



ESPE
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO**

**“AUDITORÍA OPERATIVA PARA EL DEPARTAMENTO DE
PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA DE CONFECCIONES
MADELEINE DE LA CIUDAD DE AMBATO, PERÍODO:
DEL 2009-01-01 AL 2009-12-31”**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA EN FINANZAS CONTADOR PÚBLICO - AUDITOR**

AUTOR

IVÁN GIOVANNI ARMENDÁRIZ VILLACRÉS

DIRECTOR

DRA MARTHA LOZADA

CODIRECTOR

DRA. CARLA ACOSTA

Latacunga, Enero 2010

CERTIFICACIÓN

Se certifica que el presente trabajo fue desarrollado por el Sr. Iván Giovanni Armendáriz Villacrés, bajo muestra supervisión.

DRA. MARTHA LOZADA
DIRECTOR DE PROYECTO

DRA. CARLA ACOSTA
CODIRECTOR DE PROYECTO

DR. GONZALO FIALLOS
DIRECTOR DE CARRERA

DR. RODRIGO VACA
SECRETARIO ACADÉMICO

CERTIFICADO

Latacunga, Enero del 2011

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE – LATACUNGA

CARRERA DE INGENIERÍA FINANZAS Y AUDITORÍA

En nuestra calidad de Director y Codirector, certificamos que el señor: Iván Giovanni Armendáriz Villacrés, ha desarrollado a cabalidad el Proyecto de Grado titulado: “AUDITORÍA OPERATIVA PARA EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA CONFECIONES MADELEINE DE LA CIUDAD DE AMBATO, PERÍODO DEL 2009-01-01 AL 2009-12-31”, observando las disposiciones institucionales, metodológicas y técnicas que regulan esta actividad académica por lo que autorizamos para que el mencionado señor reproduzcan el documento definitivo, lo presente a las autoridades de la carrera de Ingeniería en Finanzas y Auditoría en el departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio y proceda a la exposición de su contenido.

DRA MARTHA LOZADA
DIRECTORA

DRA. CARLA ACOSTA
CODIRECTORA

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD EXPRESADA

Quien suscribe Iván Giovanni Armendáriz Villacrés portador de la C.I. 1804086393, libre y voluntariamente declaro que el presente tema de investigación “AUDITORÍA OPERATIVA PARA EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA CONFECCIONES MADELEINE DE LA CIUDAD DE AMBATO, PERÍODO DEL 2009-01-01 AL 2009-12-31”, su contenido, ideas, análisis, conclusiones y propuestas son originales, auténticas y personales.

En tal virtud, declaro la autenticidad de éste contenido y para los efectos legales y académicos que se desprenden del presente Proyecto de Grado, es y será mi propiedad exclusiva, responsabilidad legal y académica.

Para respetar el derecho intelectual de los autores, de la información secundaria utilizada a manera de Bibliografía, la misma que muestra el documento como pie de página.

La información contenida en el documento es principalmente el soporte intelectual del conocimiento adquirido en el transcurso de mi carrera universitaria.

Giovanni Armendáriz
C.I. 1804086393

Latacunga, Enero del 2011

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
SEDE – LATACUNGA**

CARRERA DE INGENIERÍA FINANZAS Y AUDITORÍA

Yo, Iván Giovanni Armendáriz Villacrés, autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército, la publicación en la biblioteca virtual y/o revistas de la Institución mi trabajo de investigación, titulado:

“AUDITORÍA OPERATIVA PARA EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA CONFECCIONES MADELEINE DE LA CIUDAD DE AMBATO, PERÍODO DEL 2009-01-01 AL 2009-12-31”

Cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y auditoría.

Giovanni Armendáriz

C.I. 1804086393

DEDICATORIA

A DIOS, por haberme dado la vida, quien me ha guiado con su palabra siempre, me ha enseñado el verdadero camino, me ha dado hermosos días y me ha protegido de todo mal.

A mi hija Mélanie y a mi mujer Karla, por ser el motivo de mi lucha al diario vivir.

A mis padres Eduardo Armendáriz, Anita Villacrés; por su apoyo permanente, su amor incondicional y sus consejos, que me han ayudado a seguir adelante guiándome por buenos caminos.

A mis hermanos Javier y Verónica Armendáriz, por su amistad, ayuda y compañía, que me han arrancado una sonrisa en los momentos de flaqueza y han sido mi apoyo, en el desarrollo de mi vida.

A mi amigo Diego Mera por estrecharme su infinita amistad quién fue la persona que me incentivó a crecer personal y profesionalmente en la ESPE.

A todas las personas que de una u otra manera, contribuyeron a formar las bases de mi vida profesional.

Iván Giovanni Armendáriz Villacrés.

AGRADECIMIENTO

A DIOS por ser la guía diaria para realizar cada una de mis actividades y permitirme cumplir con mis objetivos propuestos.

A la Escuela Politécnica del Ejército que me abrió sus puertas al conocimiento, brindándome el ambiente propicio para mi crecimiento profesional y la cátedra necesaria para el desarrollo de este proyecto.

A mis profesores Dra. Martha Lozada y Dra. Karla Acosta que han guiado el desarrollo de mi tesis durante este tiempo, siendo mis críticos y motivadores para la entrega de este proyecto con la mejor calidad.

A mis padres y hermanos por su apoyo incondicional para la elaboración del presente proyecto, económica y moralmente.

A todos mis amigos y amigas, con quienes he compartido momentos inolvidables: Diego M., Miguel, David L., Cristian G., Patricio C., Danilo G., Javier H., Vinicio J., Xavier L., Margarita V., Alex L., Jessica M., Pepe G., Germán C, Lenin T., Santiago Balseca y J.C. Flores.

A todo el personal de la Empresa Confecciones Madeleine, que gracias a su confianza y colaboración conseguí la realización del presente proyecto.

GRACIAS DE CORAZÓN

Iván Giovanni Armendáriz Villacrés.

ÍNDICE

CAPÍTULO I

1.	EMPRESA	-1-
1.1.	Antecedentes y Generalidades	-1-
1.1.1.	Reseña Histórica.....	-1-
1.1.2.	Constitución.....	-3-
1.1.3.	Visión.....	-4-
1.1.4.	Misión.....	-5-
1.1.5.	Objetivos de la empresa.....	-5-
1.1.5.1.	Objetivo General.....	-5-
1.1.5.2.	Objetivos Específicos.....	-5-
1.1.6.	Políticas.....	-6-
1.1.6.1.	Políticas de Producción.....	-6-
1.1.6.2.	Políticas de Comercialización y Ventas.....	-6-
1.1.6.3.	Políticas Financieras y Contables.....	-6-
1.1.6.4.	Políticas del Personal.....	-7-
1.1.7.	Estrategias.....	-7-
1.1.7.1.	Estrategia Corporativa.....	-8-
1.1.8.	Principios y Valores.....	-9-
1.1.8.1.	Organigramas.....	-12-
1.1.8.2.	Estructural.....	-12-
1.1.8.3.	Funcional.....	-13-
1.1.8.4.	De personal.....	-16-
1.1.9.	Manual de Funciones.....	-17-
1.1.10.	Departamento de producción de Confecciones Madeleine.....	-22-
1.1.10.1.	Productos de Confecciones Madeleine.....	-26-
1.1.10.2.	Ámbito de Acción.....	-26-
1.2.	Recursos	-26-
1.2.1.	Recursos Humanos.....	-26-

1.2.2.	Recursos Tecnológicos.....	-26-
1.2.3.	Recursos Materiales.....	-27-

CAPÍTULO II

2.	ANÁLISIS SITUACIONAL.....	-29-
2.1.	Análisis Interno.....	-29-
2.1.1.	Área de Producción.....	-29-
2.1.2.	Análisis FODA.....	-38-
2.1.2.1.	Diagnóstico situacional de la empresa.....	-38-
2.2.	Análisis Externo.....	-42-
2.2.1.	Influencias macroeconómicas.....	-42-
2.2.1.1.	Factor Político.....	-42-
2.2.1.2.	Factor económico.....	-45-
2.2.1.3.	Factor social.....	-51-
2.2.1.4.	Factor tecnológico.....	-52-
2.2.1.5.	Factor legal.....	-53-
2.2.2.	Influencias micro ambientales.....	-55-
2.2.2.1.	Clientes.....	-55-
2.2.2.2.	Proveedores.....	-56-
2.2.2.3.	Competencia.....	-57-

CAPÍTULO III

3.	MARCO TEÓRICO.....	-58-
3.1.	Generalidades.....	-58-
3.1.1.	Definición.....	-58-
3.1.2.	Objetivos.....	-60-
3.1.3.	Alcance.....	-60-
3.2.	Fases de Auditoría.....	-61-
3.2.1.	Planificación.....	-62-
3.2.1.1.	Planificación Preliminar.....	-62-
3.2.1.2.	Planificación Específica.....	-62-
3.2.2.	Evaluación de control interno.....	-64-

3.2.2.1.	Definición de control interno.....	-64-
3.2.2.2.	Elementos de control interno.....	-65-
3.2.2.2.1.	Ambiente de Control Interno.....	-65-
3.2.2.2.2.	Evaluación de Riesgo.....	-66-
3.2.2.2.3.	Actividades de Control Gerencial.....	-66-
3.2.2.2.4.	Sistema de Información y Comunicación.....	-67-
3.2.2.3.	Métodos de evaluación de control interno.....	-68-
3.2.2.3.1.	COSO I (Committe of Sponsoring Organizations Of the Treadway Commission)	-68-
3.2.2.3.2.	COSO II (Committe of Sponsoring Organizations Of the Treadway Commission)	-68-
3.2.2.3.3.	MICIL (Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica)...	-69-
3.2.2.3.4.	CORRE ERM (Esquema de Gestión Integral de Riesgos).....	-70-
3.2.2.4.	Técnicas de evaluación de control interno.....	-71-
3.2.2.4.1.	Narrativa.....	-71-
3.2.2.4.2.	Cuestionarios.....	-72-
3.2.2.4.3.	Flujogramas.....	-73-
3.2.2.5.	Evaluación del Riesgo.....	-73-
3.2.2.5.1.	Técnica de la colorimetría.....	-75-
3.2.2.5.2.	Informe de control interno.....	-76-
3.2.3.	Ejecución del trabajo de Auditoría.....	-76-
3.2.3.1.	Programa de Auditoría.....	-77-
3.2.3.1.1.	Pruebas de cumplimiento.....	-77-
3.2.3.1.2.	Pruebas Sustantivas.....	-78-
3.2.3.2.	Papeles de trabajo.....	-78-
3.2.3.3.	Hojas de Hallazgos.....	-78-
3.2.3.3.1.	Condición.....	-79-
3.2.3.3.2.	Criterio.....	-79-
3.2.3.3.3.	Causa.....	-79-
3.2.3.3.4.	Efecto.....	-79-
3.2.3.3.5.	Conclusiones.....	-80-

3.2.3.3.6.	Recomendaciones.....	-80-
3.2.3.4.	Indicadores de Gestión.....	-80-
3.2.3.4.1.	Financieros.....	-80-
3.2.3.4.2.	No Financieros.....	-81-
3.2.4.	Comunicación de Resultados.....	-82-
3.2.4.1.	Borrador de Informe de Auditoría.....	-82-
3.2.4.2.	Conferencia de Informe de Auditoría.....	-82-
3.2.4.3.	Informe de Auditoría definitivo.....	-83-
3.2.4.4.	Evaluación Continua.....	-83-

CAPÍTULO IV

4.	APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA OPERATIVA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE CONFECCIONES MADELEINE.....	-84-
4.1.	Archivo Permanente.....	-84-
4.1.1.	Constitución de la Empresa.....	-86-
4.1.2.	Procesos de producción de confección de ternos.....	-87-
4.1.2.1.	Diseño.....	-87-
4.1.2.2.	Corte.....	-88-
4.1.2.3.	Confección.....	-88-
4.1.2.4.	Planchado.....	-89-
4.1.2.5.	Remates.....	-89-
4.1.3.	Mercado que cubre.....	-90-
4.1.4.	Marco Filosófico.....	-91-
4.2.	Archivo Corriente.....	-93-
4.2.1.	FASE 1 – Planificación.....	-97-
4.2.2.	FASE 2 – Evaluación de control interno.....	-107-
4.2.3.	FASE 3 – Ejecución de Trabajo.....	-121-
4.2.4.	FASE 4 – Comunicación de Resultados.....	-159-

CAPÍTULO V

5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	-174-
5.1.	Conclusiones.....	-174-
5.2.	Recomendaciones.....	-175-
-	Bibliografía.....	-180-
-	Anexos.....	-182-

1. EMPRESA

1.1 Antecedentes Y Generalidades

1.1.1. Reseña Histórica

Creaciones “Madeleine” se creó en el año de 1980 con un capital de 20000 sucres, cinco máquinas de costura y cuatro trabajadores, la planta de fabricación se encuentra ubicada en las Calles Vargas Torres y García Moreno esquina, ocupando la parte baja del almacén, en el segundo piso se distribuye el taller y en el tercero viviendas.

Esta entidad privada fue constituida el 13 de Febrero de 1.984 mediante el RUC N°. 1800967844001 siendo Gerente propietario el Sr. Milton Villacrés, Subgerente la Sra. Magdalena Villacís de Villacrés.

Confecciones Madeleine se dedica a la fabricación y comercialización de ternos para damas, caballeros y niños.

La institución ha sufrido una importante evolución durante los últimos años como fruto de una gestión muy efectiva, de tal manera que se ha podido destacar la participación en otros mercados dentro del país, lo cual se puede resumir en este recorrido histórico:

EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE CONFECCIONES MADELEINE

No.	Nombre comercial	Fecha de inicio	Actividad económica	Dirección	Teléfono
001	CONFECCIONES MADELEINE	13/02/1984	Venta al por mayor y menor de prendas de vestir	AMBATO. Vargas Torres 283 y García Moreno	032827964
002	CONFECCIONES MADELEINE	02/04/2003	Fabricación de prendas de vestir	AMBATO. Los guaytambo s y los taxos esquina	032848687
003	CONFECCIONES MADELEINE	02/04/2003	Venta al por mayor y menor de prendas de vestir	QUITO. Entre Guayaquil 3-137 y Espejo	022571854
004	CONFECCIONES MADELEINE	09/12/2005	Venta al por mayor y menor de prendas de vestir	QUITO. Galápagos 112 y Guayaquil	s/n
005	CONFECCIONES MADELEINE	03/03/2008	Venta al por mayor y menor de prendas de vestir	CUENCA. San Sebastián y Sucre 06-12	072850659
006	CONFECCIONES MADELEINE	20/11/2008	Venta al por mayor y menor de prendas de vestir	QUITO. Santa Prisca y Av 10 de Agosto 18-117	022526743

FUENTE: Archivos de la empresa Madeleine

ELABORADO POR: Iván Giovanni Armendáriz

1.1.2. Constitución

Base legal de la empresa

Confecciones Madeleine es una entidad privada fue constituida legalmente el 13 de Febrero de 1.984 mediante el RUC N°. 1800967844001 siendo Gerente propietario el Sr. Milton Villacrés, Subgerente la Sra. Magdalena Villacís de Villacrés.

En el año de 2001 el taller se traslada a sus nuevas y modernas instalaciones ubicadas en Ficoa (Las Palmas), lugar amplio y dotado de todos los servicios básicos, en el que laboran hasta la actualidad cuarenta y cinco obreros.

El almacén de comercialización sigue ubicado en la primera dirección, el mismo que ha sido remodelado y ampliado contando con tres pisos, que están divididos en las secciones para ropa de damas, caballeros y niños, para brindar al cliente una atención rápida y eficiente.

Base legal interna:

- **Manuales:** Un manual es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.
- **Procedimientos y Procesos:** un procedimiento es el modo de ejecutar determinadas acciones que suelen realizarse de la misma forma, con una serie común de pasos claramente definidos, que permiten realizar una ocupación o trabajo correctamente.
- **Políticas:** Se refiere a los lineamientos que va a llevarse dentro de las empresas. Y son parámetros ya previamente diseñado por los directivos de la empresa, su ejecución y buen manejo garantizan un buen desenvolvimiento y logros de los objetivos de las empresas.

