para desarrollar el trabajo, decidir los procedimientos y técnicas a aplicar así como la extensión de las pruebas a realizar.

- **Estudio y Evaluación de Control Interno**

Se obtendrá un conocimiento suficiente del control interno, a fin de planear la auditoría y determinar la naturaleza, el alcance y la extensión de otros procedimientos de la auditoría. (Tu Guía Contable)

La ejecución del trabajo indica se debe llegar al conocimiento o comprensión del control interno del cliente como una base para juzgar su confiabilidad y para determinar la extensión de las pruebas y procedimientos de auditoría para que el trabajo resulte efectivo.

- **Evidencia Suficiente y Competente**

Se obtendrá evidencia suficiente y competente mediante la inspección, la observación y la confirmación, con el fin de tener una base razonable para emitir una opinión respecto a los estados financieros. (Tu Guía Contable)

La suficiencia de la evidencia comprobatoria se refiere a la cantidad de evidencia obtenida por el auditor por medio de las técnicas de auditoría. La evidencia comprobatoria competente corresponde a la calidad de la evidencia adquirida por medio de esas técnicas de auditoría.

### **Normas relativas a la preparación del informe**

Al momento en el cual el auditor ya haya recopilado y acumulado la evidencia suficiente para la elaboración del informe es en donde entran en ejecución estas normas debido a que regulan este último proceso, porque exigen que el informe manifiesta la manera en la cual los estados financieros van a ser presentados y la responsabilidad que el auditor asume de los mismos.

### **Consistencia**

El informe especificará las circunstancias en que los principios no se observaron consistentemente en el periodo actual respecto al periodo anterior. (Tu Guía Contable)

El objetivo de la norma sobre uniformidad es dar seguridad de que la comparabilidad de los Estados Financieros entre períodos no ha sido afectada substancialmente por cambios en los principios contables empleados o en el método de su aplicación, o no ha sido afectada substancialmente por tales cambios, requerir una indicación acerca de la naturaleza de los cambios y sus efectos sobre los estados financieros.

### **Revelación suficiente**

Las revelaciones informativas de los estados financieros se considerarán razonablemente adecuadas, salvo que se especifique lo contrario en el informe. (Tu Guía Contable)

La tercera norma relativa a la información del auditor a diferencia de las nueve restantes es una norma de excepción, pues no es obligatoria su inclusión en el informe del auditor. Se hace referencia a ella solamente en el caso de que los estados financieros no presenten revelaciones razonablemente adecuadas sobre hechos que tengan materialidad o importancia relativa a juicio del auditor.

### **Opinión del Auditor**

El contendrá una expresión de opinión referente a los estados financieros tomados en conjunto o una aclaración de que no puede expresarse una opinión. En este último caso, se indicarán los motivos. (Tu Guía Contable)

El propósito principal de la auditoría a estados financieros es la de emitir una opinión sobre si éstos presentan o no razonablemente la situación financiera y resultados de operaciones, pero puede presentarse el caso de que a pesar de todos los esfuerzos realizados por el auditor, se ha visto imposibilitado de formarse una opinión, entonces se verá obligado a

abstenerse de opinar. Por consiguiente el auditor tiene las siguientes alternativas de opinión para su dictamen.

- Opinión limpia o sin salvedades
- Opinión con salvedades o calificada
- Opinión adversa o negativa
- Abstención de opinar.

#### **4.1.6. Normas Internacionales de Auditoría NIAS**

El Comité Internacional de Prácticas de Auditoría ha sido autorizado a emitir Normas Internacionales de Auditoría (NIA's). El propósito de este documento es describir el marco de referencia dentro del cual se emiten las NIA's en relación a los servicios que pueden ser desempeñados por los auditores.

Para fácil referencia, excepto donde se indique, el término "auditor" se usa a lo largo de las NIAs cuando se describe tanto la auditoría como los servicios relacionados que pueden ser desempeñados. Tal referencia no tiene la intención de implicar que una persona que desempeñe servicios relacionados necesite ser el auditor de los estados financieros de la entidad. (Universidad del Cauca, 2003)

Las normas de auditoría generalmente aceptadas pueden considerarse como los requisitos de calidad que deben observarse para el desempeño del trabajo de auditoría profesional. Por esta razón, durante muchos años han constituido y constituyen en la mayoría de países el soporte obligado de las actividades que conducen Contadores públicos.

**Tabla 10. Normas Internacionales de Auditoría**

**NIAS**

<b>GRUPO</b>	<b>N°</b>	<b>DENOMINACIÓN</b>
<b>PRINCIPIOS Y RESPONSABILIDADES GLOBALES</b>	NIA	Objetivo y principios generales que rigen la auditoría de estados financieros.
	200	
	NIA	Acuerdo en las condiciones de los compromisos de auditoría.
	210	
	NIA	Control de calidad para una auditoría de información financiera histórica.
	220	
	NIA	Documentación de auditoría.
	230	
	NIA	Responsabilidad del auditor en materia de fraude en una auditoría de estados financieros.
	240	
	NIA	Consideraciones de leyes y reglamentos en la auditoría de estados financieros.
	250	
	NIA	Comunicación con los responsables de la dirección.
	260	
<b>PLANIFICACIÓN, RIESGOS Y RESPUESTAS</b>	NIA	Comunicación de deficiencias de control interno.
	265	
	NIA	Planificación de una auditoría de estados financieros
	300	
	NIA	Identificación y análisis de los riesgos de distorsiones significativas.
	315	
	NIA	Significación en el planeamiento y desarrollo de la auditoría.
	320	
<b>EVIDENCIA DE AUDITORÍA</b>	NIA	Respuestas del auditor a los riesgos evaluados.
	330	
	NIA	Consideraciones sobre auditorías relacionadas con entidades que utilizan organizaciones de servicios.
	402	
	NIA	Evaluación de las distorsiones identificadas durante la auditoría.
	450	
	NIA	Evidencia de auditoría.
	500	
	NIA	Evidencia de auditoría: consideraciones adicionales para elementos específicos.
	501	
NIA	Confirmaciones externas.	
505		
NIA	Compromisos iniciales: saldos de apertura.	
510		
NIA	Procedimientos analíticos.	



	520	
	NIA	Muestreo de auditoría.
	530	
	NIA	Auditoría de estimaciones contables, incluyendo
	540	estimaciones contables de valores razonables y
		revelaciones relacionadas.
	NIA	Partes relacionadas.
	550	
	NIA	Hechos posteriores
	560	
	NIA	Empresa en marcha.
	570	
	NIA	Manifestaciones escritas.
	580	
<b>UTILIZACIÓN DEL TRABAJO REALIZADO POR OTROS</b>	NIA	Consideraciones especiales: Auditoría de estados
	600	financieros de un grupo económico (incluido el trabajo de los auditores de los componentes).
	NIA	Consideración del trabajo de la auditoría interna.
	610	
	NIA	Uso del trabajo de un experto.
	620	
<b>CONCLUSIONES E INFORME DE AUDITORÍA</b>	NIA	Formación de una opinión e informe sobre estados
	700	financieros.
	NIA	Modificaciones a la opinión en el informe del auditor independiente.
	705	
	NIA	Párrafos de énfasis sobre asuntos y párrafos de "otros asuntos" en el informe del auditor independiente.
	706	
	NIA	Información comparativa. Cifras correspondientes y estados financieros comparativos.
	710	
	NIA	La responsabilidad del auditor en relación a otra
	720	información en documentos que contienen estados financieros auditados.
<b>CONSIDERACIONES ESPECIALES</b>	NIA	Consideraciones especiales: Auditoría de estados
	800	financieros preparados de acuerdo con un marco para propósitos especiales.
	NIA	Consideraciones especiales: Auditoría de un estado
	805	financiero individual y elementos específicos, cuentas o partidas de un estado financiero.
	NIA	Compromisos para informar sobre estados financieros resumidos.
	810	

	NICC	Control de calidad para firmas que realizan auditorías y
	1	revisiones de información financiera histórica y otros
		compromisos de seguridad y servicios relacionados.

Fuente:<http://www.portafolio.co/opinion/blogs/buenas-practicas-auditoria-y-control-interno-las-organizaciones/normas-internacionales>

## 4.2. FASES DE AUDITORÍA

La metodología que la Auditoría de Gestión utiliza se basa en las siguientes fases:

- I. Planificación
- II. Ejecución de trabajo
- III. Comunicación de resultados
- IV. Seguimiento y monitoreo

### 4.2.1. Fase 1 - Planificación

Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado. Crear un plan tiene muchos beneficios pero sobre todo clarifica muchas dudas acerca del trabajo a realizar. (Apuntes Gestión, 2013)

Una planificación adecuada permitirá dirigir los esfuerzos de manera adecuada, identificando potenciales problemas y resolviéndolos de manera inmediata, además de ello ayudará a determinar la asignación adecuada de miembros de trabajo, con una eficiente dirección y control de los mismos. Los elementos principales de la planificación son:

#### **4.2.1.1. Planificación Preliminar**

La planificación preliminar es aquella en la cual el auditor puede obtener conocimiento sobre la empresa, esto a través de la revisión del archivo permanente, visita a las instalaciones y la aplicación de una entrevista.

La planificación preliminar es un proceso que se inicia con la emisión de la orden de trabajo, se elabora una guía para la visita previa para obtener información sobre la entidad a ser examinada, continúa con la aplicación de un programa general de auditoría y culmina con la emisión de un reporte para conocimiento de la Dirección o Jefatura de la unidad de Auditoría, en el que se validan los estándares definidos en la orden de trabajo y se determinan los componentes a ser evaluados en la siguiente fase de la auditoría. (Manual de Auditoría Gubernamental, 2012)

En esta fase se define la estrategia a seguir en el trabajo de campo. Tiene incidencia en la eficiente utilización de los recursos y en el logro de las metas y objetivos definidos para la auditoría.

Ventajas de la planificación de la Auditoría:

- Asegurarse una mejor programación de la auditoría
- Permite familiarizarse con la empresa bajo examen
- Maximiza el uso del tiempo disponible
- Evita la ejecución de labores innecesarias

(Ron Silva, Apuntes de Clase de Auditoría Interna, 2012)

#### **4.2.1.1.1. Programa de Conocimiento Preliminar**

##### **4.2.1.1.1.1. Conocimiento de la Compañía**

- **Archivo permanente**

El archivo permanente es aquel que contiene información útil para auditorías subsiguientes, ya que los mismos sustentan información como conocimiento de la empresa y su funcionalidad a través del tiempo, entre los mismos se encuentra los siguientes archivos:

- Base legal
- Revisión de escrituras
- Contratos
- Políticas
- Estatutos
- Reglamentos
- Manuales
- Instructivos
- Organigramas
- Informes de Auditoria

- **Archivo Corriente**

Los archivos corrientes incluyen documentos de trabajo efectuados por el auditor en el curso del examen. Dentro de estos archivos están:

- Último informe de auditoría: carta dictamen, carta a gerencia, estados financieros y notas aclaratorias, comentarios, conclusiones, recomendaciones.
- Papeles de trabajo

- Programa de auditoría”

(Ron Silva, Apuntes de Clase de Auditoría Interna, 2012)

En esta fase además, se realizan visitas y entrevistas a la compañía y a los jefes de los departamentos que van a ser auditados.

- **Entrevistas**

Constituyen un instrumento fundamental en las auditorías de eficiencia, eficacia y economía, obteniendo de esta forma la mayor cantidad posible de información, ayudando a obtener ideas, no contempladas inicialmente en la elaboración de los programas de auditoría. (Redondo Durán & Llopart Pérez, 1996)

La técnica de la entrevista permite realizar análisis detallados, logrando extraer datos u opiniones de un grupo de individuos, procesándolas posteriormente en función de los objetivos perseguidos. Presenta desventajas, principalmente la de un coste muy elevado, así como la dificultad de valorar la influencia que puede establecer el entrevistador sobre las respuestas, o bien los posibles sesgos existentes por presiones ejercidas sobre los entrevistados. (Redondo Durán & Llopart Pérez, 1996)

La entrevista es realizada principalmente a las autoridades, con la finalidad de tener el conocimiento sobre las expectativas de los mismos ante la auditoría y así obtener información adicional sobre la organización.

- **Visitas**

Esta actividad es realizada por el auditor con la finalidad de observar, evaluar y verificar el funcionamiento de la empresa, además de controlar que la estructura esta adecuada y operen de acuerdo al organigrama inicialmente establecido.


Es el acercamiento y revisión del área física donde se desarrolla el trabajo de la organización, para conocer las condiciones de trabajo y el clima organizacional imperante. Permite percatarse en forma directa, personal o abierta de lo que acontece en un medio determinado y específicamente en las funciones, actividades, procedimientos, prácticas de trabajo, actitudes y disposición al trabajo de equipo en la empresa (Amador, 2008)

#### **4.2.1.1.1.2. Matriz de Conocimiento Preliminar**

Es una herramienta que nace de la necesidad de accionar proactivamente a los efectos de suprimir y disminuir significativamente la multitud de riesgos a los cuales se vean afectados los distintos tipos de organizaciones.

Las normas y reglamentos provenientes de organismos estatales, obligan a los administradores a mantenerse alerta ante los riesgos que genera la falta de cumplimiento de las mismas y que afectan a sus patrimonios.

A ellos debe sumarse la necesidad de constatar el cumplimiento tanto de las normativas internas, como de diversas normas en materia de seguridad y control interno.

		<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS MATRIZ DE CONOCIMIENTO PRELIMINAR Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012					REF.
Nº	COMPONENTES	RIESGOS IDENTIFICADOS		CALIFICACIÓN			ENFOQUE DE AUDITORIA
		<i>Identificación</i>	<i>Riesgo potencial</i>	A	M	B	
1	Planificación Estratégica						
2	Estructura Orgánica						
3	Reglamentos y manuales de Funciones						
4	Canales de Comunicación						
5	Sistemas de Información						
6	Monitoreo del Rendimiento						
ELABORADO POR: O.N			FECHA: 04/04/2013				
REVISADO POR: DR.E.R.S			FECHA: 04/04/2013				

**Figura 25. Modelo de Matriz de conocimiento Preliminar**

#### 4.2.1.1.2. Plan Global de Auditoría

- **Motivos del Examen**

Es la razón o razones por las cuales el Auditor y su equipo de trabajo es contratado por una empresa o institución pública para que desempeñe las funciones pertinentes, a fin de solucionar sus requerimientos.

- **Objetivos del Examen**

Los objetivos indican el propósito por lo que es contratada la firma de auditoría, qué se persigue con el examen, para qué y por qué. Si es con el objetivo de informar a la gerencia sobre el estado real de la empresa, o si es por cumplimiento de los estatutos que mandan efectuar auditorías anualmente, en todo caso, siempre se cumple con el objetivo de informar a los socios, a la gerencia y resto de interesados sobre la situación encontrada para que sirvan de base para la toma de decisiones.

En este caso, existen objetivos generales, que se refieren a los objetivos de la empresa, y objetivos específicos que se refieren a cada área a examinar.

- **Alcance de la Auditoría**

El alcance tiene que ver por un lado, con la extensión del examen, es decir, si se van a examinar todos los estados financieros en su totalidad, o solo uno de ellos, o una parte de uno de ellos, o más específicamente solo un grupo de cuentas (Activos Fijos, por ejemplo) o solo una cuenta (cuentas x cobrar, o el efectivo, etc.). En el caso de una Auditoría de Gestión, se refiere a los procedimientos de Auditoría considerados necesarios en las circunstancias para el lograr el objetivo de la Auditoría y determinar la eficiencia, eficacia, economía de las operaciones.



Por otro lado el alcance también puede estar referido al período a examinar: puede ser de un año, de un mes, de una semana, y podría ser hasta de algunos años.

- **Base Legal de la Compañía**

Se refiere al análisis y estudio de los estatutos de la empresa, con el fin de conocer con detalle su forma jurídica, sus condiciones, obligaciones y responsabilidades ante la sociedad y el gobierno. Así como las leyes y disposiciones reglamentarias que la compañía debe observar en el ejercicio de sus funciones y responsabilidades.

- **Objetivos de la Empresa**

Se refiere a los objetivos en general que la empresa desea cumplir, y que es accionar de todo el personal humano que conforma la empresa, independientemente de las funciones o cargos que desempeñe.

- **Objetivos de la Unidad, Área o Departamento**

Son objetivos específicos que competen a cada Unidad de trabajo de la empresa, dependiendo de las responsabilidades y funciones que desempeñen dentro de la compañía.

- **Procedimientos y Técnicas de Auditoría**

Los procedimientos son pasos y acciones que desarrolla el Auditor con el objetivo de comprender la actividad o el área que se investiga, recopilar las evidencias de auditoría que respalden los hallazgos y confirmar y discutir un hallazgo o recomendación con la administración.

Las Técnicas de Auditoría constituyen los métodos prácticos de investigación y pruebas que emplea el auditor para obtener la evidencia o

información adecuada y suficiente para fundamentar sus opiniones y conclusiones, contenidas en el informe.

- **Distribución del Trabajo y Tiempo Estimado**

Hace referencia al tiempo total que el auditor y su equipo demorará en realizar el examen de auditoría al Área solicitada de acuerdo a los procesos o fases de auditoría, especificando el tiempo y responsables para cada tarea a desarrollarse, tomando como referencia el tiempo, la experiencia del Auditor y las características de la empresa auditada.

**Tabla 11. Distribución del trabajo y Tiempo Estimado**

Fase	Horas hábiles	Responsables
Planificación		
Evaluación de Control Interno		
Medición del Riesgo		
Programa de Auditoría		
Aplicación de procedimientos y técnicas de Auditoría		
Comunicación de Resultados		
Seguimiento y Monitoreo		
TOTAL		

- **Requerimiento de Personal Técnico**

El Jefe Auditor, dependiendo de las características de la empresa y área a auditar, realizará los respectivos requerimientos de personal técnico especializado en ciertas funciones que necesiten ser estudiadas a profundidad por el Equipo de Auditores.

- **Equipos y Materiales**

Se refiere a las necesidades de materiales y equipos especiales que el auditor requerirá para poder desempeñar sus funciones con mayor agilidad y eficiencia.

- **Recursos Financieros**

Son los honorarios profesionales que el Equipo de Auditores fijarán previamente en el contrato de servicios, en virtud del examen a practicar.

- **Documentos necesarios para desarrollar el examen**

Se refiere a todos los documentos que la empresa posee, y que son necesarios para el conocimiento preliminar del auditor, y que son entregados al mismo en el momento que este los requiera.

#### **4.2.1.2. Planificación Específica**

Mediante la planificación específica, se pretende determinar los procedimientos necesarios para cumplir con la estrategia o decisiones adoptadas en la planificación preliminar, y se basa en la información obtenida anteriormente como resultado de las actividades realizadas.

El principal objetivo de la planificación específica, es realizar la evaluación el control interno y poder cuantificarlos riesgos de auditoría, permitiendo seleccionar los procedimientos de auditoría a ser aplicados.

## **4.2.2. Evaluación del Sistema de Control Interno**

La evaluación del control interno se establece con la finalidad de entender las generalidades del ambiente de control y distingue los controles que influyen en el proceso de auditoría. Este tipo de evaluación es conocer con mayor profundidad sistemas de información, contabilidad y control.

### **4.2.2.1. Definición de Control Interno**

El control interno es el conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización, los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa salvaguardar los activos, fidelidad del proceso de información y registros, cumplimiento de política definidas. (Aguirre, 2001)

En este ámbito el control interno como parte fundamental de la entidad se encuentra sobre las personas y en consecuencia, en cualquier parte de los sistemas, procesos, funciones o actividades, más no en forma separada como teóricamente se pudiera interpretar de los enunciados del proceso administrativo que en términos generales se refiere a lo que la administración organiza, planea, dirige y controla.

### **4.2.2.2. Objetivos de Control Interno**

Los objetivos que se mencionan a continuación se han tomado del libro Auditoría y Control Interno de Gustavo Cepeda (1997) realizando una especificación con los referentes al control interno administrativo que conciernen a esta investigación.

- Garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones de la organización promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas.
- Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos previstos.
- Garantizar la correcta y oportuna evaluación y seguimiento de la gestión de la organización.
- Definir y aplicar medidas para corregir y prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan comprometer el logro de los objetivos programados.
- Garantizar que el SCI disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación, de los cuales hace parte la auditoría interna.
- Velar porque la organización disponga de instrumentos y mecanismos de planeación y para el diseño y desarrollo organizacional de acuerdo con su naturaleza, escritura, características y funciones.

#### **4.2.2.3. Tipos de Control Interno**

Existen dos tipos de control interno:

##### **CONTROL ADMINISTRATIVO:**

Este control es conocido como control operativo y está relacionado con el control de las operaciones que van en conjunto con las políticas de dirección. Mediante este control, se contemplan las diferentes acciones que realizan los empleados y que influyen directamente con la eficiencia operativa y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

## **CONTROL CONTABLE:**

Mediante el control contable se puede establecer si los estados financieros de una organización reflejan de manera razonable el resultado de sus operaciones y los cambios en su situación financiera, a través de la comprobación del proceso contable y el cumplimiento de las normas prescritas por las autoridades competentes y los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

### **4.2.2.4. Modelos de Control Interno**

#### **4.2.2.4.1. COSO I**

De acuerdo a la propuesta del modelo COSO en la estructura del control interno se identifican cinco componentes que están interrelacionados entre sí, los cuales son:

1. Ambiente de Control.
2. Evaluación de riesgos.
3. Actividades de control.
4. Información y comunicación.
5. Supervisión y Monitoreo.

#### **1. Ambiente de Control**

Este se determina en función de la integridad y competencia del personal siendo el elemento que proporciona disciplina y estructura dentro de una entidad, donde los valores éticos conforman un elemento fundamental que afecta a otros factores dentro del control interno. Ejemplos de esos factores son: “la filosofía de la administración, la atención y guía proporcionados por

el consejo de administración, el estilo operativo, así como la manera en que la gerencia confiere autoridad y asigna responsabilidades, organiza y desarrolla a su personal” (Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos - CEMLA, 2012)

## **2. Evaluación de Riesgos**

“Es la identificación y análisis de los riesgos que se relacionan con el logro de los objetivos; la administración debe cuantificar su magnitud, proyectar su probabilidad y sus posibles consecuencias” (Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos - CEMLA, 2012).

En el ámbito actual de las negociaciones es fundamental dar importancia a:

- Los avances tecnológicos.
- Los cambios en los ambientes operativos.
- Las nuevas líneas de negocios.
- La reestructuración corporativa.
- La expansión o adquisiciones extranjeras.
- El personal de nuevo ingreso.
- El rápido crecimiento.

El enfoque no se debe basar en la evaluación de riesgos y su metodología, por el contrario el enfoque debe estar orientado a la realización de la evaluación de riesgos como una parte natural del proceso de la planeación.

## **3. Actividades de Control** (Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos - CEMLA, 2012)

Las actividades de control ocurren a lo largo de la organización, en todos los niveles y todas las funciones, incluyendo los procesos de aprobación, autorización, conciliaciones, etc. Las actividades de control se clasifican en:

- Controles preventivos.
- Controles detectivos.
- Controles correctivos.
- Controles manuales o de usuario.
- Controles de cómputo o de tecnología de información.
- Controles administrativos.

Las actividades de control deben ser apropiadas para minimizar los riesgos; el personal realiza cada día una gran variedad de actividades específicas para asegurarse que la organización se adhiera a los planes de acción y al seguimiento de la consecución de objetivos.

#### **4. Información y Comunicación**

Un aspecto fundamental que debe existir y regir en todo tipo de organización es el de proporcionar información relevante para poder comunicarla de manera oportuna, cuya finalidad sea la de ser entendible y capaz de cumplir con responsabilidad por el personal de la entidad.

#### **5. Supervisión y Monitoreo**

Una manera de cerciorarse que el proceso de control interno se encuentra funcionando de acuerdo a como fue planeado es la de mantener un monitoreo continuo y constante dentro de la entidad, el cual sirve para verificar que el proceso de control interno es efectivo y capaz de reaccionar ante las circunstancias inesperadas de cambio inoportuno que le dieron origen. Su alcance y frecuencia depende fundamentalmente de los riesgos que se pretenden cubrir.

Las actividades de monitoreo continuo pueden ser adoptadas mediante la auditoría interna o externa, lo que significa que estas pueden ser



implantadas en los propios procesos del negocio o a través de evaluaciones separadas de la operación. Por otro lado los controles internos deben ser implementados en los procesos del negocio, sin impedir el desarrollo del proceso operativo, por esta razón aquellos controles que hacen que la ejecución sea lenta, son evitados, lo cual puede ser más perjudicial al hecho de no poseer controles debido al falso sentido de seguridad.

Para que los controles internos sean efectivos es necesario el contar con procedimientos que no requieran de un constante recordatorio de su existencia.

#### **4.2.2.4.2. COSO II**

El Enterprise Risk Management (ERM) es un proceso, efectuado por el Comité Ejecutivo de una Entidad, la Gerencia y demás personal, aplicado en un estratégico conjunto y a través de toda la Empresa, designado para identificar potenciales eventos que puedan afectar a la Entidad, y gerenciar los riesgos de acuerdo al apetito sobre dichos riesgos, para proveer razonable aseguramiento acerca del cumplimiento de los objetivos corporativos.



**Figura 26 Estructura COSO II**

Fuente: AUDITOOOL

#### Etapas lógicas en la implementación de ERM

- La base tradicional de esto son los controles internos, el apoyo en Auditoría Interna, los mitigantes individuales, la confianza en la gente y la cultura; es decir, conozco mi empresa, conozco mi gente, hago auditoria, empiezo así.
- Después comienza una etapa de conocimiento, con un Gerente de Riesgos, con una estructura de gobernabilidad, con una definición, con las famosas políticas que son el puntapié inicial, un mapeo de procesos, indicadores, colección de datos.
- Luego, sigue una etapa de monitoreo.

Los componentes del COSO II son:

Se incluyen tres componentes adicionales a los mencionados en el COSO I, los cuales son:

## **1. Ambiente Interno**

Se refiere a la cultura de una organización, filosofía de gestión de riesgos y el apetito al riesgo, la integridad y los valores éticos, y el ambiente en el que se desenvuelven.

## **2. Establecimiento de Objetivos**

Se debe asegurar de que la dirección ha puesto en marcha un proceso para fijar objetivos y que los objetivos elegidos apoyen y armonicen con la misión de la entidad y que sean compatibles con su riesgo.

## **3. Identificación de Eventos**

Es necesario identificar todos los eventos internos y externos que afecten el logro de objetivos de una entidad, distinguiendo entre riesgos y oportunidades. Las oportunidades deben ser canalizadas de vuelta en la formulación de la estrategia empresarial y la fijación de objetivos.

## **4. Evaluación de Riesgos**

Se deben analizar teniendo en cuenta la probabilidad e impacto, como base para determinar la forma en que deben gestionarse. Los riesgos deben ser evaluados de forma inherente y residual.

## **5. Respuesta al Riesgo**

La dirección deberá seleccionar entre evitar, aceptar, reducir, o compartir los riesgos con el desarrollo de un conjunto de medidas para adaptar los riesgos a la organización.

## **6. Actividades de Control**

Se debe establecer y aplicar políticas y procedimientos para asegurar que las alternativas tomadas frente al riesgo se lleven realmente a cabo de la manera esperada.

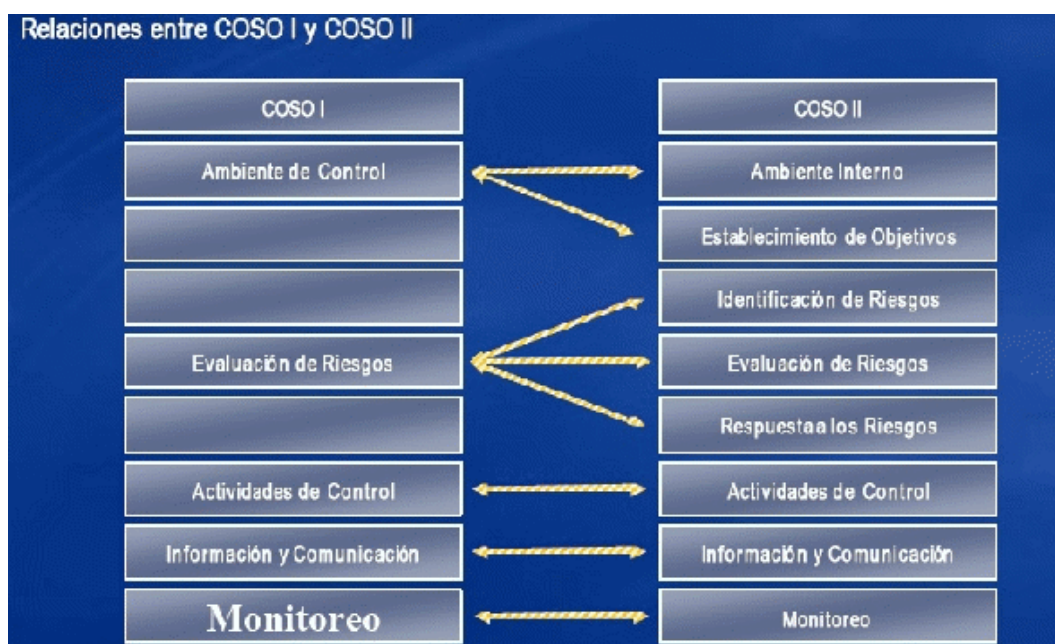
## **7. Información y Comunicación**

La información debe ser identificada, capturada y difundida en la forma y plazos que permitan al personal llevar a cabo las asignaciones bajo su responsabilidad.

## **8. Monitoreo**

Deberá tener como objeto el seguimiento y sus respectivas modificaciones realizadas en la marcha, según sea necesario.

El seguimiento debe ser realizado a través de actividades de gestión continua, evaluaciones independientes, o ambas.



**Figura 27. Relación entre COSO I y COSO II**

Fuente: ACTUALICESE

#### 4.2.2.4.3. MICIL

El Marco Integrado de Control Interno (MICIL) fue desarrollado por los requerimientos de los auditores externos, como base para determinar el grado de confiabilidad en las operaciones realizadas y registradas, a partir de su evaluación.

La evaluación del MICIL, a partir de las herramientas desarrolladas y disponibles para su aplicación adaptada a las condiciones específicas de cada organización, es un paso importante para las actividades de control de las empresas en Latinoamérica.

#### 4.2.2.4.4. CORRE

El Control de los Recursos y los Riesgos en Ecuador se basa específicamente en el COSO II, y procura que su adaptación a la realidad ecuatoriana y la simplificación de los contenidos, facilite su comprensión y aplicación.

La estructura del CORRE se basa principalmente en el COSO II, de la siguiente manera:

1. Ambiente Interno de Control
2. Establecimiento de Objetivos
3. Identificación de Eventos
4. Evaluación de Riesgos
5. Respuesta a los Riesgos
6. Actividades de Control
7. Información y Comunicación
8. Supervisión y Monitoreo

La base del CORRE está principalmente en los valores, la conducta ética, la integridad y la competencia del personal, elemento que debe ser cuidado en forma permanente, dentro y fuera de la organización.

Es indispensable que el personal de la entidad, los clientes y terceras personas relacionadas los conozcan y se identifiquen con ellos, para que se logren los objetivos basados en los principios antes señalados.

#### **4.2.2.5. Herramientas de Evaluación de C.I.**


Existen diversos métodos los cuales no son exclusivos y sirven para documentar el conocimiento del Control Interno por parte del auditor, y pueden ser aplicados y utilizados para una mejor efectividad para la Auditoría de Gestión de la empresa YAZMON. A continuación se presentan algunos de estos:

#### **4.2.2.5.1. Narrativas**

Este método se basa en la determinación detallada de las características del sistema que se está evaluando. Se describen procedimientos, registros, formularios, archivos, empleados y departamentos que intervienen en el sistema

Este método presenta algún inconveniente, dado que muchas personas no tienen habilidad para expresar sus ideas por escrito, en forma clara, concisa y sintética, originando que algunas debilidades en el control no queden expresadas en la descripción.

Puede ser un método a emplear en empresas de pequeño tamaño, donde no existen grandes complejidades en el control.

	<p align="center"><b>YAZMON</b>          PROCESOS PRODUCTIVOS          NARRATIVA - ENTREVISTAS          Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012</p>	<p align="center"><b>REF.</b>   <b>PP2</b>  <b>2/3</b></p>
Fecha: 02 de abril del 2013		
<p><b>Nombre del entrevistado:</b> Tatiana Yáñez  <b>Cargo:</b> Encargada Área de Producción  <b>Entrevistador:</b> Oscar Núñez  <b>Lugar:</b> Instalaciones de la Empresa</p>		
Empty space for the narrative content		
ELABORADO POR: O.N.		FECHA: 02/04/2013
REVISADO POR: DR.E.R.S		FECHA: 02/04/2013

**Figura 28. Modelos de Narrativa**




#### **4.2.2.5.2. Cuestionarios**

Este método consiste básicamente en la evaluación a través de preguntas, las cuales deben ser contestadas siempre en su totalidad por parte de los responsables de las distintas áreas sometidas a examen.

A través de las respuestas obtenidas el auditor tiene la obligación de constatar dichas respuestas con procedimientos alternativos que le ayuden a determinar si el control opera como fue diseñado.

Por medio de los cuestionarios el auditor puede determinar las áreas críticas de una manera más uniforme.

		<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS (ABASTECIMIENTO) CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012				<b>REF.</b>  <b>PE1</b> <b>1/1</b>	
Entrevistado: Vanessa <u>Yanez</u>							
Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES	
		SI	NO	OBT	OPT		
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
<b>TOTAL</b>							
ELABORADO POR: O.N.				FECHA: 12/04/2013			
REVISADO POR: DR.E.R.S				FECHA: 12/04/2013			

**Figura 29. Modelo de cuestionario**

#### **4.2.2.5.3. Flujogramas**

Los flujogramas permiten representar gráficamente el encadenamiento de las operaciones administrativas y contables, precisando qué documentos básicos se utilizan, de qué servicios emanan y quiénes son los que los realizan.

Permite registrar el flujo de información desde una fuente original de entrada, a través de una serie de etapas de procesamiento, hasta alguna condición de salida o un informe para la dirección.

#### **4.2.2.6. Medición de Riesgo**

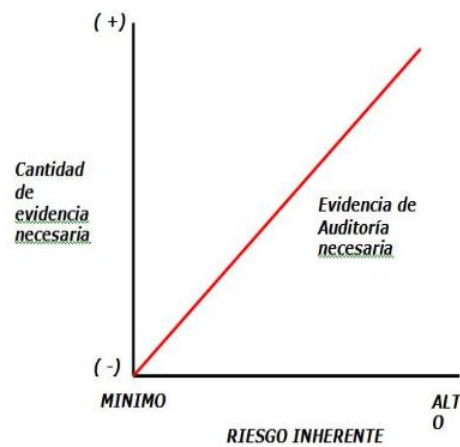
##### **Componentes del Riesgo de Auditoría**

Anteriormente se hizo mención a que el auditor debe estar en capacidad de identificar, manejar y minimizar los riesgos que se presentan durante el proceso de auditoría, su finalidad es la de poder establecer cursos de acción para poder llevar tales riesgos a niveles aceptablemente bajos. Razón por la cual es necesario señalar cuales son los componentes que intervienen en este procedimiento.