Base legal externa:

- **Código de Comercio:** El Código de Comercio rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles, los actos y contratos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes.
- **Ley de Régimen Tributario Interno:** es la ley que regula todo lo perteneciente a la relación jurídico tributario.
- **Ministerio de Trabajo:** El Ministerio de Trabajo y Empleo es la institución rectora en el diseño y ejecución de las políticas laborales, de empleo y desarrollo de los recursos humanos.
- **Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social:** Es una entidad cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social.

1.1.3. Visión

Confecciones Madeleine define en su visión: “Seremos una empresa que cuente con una excelente organización, líderes en calidad y servicio y que sus propias instalaciones estarán sustentadas e integradas verticalmente. Creemos y Sabemos que nuestros colaboradores estarán altamente capacitados y habrán logrado su crecimiento integral. Mantendremos siempre precios competitivos en los diferentes mercados y buscaremos ser altamente rentables, como lo hemos hecho hasta este momento. Nuestro Sistema de Gestión de Calidad apoyará a nuestro crecimiento, mejoramiento e innovación permanentes y a cumplir con las aspiraciones de todos los involucrados a la empresa. Habremos diversificado nuestra producción y seremos reconocidos por nuestra presencia a nivel nacional”

1.1.4. Misión

Confecciones Madeleine define en su misión: “Somos una empresa ambateña dedicada a la fabricación, producción y distribución de ternos para damas, caballeros y niños de alta calidad y con tecnología de punta que busca satisfacer las necesidades y requerimientos de todos sus clientes y a su vez dar las mejores soluciones con eficiencia, eficacia y principalmente efectividad. Por nuestra ubicación geográfica estratégica ubicada en el centro del Ecuador, ayudamos y atendemos a todo el país. Somos generadores de fuentes de trabajo en nuestra provincia y buscamos el crecimiento equilibrado de nuestros clientes, colaboradores y proveedores. Nuestra esencia es el aprendizaje permanente de nuestro recurso humano e innovación tecnológica continua. Nuestra Misión es clara y concisa Simplemente buscamos el engrandecimiento de todo nuestro país”.

1.1.5. Objetivos de la empresa

1.1.5.1. Objetivo General

El objetivo primordial de Confecciones Madeleine es la comercialización de productos de alta calidad a un precio accesible al consumidor, en donde todos los productos cuentan con un acabado exclusivo y de excelente calidad en sus prendas de vestir.

1.1.5.2. Objetivos Específicos

- Adoptar nuevos sistemas industriales en la confección de prendas de vestir para optimizar los recursos y mejorar la calidad de los productos.
- Ser una organización inteligente que logre prosperidad colectiva de manera persistente.
- Emprender y realizar toda clase de operaciones y/o actividades industriales y comerciales que sean apropiadas.

1.1.6. Políticas

1.1.6.1. Políticas de Producción

- La cantidad de producción de cada uno de los productos se lo realizará en base a la demanda y requerimientos del mercado.
- Se llevará un control de inventarios de cada uno de los insumos utilizados en los procesos productivos así como para los productos terminados.
- Los empleados de producción deberán estar con el uniforme respectivo (camiseta, blusa, mandil, gorro).
- Se establecerá un control durante todo el proceso productivo, desde el ingreso de la materia prima hasta la obtención del producto terminado con la finalidad de garantizar la calidad de los productos.
- La limpieza de la planta se realizará todos los días, al finalizar el proceso productivo.
- Se aprovechará la capacidad instalada de manera eficiente para mantener la calidad del producto.

1.1.6.2. Políticas de Comercialización y Ventas

- Se entregarán los productos respectivos de cada uno de los pedidos de los clientes de manera eficiente y a tiempo.
- Los pedidos realizados por los clientes mayoritarios serán entregados a domicilio en las diferentes ciudades.
- Se entregará los productos en buen estado a cambio de algún producto que hubiere recibido algún daño en el transcurso de la distribución a los clientes.
- La forma de pago de los clientes será mediante efectivo o a crédito personal a 30 días plazo.
- El encargado de las ventas y cobranzas debe llamar al cliente en caso de estar atrasado en sus pagos.

1.1.6.3. Políticas Financieras y Contables

- Realizar depósitos a diario de los ingresos recaudados.
- Tener al día los saldos de bancos.

- Pagar a los proveedores en los días establecidos.
- Pagar las retenciones al SRI y las Planilla al IESS.
- Se realizará pagos a los empleados los días 15 y 30 de cada mes.
- Se declarará mensualmente los impuestos que rige el Servicio de Rentas Internas.

1.1.6.4. Políticas del Personal

- El horario de trabajo es de lunes a viernes de 08h00 a 18h00, siendo el almuerzo de 13h30 hasta las 14h30.
- Se controlará el horario de trabajo de cada uno de los trabajadores.
- Se aplicará un sistema de incentivos y remuneraciones de acuerdo al cumplimiento de metas.
- Las remuneraciones se cancela el último día de cada mes.
- Se evaluará la eficiencia de los empleados en cada puesto de trabajo.
- Se establecerá un perfil para cada puesto de trabajo, con el fin de tener un personal capacitado y profesional en cada área.

1.1.7. Estrategias

Concepto

“Son las acciones que deben realizarse para mantener soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así se hacen realidad los resultados esperados al definir los proyectos específicos”¹.

Para tener una idea de las diferentes estrategias y cuáles son las predilectas para esta empresa se procede a explicar cada una de ellas.

La empresa de Confecciones Madeleine tiene las siguientes estrategias:

- Seguir una estrategia encaminada a aumentar los niveles de participación en el mercado de comercialización por medio de una adecuada

¹ SERNA, Humberto, Planeación y Gestión Estratégica, segunda edición, Pág. 21.

información a los clientes respecto a las ventajas de consumir sus productos.

- Incrementar la publicidad orientada a elevar el número de clientes que acuden a la planta y mediante un control adecuado del proceso reducir desperdicio de material y elevar la rentabilidad.
- Mantener un permanente acercamiento entre cliente y empresa para conocer necesidades y gustos del mismo e implementar características de variabilidad en los productos.
- Para que aumente la liquidez se debe contratar préstamos, buscar socios y vigilar que todos los activos sean correctamente utilizados
- Explotar los conocimientos y experiencia del personal que se encuentra trabajando en la procesadora; mantener capacitaciones constantes para obtener empleados con alto conocimiento y que cumplan sus tareas eficientemente.
- Comprar o importar equipos para la industria textil de buena calidad y al menor costo.
- Realizar publicidad por la radio, televisión, periódicos y trípticos, así dar a conocer los productos de la procesadora.

1.1.7.1. Estrategia Corporativa

Mantener a la empresa de Confecciones Madeleine como líder e incrementar las ventas con capacitación del personal en temas referentes a ventas, marketing y atención al cliente con la ayuda de mecanismos de publicidad, mayor participación en ferias y exhibición de stands en lugares determinados; aprovechando de una buena estructura financiera para invertir continuamente en técnicas modernas de producción

1.1.8. Principios y Valores

PRINCIPIOS

“Elementos éticos que guían las decisiones de la empresa, y define el liderazgo de la misma”².

EFICIENCIA

Cumplir con las metas en cada uno de los puestos de trabajo.

Empresa: Contribuir a cumplir con los objetivos de la empresa, alcanzando sus metas, manteniendo eficacia y mayor productividad.

PUNTUALIDAD

Se refiere al cumplimiento exacto de los tiempos establecidos en cada componente de la actividad realizada.

Clientes: Cumplir puntualmente con la entrega de los pedidos.

Empresa: La puntualidad será aplicada en los horarios preestablecidos para todas las actividades de trabajo desarrollados por el personal de la empresa.

TRABAJO EN EQUIPO

Un equipo de trabajo es un conjunto de individuos que cooperan para lograr un solo resultado.

Empresa: Trabajo conjunto con los propietarios para cumplir los objetivos de la microempresa, compromiso de crecimiento corporativo.

VALORES

“Descriptorios morales, demostrando la responsabilidad, ética y moral en el desarrollo de las labores del negocio”³.

La empresa de Confecciones Madeleine en sus actividades se rige por los siguientes valores:

² SALAZAR Francis, Gestión Estratégica de Negocios, 2005, Pág.60.

³ SALAZAR Francis, Gestión Estratégica de Negocios, 2005, Pág. 60.

HONESTIDAD

Actuamos de manera justa y recta en las actividades que se realiza.

Clientes: Ofrecer al mercado productos de calidad a un precio justo.

Estado: Transparencia en cumplir con todas las leyes que regulen la actividad del negocio.

Sociedad: Entregar productos elaborados con calidad.

Proveedores: Trabajar con proveedores adquiriendo insumos de calidad y manteniendo buenas relaciones.

Empresa: Mantener transparencia en la intervención de todas las actividades realizadas en la microempresa.

RESPONSABILIDAD

Obligación de responder por los actos que se realiza día a día.

Clientes: Cumplir con todas las expectativas para los clientes que compran vestimenta, proporcionando calidad.

Estado: Cumplir con impuestos, leyes que regulan la actividad del negocio en forma oportuna.

Sociedad: Proteger el medio ambiente cumpliendo con la normativa en cuanto a depósito de los desechos sólidos y líquidos que produce la fábrica.

Proveedores: Pago oportuno a cada uno de los proveedores.

Empresa: Cumplir con todas las actividades asignadas en cada puesto de trabajo.

LEALTAD

Legalidad, verdad y realidad de las acciones a una persona.

Clientes: Cumplimiento de las exigencias de los clientes, brindándoles productos de calidad.

ÉTICA

Comportamiento humano en base a los principios de quienes conforman la microempresa.

Clientes: Cumplir con los requerimientos de los clientes con un comportamiento adecuado en servicio y productos.

Sociedad: Proteger la salud de quienes consumen empresa de Confecciones Madeleine.

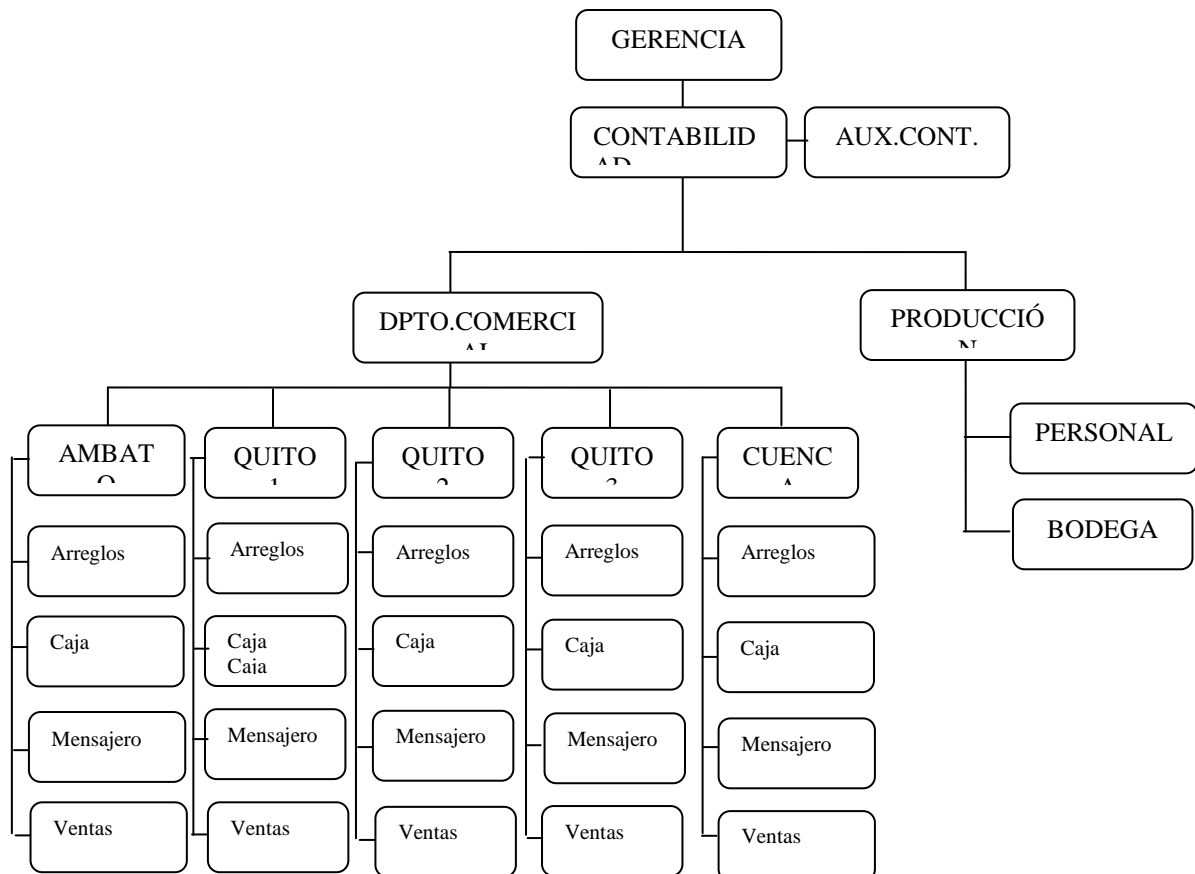
Estado: Cumplir moralmente con las leyes e instituciones que rige la actividad económica a la cual pertenece la empresa de Confecciones Madeleine.

Proveedores: Buscar proveedores que cumplan con las leyes vigentes.

Empresa: Respaldar los gastos de la empresa por parte del propietario, con el fin de brindar información verás de los costos realizados en cada actividad que se realiza y de las utilidades ganadas por la empresa.

1.1.9. ORGANIGRAMAS

1.1.9.1. Organigrama Estructural



FUENTE: Archivos de la empresa Madeleine
ELABORADO POR: Iván Giovanni Armendáriz

1.1.9.2. Organigrama Funcional

GERENTE

- Representar a la empresa ante terceros
- Supervisar la contratación y entrenamiento de todos los empleados
- Coordinar reuniones regulares con los gerentes de cada departamento
- Crear y mantener buenas reuniones con las instituciones financieras
- Coordinar con las oficinas administrativas para coordinar que los registros y su análisis se están llevando correctamente
- Supervisar los estados financieros mensuales para asegurar su cumplimiento, precisión y puntualidad
- Planear metas a corto, mediano y largo plazo
- Aprobar el contrato de personal
- Firmar roles de pago
- Presentar a la junta directiva los planes que se requieran para desarrollar los programas de la entidad
- Someter a la aprobación de los accionistas el proyecto de presupuestos, ingresos y gastos.
- Presentar el estatuto interno de la entidad
- Ordenar gastos, reconocer y disponer los pagos a cargo de la empresa
- Delegar las funciones que considere ser necesarias de conformidad con las normas vigentes.

CONTADOR

- Elaborar los estados financieros mensuales y anuales con sus respectivos anexos.
- Elaborar las declaraciones de impuestos mensuales
- Verificar el cumplimiento de obligaciones fiscales
- Velar por la conservación y archivo de los soportes de la información contable y libros auxiliares.
- Revisar y registrar la información de inventarios
- Llevar el control de las cuentas por pagar y anticipos a proveedores

- Revisión mensual de pagos y aportes
- Realización de arqueo de caja
- Efectuar conciliación bancaria
- Elaboración y control de los certificados de retención en la fuente

AUXILIAR CONTABLE

Las funciones de la autoridad contable deben estar relacionadas con las tareas propias de la contabilidad, como puede ser el examen de los diferentes hechos económicos de la empresa, como por ejemplo: (compras, ventas, sueldos, pagos de servicios, depreciaciones etc.), el manejo y control de inventarios, el manejo o gestión de cartera, conciliaciones bancarias, proyección de estados financieros, preparación de declaraciones tributarias.

GERENTE DE PRODUCCIÓN

Establecer una línea de comunicación abierta con gerente, director de comercialización y bodeguero, autorizar a los jefes de planta sobre las innovaciones tecnológicas, verificar los reportes y analizarlos, es el responsable del buen desarrollo de la producción, eficiencia y eficacia de los procesos productivos.

BODEGUERO

Debe reportar al gerente de compras y ventas, las necesidades materiales y de insumos

Es el responsable de equipos y herramientas de la empresa

Actualizar los inventarios para que el almacén este en perfecto orden

Recibir los reportes de los supervisores de producción

CAJERO

Saludar amablemente a los clientes, contestar su pregunta y suministrar la información de procedimientos y políticas de la empresa, Digitar y grabar todas las transacciones, contar el dinero en efectivo que se encuentra en la registradora, establecer e identificar los precios de las partes o servicios y facturar

cuentas, expedir recibos, hacer devoluciones de dinero, créditos o vueltos a los clientes, compilar y mantener registros e informes no monetarios, asistir al taller de servicio con funciones administrativas.

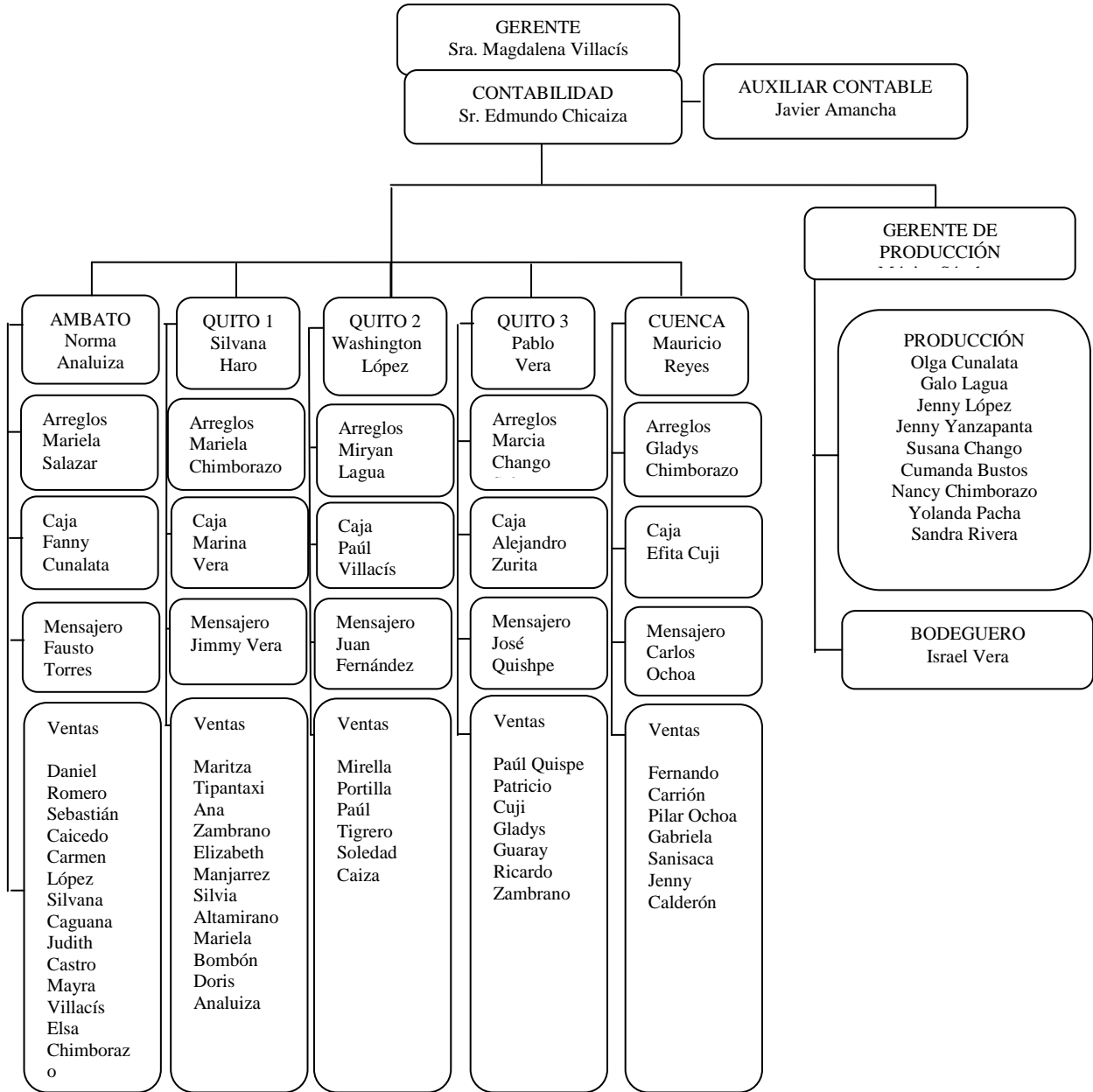
MENSAJERO

Distribuyen la información, documentos a instituciones y personas destino, tomar y entregar cartas y documentos de negocio importantes, recibir instrucciones en persona o por medios electrónicos, manejar recorridos dentro de una área limitada, acudir a bancos para realizar consignaciones, pagos cambios de cheques y otras actividades a fine, hacer traslado de efectivo a los bancos cuando sea necesario, realizar todas las tareas que sean designadas.

VENTAS

Establecer un nexo entre el cliente y la empresa, informar a los clientes lo mas detallado posible sobre los productos o servicios que se ofrece, contribuir a la solución de problemas, administrar su territorio o zona de ventas, integrarse a las actividades de mercadotecnia de la empresa.

1.1.9.3. Organigrama De Personal



FUENTE: Archivos de la empresa Madeleine
ELABORADO POR: Iván Giovanni Armendáriz

1.1.10. MANUAL DE FUNCIONES

GERENCIA

El gerente tiene varias áreas de trabajo a su cargo, en primer lugar se ocupa de la optimización del proceso administrativo, el manejo de las bodegas y el inventario, y todo el proceso de administración financiera de la organización. Sus responsabilidades son:

- Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones.
- Análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas, decisiones que afectan al lado izquierdo del balance general (activos).
- Ayudar a elaborar las decisiones específicas que se deban tomar y a elegir las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar dichas inversiones. Las variables de decisión incluyen fondos internos vs. Externos, fondos provenientes de deuda vs. Fondos aportados por los accionistas y financiamiento a largo plazo vs. Corto plazo.
- La forma de obtener los fondos y de proporcionar el financiamiento de los activos que requiere la empresa para elaborar los productos cuyas ventas generarán ingresos. Esta área representa las decisiones de financiamiento o las decisiones de estructura del capital de la empresa.
- Análisis de las cuentas específicas e individuales del balance general con el objeto de obtener información valiosa de la posición financiera de la compañía.
- Análisis de las cuentas individuales del estado de resultados: ingresos y costos.
- Control de costos con relación al valor producido, principalmente con el objeto de que la empresa pueda asignar a sus productos un precio competitivo y rentable.
- Análisis de los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio.
- Proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar las operaciones de la organización y maximizar el valor de la misma.

- Negociación con proveedores, para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos. Encargado de los aspectos financieros de todas las compras que se realizan en la empresa.
- Negociación con clientes, en temas relacionadas con crédito.

Otras actividades:

- Administrar y autorizar préstamos para empleados.
- Manejar la relación directa con Bancos (obtención y renovación de préstamos, transacciones en dólares, etc.)

CONTADOR

- Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera de conformidad con el plan de cuentas establecido para Fondos de Empleados.
- Preparar y presentar las declaraciones tributarias del orden municipal y nacional, a los cuales el Fondo de Empleados esté obligado.
- Preparar y certificar los estados financieros de fin de ejercicio con sus correspondientes notas, de conformidad con lo establecido en las normas vigentes.
- Asesorar a la Gerencia y a la Junta Directiva en asuntos relacionados con el cargo, así como a toda la organización en materia de control interno.
- Llevar el archivo de su dependencia en forma organizada y oportuna, con el fin de atender los requerimientos o solicitudes de información tanto internas como externas.
- Presentar los informes que requiera la Junta Directiva, el Gerente, el Comité de Control Social, el Revisor Fiscal y los asociados, en temas de su competencia.

AUXILIAR CONTABLE

- Apoyar y colaborar con su jefe inmediato en la realización de las operaciones tanto de egresos como de ingresos derivados del funcionamiento de Confecciones MADELEINE.
- Recibir, organizar y archivar los comprobantes de gastos diarios de las distintas áreas.

- Archivar toda la documentación que se genere y reciba en el área.
- Reportar el depósito diario por concepto de ventas a la gerencia administrativa.
- Mantener el archivo de proveedores.
- Coordinar el pago a proveedores, fechas de vencimiento y valores de pago.
- Actividades bancos
- Conciliaciones bancarias.
- Manejo del libro de bancos.
- Manejo de papeletas de depósito y coordinación del depósito.
- Actividades clientes
- Recepción diaria de cobranza causada por ventas de contado.
- Archivo de facturas secuenciales del cliente.
- Manejo de facturas y comprobantes de retención.
- Auxiliar en la elaboración del presupuesto anual de egresos.
- Manejo de clientes, nómina, bancos y viáticos.
- Encargado del proceso de nómina que tiene que ver con el manejo de los ingresos, descuentos, bonos de alimentación y alimentación, seguros de asistencia médica, descuentos del IESS y retenciones de impuestos de los empleados.
- Creación de carpetas de empleados para registro de cédulas, documentos del IESS, contratos de trabajo, avisos de entrada, y cualquier otro documento relacionado con el empleado
 - Elaboración de memos de permisos.
- Lleva el control de vacaciones y permisos, así como de días adicionales de trabajo.
- Manejo de facturas y viáticos.
- Elaboración de memos de viáticos.
- Control de los respaldos.

ÁREA DE VENTAS Y COMERCIALIZACIÓN

DISTRIBUCIÓN

- Verificar diariamente embarque de pedidos.
- Realizar encuestas de calidad a los clientes.
- Estructurar las rutas de distribución.

VENTAS

- Receptar y dar seguimiento a los pedidos generados diariamente.
- Mantener y aumentar la cartera de clientes.
- Responsabilizarse de cobranzas.

CAJERO

- Saludar amablemente a los clientes en la ventanilla de la caja, contestar las preguntas de los clientes y suministrar la información de procedimientos y políticas de la empresa.
- Digitar y grabar todas las transacciones.
- Contar el dinero en efectivo que se encuentra en la registradora al iniciar el turno para asegurarse que las cantidades de dinero estén correctas y que tenga suficiente menudo para dar vueltas, también deberá conciliar el dinero de la caja al final del turno.
- Establecer e identificar los precios de las partes o servicios y facturar cuentas usando calculadoras, cajas registradoras y/o computadoras.
- Expedir recibos, hacer devoluciones de dinero, créditos o dar vueltas a los clientes.
- Compilar y mantener informes y registros no monetarios.

ÁREA DE PRODUCCIÓN

JEFE DE PRODUCCIÓN

- Planificar, dirigir y coordinar las actividades de producción de la empresa, diseñando planes a corto, medio y largo plazo.
- Gestionar los recursos disponibles, determinando los procedimientos y los niveles de calidad para garantizar un producto competitivo.
- Hacer una investigación estadística en la cual se determinen los precios de los insumos, además de hacer un estudio del mercado para poder establecer un alza en los precios del índice al consumidor con respecto a los presentados el año inmediatamente anterior, luego de esto planear una reunión de la junta directiva en la cual esté involucrado el gerente administrativo para así llegar a un acuerdo de que se necesita, que y donde se debe adquirir.
- Coordinar la producción estableciendo parámetros obtenidos en los cronogramas de actividades y seguimiento, los cuales son elaborados con la asesoría de las áreas de diseño y compra, para lograr un excelente rendimiento y no se ocasionen pérdidas de tiempo.
- Organizar la producción ejerciendo un estricto control sobre cada empleado, observando su rendimiento, su gasto de insumos y materiales, su forma de utilización de los recursos, etc. Para tal efecto se realizaran reuniones extraordinarias en las cuales se estudien las falencias y se fortalezcan.
- Servir de nexo entre el departamento de producción y el área administrativa para así poder rendir informes en los cuales se especifique el rendimiento de los empleados, para analizar y evaluar el de cada uno de ellos.

BODEGA

- Recibir, revisar y controlar la mercadería que entrega y sale de la Bodega de acopio.
- Llevar un control de inventario de los productos.

- Mantener un control actualizado en kardex.
- Atender y revisar las solicitudes hechas de mercadería por los Administradores de Centros de Ventas.
- Supervisar el local que esté limpio y ordenado.
- Verificar que los productos no se mantengan estáticos.
- Supervisar el personal asignado a su cargo.
- Asistir a reuniones con su jefe inmediato.
- Instruir a su personal sobre el manejo de productos.
- Hacer devoluciones de productos averiados.
- Ingresar transferencia de productos solicitados por los Administradores de Centros de Ventas.
- Coordinar rutas de entrega de productos.
- Presentar informes a su jefe inmediato.
- Atender otras correspondencias.

MENSAJERO

- Realizar depósitos en los diferentes bancos.
- Llevar documentación a los proveedores, clientes o lugares indicados.
- Retirar cobros en la locación del cliente.
- Atender cualquier solicitud del área administrativa o técnica.
- Retiro de materiales en la locación del proveedor.

1.1.11. Departamento de producción de Confecciones Madeleine

Esta función tiene que ver con el diseño, corte, acabados y la calidad de la confección de ropa para damas, caballeros y niñas. Para lo que la empresa cuenta con tecnología y asesoramiento de la Diseñadora Magdalena Villacís. El proceso de ternos para damas tiene la siguiente secuencia:

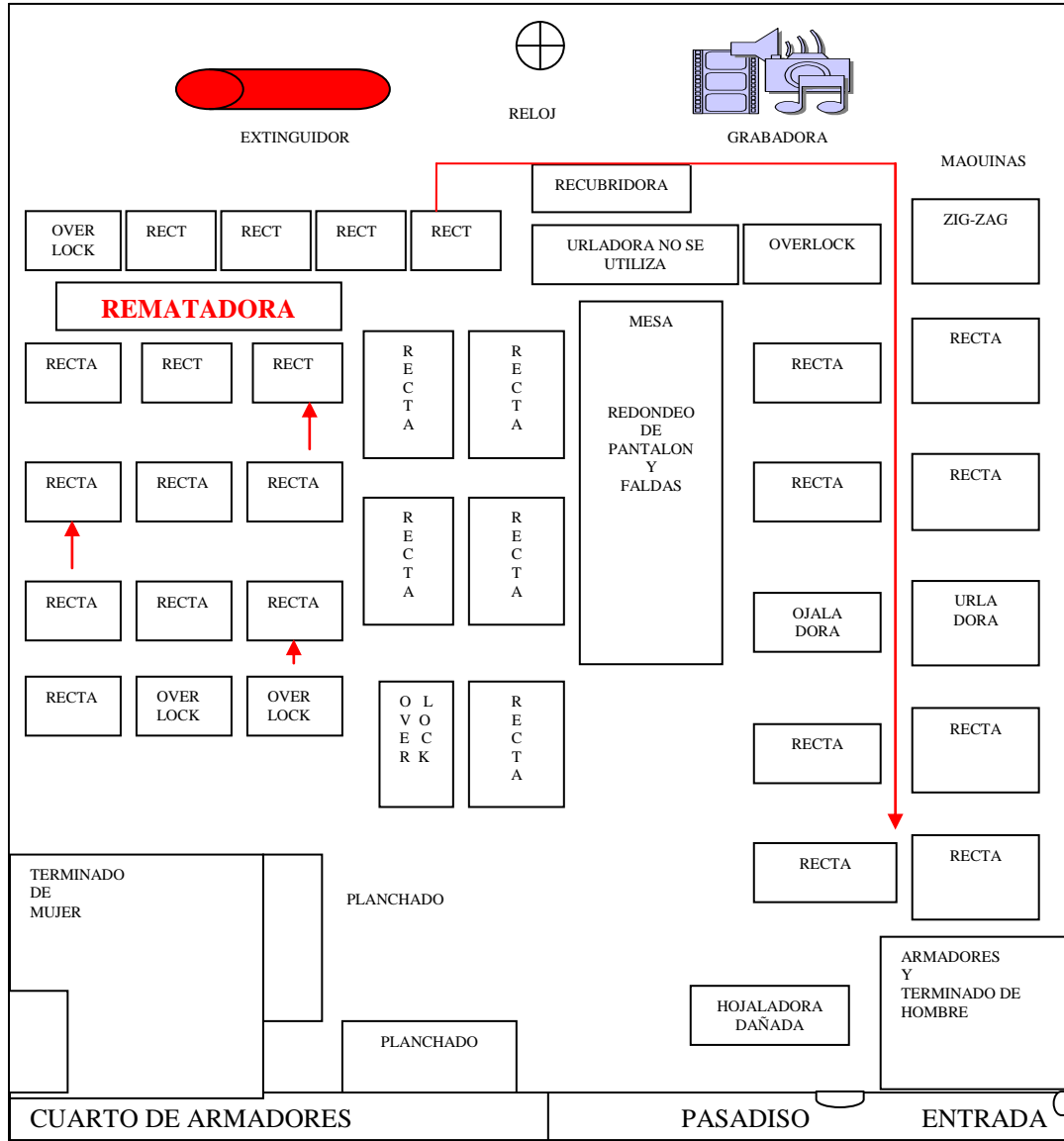
- Diseño.
- Cortado.
- Costura en recta.
- Armado.