Los tipos de riesgos se describen a continuación:

- **El Riesgo Inherente**

Es aquella capacidad que por naturaleza toda partida contable de los estados financieros tiene de estar registrada, valuada, y presentada de manera errónea, independientemente de la existencia de un control interno y su eficiencia en la entidad.

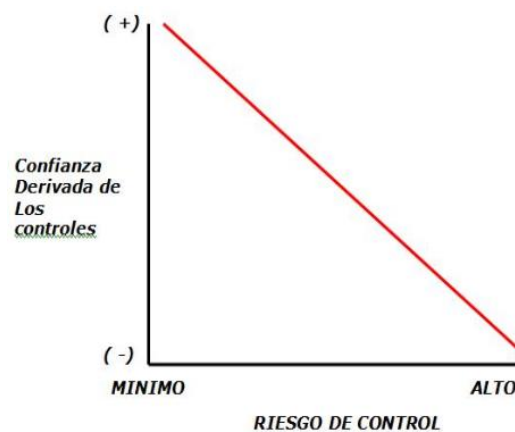


**Figura 30.Efecto del riesgo inherente**

Fuente: (Romero, 2012)

- **El Riesgo de Control**

Es aquella probabilidad de que existiendo errores de importancia relativa en las cifras de los estados financieros no fueran detectados y corregidos por los sistemas de control interno que han sido diseñados e implementados por la administración de una entidad.



**Figura 31.Efecto del riesgo de control:**

Fuente: (Romero, 2012)

## 1. Son controlables por el auditor:

- **Riesgo de Detección**

Es aquella posibilidad que consiste esencialmente en que el auditor efectúe errores durante el desarrollo de la auditoría de los estados financieros de una entidad, debido a que no fueron detectados por las pruebas suministradas o a su vez porque no se hubieran sido puesto de manifiesto por los sistemas de control interno de la entidad, los cuales llevan al auditor a formular una opinión errónea.

*Desde el punto de vista técnico el riesgo de detección se deriva de dos factores; a saber: 1) riesgo de muestreo: es el riesgo de que transacciones o saldos que contienen representaciones erróneas de importancia relativa no sean seleccionados como parte de las muestras que el auditor independiente utiliza para el desarrollo de sus procedimientos de auditoría y 2) riesgos no asociados con el muestreo: representan el riesgo de que un auditor independiente no sea capaz de detectar representaciones erróneas de importancia relativa, producto de su falta de pericia, conocimiento, experiencia, diligencia y cuidado profesional en diseño y desarrollo de sus procedimientos de auditoría (Figueroa V. M., 2012).*

Es por esta razón que se debe tener una buena evaluación a los procedimientos de auditoría y los elementos necesarios que le permitan al auditor divisar al menos los errores más significativos para que el riesgo de detección sea reducido al mínimo o a su vez a niveles bajos.

Cuando se toma en cuenta aspectos fundamentales de cada componente como aquellos que sean aplicables únicamente al negocio; atribuibles al sistema de control y los originados debido a la naturaleza, alcance y oportunidad que brindan los procedimientos de auditoría de una

entidad se habla de Riesgo Global que en términos más específicos consiste en el conjunto de aspectos del riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.

### ***Niveles de Riesgos***

Debido a que por medio de la evaluación del riesgo de auditoría se puede medir el nivel de riesgo que interviene en cada factor, es necesario señalar que existen cuatro grados diferentes que son:

1. **No Significativo o Mínimo.-** Cuando en un componente o proceso poco significativo, no existen factores de riesgo y la probabilidad de ocurrencia de un error o irregularidad es remota.
2. **Bajo.-** Cuando en un componente o proceso significativo exista factores que no sean tan importantes, y la probabilidad de que se presenten errores o irregularidades sea baja.
3. **Medio – Moderado.-** Cuando en un componente o proceso claramente significativo, existan varios factores y la probabilidad de que se presenten errores o irregularidades sea moderada.
1. **Alto.-** Cuando el componente sea significativo, con varios factores de riesgo, algunos de ellos muy importantes, donde es altamente probable la ocurrencia de errores o irregularidades.

**Tabla 12. Matriz de Medición del Control Interno**

<b>RIESGO</b>	<b>MINIMO</b>	<b>MAXIMO</b>
<b>ALTO</b>		
ALTO	88.89 %	99.99%
MEDIO	77.78%	88.88%
BAJO	66.67%	77.77%
<b>MEDIO</b>		
ALTO	55.56%	66.66%
MEDIO	44.45%	55.55%
BAJO	33.34%	44.44%
<b>BAJO</b>		
ALTO	22.23%	33.33%
MEDIO	11.12%	22.22%
BAJO	0.01%	11.11%

#### **4.2.2.7. Informe de Control Interno**

El Informe de Control Interno, brinda el enfoque de una estructura común para comprender y ayudar a cualquier entidad a alcanzar logros en su desempeño y en su economía, prevenir pérdidas de recursos, asegurar la elaboración de informes financieros confiables, así como el cumplimiento de las leyes y regulaciones, tanto en entidades privadas, como en públicas.

El Informe de Control Interno, tiene como objetivo proveer un conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas, incluyendo la actitud de la dirección de una entidad, para ofrecer seguridad razonable respecto a que están lográndose los objetivos del control interno. Una estructura sólida del control interno es fundamental para promover la efectividad y eficiencia en las operaciones de cada entidad.


#### **4.2.2.8. Programa de Auditoría**

Para que una auditoría pueda ser ejecutada correctamente se debe aplicar el programa respectivo, que en términos generales constituye un esquema detallado y anticipado del trabajo a efectuarse, y que a su vez tiene los objetivos y procedimientos que guían el desarrollo del programa respectivo.

El programa de auditoría es el documento formal que sirve como guía de procedimientos a ser aplicados durante el curso del examen y como registro permanente de la labor efectuada. Es un enunciado lógicamente ordenado y clasificado de los procedimientos de auditoría a ser empleados y la extensión y oportunidad de su aplicación (Escuela Politécnica del Ejército., 2012).

La disposición vigente de las Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamental abala la utilización de programas para la planificación preliminar y específica de la auditoría así mismo la inclusión de programas de auditoría por: componentes, ciclos, sistemas o cuentas, dependiendo del enfoque que la auditoría otorgue al estudio o al examen a realizar.



		<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS (ABASTECIMIENTO) PROGRAMA DE AUDITORÍA Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012			<b>REF.</b> <b>PT</b> <b>1/1</b> <b>AB1/1</b>
Nº	PROCEDIMIENTO	REF / PT	REALIZADO POR:	FECHA	OBSERVACIONES
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>					
<b>PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA</b>					
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>					
<b>PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA</b>					
ELABORADO POR: O.N.			FECHA: 16/04/2013		
REVISADO POR: DR.E.R.S			FECHA: 16/04/2013		

**Figura 32. Ejemplo de Programa de Auditoria**

#### **4.2.2.9. Pruebas de Auditoría**

Dentro de las pruebas que se pueden efectuar en una auditoría se encuentran las de cumplimiento y las sustantivas.

##### **4.2.2.9.1. Pruebas de Cumplimiento**

Las pruebas de cumplimiento son aquellas que se aplican al proceso administrativo y se realizan con el fin de obtener evidencia de auditoría sobre la efectividad de lo siguiente:

- a) Diseño de los sistemas y de control interno
- b) Operación de los controles internos a lo largo del periodo

Estas pruebas tienden a confirmar el conocimiento que el auditor tiene acerca de los mecanismos de control de la empresa obtenido en la etapa de evaluación de control interno. Son conocidas también como de los controles, de funcionamiento o de conformidad.

Las pruebas de cumplimiento se aplican a:

- Pruebas de formalización de procedimientos de control, los cuales consisten en inspección de registros, documentos, conciliaciones, informes y similares, con la finalidad de obtener la conformación de que se ha aplicado correctamente un control determinado.
- La reconstrucción de procesos mediante la repetición o re-ejecución, de los procesos que hayan realizado los empleados de la empresa auditada.

#### **4.2.2.9.2. Pruebas Sustantivas**

Las pruebas sustantivas son aquellas cuyo objetivo es obtener evidencia de auditoría para detectar representaciones erróneas sustanciales en los estados financieros, estas pueden ser de dos tipos:

- Pruebas de detalle de transacciones y saldos
- Procedimientos Analíticos

Estas pruebas sirven para probar la validez de los saldos de las cuentas, para lo cual se aplicarán los siguientes procedimientos de validación:

- La existencia de los activos y los pasivos
- La propiedad de los activos y la obligación de los pasivos
- La adecuada presentación de todas las cuentas en los estados financieros.
- La totalidad de los rubros, es decir que ninguna cuenta haya sido omitida.
- Que todas las cuentas de ingreso o gasto estén debidamente clasificadas y hayan sido registradas en el periodo financiero correcto.

Las pruebas sustantivas son conocidas también como de transacciones, específicas, de validez de saldos o de validación.

### **4.3. Fase 2 – Ejecución del Trabajo de Auditoría**

La fase de ejecución del trabajo se concreta con la aplicación de los programas elaborados en la planificación específica y el cumplimiento de los estándares definidos en el plan de la auditoría.

Los productos principales de la fase de ejecución del trabajo son:

1. Estructura del informe de auditoría referenciando con los papeles de trabajo de respaldo.
2. Programa para comunicar los resultados de auditoría a la administración de la entidad.
3. Borrador del Informe de Auditoría, cuyos principales resultados serán comunicados a la administración.
4. Expediente de papeles de trabajo organizado de acuerdo a los componentes examinados e informados.
5. Informe de supervisión técnica de la Auditoría.

Expediente de papeles de trabajo de supervisión

#### **4.3.1. Aplicación de Procedimientos y Técnicas de Auditoría**

Metodología se define como en aquella elección de un método o procedimiento adecuado que se vale de una serie de requerimientos o habilidades para el pleno cumplimiento de un objetivo en particular.

Básicamente para llevar a cabo una auditoría en una organización el aspecto fundamental depende exclusivamente de la metodología que el auditor estará dispuesto o en obligación a emplear durante el proceso de la misma, por lo cual es importante que el auditor conozca los aspectos generales más relevantes de la entidad. Para de esta manera poder dictaminar y emitir en su informe, una opinión crítica de las operaciones, transacciones y a su vez la situación financiera que la compañía refleja.

Debido a esto el auditor antes de realizar el examen pertinente, se asegura de saber a lo que se enfrenta, por lo cual opta por establecer procedimientos a seguir para poder recopilar la información que le parezca necesaria. Se entiende por procedimientos de auditoría al conjunto de técnicas de carácter investigativo que sirven para ser aplicados a circunstancias relativas acerca de los estados financieros.

Como los procedimientos de auditoría varían considerablemente de un trabajo a otro, hay que tener en cuenta que los auditores realizan sus exámenes con regularidad a todo tipo de entidades empresariales, tanto a aquellas entidades con fines de lucro; así como también a las organizaciones sin fines de lucro, por lo cual como un parámetro primordial al momento de escoger una adecuada selección de dichos procedimientos, se requiere fundamentalmente de la pericia y el buen juicio profesional con los cuales el auditor debe contar para asegurar un excelente resultado.

Es por esta razón que en términos generales los procedimientos de auditoría son aquellos métodos prácticos de investigación y prueba que emplea el auditor para obtener evidencia suficiente y competente para fundamentar sus opiniones y resultados que figuran en el informe de auditoría.

#### **4.3.1.1. Técnicas de Auditoría**

A las Técnicas de Auditoría se las considera como aquellos pasos lógicos que en sí son recursos de investigación empleados por el auditor para obtener los datos necesarios para corroborar la información que le ha sido suministrada, la cual le sirve para la plena realización y seguimiento de estos pasos cuya finalidad es la de facilitar su labor en la emisión del informe profesional de auditoría.

#### **4.3.1.2. Tipos de Técnicas de Auditoría**

Las Técnicas de Auditoría pueden aplicarse a los elementos internos y externos de la empresa.

Es por esta razón que las técnicas de mayor uso en auditoría son:

##### **a. Estudio General**

Esta técnica consiste en la apreciación profesional sobre las características generales de la empresa, de los estados financieros y las partes importantes y significativas de los mismos.

Es aquí donde el auditor analiza en manera general a la empresa, para poder conocer el giro de sus negocios y así obtener una visión panorámica de todo el sistema a examinar, y a su vez facilita el determinar la orientación para la correcta aplicación de las demás técnicas.

Este estudio puede ser de carácter formal o informal y debe ser aplicado por un auditor con preparación, experiencia y madurez para asignar un juicio profesional sólido y amplio en su labor.

##### **a. Análisis**

Clasificación y agrupación de los distintos elementos individuales que forman una cuenta o una partida determinada, de tal manera que los grupos constituyan unidades homogéneas y significativas. (Blanco Luna, 2004).

Esta técnica consiste básicamente en partir e ir de lo general a lo específico a fin de examinar con una debida responsabilidad y rigiéndose al

criterio de razonabilidad el que las operaciones se ajusten a la ley, los estatutos, procedimientos, políticas y manuales de la organización.

En la técnica del análisis se descompone el sistema en elementos de más fácil manejo, que sirven para un mejor estudio y posterior recomposición o síntesis.

La técnica del análisis es de dos tipos, las cuales son:

### **1. Análisis de Saldos**

Se refiere a aquellos casos en los que aparece una cuenta con saldo neto, tal es el caso como la de un pago realizado por un cliente, este valor neto representa el valor residual entre las diferentes partidas que se movieron de la cuenta de crédito o débito y su estudio conforma al análisis de saldo.

### **2. Análisis de Movimientos**

Esta es una técnica empleada en las cuentas de tipo acumulativo debido a que a diferencia de la de saldos este tipo de análisis se da a las ocasiones en las que se da el estudio a cuentas que reflejan sus movimientos en las columnas del debe o del haber sin analizarse las contrapartidas; es decir; en los movimientos de deudores o acreedores que constituyen el saldo final de la propia cuenta.

#### **b. Inspección**

La técnica de inspección consiste en examinar los recursos materiales y registros de la entidad, los cuales comprenden desde los registros de actas de la asamblea y de la junta directiva hasta los libros oficiales y los auxiliares y a su vez aquellos documentos que tengan como fin respaldar y facilitar las

gestiones contables, financieras y administrativas, así como todos los bienes de propiedad de la empresa examinada.

Se la considera como el examen físico realizado a los bienes materiales tangibles o documentos a fin de comprobar la existencia de un recurso o de una transacción registrada por el sistema de información financiera presentada en los estados financieros de una entidad.

Se aplica esta técnica sobre objetos inanimados o estáticos, mas no a procedimientos o personas.

### **c. Confirmación**

La técnica de la confirmación consiste básicamente en la obtención de una comunicación escrita de un tercero ajeno a la empresa examinada y que se encuentra en la posibilidad de conocer la naturaleza y condiciones del hecho económico y a su vez de informar válidamente sobre la misma.

La empresa auditada se dirige a la persona a la cual se pide confirmación que se solicita, pero la respuesta escrita de esta debe ser dirigida a los auditores. El auditor debe colocar personalmente en el correo la solicitud de confirmación.

Existen varios tipos de confirmación de acuerdo a las distintas formas de ser aplicada:

De acuerdo a las respuestas esperadas se da una confirmación de tipo:

- **Positiva:** Cuando se espera una confirmación por parte de todos los involucrados para dar validez a la prueba y se emplea cuando el volumen de las cuentas a circular no es alto.



- **Negativa:** Cuando el auditor espera simplemente confirmación a aquellos hechos contables que lo requieran y de esta manera gana tiempo analizando las cuentas incorrectas. Se la emplea cuando el volumen de cuentas a circular es muy elevado.

De acuerdo a la manera de enviar una solicitud existe la confirmación de tipo:

- **Abierta:** Se da cuando no existe la inclusión del monto de un saldo que se está verificando, es de utilidad cuando se confirman los activos.
- **Cerrada:** Se da cuando a diferencia de la abierta si se incluye el monto del saldo que se está verificando y es de utilidad para confirmar cuentas de pasivos.

#### **d. Investigación**

Esta técnica consiste en términos generales en la adecuada obtención de datos e información, por medio de los funcionarios de la propia empresa.

El auditor puede averiguar si los compromisos internos como los externos de importancia son contraídos por la entidad y si se encuentran registrados y revelados y a su vez que no existan otros que puedan afectar a los procesos de la organización, interrogando a los funcionarios que por razón de su cargo tengan este conocimiento, para así complementar la evidencia corroborativa.

La investigación se puede dar dentro o fuera de la entidad pues es la búsqueda de información por parte del auditor, pero este tipo de investigación puede ser de carácter formal por escrito u oral informal que no

se poseía con anterioridad en la evidencia y es de suma importancia debido a que sirve para la verificación de la información.

#### **e. Declaración**

“Manifestación por escrito de los interesados, del resultado de las investigaciones realizadas con los funcionarios y empleados de la empresa” (Blanco Luna, 2004)

La declaración se considera una técnica conveniente pero es necesario el confirmar su validez debido a que esta está limitada por el hecho de ser datos suministrados por personas que influyeron en operaciones realizadas o que tuvieron errores en la elaboración de los estados financieros que se están examinando.

#### **f. Certificación**

La técnica de la certificación consiste en la obtención de cartas o documentos, firmados por funcionarios de la empresa en calidad en los cuales se certifica o se asegura la verdad sobre hechos de importancia para las investigaciones que realiza el auditor.

El auditor presenta por escrito cuando la importancia de los datos lo amerita, en forma de resúmenes o memorandos el resultado de las investigaciones con las firmas autógrafas de los participantes.

#### **g. Observación**

“Presencia física de cómo se realizan ciertas operaciones o hechos ejecutados por otra persona” (Blanco Luna, 2004)

Es la técnica por medio de la cual, el auditor se cerciora personalmente de hechos y circunstancias relacionados con la forma como se realizan las operaciones en la empresa por parte del personal de la misma.

Consiste en observar conscientemente, con el propósito de asegurarse de que los hechos son concretos y guardan correlación. La técnica de la observación es una habilidad que hay que desarrollar con esmero para agilizar y hacer más efectiva la ejecución del trabajo.

#### **h. Cálculo**

Hay partidas en la contabilidad que son resultado de cálculos realizados sobre bases predeterminadas. El auditor puede cerciorarse de la corrección matemática de estas partidas mediante el cálculo independiente de las mismas. (Blanco Luna, 2004)

En las empresas existen bases predeterminadas para la obtención de datos contables; el auditor establece sus propios cálculos para verificar, por una parte si han sido correctamente liquidadas, y por otra parte si son las más convenientes para la entidad.

#### **i. El interrogatorio**

Se define a esta técnica de auditoría como la “búsqueda de la información adecuada, dentro o fuera de la organización del cliente” (Blanco Luna, 2004)

Básicamente hace referencia a que cuando existen interrogantes es pertinente realizar este tipo de técnica en la cual el objetivo primordial es el obtener respuestas a dichas interrogantes que le faciliten al auditor al momento de verificar la información, pero es imprescindible el mencionar

que al realizar esto, el auditor debe documentar las partes interrelacionadas y la esencia de la conversación mediante memorandos.

#### **j. Revisión Analítica**

Es el término usado para describir la variedad de técnicas disponibles para evaluar la racionalidad de los estados financieros” (Blanco Luna, 2004)

Como el análisis de la revisión analítica de las relaciones y tendencias financieras de los estados implica una gestión interna para poder determinar una adecuada planeación de la auditoría, es por esta razón que la revisión analítica de los procedimientos en una entidad es vital debido que emite una fuente importante de evidencia que sirve y facilita para corroborar la racionalidad de los estados financieros y a su vez en la emisión del dictamen profesional del mismo.

#### **4.3.1.3. Procedimientos de Auditoría**

Debido a que las técnicas de auditoría hacen referencia a las herramientas de las cuales el auditor se vale para realizar el examen, los procedimientos de auditoría equivalen el conjunto de dichas técnicas. Su aplicación es relativa a:

1. La naturaleza de la investigación a llevarse a cabo.
2. El alcance del examen de auditoría.
3. La oportunidad, referente a la periodicidad en la que se lleva a cabo el examen.

## **4.3.2. Papeles de Trabajo**

### **4.3.2.1. Definición**

En términos generales los papeles de trabajo son aquellos archivos o legajos con los que labora el auditor y que a su vez contienen toda la información relacionada al sustento de su trabajo efectuado durante el proceso de la auditoría. Estos archivos están constituidos por la documentación en la cual el auditor asienta la información obtenida en la revisión, así como por la que le fue proporcionada por el sujeto fiscalizado tal es el caso de: las foto copias o las copias certificadas, y que en conjunto le proporcionan la evidencia de los resultados obtenidos en la auditoría.

Por otro lado, los papeles de trabajo a su vez también constituyen aquella información que es almacenada en cintas, películas u otros medios tales como CD`s, que pueden habilitarse sobre listados, y fotocopias de documentos claves de la organización, sin embargo esta documentación no debe incurrir de manera excesiva en cuanto a la acción de copiar todo el archivo.

El propósito de elaborar los papeles de trabajo es:

- Dejar evidencia de las auditorías realizadas de la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría aplicados; y de las conclusiones a las que se llegó.
- Soportar por escrito la planeación del trabajo de auditoría.
- Ser Instrumento o medio de supervisión y revisión del trabajo de auditoría.

- Se constituye en soporte legal en la medida de requerir pruebas.
- Memoria escrita de la auditoría.

En los papeles de trabajo se debe registrar: La planeación; naturaleza; oportunidad y el alcance de los procedimientos de auditoría desarrollados; los resultados, las conclusiones extraídas y las evidencias obtenidas.

#### **4.3.2.2. Importancia**

La importancia de los papeles de trabajo está en su preparación debido a sirven para realizar el trabajo de auditoría de acuerdo y en base a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, en donde el auditor tiene la responsabilidad de conceder importancia a estos para poder cumplir con tal finalidad, en primer instancia el auditor debe efectuar un trabajo completo y sin información redundante para organizar los papeles de trabajo de manera que facilite una rápida localización y entendimiento a las demás personas.

A medida que el auditor avanza en su labor debe tener en cuenta los posibles problemas que pueden presentarse en la preparación de su informe ya que los papeles de trabajo no cuentan únicamente con información cuantitativa, ante ello debe anticiparse a incluir en los papeles de trabajo los respectivos comentarios y explicaciones pertinentes a fin de que registren de manera completa el trabajo realizado por el auditor, razones que le concurrieron para seguir ciertos procedimientos y omitir otros y su opinión respecto a la calidad de la información examinada.

En otras palabras los papeles de trabajo deben estar completos, legibles y organizados sistemáticamente a fin de no necesitar informaciones suplementarias de quién los preparó.

#### **4.3.2.3. Contenido Mínimo de los Papeles de Trabajo**

El contenido mínimo que debe existir en los papeles de trabajo es (CORPONOR, 2012):

- Evidencia que los estados contables y demás información, sobre los que va a opinar el trabajador, están de acuerdo con los registros de la empresa.
- Relación de los pasivos y activos, demostrando de cómo tiene el auditor evidencia de su existencia física y valoración.
- Análisis de las cifras de ingresos y gastos que componen la cuenta de resultados.
- Prueba de que el trabajo fue bien ejecutado, supervisado, revisado.
- Forma el sistema de control interno que ha llevado el auditor y el grado de confianza de ese sistema y cuál es el alcance realizado para revisar las pruebas sustantivas.
- Detalle de las definiciones o desviaciones en el sistema de control interno y conclusiones a las que llega.
- Detalle de las contrariedades en el trabajo y soluciones a las mismas.


#### **4.3.2.4. Estructura General de los Papeles de Trabajo**

Los papeles de trabajo deben contener los requisitos mínimos siguientes (CORPONOR, 2012):

- El nombre de la compañía sujeta a examen
- Área que se va a revisar
- Fecha de auditoría
- La firma o inicial de la persona que preparó la cédula y las de quienes lleven a cabo la supervisión en sus diferentes niveles.
- Fecha en que la cédula fue preparada

- Un adecuado sistema de referencias dentro del conjunto de papeles de trabajo
- Cruce de la información indicando las hojas donde proceden y las hojas a donde pasan
- Marcas de auditoría y sus respectivas explicaciones
- Fuente de obtención de la información
- Los saldos ajustados en los papeles de trabajo de cada cédula analítica debe concordar con las sumarias y estas con el balance de comprobación.



	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS (ABASTECIMIENTO) PAPELES DE TRABAJO Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b> <b>PT</b> <b>AB2</b> <b>1/1</b>
<b>PROCESO No. 1</b>		<b>HALLAZGOS</b>
<b>A2 Abastecimiento de locales comerciales</b>		
<b>PROCEDIMIENTO 2</b>		
<b>APLICACIÓN</b>		
<b>CALCULO DEL INDICADOR</b>		
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 17/04/2013	
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 17/04/2013	

**Figura 33. Ejemplo de papel de trabajo**

### **4.3.3. Indicadores de Gestión**

Es importante el conocimiento de los indicadores de gestión para poder ser aplicados dentro de la entidad debido a que juegan un papel muy importante en conjunto del control interno que se maneje en la entidad, para de esta manera poder obtener un control de gestión, ya que el uso de los resultados del control interno permitirá ir midiendo y evaluando el control de gestión a fin de lograr la eficiencia y la eficacia con el cumplimiento de las metas planteadas en la entidad, pero para ello los indicadores de gestión deben ser materializados de acuerdo a las distintas necesidades que presente la organización en base a lo que se desea medir, analizar, corregir o evaluar.

La utilización de indicadores de gestión obedece a la necesidad de contar con una herramienta que permita y favorezca al momento de aportar con elementos sustanciales para promover la mejora continua de los procesos, bienes y servicios, el uso adecuado de los recursos y a su vez da la posibilidad de realizar cambios que beneficien el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad debido a que establece el marco referencial para evaluar los resultados de la gestión de la entidad.

Al momento de evaluar un indicador es indispensable el determinar si se dispone de la información confiable y oportuna que permita establecer y realizar una comparación entre la situación real y las referencias históricas, similares o programadas.

#### **4.3.3.1. Características de un Indicador**

Para que un indicador sea efectivo debe reunir las siguientes características (Franklin F., 2007):

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones
- Factible de medir
- Conducir fácilmente información de una parte a otra
- Ser altamente discriminativo
- Verificable
- Libre de sesgo estadístico o personal
- Aceptado por la organización
- Justificable en relación a su costo beneficio
- Utilizable con otros indicadores
- Tener precisión matemática en los indicadores cuantitativos
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos

#### **4.3.3.2. Niveles de Aplicación**

Por su nivel de aplicación, los indicadores se dividen en (Franklin F., 2007):

- **Estratégicos**

Permiten identificar la contribución o aportación al logro de los objetivos estratégicos en relación con la misión de la organización.

Miden el cumplimiento de los objetivos con base en:

- Actividades
- Programas Especiales
- Procesos Estratégicos
- Proyectos Organizacionales y de inversión.

- **De gestión**

Informan sobre procesos y funciones clave

Se utilizan en el proceso administrativo para:

- Controlar la operación
- Prevenir e identificar desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Determinar costos unitarios por áreas, programas, unidades de negocio y centros de control
- Verificar el logro de las metas e identificar desviaciones

- **De servicios**

Miden la calidad con que se generan productos y servicios, en función de estándares, así como el grado de satisfacción de clientes y proveedores.

Se emplean para:

- Implementar acciones de mejora continua
- Mejorar la calidad de la atención a los clientes

Permiten identificar:

- Indicadores de desempeño o cumplimiento de los estándares de servicio
- Indicadores de satisfacción o calidad que percibe el cliente sobre el producto o servicio recibido.

#### **4.3.3.3. Dimensiones en las que se puede evaluar un indicador**

Para que los indicadores puedan evaluar la dimensión de las acciones deben posibilitar la medición de (Franklin F., 2007):

##### **Efecto**

- Mide el cumplimiento de los objetivos y metas
- Cuantifica valores y efectos en clientes
- Mide el desempeño de los procesos

Por ejemplo: Nivel de ventas cumplidas.

##### **Cobertura**

- Informa sobre el alcance de las acciones

Por ejemplo: Grado de implementación del sistema informático

##### **Eficiencia**

- Mide costos unitarios y productividad
- Cuantifica la optimización de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para obtener productos y/o servicios al menor costo y en el menor tiempo

Por ejemplo: índice de crecimiento de costos

##### **Calidad**

- Mide el grado en que los productos y servicios satisfacen las necesidades y cumplen con las expectativas de los clientes
- Cuantifica la satisfacción del cliente

Por ejemplo: Índice de producto reprocesado.

Entre los principales indicadores estratégicos están:

- Estrategias =  $\frac{\text{Estrategias implementadas}}{\text{Total de estrategias}}$
- Políticas =  $\frac{\text{Políticas aplicadas}}{\text{Políticas establecidas}}$
- Cambio organizacional =  $\frac{\text{Evaluación de cambios}}{\text{Total de cambios}}$
- Liderazgo =  $\frac{\text{Estilos de liderazgo}}{\text{Estilos propuestos}}$
- Motivación =  $\frac{\text{Personal que recibe incentivos}}{\text{Total del personal}}$

Entre los principales indicadores de gestión están:

- Efectividad =  $\frac{\text{Objetivo alcanzado}}{\text{Objetivo planificado}}$
- Eficiencia =  $\frac{\text{Costo real del objetivo}}{\text{Costo planificado del objetivo}}$
- Uso de Tiempo =  $\frac{\text{Tiempo ejecutado}}{\text{Tiempo programado}}$
- Despacho de Pedidos =  $\frac{\text{Pedidos despachados}}{\text{Total de pedidos}}$

Entre los principales indicadores de servicios están:

- Servicio al cliente =  $\frac{\text{Evaluación del servicio}}{\text{Total de servicios al cliente}}$
- Capacitación =  $\frac{\text{Personal capacitado}}{\text{Personal responsable de la atención a clientes}}$
- Asesoría interna =  $\frac{\text{Personal asignado}}{\text{Total de personal}}$

#### 4.3.4. Hallazgos de Auditoría


Se denomina hallazgo de auditoría al resultado de la comparación que se realiza entre un criterio y la situación actual encontrada durante el examen a un área, actividad u operación. (Gallart Molina, 2008)

Es toda información que a juicio del auditor le permite identificar hechos o circunstancias importantes que inciden en la gestión de recursos en la entidad o programa bajo examen que merecen ser comunicados en el informe. Sus elementos son: condición, criterio, causa y efecto.

Los requisitos que deben reunir un hallazgo de auditoría son:

- Importancia relativa que amerite ser comunicado. Basado en hechos y evidencias precisas que figuran en los papeles de trabajo.
- Objetivo. Convincente para una persona que no ha participado en la auditoría.

Estar referidos a asuntos significativos e incluyen información suficiente y competente relacionada con la evaluación efectuada a la gestión de la entidad examinada, así como respecto del uso de los recursos, en términos de efectividad, eficiencia y economía; incluir la información necesaria respecto a los antecedentes, a fin de facilitar su comprensión y, estar referidos a cualquier situación deficiente y relevante que se determine de la aplicación de procedimientos de auditoría.

	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS (COMERCIALIZACIÓN) HOJA DE HALLAZGOS Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b> <b>HC2</b> <b>1/1</b>
<b>PROCESO No. 2</b>		
<b>HALLAZGO No. 2</b>		
<b>Procedimiento 1.</b>		
<b>CONDICIÓN:</b>		
<b>CRITERIO:</b>		
<b>CAUSA:</b>		
<b>EFECTO:</b>		
<b>CONCLUSIÓN:</b>		
<b>RECOMENDACIÓN:</b>		
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 22/04/2013	
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 22/04/2013	

**Figura 34.Ejemplo de hoja de hallazgos**



#### **4.3.4.1. Elementos de Hallazgo de Auditoría**

Los elementos del hallazgo de auditoría son los siguientes:

##### **Condición**

Comprende la situación actual encontrada por el auditor al examinar una área, actividad u transacción. La condición, entendida como lo que es, refleja la manera en que el criterio está siendo logrado. Es importante que la condición haga referencia directa al criterio, en vista que su propósito es describir el comportamiento de la entidad auditada en el logro de las metas expresadas como criterios.

La condición puede adoptar tres formas:

- Los criterios no vienen lográndose en forma satisfactoria.
- Los criterios no se logran.
- Los criterios se están logrando parcialmente.

Los casos individuales que se refieren a un tipo de deficiencia específica que no está muy difundida, en ocasiones pueden ser importantes en vista de su naturaleza, magnitud o riesgo potencial, como para requerir un tratamiento especial en el informe de auditoría. Una condición negativa detectada en un programa o actividad que recién inicia sus operaciones, puede no estar muy difundida; sin embargo, podría tener implicancias mayores si no se corrige oportunamente.

##### **Criterio**

Comprende la norma con la cual el auditor mide la condición. Es también la meta que la entidad está tratando de alcanzar o representa la unidad de medida que permite la evaluación de la condición actual. Igualmente, se

denomina criterio a la norma transgredida de carácter legal-operativo o de control que regula el accionar de la entidad examinada. El plan de auditoría debe señalar los criterios que se van a utilizar. El auditor tiene la responsabilidad de seleccionar criterios que sean razonables, factibles y aplicables a las cuestiones sometidas a examen. Si alguno de los criterios fijados durante la fase de planeamiento ha sido reformulado, el auditor debe efectuar las coordinaciones del caso con la administración de la entidad, antes de utilizarlo en el examen.

Los criterios pueden ser los siguientes:

- **Disposiciones aplicables a la entidad**
  - Leyes.
  - Reglamentos.
  - Políticas internas.
  - Planes: objetivos y metas mensuales.
  - Normas.
  - Manuales de organizaciones y funciones.
  - Directivas, procedimientos.
  - Otras disposiciones.
  
- **Desarrollados por el auditor**
  - Sentido común, lógico y convincente.
  - Experiencia del auditor.
  - Desempeño de entidades similares.
  - Prácticas prudentes.

**Causa**

Se conoce a la causa como la razón por lo cual se originó la condición, es decir, en otras palabras también conocido como el motivo del incumplimiento del criterio de la norma, por ello su identificación requiere de la pericia, habilidad y el buen juicio del auditor (aptitudes con las cuales todo auditor debe contar) debido a que es fundamental al momento de desarrollar una recomendación que ayude a prevenir de manera consecutiva el error o la condición.

**Efecto**

El efecto no es más que aquel resultado potencial o adverso de la condición encontrada, este generalmente representa la pérdida monetaria causada esencialmente por el incumplimiento para el logro o consecución plena de los objetivos institucionales de la entidad.

**Conclusiones**

Obtener conclusiones apropiadas de auditoría es una parte del proceso, tan importante como la aplicación de los programas específicos, resume el resultado del trabajo y establecen si los objetivos de auditoría han sido alcanzados. Sin conclusiones apropiadas el trabajo es incompleto.

**Recomendaciones**

Las recomendaciones que presenta el auditor, luego de terminar de examinar el conjunto de operaciones y actividades de la empresa o entidad, las considera como sugerencias positivas que tienen por finalidad la solución de los problemas para coadyuvar a la eficiencia de la administración.

Las recomendaciones estarán orientadas a la mejor utilización de los recursos humanos, materiales y financieros de la empresa o entidad auditada.

La importancia de las recomendaciones en que cumple uno de los fines de la auditoría, es decir, enmendar los errores que se vienen cometiendo que no son observados por los empresarios o funcionarios.

#### **4.4. Fase 3 – Comunicación de Resultados**

Consiste en definir y utilizar mecanismos para comunicar y consultar a los interesados, internos y externos a la organización, los resultados de cada etapa del Proceso de Gestión de Riesgos, con el objetivo de permitir a las autoridades la adopción oportuna de decisiones respecto de los riesgos con mayores desviaciones en relación a los niveles aceptados. (Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, 2012).

Es de suma importancia el hecho de la comunicación de resultados debido a que es aquí donde el auditor presenta su opinión profesional en el informe final acerca de la situación de los estados financieros así como también de las operaciones realizadas durante el período en el cual la entidad ha sido auditada, la presentación de este informe se lo hace dirigido al Consejo Directivo de la Empresa, quien tendrá la potestad de tomar las decisiones para realizar acciones correctivas o preventivas de ser necesarias.

La comunicación de resultados fundamentalmente incluye la revelación de conclusiones en la emisión del informe del auditor en donde él es quien tiene la responsabilidad de emitir las recomendaciones que le parezcan necesarias y que ayuden a la gerencia a una mejora en cuanto a las

falencias internas que han sido detectadas por el auditor gracias a la realización del examen de Auditoría de Gestión.

#### **4.4.1. Borrador del Informe de Auditoría**

Una vez que el auditor ha concluido con el examen de auditoría debe dar paso a la emisión del informe de auditoría, donde el auditor tiene la responsabilidad de incluir en el informe de auditoría el mensaje claro de que es lo que el auditor ha realizado y la manera en como lo ha realizado, así como de incorporar los resultados obtenidos mediante el estudio.

El borrador del informe de auditoría incluye información suficiente acerca de los acontecimientos de la entidad auditada y por ende el auditor debe poner sus observaciones, conclusiones pertinentes, así como también de aquellas recomendaciones que sean de beneficio para la entidad y les facilite al momento de eliminar las debilidades en cuanto a políticas, procedimientos, incumplimiento de actividades y otras deficiencias de control interno que se manejan y sean detectadas durante el examen correspondiente por el auditor en cualquier área o unidad administrativa.

La importancia que tiene el informe de auditoría es vital debido a que el auditor provee a la alta dirección de la entidad información valiosa acerca de su proceso administrativo, aportando con: observaciones, conclusiones y recomendaciones, de tal manera que la gestión conozca exactamente la manera en la que se está operando dentro de la entidad. Es una manera de contribuir al cumplimiento de sus objetivos estratégicos propuestos.

La redacción del informe debe ser del tipo comprensible para el lector, debe evitar el uso de terminología especializada; debe evitar párrafos largos y complicados, así como expresiones confusas. Es decir, en otras palabras la redacción del informe debe ser clara, transparente y sencilla para que el lector entienda en su totalidad lo que el auditor desea plasmar en sus líneas.

#### 4.4.2. Conferencia del Informe de Auditoría

La conferencia del informe de auditoría hace referencia exclusivamente a aquella etapa en la cual una vez concluido el borrador del informe de auditoría, el auditor se reúne con los representantes de la entidad auditada o con los clientes a fin de informales acerca del trabajo y la labor realizada durante el proceso del examen de la auditoría.

Es de suma importancia el llevar a cabo esta reunión previa a la elaboración y emisión del informe final de auditoría debido a que aquí se analiza todo el trabajo realizado por el auditor y es en donde se da cabida a la justificación de aquellas situaciones de problemática o beneficio que el auditor ha determinado y encontrado dentro de las operaciones de la entidad en el proceso de la evaluación.

#### 4.4.3. Informe de Auditoría Definitivo

En esta etapa se le da forma definitiva al informe final de la auditoría y generalmente se termina al concluir ésta en el terreno; siendo la etapa en que el supervisor debe verificar que se han observado las Normas de Auditoría, en especial el Capítulo referido a: **Normas para la Presentación de Informes** y lo consignado en el Capítulo Informe de Auditoría, además comprobar: (Sánchez Gómez, 2005)

- La adecuada preparación de los papeles de trabajo tal como se señala en la etapa de Ejecución.
- Las referencias cruzadas entre los papeles de trabajo y el informe final.
- Que la calificación otorgada al control interno (contable y administrativo) y otras evaluaciones que se dan de acuerdo con el tipo

de Auditoría sean razonables, adecuadas y estén acordes con los resultados de la Auditoría.

- Que todo lo que se consigna en el informe final esté reflejado en los papeles de trabajo y que responda a hallazgos relevantes con evidencias suficientes y competentes.
- Que los resultados de las comprobaciones en cada área se hayan analizado con un enfoque abarcador, de forma que sea posible concretar esos resultados en su íntima interrelación, y el impacto de conjunto en la gestión de la entidad.

En todas las etapas, el supervisor debe dejar constancia en los papeles de trabajo y documentos revisados, mediante firma o cuño personal y fecha en que se realizó la comprobación, así como las orientaciones impartidas, de ser necesario esto último.

#### **4.5. Fase 4 – Seguimiento o Monitoreo y Evaluación Continua**

El éxito de la implementación de una auditoría, depende de la constante evaluación del sistema, con la finalidad de obtener constante éxito en las actividades que se efectúan en la empresa.

La evaluación continua permitirá implementar gradualmente las responsabilidades y mejoras para la organización, en las cuales se designe responsabilidades.

## CAPÍTULO V

### 5. APLICACIÓN PRÁCTICA

#### “AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA DE PROCESOS PRODUCTIVOS DE LA MICROEMPRESA ARTESANAL DE CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR YAZMON”

**ONJ SA.**

consultores y auditores

Ofrece servicios y asesorías en las áreas de:

- Auditoría Interna y Externa
- Contabilidad
- Consultoría

Dirección: Robles y Amazonas Edificio Proinco 5° piso, oficina No. 510

Quito – Ecuador

Teléfono: 022 612 159 / 0984 186 949


E-mail: onjsa-911@hotmail.com


#### 5.1. Planificación


##### 5.1.1. Planificación Preliminar



### 5.1.1.1. Programa de Planificación Preliminar


		<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012			<b>REF.</b>  <b>PP</b>  <b>1/3</b>
		Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compilar toda la información necesaria y pertinente para un estudio previo de la Empresa YAZMON</li> <li>✓ Realizar un diagnóstico de las actividades y procedimientos que se llevan a cabo en cada uno de los procesos de la empresa</li> </ul>			
Nº	PROCEDIMIENTO	REF / PT	REALIZADO POR:	FECHA	OBSERVACIONES
1	Efectuar una visita a Yazmon para conocer las áreas motivo de la auditoría	<b>PP1</b>	O.N	01/04/13	
2	Realizar una entrevista a los encargados de cada proceso	<b>PP2</b>	O.N	02/04/13	
3	Solicitar la planificación estratégica de Yazmon	<b>PP3</b>	O.N	03/04/13	
4	Obtener información de los servicios que presta Yazmon	<b>PP4</b>	O.N	03/04/13	
ELABORADO POR: O.N.			FECHA: 01/04/2013		
REVISADO POR: DR.E.R.S			FECHA: 01/04/2013		


		<b>YAZMON</b> <b>PROCESOS PRODUCTIVOS</b> <b>PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR</b> Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012			<b>REF.</b>  <b>PP</b>  <b>2/3</b>
Nº	PROCEDIMIENTO	REF / PT	REALIZADO POR:	FECHA	OBSERVACIONES
5	Obtener información del proceso productivo de Yazmon relacionado a las áreas de Abastecimiento, Producción, y Comercialización	<b>PP5</b>	O.N	04/04/13	
6	Elaborar una matriz de conocimiento preliminar y determinar la matriz de riesgo inherente	<b>PP6</b>	O.N	04/04/13	
ELABORADO POR: O.N.			FECHA: 01/04/2013		
REVISADO POR: DR.E.R.S			FECHA: 01/04/2013		


		<b>YAZMON</b> <b>PROCESOS PRODUCTIVOS</b> <b>PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR</b> Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012			<b>REF.</b>  <b>PP</b>  <b>3/3</b>
Nº	PROCEDIMIENTO	REF / PT	REALIZADO POR:	FECHA	OBSERVACIONES
8	Elaborar el Plan Global de Auditoría	<b>PP7</b>	O.N	05/04/13	
9	Recopilar la documentación e información sobre el contrato de la Auditoría y la aceptación de la misma	<b>Pag</b> .	O.N	10/04/13	
ELABORADO POR: O.N.			FECHA: 01/04/2013		
REVISADO POR: DR.E.R.S			FECHA: 01/04/2013		


EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe: Oscar Núñez	O.N
Auditor Senior: José Ávila	J.A


### 5.1.1.2. Conocimiento Preliminar

	<p style="text-align: center;"><b>YAZMON</b></p> <p style="text-align: center;">PROCESOS PRODUCTIVOS</p> <p style="text-align: center;">NARRATIVA - VISITA A LAS INSTALACIONES</p> <p style="text-align: center;">Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012</p>	<p style="text-align: center;"><b>REF.</b></p> <p style="text-align: center;"><b>PP1</b></p> <p style="text-align: center;"><b>1/6</b></p>
<p>Fecha: 01 de abril del 2013</p>		
<p><b>Área de Abastecimiento</b></p> <p>Siendo las nueve de la mañana del 01 de abril del 2013, se procede a visitar las instalaciones de la Microempresa Artesanal de Confección de Prendas de Vestir Yazmon.</p> <p>Las instalaciones de la misma se encuentran en las calles Juan Bautista Aguirre S7-221 y Los Colorados Sector Centro-Sur, donde se realizan tanto sus actividades administrativas como productivas.</p> <p>En la visita realizada a los distintos locales comerciales y a la fábrica se pudo constatar que existen dos tipos de provisión, el que refiere a las prendas terminadas en los puntos de venta, y, el abastecimiento de materia prima e insumos en el lugar de producción.</p> <p>En lo que refiere al abastecimiento de producto terminado se identificó lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El proceso se lleva a cabo con normalidad, por lo que los locales comerciales se encuentran bien dotados de las prendas de vestir terminadas.</li> <li>• Los vendedores son los encargados de identificar las necesidades de los consumidores a fin de abastecer con las prendas indicadas.</li> </ul>		
<p>ELABORADO POR: O.N.</p>	<p>FECHA: 01/04/2013</p>	
<p>REVISADO POR: DR.E.R.S</p>	<p>FECHA: 01/04/2013</p>	


	<b>YAZMON</b> <b>PROCESOS PRODUCTIVOS</b> <b>NARRATIVA - VISITA A LAS INSTALACIONES</b> Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b>  <b>PP1</b>  <b>2/6</b>
Fecha: 01 de abril del 2013		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se posee un inventario de las prendas de vestir terminadas que se encuentran almacenadas en el punto de fábrica. Sin embargo, no se cuenta con un inventario permanente de las prendas que se localizan en los locales comerciales.</li> </ul> <p>De la visita realizada al punto de abastecimiento de materia prima e insumos se pudo reconocer que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se encuentra adecuadamente abastecido y en un lugar identificado como bodega; la principal materia prima (tela) está distribuida de acuerdo a las necesidades de producción.</li> <li>• Los insumos como: hilos, agujas, botones, cierres, etc.; están en su mayoría ubicados en gabinetes del lugar de producción, y el resto se ubica en bodega.</li> <li>• Se evidenció que existe materia prima antigua que ha sido almacenada y que requiere ser dada de baja, o utilizada para poder tener un valor de salva.</li> </ul> <p>No se cuenta con un inventario anual de materia prima (tela), que identifique las necesidades reales. Únicamente se ha identificado como inventario las últimas adquisiciones, más no aquellas que se encuentran obsoletas.</p>		
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 01/04/2013	
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 01/04/2013	


	<b>YAZMON</b> <b>PROCESOS PRODUCTIVOS</b> <b>NARRATIVA - VISITA A LAS INSTALACIONES</b> Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b>  <b>PP1</b>  <b>3/6</b>
Fecha: 01 de abril del 2013		
<p><b>Área de Producción</b></p> <p>En la visita efectuada a las instalaciones de la fábrica, se pudo constatar que existe un espacio adecuado que está ocupado por el personal de producción y por la maquinaria destinada a la fabricación de las prendas de vestir.</p> <p>De acuerdo a la observación efectuada, se consideran las siguientes observaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La maquinaria que se encuentra colocada, determina la posición de los trabajadores, sin embargo se pudo evidenciar que no se encuentran en una adecuada ubicación, debido a que para continuar con la producción, de una actividad a otra, es necesario trasladar la mercadería en proceso.</li> <li>• Dentro del área productiva, existen tiempos muertos del personal, el cual espera que los productos por terminar lleguen a su lugar de trabajo para continuar con la labor.</li> <li>• Los pedidos ingresados a producción, son atendidos de acuerdo a las especificaciones establecidas en un registro.</li> <li>• Existe una supervisión constante en el área de producción, a través de una persona que se encarga de revisar las actividades y la mercadería.</li> </ul>		
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 01/04/2013	
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 01/04/2013	


	<b>YAZMON</b> <b>PROCESOS PRODUCTIVOS</b> <b>NARRATIVA - VISITA A LAS INSTALACIONES</b> Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b>  <b>PP1</b>  <b>4/6</b>
Fecha: 01 de abril del 2013		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durante la producción existe materia prima (desecho) en los puestos de trabajo, que en algunas ocasiones dificulta la maniobrabilidad de la producción.</li> <li>• El supervisor del proceso productivo no se encuentra inmerso en las actividades, es decir no permanece en el área de trabajo durante toda la producción.</li> </ul>		
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 01/04/2013	
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 01/04/2013	


	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS NARRATIVA - VISITA A LAS INTALACIONES Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b>  <b>PP1</b> <b>5/6</b>
Fecha: 01 de abril del 2013		
<p><b>Área de Comercialización</b></p> <p>El área de comercialización está comprendida por tres locales comerciales, ubicados en la zona centro sur de la ciudad de Quito. Los puntos de venta al público, atienden a minoristas y mayoristas, por lo que cuentan con personal capacitado y conocedor de todos los procesos de la empresa. Existen dos tipos de venta, venta a mayoristas y a consumidores finales, es un tanto diferenciada por el trato y nivel de dificultad que puede existir.</p> <p>Ventas al por mayor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En el caso de ventas a mayoristas, existe la posibilidad de visita en el negocio del comprador o que el cliente vaya directamente a la fábrica para adquirir la mercadería.</li> <li>• El encargado de la comercialización es el que se encarga de visitar a los consumidores mayoristas.</li> <li>• Estos pedidos son atendidos de acuerdo a las necesidades específicas de los solicitantes.</li> <li>• Si bien existe salida a diferentes ciudades a nivel nacional, no se frecuente la venta fuera de la ciudad.</li> <li>• Internamente la promoción entre mayoristas, es en base a referencias y no por contacto directo previo.</li> </ul>		
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 01/04/2013	
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 01/04/2013	





	<b>YAZMON</b> <b>PROCESOS PRODUCTIVOS</b> <b>NARRATIVA - VISITA A LAS INTALACIONES</b> Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b>  <b>PP1</b>  <b>6/6</b>
Fecha: 01 de abril del 2013		
<p>Ventas al por menor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En el caso de ventas minoristas, son casuales y el vendedor se encarga de persuadir al comprador para poder obtener un ingreso.</li> <li>• Los locales comerciales cuentan con productos suficientes para atender los requerimientos de los minoristas.</li> <li>• No existe publicidad de los locales comerciales, dirigida a los consumidores.</li> <li>• Los clientes que pasan cerca de los locales comerciales, son los que se interesan por la ropa; es decir no son conocedores previos de los productos de la empresa.</li> </ul> <p>En general se pudo observar lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las instalaciones y recursos con los que cuenta para la actividad de comercialización, son adecuados y satisfacen las necesidades de los clientes.</li> <li>• No existe publicidad de la empresa tanto para mayoristas como para minoristas.</li> <li>• No existe planificación para apoyar a la expansión en lo que refiere a ventas.</li> </ul>		
<b>Φ Observación de las Instalaciones</b>		
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 01/04/2013	
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 01/04/2013	


	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS NARRATIVA - ENTREVISTAS Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b>  <b>PP2</b> <b>1/3</b>
Fecha: 02 de abril del 2013		
<p><b>Nombre del entrevistado:</b> Vanessa Yáñez</p> <p><b>Cargo:</b> Encargada Área de Abastecimiento</p> <p><b>Entrevistador:</b> Oscar Núñez</p> <p><b>Lugar:</b> Instalaciones de la Empresa</p>		
<p>En la entrevista realizada al responsable del área de Abastecimiento, se obtuvo lo siguiente:</p> <p>“El proceso de abastecimiento, en general es ejecutado de acuerdo a las necesidades de la empresa; los locales comerciales se abastecen según el procedimiento que se tiene para el fin, considerando los pedidos realizados por los clientes. En lo referente a materia prima, se tiene en cuenta el período del año, la moda actual y los colores que se utilizaron previamente, en lo que se refiere a tela; todo esto para poder cumplir con las necesidades del cliente; según el área productiva lo requiere, se abastece la bodega de tela e insumos como hilos, botones, cierres, etc. Generalmente se siguen los procedimientos descritos en el manual de procesos, sin embargo, hay veces que es necesario saltar algunas actividades, a fin de abastecer la fábrica y los locales comerciales adecuadamente y según las necesidades del cliente.”</p>		
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 02/04/2013	
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 02/04/2013	


	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS NARRATIVA - ENTREVISTAS Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b>  <b>PP2</b>  <b>2/3</b>
Fecha: 02 de abril del 2013		
<p><b>Nombre del entrevistado:</b> Tatiana Yáñez</p> <p><b>Cargo:</b> Encargada Área de Producción</p> <p><b>Entrevistador:</b> Oscar Núñez</p> <p><b>Lugar:</b> Instalaciones de la Empresa</p>		
<p>En la entrevista realizada al responsable del área de Producción, se obtuvo lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los procesos efectuados en el área de Producción son ejecutados según lo que se encuentra registrado en el manual de procesos de YAZMON.</li> <li>• En algunos casos es necesario modificar las actividades del proceso porque se requieren cosas específicas en los productos, o, en algunos casos son pedidos que se hacen de un día para el otro.</li> <li>• Todos los insumos y materia prima utilizada en el proceso productivo se verifica que cumpla con los requerimientos básicos de calidad, esta revisión se la efectúa en la actividad de corte.</li> <li>• Los trabajadores de la fábrica son personas muy responsables, aunque a veces se considera que existen tiempos muertos dentro de la producción.</li> <li>• Yo me encargo de revisar que los productos terminados cuenten con estándares mínimos de calidad, en caso de tener falla, estas son corregidas inmediatamente.</li> </ul>		
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 02/04/2013	
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 02/04/2013	

	<p style="text-align: center;"><b>YAZMON</b></p> <p style="text-align: center;">PROCESOS PRODUCTIVOS NARRATIVA-ENTREVISTAS</p> <p style="text-align: center;">Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012</p>	<p style="text-align: center;"><b>REF.</b></p> <p style="text-align: center;"><b>PP2</b></p> <p style="text-align: center;"><b>3/3</b></p>
<p>Fecha: 02 de abril del 2013</p>		
<p><b>Nombre del entrevistado:</b> Geovany Yáñez  <b>Cargo:</b> Encargado Área de Comercialización  <b>Entrevistador:</b> Oscar Núñez  <b>Lugar:</b> Instalaciones de la Empresa</p>		
<p>Según la entrevista realizada al responsable del proyecto, se obtuvo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El proceso de comercialización es esencial para YAZMON, y considero que se encuentra bien, aunque aún hay cosas que se pueden mejorar.</li> <li>• El proceso no posee ningún tipo de planificación y/o promoción, por lo que el éxito del mismo, depende del supervisor de ventas.</li> <li>• Los locales comerciales se encuentran ubicados estratégicamente, sin embargo es posible ingresar en otros sectores de la ciudad.</li> <li>• Esperamos que los clientes se acerquen para poder ofrecerles nuestros productos, que en la mayoría de veces son adquiridos.</li> <li>• El personal ha sido capacitado por el supervisor de ventas y se le indica constantemente los cambios de modelos y calidad de la mercadería, a fin de responder a los cuestionamientos del cliente.</li> <li>• Yo visito los clientes mayoristas para vender el producto, pero soy consciente que se requiere ampliar nuestro mercado, con mayor cantidad de visitas.</li> </ul>		
<p>ELABORADO POR: O.N.</p>	<p>FECHA: 02/04/2013</p>	
<p>REVISADO POR: DR.E.R.S</p>	<p>FECHA: 02/04/2013</p>	




	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b>  <b>PP3</b>  <b>1/5</b>
Fecha: 03 de abril del 2013		
<p>Dentro de la planificación estratégica de la Empresa esta:</p> <p><b>Misión</b></p> <p>“Somos una empresa que realiza el diseño y la confección de prendas de vestir casuales para la mujer ecuatoriana, con un talento humano comprometido y de alto desempeño, que trabaja con honestidad y responsabilidad, para garantizar calidad y precios competitivos a nuestros clientes.”</p> <p><b>Visión</b></p> <p>“Para el 2015, ser una empresa consolidada en el mercado ecuatoriano que trabaje bajo lineamientos estratégicos establecidos y procesos productivos estandarizados, liderando nuevas tendencias de moda, para penetrar en mercados internacionales.”</p> <p><b>Objetivos</b></p> <p><i>Objetivo General:</i></p> <p>Incrementar las ventas de ropa femenina en un 10% anual, con el fin de posicionarse en el mercado nacional.</p> <p><i>Objetivos Específicos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar la capacidad de la empresa tanto en infraestructura, como en recurso humano para expandir nuestra cartera de productos y abarcar un mayor mercado.</li> </ul>		
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 03/04/2013	
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 03/04/2013	


	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b>  <b>PP3</b>  <b>2/5</b>
Fecha: 03 de abril del 2013		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar procesos de mejoramiento continuo que acerquen a la organización a elevar su participación en el mercado.</li> <li>• Innovar nuestra tecnología y nuestros productos, y capacitar al personal constantemente.</li> <li>• Satisfacer las necesidades de la demanda de ropa femenina, distribuyéndolos de manera eficaz y brindando atención personalizada al cliente.</li> <li>• Realizar evaluaciones periódicas a todos los procesos de la organización.</li> </ul> <p><b>Políticas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el trabajo con excelencia, de manera eficiente y con calidad humana.</li> <li>• Entregar productos sin falla, siempre a tiempo.</li> <li>• Nuestros clientes son lo más importante.</li> <li>• Nuestros diseños están a la vanguardia de la moda femenina.</li> <li>• Brindar un trato justo, equitativo y con esmero a clientes y empleados.</li> <li>• Hacer de la organización un lugar agradable para trabajar.</li> </ul> <p><b>Principios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Solidaridad:</b> Sobresaltar la unidad y en el cumplimiento de metas e intereses comunes.</li> </ul>		
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 03/04/2013	
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 03/04/2013	

	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b>  <b>PP3</b>  <b>3/5</b>
Fecha: 03 de abril del 2013		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Respeto:</b> Respeto Llevar a cabo actividades que consideren el adecuado trato de las personas y el medioambiente.</li> <li>• <b>Lealtad:</b> Incentivar el compromiso con la empresa y con el cliente.</li> <li>• <b>Creatividad:</b> Innovar los productos ofertados en base a los requerimientos de la demanda.</li> <li>• <b>Responsabilidad:</b> Cada uno de los miembros de la empresa, se hace responsable por sus actividades y los resultados que arrojen las mismas.</li> <li>• <b>Integridad:</b> Referida a efectuar y entregar productos con características de excelencia.</li> </ul> <p><b>Valores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Puntualidad:</b> Entrega de la mercadería bajo el concepto justo a tiempo.</li> <li>• <b>Compromiso con el cliente y con la empresa:</b> La empresa mantiene el deber de cumplir de la mejor manera las necesidades del cliente.</li> <li>• <b>Servicio al Cliente:</b> Atender a todos los clientes con excelencia y proporcionando un servicio personalizado.</li> </ul>		
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 03/04/2013	
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 03/04/2013	


	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b>  <b>PP3</b>  <b>4/5</b>
Fecha: 03 de abril del 2013		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Conocimiento del mercado:</b> Mantenerse siempre a la vanguardia en tecnología y actualizaciones de la moda, lo que proporciona elementos para competir en el mercado.</li> <li>• <b>Motivación:</b> Contar siempre con un personal motivado y capacitado para la adecuada ejecución de las actividades cotidianas.</li> <li>• <b>Unidad:</b> Generar un equipo de trabajo funcional y comprometido con la empresa.</li> </ul>		
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 03/04/2013	
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 03/04/2013	





	<b>YAZMON</b> <b>PROCESOS PRODUCTIVOS</b> <b>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b> Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b>  <b>PP3</b> <b>5/5</b>
Fecha: 03 de abril del 2013		
 <p><b>Mapa de Procesos</b> </p> <p><b>CLIENTES</b> (NECESIDADES Y EXPECTATIVAS) → <b>PROCESOS OPERATIVOS</b> (A. RECEPCIÓN DE NECESIDADES → B. PRODUCCIÓN Y TERMINADO DEL PRODUCTO → C. DISTRIBUCIÓN Y VENTAS) → <b>CLIENTES</b> (SATISFACCIÓN)</p> <p><b>PROCESOS DE APOYO</b> (D. GESTIÓN ADMINISTRATIVA)</p>		
<b>IPC información Proporcionada por el Cliente</b>		
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 03/04/2013	
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 03/04/2013	


	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS SERVICIOS DE LA EMPRESA Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b>  <b>PP4</b>  <b>1/2</b>
Fecha: 03 de abril del 2013		
<p>YAZMON se dedica a la confección y comercialización de ropa formal femenina, las prendas que se fabrican son de alta calidad y poseen procedimientos estandarizados que son cumplidos rigurosamente.</p> <p>Ofrece una variedad de productos que se ajustan a la demanda del mercado, los modelos y diseños varían de acuerdo a la materia prima, utilizada y la temporada del año o tendencia de la moda.</p> <p>Cada producto es elaborado en ocho diferentes tallas, que van desde la 6 a la 20, adaptables a la contextura de los clientes, es necesario mencionar que para ciertos productos las tallas varían. Los productos con nombres genéricos ofertados por YAZMON son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Blusa manga corta</li> <li>• Blusa manga larga</li> <li>• Blusa manga tres cuartos</li> <li>• Blusón</li> <li>• Terno pantalón</li> <li>• Pantalones</li> <li>• Chaquetas</li> </ul>		
<b>IPC información Proporcionada por el Cliente</b>		
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 03/04/2013	
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 03/04/2013	

	<p style="text-align: center;"><b>YAZMON</b></p> <p style="text-align: center;">PROCESOS PRODUCTIVOS SERVICIOS DE LA EMPRESA</p> <p style="text-align: center;">Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012</p>	<p style="text-align: center;"><b>REF.</b></p> <p style="text-align: center;"><b>PP4</b></p> <p style="text-align: center;"><b>2/2</b></p>
<p>Fecha: 03 de abril del 2013</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abrigos</li> <li>• Conjuntos</li> <li>• Faldas</li> <li>• Tops</li> </ul> <p>Para cada uno de los productos antes mencionados, existen diferentes modelos y variedades de texturas y acabados.</p>		
<p style="color: red;"><b>IPC información Proporcionada por el Cliente</b></p>		
<p>ELABORADO POR: O.N.</p>	<p>FECHA: 03/04/2013</p>	
<p>REVISADO POR: DR.E.R.S</p>	<p>FECHA: 03/04/2013</p>	


	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS PROCESOS DE LAS ÁREAS DE LA EMPRESA Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b>  <b>PP5</b>  <b>1/4</b>
Fecha: 04 de abril del 2013		
<b>Área de Abastecimiento</b>		
<b>Proceso No. 1:</b> A.2. Abastecimiento de locales comerciales		
<b>Objetivo:</b> Colocar mercadería nueva todas las semanas en cada local comercial para que de esta manera exista stock para que cada cliente tenga siempre algo nuevo para elegir dependiendo de sus necesidades		
El proceso de abastecimiento de locales consiste en, inicialmente, determinar la necesidad considerando aspectos puntuales de cantidad, tipo de prenda y características; además se controla las existencias de producto terminado y el envío correspondiente.		
<b>Proceso No. 2:</b> D.2. Gestión de insumos y Materia Prima		
<b>Objetivo:</b> Adquirir insumos de buena calidad y un precio justo, que tengan estándares de calidad los cuales utilizaremos para la elaboración de nuestro producto cumpliendo así con las especificaciones de nuestros clientes		
La gestión de insumos es el proceso base del Área de Abastecimiento y en sí es el que abastece a la empresa para cubrir las necesidades de producción.  En este proceso se prevé los requerimientos de materia prima e insumos, para lo cual se establece un contacto directo con los proveedores; además de se ejecutan actividades como las de negociación, inspección y almacenamiento de los respectivos productos.		
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 04/04/2013	
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 04/04/2013	

	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS PROCESOS DE LAS ÁREAS DE LA EMPRESA Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b>  <b>PP5</b>  <b>2/4</b>
Fecha: 04 de abril del 2013		
<b>Área de Producción</b>		
<b>Proceso No. 1:</b> A.1. Actualización de Catálogos y Elaboración de moldes		
<b>Objetivo:</b> Renovar periódicamente los moldes de las prendas o modificarlos, considerando el cambio constante de la moda		
Es uno de los procesos esenciales, debido a que en este se elaboran los modelos y diseños de las prendas ofertadas a los clientes. Adicionalmente, en este proceso se establecen los precios y se elaboran los catálogos de la empresa.		
<b>Proceso No. 2:</b> B.1. Ingreso del Pedido		
<b>Objetivo:</b> Elaborar el Ingreso de Pedido en base a todas las especificaciones proporcionadas por el cliente		
Para el ingreso del pedido, se consideran los requerimientos del cliente, a través de la ejecución de una orden, procediendo a la solicitud de corte y, especificación y verificación de características del requerimiento		
<b>Proceso No. 3:</b> B.2. Ajustes de diseño		
<b>Objetivo:</b> Colocar mercadería nueva todas las semanas en cada local comercial para que de esta manera exista stock para que cada cliente tenga siempre algo nuevo para elegir dependiendo de sus necesidades.		
Para la elaboración de las prendas, se considera en muchos de los casos, la modificación de diseños, ya sea por cambio de temporada o por pedido del cliente; para ello se toma como base el patrón base de las prendas y se efectúa la respectiva transformación		
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 04/04/2013	
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 04/04/2013	

	<b>YAZMON</b> <b>PROCESOS PRODUCTIVOS</b> <b>PROCESOS DE LAS ÁREAS DE LA EMPRESA</b> Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b>  <b>PP5</b>  <b>3/4</b>
Fecha: 04 de abril del 2013		
<b>Proceso No.4:</b> B.3.1. Confección de prendas		
<b>Objetivo:</b> Dar forma a los paquetes de prendas realizando cada ajuste de diseño de acuerdo a los requerimientos del cliente		
<p>Dentro de ejecución de los procesos relacionada a la confección de prendas, se tiene actividades encaminadas a obtener el producto final, para ello se puede determinar que las principales son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Corte</li> <li>2. Unión de partes de acuerdo al tipo de prenda, en el cual se colocan detalles propios de cada modelo; y,</li> <li>3. Finalmente se colocan las etiquetas o marquillas.</li> </ol>		
<b>Proceso No. 5:</b> B.3.2. Terminado de prendas		
<b>Objetivo:</b> Dar un valor a las prendas, proporcionándoles un acabado de primera calidad, listas para su comercialización		
<p>El terminado de prendas agrega acabados de calidad, rematando costuras, con el planchado de las prendas y el empaqueo y/o embalaje de cada una de las prendas; además se registra la mercadería terminada.</p>		
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 04/04/2013	
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 04/04/2013	

	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS PROCESOS DE LAS ÁREAS DE LA EMPRESA Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b>  <b>PP5</b>  <b>4/4</b>
Fecha: 04 de abril del 2013		
<b>Área de Comercialización</b>		
<b>Proceso No. 1:</b> A.3. Recepción de Pedidos de Clientes		
<b>Objetivo:</b> Satisfacer los gustos del cliente y en particular las exigencias del mercado femenino, promoviendo la innovación en diseños femeninos y el respeto con la puntualidad en el tiempo de entrega		
Este proceso es el inicial para la comercialización de las prendas, es la etapa de contacto con el cliente y a través de la cual se conoce los requerimientos y se establece una negociación, donde se determina las condiciones de entrega del producto.		
<b>Proceso No. 2:</b> C.1. Clasificación y Comercialización de pedidos		
<b>Objetivo:</b> Evitar la confusión de pedidos y despacharlos con la mayor puntualidad posible a nuestros clientes y locales YAZMON, evitando reclamos.		
Debido a que las prendas en su mayoría son al por mayor, se clasifican los pedidos y se despachan de acuerdo a la disponibilidad de inventario y a los requerimientos del cliente.		
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 04/04/2013	
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 04/04/2013	


## 5.1.1.3. Matriz de Riesgo Preliminar

		<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS MATRIZ DE CONOCIMIENTO PRELIMINAR Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012				<b>REF.</b>  <b>PP6</b>  <b>1/3</b>	
		<b>Nº</b>	<b>COMPONENTES</b>	<b>RIESGOS IDENTIFICADOS</b>		<b>CALIFICACIÓN</b>	
<i>Identificación</i>	<i>Riesgo potencial</i>			<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	
1	Planificación Estratégica	Yazmon posee una planificación estratégica de acuerdo a sus actividades y funciones	Pese a poseer una planificación estratégica los empleados no tienen pleno conocimiento de la misma		X		Pruebas de cumplimiento
2	Estructura Orgánica	Los organigramas se encuentran apegados a la realidad de la empresa	No existen mandos medios ni jefes de Contabilidad ni Recursos Humanos		X		Pruebas de cumplimiento
3	Reglamentos y manuales de Funciones	La empresa cuenta con un Manual de Procesos	El manual no muestra la realidad exacta del proceso	X			Pruebas de cumplimiento
4	Canales de Comunicación	Canales de comunicación centrados en pocas personas	La gestión se centra a través de las personas encargadas de cada proceso	X			Pruebas de cumplimiento
5	Sistemas de Información	No posee un sistema informático	No existe un sistema informático que ayude a un correcto manejo de las cuentas	X			Pruebas de cumplimiento




			para pagos.				
<b>6</b>	Monitoreo del Rendimiento	No posee indicadores de gestión ni financieros para poder evaluar su situación	La falta de indicadores no le permite medir evaluar y conocer sus deficiencias y problemas potenciales	X			Pruebas sustantivas
ELABORADO POR: O.N			FECHA: 04/04/2013				
REVISADO POR: DR.E.R.S			FECHA: 04/04/2013				