- Etiquetado.
- Remates.
- Botones.
- Ojales.
- Cierres.
- Bastas.
- Planchado.

El control de confección de estos ternos es sigiloso, es por eso que los ternos son de buena calidad y apreciados por el público Ambateño y del centro del país.

Lay-Out de la Planta de Producción

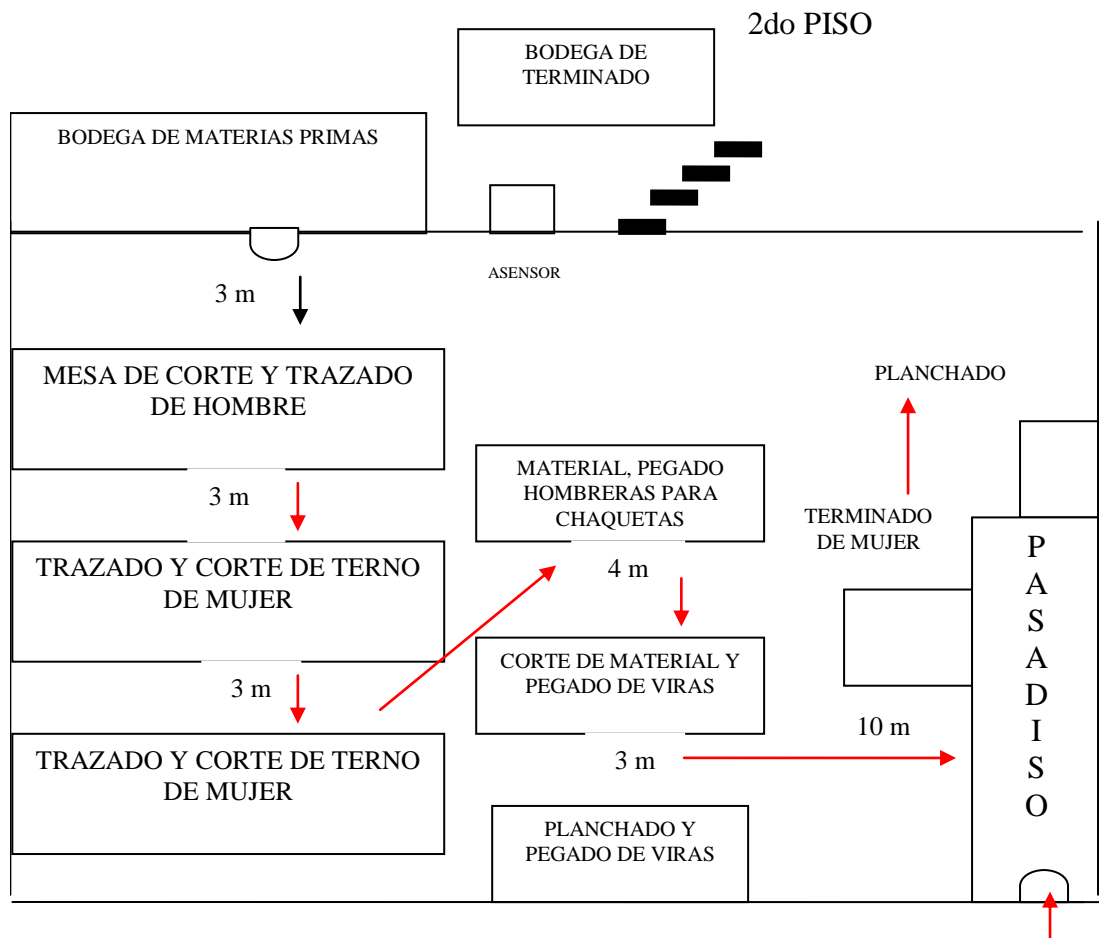
DIAGRAMA DE DISTRIBUCIÓN DE LA MAQUINARIA (Lay-Outs)



FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO POR: Iván Giovanni Armendáriz Villacrés

Taller de acabados



Puerta de ingreso y salida de mercadería

FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO POR: Iván Giovanni Armendáriz Villacrés

1.1.11.1. Productos de Confecciones Madeleine

Los productos que se fabrican en la empresa Madeleine de la ciudad de Ambato son los siguientes:

- Ternos para damas con falda, modelo cuello smoking
- Terno con pantalón modelo cuello sport
- Ternos para caballeros

1.1.11.2. Ámbito de Acción

La planta de producción se encuentra ubicada en Ficoa (Las Palmas), de la ciudad de Ambato y desde este lugar se traslada las prendas de vestir a las ciudades mencionadas anteriormente, para su distribución y venta.

1.2. Recursos

1.2.1. Recursos Humanos

Está formado por:

- 1 Gerente
- 1 Contador
- 1 Asesor Contable
- 1 supervisor de producción
- 34 Obreros
- 2 Bodegueros
- 2 Mensajeros
- 2 Cajeros
- 2 Guardias
- 9 vendedores
- 2 choferes

Total 57 personas que laboran en esta empresa, todos tienen su sueldo básico y las bonificaciones de ley.

1.2.2. Recursos Tecnológicos

- Computadora

- Servicios de Internet
- Sistema de seguridad industrial
- Sistema cerrado de Tv.

1.2.3. Recursos Materiales

La empresa cuenta con las siguientes maquinarias en la fábrica:

- 7 máquinas overlock.

Las overlock son las que sirven para hacer remates de tela de todo tipo. Se reconoce fácilmente por su aspecto de cadeneta (con todos los hilos del mismo color) al final de las prendas o en los remates interiores. Llegan a alcanzar velocidades de 8500 rpm ahorrando tiempo en la preparación del producto terminado.

- 22 rectas.

Llamada también pespuntadora, realiza costura con una o dos agujas, es la máquina más utilizada para la confección de ternos, tiene como función unir dos o más piezas por medio de una sucesión de puntadas. Esta máquina forma una columna de costura utilizando una puntada a continuación de otra, teniendo una apariencia por el derecho y por el revés. Este tipo de puntada no posee elasticidad sin embargo es la más económica en cuanto al consumo de hilo.

- 1 recubridora.

Esta máquina de costura plana sirve para dobladillar bastas y faldones, realizar costuras centradas y pespuntes, estas máquinas trabajan en pespuntes.

- 1 zigzag.

Es un punto a máquina que sirve para pulir los filos y también para decoración del terno por ejemplo en los ojales que se juntan a la tela del

pantalón. Al terminar la secuencia de formación cae una cuchilla que en forma automática realiza a la abertura para el botón.

- 7 planchas.

Las planchas sirven para alisar la ropa quitándole las arrugas y las marcas mediante el **uso del calor** para moldear los materiales y dar forma a los distintos ternos confeccionados

- 2 cortadoras circulares.

Se utiliza para ubicar marcas o guías que determinan la posición de pinzas, bolsillos, botones, etc. La misma consta de una aguja giratoria, que puede calentarse para los tejidos sintéticos, y produce un pequeño orificio que marca todas las capas de tela a cortar. Estas máquinas giran de manera continua y periférica por la calada ondulante.

- 1 cortadora vertical.

Da un corte normal a la tela, el cual el cortador tiene que operar muy lentamente al tener que seguir fielmente la línea marcada en los diseños de los ternos.

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1. Análisis Interno

2.1.1. Área de Producción

El proceso productivo de Confecciones Madeleine se realiza en series, constituyen los diferentes pasos para transformar la materia prima hasta llegar a los productos terminados

PROCESO DE CONFECCIÓN

En este proceso, se unen las piezas por medio de costuras de la tela que componen la prenda de vestir ya sea chaquetas, pantalones o faldas.

El material es cortado para obtener las piezas que conforman la prenda, estas piezas son cortadas según la forma y las dimensiones deseadas siguiendo un patrón, después son unidas a mano o a máquina según el tipo de costuras requerido por las prendas.

El proceso de confección de prendas de vestir se compone de varias etapas, en las cuales, a su vez, se desarrollan múltiples actividades.

ETAPAS DEL PROCESO DE CONFECCIÓN.

DISEÑO.

Aquí se recibe la información del mercado y es plasmada en el desarrollo de los productos, el diseño además de ser una actividad creativa, debe estar sujeta a las leyes de la moda, a las leyes del mercado, a la oferta y la demanda y a los costos de producción; posteriormente debe tener como resultado una prenda de moda capaz de ser vendida.

El diseño recibe como entrada la información de lo que el cliente necesita, de las exigencias del mercado y de las tendencias, con esta información se construye un prototipo, y paralelamente se evalúan los materiales, insumos y operaciones para el desarrollo del producto con el fin de evaluar la viabilidad del diseño e identificar posibles complicaciones durante su confección.

Una vez terminado el prototipo se hacen pruebas de diseño en las que son modeladas las prendas con el fin de conocer su comportamiento y decidir sobre su rechazo o aprobación.

Para las prendas aprobadas, se desarrolla un documento en el que se registran los materiales y accesorios utilizados con sus respectivos consumos, además de las operaciones que lleva la confección de la prenda. Este documento se conoce como la ficha técnica del producto.

Posteriormente, se hace la mordería de la prenda para cada talla aprobada tomando como referencia la talla patrón y escalando manualmente o con un Software de diseño.

CORTE.

Esta etapa es un eslabón más en la fabricación de las prendas de vestir de confecciones Madeleine.

Aquí, se obtienen las piezas componentes del producto con sus medidas, afinadas y dispuestas en paquete para pasarlas al proceso de confección.

Las entradas al proceso de corte son los moldes de diseño y la orden de producción con información del trabajo como referencia, cantidad y materiales utilizados.



Con esta información recibida, comienza la actividad de corte solicitando materia prima, procurando minimizar desperdicio de material. Seguidamente, se extiende la tela en el número de capas especificado en la orden de producción sin estirar ni dejar arrugas para finalmente proceder a cortar.




Finalmente se integran las piezas cortadas con sus complementarias, amarrándolas y formando paquetes acorde a los lotes.

CONFECCIÓN.

En esta etapa es realmente confeccionada la prenda, y consta de varias operaciones de ensamble para unir las piezas que la constituyen. Como entrada a este proceso se tienen los paquetes de las piezas resultantes de la actividad de corte. El ensamble de estas piezas se realiza siguiendo la secuencia de operaciones más adecuada según estudios realizados por el personal de producción.

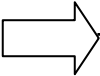
Diagrama de flujo del proceso⁴


Posee más detalles que el diagrama de bloques. Es una representación gráfica de los puntos en que los materiales entran en el proceso y de la manera como se suceden las diferentes acciones. En su elaboración se utilizan cinco símbolos internacionalmente aceptados para representar las acciones efectuadas, a saber: operación, transporte, inspección, espera y almacenaje, además de operaciones combinadas de operación e inspección:

 OPERACIÓN Significa que se está efectuando un cambio o transformación en algún componente del producto, aplicando medios mecánicos, físicos o químicos, o una combinación de ellos.

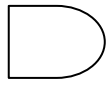
En general se dice que ocurre una operación cuando:


- A propósito se cambian las características físicas o químicas de algún componente del producto en proceso.
- Se aísla o une a otro objeto.
- Se le dispone para otra manipulación, transporte, inspección o almacenaje.
- Se da o recibe información.
- Tiene lugar un cálculo o planificación.


 TRANSPORTE Es la acción de desplazar un objeto de un lugar a otro, excepto cuando tales objetos hacen parte de una operación o os realiza el operario en el sitio de trabajo durante una operación o inspección. Generalmente ocurre cuando se lleva el objeto a una zona de espera o almacenaje.

 INSPECCIÓN Es la acción de examinar un objeto para identificarlo o verificar su calidad, características o cantidad.

⁴ CALDAS, M. (1998) “Preparación y Evaluación de Proyectos”

 ESPERA Ocurre cuando las condiciones no permiten o no exigen la realización inmediata de la acción que se tiene planeada como siguiente. Generalmente se presenta en los “cuellos de botella”. El retraso se asimila a una espera.

 ALMACENAJE Puede ser de materia prima, de productos en proceso, de subproductos, de residuos o de productos terminados.

 OPERACIÓN COMBINADA Se presenta cuando al mismo tiempo se realizan dos o mas acciones de las antes mencionadas. Su representación se hace mediante la combinación de símbolos.

CONFECCIÓN DE LA CHAQUETA

- **CORTE**

Una vez adquirida la tela es extendida en unas mesas de madera grandes, las que ayudan al obrero a trazar y cortar manualmente el material de acuerdo al modelo y tallas escogidas.

- **MÁQUINA DE COSTURA RECTA**

Luego del corte las prendas pasan a las máquinas de costura recta, aquí se cosen las distintas piezas para luego pegarlas y plancharlas, posteriormente se unen los hombros.

- **REMATES**

Es la terminación de la prenda donde se hacen:

- Ojales.
- Pegar botones señalando el punto de los ojales.
- Alzar las bastas con hurle.
- Se pega hombreras en la parte de los hombros.
- Se revisa los hilos.

- **PLANCHADO**

Se realiza con planchas a vapor, para que la prenda quede nítida, y a su vez dando las marcas que sean necesarias para dar forma a las prendas de vestir. .

CONFECCIÓN DE LA FALDA

- CORTE

Trazan el modelo de la prenda, luego es cortada y se pasa a las máquinas industriales.

- MÁQUINAS DE COSTURA RECTA

Señalan las pinzas en la cintura para dar forma, pasan en overlock las costuras del costado, la parte de atrás del cierre, planchan las pinzas, luego en estas máquinas cierran los costados.

- REMATES

- Aquí alzan las bastas con hurle.
- Se realiza el ojal y pegan el botón.
- Revisan los hilos.
- Por último pasa al planchado.

Terminada la chaqueta y la falda, se forma el terno completo según la talla.

El color y el modelo son de acuerdo a la moda actual.

En la confección de los ternos con falda se utiliza dos yardas y media de tela.

CONFECCIÓN DE LA CHAQUETA

- CORTE

La tela es extendida en unas mesas de madera grandes, las que ayudan al obrero a trazar y cortar manualmente el material de acuerdo al modelo y tallas escogidas.

- MÁQUINA DE COSTURA RECTA

Luego del corte las prendas pasan a las máquinas de costura recta, aquí se cosen las distintas piezas para luego pegarlas y plancharlas, posteriormente se unen los hombros.

- REMATES

Es la terminación de la prenda donde se hacen:

- Ojales.
- Pegar botones señalando el punto de los ojales.
- Alzar las bastas con hurle.
- Se pega hombreras en la parte de los hombros.
- Se revisa los hilos.

- PLANCHADO

Después de haber terminado con todo el proceso la chaqueta está lista para el acabado en las planchas a vapor.

CONFECCIÓN DEL PANTALÓN

- **CORTE**

Se colocan los moldes, se raya la tela, se cortan, luego se tiza los pliegues de la parte delantera y pinzas de la parte posterior.

- **MÁQUINAS DE COSTURA RECTA**

En estas máquinas se proceden armar los bolsillos, y a cerrar los costados del pantalón se arma el forro de la pretina, se colocan los ganchos.

- **REMATES**

- Se hacen los ojales.
- Se coloca el botón.
- Por último se revisan los hilos.

- **PLANCHADO**

Con el planchado se da por terminado la confección.

Para los ternos de caballeros se utilizan tres metros de tela.

- **MATERIALES UTILIZADOS**

- Pelón de la pretina.
- Cierre para el pantalón.
- Ganchos para el pantalón.
- Botones para la chaqueta.
- Hilos de acuerdo al color de la tela.
- Forro.

2.1.2. Análisis FODA

FODA (en inglés *SWOT*), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permitirá trabajar con toda la información que posea sobre un negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.⁵

2.1.2.1. Diagnóstico de la situación actual de la empresa (F.O.D.A.)

Análisis institucional

a. Capacidad directiva

- Falta coordinación entre la administración y producción.
- Se incentiva al personal de ventas mediante comisiones y al de fábrica con beneficios de ley.
- Buenas relaciones de la empresa con otras similares, Mary Carmen, Charlestong, etc.

b. Capacidad competitiva.