## 5.1.1.4. Matriz de Riesgo Inherente


		<b>YAZMON</b> <b>PROCESOS PRODUCTIVOS</b> <b>MATRIZ DE RIESGO INHERENTE</b> Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012			<b>REF.</b>  <b>PP6</b>  <b>2/3</b>
<b>Nº</b>	<b>COMPONENTE</b>	<b>CALIFICACIÓN SUBJETIVA</b>	<b>CALIFICACIÓN IMPORTANCIA</b>	<b>FACTOR PONDERACIÓN</b>	<b>CALIF. FINAL</b>
<b>1</b>	Planificación Estratégica	44,44	6	0,28	12,44
<b>2</b>	Estructura Orgánica	44,44	5	0,24	10,67
<b>3</b>	Reglamentos y Manuales de Funciones	77,77	4	0,19	14,78
<b>4</b>	Canales de Comunicación	77,77	3	0,14	10,89
<b>5</b>	Sistemas de Información	77,77	1	0,05	3,89
<b>6</b>	Monitoreo del Rendimiento	77,77	2	0,10	7,78
<b>TOTAL</b>			21	1	60,45
ELABORADO POR: O.N			FECHA: 04/04/2013		
REVISADO POR: DR.E.R.S			FECHA: 04/04/2013		


### 5.1.1.5. Matriz de Medición de Confianza y Riesgo

	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS MATRIZ DE NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGOS Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b>  <b>PP6</b>  <b>3/3</b>																																							
<table border="1" data-bbox="392 831 1300 1352"> <thead> <tr> <th>CONFIANZA/RIESGO</th> <th>MÍNIMO</th> <th>MÁXIMO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;"><b>ALTO</b></td> </tr> <tr> <td>ALTO</td> <td>88.89 %</td> <td>99.99%</td> </tr> <tr> <td>MEDIO</td> <td>77.78%</td> <td>88.88%</td> </tr> <tr> <td>BAJO</td> <td>66.67%</td> <td>77.77%</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;"><b>MEDIO</b></td> </tr> <tr> <td>ALTO</td> <td>55.56%</td> <td>66.66%</td> </tr> <tr> <td>MEDIO</td> <td>44.45%</td> <td>55.55%</td> </tr> <tr> <td>BAJO</td> <td>33.34%</td> <td>44.44%</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;"><b>BAJO</b></td> </tr> <tr> <td>ALTO</td> <td>22.23%</td> <td>33.33%</td> </tr> <tr> <td>MEDIO</td> <td>11.12%</td> <td>22.22%</td> </tr> <tr> <td>BAJO</td> <td>0.01%</td> <td>11.11%</td> </tr> </tbody> </table> <p data-bbox="300 1630 1394 1778">Después de haber elaborado la matriz de riesgo inherente y tomando en cuenta la naturaleza del negocio se determina que el Riesgo Inherente de la Empresa Yazmon es del 60,45% catalogado como (Riesgo Medio – Alto)</p>			CONFIANZA/RIESGO	MÍNIMO	MÁXIMO	<b>ALTO</b>			ALTO	88.89 %	99.99%	MEDIO	77.78%	88.88%	BAJO	66.67%	77.77%	<b>MEDIO</b>			ALTO	55.56%	66.66%	MEDIO	44.45%	55.55%	BAJO	33.34%	44.44%	<b>BAJO</b>			ALTO	22.23%	33.33%	MEDIO	11.12%	22.22%	BAJO	0.01%	11.11%
CONFIANZA/RIESGO	MÍNIMO	MÁXIMO																																							
<b>ALTO</b>																																									
ALTO	88.89 %	99.99%																																							
MEDIO	77.78%	88.88%																																							
BAJO	66.67%	77.77%																																							
<b>MEDIO</b>																																									
ALTO	55.56%	66.66%																																							
MEDIO	44.45%	55.55%																																							
BAJO	33.34%	44.44%																																							
<b>BAJO</b>																																									
ALTO	22.23%	33.33%																																							
MEDIO	11.12%	22.22%																																							
BAJO	0.01%	11.11%																																							
ELABORADO POR: O.N	FECHA: 04/04/2013																																								
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 04/04/2013																																								


### 5.1.1.6. Informe de Planificación Preliminar


	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS INFORME DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b>  <b>PP7</b>  <b>1/2</b>
<p>Quito 5 de abril del 2013</p> <p>Después de haber realizado la visita correspondiente a las instalaciones de la Empresa Yazmon se ha procedido a realizar el estudio preliminar de los Procesos Productivos (Abastecimiento, Producción y Comercialización), con el objetivo de determinar la eficiencia, eficacia y economía con la que se realizan dichos procesos, obteniendo los resultados preliminares que se detallan a continuación:</p> <p><b>Planificación Estratégica:</b></p> <p>La empresa posee una planificación estratégica definida, sin embargo los empleados no siempre se rigen y trabajan en función de este plan estratégico la mayoría por falta de conocimiento del mismo.</p> <p><b>Estructura Orgánica:</b></p> <p>Los organigramas no se encuentran apegados a la realidad y funcionamiento de la empresa, pese a existir mandos medios no existe Jefe de Contabilidad y Recursos Humanos y en ocasiones los encargados de las áreas asumen funciones que no entran dentro de su competencia</p>		
ELABORADO POR: O.N		FECHA: 05/04/2013
REVISADO POR: DR.E.R.S		FECHA: 05/04/2013

	<p style="text-align: center;"><b>YAZMON</b></p> <p style="text-align: center;">PROCESOS PRODUCTIVOS</p> <p style="text-align: center;">INFORME DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR</p> <p style="text-align: center;">Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012</p>	<p style="text-align: center;"><b>REF.</b></p> <p style="text-align: center;"><b>PP7</b></p> <p style="text-align: center;"><b>2/3</b></p>
<p><b>Reglamentos y Manuales de Funciones:</b></p> <p>La empresa no cuenta con reglamentos ni manuales de funciones, los cuales sirvan de base para los empleados en su labor diaria en el cumplimiento de sus funciones dentro de la empresa</p> <p><b>Sistemas de Información:</b></p> <p>La empresa no posee un sistema informático definido para el manejo de sus actividades ya sean estas contables financieras o dentro de cada uno de los procesos productivos, lo que ocasiona que se realicen una gran cantidad de procesos manuales, dando la posibilidad de cometer errores en los procesos</p> <p><b>Monitoreo y Rendimiento:</b></p> <p>No posee indicadores de gestión ni financieros para evaluar su liquidez, rentabilidad patrimonial, situación financiera, cumplimientos de objetivos, eficiencia, eficacia, etc. A consecuencia la falta de estos indicadores le impide a la empresa medir su crecimiento, evolución, ni identificar sus deficiencias y potenciales problemas</p>		
ELABORADO POR: O.N		FECHA: 05/04/2013
REVISADO POR: DR.E.R.S		FECHA: 05/04/2013


	<p align="center"><b>YAZMON</b></p> <p align="center">PROCESOS PRODUCTIVOS</p> <p align="center">INFORME DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR</p> <p align="center">Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012</p>	<p align="center"><b>REF.</b></p> <p align="center"><b>PP7</b></p> <p align="center"><b>3/3</b></p>
<p>En base a la planificación preliminar y a la matriz de riesgo desarrollada se determinó un Riesgo Inherente Medio – Alto del (60,45%), esto se da debido a la naturaleza propia de la empresa y a los múltiples factores, tanto internos como externos que afectan al correcto desarrollo de las actividades de la misma</p> <p>Se determina la existencia de una probabilidad del 60,45% de que se presenten errores en los procesos productivos de la Empresa Yazmon.</p> <p>Particular que le comunico para los fines pertinentes</p> <p>Atentamente</p> <p>Oscar Núñez J. Auditor Jefe ONJ S.A</p>		
ELABORADO POR: O.N	FECHA: 05/04/2013	
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 05/04/2013	


### 5.1.1.7. Plan Global de Auditoría

	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b>  <b>PP8</b>  <b>1/4</b>
<p><b>Motivo del examen</b></p> <p>Debido a que YAZMON es una empresa artesanal y considerando la gran cantidad de competencia en el mercado, se hace necesario efectuar una Auditoría de Gestión para los procesos vitales, con el objeto de identificar la situación para de ser el caso, mejorar las actividades considerando las 5 “E” (eficiencia, efectividad, ética, economía y ecología).</p> <p><b>Objetivos del examen</b></p> <p><b>Objetivo General</b></p> <p>Identificar la situación de los procesos a revisar, con el fin de evaluar el cumplimiento y debilidades de control interno, y, de ser el caso proponer mejoras para la organización.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar si el área de Abastecimiento abastece adecuadamente y responde a las necesidades de producción de la empresa.</li> <li>• Determinar si el área de Producción, elabora efectivamente productos de calidad, acorde a los requerimientos del mercado.</li> <li>• Determinar si el área de Comercialización, ejecuta las actividades adecuadamente, obteniendo la satisfacción de los clientes.</li> </ul>		
ELABORADO POR: O.N		FECHA: 05/04/2013
REVISADO POR: DR.E.R.S		FECHA: 05/04/2013

	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b>  <b>PP8</b>  <b>1/4</b>																		
<p><b>Alcance de la auditoría</b></p> <p>La auditoría será realizada a las actividades que se ejecutan, según los procesos establecidos para las áreas de: Abastecimiento, Producción y Comercialización; para el período comprendido entre el 1 de enero y 31 de diciembre de 2012, durante la etapa del 1 al 30 de abril del 2013</p> <p><b>Base Legal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitución Política de la República del Ecuador</li> <li>• Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno</li> <li>• Ley de Seguridad Social</li> <li>• Manual de Procesos YAZMON</li> </ul> <p><b>Recursos materiales y humanos</b></p> <p>Los recursos necesarios para la ejecución de la auditoría se detallan a continuación:</p> <table border="1" data-bbox="580 1429 1114 1912"> <thead> <tr> <th>Cant.</th> <th>Detalle</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Laptop</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Cuaderno</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5</td> <td>Carpetas</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Resmas de papel</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>Archivadores</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td>Impresora</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Resaltadores</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>Esferográficos</td> </tr> </tbody> </table>			Cant.	Detalle	2	Laptop	2	Cuaderno	5	Carpetas	2	Resmas de papel	3	Archivadores	1	Impresora	2	Resaltadores	3	Esferográficos
Cant.	Detalle																			
2	Laptop																			
2	Cuaderno																			
5	Carpetas																			
2	Resmas de papel																			
3	Archivadores																			
1	Impresora																			
2	Resaltadores																			
3	Esferográficos																			
ELABORADO POR: O.N		FECHA: 05/04/2013																		
REVISADO POR: DR.E.R.S		FECHA: 05/04/2013																		



	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b>  <b>PP8</b> <b>3/4</b>
<p>Además de los materiales que se utilizarán en la Auditoría, se requiere de personal capacitado, para el caso se utilizará un auditor, cuyo honorario se estiman en \$ 4.000,00 (cuatro mil dólares 00/100); cabe mencionar que para el valor antes descrito se consideran las siguientes especificaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El valor no incluye IVA.</li> <li>• Los gastos de movilización, alimentación y estadía, serán valorados por separado.</li> </ul> <p><b>Distribución de tiempo de trabajo</b></p> <p>Para la ejecución de la Auditoría de Gestión será utilizado un solo auditor Sr. Oscar Núñez, cuyas abreviaturas serán ON. En lo que refiere a distribución del tiempo de ejecución de la auditoría, se considera un tiempo total estimado de 180 horas hábiles, distribuidas de la siguiente manera:</p>		
ELABORADO POR: O.N		FECHA: 05/04/2013
REVISADO POR: DR.E.R.S		FECHA: 05/04/2013

	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA Periodo del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012	<b>REF.</b>  <b>PP8</b>  <b>3/4</b>																											
<table border="1" data-bbox="424 651 1270 1384"> <thead> <tr> <th data-bbox="424 651 847 752">Fase</th> <th data-bbox="850 651 1015 752">Horas hábiles</th> <th data-bbox="1018 651 1270 752">Responsables</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="424 757 847 808">Planificación</td> <td data-bbox="850 757 1015 808">18 horas</td> <td data-bbox="1018 757 1270 808">O.N.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="424 813 847 913">Evaluación de Control Interno</td> <td data-bbox="850 813 1015 913">20 horas</td> <td data-bbox="1018 813 1270 913">O.N.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="424 918 847 969">Medición del Riesgo</td> <td data-bbox="850 918 1015 969">10 horas</td> <td data-bbox="1018 918 1270 969">O.N.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="424 974 847 1025">Programa de Auditoría</td> <td data-bbox="850 974 1015 1025">12 horas</td> <td data-bbox="1018 974 1270 1025">O.N.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="424 1030 847 1176">Aplicación de procedimientos y técnicas de Auditoría</td> <td data-bbox="850 1030 1015 1176">110 horas</td> <td data-bbox="1018 1030 1270 1176">EQUIPO DE AUDITORIA</td> </tr> <tr> <td data-bbox="424 1180 847 1281">Comunicación de Resultados</td> <td data-bbox="850 1180 1015 1281">10 horas</td> <td data-bbox="1018 1180 1270 1281">O.N.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="424 1285 847 1337">Seguimiento y Monitoreo</td> <td data-bbox="850 1285 1015 1337">0</td> <td data-bbox="1018 1285 1270 1337">O.N.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="424 1341 847 1384"><b>TOTAL</b></td> <td data-bbox="850 1341 1015 1384"></td> <td data-bbox="1018 1341 1270 1384" style="text-align: center;">180</td> </tr> </tbody> </table> <p data-bbox="300 1442 839 1480"><b>Requerimiento de personal técnico</b></p> <p data-bbox="300 1552 1394 1644">Al ser una auditoría administrativa no se requiere de conocimientos específicos para llevar a cabo este tipo de análisis.</p>			Fase	Horas hábiles	Responsables	Planificación	18 horas	O.N.	Evaluación de Control Interno	20 horas	O.N.	Medición del Riesgo	10 horas	O.N.	Programa de Auditoría	12 horas	O.N.	Aplicación de procedimientos y técnicas de Auditoría	110 horas	EQUIPO DE AUDITORIA	Comunicación de Resultados	10 horas	O.N.	Seguimiento y Monitoreo	0	O.N.	<b>TOTAL</b>		180
Fase	Horas hábiles	Responsables																											
Planificación	18 horas	O.N.																											
Evaluación de Control Interno	20 horas	O.N.																											
Medición del Riesgo	10 horas	O.N.																											
Programa de Auditoría	12 horas	O.N.																											
Aplicación de procedimientos y técnicas de Auditoría	110 horas	EQUIPO DE AUDITORIA																											
Comunicación de Resultados	10 horas	O.N.																											
Seguimiento y Monitoreo	0	O.N.																											
<b>TOTAL</b>		180																											
ELABORADO POR: O.N	FECHA: 05/04/2013																												
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 05/04/2013																												

**CARTA OFERTA****ONJ SA.****consultores y auditores**

Ofrece servicios y asesorías en las áreas de:

- Auditoría Interna y Externa
- Contabilidad
- Consultoría

Dirección: Robles y Amazonas Edificio Proinco 5° piso, oficina No. 510

Quito – Ecuador

Teléfono: 022 612 159 / 0984 186 949

E-mail: onjsa-911@hotmail.com

## INTRODUCCIÓN

Quito, 27 de marzo del 2013

Ing. Francisco Yáñez  
GERENTE GENERAL  
YAZMON  
Ciudad.-

De mi consideración:

En calidad de representante de ONJ SA., me permito ofrecer los servicios de auditoría basados en las Normas Internacionales de Auditoría, enmarcado en las leyes establecidas en el país. Por lo que ponemos a su disposición los servicios para realizar la auditoría operativa requerida por su entidad.

Como empresa auditora se inicia el proceso con un análisis de las necesidades de la empresa, así como los procesos que se realizan en las diferentes áreas de la empresa, influencia y administración.

La empresa auditora se rige en las ley vigente para la ejecución de las auditorías externas en el Ecuador, con lo cual se establece de manera obligatoria a la Superintendencia de Compañías, en base a esto demuestra confiabilidad y seguridad al momento de realizar los estudios a las diferentes empresas.

- Normas Internacionales de Información Financiera
- Normas Internacionales de Auditoría
- Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas

- Normas Internacionales de Contabilidad.

En lo que refiere a la auditoría a ejecutar a Yazmon, se pretende evaluar el control administrativo, normativa interna, rendimiento de recursos. Para lo cual se recopilará información a fin de desarrollar las actividades.

El plazo para la entrega de información de la Auditoría será de tres meses a partir de la fecha en el que se contraten los servicios. En este periodo se enviarán agentes auditores, los cuales serán definidos previamente para su conocimiento.

El valor de los honorarios por concepto de la auditoría es de cuatro mil dólares, más IVA, los cuales serán cancelados de acuerdo a lo convenido.

Atentamente,

Ing. Oscar Núñez  
ONJ SA.

## **CARTA DE ACEPTACIÓN DE LA PROPUESTA**

Quito, 28 de marzo del 2013

Señores  
ONJ SA.  
Quito, Ecuador

Estimados señores

Por medio de la presente hago llegar a ustedes la aceptación a la oferta y las condiciones que anteceden, en Quito a 27 de marzo del 2013.

Por la atención que se de a la presente anticipo mis agradecimientos

Atentamente

Ing. Francisco Yánez  
GERENTE GENERAL  
YAZMON

## CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES

En la ciudad de Quito 1 del mes de abril de dos mil trece, ante los testigos que al calce firman, comparecen por una parte “Yazmon”, representado en este acto por su Gerente General el Ing. Francisco Yáñez, a quién en lo sucesivo se lo denominará “**EL CLIENTE**”, por otra parte, comparece “**ONJ SA.**”, a través de su representante el Ing. Oscar Núñez, a quien se lo denominará “**EL PRESTADOR DE SERVICIOS**”, los cuales manifiestan su voluntad de celebrar un contrato de prestación de servicios profesionales, para la Auditoría de las operaciones efectuadas en la empresa para le ejercicio fiscal 2012, que se sujetan a las siguientes cláusulas.

- I. “**Yazmon**” por conducto de su representante manifiesta que:
  - a. Trabaja bajo el concepto de persona natural por su concepción de empresa artesanal, es una microempresa dedicada a la confección de ropa femenina.
  - b. Se encuentra registrado en el SRI con RUC No. 1706357298001 y se encuentra ubicada en el sector de la Pío 12, Quito – Ecuador.
  
- II. **EL PRESTADOR DE SERVICIOS** por conducto de su representante manifiesta que:
  - a. Es una empresa legalmente constituida, según consta en escritura pública 44311 de fecha 11 de enero de 2000.
  - b. Se encuentra inscrita en el Registro de Contribuyentes bajo el número de registro ECU-990114-117 y su actividad es los Servicios de Consultoría y auditoría.
  
- III. **EL PRESTADOR DE SERVICIOS** por conducto de su representante manifiesta que:

- a. Derivado del procedimiento de "Invitación" 01/2013 celebrado por YAZMON para realizarse trabajos de auditoría externa para las operaciones que efectuó durante el ejercicio fiscal 2012, y debido a que el "PRESTADOR DE SERVICIOS" presentó propuesta económica a YAZMON, la cual fue solvente, la más baja en costo valor de sus servicios de auditoría por las operaciones efectuadas por el organismo en el ejercicio fiscal 2012 y se ajusta al presupuesto asignado para dicho cometido es que compadecen a la celebración del presente contrato.
- b. Que las condiciones físicas, humanas, materiales, legales administrativas y temporales, están garantizadas para llevarse a cabo dichos trabajos por parte del "PRESTADOR DE SERVICIOS".
- c. Que los trabajos a realizarse por parte del "PRESTADOR DE SERVICIOS" serán en apego a los lineamientos y estipulaciones lanzadas para dicho procedimiento de "invitación", por lo que ambas partes aceptan a estar y pasar por ellas en todo lo relativo a dichos trabajos.

Una vez enteradas las partes de sus declaraciones estas reconocen la personalidad jurídica que ostentan cada uno de sus representantes, así como la capacidad legal que tienen para obligarse y suscribir el presente contrato de prestación de servicios profesionales al tenor de las siguientes:

#### **CLÁUSULAS:**

**PRIMERA. DEL OBJETO.-** El objeto del presente contrato serán los trabajos de auditoría externa que "PRESTADOR DE SERVICIOS" a las operaciones efectuadas por YAZMON durante el ejercicio fiscal 2012, a través del dictamen externo e independiente en lo que se refiere a:

- a. Estudio y Evaluación del Control Interno
- b. Aplicación de la Legislación Actual
- c. Aplicación de la normativa interna



- d. Evaluación de la aplicación de los criterios de racionalidad y austeridad en el ejercicio de los recursos.
- e. Evaluación del cumplimiento de objetivos y metas fijados en su secreto de creación y en los programas del Organismo.

La información que deberá entregar el “DESPACHO CONTABLE” respecto de los incisos anteriormente citados, es parte integrante de los informes mínimos requeridos, por lo que las proposiciones que se presenten corresponderán a las especificaciones señaladas en los presentes lineamientos.

**SEGUNDA.-** Al efecto y con el fin de que el “DESPACHO CONTABLE” pueda ejercer la prestación de sus servicios, la empresa destinará a éste, un área específica y restringida, en donde sólo pueda tener acceso el personal del “Despacho” y del “Organismo” que sean los encargados de supervisar éstos trabajos, avisando de esto al “Prestador del Servicio”.

**TERCERA. DE LOS HONORARIOS.-** El pago por la prestación del servicio, es el que se presentó como propuesta económica el “DESPACHO CONTABLE”, cantidad que asciende a \$4000.00 (cuatro mil 00/100) dólares, más el impuesto al valor agregado.

**CUARTA. DEL ANTICIPO Y FORMA DE PAGO.-** YAZMON de acuerdo a los lineamientos y estipulaciones que con motivo del procedimiento de “Invitación” fueron establecidos, el pago por los servicios a prestar se hará contra – entrega del dictamen e informe final así como de la carta de sugerencias y/o recomendaciones recibido por el la empresa.

**QUINTA. DE LA COMPROBACIÓN Y DE LAS GARANTÍAS.-** El “PRESTADOR DE SERVICIOS” extenderá a nombre de YAZMON recibo oficial o factura con efectos fiscales al pago y que reúna los requisitos

establecidos, que ampare las cantidades que recibe por concepto de honorarios por sus servicios prestados.

**SEXTA. DEL LUGAR, TIEMPO DE LOS TRABAJOS Y ENTREGA DEL DICTAMEN E INFORMES FINALES.-** “PRESTADOR DE SERVICIOS” se obliga a efectuar sus trabajos de auditoría externa en las oficinas que ocupa YAZMON, realizando la totalidad de horas propuestas (180 horas), y efectuando la entrega a YAZMON del dictamen e informes finales en la fecha acordada.

**SÉPTIMA. DE LA CESIÓN DE DERECHOS Y OBLIGACIONES.-** El “PRESTADOR DE SERVICIOS” no podrá gravar, transmitir, subvencionar, o ceder a otra u otras personas, físicas o morales, ya sea todo o en parte, los derechos y obligaciones que se derivan del presente contrato, salvo los de cobro que se generen en los términos del propio contrato.

**OCTAVA. APLICACIÓN DE SANCIONES.-** Se podrá rescindir del presente contrato por parte de YAZMON cuando se presente alguno de los siguientes casos:

- a. Cuando hubiese transcurrido el plazo límite de entrega del dictamen e informes finales de auditoría, estipulado como obligación para el “PRESTADOR DE SERVICIOS”
- b. En caso de no hacer entrega del mismo en las estipulaciones numeradas en la cláusula primera del presente instrumento.
- c. En el caso de no haber acreditado efectivamente en trabajo de las 180 horas ofertadas por el “PRESTADOR DEL SERVICIO” en su propuesta económica, para lo cual YAZMON desde el inicio de los trabajos de auditoría, proporcionará una lista de asistencia en la que incluirá el nombre de los encargados de efectuarla, hora de entrada y hora de salida.
- d. Que no firme el presente instrumento legal el PRESTADOR DE SERVICIOS.

- e. El mutuo consentimiento de las partes contratantes.

En caso de rescisión El PRESTADOR DE SERVICIOS deberá reintegrar los anticipos y sus intereses correspondientes en caso de así haberlos recibido, conforme a una tasa igual a la aplicada para prórroga en el pago de créditos fiscales según lo establece la ley de ingresos de la República del Ecuador.

**NOVENA. CONVENCIONALES Y EXCLUYENTES.-** Ambas partes convienen que de presentarse alguna situación de fuerza mayor, el PRESTADOR DE SERVICIOS podrá prolongar el plazo de la entrega previo el acuerdo de las partes.

**DÉCIMA. DE LAS PENAS CONVENCIONALES.-** YAZMON estipula como pena convencional en caso de que el prestador de servicios no de cumplimiento al contrato, el pago a favor de aquél 10% sobre el valor total de la operación.

**DÉCIMA PRIMERA.-** Las partes están de acuerdo en que el personal de cada una de ellas designe para la operación del presente contrato, estará bajo su mando y responsabilidad, por lo que se generarán nuevas relaciones laborales, incluso ni de patrón sustituto.

**DÉCIMA SEGUNDA. DE LA VIGENCIA.-** Ambas partes convienen en que la vigencia del presente instrumento será a partir de la fecha de la suscripción y hasta el día de término de la auditoría.

**DÉCIMO TERCERA. DE LA COMPETENCIA.-** Las partes manifiestan que a firma de éste documento y los compromisos en él, son producto de la buena fe y de un acuerdo de voluntades que conforman un consentimiento, y que para la interpretación y cumplimiento del presente contrato, así como para resolver todo aquello que no esté previamente estipulado en el mismo y en

casi de presentarse controversia sobre su cumplimiento o incumplimiento, se regirá por las disposiciones de los tribunales de la República del Ecuador.

Leído el presente contrato por ambas partes enterados de su alcance y contenido legal manifiestan que el mismo no existe error, dolo, mala fe, enriquecimiento ilícito, por lo cual firman de común acuerdo por duplicado el día de su fecha.

**POR EL ORGANISMO**

Ing. Francisco Yáñez

**PRESTADOR DE SERVICIOS**

Ing. Oscar Núñez

**Carta de Iniciación de la Auditoría**

Quito, 1 de abril del 2013

Sr. Francisco Yáñez  
GERENTE GENERAL YAZMON

De mis consideraciones:

Por medio de la presente y a pedido de los propietarios de YAZMON, de acuerdo al contrato suscrito en el que se acepta la Auditoría de Gestión al Área de Procesos Productivos; la mencionada será ejecutada para los procesos de Abastecimiento, Comercialización y Producción de su representada, para un período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del año 2012; por lo que se le notifica el comienzo de la Auditoría.


La entrega oportuna de la información y la colaboración que se sirva prestar al equipo de auditoría, facilitará el trabajo y coadyuvará al cumplimiento de los objetivos del área productiva y por ende empresarial.

Atentamente,

Oscar Núñez.  
Auditor encargado

## 5.1.2. Planificación Específica

### 5.1.2.1. Programa de Auditoría Específica

	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS PROGRAMA DE AUDITORÍA ESPECÍFICA Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012				<b>REF.</b>  <b>PE</b>  <b>1/1</b>
	<b>Objetivos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Evaluar el sistema de control interno</li> <li>✓ Determinar el riesgo de control</li> </ul>				
Nº	PROCEDIMIENTO	REF / PT	REALIZADO POR:	FECHA	OBSERVACIONES
1	Elaborar un cuestionario de control interno	<b>PE1</b>	O.N	12/04/13	
2	Determinar el Riesgo de Control	<b>PE2</b>	O.N	13/04/13	
3	Efectuar la medición de los riesgos de los procesos productivos	<b>PE3</b>	O.N	13/04/13	
4	Efectuar los hallazgos de Control Interno	<b>PE4</b>	O.N	14/04/13	
ELABORADO POR: O.N.			FECHA: 11/04/2013		
REVISADO POR: DR.E.R.S			FECHA: 11/04/2013		


EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe: Oscar Núñez	O.N
Auditor Senior: José Ávila	J.A


**DEPARTAMENTO**  
**ÁREA DE**  
**ABASTECIMIENTO**


## 1. Planificación Específica


Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	OBT	OPT	
<p style="text-align: center;"><b>YAZMON</b>  <b>PROCESOS PRODUCTIVOS</b>  <b>(ABASTECIMIENTO)</b>  <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>            Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012</p>						
<p style="text-align: center;"><b>REF.</b>  <b>PE1</b>  <b>1/3</b></p>						
Entrevistado: Vanessa Yanez						
<b>1</b>	¿El área de abastecimiento cuenta con procedimientos documentados?	X		9	9	Toda la empresa cuenta con un Manual de Procesos documentado
<b>2</b>	¿Existen control de para el cumplimiento de las actividades de los procesos de abastecimiento?		X	0	8	No existen sistemas de control para el cumplimiento de todas las actividades que dispone el proceso
<b>3</b>	¿Existe indicadores que midan la efectividad de los procesos de abastecimiento?	X		9	9	Los indicadores existen pero en caso de falla no se toman medidas de mejoramiento
<b>4</b>	¿Se registra la entrada y salida de materia prima de bodega?	X		9	9	
<b>5</b>	¿Existe un registro de la mercadería que se encuentra en los locales comerciales?		X	0	9	No existe un registro de salida de fábrica, pero no se cuenta con registro en cada local.
ELABORADO POR: O.N.				FECHA: 12/04/2013		
REVISADO POR: DR.E.R.S				FECHA: 12/04/2013		





		<b>YAZMON</b> <b>PROCESOS PRODUCTIVOS</b> <b>(ABASTECIMIENTO)</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b> Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012				<b>REF.</b>  <b>PE1</b>  <b>2/3</b>	
		<b>RESPUESTA</b> SI NO		<b>PUNTAJE</b> OBT OPT		<b>OBSERVACIONES</b>	
Entrevistado: Vanessa Yanez							
<b>6</b>	¿Existe sanciones para las personas que incumplan con los procedimientos de abastecimiento?		X	0	7	No se han definido sanciones para las personas que incumplan los procesos.	
<b>7</b>	¿Se verifica la calidad del producto el momento de abastecer los locales comerciales?	X		9	9		
<b>8</b>	¿Existe stock mínimo de materia prima y producto terminado?		X	0	7	No existe registro de un mínimo de stock que debe manejar la fábrica.	
<b>9</b>	¿Se han identificado los riesgos en el área de bodega?	X		9	9		
<b>10</b>	¿Existe una adecuada comunicación entre las áreas involucradas en los procesos de abastecimiento?	X		7	7		
ELABORADO POR: O.N.				FECHA: 12/04/2013			
REVISADO POR: DR.E.R.S				FECHA: 12/04/2013			

	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS (ABASTECIMIENTO) CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012				<b>REF.</b>  <b>PE1</b>  <b>3/3</b>	
	Entrevistado: Vanessa Yanez					
Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	OBT	OPT	
11	¿Se verifica que la materia prima que ingresa, esté según el pedido efectuado?	X		8	8	
12	¿La empresa posee personal capacitado para el área de abastecimiento?	X		9	9	
<b>TOTAL</b>				<b>69</b>	<b>100</b>	
ELABORADO POR: O.N.				FECHA: 12/04/2013		
REVISADO POR: DR.E.R.S				FECHA: 12/04/2013		


	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS (ABASTECIMIENTO) HOJA DE HALLAZGOS Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b>  <b>PE4</b>  <b>1/4</b>
<b>HALLAZGO No. 1</b>	<b>PE1</b>	
<b>Título: Sistema de control</b>		
<b>CONDICIÓN:</b> No existen sistemas de control para el cumplimiento de todas las actividades que dispone el proceso		
<b>CRITERIO:</b> La existencia de sistemas de control permite controlar de manera eficiente y eficaz las actividades del proceso		
<b>CAUSA:</b> La empresa no posee políticas o manuales bien definidos que permitan normar un sistema de control para el área		
<b>EFEECTO:</b> La carencia de políticas o manuales para un controlar las actividades del proceso o permite saber o medir que actividades del proceso están fallando o que tipo de falencia existe en el mismo		
<b>CONCLUSIÓN:</b> La empresa no cuenta con un sistema de control para cumplimiento de actividades, mediante el cual se regularice la ejecución del proceso de abastecimiento.		
<b>RECOMENDACIÓN:</b> <b>Gerente General</b> Implementar medidas de control a través de un sistema que genere actividades ejecutadas adecuadamente y considere el adecuado abastecimiento de productos		
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 14/04/2013	
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 14/04/2013	


	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS (ABASTECIMIENTO) HOJA DE HALLAZGOS Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b>  <b>PE4</b>  <b>2/4</b>
<b>HALLAZGO No. 2</b>	<b>PE1</b>	
<b>Título. Registro de salida</b>		
<b>CONDICIÓN:</b> No existen registros de salida de mercadería en cada uno de los locales de la empresa.		
<b>CRITERIO:</b> El registro de salida permite controlar el inventario y la necesidad de producto en cada local de la empresa.		
<b>CAUSA:</b> Los locales comerciales poseen deficiente control de inventario debido a que no poseen registros de salida.		
<b>EFFECTO:</b> La carencia de registros de salida no permite mantener un constante conocimiento de inventario en cada local comercial lo que repercute en el stock y ventas que se puede ofrecer tanto a mayoristas como compradores individuales		
<b>CONCLUSIÓN:</b> Los locales comerciales de la empresa no cuentan con registros de salida de la mercadería por lo que se evidencia falta de información de inventario y ventas.		
<b>RECOMENDACIÓN:</b> <b>Encargado de Abastecimiento</b> Implementar registros de salida de mercadería en cada local comercial que sean evaluados periódicamente a fin de controlar los inventarios de productos y las ventas efectuadas en cada local.		
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 14/04/2013	
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 14/04/2013	

	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS (ABASTECIMIENTO) HOJA DE HALLAZGOS Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b>  <b>PE4</b>  <b>3/4</b>
<b>HALLAZGO No. 3</b>	<b>PE1</b>	
<b>Título. Sanciones por incumplimiento</b>		
<b>CONDICIÓN:</b> No se han definido políticas para el cumplimiento de las actividades del proceso de abastecimiento.		
<b>CRITERIO:</b> El establecimiento de sanciones provocará que los procesos sean ejecutados correctamente u de ser el caso corregidos adecuadamente.		
<b>CAUSA:</b> La falta de implementación de políticas o manuales que normen el correcto cumplimiento de las actividades del proceso de abastecimiento		
<b>EFECTO:</b> El proceso de abastecimiento puede registrar continuos inconvenientes sin la identificación del verdadero incumplimiento de actividades.		
<b>CONCLUSIÓN:</b> El proceso de abastecimiento no cuenta con sanciones para el personal que incumpla las actividades del proceso.		
<b>RECOMENDACIÓN:</b> <b>Encargado de Abastecimiento</b> Establecer políticas para el incumplimiento del proceso de abastecimiento que motiven al personal a ejecutar las actividades correctamente.		
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 14/04/2013	
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 14/04/2013	


	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS (ABASTECIMIENTO) HOJA DE HALLAZGOS Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b>  <b>PE4</b>  <b>4/4</b>
<b>HALLAZGO No. 4</b>	<b>PE1</b>	
<b>Título. Registro de stock</b>		
<b>CONDICIÓN:</b> La empresa carece de un registro en el que se evidencie el stock mínimo que debe poseer para manejar adecuadamente las actividades.		
<b>CRITERIO:</b> El establecimiento del stock mínimo de materia prima y producto terminado facultará a la empresa el uso adecuado de insumos y además el mantenimiento de imprevistos.		
<b>CAUSA:</b> La empresa no ha establecido mínimos en inventario de materia prima y productos terminados.		
<b>EFEECTO:</b> La empresa no se encuentra preparada para imprevistos en caso de necesidad de materia prima o productos terminados.		
<b>CONCLUSIÓN:</b> La empresa no cuenta con un mínimo de stock para materia prima y producto terminado.		
<b>RECOMENDACIÓN:</b> <b>Gerente General</b> Establecer para cada materia prima o producto terminado un mínimo de stock en la fábrica.		
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 14/04/2013	
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 14/04/2013	


### 1.1. Medición de Riesgo

	<p style="text-align: center;"><b>YAZMON</b></p> <p style="text-align: center;">PROCESOS PRODUCTIVOS (ABASTECIMIENTO)</p> <p style="text-align: center;">RIESGO DE CONTROL</p> <p style="text-align: center;">Periodo del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012</p>	<p style="text-align: center;"><b>REF.</b></p> <p style="text-align: center;"><b>PE2</b></p> <p style="text-align: center;"><b>1/2</b></p>
<p><b>NIVEL DE CONFIANZA</b></p> $NC = \frac{\text{Puntaje Obtenido}}{\text{Puntaje Óptimo}} * 100$ $NC = \frac{69}{100} * 100$ $NC = 69\%$ <p><b>RIESGO DE CONTROL</b></p> $RC = 100\% - NC$ $RC = 100\% - 69\%$ $RC = 31\%$		
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 13/04/2013	
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 13/04/2013	


	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS (ABASTECIMIENTO) RIESGO DE CONTROL Periodo del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012	<b>REF.</b>  <b>PE2</b>  <b>2/2</b>																																							
<b>MATRIZ DE MEDICION DE CONFIANZA Y RIESGO DE CONTROL INTERNO</b>																																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">CONFIANZA/R IESGO</th> <th style="width: 33%;">MÍNIMO</th> <th style="width: 33%;">MÁXIMO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;"><b>ALTO</b></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">ALTO</td> <td style="text-align: center;">88.89 %</td> <td style="text-align: center;">99.99%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">MEDIO</td> <td style="text-align: center;">77.78%</td> <td style="text-align: center;">88.88%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">BAJO</td> <td style="text-align: center;">66.67%</td> <td style="text-align: center;">77.77%</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;"><b>MEDIO</b></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">ALTO</td> <td style="text-align: center;">55.56%</td> <td style="text-align: center;">66.66%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">MEDIO</td> <td style="text-align: center;">44.45%</td> <td style="text-align: center;">55.55%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">BAJO</td> <td style="text-align: center;">33.34%</td> <td style="text-align: center;">44.44%</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;"><b>BAJO</b></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">ALTO</td> <td style="text-align: center;">22.23%</td> <td style="text-align: center;">33.33%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">MEDIO</td> <td style="text-align: center;">11.12%</td> <td style="text-align: center;">22.22%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">BAJO</td> <td style="text-align: center;">0.01%</td> <td style="text-align: center;">11.11%</td> </tr> </tbody> </table>			CONFIANZA/R IESGO	MÍNIMO	MÁXIMO	<b>ALTO</b>			ALTO	88.89 %	99.99%	MEDIO	77.78%	88.88%	BAJO	66.67%	77.77%	<b>MEDIO</b>			ALTO	55.56%	66.66%	MEDIO	44.45%	55.55%	BAJO	33.34%	44.44%	<b>BAJO</b>			ALTO	22.23%	33.33%	MEDIO	11.12%	22.22%	BAJO	0.01%	11.11%
CONFIANZA/R IESGO	MÍNIMO	MÁXIMO																																							
<b>ALTO</b>																																									
ALTO	88.89 %	99.99%																																							
MEDIO	77.78%	88.88%																																							
BAJO	66.67%	77.77%																																							
<b>MEDIO</b>																																									
ALTO	55.56%	66.66%																																							
MEDIO	44.45%	55.55%																																							
BAJO	33.34%	44.44%																																							
<b>BAJO</b>																																									
ALTO	22.23%	33.33%																																							
MEDIO	11.12%	22.22%																																							
BAJO	0.01%	11.11%																																							
<p>El Nivel de Confianza determinado en el Área de Abastecimiento; de acuerdo a la evaluación de Control Interno es del 69% lo que representa en “Nivel de Confianza Alto Bajo.”</p>																																									
<p>El Nivel de Riesgo determinado en el Área de Abastecimiento; de acuerdo a la evaluación de control interno es del 31% lo que representa un “Nivel de Riesgo Bajo Alto.”</p>																																									
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 13/04/2013																																								
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 13/04/2013																																								



	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS (ABASTECIMIENTO) MEDICIÓN DEL RIESGO Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b>  <b>PE3</b>  <b>1/2</b>
<p><b>Riesgo Inherente</b></p> <p>El riesgo inherente fue determinado en base al levantamiento de procesos de cada área departamento y el análisis de los factores de la matriz de conocimiento preliminar para posteriormente ser calificado en la matriz de riesgo preliminar</p> <p style="text-align: center;"><math>RI = 60,45 \%</math></p> <p><b>Riesgo de Control</b></p> <p>El riesgo de control dio como resultado un 31%, y fue calculado de la siguiente manera:</p> <p style="text-align: center;"><math>RC = \text{Porcentaje total} - \text{Porcentaje obtenido}</math></p> <p style="text-align: center;"><math>RC = 100\% - 69\%</math></p> <p style="text-align: center;"><math>RC = 31\%</math></p> <p><b>Riesgo de Detección</b></p> <p>En lo que refiere a riesgo de detección, para el caso en particular se considera el 15%, debido a que existe la posibilidad de que información de los procesos a revisar no sea revisada en su totalidad.</p> <p style="text-align: center;"><math>RD = 15\%</math></p>		
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 13/04/2013	
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 13/04/2013	


	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS (ABASTECIMIENTO) MEDICIÓN DEL RIESGO Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b>  <b>PE3</b>  <b>2/2</b>										
<p><b>Riesgo de Auditoría</b></p> <p>Una vez obtenido el Riesgo Inherente, de Control y de Detección, se procede a calcular el Riesgo de Auditoría a través de la siguiente fórmula:</p> $RA = RI \times RC \times RD$ $RA = 60,45\% \times 31\% \times 15\%$ $RA = 2,81\%$ <p>El 2,81% representa el riesgo de que exista algún tipo de error que no se pueda identificar en la auditoría.</p> <table border="1" data-bbox="365 1146 1329 1711"> <thead> <tr> <th>DEFINICIÓN</th> <th>RESULTADO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <b>Riesgo Inherente (RI)</b>            Expectativa antes de realizar la evaluación de Control Interno         </td> <td>           60,45%            Riesgo Medio - Alto         </td> </tr> <tr> <td> <b>Riesgo de Control (RC)</b>            Debilidad en el Control Interno         </td> <td>           31%            Riesgo Bajo-Alto         </td> </tr> <tr> <td> <b>Riesgo de Detección (RD)</b>            Disponibilidad del auditor para permitir que existan errores importantes         </td> <td>           15%            Riesgo Bajo- Medio         </td> </tr> <tr> <td> <b>Riesgo de Auditoría (RA)</b>            Nivel de Pruebas de Cumplimiento         </td> <td>           2,81%            Riesgo Bajo-Bajo         </td> </tr> </tbody> </table>			DEFINICIÓN	RESULTADO	<b>Riesgo Inherente (RI)</b> Expectativa antes de realizar la evaluación de Control Interno	60,45% Riesgo Medio - Alto	<b>Riesgo de Control (RC)</b> Debilidad en el Control Interno	31% Riesgo Bajo-Alto	<b>Riesgo de Detección (RD)</b> Disponibilidad del auditor para permitir que existan errores importantes	15% Riesgo Bajo- Medio	<b>Riesgo de Auditoría (RA)</b> Nivel de Pruebas de Cumplimiento	2,81% Riesgo Bajo-Bajo
DEFINICIÓN	RESULTADO											
<b>Riesgo Inherente (RI)</b> Expectativa antes de realizar la evaluación de Control Interno	60,45% Riesgo Medio - Alto											
<b>Riesgo de Control (RC)</b> Debilidad en el Control Interno	31% Riesgo Bajo-Alto											
<b>Riesgo de Detección (RD)</b> Disponibilidad del auditor para permitir que existan errores importantes	15% Riesgo Bajo- Medio											
<b>Riesgo de Auditoría (RA)</b> Nivel de Pruebas de Cumplimiento	2,81% Riesgo Bajo-Bajo											
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 13/04/2013											
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 13/04/2013											


## 2. Ejecución del trabajo de Auditoría


		<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS (ABASTECIMIENTO) PROGRAMA DE AUDITORÍA Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012			<b>REF.</b> <b>PT</b> <b>1/1</b> <b>AB1/1</b>
Nº	PROCEDIMIENTO	REF / PT	REALIZADO POR:	FECHA	OBSERVACIONES
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>					
<b>1</b>	<b>A2 Abastecimiento de locales comerciales</b>				
<b>PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA</b>					
1	Verificar que los pedidos a fábrica son efectuados acorde a las necesidades del cliente.	<b>PT</b> <b>AB1</b>	O.N	17/04/2013	
2	Verificar que existe un pedido formal de parte de los locales a fábrica	<b>PT</b> <b>AB2</b>	O.N	17/04/2013	
3	Verificar que de acuerdo al documento que ingresa se entrega la mercadería	<b>PT</b> <b>AB3</b>	O.N	17/04/2013	
4	Verificar que los registros de salida de acuerdo	<b>PT</b> <b>AB4</b>	O.N	17/04/2013	


	a la mercadería a entregar				
5	Verificar cantidad de inventario de acuerdo a las prendas existentes en bodega	<b>PT</b> <b>AB5</b>	O.N	18/04/2013	
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>					
2	<b>D2. Gestión de Insumos y Materia Prima</b>				
<b>PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA</b>					
1	Verificar que la materia prima que ingresa, se encuentra acorde a la factura del proveedor recibida	<b>PT</b> <b>AB6</b>	O.N	18/04/2013	
2	Verificar que la materia prima registrada como inventario se encuentra en bodega	<b>PT</b> <b>AB7</b>	O.N	18/04/2013	
ELABORADO POR: O.N.			FECHA: 16/04/2013		
REVISADO POR: DR.E.R.S			FECHA: 16/04/2013		

## 2.1. Papeles de Trabajo


	<p style="text-align: center;"><b>YAZMON</b>  <b>PROCESOS PRODUCTIVOS (ABASTECIMIENTO)</b>  <b>PAPELES DE TRABAJO</b>          Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012</p>	<p style="text-align: center;"><b>REF.</b>  <b>PT</b>  <b>AB1</b>  <b>1/1</b></p>
<b>PROCESO No. 1</b>		<b>HALLAZGOS</b>
<b>A2 Abastecimiento de locales comerciales</b>		
<b>PROCEDIMIENTO 1</b>		
Verificar que los pedidos a fábrica son efectuados acorde a las necesidades del cliente.		
<b>APLICACIÓN</b>		
<p>Para la ejecución de los pedidos realizados por los locales comerciales, los principales clientes o mayoristas, ingresan una hoja de pedido en la que se detalla las características del requerimiento de mercadería.</p> <p>Se evidenció que para el resto de mercadería no se registran especificaciones, es ejecutada únicamente de acuerdo al desabastecimiento de cada prenda en los puntos de venta al público.</p>		<p>El procedimiento se ejecuta adecuadamente por lo que no se ha encontrado hallazgos que se puedan mencionar</p>
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 17/04/2013	
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 17/04/2013	


	<p style="text-align: center;"><b>YAZMON</b></p> <p style="text-align: center;">PROCESOS PRODUCTIVOS (ABASTECIMIENTO)</p> <p style="text-align: center;">PAPELES DE TRABAJO</p> <p style="text-align: center;">Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012</p>	<p style="text-align: center;"><b>REF.</b></p> <p style="text-align: center;"><b>PT</b></p> <p style="text-align: center;"><b>AB1.1</b></p> <p style="text-align: center;"><b>1/1</b></p>
<p>Después de haber realizado con el encargado del proceso de abastecimiento a locales comerciales Vanesa Yáñez, una visita a los locales comerciales propios de la empresa se pudo evidenciar que estos realizan un pedido directo a fábrica el momento que exista desabastecimiento de las prendas y que no existe ningún tipo de registro con respecto a pedidos</p> <p>Nos supo mencionar que en el caso de pedidos de empresas como por ejemplo Gonzalo Sánchez y demás clientes mayoristas se ingresa una hoja de pedido en las que se detalla las características del requerimiento de mercadería pero que esta hoja no se registra en este proceso sino mas bien se lo registra en el siguiente en donde se los registra de una manera mas formal en donde se detallan el nombre de los clientes y las especificaciones de la mercadería a comercializar</p> <p>Es por ese motivo que este procedimiento no se lo puede medir mediante un indicador de gestión adecuado en el cual nos refleje alguna anomalía en el proceso de abastecimiento de Yazmon</p>		
<p>£ Verificado</p>		
<p>ELABORADO POR: O.N.</p>	<p>FECHA: 17/04/2013</p>	
<p>REVISADO POR: DR.E.R.S</p>	<p>FECHA: 17/04/2013</p>	


	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS (ABASTECIMIENTO) PAPELES DE TRABAJO Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b> <b>PT</b> <b>AB2</b> <b>1/1</b>
<b>PROCESO No. 1</b>		<b>HALLAZGOS</b>
<b>A2 Abastecimiento de locales comerciales</b>		
<b>PROCEDIMIENTO 2</b>		
Verificar que existe un pedido formal de parte de los locales a fábrica		
<b>APLICACIÓN</b>		
<p>Los pedidos formales se ejecutan a través de una hoja de pedido que contiene el nombre del cliente y las especificaciones de la mercadería a comercializar.</p> <p>Por otro lado los locales comerciales no especifican formalmente la necesidad de mercadería en lo que refiere a cantidad, tipo de prenda, etc.; únicamente lo hacen telefónicamente al encargado de bodega.</p>		<b>HA1</b> <b>1/1</b>
<b>CÁLCULO DEL INDICADOR</b>		
$\frac{\textit{Pedido formales realizados}}{\textit{Hojas de pedido realizadas semanal}}$ $\frac{6}{11} = 55\%$ $100\% - 55\% = 45\% \textit{ incumplimiento}$		
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 17/04/2013	
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 17/04/2013	


	<b>YAZMON</b> <b>PROCESOS PRODUCTIVOS (ABASTECIMIENTO)</b> <b>PAPELES DE TRABAJO</b> Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012			<b>REF.</b> <b>PT</b> <b>AB2.1</b> <b>1/1</b>																																																												
<table border="1" data-bbox="405 539 1289 1211"> <thead> <tr> <th>Hoja de pedido N°</th> <th>Local 1</th> <th>Local 2</th> <th>Local 3</th> <th>Verificado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>00001</td><td>F</td><td>F</td><td>F</td><td>O.N</td></tr> <tr><td>00002</td><td>F</td><td>F</td><td>F</td><td>O.N</td></tr> <tr><td>00003</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>O.N</td></tr> <tr><td>00004</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>O.N</td></tr> <tr><td>00005</td><td>F</td><td>F</td><td>F</td><td>O.N</td></tr> <tr><td>00006</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>O.N</td></tr> <tr><td>00007</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>O.N</td></tr> <tr><td>00008</td><td>F</td><td>F</td><td>F</td><td>O.N</td></tr> <tr><td>00009</td><td>F</td><td>F</td><td>F</td><td>O.N</td></tr> <tr><td>00010</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>O.N</td></tr> <tr><td>00011</td><td>F</td><td>F</td><td>F</td><td>O.N</td></tr> </tbody> </table> <p data-bbox="288 1272 1402 1473">Después de aplicar las técnicas de auditoria se pudo evidenciar que de once pedidos semanales emitidos por los locales, nueve de ellos son emitidos de forma formal los demás se los hace de manera directa por lo que se encontró un hallazgo de auditoria</p> <p data-bbox="288 1547 646 1637"><b>F: Pedidos formales</b> <b>X: Pedidos informales</b></p> <p data-bbox="288 1715 475 1749">£ Verificado</p>					Hoja de pedido N°	Local 1	Local 2	Local 3	Verificado	00001	F	F	F	O.N	00002	F	F	F	O.N	00003	X	X	X	O.N	00004	X	X	X	O.N	00005	F	F	F	O.N	00006	X	X	X	O.N	00007	X	X	X	O.N	00008	F	F	F	O.N	00009	F	F	F	O.N	00010	X	X	X	O.N	00011	F	F	F	O.N
Hoja de pedido N°	Local 1	Local 2	Local 3	Verificado																																																												
00001	F	F	F	O.N																																																												
00002	F	F	F	O.N																																																												
00003	X	X	X	O.N																																																												
00004	X	X	X	O.N																																																												
00005	F	F	F	O.N																																																												
00006	X	X	X	O.N																																																												
00007	X	X	X	O.N																																																												
00008	F	F	F	O.N																																																												
00009	F	F	F	O.N																																																												
00010	X	X	X	O.N																																																												
00011	F	F	F	O.N																																																												
ELABORADO POR: O.N.		FECHA: 17/04/2013																																																														
REVISADO POR: DR.E.R.S		FECHA: 17/04/2013																																																														



	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS (ABASTECIMIENTO) PAPELES DE TRABAJO Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b> <b>PT</b> <b>AB3</b> <b>1/1</b>
<b>PROCESO No. 1</b>		<b>HALLAZGOS</b>
<b>A2 Abastecimiento de locales comerciales</b>		
<b>PROCEDIMIENTO 3</b>		
Verificar que de acuerdo al documento que ingresa se entrega la mercadería		
<b>APLICACIÓN</b>		
<p>Los pedidos formales se ejecutan a través de una hoja de pedido que contiene el nombre del cliente y las especificaciones de la mercadería a comercializar.</p> <p>Por otro lado los locales comerciales no especifican formalmente la necesidad de mercadería en lo que refiere a cantidad, tipo de prenda, etc.; únicamente lo hacen telefónicamente al encargado de bodega.</p>		El procedimiento se ejecuta adecuadamente por lo que no se ha encontrado hallazgos que se puedan mencionar
<b>CÁLCULO DEL INDICADOR</b>		
$\frac{\textit{Entrega de mercaderia}}{\textit{Total hojas de ingreso de pedido semanal}}$ $\frac{10}{10} = 100\%$		
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 17/04/2013	
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 17/04/2013	

 <small>consultores y auditores</small>	<b>YAZMON</b> <b>PROCESOS PRODUCTIVOS (ABASTECIMIENTO)</b> <b>PAPELES DE TRABAJO</b> Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012		<b>REF.</b> <b>PT</b> <b>AB3.1</b> <b>1/1</b>																																												
<table border="1" data-bbox="357 539 1321 1160"> <thead> <tr> <th>Cliente</th> <th>N° hoja ingreso pedido</th> <th>Entrega de mercadería</th> <th>Verificado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Gonzalo Sánchez</td><td>00001</td><td>✓</td><td>O.N</td></tr> <tr><td>Ximena Carrión</td><td>00002</td><td>✓</td><td>O.N</td></tr> <tr><td>Mayra Córdoba</td><td>00003</td><td>✓</td><td>O.N</td></tr> <tr><td>Gonzalo Sánchez</td><td>00004</td><td>✓</td><td>O.N</td></tr> <tr><td>L. Yunapanta</td><td>00005</td><td>✓</td><td>O.N</td></tr> <tr><td>Martha Villacrés</td><td>00006</td><td>✓</td><td>O.N</td></tr> <tr><td>Gonzalo Sánchez</td><td>00007</td><td>✓</td><td>O.N</td></tr> <tr><td>Gonzalo Sánchez</td><td>00008</td><td>✓</td><td>O.N</td></tr> <tr><td>Mayra Córdoba</td><td>00009</td><td>✓</td><td>O.N</td></tr> <tr><td>Gonzalo Sanchez</td><td>00010</td><td>✓</td><td>O.N</td></tr> </tbody> </table> <p data-bbox="347 1216 769 1254">✓ : <b>Entrega de mercadería</b></p> <p data-bbox="300 1308 1394 1400">Se pudo verificar que de acuerdo al documento ingresado se entrega la mercadería por lo que este proceso tiene un nivel de gestión del 100%</p>				Cliente	N° hoja ingreso pedido	Entrega de mercadería	Verificado	Gonzalo Sánchez	00001	✓	O.N	Ximena Carrión	00002	✓	O.N	Mayra Córdoba	00003	✓	O.N	Gonzalo Sánchez	00004	✓	O.N	L. Yunapanta	00005	✓	O.N	Martha Villacrés	00006	✓	O.N	Gonzalo Sánchez	00007	✓	O.N	Gonzalo Sánchez	00008	✓	O.N	Mayra Córdoba	00009	✓	O.N	Gonzalo Sanchez	00010	✓	O.N
Cliente	N° hoja ingreso pedido	Entrega de mercadería	Verificado																																												
Gonzalo Sánchez	00001	✓	O.N																																												
Ximena Carrión	00002	✓	O.N																																												
Mayra Córdoba	00003	✓	O.N																																												
Gonzalo Sánchez	00004	✓	O.N																																												
L. Yunapanta	00005	✓	O.N																																												
Martha Villacrés	00006	✓	O.N																																												
Gonzalo Sánchez	00007	✓	O.N																																												
Gonzalo Sánchez	00008	✓	O.N																																												
Mayra Córdoba	00009	✓	O.N																																												
Gonzalo Sanchez	00010	✓	O.N																																												
<p>£ Verificado con los registros de clientes</p>																																															
ELABORADO POR: O.N.		FECHA: 17/04/2013																																													
REVISADO POR: DR.E.R.S		FECHA: 17/04/2013																																													


	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS (ABASTECIMIENTO) PAPELES DE TRABAJO Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b> <b>PT</b> <b>AB4</b> <b>1/1</b>
<b>PROCESO No. 1</b>		<b>HALLAZGOS</b>
<b>A2 Abastecimiento de locales comerciales</b>		
<b>PROCEDIMIENTO 4</b>		
Verificar que los registros de salida de acuerdo a la mercadería a entregar		
<b>APLICACIÓN</b>		
<p>Durante el período en el que se realizó la auditoría, se verificó el cumplimiento de este punto, para los cual se presencié 9 salidas, en las que se confirmó conjuntamente, la mercadería entregada con el registro de salida.</p> <p>Según la revisión efectuada se constató que no existen diferencias entre la mercadería entregada en los locales comerciales y el registro de salida elaborado en la fábrica.</p>		El procedimiento se ejecuta adecuadamente por lo que no se ha encontrado hallazgos que se puedan mencionar
<b>CALCULO DEL INDICADOR</b>		
$\frac{\textit{Registros que cumplen con el físico}}{\textit{Registros verificados}}$ $\frac{9}{9} = 100\%$		
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 17/04/2013	
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 17/04/2013	

		<b>YAZMON</b> <b>PROCESOS PRODUCTIVOS (ABASTECIMIENTO)</b> <b>PAPELES DE TRABAJO</b> Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012			<b>REF.</b> <b>PT</b> <b>AB4.1</b>
No.	Numero de registro	Detalle	Cantidad Registrada	Cantidad física	
1	004792	Pantalon, talla S, azul	19	19	£
		Pantalon, talla m, verde	15	15	
		Pantalon, talla S, negro	20	20	
		Chaqueta, negra, talla S	20	20	
		Blusa buelos blanca, M	24	24	
2	004793	Abrigo negro, talla M	27	27	
		Abrigo negro, talla L	12	12	
		Blusa rosada, talla S	26	26	
		Blusa rosada, talla M	28	28	
		Falda negra, talla S	19	19	
3	004794	Falda café, talla M	35	35	
		Pantalón, negro M	21	21	
		Blusa celeste, talla S	39	39	
		Blusa celeste, talla L	34	34	
		Chaqueta café, talla M	12	12	
4	004796	Blusa a cuadros azul, talla S	24	24	
		Blusa a cuadros azul, talla M	25	25	
		Pantalón gris, talla L	16	16	
5	004797	Pantalón gris, talla M	18	18	
		Pantalón gris, talla XL	9	9	
		Abrigo blanco, talla S	8	8	
		Abrigo negro talla S	12	12	
		Falda gris, talla S	14	14	
6	004798	Falda gris, talla M	13	13	
		Falda gris, talla L	15	15	
		Chaqueta gris, talla M	21	21	
		Chaqueta gris, talla S	22	22	
		Blusa blanca, talla S	37	37	
		Blusa blanca, talla M	28	28	
		Pantalón negro, talla M	20	20	
		Pantalón café, talla L	30	30	
		Pantalón gris, talla S	26	26	
		Blusa verde, talla M	17	17	
7	004799	Blusa a cuadros roja, talla S	16	16	
		Blusa a cuadros roja, talla L	29	29	
		Falda café, talla S	25	25	
		Pantalón azul, talla M	21	21	
		Abrigo negro, talla L	31	31	
8	004800	Chaqueta gris, talla S	29	29	
		Pantalón azul, talla S	18	18	
		Pantalón, negro M	16	16	
		Pantalón, negro XL	8	8	
		Falda negra, talla L	21	21	
9	004801	Chaqueta gris, talla S	26	26	
		Chaqueta negra, talla S	24	24	
		Chaqueta verde, talla L	13	13	
		Terno rosado, talla S	15	15	
		Terno rosado, talla L	16	16	
		Terno verde, talla S	24	24	
		Terno verde, talla L	10	10	
		Terno verde, talla M	19	19	
		Terno vino, talla M	23	23	
		Terno vino, talla XL	11	11	
Terno beige, talla S	16	16			
Terno beige, talla M	16	16			
Terno beige, talla L	12	12			

Los valores registrados en la documentación según inventario, se ha encontrado en físico en cada local y de acuerdo a las características que se han identificado.

£ Verificado físicamente con los registros

ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 17/04/2013
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 17/04/2013

	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS (ABASTECIMIENTO) PAPELES DE TRABAJO Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b> <b>PT</b> <b>AB5</b> <b>1/1</b>
<b>PROCESO No. 1</b>		<b>HALLAZGOS</b>
<b>A2 Abastecimiento de locales comerciales</b>		
<b>PROCEDIMIENTO 5</b>		
Verificar cantidad de inventario de acuerdo a las prendas existentes en bodega		
<b>APLICACIÓN</b>		
La mercadería de inventario se encuentra contabilizada y coincide con los registros, sin embargo, en los registros no se encuentra el detalle o características de las prendas de vestir; es decir, se el inventario se ha clasificado por tipo de prenda, más no por color y talla.		<b>HA2</b> <b>1/1</b>
<b>CÁLCULO DE INDICADOR</b>		
$\frac{\text{Cantidad física verificada}}{\text{Cantidad física registrada}}$ $\frac{2}{5} = 40\%$ $100\% - 40\% = 60\% \text{ incumplimiento}$		
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 18/04/2013	
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 18/04/2013	

Prenda	Cantidad registrada	Cantidad física	Observaciones	Diferencia	
				SI	NO
Pantalón	99	88	10 pantalones azules de talla M 24 pantalones negros de talla XL 16 pantalones vino de talla S y 3 de talla L 9 pantalones rosados de talla L 13 pantalones celestes de talla M 4 pantalones celestes de talla L 9 pantalones blancos de talla S	X	
Chaqueta	56	50	9 chaquetas negras de talla M 14 chaquetas blancas de talla S 10 chaquetas azul de talla S 9 chaquetas azul de talla L 8 chaquetas gris de talla S	X	
Abrigo	16	16	9 blancos talla M 7 blancos talla XL		✓
Blusa	72	72	10 blusas a cuadros azul talla M 11 blusas blancas clásicas de talla L 12 blusas celestes talla M 9 blusas celestes talla S 14 blusas celestes talla L 10 blusas verdes talla M 6 blusas verdes talla XL		✓
Falda	58	58	3 faldas azules de talla L 12 faldas azules de talla S 6 faldas blancas de talla S 10 faldas gris de talla L 15 faldas negras de talla M 11 faldas negras de talla M 1 falda negra de talla XL		✓


£

**X: Prendas incompletas**  
**✓: Prendas completas**

La cantidad física encontrada no concuerda con el inventario definido en registros por escrito

£ Verificado físicamente

ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 18/04/2013
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 18/04/2013

	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS (ABASTECIMIENTO) PAPELES DE TRABAJO Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b> <b>PT</b> <b>AB6</b> <b>1/1</b>
<b>PROCESO No. 2</b>		<b>HALLAZGOS</b>
<b>A2 Abastecimiento de locales comerciales</b>		
<b>PROCEDIMIENTO 1</b>		
Verificar que la materia prima que ingresa, se encuentra acorde a la factura del proveedor recibida		
<b>APLICACIÓN</b>		
<p>De acuerdo a la verificación efectuada se pudo constatar que la materia prima que se recibe en la fábrica, se encuentra acorde a la factura entregada por el proveedor.</p> <p>La empresa no cuenta con estándares de calidad bajo los cuales recibe la mercadería a sus proveedores; es decir no ha establecido normativa que sirva de referencia para aceptar o rechazar los insumos y materia prima que no se encuentren acorde a los requerimientos de YAZMON.</p>		<b>HA3</b> <b>1/1</b>
<b>CÁLCULO DEL INDICADOR</b>		
$\frac{\text{Facturas que cumplen con el físico}}{\text{Facturas verificados}}$ $\frac{3}{4} = 75\%$ $100\% - 75\% = 25\% \text{ incumplimiento}$		
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 18/04/2013	
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 18/04/2013	

No. Factura	Proveedor	Detalle	Verificado	Diferencia	
				Si	No
001-001-002578	Casa Andrés	2 rollos de carolina negra 1 rollo de carolina café 3 rollos de carolina gris 1 rollo chifón blanco 1 rollo chifón celeste	3 rollo de carolina negra 1 rollo de carolina café 3 rollos de carolina gris 1 rollo chifón blanco 1 rollo chifón celeste	√	
001-001-578	Botoperla	30 cierres clásicos 10 cm negro 30 cierres clásicos 10 cm café 30 cierres clásicos 10 cm azul 30 cierres clásicos 15 cm negro 5 docenas botones perla pequeños negros 3 docenas botones perla pequeños café 4 docenas de botones lisos pequeños negros 10 docenas de botones lisos pequeños blancos 3 docenas de botones lisos pequeños rosados	30 cierres clásicos 10 cm negro 30 cierres clásicos 10 cm café 30 cierres clásicos 10 cm azul 30 cierres clásicos 15 cm negro 5 docenas botones perla pequeños negros 3 docenas botones perla pequeños café 4 docenas de botones lisos pequeños negros 10 docenas de botones lisos pequeños blancos 3 docenas de botones lisos pequeños rosados		X
001-001-00576	Pianel	2 rollos de tela abrigo negra 2 rollos de tela abrigo blanca 2 rollos de tela abrigo café 1 rollo de satín blanco	2 rollos de tela abrigo negra 2 rollos de tela abrigo blanca 2 rollos de tela abrigo café 1 rollo de satín blanco		X
001-001-003872	Encador	6 madejas de hilo negro 6 madejas de hilo blanco 4 madejas de hilo café 10 docenas de hombreras	6 madejas de hilo negro 6 madejas de hilo blanco 4 madejas de hilo café 10 docenas de hombreras		X

**£**


**X: Completos con registro**  
**√: Diferencia con registro**


Se verificó que los pedidos realizados a los proveedores no se cumplieron efectivamente con la cantidad y características solicitadas.