- La empresa “MADELEINE”, posee una marca patentada para los ternos de hombre, mujer y otras que se fabrican bajo pedido.
- Las materias primas utilizadas en la fabricación de prendas es de buena calidad.
- Ausencia de planes de marketing.
- La ubicación del almacén no es estratégica.
- No existe publicidad radial ni televisiva.
- No se participa en expo-ferias dentro ni fuera de la ciudad.
- Tiene dos sucursales de ventas en Quito.
- Innovación permanente en diseño de prendas.
- Costos de producción moderados al alcance de los clientes.
- También se vende ropa de informal.
- Descuentos en días festivos.

⁵ <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia7mercadeo/mk16.htm>

- Demora en abastecimiento de materiales de 15 días.
- Costos de producción moderados al alcance de los consumidores.
- Creaciones “MADELEINE” no son importadores.
- No se realiza estratificación de clientes.
- Servicio post-venta.

c. Capacidad financiera

- Crédito a clientes hasta tres meses dependiendo del monto.
- No existen compromisos con entidades financieras.
- Se realizan importaciones en sociedad con Meritan, Casa Moneda, Casa Aidita y otras, con crédito sobre la mercadería de 90 días.

d. Capacidad tecnológica

- Inexistencia de monitoreo en el almacén y en la planta de producción.
- Cuarto de planchado sin buena ventilación.
- Función de seguridad industrial afectada por la inexistencia de extinguidores y la exposición de tomacorrientes al aire.
- Inexistencia de diagramas de procesos, ni de recorrido.
- Maquinaria no renovada.
- Inexistencia de programas de mantenimiento de la maquinaria.
- Inexistencia de un estudio de tiempos y movimientos.
- La automatización es mínima.
- No existe personal calificado para la supervisión de la producción.

e. Capacidad del talento humano

- No se evalúa el desempeño laboral.
 - Buenas relaciones de la gerencia con el personal.
 - Buen ambiente de trabajo dentro de la fábrica y en el almacén.
 - Excelente servicio de atención al cliente.
 - Buena experiencia de sastre y armadoras.
- Diseño de prendas a cargo de la gerencia.

Análisis del entorno

a. Factores económicos

- Políticas socio-económicas del gobierno.
- Créditos de instituciones financieras con intereses prohibitivos.
- Importación de prendas a bajos precios.
- Competencia desleal y abundante en el sector de las prendas de vestir.
- Inexistencia de convenios entre el Ecuador y los países industrializados.

b. Factores sociales

- Existencia de convenios con Instituciones educativas, Hospitales, Municipios, UNE.
- Paros que obstruyen las carreteras y dañan las unidades de transporte.
- Migración de la fuerza laboral.

c. Factores tecnológicos

- Facilidad para proveerse de materiales de buena calidad.
- Maquinaria de baja tecnología en el País.
- Después de tabular y analizar los datos precedentes sobre los cuales enfocar el estudio se pudo notar que las suposiciones iniciales fueron reales, tales consideraciones se detallan en el siguiente cuadro:

DEBILIDADES DETECTADAS EN CONFECCIONES MADELEINE
<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de planes de marketing
<ul style="list-style-type: none"> • Falta coordinación entre producción y administración
<ul style="list-style-type: none"> • Función de seguridad industrial afectada por la inexistencia de extinguidores y la exposición de tomacorrientes al aire.
<ul style="list-style-type: none"> • No existe publicidad radial ni televisiva
<ul style="list-style-type: none"> • Cuarto de planchado sin buena ventilación
<ul style="list-style-type: none"> • Demora en abastecimiento de materiales de 15 días
<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de diagramas de procesos y recorrido
<ul style="list-style-type: none"> • No existe estudio de tiempos y movimientos
<ul style="list-style-type: none"> • La automatización es mínima
<ul style="list-style-type: none"> • No existen programas de producción
<ul style="list-style-type: none"> • No se evalúa el desempeño laboral

FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO POR: Iván Giovanni Armendáriz Villacrés

AMENAZAS
Políticas socio-económicas del gobierno
Inexistencia de convenios entre el Ecuador y los países industrializados en ésta rama de la industria
Maquinaria de baja tecnología

FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO POR: Iván Giovanni Armendáriz Villacrés

2.2. Análisis Externo

2.2.1. Influencias macroeconómicas

Define los elementos del ambiente externo que afectan el clima en el que se desarrollan las actividades Confecciones Madeleine pero no tiene influencia directa con ella, tiene que ver fundamentalmente con la situación del país, de la región y del mundo en cuanto a lo político, económico, social y tecnológico.

2.2.1.1. Factor Político

El ambiente político se refiere a la dirección, organización y ejercicio de la autoridad para conducir a la sociedad al logro de sus objetivos.

Es importante subrayar la historia reciente de la política ecuatoriana. Entre 1996 y 2006 pasaron por el Palacio de Carondelet siete gobiernos diferentes. En un intervalo de apenas diez años, se contabilizaron tres golpes de estado contra Abdalá Bucaram, Jamil Mahuad y Lucio Gutiérrez, removidos por movilizaciones populares o por la intervención de las Fuerzas Armadas o por las dos.

Después de esta crisis se vio un triunfo contundente de quien fuera Ministro de Finanzas en el gobierno del Dr. Gustavo Noboa. El economista Rafael Correa asumió el cargo de Presidente Constitucional de la República del Ecuador en el año 2007 con la idea de fortalecer el rol del estado con políticas desarrollistas sin modificar el sistema cambiario del país.

El Presidente de la República señaló que en su mandato dedicará “básicamente, a la producción y a los sectores estratégicos”.

NUEVA CONSTITUCIÓN

La propuesta de elaboración de una nueva Constitución, se la realizó mediante la creación de una Asamblea Constituyente, la misma que se instaló en el 30 de noviembre del 2007 en Montecristi, integrada por 130 asambleístas.

La nueva Constitución es sometida a consulta popular, el 28 de septiembre de 2008, es aprobada con el 63,93% de votos, a pesar de la alta aceptación, respecto a la convocatoria para la conformación de la Asamblea Constituyente,

que obtuvo un 81,92%, la aprobación de la Constitución le significó un 17,79% menos de votación al gobierno.

La visión del gobierno de Rafael Correa se resume así:

Desarrollo interno, inclusión social y competitividad real.

Donde el estado garantiza la universalidad de los servicios públicos de educación y salud, el acceso a la vivienda, el trabajo productivo y reproductivo, el empleo digno para todas y todos, el respeto a los territorios y sociedades indígenas en aislamiento voluntario, y un ambiente sano y sostenible.

Relaciones internacionales soberanas e inserción inteligente y activa en el mercado mundial

Donde el desarrollo endógeno requiere una política exterior soberana ejercida mediante políticas internacionales comerciales y financieras pragmáticas, de apoyo al desarrollo territorial armónico del país. Para el Ecuador son prioritarias las negociaciones internacionales en temas de medio ambiente y cambio climático, la necesidad de negociar compensaciones con los países industrializados debido a los efectos causados en el ambiente, el establecimiento de mecanismos globales para el pago de la deuda ecológica y el fomento de una visión responsable de alcance mundial para la gestión de los recursos hídricos, con base en convenios y acuerdos regionales y mundiales.

Integración territorial y desarrollo rural

Donde el desafío del desarrollo territorial es procurar un avance equilibrado y sostenible de todas las regiones del país, para mejorar las condiciones de vida de toda la población, redistribuir la riqueza y potenciar la construcción de ciudadanía, marco general de referencia de las decisiones y acciones con efectos territoriales importantes de las instancias públicas y de la ciudadanía. Se basa en los principios de coordinación, concurrencia, complementariedad, subsidiariedad, descentralización y productividad.

Sustentabilidad del patrimonio natural

Donde el objetivo del desarrollo –el mejoramiento continuo de la calidad de vida– implica respetar el patrimonio natural, gestionar estratégicamente los recursos naturales y mejorar la planificación ambiental de los centros urbanos.

Estado con capacidades efectivas de planificación, regulación y gestión

Donde el desarrollo equilibrado e inclusivo del Ecuador demanda un estado con un régimen equitativo de competencias territoriales capaz de construir un sistema en el que la organización del territorio se complemente con los procesos económicos, sociales y ambientales planificados para un horizonte de largo plazo.

Democratización económica y protagonismo social

Donde las necesidades y demandas de la ciudadanía orientan el desenvolvimiento del Estado y del mercado para alcanzar los objetivos del desarrollo humano. La sociedad civil organizada debe encauzar las actividades económicas y la distribución, uso y control de los bienes y servicios públicos. Esto demanda canales institucionales que permitan a las asociaciones y a los individuos incrementar su protagonismo y poder de decisión sobre los procesos políticos y sobre los criterios para orientar la producción y la distribución de la riqueza social. Lo que marca distancias con los modelos estatistas y libre-cambistas de crecimiento y desarrollo humano.

Garantía de Derechos

Donde el estado ecuatoriano promueve el ejercicio de la plena ciudadanía, entendida como la garantía integral de los derechos civiles, políticos, económicos, sociales, culturales y colectivos, así como la pertenencia a una comunidad política y la exigencia de responsabilidades ciudadanas.

ANÁLISIS

Esta inestabilidad gubernamental es una amenaza para todas las empresas, así como para la economía e imagen del Ecuador en general, debido a la falta de credibilidad del gobierno que se supone es el eje principal del país, no existe confianza por parte de todos los ecuatorianos y mucho más por parte de

extranjeros, lo que ocasiona que no pueden incorporar, proyectos de inversión que den trabajo a más gente, consecuentemente no existe mayor flujo de efectivos, el poder adquisitivo, de las personas es menor lo que ocasiona que éstas no puedan consumir productos de Confecciones Madeleine.

2.2.1.2. Factor Económico

El Sistema Financiero comprende los bancos privados, las cooperativas de ahorro y crédito, sociedades financieras, mutualista, tarjetas de crédito, compañías de seguros, bolsas de valores, el Banco Central, las inversiones de IESS, la banca pública de desarrollo, y a las instituciones que regulan y controlan al sector.

La importancia del Sistema Financiero puede comprenderse cuando se visualiza sus transacciones, en conjunto, alcanzaron en el 2008, el 49,25% del Producto Interno Bruto de ese año él Sistema Financiero esta regulado por la Constitución Política del Estado, por la Ley General de Instituciones Financieras, por la Ley de Reordenamiento de las Finanzas Públicas que crean la Agencia de Garantía de Depósito, la Ley de Mercado de Valores, la Ley de Régimen Monetario, entre otras.

El Sistema Financiero posibilita la vinculación de los procesos de ahorro – inversión nacional y forma parte fundamental de la política económica del país por intermedio de la política monetaria y la política crediticia. Desde que el Ecuador entró en la dolarización, se perdió la capacidad de emitir moneda y, por consiguiente, también la política monetaria.

PRODUCTO INTERNO BRUTO

“El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. El PIB es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio. Este indicador es un reflejo de la competitividad de las empresas”⁶.

⁶ Palazuelos, E., La Globalización Financiera, 1998, Pág.68

“Es el valor de mercado de todos los bienes y servicios finales producidos en una nación durante un periodo, generalmente de un año. Por tanto, el PIB excluye la producción de las empresas en el extranjero.”⁷

ANÁLISIS

El PIB es un indicador económico clave que depende de las medidas económicas adoptadas por el gobierno de turno, puesto que dichas medidas son las que motivan al dinamismo o deterioro de las industrias y empresas que operan en el País.

Confecciones Madeleine puede valerse del PIB para tener una visión clara sobre la evolución de la producción en el País, de un periodo determinado para prever y enrumbar sus decisiones organizacionales.

INFLACIÓN

“La inflación es un aumento del nivel general (promedio) de precios de los bienes y servicios en la economía. La inflación es lo contrario de la deflación”.⁸

La inflación provoca una permanente alza de los precios, los salarios no guardan correspondencia con los costos de una canasta básica, la diferencia entre una y otra produce restricción

⁷ Fundamentos de Economía, Irvin B. Tucker, tercera edición, Pág. 236

⁸ Fundamentos de Economía, Irvin B. Tucker, tercera edición, Pág. 282

INFLACIÓN

FECHA	VALOR
Julio-31-2010	3.40 %
Junio-30-2010	3.30 %
Mayo-31-2010	3.24 %
Abril-30-2010	3.21 %
Marzo-31-2010	3.35 %
Febrero-28-2010	4.31 %
Enero-31-2010	4.44 %
Diciembre-31-2009	4.31 %
Noviembre-30-2009	4.02 %
Octubre-31-2009	3.50 %
Septiembre-30-2009	3.29 %
Agosto-31-2009	3.33 %
Julio-31-2009	3.85 %
Junio-30-2009	4.54 %
Mayo-31-2009	5.41 %
Abril-30-2009	6.52 %
Marzo-31-2009	7.44 %
Febrero-28-2009	7.85 %
Enero-31-2009	8.36 %
Diciembre-31-2008	8.83 %
Noviembre-30-2008	9.13 %
Octubre-31-2008	9.85 %
Septiembre-30-2008	9.97 %
Agosto-31-2008	10.02 %

FUENTE: Banco Central del Ecuador
ELABORADO POR: Giovanni Armendáriz

ANÁLISIS

La inflación es una variable que afecta directamente en la fijación de precios de insumos que demanda el sector industrial en lo que se refiere a confecciones. Cuando disminuye la inflación da lugar a que los precios de dichos insumos se estabilicen. Además mejora el poder adquisitivo tanto del oferente como del demandante.

El porcentaje de la inflación a partir de la dolarización se encuentra estable por lo que se constituye en una ventaja para Confecciones Madeleine.

TASAS DE INTERÉS

La relación del Sistema Financiero con la inversión, y a través de esta con el empleo, los ingresos y el consumo nacional, se establece a través de la tasa de interés. Las tasas de interés pueden ser de colocación (tasas activas), o de captación (tasas pasivas). El diferencial se denomina Spreads y constituye la base de rentabilidad financiera del Sistema Financiero. Los bancos y sociedades financieras tienen que tomar decisiones sobre los depósitos que pueden ser a corto plazo o largo plazo, y los créditos que pueden ser a la producción, a la vivienda o al consumo. Estas decisiones sobre el crédito se denominan "arbitraje". De hecho, desde marzo de 1983 cuando se suscribió la primera carta de Intención con el Fondo Monetario Internacional, hasta febrero de 2003 cuando se firmó la última Carta de Intención con el FMI, durante el gobierno de Lucio Gutiérrez, constaban en todas estas Cartas de Intención, la obligación del país de incrementar las tasas de interés y desregular las actividades del sector financiero, para que sean los propios mecanismos de autorregulación de mercados los que generen la eficiencia del sector financiero.

TASA ACTIVA	
FECHA	VALOR
Agosto-31-2010	9.04 %
Julio-31-2010	8.99 %
Junio-30-2010	9.02 %
Mayo-31-2010	9.11 %
Abril-30-2010	9.12 %
Marzo-31-2010	9.21 %
Febrero-28-2010	9.10 %
Enero-31-2010	9.13 %
Diciembre-31-2009	9.19 %
Noviembre-30-2009	9.19 %
Octubre-31-2009	9.19 %
Septiembre-30-2009	9.15 %
Agosto-31-2009	9.15 %
Julio-31-2009	9.22 %
Junio-30-2009	9.24 %
Mayo-31-2009	9.26 %
Abril-30-2009	9.24 %
Marzo-31-2009	9.24 %
Febrero-28-2009	9.21 %
Febrero-28-2009	9.21 %
Enero-31-2009	9.16 %
Diciembre-31-2008	9.14 %
Diciembre-31-2008	9.14 %
Noviembre-30-2008	9.18 %

FUENTE: Banco Central del Ecuador
 ELABORADO POR: Giovanni Armendáriz

ANÁLISIS

Las tasas de interés, de su parte, contribuyen a formar parte de los costos para una empresa y, en consecuencia, permite adoptar decisiones con respecto a los volúmenes de inversión y empleo. Si la tasa de interés activa se incrementa, también se incrementa los costos en la empresa y esto se traduce en una disminución de la inversión y el empleo.