**£ Verificado físicamente**


ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 18/04/2013
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 18/04/2013





	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS (ABASTECIMIENTO) PAPELES DE TRABAJO Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b> <b>PT</b> <b>AB7</b> <b>1/1</b>
<b>PROCESO No. 2</b>		<b>HALLAZGOS</b>
<b>A2 Abastecimiento de locales comerciales</b>		
<b>PROCEDIMIENTO 2</b>		
Verificar que la materia prima registrada como inventario se encuentra en bodega		
<b>APLICACIÓN</b>		
<p>La materia prima inventariada, según los registros contables y kardex, se encuentran de acuerdo a la cantidad física en bodega.</p> <p>La materia prima se encuentra en un lugar adecuado a las necesidades, y al acceso del personal de YAZMON. Lo que no se ha identificado de la materia prima, es aquella que se encuentra obsoleta y/o por el tiempo que lleva en la empresa no se encuentra en las condiciones adecuadas; además existen retazos de tela que miden aproximadamente 1 m<sup>2</sup> que no se han contabilizado.</p>		<b>HA4</b> <b>1/1</b>
<b>CÁLCULO DEL INDICADOR</b>		
$\frac{\text{Inventario verificado en buen estado}}{\text{Materia prima registrada en buen estado}}$ $\frac{16}{22} = 72\%$ $100\% - 72\% = 28\% \text{ incumplimiento}$		
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 18/04/2013	
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 18/04/2013	

		<b>YAZMON</b>			<b>REF.</b>
		<b>PROCESOS PRODUCTIVOS (ABASTECIMIENTO)</b> <b>PAPELES DE TRABAJO</b> Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012			
Detalle	Total registro	Total físico	Diferencia	<span style="font-size: 2em; color: red;">£</span>	
Rollo de tela chifón blanca	1	1	X		
Rollo de tela carolina verde	2	1	√		
Rollo de tela abrigo negro	1	1	X		
Rollo de tela abrigo blanco	1	1	X		
Rollo de tela abrigo café	1	1	X		
Rollo de tela chifón a cuadros azul	2	2	X		
Rollo de tela chifón rosado	1	1	X		
Rollo de tela chifón verde	2	2	X		
Rollo de tela carolina azul	2	2	X		
Rollo de tela carolina rosado	2	1	√		
Rollo de tela carolina terracota	2	2	X		
Cierres 10 cm	20	15	√		
Cierres 15 cm	15	7	√		
Botones negros (docenas)	6	6	X		
Botones blancos (docenas)	8	8	X		
Botones rosados (docenas)	9	9	X		
Botones verdes (docenas)	2	2	X		
Botones celestes (docenas)	5	5	√		
Hombreras (docenas)	5	5	X		
Hilo rojo (madejas)	4	4	X		
Hilo blanco (madejas)	5	3	√		
Hilo café (madejas)	4	4	X		
<b>X: Completos con registro</b> <b>√: Diferencia con registro</b>					
<b>£ Verificado físicamente</b>					
ELABORADO POR: O.N.		FECHA: 18/04/2013			
REVISADO POR: DR.E.R.S		FECHA: 18/04/2013			

	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS (ABASTECIMIENTO) HOJA DE HALLAZGOS Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b>  <b>HA1</b>  <b>1/1</b>
<b>PROCESO No. 1</b>		
<b>HALLAZGO No. 1</b>	<b>REF</b> <b>PT</b> <b>AB2 1/1</b>	
<b>Procedimiento 2.</b>		
Verificar que existe un pedido formal de parte de los locales a fábrica		
<b>CONDICIÓN:</b> No existen registros continuos por escrito de la mercadería que sale de la fábrica para abastecer a cada local comercial, debido a que es una actividad rutinaria que únicamente se hace sobre el total que se destina a todos los locales y desde los locales comerciales únicamente llaman a pedir mercadería según necesidades de prendas.		
<b>CRITERIO:</b> Dejar constancia y registro del pedido formal de la mercadería solicitadas y que es entregada a los locales comerciales para el abastecimiento de rutina.		
<b>CAUSA:</b> Desconocimiento del movimiento de cada local por no registro de las cantidades despachadas individualmente.		
<b>EFECTO:</b> Existe desconocimiento de que pedidos fueron realizados por los locales de la empresa, y como consecuencia existen demoras y conflictos con las entregas posteriores de mercadería		
<b>CONCLUSIÓN:</b> La empresa no realiza registros continuos de los pedidos de parte de los locales comerciales, únicamente son efectuados cuando existe un requerimiento de los mayoristas, los pedidos de rutina y abastecimiento se realizan vía telefónica en el cual se pide las prendas que más se han vendido, por este motivo no se registra con exactitud la cantidad y el detalle de las prendas por cada uno de los puntos de venta y no se responsabiliza al personal por la mercadería.		
<b>RECOMENDACIÓN:</b> <b>Encargado de Adquisiciones</b> Incorporar un registro en el que se contabilice el pedido realizado por cada uno de los locales comerciales, con el cual se llevará un control del abastecimiento efectuado a cada punto de venta.		
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 18/04/2013	
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 18/04/2013	


	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS (ABASTECIMIENTO) HOJA DE HALLAZGOS Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b>  <b>HA2</b>  <b>1/1</b>
<b>PROCESO No. 1</b>		
<b>HALLAZGO No. 2</b>		<b>REF</b> <b>PT</b> <b>AB5 1/1</b>
<b>Procedimiento 5.</b>		
Verificar cantidad de inventario de acuerdo a las prendas existentes en bodega		
<b>CONDICIÓN:</b> Se evidencia que la cantidad de inventario registrada, se encuentra acorde a las prendas físicas en bodega, sin embargo el registro efectuado no tiene especificaciones de color, talla, modelo; por lo que no se logra tener específicamente el stock de cada producto.		
<b>CRITERIO:</b> Mantener el stock por característica de talla, color, modelo; para definir el stock exacto de cada producto.		
<b>CAUSA:</b> No se ha registrado las características de cada prenda debido a la variedad de combinaciones que puede existir dentro del inventario, cuando se desea conocer el stock, se revisa si la prenda solicitada existe en el inventario de bodega.		
<b>EFECTO:</b> Existe pérdida de tiempo por falta de conocimiento certero de la cantidad de mercadería según las características de talla, color o modelo.		
<b>CONCLUSIÓN:</b> YAZMON no registra el producto terminado en bodega correctamente, el patrón es incompleto, debido a que no se ha clasificado al producto por talla, color y/o modelo; lo que impide óptima disponibilidad de los productos terminados.		
<b>RECOMENDACIÓN:</b> <b>Encargado de Adquisiciones</b> Dentro del registro de bodega de prendas terminadas, incorporar una clasificación por color, talla y/o modelo de producto.		
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 18/04/2013	
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 18/04/2013	

	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS (ABASTECIMIENTO) HOJA DE HALLAZGOS Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b>  <b>HA3</b>  <b>1/1</b>
<b>PROCESO No. 2</b>		
<b>HALLAZGO No. 3</b>	<b>REF</b> <b>PT</b> <b>AB5 1/1</b>	
<b>Procedimiento 1.</b>		
Verificar que la materia prima que ingresa, se encuentra acorde a la factura del proveedor recibida		
<b>CONDICIÓN:</b> La materia prima recibida siempre es verificada con respecto a la factura entregada por el proveedor, sin embargo no se han definido estándares de calidad bajo los cuales la mercadería es aceptada como válida para la producción, y cuando debe ser devuelta al proveedor.		
<b>CRITERIO:</b> Los estándares de calidad permiten para la aceptación de materia prima, generan productos de mejores características.		
<b>CAUSA:</b> La empresa no maneja estándares bajo los cuales la materia prima e insumos son aceptados o no para la producción, toda la mercadería que ingresa de parte de los proveedores es aceptada para la producción, únicamente se requiere que se encuentre solicitada y facturada.		
<b>EFEECTO:</b> Al aceptar toda la materia prima, existe la probabilidad de falla, lo que disminuye la calidad del producto final.		
<b>CONCLUSIÓN:</b> La empresa requiere manejar estándares de calidad que contribuyan a obtener la materia prima más adecuada para la producción, puntos que verifiquen que los insumos no poseen fallas y que en caso de existir, estos puedan ser devueltos a los proveedores por motivo de cumplimiento de normatividad.		
<b>RECOMENDACIÓN:</b> <b>Encargado de Adquisiciones</b> Elaborar, procedimiento para la verificación de la calidad de la materia prima, según especificaciones y/o características necesarias para la producción.		
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 18/04/2013	
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 18/04/2013	

	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS (ABASTECIMIENTO) HOJA DE HALLAZGOS Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b>  <b>HA4</b>  <b>1/1</b>
<b>PROCESO No. 2</b>		
<b>HALLAZGO No. 4</b>	<b>REF</b> <b>PT</b> <b>AB7 1/1</b>	
<b>Procedimiento 2.</b>		
Verificar que la materia prima registrada como inventario se encuentra en bodega		
<b>CONDICIÓN:</b> Se verificó que el físico de materia prima registrado se encuentra en bodega, sin embargo dentro del registro utilizado no se han realizado la observación de mercadería que no se encuentra apta para la producción. Se evidenció la existencia de telas e hilos que por el tiempo de bodegaje, se encuentran en malas condiciones, algunos poseen manchas en la tela y en otros casos el polvo absorbido es excesivo.		
<b>CRITERIO:</b> La identificación de materia prima obsoleta, permitirá valorarla y conocer la cantidad real de tela, hilos, etc.		
<b>CAUSA:</b> Dentro de los registros de inventario de materia prima, no se ha especificado la condición de los insumos para la producción, únicamente se registra la cantidad total, la materia prima es verificada únicamente cuando va a ser utilizada para la producción, ahí se determina si sirve o se regresa a bodega.		
<b>EFECTO:</b> Desconocimiento de la materia prima real que se encuentra en óptimas condiciones para la producción de mercadería de calidad.		
<b>CONCLUSIÓN:</b> Dentro de los registros de inventario no se especifica la condición de la materia prima almacenada, por lo que se desconoce con certeza, la cantidad de insumos idóneos con los que se cuenta, previa la producción. Si bien se verifica durante la producción que la materia prima sea óptima, se resta tiempo efectivo para la persona que corta.		
<b>RECOMENDACIÓN:</b> <b>Encargado de Adquisiciones</b> Mantener dentro de los registros de inventario, un campo destinado a la observación en el que se defina si la materia prima está en óptimas condiciones.		
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 18/04/2013	
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 18/04/2013	


**DEPARTAMENTO  
ÁREA DE  
PRODUCCIÓN**


## 1. Planificación Específica


		<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS (PRODUCCIÓN) CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012				<b>REF.</b>  <b>PE1</b>  <b>1/2</b>	
		Entrevistado: Tatiana Yanez					
Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES	
		SI	NO	OBT	OPT		
1	¿El área de producción cuenta con procedimientos documentados?	X		9	9	Toda la empresa cuenta con un Manual de Procesos documentado	
2	¿Existen control de para el cumplimiento de las actividades de los procesos de producción?		X	0	9	No existen sistemas de control para el cumplimiento de todas las actividades que dispone el proceso	
3	¿Existe indicadores que midan la efectividad de los procesos de producción?	X		9	9	Los indicadores existen pero en caso de falla no se toman medidas de mejoramiento	
4	¿El personal se encuentra totalmente capacitado para las actividades productivas?	X		9	9	Se cuenta con personal que mantiene algunos años de experiencia en la empresa	
5	¿Se supervisa las actividades ejecutadas en producción?	X		6	6		
ELABORADO POR: O.N.				FECHA: 12/04/2013			
REVISADO POR: DR.E.R.S				FECHA: 12/04/2013			





Nº		PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES	
			SI	NO	OBT	OPT		
		<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS (PRODUCCIÓN) CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012					<b>REF.</b>  <b>PE1</b> <b>2/2</b>	
Entrevistado: Tatiana Yanez								
6		¿Se revisa la calidad de los productos, previo la entrega en locales comerciales?	X		9	9		
7		¿Se corrigen las fallas encontradas en la mercadería?	X		8	8	Se corrigen fallas pequeñas que pueden ingresar a reproceso	
8		¿Existe alguna normativa para aplicar mejoras en el proceso productivo?		X	0	7		
9		¿Se han identificado los riesgos en el área de producción?		X	0	9		
10		¿Existe una adecuada comunicación con el área de abastecimiento?	X		7	7		
11		¿Se verifica el pedido para iniciar con el proceso productivo?	X		6	6		
ELABORADO POR: O.N.					FECHA: 12/04/2013			
REVISADO POR: DR.E.R.S					FECHA: 12/04/2013			


		<b>YAZMON</b>				<b>REF.</b>  <b>PE1</b> <b>2/2</b>
		PROCESOS PRODUCTIVOS (PRODUCCIÓN) CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012				
Entrevistado: Tatiana Yanez						
Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	OBT	OPT	
12	¿Existe un control de la producción, con respecto a cantidades?	X		6	6	Se efectúa el proceso de acuerdo a la cantidad solicitada para comercializar
13	¿Previo la producción, se indica al personal lo que se va a elaborar?	X		6	6	Se publica diariamente las características de lo que se va a producir
<b>TOTAL</b>				<b>75</b>	<b>100</b>	
ELABORADO POR: O.N.				FECHA: 12/04/2013		
REVISADO POR: DR.E.R.S				FECHA: 12/04/2013		


	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS (PRODUCCIÓN) HOJA DE HALLAZGOS Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b> <b>HA1</b>
<b>HALLAZGO No. 1</b>	<b>REF</b> <b>PE1</b>	
<b>Título. Sistema de control</b>		
<b>CONDICIÓN:</b> No existen sistemas de control para el cumplimiento de todas las actividades que dispone el proceso		
<b>CRITERIO:</b> El sistema de control en el área de Producción mejora el cumplimiento de las actividades y el manejo adecuado de productos.		
<b>CAUSA:</b> El proceso de Producción no posee sistema de control basado en políticas, reglamentos, manuales para el cumplimiento de las actividades.		
<b>EFEECTO:</b> La no implementación del sistema de control no contribuye al cumplimiento y la estandarización de las actividades que dispone el proceso y al adecuado manejo de productos.		
<b>CONCLUSIÓN:</b> La empresa no cuenta con políticas reglamentos o manuales que normen un sistema de control interno mediante el cual se regularice la ejecución del proceso de Producción.		
<b>RECOMENDACIÓN:</b> <b>Gerente General</b> Implementar políticas o manuales que den medidas de control a través de un sistema que genere actividades ejecutadas adecuadamente y considere la adecuada producción del artículo		
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 14/04/2013	
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 14/04/2013	

	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS (PRODUCCIÓN) HOJA DE HALLAZGOS Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b> <b>PE4</b> <b>2/3</b>
<b>HALLAZGO No. 2</b>	<b>REF</b> <b>PE1</b>	
<b>Título. Normativa de mejoras</b>		
<b>CONDICIÓN:</b> No se cuenta documentada una política o normativa para la mejora continua del proceso.		
<b>CRITERIO:</b> La normativa de mejora provocará una mejora continua al proceso de producción en el cual se podrá implementar nuevas y mejores actividades en pro de la productividad.		
<b>CAUSA:</b> La empresa no cuenta con políticas, manuales que den una normativa que impulse el mejoramiento continuo de las actividades del proceso productivo.		
<b>EFEECTO:</b> El proceso de producción no podrá ser mejorado continuamente lo que afectará a la productividad.		
<b>CONCLUSIÓN:</b> La empresa no cuenta con normativa que promueva el mejoramiento continuo del proceso de producción.		
<b>RECOMENDACIÓN:</b> <b>Gerente General</b> Implementar una normativa que promueva el mejoramiento del proceso de producción y por consecuencia la productividad de la empresa.		
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 14/04/2013	
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 14/04/2013	


	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS (PRODUCCIÓN) HOJA DE HALLAZGOS Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b> <b>PE4</b> <b>3/3</b>
<b>HALLAZGO No. 3</b>	<b>REF</b> <b>PE1</b>	
<b>Título. Riesgos de producción</b>		
<b>CONDICIÓN:</b> La empresa no ha identificado los riesgos del proceso productivo en los cuales se evidencie cuellos de botella o actividades críticas.		
<b>CRITERIO:</b> La identificación de riesgos en el proceso productivo ayudará a la mejora de las actividades y a la tipificación de puntos críticos para su corrección o evasión, con el fin de mejorar la productividad.		
<b>CAUSA:</b> La empresa no ha identificado puntos críticos en el proceso productivo ya que los controles de calidad no se han implementado de manera adecuada.		
<b>EFEECTO:</b> La no identificación de los riesgos provocará un deterioro en la productividad de la empresa.		
<b>CONCLUSIÓN:</b> La empresa no ha identificado riesgos en el proceso productivo.		
<b>RECOMENDACIÓN:</b> <b>Jefe de producción</b> Identificar los riesgos de las actividades y etapas del proceso productivo, para mejorar el desarrollo productivo de las mercaderías		
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 14/04/2013	
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 14/04/2013	

	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS (PRODUCCIÓN) RIESGO DE CONTROL Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b>  <b>PE2</b>  <b>1/2</b>
<p><b>NIVEL DE CONFIANZA</b></p> $NC = \frac{\text{Puntaje Obtenido}}{\text{Puntaje Óptimo}} * 100$ $NC = \frac{75}{100} * 100$ $NC = 75\%$ <p><b>RIESGO DE CONTROL</b></p> $RC = 100\% - NC$ $RC = 100\% - 75\%$ $RC = 25\%$		
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 13/04/2013	
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 13/04/2013	


	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS (PRODUCCIÓN) RIESGO DE CONTROL Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b>  <b>PE2</b>  <b>2/2</b>																																							
<b>MATRIZ DE MEDICION DE CONFIANZA Y RIESGO DE CONTROL INTERNO</b>																																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">CONFIANZA/R IESGO</th> <th style="width: 33%;">MÍNIMO</th> <th style="width: 33%;">MÁXIMO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;"><b>ALTO</b></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">ALTO</td> <td style="text-align: center;">88.89 %</td> <td style="text-align: center;">99.99%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">MEDIO</td> <td style="text-align: center;">77.78%</td> <td style="text-align: center;">88.88%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">BAJO</td> <td style="text-align: center;">66.67%</td> <td style="text-align: center;">77.77%</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;"><b>MEDIO</b></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">ALTO</td> <td style="text-align: center;">55.56%</td> <td style="text-align: center;">66.66%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">MEDIO</td> <td style="text-align: center;">44.45%</td> <td style="text-align: center;">55.55%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">BAJO</td> <td style="text-align: center;">33.34%</td> <td style="text-align: center;">44.44%</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;"><b>BAJO</b></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">ALTO</td> <td style="text-align: center;">22.23%</td> <td style="text-align: center;">33.33%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">MEDIO</td> <td style="text-align: center;">11.12%</td> <td style="text-align: center;">22.22%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">BAJO</td> <td style="text-align: center;">0.01%</td> <td style="text-align: center;">11.11%</td> </tr> </tbody> </table>			CONFIANZA/R IESGO	MÍNIMO	MÁXIMO	<b>ALTO</b>			ALTO	88.89 %	99.99%	MEDIO	77.78%	88.88%	BAJO	66.67%	77.77%	<b>MEDIO</b>			ALTO	55.56%	66.66%	MEDIO	44.45%	55.55%	BAJO	33.34%	44.44%	<b>BAJO</b>			ALTO	22.23%	33.33%	MEDIO	11.12%	22.22%	BAJO	0.01%	11.11%
CONFIANZA/R IESGO	MÍNIMO	MÁXIMO																																							
<b>ALTO</b>																																									
ALTO	88.89 %	99.99%																																							
MEDIO	77.78%	88.88%																																							
BAJO	66.67%	77.77%																																							
<b>MEDIO</b>																																									
ALTO	55.56%	66.66%																																							
MEDIO	44.45%	55.55%																																							
BAJO	33.34%	44.44%																																							
<b>BAJO</b>																																									
ALTO	22.23%	33.33%																																							
MEDIO	11.12%	22.22%																																							
BAJO	0.01%	11.11%																																							
<p>El Nivel de Confianza determinado en el Área de Producción; de acuerdo a la evaluación de Control Interno es del 75% lo que representa en “Nivel de Confianza Alto Bajo.”</p>																																									
<p>El Nivel de Riesgo determinado en el Área de Producción; de acuerdo a la evaluación de control interno es del 25% lo que representa un “Nivel de Riesgo Bajo Alto.”</p>																																									
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 13/04/2013																																								
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 13/04/2013																																								

	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS (PRODUCCIÓN) MEDICIÓN DEL RIESGO Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b>  <b>PE3</b>  <b>1/2</b>
<p><b>Riesgo Inherente</b></p> <p>El riesgo inherente fue determinado en base al levantamiento de procesos de cada área departamento y el análisis de los factores de la matriz de conocimiento preliminar para posteriormente ser calificado en la matriz de riesgo preliminar</p> $RI = 60,45 \%$ <p><b>Riesgo de Control</b></p> <p>El riesgo de control dio como resultado un 25%, y fue calculado de la siguiente manera:</p> $RC = \text{Porcentaje total} - \text{Porcentaje obtenido}$ $RC = 100\% - 75\%$ $RC = 25\%$ <p><b>Riesgo de Detección</b></p> <p>Debido a que el proceso productivo depende esencialmente del área de abastecimiento y comercialización; y, estas serán auditadas el riesgo de detección es reducido, por lo que se considera el 8%.</p> $RD = 8\%$		
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 13/04/2013	
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 13/04/2013	




	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS (PRODUCCIÓN) MEDICIÓN DEL RIESGO Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b>  <b>PE3</b>  <b>1/2</b>										
<p><b>Riesgo de Auditoría</b></p> <p>Una vez obtenido el Riesgo Inherente, de Control y de Detección, se procede a calcular el Riesgo de Auditoría a través de la siguiente fórmula:</p> $RA = RI \times RC \times RD$ $RA = 60,45\% \times 25\% \times 8\%$ $RA = 1,21\%$ <p>El 1,21% representa el riesgo de que exista algún tipo de error que no se pueda identificar en la auditoría</p> <table border="1" data-bbox="365 1205 1329 1767"> <thead> <tr> <th>DEFINICIÓN</th> <th>RESULTADO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <b>Riesgo Inherente (RI)</b>            Expectativa antes de realizar la evaluación de Control Interno         </td> <td>           60,45%            Riesgo Medio - Alto         </td> </tr> <tr> <td> <b>Riesgo de Control (RC)</b>            Debilidad en el Control Interno         </td> <td>           25%            Riesgo Bajo-Alto         </td> </tr> <tr> <td> <b>Riesgo de Detección (RD)</b>            Disponibilidad del auditor para permitir que existan errores importantes         </td> <td>           8%            Riesgo Bajo- Bajo         </td> </tr> <tr> <td> <b>Riesgo de Auditoría (RA)</b>            Nivel de Pruebas de Cumplimiento         </td> <td>           1,21%            Riesgo Bajo-Bajo         </td> </tr> </tbody> </table>			DEFINICIÓN	RESULTADO	<b>Riesgo Inherente (RI)</b> Expectativa antes de realizar la evaluación de Control Interno	60,45% Riesgo Medio - Alto	<b>Riesgo de Control (RC)</b> Debilidad en el Control Interno	25% Riesgo Bajo-Alto	<b>Riesgo de Detección (RD)</b> Disponibilidad del auditor para permitir que existan errores importantes	8% Riesgo Bajo- Bajo	<b>Riesgo de Auditoría (RA)</b> Nivel de Pruebas de Cumplimiento	1,21% Riesgo Bajo-Bajo
DEFINICIÓN	RESULTADO											
<b>Riesgo Inherente (RI)</b> Expectativa antes de realizar la evaluación de Control Interno	60,45% Riesgo Medio - Alto											
<b>Riesgo de Control (RC)</b> Debilidad en el Control Interno	25% Riesgo Bajo-Alto											
<b>Riesgo de Detección (RD)</b> Disponibilidad del auditor para permitir que existan errores importantes	8% Riesgo Bajo- Bajo											
<b>Riesgo de Auditoría (RA)</b> Nivel de Pruebas de Cumplimiento	1,21% Riesgo Bajo-Bajo											
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 13/04/2013											
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 13/04/2013											


## 2. Ejecución del trabajo de Auditoría


		<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS (PRODUCCIÓN) PROGRAMA DE AUDITORÍA Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012			REF.
Nº	PROCEDIMIENTO	REF / PT	REALIZADO POR:	FECHA	OBSERVACIONES
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>					
1	<b>A.1. Actualización de Catálogos y Elaboración de moldes</b>				
<b>PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA</b>					
1	Verificar que los locales comerciales cuenten con el nuevo catálogo actualizado	<b>PT PR1</b>	O.N	19/04/2013	
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>					
2	<b>B.1. Ingreso del Pedido</b>				
<b>PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA</b>					
1	Verificar que los pedidos realizados por los locales comerciales son atendidos a tiempo	<b>PT PR2</b>	O.N	19/04/2013	
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>					
3	<b>B.2. Ajustes de diseño</b>				
<b>PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA</b>					
1	Verificar que se	<b>PT</b>	O.N	19/04/2013	

	han registrado los cambios en los moldes	<b>PR3</b>			
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>					
4	<b>B.3.1. Confección de prendas</b>				
<b>PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA</b>					
1	Verificar que se registra los desperdicios de producción	<b>PT PR4</b>	O.N	20/04/2013	
2	Verificar que los recursos del proceso productivo se distribuyen adecuadamente	<b>PT PR5</b>	O.N	20/04/2013	
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>					
5	<b>B.3.2. Terminado de prendas</b>				
<b>PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA</b>					
1	Verificar que se revise las fallas en la mercadería, previo la entrega a locales comerciales.	<b>PT PR6</b>	O.N	20/04/2013	
2	Verificar que la mercadería que sale de la fábrica es registrada	<b>PT PR7</b>	O.N	20/04/2013	
ELABORADO POR: O.N.			FECHA: 16/04/2013		
REVISADO POR: DR.E.R.S			FECHA: 16/04/2013		

## 2.1. Papeles de Trabajo

	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS (PRODUCCIÓN) PAPELES DE TRABAJO Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b> <b>PT</b> <b>PR1</b> <b>1/1</b>
	<b>PROCESO No. 1</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<b>A.1. Actualización de Catálogos y Elaboración de moldes</b>		
<b>PROCEDIMIENTO 1</b>		
Verificar que los locales comerciales cuenten con el nuevo un catálogo actualizado		
<b>APLICACIÓN</b>		
<p>El supervisor de ventas es el encargado de verificar, cada vez que se realice una actualización a los catálogos, que todos los locales comerciales cuenten con los actuales.</p> <p>En la revisión efectuada en cada local comercial se pudo verificar que éstos cuentan con un catálogo actualizado en el que se detalla la fecha de la última actualización, los modelos de las prendas, tallas y características que ofrece la fábrica a sus clientes.</p> <p>Los catálogos son simples y corresponden a una carpeta con impresiones en las que se muestra la foto de la prenda y las características en la cual se las puede encontrar.</p>		<p>El procedimiento se ejecuta adecuadamente por lo que no se ha encontrado hallazgos que se puedan mencionar</p>
<b>CÁLCULO DEL INDICADOR</b>		
$\frac{\text{catalogos verificados por local}}{\text{total de locales verificados}}$ $\frac{3}{3} = 100\%$		
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 19/04/2013	
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 19/04/2013	

	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS (PRODUCCIÓN) PAPELES DE TRABAJO Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b> <b>PT</b> <b>PR1</b> <b>1/1</b>												
<table border="1" data-bbox="391 958 1305 1171"> <thead> <tr> <th data-bbox="391 958 469 1010">N°</th> <th data-bbox="469 958 963 1010">Local</th> <th data-bbox="963 958 1305 1010">Catálogo actualizado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="391 1010 469 1061">1</td> <td data-bbox="469 1010 963 1061">Local comercial Negocios andinos</td> <td data-bbox="963 1010 1305 1061" style="text-align: center;">√</td> </tr> <tr> <td data-bbox="391 1061 469 1113">2</td> <td data-bbox="469 1061 963 1113">Local comercial Hermano Miguel</td> <td data-bbox="963 1061 1305 1113" style="text-align: center;">√</td> </tr> <tr> <td data-bbox="391 1113 469 1171">3</td> <td data-bbox="469 1113 963 1171">Local comercial Punto de Fabrica</td> <td data-bbox="963 1113 1305 1171" style="text-align: center;">√</td> </tr> </tbody> </table> <p data-bbox="1284 929 1380 1232" style="color: red; font-size: 2em;">} £</p> <p data-bbox="300 1641 778 1680">√: <i>catálogo actualizado en local</i></p>			N°	Local	Catálogo actualizado	1	Local comercial Negocios andinos	√	2	Local comercial Hermano Miguel	√	3	Local comercial Punto de Fabrica	√
N°	Local	Catálogo actualizado												
1	Local comercial Negocios andinos	√												
2	Local comercial Hermano Miguel	√												
3	Local comercial Punto de Fabrica	√												
<span style="color: red;">£ Verificado</span>														
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 19/04/2013													
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 19/04/2013													

	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS (PRODUCCIÓN) PAPELES DE TRABAJO Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b> <b>PT</b> <b>PR2</b> <b>1/2</b>
<b>PROCESO No. 2</b>		<b>HALLAZGOS</b>
<b>B.1. Ingreso del Pedido</b>		
<b>PROCEDIMIENTO 1</b>		
Verificar que los pedidos realizados por los locales comerciales son atendidos a tiempo		
<b>APLICACIÓN</b>		
<p>Los pedidos realizados a la fábrica son ingresados y entregados a los locales comerciales, un día antes de la fecha límite de entrega al cliente, esto para pedidos de mayoristas.</p> <p>Los locales comerciales, si bien se encuentran abastecidos adecuadamente, existe demora en algunos casos de hasta dos días de retraso, en casos específicos de atención a grandes pedidos de mayoristas.</p>		<b>HP 1</b> <b>1/1</b>
<b>CÁLCULO DEL INDICADOR</b>		
$\frac{\textit{Pedidos atendidos a tiempo}}{\textit{Pedidos ingresados}}$ $\frac{8}{11} = 72\%$ $100\% - 72\% = 28\% \textit{ incumplimiento}$		
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 19/04/2013	
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 19/04/2013	

N°	Fecha ingreso	Fecha entrega	Destino del pedido	Entrega	
				A tiempo	Retraso
1	15/04/2012	26/04/2012	Gonzalo Sánchez	√	
2	16/04/2012	22/04/2012	Local comercial Negocios Andinos	√	
3	16/04/2012	27/07/2012	Ximena Carrión	√	
4	18/04/2012	23/04/2012	Local comercial Hermano Miguel		X
5	18/04/2012	27/04/2012	Charlestong	√	
6	18/04/2012	22/04/2012	Local comercial Hermano Miguel	√	
7	18/04/2012	22/04/2012	Gonzalo Sánchez	√	
8	18/04/2012	25/04/2012	Charlestong	√	
9	19/04/2012	29/04/2012	Local comercial Negocios Andinos		X
10	19/04/2012	30/04/2012	Gonzalo Sánchez	√	
11	20/04/2012	13/05/2012	Local comercial Hermano Miguel		X


£

√:Entrega a tiempo  
X: Entrega con retraso


Se verifico que de los 11 pedidos ingresados 2 fueron atendidos a tiempo y uno no se entregó lo que se considera como fuera de tiempo


£ Verificado físicamente


ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 19/04/2013
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 19/04/2013


	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS (PRODUCCIÓN) PAPELES DE TRABAJO Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b> <b>PT</b> <b>PR3</b> <b>1/1</b>
<b>PROCESO No. 3</b>		<b>HALLAZGOS</b>
<b>B.2. Ajustes de diseño</b>		
<b>PROCEDIMIENTO 1</b>		
Verificar que se han registrado los cambios en los moldes		
<b>APLICACIÓN</b>		
<p>Se puede evidenciar que se aplica el registro de moldes, y, se encuentra actualizado, según las indagaciones efectuadas.</p> <p>En cada uno de los moldes se coloca un pequeño cuadro de registro en el que se especifica la fecha del cambio; y en una hoja de registro general, se encuentra detalladas la fecha, hora, responsable, detalles del cambio y las razones de las modificaciones del molde.</p>		<p>El procedimiento se ejecuta adecuadamente por lo que no se ha encontrado hallazgos que se puedan mencionar</p>
<b>CÁLCULO DEL INDICADOR</b>		
$\frac{\text{moldes verificados y actualizados a la fecha}}{\text{Total moldes registrados}}$ $\frac{5}{5} = 100\%$		
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 19/04/2013	
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 19/04/2013	





	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS (PRODUCCIÓN) PAPELES DE TRABAJO Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012				<b>REF.</b> <b>PT</b> <b>PR3.1</b> <b>1/1</b>																																									
<table border="1" data-bbox="301 703 1262 1120"> <thead> <tr> <th data-bbox="301 703 517 857" rowspan="2">MOLDES</th> <th colspan="5" data-bbox="517 703 1262 745">ACTUALIZACION Y REGISTRO 19/04/2013</th> </tr> <tr> <th data-bbox="517 745 663 857">SMALL</th> <th data-bbox="663 745 810 857">MEDIU M</th> <th data-bbox="810 745 957 857">LARGE</th> <th data-bbox="957 745 1104 857">X LARGE</th> <th data-bbox="1104 745 1262 857">Verificad o</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="301 857 517 909">Pantalones</td> <td data-bbox="517 857 663 909">√</td> <td data-bbox="663 857 810 909">√</td> <td data-bbox="810 857 957 909">√</td> <td data-bbox="957 857 1104 909">√</td> <td data-bbox="1104 857 1262 909">O.N</td> </tr> <tr> <td data-bbox="301 909 517 960">Blusas</td> <td data-bbox="517 909 663 960">√</td> <td data-bbox="663 909 810 960">√</td> <td data-bbox="810 909 957 960">√</td> <td data-bbox="957 909 1104 960">√</td> <td data-bbox="1104 909 1262 960">O.N</td> </tr> <tr> <td data-bbox="301 960 517 1012">Chaquetas</td> <td data-bbox="517 960 663 1012">√</td> <td data-bbox="663 960 810 1012">√</td> <td data-bbox="810 960 957 1012">√</td> <td data-bbox="957 960 1104 1012">√</td> <td data-bbox="1104 960 1262 1012">O.N</td> </tr> <tr> <td data-bbox="301 1012 517 1064">Faldas</td> <td data-bbox="517 1012 663 1064">√</td> <td data-bbox="663 1012 810 1064">√</td> <td data-bbox="810 1012 957 1064">√</td> <td data-bbox="957 1012 1104 1064">√</td> <td data-bbox="1104 1012 1262 1064">O.N</td> </tr> <tr> <td data-bbox="301 1064 517 1115">Tops</td> <td data-bbox="517 1064 663 1115">√</td> <td data-bbox="663 1064 810 1115">√</td> <td data-bbox="810 1064 957 1115">√</td> <td data-bbox="957 1064 1104 1115">√</td> <td data-bbox="1104 1064 1262 1115">O.N</td> </tr> </tbody> </table> <p data-bbox="301 1173 692 1211">√: Verificado según tallas</p> <p data-bbox="301 1285 1394 1429">Se verifico en los registros de la empresa la actualización de los moldes para la elaboración de prendas de vestir y se pudo registrar que estos se encuentran actualizados a la fecha.</p> <p data-bbox="301 1671 647 1709">£ Verificado físicamente</p>						MOLDES	ACTUALIZACION Y REGISTRO 19/04/2013					SMALL	MEDIU M	LARGE	X LARGE	Verificad o	Pantalones	√	√	√	√	O.N	Blusas	√	√	√	√	O.N	Chaquetas	√	√	√	√	O.N	Faldas	√	√	√	√	O.N	Tops	√	√	√	√	O.N
MOLDES	ACTUALIZACION Y REGISTRO 19/04/2013																																													
	SMALL	MEDIU M	LARGE	X LARGE	Verificad o																																									
Pantalones	√	√	√	√	O.N																																									
Blusas	√	√	√	√	O.N																																									
Chaquetas	√	√	√	√	O.N																																									
Faldas	√	√	√	√	O.N																																									
Tops	√	√	√	√	O.N																																									
ELABORADO POR: O.N.			FECHA: 19/04/2013																																											
REVISADO POR: DR.E.R.S			FECHA: 19/04/2013																																											


	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS (PRODUCCIÓN) PAPELES DE TRABAJO Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b> <b>PT</b> <b>PR4</b> <b>1/1</b>
<b>PROCESO No. 4</b>		<b>HALLAZGOS</b>
<b>B.3.1. Confección de prendas</b>		
<b>PROCEDIMIENTO 1</b>		
Verificar que se registra los desperdicios de producción		
<b>APLICACIÓN</b>		
<p>Los desperdicios de la fábrica no son registrados bajo ningún concepto. Según la indagación efectuada, se pudo constatar que la materia prima sobrante, no es considerada como inventario ni como desperdicio, debido a que no se posee una medida específica para calcular su valor.</p> <p>“Los sobrantes son almacenados y algunas veces, de estos se elabora prendas de vestir como blusas.”</p> <p>Lo que se vota únicamente es colocado en fundas y llevado a la basura sin contabilización previa, ni control para su reducción.</p> <p>El único control que se efectúa es en el momento del corte, en el cual se ubica adecuadamente los moldes para reducir el desperdicio.</p>		<b>HP2</b> <b>1/1</b>
ELABORADO POR: O.N.		FECHA: 20/04/2013
REVISADO POR: DR.E.R.S		FECHA: 20/04/2013

	<p align="center"><b>YAZMON</b></p> <p align="center">PROCESOS PRODUCTIVOS (PRODUCCIÓN)</p> <p align="center">PAPELES DE TRABAJO</p> <p align="center">Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012</p>	<p align="center"><b>REF.</b></p> <p align="center"><b>PT</b></p> <p align="center"><b>PR4.1</b></p> <p align="center"><b>1/2</b></p>
<p>Después de la visita e indagación que se realizó en presencia del encargado del Área de Producción Tatiana Yáñez, pudimos observar los siguientes aspectos; la materia prima que se utiliza para la elaboración de las prendas de vestir tienen un sobrante que en la mayoría de las ocasiones no se lo considera como reutilizable, son pocos los pedazos de tela sobrante que son considerados como utilizables para futuras confecciones; lo que se considera como desperdicio es recogido en fundas las cuales son enviadas como basura común.</p> <p>Sin tomar en cuenta que estos desperdicios pueden ser reutilizados en otro proceso productivo no necesariamente dentro de Yazmon, pero que a priori pueda representar un ingreso mínimo de dinero, pero que a la vez se está optimizando todos y cada uno de los recursos que se utiliza para la producción de la empresa</p> <p align="center"><b>Ω</b></p>		
<p><b>Ω: Observación</b></p>		
<p>ELABORADO POR: O.N.</p>	<p>FECHA: 20/04/2013</p>	
<p>REVISADO POR: DR.E.R.S</p>	<p>FECHA: 20/04/2013</p>	

	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS (PRODUCCIÓN) PAPELES DE TRABAJO Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b> <b>PT</b> <b>PR5</b> <b>1/2</b>
<b>PROCESO No. 4</b>		<b>HALLAZGOS</b>
<b>B.3.1. Confección de prendas</b>		
<b>PROCEDIMIENTO 2</b>		
Verificar que los recursos del proceso productivo se distribuyen adecuadamente		
<b>APLICACIÓN</b>		
<p>La planta de producción se encuentra muy bien implementada, y, el personal que maneja la maquinaria es especializado en cada actividad que desempeña. La materia prima se encuentra cercana al lugar donde se efectúa la transformación.</p> <p>El orden de las maquinarias es el adecuado y de acuerdo al proceso que siguen las prendas para su transformación.</p> <p>Los residuos que se generan durante el proceso productivo, permanecen en los lugares de trabajo y no tienen un lugar exclusivo, por lo que se mezclan con la materia prima funcional.</p>		<b>HP 3</b> <b>1/1</b>
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 20/04/2013	
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 20/04/2013	

	<p align="center"><b>YAZMON</b></p> <p align="center">PROCESOS PRODUCTIVOS (PRODUCCIÓN)</p> <p align="center">PAPELES DE TRABAJO</p> <p align="center">Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012</p>	<p align="center"><b>REF.</b></p> <p align="center"><b>PT</b></p> <p align="center"><b>PR5</b></p> <p align="center"><b>1/2</b></p>
<p>Se realizó una visita para observar las instalaciones de Área de Producción donde se encuentra la maquinaria y muy cercano se encuentra el área donde se localiza la materia prima previa a ser transformada en el producto terminado.</p> <p>Se pudo observar que la maquinaria se encuentra ubicada acorde a las necesidades del proceso productivo; pero se pudo identificar que existen residuos generados durante el proceso productivo que no son ubicados adecuadamente y que se mezclan con la materia prima funcional; lo que produce la demora del proceso ya que existe confusión y equivocaciones además de interrupciones en el proceso productivo</p> <p align="center"><b>Ω</b></p>		
<p><b>Ω: Observación</b></p>		
<p>ELABORADO POR: O.N.</p>	<p>FECHA: 20/04/2013</p>	
<p>REVISADO POR: DR.E.R.S</p>	<p>FECHA: 20/04/2013</p>	


	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS (PRODUCCIÓN) PAPELES DE TRABAJO Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b> <b>PT</b> <b>PR6</b> <b>1/2</b>
<b>PROCESO No. 5</b>		<b>HALLAZGOS</b>
<b>B.3.2. Terminado de prendas</b>		
<b>PROCEDIMIENTO 1</b>		
Verificar que se revise las fallas en la mercadería, previo la entrega a locales comerciales.		
<b>APLICACIÓN</b>		
<p>Los productos terminados, previo el empaquetado y etiquetado, son revisados para identificar posibles fallas.</p> <p>El encargado de esta actividad es el responsable de empaquetar el producto.</p> <p>Los productos en los cuales se ha identificado algún tipo de falla, se clasifican para reproceso o para desecho; los primeros son enviados a la actividad que corresponda para que igualen la calidad de las demás prendas de vestir.</p>		<p>El procedimiento se ejecuta adecuadamente por lo que no se ha encontrado hallazgos que se puedan mencionar</p>
<b>CÁLCULO DEL INDICADOR</b>		
$\frac{\textit{Mercaderia verificada sin fallas}}{\textit{Total de mercaderia elaborada semanalmente}}$ $\frac{5}{5} = 100\%$		
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 20/04/2013	
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 20/04/2013	


	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS (PRODUCCIÓN) PAPELES DE TRABAJO Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012					<b>REF.</b> <b>PT</b> <b>PR6</b> <b>1/2</b>																																																					
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Mercadería</th> <th colspan="4">Tallas</th> <th rowspan="2">Control de calidad</th> <th rowspan="2">Verificado</th> </tr> <tr> <th>S</th> <th>M</th> <th>L</th> <th>XL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Blusas</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">8</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">√</td> <td style="text-align: center;">O.N</td> </tr> <tr> <td>Tops</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">7</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">√</td> <td style="text-align: center;">O.N</td> </tr> <tr> <td>Chaquetas</td> <td style="text-align: center;">7</td> <td style="text-align: center;">9</td> <td style="text-align: center;">7</td> <td style="text-align: center;">7</td> <td style="text-align: center;">√</td> <td style="text-align: center;">O.N</td> </tr> <tr> <td>Pantalones</td> <td style="text-align: center;">7</td> <td style="text-align: center;">10</td> <td style="text-align: center;">8</td> <td style="text-align: center;">8</td> <td style="text-align: center;">√</td> <td style="text-align: center;">O.N</td> </tr> <tr> <td>Faldas</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">7</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">√</td> <td style="text-align: center;">O.N</td> </tr> <tr> <td><b>Total</b></td> <td style="text-align: center;"><b>30</b></td> <td style="text-align: center;"><b>41</b></td> <td style="text-align: center;"><b>31</b></td> <td style="text-align: center;"><b>31</b></td> <td style="text-align: center;">√</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>							Mercadería	Tallas				Control de calidad	Verificado	S	M	L	XL	Blusas	6	8	6	6	√	O.N	Tops	5	7	5	5	√	O.N	Chaquetas	7	9	7	7	√	O.N	Pantalones	7	10	8	8	√	O.N	Faldas	5	7	5	5	√	O.N	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>41</b>	<b>31</b>	<b>31</b>	√
Mercadería	Tallas				Control de calidad	Verificado																																																					
	S	M	L	XL																																																							
Blusas	6	8	6	6	√	O.N																																																					
Tops	5	7	5	5	√	O.N																																																					
Chaquetas	7	9	7	7	√	O.N																																																					
Pantalones	7	10	8	8	√	O.N																																																					
Faldas	5	7	5	5	√	O.N																																																					
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>41</b>	<b>31</b>	<b>31</b>	√																																																						
<p>√: <i>revisado bajo control de calidad</i></p> <p>Luego de verificar un registro de control de prendas semanal se pudo concluir que el 100% de las mismas son revisadas y que no contengan algún tipo de fallas que afecten en su presentación</p>																																																											
<p>£ Verificado</p>																																																											
ELABORADO POR: O.N.				FECHA: 20/04/2013																																																							
REVISADO POR: DR.E.R.S				FECHA: 20/04/2013																																																							


	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS (PRODUCCIÓN) PAPELES DE TRABAJO Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b> <b>PT</b> <b>PR6</b> <b>1/2</b>
<b>PROCESO No. 5</b>		<b>HALLAZGOS</b>
<b>B.3.2. Terminado de prendas</b>		
<b>PROCEDIMIENTO 2</b>		
Verificar que la mercadería que sale del proceso productivo es registrada		
<b>APLICACIÓN</b>		
<p>La mercadería una vez empacada, se contabiliza de acuerdo al tipo de prenda, y se registra en una hoja que contiene los campos de fecha, hora, detalle, cantidad, y firma del responsable de la contabilización. Este registro luego es comparado con el pedido para poder verificar que se cumplió efectivamente con el requerimiento.</p>	<p>El procedimiento se ejecuta adecuadamente por lo que no se ha encontrado hallazgos que se puedan mencionar</p>	
<b>CÁLCULO DEL INDICADOR</b>		
$\frac{\textit{Mercadería registrada}}{\textit{Total mercadería producida}}$ $\frac{5}{5} = 100\%$		
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 20/04/2013	
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 20/04/2013	



	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS (PRODUCCIÓN) PAPELES DE TRABAJO Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012			<b>REF.</b> <b>PT</b> <b>PR6</b> <b>1/2</b>																																													
	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Mercadería</th> <th rowspan="2">Fecha</th> <th rowspan="2">Hora</th> <th colspan="3">Cantidad</th> </tr> <tr> <th>Producida</th> <th>Registrada</th> <th>Verificado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>Pantalones</b></td> <td>05/05/2012</td> <td>15:00</td> <td>18</td> <td>18</td> <td>√</td> </tr> <tr> <td><b>Blusas</b></td> <td>06/05/2012</td> <td>16:00</td> <td>18</td> <td>18</td> <td>√</td> </tr> <tr> <td><b>Faldas</b></td> <td>05/05/2012</td> <td>17:00</td> <td>17</td> <td>17</td> <td>√</td> </tr> <tr> <td><b>Chaquetas</b></td> <td>06/05/2012</td> <td>15:45</td> <td>18</td> <td>18</td> <td>√</td> </tr> <tr> <td><b>Tops</b></td> <td>05/05/2012</td> <td>17:00</td> <td>12</td> <td>12</td> <td>√</td> </tr> <tr> <td><b>Abrigos</b></td> <td>06/05/2012</td> <td>16:45</td> <td>15</td> <td>15</td> <td>√</td> </tr> </tbody> </table>					Mercadería	Fecha	Hora	Cantidad			Producida	Registrada	Verificado	<b>Pantalones</b>	05/05/2012	15:00	18	18	√	<b>Blusas</b>	06/05/2012	16:00	18	18	√	<b>Faldas</b>	05/05/2012	17:00	17	17	√	<b>Chaquetas</b>	06/05/2012	15:45	18	18	√	<b>Tops</b>	05/05/2012	17:00	12	12	√	<b>Abrigos</b>	06/05/2012	16:45	15	15
Mercadería	Fecha	Hora	Cantidad																																														
			Producida	Registrada	Verificado																																												
<b>Pantalones</b>	05/05/2012	15:00	18	18	√																																												
<b>Blusas</b>	06/05/2012	16:00	18	18	√																																												
<b>Faldas</b>	05/05/2012	17:00	17	17	√																																												
<b>Chaquetas</b>	06/05/2012	15:45	18	18	√																																												
<b>Tops</b>	05/05/2012	17:00	12	12	√																																												
<b>Abrigos</b>	06/05/2012	16:45	15	15	√																																												
<p>√: <b>verificado cantidad registrada</b></p> <p>Una vez realizado la verificación de los registros de mercadería que se registra después de producción se comprobó que el 100% de la mercadería producida es registrada posteriorment</p>																																																	
<p>£ Verificado</p>																																																	
ELABORADO POR: O.N.			FECHA: 20/04/2013																																														
REVISADO POR: DR.E.R.S			FECHA: 20/04/2013																																														


	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS (PRODUCCIÓN) HOJA DE HALLAZGOS Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b> <b>HP1</b> <b>1/1</b>
<b>PROCESO No. 2</b>		
<b>HALLAZGO No. 1</b>	<b>REF</b> <b>PT</b> <b>PR2 1/1</b>	
<b>Procedimiento 1.</b>		
Verificar que los pedidos realizados por los locales comerciales son atendidos a tiempo		
<b>CONDICIÓN:</b> Si bien todos los pedidos son atendidos, existen situaciones que provocan el retraso en entregas a mayoristas, de hasta dos días; aunque estas no son repetitivas.		
<b>CRITERIO:</b> Tomar márgenes de tiempo referenciales y añadir tiempo por imprevistos para calcular la fecha de entrega del producto.		
<b>CAUSA:</b> Los tiempos de entrega son fijados sin considerar tiempos posibles de retraso por imprevistos y además, no se ha establecido la base bajo la cual se ofrece a los clientes el producto final.		
<b>EFEECTO:</b> La demora en la entrega de los productos puede causar descontento en los clientes, y por ende una reducción de las ventas.		
<b>CONCLUSIÓN:</b> Si bien la mercadería es entregada según las características definidas y bajo estándares de calidad, es necesario revisar que todos los pedidos sean remitidos en los plazos establecidos por lo clientes, a fin de cumplir con los requerimientos de los mismos, de forma eficiente; y, de esta manera incrementar la lealtad y satisfacción de los compradores con la empresa.		
<b>RECOMENDACIÓN:</b> <b>Jefe de Producción</b> Definir tiempos mínimos y máximos de demora de un producto para que sea de conocimiento de todos y en base a éstos se calcule los tiempos de entrega correctamente. Manejar un rango de tiempo por imprevistos, el cual deberá ser aplicado a todas las ventas efectuadas, a fin de que el período de entrega sea flexible y esté abierto a imprevistos.		
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 20/04/2013	
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 20/04/2013	

	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS (PRODUCCIÓN) HOJA DE HALLAZGOS Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b> <b>HP2</b> <b>1/1</b>
<b>PROCESO No. 4</b>		
<b>HALLAZGO No. 2</b>		<b>REF</b> <b>PT</b> <b>PR4 1/1</b>
<b>Procedimiento 1.</b>		
Verificar que se registra los desperdicios de producción		
<b>CONDICIÓN:</b>		
<p>Los desperdicios no son registrados bajo ningún concepto, aun cuando existen sobrantes que pueden ser utilizados en pequeñas prendas; por ello además, no se posee medidas de contabilización. Aun cuando estos no registran, a partir de ellos se genera prendas para la venta.</p>		
<b>CRITERIO:</b>		
<p>Los desechos pueden ser utilizados para la fabricación de otro tipo de mercadería; por lo cual requieren ser registrados, aquellos que puedan ser transformados.</p>		
<b>CAUSA:</b>		
<p>No se han considerado los desechos funcionales dentro del inventario, tampoco se mantiene un registro, acerca de la cantidad que se desperdicia por proceso de producción.</p>		
<b>EFEECTO:</b>		
<p>Los desechos sobrantes de los cortes realizados para la confección de prendas son considerados como una pérdida de recursos para la empresa y por lo general no se los reutiliza y son desechados como basura común</p>		
<b>CONCLUSIÓN:</b>		
<p>Si bien existe desperdicio que no puede ser reutilizado para la producción, se puede identificar retazos de tela que pueden convertirse en pequeñas prendas de vestir, disponibles para la venta. Según evidencia, estos retazos son almacenados sin poseer ningún tipo de control, lo que puede generar con el tiempo mayor cantidad de desechos.</p>		
<b>RECOMENDACIÓN:</b>		
<b>Jefe de Producción</b>		
<p>Registrar los desechos que sean funcionales para posteriores procesos de producción, en el que conste el tipo de tela, la cantidad, fecha de registro y la finalidad que pueda poseer.</p>		
<b>Encargado de abastecimiento</b>		
<p>Ordenar e identificar aquella materia prima que proviene de desechos, a fin de que pueda ser llevada fácilmente a producción.</p>		
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 20/04/2013	
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 20/04/2013	

	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS (PRODUCCIÓN) HOJA DE HALLAZGOS Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b> <b>HP3</b> <b>1/1</b>
<b>PROCESO No. 4</b>		
<b>HALLAZGO No. 3</b>		<b>REF</b> <b>PT</b> <b>PR5 1/1</b>
<b>Procedimiento 2.</b>		
Verificar que los recursos del proceso productivo se distribuyen adecuadamente		
<b>CONDICIÓN:</b> Aunque la etapa de producción cuenta con la maquinaria y el material necesario para la producción y el orden que se mantiene dentro del área productiva en cuanto a lugares de trabajo, es el adecuado; los desechos generados en cada una de las actividades ejecutadas, se mantiene sobre los puestos de trabajo y en muchas ocasiones se confunde con el producto en proceso de transformación.		
<b>CRITERIO:</b> Los lugares de trabajo ordenados, facilitan la ejecución de actividades en los procesos productivos.		
<b>CAUSA:</b> Los desechos en los lugares de trabajo perjudican la facilidad de ejecución de las actividades, principalmente en etapas de costura. Las personas no poseen en sus puestos de trabajo, insumos que permitan separar el producto en proceso de los residuos de cada una de las actividades efectuadas.		
<b>EFECTO:</b> Al no tener identificados los residuos en cada una de las actividades productivas, existe la probabilidad de que se confundan y origine productos de baja calidad o por equivocaciones, se deba reprocesar prendas de vestir, retrasando todo el proceso.		
<b>CONCLUSIÓN:</b> El proceso productivo posee todas las facilidades técnicas y humanas para efectuar el trabajo correctamente, sin embargo, debido a que no existe en cada lugar de trabajo un lugar donde colocar los desechos de las actividades, existe la probabilidad de equivocaciones o interrupciones en el proceso productivo.		
<b>RECOMENDACIÓN:</b> <b>Jefe de Producción</b> Incorporar en cada puesto de trabajo que amerite, recipientes donde se desechen los residuos inservibles de cada una de las actividades ejecutadas, y los que se consideren reutilizables inventariarlos.		
ELABORADO POR: O.N.		FECHA: 20/04/2013
REVISADO POR: DR.E.R.S		FECHA: 20/04/2013

**DEPARTAMENTO  
ÁREA DE  
COMERCIALIZACIÓN**


## 1. Planificación Específica


		<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS (COMERCIALIZACIÓN) CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012				<b>REF.</b>  <b>PE1</b> <b>1/2</b>
		Entrevistado: Geovany Yánez				
Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	OBT	OPT	
1	¿El área de Comercialización cuenta con procedimientos documentados?	X		9	9	
2	¿Existen control de para el cumplimiento de las actividades de los procesos de comercialización?		X	0	9	Si bien se supervisa el trabajo, no se controla que las actividades sean correctas
3	¿Se mantienen vigentes los indicadores que rigen la actividad?	X		9	9	Se evalúan mensualmente los indicadores de los procesos
4	¿El personal se encuentra totalmente capacitado para las actividades de comercialización?	X		9	9	
5	¿Poseen adecuados tiempos de respuesta a los pedidos de los clientes?	X		8	8	
ELABORADO POR: O.N.				FECHA: 12/04/2013		
REVISADO POR: DR.E.R.S				FECHA: 12/04/2013		


Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	OBT	OPT	
<p style="text-align: center;"><b>YAZMON</b>  <b>PROCSOS PRODUCTIVOS</b>  <b>(COMERCIALIZACIÓN)</b>  <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>            Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012</p>						
<p style="text-align: center;"><b>REF.</b>  <b>PE1</b> <b>2/2</b></p>						
Entrevistado: Geovany Yánez						
6	¿Se han identificado los riesgos que existen en los locales comerciales?		X	0	9	La empresa no ha identificado los riesgos del proceso en los cuales se evidencie la deficiencia del proceso.
7	¿Se controlan que los ingresos coincidan con el inventario?	X		7	7	
8	¿Cuentan con planificación para la comercialización?		X	0	7	Nunca se ha planificado para ingresar en nuevos mercados
9	¿Existe normativa que rija las condiciones para la venta?		X	0	8	La empresa no cuenta con una normativa para condiciones de venta
10	¿Se atiende a personas con inconformidades?	X		9	9	
11	¿Los comprobantes de ventas son pre numerado?	X		8	8	
12	¿Se mantiene una base	X		8	8	


	de datos de clientes y potenciales clientes?				
<b>TOTAL</b>			<b>67</b>	<b>100</b>	
ELABORADO POR: O.N.			FECHA: 12/04/2013		
REVISADO POR: DR.E.R.S			FECHA: 12/04/2013		




	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS (COMERCIALIZACIÓN) HOJA DE HALLAZGOS Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b> <b>PE4</b> <b>1/4</b>
<b>HALLAZGO No. 1</b>	<b>REF</b> <b>PE1</b>	
<b>Título. Sistema de control</b>		
<b>CONDICIÓN:</b> El proceso de Comercialización no cuenta con un sistema que permita verificar el cumplimiento de actividades		
<b>CRITERIO:</b> La existencia de políticas en la empresa que ayuden al desarrollo de un sistema de control en el área de Comercialización mejorará el cumplimiento de las actividades y el manejo adecuado de productos.		
<b>CAUSA:</b> El proceso de Comercialización no posee políticas o manuales para el desarrollo del sistema de control para el cumplimiento de las actividades.		
<b>EFFECTO:</b> La no implementación del sistema de control desfavorece el cumplimiento y la estandarización de las actividades que dispone el proceso.		
<b>CONCLUSIÓN:</b> La empresa no cuenta con un sistema de control interno mediante el cual se regularice la ejecución del proceso de Comercialización.		
<b>RECOMENDACIÓN:</b> <b>Gerente General</b> Implementar políticas que ayuden a establecer medidas de control a través de un sistema que genere actividades ejecutadas adecuadamente y considere la comercialización de productos en forma efectiva.		
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 14/04/2013	
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 14/04/2013	


	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS (COMERCIALIZACIÓN) HOJA DE HALLAZGOS Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b> <b>PE4</b> <b>2/4</b>
<b>HALLAZGO No. 2</b>		<b>REF</b> <b>PE1</b>
<b>Título.</b>		
<b>Riesgos de comercialización</b>		
<b>CONDICIÓN:</b> La empresa no ha identificado los riesgos del proceso de comercialización en los cuales se evidencie la deficiencia del proceso.		
<b>CRITERIO:</b> La empresa debe establecer métodos de identificación de riesgos en el proceso de comercialización ya que ayudará a la mejora las ventas de la empresa.		
<b>CAUSA:</b> La empresa no cuenta con una política y planificación que ayude ha identificado puntos críticos o riesgos en el proceso de comercialización.		
<b>EFEECTO:</b> La no identificación de los riesgos provocará el mantenimiento de ventas o un decrecimiento de las mismas.		
<b>CONCLUSIÓN:</b> La empresa no ha identificado riesgos en el proceso de comercialización.		
<b>RECOMENDACIÓN:</b> <b>Jefe de ventas</b> Identificar los riesgos de las actividades y etapas del proceso de comercialización y las condiciones para mitigarlos.		
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 14/04/2013	
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 14/04/2013	


	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS (COMERCIALIZACIÓN) HOJA DE HALLAZGOS Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b> <b>PE4</b> <b>3/4</b>
<b>HALLAZGO No. 3</b>	<b>REF</b> <b>PE1</b>	
<b>Título. Planificación de comercialización</b>		
<b>CONDICIÓN:</b> La empresa no mantiene planificación periódica de las actividades del proceso de comercialización		
<b>CRITERIO:</b> La planificación establecerá metas y colaborará con el crecimiento y control del proceso de ventas.		
<b>CAUSA:</b> La empresa no ha establecido un plan anual de comercialización.		
<b>EFEECTO:</b> La empresa sin planificación no podrá controlar el cumplimiento de ventas y la proyección de las mismas.		
<b>CONCLUSIÓN:</b> En la empresa no se ha definido una planificación periódica de la etapa de comercialización..		
<b>RECOMENDACIÓN:</b> <b>Gerente General</b> Elaborar un plan anual de ventas en el que se evidencie un crecimiento periódico.		
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 14/04/2013	
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 14/04/2013	

	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS (COMERCIALIZACIÓN) HOJA DE HALLAZGOS Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b> <b>PE4</b> <b>4/4</b>
<b>HALLAZGO No. 4</b>	<b>REF</b> <b>PE1</b>	
<b>Título. Normativa de mejoras</b>		
<b>CONDICIÓN:</b> No se cuenta con una política o normativa para la mejora continua del proceso.		
<b>CRITERIO:</b> La normativa provocará una mejora continua al proceso de comercialización con el cual se podrá incrementar las ventas.		
<b>CAUSA:</b> La empresa no cuenta con políticas o normativa que impulse el mejoramiento continuo de las actividades del proceso de comercialización.		
<b>EFEECTO:</b> El proceso de comercialización no podrá ser mejorado continuamente lo que afectará los ingresos de la empresa.		
<b>CONCLUSIÓN:</b> La empresa no cuenta con normativa que promueva el mejoramiento continuo del proceso de comercialización.		
<b>RECOMENDACIÓN:</b> <b>Gerente General</b> Implementar una normativa que promueva el mejoramiento del proceso de comercialización y por consecuencia los ingresos de la empresa.		
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 14/04/2013	
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 14/04/2013	


### 1.1. Medición de Riesgo

	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS (COMERCIALIZACIÓN) RIESGO DE CONTROL Periodo del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012	<b>REF.</b>  <b>PE2</b>  <b>1/2</b>
<p><b>NIVEL DE CONFIANZA</b></p> $NC = \frac{\text{Puntaje Obtenido}}{\text{Puntaje Óptimo}} * 100$ $NC = \frac{67}{100} * 100$ $NC = 67\%$ <p><b>RIESGO DE CONTROL</b></p> $RC = 100\% - NC$ $RC = 100\% - 67\%$ $RC = 33\%$		
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 13/04/2013	
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 13/04/2013	

	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS (COMERCIALIZACIÓN) RIESGO DE CONTROL Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b>  <b>PE2</b>  <b>2/2</b>																																							
<b>MATRIZ DE MEDICION DE CONFIANZA Y RIESGO DE CONTROL INTERNO</b>																																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">CONFIANZA/R IESGO</th> <th style="width: 33%;">MÍNIMO</th> <th style="width: 33%;">MÁXIMO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;"><b>ALTO</b></td> </tr> <tr> <td>ALTO</td> <td style="text-align: center;">88.89 %</td> <td style="text-align: center;">99.99%</td> </tr> <tr> <td>MEDIO</td> <td style="text-align: center;">77.78%</td> <td style="text-align: center;">88.88%</td> </tr> <tr> <td>BAJO</td> <td style="text-align: center;">66.67%</td> <td style="text-align: center;">77.77%</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;"><b>MEDIO</b></td> </tr> <tr> <td>ALTO</td> <td style="text-align: center;">55.56%</td> <td style="text-align: center;">66.66%</td> </tr> <tr> <td>MEDIO</td> <td style="text-align: center;">44.45%</td> <td style="text-align: center;">55.55%</td> </tr> <tr> <td>BAJO</td> <td style="text-align: center;">33.34%</td> <td style="text-align: center;">44.44%</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;"><b>BAJO</b></td> </tr> <tr> <td>ALTO</td> <td style="text-align: center;">22.23%</td> <td style="text-align: center;">33.33%</td> </tr> <tr> <td>MEDIO</td> <td style="text-align: center;">11.12%</td> <td style="text-align: center;">22.22%</td> </tr> <tr> <td>BAJO</td> <td style="text-align: center;">0.01%</td> <td style="text-align: center;">11.11%</td> </tr> </tbody> </table>			CONFIANZA/R IESGO	MÍNIMO	MÁXIMO	<b>ALTO</b>			ALTO	88.89 %	99.99%	MEDIO	77.78%	88.88%	BAJO	66.67%	77.77%	<b>MEDIO</b>			ALTO	55.56%	66.66%	MEDIO	44.45%	55.55%	BAJO	33.34%	44.44%	<b>BAJO</b>			ALTO	22.23%	33.33%	MEDIO	11.12%	22.22%	BAJO	0.01%	11.11%
CONFIANZA/R IESGO	MÍNIMO	MÁXIMO																																							
<b>ALTO</b>																																									
ALTO	88.89 %	99.99%																																							
MEDIO	77.78%	88.88%																																							
BAJO	66.67%	77.77%																																							
<b>MEDIO</b>																																									
ALTO	55.56%	66.66%																																							
MEDIO	44.45%	55.55%																																							
BAJO	33.34%	44.44%																																							
<b>BAJO</b>																																									
ALTO	22.23%	33.33%																																							
MEDIO	11.12%	22.22%																																							
BAJO	0.01%	11.11%																																							
<p>El Nivel de Confianza determinado en el Área de Comercialización; de acuerdo a la evaluación de Control Interno es del 67% lo que representa en “Nivel de Confianza Alto Bajo.”</p>																																									
<p>El Nivel de Riesgo determinado en el Área de Producción; de acuerdo a la evaluación de control interno es del 33% lo que representa un “Nivel de Riesgo Bajo Alto.”</p>																																									
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 13/04/2013																																								
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 13/04/2013																																								


	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS (COMERCIALIZACIÓN) MEDICIÓN DEL RIESGO Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b>  <b>PE3</b> <b>1/2</b>
<p><b>Riesgo Inherente</b></p> <p>El riesgo inherente fue determinado en base al levantamiento de procesos de cada área departamento y el análisis de los factores de la matriz de conocimiento preliminar para posteriormente ser calificado en la matriz de riesgo preliminar</p> <p style="text-align: center;"><math>RI = 60,45 \%</math></p> <p><b>Riesgo de Control</b></p> <p>El riesgo de control dio como resultado un 33%, y fue calculado de la siguiente manera:</p> <p style="text-align: center;"><math>RC = \text{Porcentaje total} - \text{Porcentaje obtenido}</math></p> <p style="text-align: center;"><math>RC = 100\% - 67\%</math></p> <p style="text-align: center;"><math>RC = 33\%</math></p> <p><b>Riesgo de Detección</b></p> <p>Debido a que el proceso depende en algunos casos de áreas administrativas y de abastecimiento, la primera no se auditará, se aproxima que el error de detección será de 15%.</p> <p style="text-align: center;"><math>RD = 15\%</math></p>		
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 13/04/2013	
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 13/04/2013	

## 1. Ejecución del trabajo de Auditoría

	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS (COMERCIALIZACIÓN) MEDICIÓN DEL RIESGO Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b>  <b>PE3</b>  <b>2/2</b>										
<p><b>Riesgo de Auditoría</b></p> <p>Una vez obtenido el Riesgo Inherente, de Control y de Detección, se procede a calcular el Riesgo de Auditoría a través de la siguiente fórmula:</p> $RA = RI \times RC \times RD$ $RA = 60,45\% \times 33\% \times 15\%$ $RA = 2,99\%$ <p>El 2,99% representa el riesgo de que exista algún tipo de error que no se pueda identificar en la auditoría.</p> <table border="1" data-bbox="365 1323 1329 1883"> <thead> <tr> <th>DEFINICIÓN</th> <th>RESULTADO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <b>Riesgo Inherente (RI)</b>            Expectativa antes de realizar la evaluación de Control Interno         </td> <td>           60,45%            Riesgo Medio - Alto         </td> </tr> <tr> <td> <b>Riesgo de Control (RC)</b>            Debilidad en el Control Interno         </td> <td>           33%            Riesgo Bajo-Alto         </td> </tr> <tr> <td> <b>Riesgo de Detección (RD)</b>            Disponibilidad del auditor para permitir que existan errores importantes         </td> <td>           15%            Riesgo Bajo- Medio         </td> </tr> <tr> <td> <b>Riesgo de Auditoría (RA)</b>            Nivel de Pruebas de Cumplimiento         </td> <td>           2,99%            Riesgo Bajo-Bajo         </td> </tr> </tbody> </table>			DEFINICIÓN	RESULTADO	<b>Riesgo Inherente (RI)</b> Expectativa antes de realizar la evaluación de Control Interno	60,45% Riesgo Medio - Alto	<b>Riesgo de Control (RC)</b> Debilidad en el Control Interno	33% Riesgo Bajo-Alto	<b>Riesgo de Detección (RD)</b> Disponibilidad del auditor para permitir que existan errores importantes	15% Riesgo Bajo- Medio	<b>Riesgo de Auditoría (RA)</b> Nivel de Pruebas de Cumplimiento	2,99% Riesgo Bajo-Bajo
DEFINICIÓN	RESULTADO											
<b>Riesgo Inherente (RI)</b> Expectativa antes de realizar la evaluación de Control Interno	60,45% Riesgo Medio - Alto											
<b>Riesgo de Control (RC)</b> Debilidad en el Control Interno	33% Riesgo Bajo-Alto											
<b>Riesgo de Detección (RD)</b> Disponibilidad del auditor para permitir que existan errores importantes	15% Riesgo Bajo- Medio											
<b>Riesgo de Auditoría (RA)</b> Nivel de Pruebas de Cumplimiento	2,99% Riesgo Bajo-Bajo											
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 13/04/2013											
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 13/04/2013											




## 2. Ejecución del Trabajo de Auditoría

		<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS (COMERCIALIZACIÓN) PROGRAMA DE AUDITORÍA Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012			<b>REF.</b> <b>PT</b> <b>1/1</b> <b>PR1/1</b>
Nº	PROCEDIMIENTO	REF / PT	REALIZADO POR:	FECHA	OBSERVACIONES
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>					
1	<b>A.3. Recepción de Pedidos de Clientes</b>				
<b>PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA</b>					
1	Verificar que previo a establecer condiciones al comprador, se comprueba las existencias en fábrica	<b>PT</b> <b>CM1</b>	O.N	21/04/2013	
2	Verificar que los recursos de los locales comerciales son suficientes para satisfacer al cliente.	<b>PT</b> <b>CM2</b>	O.N	21/04/2013	
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>					
2	<b>C.1. Clasificación y Comercialización de pedidos</b>			22/04/2013	
<b>PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA</b>					

1	Verificar que existe una normativa que rige la variación de características del pedido del cliente.	<b>PT</b> <b>CM3</b>	O.N	22/04/2013	
ELABORADO POR: O.N.			FECHA: 16/04/2013		
REVISADO POR: DR.E.R.S			FECHA: 16/04/2013		

## 2.1. Papeles de Trabajo

	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS (COMERCIALIZACIÓN) PAPELES DE TRABAJO Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b> <b>PT</b> <b>CM1</b> <b>1/1</b>
<b>PROCESO No. 1</b>		<b>HALLAZGOS</b>
<b>A.3. Recepción de Pedidos de Clientes</b>		
<b>PROCEDIMIENTO 1</b>		
Verificar que previo a establecer condiciones al comprador, se comprueba existencias en fábrica		
<b>APLICACIÓN</b>		
En la revisión efectuada se pudo verificar que previo a la realización de la venta a clientes, en la empresa se comprueba la existencia de mercadería suficiente la cual pueda abastecer las necesidades de los locales al corto plazo y así evitar el desabastecimiento de prendas de vestir	El procedimiento se ejecuta adecuadamente por lo que no se ha encontrado hallazgos que se puedan mencionar	
<b>CÁLCULO DEL INDICADOR</b>		
$\frac{\textit{Mercaderia solicitada por compradores}}{\textit{stock de mercaderia en bodega empresa}}$ $\frac{6}{6} = 100\%$		
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 21/04/2013	
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 21/04/2013	

Mercadería	Stock empresa	Pedidos					Verif	Total pedidos
		Gonzalo Sánchez	Local 1	Local 2	Local 3			
Pantalones	45	10	5	6	4	√	25	
Blusas	50	10	4	5	3	√	22	
Chaquetas	45	15	5	6	4	√	30	
Faldas	50	10	5	5	5	√	25	
Abrigos	40	15	5	5	5	√	25	
Tops	55	15	6	6	6	√	33	
<b>Total</b>	<b>285</b>							


£



√: **verificado suficiente stock**


Posterior a la verificación de la existencia de mercadería en la empresa, se pudo concluir que en base a los pedidos de compradores la empresa tiene un stock suficiente que cubre las necesidades de compra de nuestros clientes.