Esta tasa de interés, se convierte en una barrera, ya que la compañía necesita de préstamos por entidades bancarias para poder trabajar, y cuando este indicador aumenta considerablemente la empresa tendrá que desembolsar más dinero por el pago de los intereses.

Para sustentar y fortalecer la producción Confecciones Madeleine se requiere de créditos con intereses asequibles, razón por la cual la tendencia de esta variable beneficia a las actividades de confecciones.

TASA PASIVA	
FECHA	VALOR
Agosto-31-2010	4.25 %
Julio-31-2010	4.39 %
Junio-30-2010	4.40 %
Mayo-31-2010	4.57 %
Abril-30-2010	4.86 %
Marzo-31-2010	4.87 %
Febrero-28-2010	5.16 %
Enero-31-2010	5.24 %
Diciembre-31-2009	5.24 %
Noviembre-30-2009	5.44 %
Octubre-31-2009	5.44 %
Septiembre-30-2009	5.57 %
Agosto-31-2009	5.56 %
Julio-31-2009	5.59 %
Junio-30-2009	5.63 %
Mayo-31-2009	5.42 %
Abril-30-2009	5.35 %
Marzo-31-2009	5.31 %
Febrero-28-2009	5.19 %
Enero-31-2009	5.10 %
Diciembre-31-2008	5.09 %
Noviembre-30-2008	5.14 %
Octubre-31-2008	5.08 %
Septiembre-30-2008	5.29 %

FUENTE: Banco Central del Ecuador
ELABORADO POR: Giovanni Armendáriz

ANÁLISIS

Este factor se podría mencionar que es favorable para MADELEINE, pues es la tasa de interés que el banco otorga por los depósitos diarios efectuados por las ventas.

2.2.1.3. Factor Social

Es necesario satisfacer las demandas sociales a través de eficacia, eficiencia y productividad, entregando bienes y servicios de alta calidad que promueven al desarrollo humano.

El Estado está en la obligación de reconocer los deberes que tienen para con su pueblo, debe promover la igualdad social imponiendo prácticas éticas de respeto a sí mismo y a los ciudadanos proporcionando condiciones de trabajo y vida justa.

CANASTA FAMILIAR

El costo de la canasta familiar sirve para determinar el Índice de Precios al Consumidor a través del cual se mide la inflación. La canasta familiar tiene los componentes de alimentación, vivienda, educación, salud, indumentaria y gastos varios que realizan los hogares. El Instituto de Estadística y Censos, INEC, es la entidad que mide el comportamiento de los precios de la canasta familiar y establece, en consecuencia, los niveles de la inflación. El INEC cambio a inicios de la presente década la forma de medición de la canasta familiar cuando la calculó para cuatro miembros, cuando anteriormente se la calculaba para cinco miembros como promedio de una familia típica. El INEC también asume que más de una persona trabaja por hogar a los que ha denominado como “perceptores de ingresos”. El índice de perceptores de ingresos calculados por el INEC es de 1,7 personas por familia.

ANÁLISIS

Se podría considerar este factor como una ventaja, pues en la canasta básica además de alimentación, salud, vivienda, educación esta la vestimenta, lo que representa que las personas tiene destinado un valor para la adquisición de ropa que es el principal rol de MADELEINE.

INDICE DE POBREZA

La otra cara de la medalla de los grupos económicos – financieros y bancarios – financieros, esta en la pobreza y en la injusta e inequitativa distribución del ingreso. Existen dos métodos para medir la pobreza en una sociedad o país. El Banco Mundial ha establecido al efecto un promedio de dos dólares diarios por persona para la medición de la pobreza por ingreso económico y consumo.

En términos de ingreso-gastos, en el Ecuador ha experimentado un proceso decreciente desde la dolarización de la economía, cuando la pobreza a inicios del año 2000 alcanzaba cerca de un 80% del total de la población, y a fines del año 2008 se situaba en un 34% del total de la población. Se asume que el fenómeno de la migración conjuntamente con el envió de remesas de migrantes,

contribuyeron de alguna manera al alivio de la pobreza. Constan también los programas de asistencia social del gobierno y, entre ellos, el Bono de Desarrollo Humano, que a mediados de 2009 se situaba en 35 USD, con aproximadamente 800 mil receptores directos del Bono.

La pobreza tiene relación directa con los niveles de empleo, de ingresos y de costo de la canasta familiar.

ANÁLISIS

Nuestro País ha ido reduciendo el nivel de competitividad de sus empresas y comercios durante largos años, ese efecto se atribuye a que la mayoría de su población vive en condiciones de pobreza y otra parte en condiciones de extrema pobreza.

Confecciones Madeleine ofrece productos de calidad, con precios relativamente accesibles pero que lamentablemente no puede estar al alcance de toda la población

2.2.1.4. Factor Tecnológico

INTERNET Y SOFTWARE

El internet es una herramienta muy importante para la empresa. Es la herramienta del futuro, y para una empresa estar en contacto con Internet es estar en contacto con el resto del mundo.

Internet le da un aspecto innovador a la empresa. Lo que la llevará a ser más competitiva frente a sus competidores más tradicionales. Ya que está demostrado que son aquellas empresas más innovadoras las que obtienen mejores cuotas de mercado.

La implementación de software aplicable a la industria láctea mejorará su eficiencia y eficacia y le da un valor agregado que está en permitirle a las empresas el acceso en forma muy rápida a tecnologías de la información y la comunicación para generar ventajas competitivas.

ANÁLISIS

Un factor que ha incidido en el retraso tecnológico del Ecuador es la actitud consumista de las empresas productivas, es decir, no se realiza investigación de procesos y procedimientos que permitan crear tecnología.

Los avances tecnológicos que Confecciones Madeleine pondrá en ejecución para todo lo concerniente a la tecnología de comunicación, son esenciales para todas aquellas actividades que se llevan a cabo dentro de la organización a través de sistemas de información, y el uso de sistemas operativos para el registro y actualización de datos, en definitiva el avance en la sofisticación de los equipos de comunicación y software interactivo, puede ser una oportunidad explotable en un corto tiempo para la empresa.

2.2.1.5. Factor Legal

LEY TRIBUTARIA

A consecuencia de la potestad tributaria, el Estado dicta leyes y normas en el orden tributario; leyes en las cuales se establece el presupuesto del hecho imponible del cual se deriva la obligación tributaria. La ley tributaria crea la obligación tributaria, esta ley contiene mandatos indeterminados, por lo que es necesario que ésta se particularice en las personas, en los sujetos pasivos de la imposición. Entre el sujeto activo y el sujeto pasivo, se establece un nexo con pretensión de algo, a un objeto de la imposición que debe ser determinado; y si consideramos que giramos en torno a un orden monetario, es indispensable que la obligación tributaria se traduzca en expresiones monetarias. Comporta en definitiva la realización de varios actos, estos actos de determinación de los tributos son siempre actos de la Administración; y pueden constituir en actos de sencilla ejecución o de variada ejecución, para los cuales se precisa una serie de conocimientos, es decir, estamos frente a una actividad de la Administración Tributaria, preestablecida en la Ley y cuyo objetivo es determinar la existencia y la cuantía del crédito fiscal.

LEY DE COMPAÑÍAS

Las compañías nacionales y las sucursales de compañías u otras empresas extranjeras organizadas como personas jurídicas, y las asociaciones que éstas formen cuyos activos excedan del monto que fije por Resolución la Superintendencia de Compañías monto que no podrá ser inferior a cien millones de sucres, deberán contar con informe anual de auditoría externa sobre sus estados financieros. Tales estados financieros auditados se presentarán obligatoriamente para solicitar créditos a las instituciones que forman parte del sistema financiero ecuatoriano, negociar sus acciones y obligaciones en Bolsa, solicitar los beneficios de las Leyes de Fomento, intervenir en Concursos Públicos de Precios, de Ofertas y de Licitaciones, suscripción de contratos con el Estado y declaración del impuesto a la renta.

Las personas naturales o jurídicas que ejerzan la Auditoría, para fines de esta Ley, deberán ser calificadas por la Superintendencia de Compañías y constar en el Registro correspondiente que llevará la Superintendencia, de conformidad con la Resolución que expida.

El Superintendente de Compañías podrá disponer excepcionalmente que una compañía con activos inferiores a los establecidos en el inciso primero, pero superiores a los cuarenta millones de sucres, someta sus estados financieros a Auditoría externa, cuando existan dudas fundadas sobre su realidad financiera, a base de un informe previo de inspección que justifique tal Auditoría o a solicitud de los comisarios de la compañía.

ANALISIS

Además debe cumplir las obligaciones establecidas en la Ley de Régimen Tributario y su respectivo reglamento, como contribuyente del Impuesto a la Renta, el Impuesto al valor Agregado (IVA) y las retenciones pertinentes; y realizar las declaraciones de dichos impuestos en los plazos establecidos.

La empresa está sujeta a la de Ley de Seguridad Social que protege al afiliado y al empleador mediante programas de prevención de los riesgos derivados del trabajo, y acciones de reparación de los daños derivados de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, incluida la rehabilitación física y mental y la reinserción laboral.

La legislación es una barrera para Confecciones Madeleine ya que son demasiados los impuestos que cobra el Estado limitando a las empresas en su trabajo y con el ingreso de tanto dinero no se ven obras del Estado en el país.

2.2.2. Influencias micro-ambientales

2.2.2.1. Clientes

1. Convenios con instituciones como son:

- Hospital de Ambato.
- Inleche.
- Colegio Ambato.
- Colegio Neptalí Sancho.
- Colegio Atahualpa.
- Colegio Jorge Álvarez.
- Colegio Luis A. Martínez.
- Repuestos Diesel.
- Distribuidora el Prado.
- Instituto Pelileo.
- Confimoda.
- Hospital de Baños.
- Centro de Rehabilitación Social.
- Centro de Rehabilitación de menores y Radio Ambato.
- Estos convenios se realizan por medio de contratos por un año.

- Al por mayor tiene un 30% de descuento del precio de venta.
- Al por menor tiene un 5% de descuento del precio de venta.
- Ofrecer al cliente ternos sin falla de fabricación.

2.2.2.2. Proveedores

TELAS

La tela es importada en bruto desde Quito y Guayaquil, sus proveedores son:

Indulana	Quito
Dasun	Quito
Torugri	Quito
Elbarato	Guayaquil
Casa Aidit	Guayaquil

HILOS

Importadora F.M desde Quito.

CIERRES

Importadora Toscana desde Quito.

BOTONES-HOMBRERAS

Manuel Abedrado Ambato.

ARMADORES

Fermacol Ambato.

2.2.2.3. Competencia

La principal competencia en la fabricación y venta de prendas de vestir (en ropa elegante), para la empresa Madeleine en todo en país son los siguientes almacenes:

- Trajes Hidalgo
- Casa Cordova
- Picadilly
- Charlestong
- Maricarmen
- Secrets
- Etafashion
- Casa Fanny
- Josephine
- Boutique Velanti
- Caltex

CAPITULO III

3. MARCO TEÓRICO

3.1. Generalidades

3.1.1. Auditoría Operativa

3.1.1.1. Definición

Es la investigación, consulta, revisión, verificación, comprobación y evidencia aplicada a la Empresa. Es el examen realizado por el personal cualificado e independiente de acuerdo con Normas de Contabilidad; con el fin de esperar una opinión que muestre lo acontecido en el negocio; requisito fundamental es la independencia.

Concepto de Auditoría Operativa:

Es la valoración independiente de todas las operaciones de una Empresa, en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo. Políticas y procedimientos aceptables; si se siguen las normas establecidas si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica y si los objetivos de la Organización se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la Empresa. ⁹

Objetivo o propósito:

La Auditoría Operativa formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva, desarrolla la habilidad para identificar las causas operacionales posteriores y explican síntomas adversos evidente en la eficiente administración.

El Objetivo de la Auditoría Operativa es:

- ✓ Identificar las áreas de reducción de Costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.
- ✓ Determinar la razonabilidad de la política y normas que se dan en la Empresa.

⁹ GUAJARDO CANTÚ Gerardo, Contabilidad Financiera, Ed.Macgraw-hill, México, 1998, Pp 613.

- ✓ Revisar la financiación de las adquisiciones para determinar si afectan la cantidad, calidad y las clases de compras si se hubiesen realizado.
- ✓ La Auditoría Operativa determina si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva.

Orientación:

En la Auditoría Operativa la información está dirigida hacia el aspecto administrativo, es decir hacia todas las operaciones de la Empresa en el presente con proyección al futuro y retrospección al pasado cercano.¹⁰

Al realizar una Auditoría Operativa con frecuencia se observan condiciones deficientes las cuales muchas veces son inevitables. Pero mostrando la razón defectuosa y así obtener efectos que beneficien a la organización, no solo al presente sino también al futuro.

Medición:

El examen y evaluación en una Auditoría Operativa se indica que se han efectuado de acuerdo con los principios y normas de Administración y los requerimientos propios de la naturaleza de las actividades, áreas, sistemas, etc.

Los Auditores actuales tienen muchas técnicas sofisticadas para ayudar a los directores. Las técnicas de desarrollo de las operaciones, el proceso electrónico de datos, la inferencia estadística y la medición del trabajo indirecto son solo algunas, según sea la amplitud con la que se demuestre a la dirección la habilidad de los Auditores para realizar un servicio en cualquier sector de la Empresa, será mayor la aceptación que tendrán por parte de la dirección y podrán mejorar su estatus en la Empresa y en la profesión.

El Auditor puede aplicar además técnicas de análisis financiero a las estadísticas operativas que podrían sugerir áreas, problemas o condiciones que ejercen influencia sobre un rendimiento desfavorable de las inversiones operativas.

¹⁰ MONTGOMERY Roberth H., Auditoría Montgomery, Ed.Limusa, México, 1999, Pp 1006.

3.1.1.2. OBJETIVOS

Dentro del campo de acción de la Auditoría Operativa tenemos los siguientes objetivos:

- 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 los métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos.

3.1.1.3. ALCANCE

La operativa examina las prácticas de gestión. Los criterios de evaluación de la gestión han de diseñarse para cada caso específico, pudiéndose extender a casos similares.

En la operativa, el desarrollo concreto de un programa de trabajo depende de las circunstancias particulares de cada entidad. Sin embargo, se señalan a continuación los enfoques que se le pueden dar al trabajo, dentro de un plan general, en las áreas principales que conforman una entidad:

Auditoría de la gestión global

- Evaluación de la posición competitiva.
- Evaluación de la estructura organizativa.
- Balance social.
- Evaluación del proceso de la dirección estratégica.
- Evaluación de los cuatro directivos.

Auditoría de gestión del sistema financiero:

- Capital de trabajo
- Inversiones

- Financiación a largo plazo
- Planeación financiera
- Área internacional

Auditoría de gestión del sistema de producción

- *Diseño del sistema*
- *Programación de la producción*
- *Control de calidad*
- *Almacén e inventarios*
- *Productividad técnica y económica*
- *Diseño y desarrollo de productos.*

3.2. FASES DE AUDITORÍA

En la ejecución de la Auditoría Operativa se establece la aplicación de diferentes metodologías complementarias, las cuales permiten la cuantificación de análisis financiero, excedentes de productividad, indicadores de gestión y de resultados.

3.2.1. PLANIFICACIÓN

“Esta etapa se enfoca en obtener un conocimiento general de la empresa y de los componentes a ser auditados como marco legal, antecedentes, organización, operaciones, autoridades, responsabilidad, propósito, financiamiento”.¹¹

Así mismo se determina los procedimientos a seguir para la ejecución del control de gestión como la cobertura, el periodo de análisis y la elaboración de los papeles de trabajo en los que se reclasificará la información financiera.

3.2.1.1. PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

Esta fase se realiza con el objeto de efectuar un diagnóstico primario sobre la entidad o el segmento objeto de auditoría, sus operaciones y aspectos generales del contexto en el que desempeña su actividad. Este conocimiento

¹¹ www.cge.gov.ec

comprende la selección, clasificación y análisis de datos obtenidos de diversas fuentes de información.

Las fuentes de información para llevar a cabo el planeamiento pueden ser entre otras las siguientes:

- Conocimiento directo mediante la realización de las entrevistas, observaciones.
- Reglamentos internos.
- Estadística.
- Información presupuestal.

3.2.1.2. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

La planificación específica es una herramienta utilizada para obtener información adicional de la estructura de control interno, así como también para evaluar y calificar los riesgos, así como para seleccionar los procedimientos sustantivos de Auditoría.

Para realizar una planificación estratégica excelente debe seguirse los siguientes pasos:

- a. Considerar el objetivo de la Auditoría y el reporte de la planificación preliminar para determinar los componentes a ser evaluados.
- b. Recopilar información adicional de acuerdo con las instrucciones establecidas en la planificación preliminar.
- c. Evaluar la estructura de control interno del ente o área a examinar
- d. Calificar los factores específicos de riesgo y definir el enfoque de la Auditoría, considerando los sistemas de información computarizados.
- e. Seleccionar los procedimientos de Auditoría derivados de los resultados obtenidos en la evaluación de la estructura de control interno.
- f. Considerar los procedimientos de Auditoría exigidos por la naturaleza de las actividades a ser evaluadas.

3.2.2.1. Definición de control interno

“El control interno es el proceso efectuado por la junta directiva de la empresa, la gerencia y demás personal, diseñado para proporcionar una seguridad razonable relacionada con el logro de los objetivos en las categorías de:

1. Efectividad y eficiencia de las organizaciones
2. Confiabilidad de la presentación de los estados financieros
3. Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables”¹²

Por lo tanto control interno es un proceso que integra todas las áreas de la empresa para permitir la efectividad y eficiencia de las operaciones al obtener estados financieros, tomando en cuenta el aspecto legal interno y externo al que la entidad se rige.

3.2.2.2. Elementos de Control Interno

Los componentes pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para medir el control interno y determinar su efectividad. Para operar la estructura de control interno se requiere de los siguientes componentes:

3.2.2.2.1 AMBIENTE DE CONTROL INTERNO

Se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e inflencie las tareas del personal con respecto al control de sus actividades. El ambiente de control tiene gran influencia en la forma en que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y estiman los riesgos. Igualmente, tiene relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo.

Los elementos que conforman el ambiente interno de control son los siguientes:

- Integridad y valores éticos;
- Autoridad y responsabilidad;
- Estructura organizacional; y
- Políticas de personal;

¹² ALVIN, Arens, Auditoría Un enfoque integral, editorial Pearson, 2007, Pág. 48

3.2.2.2 EVALUACIÓN DEL RIESGO

El riesgo se define como la probabilidad de que un evento o acción afecte adversamente a la entidad. Su evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con la elaboración de estados financieros y que pueden incidir en el logro de los objetivos del control interno en la entidad. Estos riesgos incluyen eventos o circunstancias que pueden afectar el registro, procesamiento y reporte de información financiera, así como las representaciones de la gerencia en los estados financieros.

Los elementos que forman parte de la evaluación del riesgo son:

- Los objetivos deben ser establecidos y comunicados;
- Identificación de los riesgos internos y externos;
- Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento; y,
- Evaluación del medio ambiente interno y externo

3.2.2.3 ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

Los elementos conformantes de las actividades de control gerencial son:

- Políticas para el logro de objetivos;
- Coordinación entre las dependencias de la entidad; y,
- Diseño de las actividades de control

3.2.2.4 SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Está constituido por los métodos y registros establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema afecta la capacidad de la gerencia para adoptar

decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y elaborar informes financieros confiables.

Los elementos que conforman el sistema de información son:

- Identificación de información suficiente
- Información suficiente y relevante debe ser identificada y comunicada en forma oportuna para permitir al personal ejecutar sus responsabilidades asignadas.
- Revisión de los sistemas de información
- Las necesidades de información y los sistemas de información deben ser revisados cuando existan cambios en los objetivos o cuando se producen deficiencias significativas en los procesos de formulación de información.

3.2.2.2.5 ACTIVIDADES DE MONITOREO

Es el proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Debe orientarse a la identificación de controles débiles, insuficientes o necesarios, para promover su reforzamiento. El monitoreo se lleva a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la entidad; de manera separada, por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades, o mediante la combinación de ambas modalidades.

Los elementos que conforman las actividades de monitoreo son:

- Monitoreo del rendimiento;
- Revisión de los supuestos que soportan los objetivos del control interno;
- Aplicación de procedimientos de seguimiento; y,
- Evaluación de la calidad del control interno

3.2.2.3 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

3.2.2.3.1 COSO I

COSO es un modelo de sistema de control interno ha sido definido por el denominado Informe COSO (cuya denominación corresponde a las siglas del Committee of Sponsoring Organizations Of the Treadway Commission o COSO,

que se encargó de elaborar el informe), es una nueva visión del control interno menos general y más específica, que apunta hacia los aspectos más importantes que involucran desde la filosofía de la administración hasta las actividades normales de operación. Uno de los aportes importantes es el de comprometer de forma más profunda a la administración en la implementación, mantenimiento y evaluación del control interno.¹³

Beneficios del Enfoque de COSO

- Incrementa la capacidad para asumir en forma apropiada los riesgos necesarios para crear valor.
- Facilita la comprensión de los riesgos en la toma de decisiones.
- Mejora el seguimiento del desempeño.
- Facilita la incorporación de procedimientos consistentes y alineados con los objetivos estratégicos.
- Mitiga la volatilidad de las ganancias y del valor de los accionistas.

3.2.2.3.2 COSO II

En el 2004, apareció nuevamente la Comisión Treadway, aunque un poco tardía a eventos como los de ENRON, y emitió el nuevo Informe denominado COSO II sobre Gestión de Riesgos Corporativos –Marco Integrado- que de hecho incluye los conceptos de COSO I. El COSO II ha experimentado mejoras sustanciales que permiten una mejor y más precisa conceptualización del SCI tal es el caso que esta nueva versión tiene 151 páginas en relación a las 420 de COSO I.¹⁴

La presentación de COSO II es de un formato de matriz tridimensional en la que los 5 elementos de COSO se desagregan del análisis o consideración del riesgo de la empresa. Entonces, los componentes del SCI con la versión de COSO II serían:

- Ambiente Interno
- Establecimiento de objetivos
- Identificación de Eventos

¹³ www.gestión.com

¹⁴ www.gestión.com

- Evaluación de Riesgos
- Respuesta a los Riesgos
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Supervisión

3.2.2.3.3 MICIL

El Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL) establece los criterios básicos que deben incorporarse en el diseño del control interno de las instituciones. Un diagnóstico referido a la aplicación de dichos criterios es la base para actualizar el diseño y funcionamiento del control interno.

La actualización es un proceso permanente y, en casos, es mejorado de manera continua y poco formal al definir las prácticas más efectivas para realizar un trabajo. Por ejemplo: la difusión y la capacitación del MICIL sobre el personal, incluyendo los nuevos conceptos, componentes, factores y otras herramientas, sin necesidad de que sea un criterio de aplicación obligada.

El MICIL incorpora los componentes y las actividades que vinculan a toda la organización. Las actividades de contexto constituyen las relaciones externas con otras entidades vinculadas por sus operaciones como los accionistas e inversionistas, las instituciones financieras, los organismos gubernamentales relacionados, la competencia y los potenciales usuarios importantes de bienes o servicios producidos.

Las actividades del modelo genérico de organización son las siguientes:

- Que generan el valor agregado,
- De infraestructura,
- De gestión, y,
- De procesos financieros.

3.2.2.3.4 CORRE

El desarrollo del método CORRE, toma estructuras del informe COSO II y sus componentes agrupados 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

Todos los componentes del CORRE tienen como base el ambiente interno de control y dentro de este, la integridad y los valores éticos.

Por su importancia, este elemento se presenta en la parte más amplia de la pirámide, sobre la que se soportan todos los demás elementos. Se logrará eficiencia y eficacia en el CORRE, si los ocho componentes funcionan de manera integrada en toda la organización, bajo el liderazgo del consejo de administración o de la máxima autoridad, como principal responsable de su diseño, aplicación y actualización, en las instituciones públicas y privadas.

“Por sus características, el componente información y comunicación, permite una amplia relación entre la base y la cima de la pirámide, constituyéndose en el elemento que integra el sistema. Los supervisores de todos los niveles de la organización, principalmente los más altos, están en condiciones de adoptar las decisiones, sobre la base de los resultados de las actividades de control establecidos para disminuir los riesgos en todas sus categorías”.¹⁵

¹⁵ Carpeta Resumen de Auditoría de Gestión elaborada por Dr. Jorge Badillo, Pág. 37

3.2.2.4 Técnicas de Evaluación de Control Interno

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y la complementaria administrativa y operacional, promover eficiencia en la operación y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración.

3.2.2.4.1 Narrativa

El método descriptivo consiste en describir las diferentes actividades de los departamentos, funcionarios y empleados, y los registros que intervienen en el sistema. Sin embargo, no debe incurrirse en el error de describir las actividades de los departamentos o de los empleados aislada u objetivamente. Debe hacerse la descripción siguiendo el curso de las operaciones a través de su manejo en los departamentos citados.

Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema.

Ventajas:

- El estudio es detallado de cada operación con lo que se obtiene un mejor conocimiento de la empresa.
- Se obliga al Contador Público a realizar un esfuerzo mental, que acostumbra al análisis y escrutinio de las situaciones establecidas.

Desventajas:

- Se pueden pasar inadvertidos algunas situaciones anormales.
- No se tiene un índice de eficiencia.

3.2.2.4.2 Cuestionarios

Consiste en la evaluación con base en preguntas, las cuales deben ser contestadas por parte de los responsables de las distintas áreas bajo examen. Por medio de las respuestas dadas, el auditor obtendrá evidencia que deberá

constatar con procedimientos alternativos los cuales ayudarán a determinar si los controles operan tal como fueron diseñados.

La aplicación de cuestionarios ayudará a determinar las áreas críticas de una manera uniforme y confiable.

Consiste en el empleo de cuestionarios previamente elaborados por el auditor, los cuales incluyen preguntas respecto a cómo se efectúa el manejo de las operaciones y quién tiene a su cargo las funciones.

Los cuestionarios son formulados de tal manera que las respuestas afirmativas indican la existencia de una adecuada medida de control, mientras que las respuestas negativas señalan una falla o debilidad en el sistema establecido.

Debería pensar en indicadores de gestión y no poner como se confeccionan los productos,

3.2.2.4.3 Flujogramas

“El método de flujogramas es aquel que se expone, por medio de cuadros o gráficos. Si el auditor diseña un flujograma del sistema, será preciso que visualice el flujo de la información y los documentos que se procesan. El flujograma debe elaborarse, usando símbolos estándar, de manera que quienes conozcan los símbolos puedan extraer información útil relativa al sistema. Si el auditor usa un flujograma elaborado por la entidad, debe ser capaz de leerlo, interpretar sus símbolos y sacar conclusiones útiles respecto al sistema representado por el flujograma”.¹⁶

3.2.2.5 Evaluación del Riesgo

La evaluación del riesgo es probablemente el paso más importante en un proceso de gestión de riesgos, y también el paso más difícil y con mayor posibilidad de cometer errores. Una vez que los riesgos han sido identificados y evaluados, los pasos subsiguientes para prevenir que ellos ocurran, protegerse contra ellos o mitigar sus consecuencias son mucho más programáticos.

¹⁶ ALVIN, Arens, Auditoría Un enfoque integral, editorial Pearson, 2007, Pág. 69

Parte de la dificultad en la gestión de riesgos es que la medición de los dos parámetros que determinan el riesgo es muy difícil. La incertidumbre asociada a la medición de la probabilidad de que algo ocurra.

La gestión de riesgo también sería más simple si fuera posible contar con una unidad métrica que refleje en la medición toda la información disponible. Sin embargo esto no es posible, ya que se trata de medir dos cantidades. Un riesgo con gran magnitud de pérdida o daño y una baja probabilidad de ocurrencia debe ser tratado en forma distinta que un riesgo con una reducida magnitud de pérdida o daño y una alta probabilidad de ocurrencia. En teoría los dos riesgos indicados poseen una idéntica prioridad para su tratamiento, pero en la práctica es bastante difícil gestionarlos cuando se hace frente a limitaciones en los recursos disponibles, especialmente tiempo para llevar a cabo el proceso de gestión de riesgo.

A continuación se presentan definiciones concisas de los diferentes riesgos:

Riesgo Inherente.- Es la posibilidad que existe de que la información financiera, administrativa u pueda estar distorsionada en forma importante por la naturaleza de la actividad realizada.

Riesgo de Control.- Es la posibilidad que existe de que la información financiera, administrativa u pueda estar distorsionada en forma importante, a pesar de los controles existentes.

Riesgo de Detección.- Es la posibilidad que existe de que las distorsiones importantes en la información financiera, administrativa u operativa , no sean detectadas mediante los procedimientos de Auditoría.

Riesgo de Auditoría.- Es el riesgo que el auditor está dispuesto a asumir en la ejecución de su trabajo para cerciorarse o satisfacerse de la razonabilidad de las cifras o actividades encaminadas.

$$RA = RI \times RC \times RD$$

Existen dos escalas que se formulan los auditores para poder determinar el riesgo de Auditoría y son las siguientes:

Riesgo Alto	Riesgo Moderado	Riesgo Bajo
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%

Riesgo Alto	R. Moderado Alto	Riesgo Moderado	R. Moderado Bajo	Riesgo Bajo
15% - 50%	51% - 59%	60% - 66%	67% - 75%	76% - 95%

3.2.2.5.1. Técnica de la Colorimetría

“La colorimetría consiste en el uso de colores para reflejar de mejor manera los resultados de mediciones realizadas fundamentalmente agrupándolo por niveles o rangos. Se han definido básicamente tres tipo de escalas colorimétricas de 3, 4 y 5 niveles”.¹⁷

Sistema de Semáforo – 3 Niveles
1 - Verde
2 - Amarillo
3 - Rojo
Sistema de Semáforo – 4 Niveles
1 - Verde
2 - Amarillo
3 - Naranja
Sistema de Semáforo – 5 Niveles
1 - Azul
2 - Verde
3 - Amarillo
4 - Naranja
5 - Rojo

¹⁷ Carpeta Resumen de Auditoría de Gestión elaborada por Dr. Jorge Badillo, Pág. 57

La colorimetría es también aplicable en Auditoría Financiera, fundamentalmente al elaborar las Matrices de Evaluación de Riesgos (las cuales reflejan los resultados de la calificación del Riesgo de Control resultante de la Evaluación de Control Interno aplicada en la Fase 2 de Planificación Específica) por cada cuenta (o componente auditado en otros tipos de).

3.2.2.5.2 Informe de Control Interno

“Es un informe con observaciones y recomendaciones sobre los controles interno y procedimientos operativos del proyecto, el mismo que debe incluirse en el informe del auditor”.¹⁸

Este informe se presenta con la finalidad de evaluar la efectividad del control interno, para que la gerencia tenga un criterio más razonable y que puede ser referenciado como criterio de control, los cuales pueden ser emitidos por diversas entidades.

3.2.3 Ejecución del Trabajo

En esta etapa, es donde se ejecuta propiamente la auditoría, por lo que se deberá:

- Verificar toda la información obtenida verbalmente.
- Obtener evidencias suficientes, competentes y relevantes.
- Por la importancia que tienen estos aspectos para sustentar el trabajo realizado por los auditores y especialistas deberán tener en cuenta:
- Que las pruebas determinen las causas y condiciones que originan los incumplimientos y las desviaciones;
- Que las pruebas pueden ser externas, si se considera necesaria.
- Cuantificar todo lo que sea posible, para determinar el precio del incumplimiento.
- Presentar especial atención para que la resulte económica, eficiente y eficaz, que se cumpla dentro del marco presupuestado, así como que sirva

¹⁸ William P. Leonard. Auditoría Administrativa, Pág. 32

de instrumento para coadyuvar a la toma de decisiones inteligentes y oportunas.

- El trabajo de los especialistas, que no son auditores, deben realizarse sobre la base de los objetivos definidos en el planeamiento.
- El trabajo debe ser supervisado adecuadamente por un especialista de la unidad de debidamente facultado; y
- Determinar en detalle el grado de cumplimiento de las tres "E", teniendo en cuenta: Condición, criterio, efecto y causa.