£ Verificado

ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 21/04/2013
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 21/04/2013


	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS (COMERCIALIZACIÓN) PAPELES DE TRABAJO Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b> <b>PT</b> <b>CM2</b> <b>1/1</b>
<b>PROCESO No. 1</b>		<b>HALLAZGOS</b>
<b>A.3. Recepción de Pedidos de Clientes</b>		
<b>PROCEDIMIENTO 2</b>		
Verificar que los recursos de los locales comerciales son suficientes para satisfacer al cliente.		
<b>APLICACIÓN</b>		
<p>Los recursos dentro del proceso de comercialización son adecuados, donde se cuenta con suficientes vendedores en cada uno de los locales comerciales, y además, se cuenta con un encargado de ventas directas, con visitas a los mayoristas.</p> <p>Los locales comerciales se encuentran abastecidos adecuadamente por lo que cada cierto tiempo envían solicitudes de mercadería a la fábrica.</p> <p>El vendedor encargado de las visitas a clientes mayoristas, únicamente las ejecuta repentinamente para lo cual se lleva un registro, más no se posee una adecuada planificación; las únicas ciudades visitadas son Guayaquil, Quito y Ambato.</p>		<b>HC1</b> <b>1/1</b>
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 21/04/2013	
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 21/04/2013	

	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS (COMERCIALIZACIÓN) PAPELES DE TRABAJO - NARRATIVA Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b> <b>PT</b> <b>CM2.1</b> <b>1/1</b>
<p>Se realizó un diálogo y visita con el encargado del Área de Comercialización de la Empresa Yazmon, el cual nos supo manifestar que en lo relacionado a vendedores la empresa cuenta con suficiente personal encargado para la comercialización de los productos de la empresa, además de que se cuenta con un encargado de ventas directas, el cual realiza actividades directas con clientes mayoristas a nivel nacional.</p> <p>La persona encargada de realizar ventas con clientes mayoristas, realiza visitas a los mismos en las ciudades de Guayaquil, Quito y Ambato, pero nos supo mencionar que estas visitas se las realiza de forma repentina, sin establecer una planificación de tiempos adecuada y sin buscar nuevos nichos de mercado en las distintas ciudades del país, lo cual representaría un crecimiento de ventas y reconocimiento de la marca Yazmon a nivel nacional</p> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;">         €     </div>		
<p>€: Indagación</p>		
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 21/04/2013	
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 21/04/2013	

	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS (COMERCIALIZACIÓN) PAPELES DE TRABAJO Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b> <b>PT</b> <b>CM3</b> <b>1/1</b>
<b>PROCESO No. 2</b>		<b>HALLAZGOS</b>
<b>C.1. Clasificación y Comercialización de pedidos</b>		
<b>PROCEDIMIENTO 1</b>		
Verificar que existe una normativa que rige la variación de características del pedido del cliente.		
<b>APLICACIÓN</b>		
<p>Las características de color, talla, modelo, etc., referente al producto como tal, son exigidas por el cliente.</p> <p>Las condiciones de entrega del producto final, se encuentran definidas por la empresa y estas no responden a una normativa establecida, por lo que el precio es negociable sin tener mínimos y máximos; el tiempo de entrega está definido en base a la cantidad solicitada y a las necesidades del cliente; y, finalmente la forma de pago escoge el cliente, entre: cheque, transferencia bancaria y crédito directo; estas aún no se encuentran bien definidas y dependen de la confiabilidad del cliente con la empresa.</p>		<b>HC2</b> <b>1/1</b>
ELABORADO POR: O.N.		FECHA: 22/04/2013
REVISADO POR: DR.E.R.S		FECHA: 22/04/2013

	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS (COMERCIALIZACIÓN) PAPELES DE TRABAJO Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b> <b>PT</b> <b>CM3.1</b> <b>1/1</b>
<p>Después de haber mantenido un dialogo con el encargado del Área de Comercialización este nos supo mencionar que no se responde a una normativa para establecer condiciones de entrega en base a distintas características exigidas por el cliente; los precios de las distintas mercaderías son negociables sin tener mínimos y máximos.</p> <p>Los tiempos de entrega de producto terminado esta definido en base a la cantidad solicitada por los clientes.</p> <p>En cuanto a la cancelación o formas de pago estas las define por lo general el cliente ya sea de forma bancaria por transferencia o crédito,; cheque o efectivo todas estas formas de pago están definidas por la confiabilidad que tiene el cliente con Yazmon</p> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;">  </div>		
<p><b>€: Indagación</b></p>		
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 22/04/2013	
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 22/04/2013	



	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS (COMERCIALIZACIÓN) HOJA DE HALLAZGOS Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b> <b>HC1</b> <b>1/1</b>
<b>PROCESO No. 1</b>		
<b>HALLAZGO No. 1</b>	<b>REF</b> <b>PT</b> <b>CM2 1/1</b>	
<b>Procedimiento 2.</b>		
Verificar que los recursos de los locales comerciales son suficientes para satisfacer al cliente.		
<b>CONDICIÓN:</b> El punto importante del proceso de comercialización es la venta directa al mayorista, para lo cual no se cuenta con una planificación clara y en pro de crecimiento.		
<b>CRITERIO:</b> La planificación permitirá incrementar las ventas directas a mayoristas a nivel nacional.		
<b>CAUSA:</b> Actualmente no se cuenta con una planificación de ventas, principalmente en lo que refiere a ventas directas al mayorista, el vendedor encargado no posee lineamientos de crecimiento y no ha expandido el mercado durante mucho tiempo.		
<b>EFEECTO:</b> El no tener una planificación adecuada de ventas insitu puede ocasionar la pérdida de oportunidades de crecimiento de clientes y mercado a nivel nacional.		
<b>CONCLUSIÓN:</b> El área de ventas no maneja planificación de actividades, en lo que refiere a visitas directas a los mayoristas a nivel nacional, lo que limita el crecimiento de la empresa a nivel de clientes.		
<b>RECOMENDACIÓN:</b> <b>Jefe de Ventas</b> Elaborar un documento que contenga una planificación anual de las visitas que se requieren efectuar, y, describa las posibilidades de ampliar el mercado, llegando a otras ciudades del país.		
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 22/04/2013	
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 22/04/2013	

	<b>YAZMON</b> PROCESOS PRODUCTIVOS (COMERCIALIZACIÓN) HOJA DE HALLAZGOS Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012	<b>REF.</b> <b>HC2</b> <b>1/1</b>
<b>PROCESO No. 2</b>		
<b>HALLAZGO No. 2</b>	<b>REF</b> <b>PT</b> <b>CM3 1/1</b>	
<b>Procedimiento 1.</b>		
Verificar que existe una normativa que rige la variación de características del pedido del cliente.		
<b>CONDICIÓN:</b> Las condiciones de venta al público, tales como precio, tiempo de entrega, forma de pago, etc., son fijadas el momento de la venta y dependen del cliente; debido a que no se ha establecido los criterios para definir estas características.		
<b>CRITERIO:</b> La definición de criterios y bases para el establecimiento de condiciones el momento de la venta, permitirá mejorar las ofertas al cliente.		
<b>CAUSA:</b> Los vendedores son los encargados de definir as condiciones, sin tener en consideración normativas o disposiciones definidas por la empresa, en beneficio del cliente y YAZMON.		
<b>EFECTO:</b> El no tener definidos los criterios o bases para el establecimiento de condiciones de venta, puede ocasionar pérdida de clientes, por comparación de precios; ó, afectación a las utilidades de la empresa por concepto de carteras impagas o precios muy reducidos.		
<b>CONCLUSIÓN:</b> La empresa no cuenta con políticas para la definición de condiciones de venta como la fijación del precio final, formas de pago, tiempos de entrega, etc.; por lo que se puede generar afectaciones significativas a los ingresos de YAZMON, o a la satisfacción del cliente.		
<b>RECOMENDACIÓN:</b> <b>Jefe de Ventas</b> Definir una normativa, de conocimiento de todo el personal, en el que se establezca rangos de precios, tiempos de entrega en base a definiciones del Área de Producción y condiciones de pago según el tipo de cliente.		
ELABORADO POR: O.N.	FECHA: 22/04/2013	
REVISADO POR: DR.E.R.S	FECHA: 22/04/2013	

## 5.2. Comunicación de Resultados

### 5.2.1. Informe de Control Interno

Quito, 30 de abril de 2013

Señor

Francisco Yáñez

**GERENTE GENERAL**

**YAZMON**

Ciudad.-

De mis consideraciones:

Con base al comunicado emitido con fecha 1 de abril del 2013, se procedió a la ejecución de la Auditoría de Gestión al Área de Procesos Productivos, de acuerdo a las normas para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna promulgada por el Instituto de Auditores Internos, proceso que incluyó la revisión de los sistemas de control interno en YAZMON.

El examen del control interno tuvo como objetivo evaluar en los procesos de Abastecimiento, Comercialización y Producción de su representada, el estado y existencia de condiciones de control, considerando puntos críticos de cada uno de los procesos. Todo esto con el fin de mejorar las condiciones de los procesos en temas de control.

Con estos antecedentes, para el presente informe se ha recopilado conclusiones y recomendaciones que están a disposición de la empresa y que representan oportunidades de mejora. Cabe mencionar que las recomendaciones han sido consideradas en base a los resultados obtenidos del cuestionario de control.

La determinación tanto de niveles de riesgo y confianza de control interno y sus procesos, se apoyaron en pruebas de cumplimiento y entrevistas con los encargados de cada proceso de la empresa, por lo que en el análisis se incluyeron las distintas deficiencias en el diseño y marcha de la estructura del control interno que representan amenazas tanto para el cumplimiento de los objetivos de los departamentos como de la empresa

Se procedió también a realizar mediciones de riesgos de detección, y se pudo determinar el riesgo de auditoría y poder emplear técnicas para localizar hallazgos y por consiguiente sus causas, efectos, conclusiones y recomendaciones.

Se incluyen comentarios relacionados a ciertos aspectos administrativos y operativos de la empresa.

Las conclusiones y recomendaciones realizadas son basadas en observaciones realizadas a los procesos productivos de la empresa: Abastecimiento, Producción, y Comercialización

Los resultados de la evaluación de control interno de la empresa Yazmon se presentan a continuación:

## ***ABASTECIMIENTO***

### **Sistema de control**

No existen sistemas de control para el cumplimiento de todas las actividades que dispone el proceso

### **CONCLUSIÓN:**

La empresa no cuenta con un sistema de control para cumplimiento de actividades, mediante el cual se regularice la ejecución del proceso de abastecimiento.

**RECOMENDACIÓN:****Gerente General**

Implementar medidas de control a través de un sistema que genere actividades ejecutadas adecuadamente y considere el adecuado abastecimiento de productos

**Registro de salida**

No existen registros de salida de mercadería en cada uno de los locales de la empresa.

**CONCLUSIÓN:**

Los locales comerciales de la empresa no cuentan con registros de salida de la mercadería por lo que se evidencia falta de información de inventario y ventas.

**RECOMENDACIÓN:****Encargado de Abastecimiento**

Implementar registros de salida de mercadería en cada local comercial que sean evaluados periódicamente a fin de controlar los inventarios de productos y las ventas efectuadas en cada local.

**Sanciones por incumplimiento**

No se han definido políticas por el no cumplimiento de las actividades del proceso de abastecimiento.

**CONCLUSIÓN:**

El proceso de abastecimiento no cuenta con sanciones para el personal que incumpla las actividades del proceso.

**RECOMENDACIÓN:****Encargado de Abastecimiento**

Establecer políticas para el incumplimiento del proceso de abastecimiento que motiven al personal a ejecutar las actividades correctamente.

**Registro de stock**

La empresa carece de un registro en el que se evidencie el stock mínimo que debe poseer para manejar adecuadamente las actividades.

**CONCLUSIÓN:**

La empresa no cuenta con un mínimo de stock para materia prima y producto terminado.

**RECOMENDACIÓN:****Gerente General**

Establecer para cada materia prima o producto terminado un mínimo de stock en la fábrica.

***PRODUCCIÓN*****Sistema de control**

No existen sistemas de control para el cumplimiento de todas las actividades que dispone el proceso

**CONCLUSIÓN:**

La empresa no cuenta con políticas reglamentos o manuales que normen un sistema de control interno mediante el cual se regularice la ejecución del proceso de Producción.

**RECOMENDACIÓN:****Gerente General**

Implementar políticas o manuales que den medidas de control a través de un sistema que genere actividades ejecutadas adecuadamente y considere la adecuada producción del artículo.

**Normativa de mejoras**

No se cuenta documentada una política o normativa para la mejora continua del proceso.

**CONCLUSIÓN:**

La empresa no cuenta con normativa que promueva el mejoramiento continuo del proceso de producción.

**RECOMENDACIÓN:****Gerente General**

Implementar una normativa que promueva el mejoramiento del proceso de producción y por consecuencia la productividad de la empresa.

**Riesgos de producción**

La empresa no ha identificado los riesgos del proceso productivo en los cuales se evidencie cuellos de botella o actividades críticas.

**CONCLUSIÓN:**

La empresa no ha identificado riesgos en el proceso productivo.

**RECOMENDACIÓN:****Jefe de producción**

Identificar los riesgos de las actividades y etapas del proceso productivo, para mejorar el desarrollo productivo de las mercaderías.

## **COMERCIALIZACIÓN**

### **Sistema de control**

El proceso de Comercialización no cuenta con un sistema q permita verificar el cumplimiento de actividades

### **CONCLUSIÓN:**

La empresa no cuenta con un sistema de control interno mediante el cual se regularice la ejecución del proceso de Comercialización.

### **RECOMENDACIÓN:**

#### **Gerente General**

Implementar políticas que ayudes a establecer medidas de control a través de un sistema que genere actividades ejecutadas adecuadamente y considere la adecuada Comercialización de productos.

### **Riesgos de comercialización**

La empresa no ha identificado los riesgos del proceso de comercialización en los cuales se evidencie la deficiencia del proceso.

### **CONCLUSIÓN:**

La empresa no ha identificado riesgos en el proceso de comercialización.

### **RECOMENDACIÓN:**

#### **Jefe de ventas**

Identificar los riesgos de las actividades y etapas del proceso de comercialización y las condiciones para mitigarlos.

### **Planificación de comercialización**

La empresa no mantiene planificación periódica de las actividades del proceso de comercialización.



**CONCLUSIÓN:**

En la empresa no se ha definido una planificación periódica de la etapa de comercialización.

**RECOMENDACIÓN:****Gerente General**

Elaborar un plan anual de ventas en el que se evidencie un crecimiento periódico.

**Normativa de mejoras**

No se cuenta con una política o normativa para la mejora continua del proceso.

**CONCLUSIÓN:**

La empresa no cuenta con normativa que promueva el mejoramiento continuo del proceso de comercialización.

**RECOMENDACIÓN:****Gerente General**

Implementar una normativa que promueva el mejoramiento del proceso de comercialización y por consecuencia los ingresos de la empresa.

Este informe esta dirigido para información y uso de los encargados de cada área productiva de la empresa así como de otros miembros de la misma.

Es responsabilidad de ONJ. SA. La aclaración de cualquier duda con respecto a este informe de control interno

Atentamente

Oscar Núñez

AUDITOR ONJ. SA

### 5.3. Comunicación de Resultados

Quito, 30 de abril de 2013

Señor

Francisco Yáñez

**GERENTE GENERAL**

**YAZMON**

Ciudad.-

De mis consideraciones:

Con base al comunicado emitido con fecha 1 de abril del 2013, se procedió a la ejecución de la Auditoría de Gestión al Área de Procesos Productivos de la empresa; de acuerdo a las normas para el ejercicio profesional de la Auditoría, proceso que incluyó las pruebas y procedimientos que se consideraron necesarios conforme la realidad de YAZMON.

Se puso especial atención en aquellas actividades consideradas claves para el proceso productivo de la empresa, para de esta manera coadyuvar a un control interno y generar un buen sistema de administración.

Para la ejecución de este estudio se planificó 60 horas para cada una de las áreas en mención, con lo cual se tuvo un total de 180 horas que se inició el 1 de abril del 2013, a través de la notificación pertinente; y, finaliza el 30 de abril del 2013 a través de la presentación de resultados.

**Antecedentes:**

El presente trabajo esta diseñado para la realización de una Auditoría de Gestión a los procesos productivos de la empresa YAZMON.

Dentro de toda organización o empresa la auditoría de gestión es importante para su desarrollo, ya que se realizan análisis y pruebas a los procesos de la misma, con el fin de determinar su efectividad a fin de corregir ciertos defectos que impiden su cumplimiento.

Al día de hoy la gran mayoría de empresas buscan asimilarse y acercarse al concepto de calidad, excelencia, eficacia, etc.; con el fin de que los clientes y consumidores satisfagan sus necesidades.

**Objetivo:**

El objetivo de la auditoría fue determinar si la ejecución de las actividades de los procesos mencionados de las áreas de Abastecimiento, Producción y Comercialización, se desarrollan bajo los estándares de eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología, además de evaluar el cumplimiento y estado del control interno a fin de proponer mejoras.

**Alcance de la auditoría:**

La auditoría será realizada a las actividades que se ejecutan, según los procesos establecidos para las áreas de: Abastecimiento, Producción y Comercialización; para el período comprendido entre el 1 de enero y 31 de diciembre de 2012.

**Naturaleza de la empresa:**

YAZMON es una empresa artesanal que se dedica a la confección y comercialización de ropa formal femenina, las prendas que se fabrican son de alta calidad y poseen procedimientos estandarizados que son cumplidos rigurosamente.

Ofrece una variedad de productos que se ajustan a la demanda del mercado, los modelos y diseños varían de acuerdo a la materia prima utilizada y la temporada del año o tendencia de la moda.

**Resultados de la auditoría.**

Con estos antecedentes, el presente informe recoge comentarios, conclusiones y recomendaciones que están a disposición de la empresa y que representan oportunidades de mejora real y potencial. Cabe mencionar que las recomendaciones han sido discutidas, puestas a consideración y aceptadas por los responsables de cada una de las áreas, quienes mantienen claras las actividades para una posterior ejecución.

La auditoría de gestión fue elaborada por el Ing. Oscar Núñez, y los resultados se presentan a continuación:

***ÁREA DE ABASTECIMIENTO*****Los locales comerciales no emiten un pedido formal por escrito**

No existen registros continuos por escrito de la mercadería que sale de la fábrica para abastecer a cada local comercial, debido a que es una actividad rutinaria que únicamente se hace sobre el total que se destina a todos los locales y desde los locales comerciales únicamente llaman a pedir mercadería según necesidades de prendas.

**CONCLUSIÓN:**

La empresa no realiza registros continuos de los pedidos de parte de los locales comerciales, únicamente son efectuados cuando existe un requerimiento de los mayoristas, los pedidos de rutina y abastecimiento se realizan vía telefónica en el cual se pide las prendas que más se han vendido, por este motivo no se registra con exactitud la cantidad y el detalle de las prendas por cada uno de los puntos de venta y no se responsabiliza al personal por la mercadería.

**RECOMENDACIÓN:****Encargado de Adquisiciones**

Incorporar un registro en el que se contabilice el pedido realizado por cada uno de los locales comerciales, con el cual se llevará un control del abastecimiento efectuado a cada punto de venta.

**La empresa dentro del inventario de prendas terminadas, no detalla características específicas.**

Se evidencia que la cantidad de inventario registrada, se encuentra acorde a las prendas físicas en bodega, sin embargo el registro efectuado no tiene especificaciones de color, talla, modelo; por lo que no se logra tener específicamente el stock de cada producto.

**CONCLUSIÓN:**

YAZMON no registra el producto terminado en bodega correctamente, el patrón es incompleto, debido a que no se ha clasificado al producto por talla, color y/o modelo; lo que impide óptima disponibilidad de los productos terminados.

**RECOMENDACIÓN:****Encargado de Adquisiciones**

Dentro del registro de bodega de prendas terminadas, incorporar una clasificación por color, talla y/o modelo de producto.

**La empresa no cuenta con estándares de calidad bajo los cuales la materia prima es admitida para la producción.**

La materia prima recibida siempre es verificada con respecto a la factura entregada por el proveedor, sin embargo no se han definido estándares de calidad bajo los cuales la mercadería es aceptada como válida para la producción, y cuando debe ser devuelta al proveedor.

**CONCLUSIÓN:**

La empresa requiere manejar estándares de calidad que contribuyan a obtener la materia prima más adecuada para la producción, puntos que verifiquen que los insumos no poseen fallas y que en caso de existir, estos puedan ser devueltos a los proveedores por motivo de cumplimiento de normatividad.

**RECOMENDACIÓN:****Encargado de Adquisiciones**

Elaborar, procedimiento para la verificación de la calidad de la materia prima, según especificaciones y/o características necesarias para la producción.

**La empresa no mantiene un registro de materia prima que no se encuentra apta para la producción**

Se verificó que el físico de materia prima registrado se encuentra en bodega, sin embargo dentro del registro utilizado no se han realizado la observación de mercadería que no se encuentra apta para la producción.

Se evidenció la existencia de telas e hilos que por el tiempo de bodegaje, se encuentran en malas condiciones, algunos poseen manchas en la tela y en otros casos el polvo absorbido es excesivo.

**CONCLUSIÓN:**

Dentro de los registros de inventario no se especifica la condición de la materia prima almacenada, por lo que se desconoce con certeza, la cantidad de insumos idóneos con los que se cuenta, previa la producción.

Si bien se verifica durante la producción que la materia prima sea óptima, se resta tiempo efectivo para la persona que corta.

**RECOMENDACIÓN:****Encargado de Adquisiciones**

Mantener dentro de los registros de inventario, un campo destinado a la observación en el que se defina si la materia prima está en óptimas condiciones.

**ÁREA DE PRODUCCIÓN****Existen pedidos de mayoristas que se retrasan en la entrega**

Si bien todos los pedidos son atendidos, existen situaciones que provocan el retraso en entregas a mayoristas, de hasta dos días; aunque estas no son repetitivas.

**CONCLUSIÓN:**

Si bien la mercadería es entregada según las características definidas y bajo estándares de calidad, es necesario revisar que todos los pedidos sean remitidos en los plazos establecidos por lo clientes, a fin de cumplir con los

requerimientos de los mismos, de forma eficiente; y, de esta manera incrementar la lealtad y satisfacción de los compradores con la empresa.

### **RECOMENDACIÓN:**

#### **Jefe de Producción**

Definir tiempos mínimos y máximos de demora de un producto para que sea de conocimiento de todos y en base a éstos se calcule los tiempos de entrega correctamente.

Manejar un rango de tiempo por imprevistos, el cual deberá ser aplicado a todas las ventas efectuadas, a fin de que el período de entrega sea flexible y esté abierto a imprevistos.

#### **La empresa no mantiene un registro de desechos que pueden ingresar a procesos productivos.**

Los desperdicios no son registrados bajo ningún concepto, aun cuando existen sobrantes que pueden ser utilizados en pequeñas prendas; por ello además, no se posee medidas de contabilización. Aun cuando estos no registran, a partir de ellos se genera prendas para la venta.

### **CONCLUSIÓN:**

Si bien existe desperdicio que no puede ser reutilizado para la producción, se puede identificar retazos de tela que pueden convertirse en pequeñas prendas de vestir, disponibles para la venta. Según evidencia, estos retazos son almacenados sin poseer ningún tipo de control, lo que puede generar con el tiempo mayor cantidad de desechos.

### **RECOMENDACIÓN:**

#### **Jefe de Producción**

Registrar los desechos que sean funcionales para posteriores procesos de producción, en el que conste el tipo de tela, la cantidad, fecha de registro y la finalidad que pueda poseer.



**Encargado de abastecimiento**

Ordenar e identificar aquella materia prima que proviene de desechos, a fin de que pueda ser llevada fácilmente a producción.

**La empresa no separa los desechos de la materia prima que está transformada, durante las actividades productivas.**

Aunque la etapa de producción cuenta con la maquinaria y el material necesario para la producción y el orden que se mantiene dentro del área productiva en cuanto a lugares de trabajo, es el adecuado; los desechos generados en cada una de las actividades ejecutadas, se mantiene sobre los puestos de trabajo y en muchas ocasiones se confunde con el producto en proceso de transformación.

**CONCLUSIÓN:**

El proceso productivo posee todas las facilidades técnicas y humanas para efectuar el trabajo correctamente, sin embargo, debido a que no existe en cada lugar de trabajo un lugar donde colocar los desechos de las actividades, existe la probabilidad de equivocaciones o interrupciones en el proceso productivo.

**RECOMENDACIÓN:****Jefe de Producción**

Incorporar en cada puesto de trabajo que amerite, recipientes donde se desechen los residuos inservibles de cada una de las actividades ejecutadas, y los que se consideren reutilizables inventariarlos.

## **ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN**

### **La empresa no cuenta con planificación estructurada de la actividad de ventas.**

El punto importante del proceso de comercialización es la venta directa al mayorista, para lo cual no se cuenta con una planificación clara y en pro de crecimiento.

#### **CONCLUSIÓN:**

El área de ventas no maneja planificación de actividades, en lo que refiere a visitas directas a los mayoristas a nivel nacional, lo que limita el crecimiento de la empresa a nivel de clientes.

#### **RECOMENDACIÓN:**

##### **Jefe de Ventas**

Elaborar un documento que contenga una planificación anual de las visitas que se requieren efectuar, y, describa las posibilidades de ampliar el mercado, llegando a otras ciudades del país.

### **La empresa no ha definido criterios normalizados para fijar las condiciones de venta.**

Las condiciones de venta al público, tales como precio, tiempo de entrega, forma de pago, etc., son fijadas el momento de la venta y dependen del cliente; debido a que no se ha establecido los criterios para definir estas características.

#### **CONCLUSIÓN:**

La empresa no cuenta con políticas para la definición de condiciones de venta como la fijación del precio final, formas de pago, tiempos de entrega,

etc.; por lo que se puede generar afectaciones significativas a los ingresos de YAZMON, o a la satisfacción del cliente.

**RECOMENDACIÓN:**

**Jefe de Ventas**

Definir una normativa, de conocimiento de todo el personal, en el que se establezca rangos de precios, tiempos de entrega en base a definiciones del Área de Producción y condiciones de pago según el tipo de cliente.

Las observaciones serán atendidas por los responsables de la ejecución de las recomendaciones.

Atentamente

Oscar Núñez  
AUDITOR ONJ. SA

## CAPÍTULO VI

### 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. CONCLUSIONES

- La presente tesis constituye una oportunidad de mejora para la empresa YAZMON; y, una aplicación de los conocimientos adquiridos.
- La auditoría ejecutada logró cumplir los objetivos y alcance planteados, al analizar las áreas de Abastecimiento, Producción y Comercialización; obteniendo conclusiones y recomendaciones que servirán como puntos de mejora.
- La empresa debe considerar los indicadores de gestión como una herramienta de apoyo para los procesos, y con esto medir el cumplimiento y desempeño de sus colaboradores dentro del proceso productivo de las áreas.
- Las áreas de Abastecimiento, Producción Y Comercialización requieren de una organización de acuerdo a los objetivos de la empresa, los procesos mal efectuados ocasionan ineficiencias, incumplimientos, y demoras de tiempo en el desarrollo de las actividades.
- La Auditoría de Gestión es una herramienta que permite medir la eficiencia, eficacia y economía de los procesos de la empresa, detallando los niveles de riesgo, incumplimiento de normativas, regulaciones y emitiendo conclusiones y recomendaciones para que sean tomadas en cuenta por las autoridades de Yazmon y se pongan en práctica.

## 6.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda el levantamiento de las observaciones, contenidas en el informe final de auditoría, a fin de que la empresa YAZMON pueda desarrollar mayores ventajas competitivas.
- Se requiere la implementación de medidas de control interno, que permitan identificar las acciones que se ejecutan correctamente y aquellas que requieren de una mejora.
- Es necesario que YAZMON mantenga inventarios actualizados a fin de conocer el stock de materia prima y producto terminado, a detalle.
- Enfatizar las actividades ejecutadas por el área de ventas, con el objeto de adquirir mayor mercado.
- Considerar la existencia de desechos de materia prima, que pueden ser funcionales para la elaboración de productos listos para la venta.
- Conocer periódicamente, la opinión del personal de planta y ventas, el mismo que puede generar ideas innovadoras, en pro del cumplimiento de los objetivos empresariales.

## 7. Bibliografía

- Corporación Edi-Ábaco Cía. Ltda. (2012). *Evidencia de Auditoría NIA 8* . Recuperado el 09 de Enero de 2013, de <http://www.ccpsucre.org.ve/LeyesReglamentos/leyes/NormativaInternacional/5NIC-NIIFInterpretaciones/NIATraduccion/sec500evidenciadeauditoria.pdf>
- Manual de Auditoría Gubernamental*. (2012). Obtenido de Repositorio ESPE: <http://ai.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2012/07/Manual-de-Auditor%C3%ADa-Gubernamental-Cap-V.pdf>
- Administración, F. d. (Abril de 2011). *Organigramas*. Recuperado el 29 de Enero de 2013, de [http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catoym/EDA%202011/OyMA2011\\_Organigramas\\_version\\_final.pdf](http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catoym/EDA%202011/OyMA2011_Organigramas_version_final.pdf)
- Aguirre, J. (2001). Control Interno, Áreas específicas de implantación, Procedimientos y control. España : Cultura de Ediciones S.A.
- Amador, A. (2008). *Auditoría Administrativa*. México DF: Mc Graw Hill.
- Apuntes Gestión. (2013). *Apuntes Gestión*. Recuperado el 8 de agosto de 2008, de <http://www.apuntesgestion.com/concepto-planificacion/>
- Artesanos del Ecuador. (2013). *Beneficios*. Recuperado el Enero de 2013, de <http://www.artesantiasdelecuador.com/contenidos.php?menu=2&submenu1=35&submenu2=15&idiom=1>
- Audidores, consultores y asesores. (2011). *Breve contenido de las NIAS*. Recuperado el febrero de 2014, de <http://www.gya-audidores.com/quienesomos.html>
- Banco Central del Ecuador. (Junio de 2012). Recuperado el 20 de Febrero de 2013, de <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro062012.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2013). Recuperado el 20 de Febrero de 2013, de [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)

- Banco Central del Ecuador. (2013). Recuperado el 20 de Febrero de 2012, de [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=pasiva](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=pasiva)
- Beltrán, G. (2009). *Qué se entiende por direccionamiento estratégico?* Recuperado el 20 de febrero de 2013, de <http://gustavobeltran.com/%C2%BFque-se-entiende-por-direccionamiento-estrategico/>
- Blanco Luna, Y. (2004). *Normas y procedimientos de la auditoría integral*. Bogotá: ECOE EDICIONES.
- Bonilla Martínez, M. H. (2012). *Papeles de Trabajo en Auditoría*. Recuperado el 19 de Febrero de 2013, de AUDITOOL: [http://www.auditool.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=306:papeles-de-trabajo-en-auditoria&catid=40:blog&Itemid=55](http://www.auditool.org/index.php?option=com_content&view=article&id=306:papeles-de-trabajo-en-auditoria&catid=40:blog&Itemid=55)
- Bonilla, M. (2012). *La Evidencia de Auditoría*. Recuperado el noviembre de 2013, de <http://www.auditool.org/travel-mainmenu-32/blogs-mainmenu-55/772-la-evidencia-de-auditoria>
- Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos - CEMLA. (2012). *Mejores Prácticas en la Auditoría Interna*. Recuperado el 15 de Enero de 2013, de <http://www.cemla.org/old/pdf/aud-991109-mex.PDF>
- CEPAL/CELADE. (2003-2007). *Distribución de la población por sexo*. (Procesado con Redatam+SP) Recuperado el Abril de 2011, de <http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CPV2001&MAIN=WebServerMain.inl>
- Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno. (2012). *Ámbito de Gestión de Riesgos*. . Recuperado el 7 de abril de 2013, de <http://www.auditoriainternadegobierno.cl/index.php/menu/show/id/46>
- Contraloría General del Estado. (2012). *Manual de Auditoría de Gestión*. Recuperado el 07 de Abril de 2013, de <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/MANUAL%20DE%20AUDITORIA%20DE%20GESTION.pdf>
- CORPONOR. (2012). *Papeles de Trabajo*. . Recuperado el 20 de marzo de 2013, de

- <http://www.corponor.gov.co/formatos/proevaluacion/CONTROL%20INTERNO/DEFINICION%20DE%20PAPELES%20DE%20TRABAJO.pdf>
- David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice Hall.
- Escuela Politécnica del Ejército. (2012). *PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA*. Recuperado el 07 de abril de 2013, de <http://ai.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2012/07/Manual-de-Auditor%C3%ADa-Gubernamental-Cap-V.pdf>
- Figueroa, V. M. (2012). *El Riesgo de Auditoría y sus Efectos sobre el Trabajo del Auditor*. Recuperado el 16 de enero de 2013, de [http://www.iaicr.com/audinotas/auditor\\_independiente.pdf](http://www.iaicr.com/audinotas/auditor_independiente.pdf)
- Franklin F., E. B. (2007). *Auditoría Administrativa: Gestión Estratégica del Cambio*. México: Pearson Educación.
- Fred R., D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (Décimo Primera Edición ed.). México: Pearson Educación.
- Gallart Molina, L. Y. (10 de julio de 2008). *Auditoría de gestión para el área financiera de la empresa eléctrica*. Recuperado el 25 de marzo de 2013, de <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/auditoria-de-gestion-en-el-area-financiera>
- Garrido, S. (8 de junio de 2008). *Alcance de la Auditoría de Gestión y Resultados*. Recuperado el noviembre de 2013, de <http://agsonmer.blogspot.com/2008/06/alcance-de-la-auditora-de-gestin-y.html>
- González, M. (Mayo de 2002). *El control interno*. Recuperado el noviembre de 2013, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/ctinmegp.htm>
- Index Mundi. (2012). Recuperado el 20 de Octubre de 2012, de <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=ec&v=24&l=es>
- INEC. (Marzo de 2011). *INEC*. Recuperado el Marzo de 2011, de [http://www.inec.gob.ec/web/guest/ecu\\_est/est\\_eco/ind\\_eco/ipc](http://www.inec.gob.ec/web/guest/ecu_est/est_eco/ind_eco/ipc)



- Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (2014). *Adopción de las Normas Internacionales de Auditoría (NIA)*. Recuperado el marzo de 2014, de [http://imcp.org.mx/areas-de-conocimiento/auditoria/adopcion-de-las-normas-internacionales-de-auditoria-nia#.UzN5v\\_IdVUc](http://imcp.org.mx/areas-de-conocimiento/auditoria/adopcion-de-las-normas-internacionales-de-auditoria-nia#.UzN5v_IdVUc)
- Meigs, W. B., Larsen, E. J., & Meigs, R. F. (s.f.). *Principios de Auditoría* (Enero ed.). México: Diana.
- Montilla, O., & Luis, H. (Marzo de 2006). *SCIELO*. Recuperado el 02 de Enero de 2012, de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=s0123-59232006000100004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=s0123-59232006000100004&script=sci_arttext)
- Redondo Durán, R., & Llopart Pérez, X. (1996). *Auditoría de Gestión*. Obtenido de Universidad de España: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13223/6/Auditoria%20de%20gesti%C3%B3n.pdf.txt>
- Romero, L. (2012). *Los Resgos en el Proceso de Auditoría*. Recuperado el Febrero de 2013, de [http://www.auditool.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=287:los-riesgos-en-el-proceso-de-auditoria&catid=40:blog&Itemid=55](http://www.auditool.org/index.php?option=com_content&view=article&id=287:los-riesgos-en-el-proceso-de-auditoria&catid=40:blog&Itemid=55)
- Ron Silva, E. (2012). Apuntes de Clase de Auditoría Interna.
- Samuel C. Certo, J. P. (1997). *Dirección estratégica*. McGraw-Hill.
- Sánchez Gómez, L. (octubre de 2005). *Definición genérica de auditoría. Etapas de auditoría. Importancia de la supervisión*. Recuperado el 7 de abril de 2013, de <http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/defigaud.htm>
- Servicio de Rentas Internas. (Octubre de 2012). *Servicio de Rentas Internas*. Recuperado el 02 de Enero de 2013, de <http://cef.sri.gob.ec/virtualcef/mod/book/print.php?id=123282&chapterid=43101>
- Tu Guía Contable*. (s.f.). Obtenido de <http://www.tuguiacontable.org/app/article.aspx?id=119>

Universidad del Cauca. (2003). *Normas Internacionales de Auditoría*.  
Obtenido de Asuntos Introdutorios:  
<http://fccea.unicauca.edu.co/old/marconias.htm>

Vargas H., J. (s/f). *La Cultorocracia Organizacional en México*. México.

Vergara, G., & Yáñez, V. (2012). *Manual de Procesos YAZMON*. Quito.