3.2.3.1 Programa de Auditoría

“El programa de Auditoría, es el procedimiento a seguir, en el examen a realizarse, el mismo que es planeado y elaborado con anticipación y debe ser de contenido flexible, sencillo y conciso, de tal manera que los procedimientos empleados en cada Auditoría estén de acuerdo con las circunstancias del examen”.¹⁹

El Programa de Auditoría, significa la tarea preliminar trazada por el Auditor y que se caracteriza por la previsión de los trabajos que deben ser efectuados en cada servicio Profesional que presta, a fin de que este cumpla íntegramente sus finalidades dentro de la Normas científicas de la Contabilidad y las Normas y Técnicas de la Auditoría.

3.2.3.1.1 Pruebas de Cumplimiento

Las pruebas de cumplimiento, que tratan de obtener evidencia de que se están cumpliendo y aplicando correctamente los procedimientos de control interno existentes. Una prueba de cumplimiento, es el examen de la evidencia disponible de que una o más técnicas de control interno están en operación o actuando durante el período auditado. Estas pruebas tratan de obtener evidencia de que los procedimientos de control interno, en los que el auditor basa su confianza en el sistema, se aplican en la forma establecida.

¹⁹ Francisco Gómez Rondon. Auditoría Administrativa, Pág. 52

3.2.3.1.2 Pruebas Sustantivas

Las pruebas sustantivas que tratan de obtener esa evidencia referida a la información financiera auditada. Están relacionadas con la integridad, la exactitud y la validez de la información financiera auditada.

3.2.3.2 Papeles de Trabajo

Los papeles de trabajo sirven para registrar los elementos de juicio específico que se emplean para acumular las evidencias necesarias que sean la base para fundamentar la opinión o dictamen que emite el Auditor.

“También podemos decir que los papeles de trabajo, son el conjunto de cédulas en las que el Auditor registra los datos y la información obtenida de la empresa que esta examinando y de esta manera acumula las pruebas encontradas y la descripción de las mismas”.²⁰

Los papeles de trabajo constituyen una historia del trabajo realizado por el Auditor y de los hechos precisos en que basa sus conclusiones e informes, los papeles de trabajo deben ser elaborados de tal forma que muestren:

- a.- Las informaciones y hechos concretos,
- b.- El alcance del trabajo efectuado,
- c.- Las fuentes de la información obtenida,
- d.- Las conclusiones a que llegó.

3.2.3.3 Hallazgos de Auditoría

Es un resumen de las deficiencias detectadas en los procesos analizados a fin de que podamos conocer cada una de las deficiencias encontradas con un párrafo explicativo de cada atributo que consta dentro de un hallazgo, como son: condición, criterio, causa y efecto.

En cada hoja de hallazgo se deberá poner un título que corresponda a la deficiencia detectada y al final redactar una conclusión y una recomendación que sea clara y precisa.

²⁰ Francisco Gómez Rondon. Auditoría Administrativa, Pág. 56

El conjunto de conclusiones y recomendaciones de las hojas de hallazgos servirán para la redacción final de las conclusiones y recomendaciones a presentar en el informe.

3.2.3.3.1 Condición

Lo que es la debilidad al momento de la revisión, la situación actual encontrada por el auditor, con respecto a una operación, actividad o transacción realizada.

3.2.3.3.2 Criterio

“Lo que debería efectuarse con respecto a la debilidad encontrada, son parámetros de comparación o las normas aplicables a la situación encontrada, permiten la evaluación de la condición actual. El criterio es la disposición legal o normativa de cómo se deben realizar las actividades o transacciones examinadas”.²¹

3.2.3.3.3 Causa

Es la razón o razones fundamentales por las cuales se originó la desviación, el motivo por el cual no se cumplió el criterio.

3.2.3.3.4 Efecto

Es la diferencia entre lo que es y lo que debe ser, es el resultado adverso que se produce de la comparación entre la condición y el criterio. Debe exponerse en lo posible en términos cuantitativos, tales como unidades monetarias, unidades de tiempo, número de transacciones y otras.

3.2.3.3.5 Conclusiones

Son juicios profesionales del auditor basados en los hallazgos luego de evaluar sus atributos y de obtener la opinión de la entidad. Su formulación se

²¹ Alvin A. Arens. Año 1995. Auditoría Un enfoque Integral, Pág.86

basa en las realidades de la situación encontrada, manteniendo una actitud objetiva, positiva e independiente sobre lo examinado.

3.2.3.3.6 Recomendaciones

Son sugerencias positivas para dar soluciones prácticas a los problemas o deficiencias encontradas, con la finalidad de mejorar las operaciones o actividades de la entidad.

3.2.3.4 Indicadores de Gestión

Es una referencia numérica generada a partir de una o más variables, que muestra aspectos del desempeño del componente auditado, permitiendo evaluar la gestión empresarial mediante la determinación de los niveles de eficiencia, efectividad y economía del proceso administrativo.

“Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados”.²²

Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

3.2.3.4.1 Financieros

Índices estadísticos que muestran la evolución de las principales magnitudes de las empresas financieras, comerciales e industriales a través del tiempo.

El beneficio o la pérdida puede ser una medida absoluta del rendimiento de una empresa, pero existen otros indicadores importantes que se deben vigilar. Denominados "indicadores clave del rendimiento", estos cálculos financieros empleados habitualmente pueden ayudarle a encontrar áreas donde puede

²² Carpeta Resumen de Auditoría de Gestión elaborada por Dr. Jorge Badillo, Pág. 41

mejorar y aumentar los beneficios o advertirle de posibles problemas antes de que se produzcan problemas graves.

3.2.3.4.2 No Financieros

Indicadores de cumplimiento: Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos, cumplimiento del cuello de botella.

Indicadores de evaluación: Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

Indicadores de eficiencia: Teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, Periodo de maduración de un producto, ratio de piezas / hora, rotación del material.

Indicadores de eficacia: Teniendo en cuenta que eficacia tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

Indicadores de gestión: Teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso.

3.2.4 Comunicación de Resultados

3.2.4.1 Borrador del Informe de Auditoría

Al completar el proceso de la Auditoría se presentará un informe escrito que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre los hallazgos de importancia que se determinaron, además de las opiniones pertinentes de los funcionarios y otros hechos o circunstancias relevantes que tengan relación con el examen efectuado. Para la comprensión integral del documento el informe debe ser objetivo, imparcial y constructivo. El informe señalará los casos más relevantes que se detectaron como debilidades en el incumplimiento de leyes y reglamentos aplicables, incluyendo de ser posible, el pronunciamiento y opinión de los funcionarios responsables del ente, programa o actividad objeto de la Auditoría, manifestadas con relación a los resultados comunicados y a las medidas correctivas aplicadas por la administración durante el proceso de Auditoría.

Una vez finalizado el estudio de los resultados del examen, se enviará una convocatoria con 48 horas de anticipación indicando el lugar, día y hora para la lectura del borrador del informe.

Es decir que el borrador de Auditoría es un informe presentado a la primera discusión que está sujeto a modificaciones de acuerdo a los documentos que presenten los involucrados.

3.2.4.2 Conferencia del Informe de Auditoría

La conferencia final será presidida por el Jefe de Equipo o por el funcionario delegado. En esta sesión de trabajo, las discrepancias de criterio se presentarán documentadamente en dicha diligencia o caso contrario en los tiempos y plazos previstos en los reglamentos y disposiciones legales vigentes, los que se agregarán al informe si amerita su contenido.²³

Para dejar constancia de lo actuado, el jefe de equipo elaborará un acta de conferencia final la que será firmada por todos los funcionarios asistentes. En

²³ YANEL, Blanco, Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral, ecoe ediciones, Pág. 45

caso que algún funcionario se negare a suscribir el acta, el Jefe de Equipo dejará constancia del motivo de esta situación.

Realizada la conferencia final, el auditor preparará el informe definitivo considerando los resultados obtenidos de las observaciones o justificaciones presentadas oportunamente por los funcionarios de la entidad con la finalidad de dejar constancia de las opiniones presentadas en la lectura del borrador del informe.

3.2.4.3 Informe de Auditoría Definitiva

“El informe de Auditoría constituye el producto final del trabajo en que constarán sus comentarios sobre hallazgos, conclusiones y recomendaciones y en relación con los aspectos examinados, los criterios de evaluación utilizados, las opciones obtenidas de los interesados y cualquier otro aspecto que juzgue relevante para la comprensión del mismo”.²⁴

Requisitos y cualidades del informe: Concisión, precisión y razonabilidad, respaldo adecuado, objetividad, tono constructivo, importancia del contenido, utilidad oportuna, y claridad.

3.2.4.4 Evaluación Continua

Es el seguimiento que debe realizar el auditor a las recomendaciones emitidas dentro de su informe, las cuales deberán ser aplicadas para lograr que las debilidades por las cuales se determinaron las recomendaciones desaparezcan de forma significativa o sean mejoradas, de esta forma el auditor se asegura de que su trabajo haya sido relevante y tenga la aplicación correcta. Con lo cual el auditor concluye su examen de forma justa e independiente.

²⁴ Alvin A. Arens. Año 1995. Auditoría Un enfoque Integral, Pág. 87

CONFECCIONES “MADELEINE”

AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

ARCHIVO CORRIENTE

CONFECCIONES “MADELEINE”
AUDITORÍA OPERATIVA
ÁREA DE PRODUCCIÓN
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

REFERENCIAS DE AUDITORÍA UTILIZADAS

INDICES	DESCRIPCIÓN
CP	Fase I Conocimiento preliminar
PT 1/2	Programa de auditoría Fase 1
VP 1/2	Visita preliminar
PN 1/1	Normativa
PO 1/1	Organigrama
DE 1/3	Direccionamiento estratégico
CI 1/1	Cuestionario de control interno
MP 1/3	Matriz de ponderación de riesgos
IEP 1/3	Informe de evaluación preliminar
CQ	Fase II Planificación específica
PE 1/5	Memorándum de planificación
E	Fase III Ejecución
PT2 1/2	Programa de auditoría (Producción)
CCI	Cuestionario de control interno
CA 1/4	Producción (ventas, compras, consumos, pedidos, producidos, horas trabajadas)
PP 1/1	Indicador de gestión (planificación de la producción)
LE 1/1	Indicador de gestión (lugar estratégico de funcionamiento)

CONFECCIONES “MADELEINE”
AUDITORÍA OPERATIVA
ÁREA DE PRODUCCIÓN
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

REFERENCIAS DE AUDITORÍA UTILIZADAS

INDICES	DESCRIPCIÓN
PP 1/1	Indicador de gestión (planificación de la producción)
LE 1/1	Indicador de gestión (lugar estratégico de funcionamiento)
PR 1/2	Indicador de gestión (Producción)
AB 1/1	Indicador de gestión (abastecimiento)
DT 1/2	Indicador de gestión (desempeño de los trabajadores)
PCI	Puntos de control interno
PT3 1/2	Programa de auditoría (Compras)
CR 1/3	Facturas, pedidos a proveedores
MARCAS	DESCRIPCIÓN
đ	Detección de inconsistencias
λ	Verificación
μ	Cumplimiento de procesos
∅	Cumplimiento de recursos
x	Cumplimiento recurso humano
€	Optimización de tiempo
£	Verificación compras
¥	Evaluación proformas

CONFECCIONES “MADELEINE”
AUDITORÍA OPERATIVA
ÁREA DE PRODUCCIÓN
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

ARCHIVO CORRIENTE

INDICE	P/T
<u>FASE I</u>	
Conocimiento Preliminar	CP
<u>FASE II</u>	
Planificación de la auditoría	PA
<u>FASE III</u>	
Ejecución	E
<u>FASE IV</u>	
Comunicación de resultados	CR

CONFECCIONES “MADELEINE”

AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

FASE I
CONOCIMIENTO
PRELIMINAR

CONFECCIONES “MADELEINE”

AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

PROGRAMA DE TRABAJO

FASE: Conocimiento Preliminar

Objetivos:

- Conocer la entidad y efectuar su evaluación de su estructura organizacional.
- Determinar los recursos físicos, humanos y de tiempo que serán necesarios para la ejecución del trabajo de campo.
- Realizar un diagnóstico de las actividades y procedimientos que se llevan a cabo en cada uno de los procedimientos a ser revisados.

No.	Procedimientos	Ref. P/T.	Responsable	Fecha
1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar una visita a las instalaciones de la Planta de Confecciones Madeleine para obtener un conocimiento previo del área de trabajo objeto del examen. 	VP1/2	I.G.A.V.	18/08/2010
2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisar la base legal utilizada por la empresa y realizar un resumen de lo encontrado. 	PN1/1	I.G.A.V.	19/08/2010
3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisar la existencia de los organigramas de la empresa. 	PO1/1	I.G.A.V.	19/08/2010
4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar una revisión del direccionamiento estratégico que mantiene vigente la empresa. 	DE1/5	I.G.A.V.	21/08/2010

Elaborado por: G.A.	Fecha: 17/08/2010
Revisado por: C.A.	Fecha: 02/09/2010

Armendáriz
Auditores

CONFECCIONES “MADELEINE”

AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA DE PRODUCCIÓN

PT1 2/2

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

PROGRAMA DE TRABAJO

FASE: Conocimiento Preliminar

Objetivos:

- Conocer la entidad y efectuar su evaluación de su estructura organizacional.
- Determinar los recursos físicos, humanos y de tiempo que serán necesarios para la ejecución del trabajo de campo.
- Realizar un diagnóstico de las actividades y procedimientos que se llevan a cabo en cada uno de los procedimientos a ser revisados.

No	Procedimientos	Ref. P/T.	Responsable	Fecha
5	▪ Preparar cuestionarios de control interno.	CI1/1	I.G.A.V.	24/08/2010
6	▪ Elaborar la matriz de ponderación de riesgos y determinar el nivel de confianza de la Auditoria.	MP1/3	I.G.A.V.	26/08/2010
7				

Elaborado por: G.A.	Fecha: 17/08/2010
Revisado por: C.A.	Fecha: 02/09/2010

CONFECCIONES “MADELEINE”

AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

VISITA PRELIMINAR

La visita realizada a la planta de producción de Confecciones Madeleine fue el día miércoles 18 de agosto del 2009; en la Provincia de Tungurahua, cantón Ambato, en la Cdla. Ficoa aquí se pudo confirmar la existencia de la empresa y que la misma cuenta con todas las instalaciones y servicios para el adecuado desempeño de empleados; el espacio físico está dividido para las áreas: administrativa, producción, y bodegas.

Además se pudo constatar que el área de producción de la planta se encuentra dividida en subáreas según el proceso que se realiza como por ejemplo área de recepción de materia prima, área de producción de corte, costura, planchado y remates así como también despacho y bodega.

Dentro de la visita se pudo notar que existe una buena interrelación personal entre los empleados de la empresa, todos cuentan con un espacio físico adecuado para el desempeño de sus actividades.

Adicionalmente se menciona que cuenta con un camión de reparto que realiza las entregas de los despachos para Ambato, Cuenca, Quito centro y sur.

En Confecciones Madeleine no hay controles en el proceso, por ejemplo en la elaboración de trajes, no se cuenta con los patrones o prototipos a seguir en la disposición de los moldes o cantidades a utilizar para la producción requerida.

Elaborado por: G.A.	Fecha: 18/08/2010
Revisado por: C.A.	Fecha: 02/09/2010

CONFECCIONES “MADELEINE”

AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

También se puede ver que no existe mantenimiento preventivo de las máquinas, la reparación está a cargo de la Gerencia y se le llama al técnico únicamente en casos de daños mayores, lo cual en algunas ocasiones demora la atención y es tiempo perdido por parada de equipo.

No están definidas en su totalidad las funciones del personal y las que están definidas no se encuentran totalmente claras para los diferentes puestos de trabajo, lo que sí se visualiza son las funciones de los gerentes que prácticamente estarían a cargo de toda la planificación del funcionamiento de la planta, las ventas y, aunque en menor cantidad, de la promoción del producto y búsqueda de nuevos mercados.

Elaborado por: G.A.	Fecha: 18/08/2010
Revisado por: C.A.	Fecha: 02/09/2010

CONFECCIONES “MADELEINE”

AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

NORMATIVA

Creaciones “Madeleine” se creó en el año de 1980 con un capital de 20000 sucres, cinco máquinas de costura y cuatro trabajadores, la planta de fabricación se encuentra ubicada en las Calles Vargas Torres y García Moreno esquina, ocupando la parte baja del almacén, en el segundo piso se distribuye el taller y en el tercero viviendas.

Confecciones Madeleine se dedica a la fabricación y comercialización de ternos para damas, caballeros y niños.

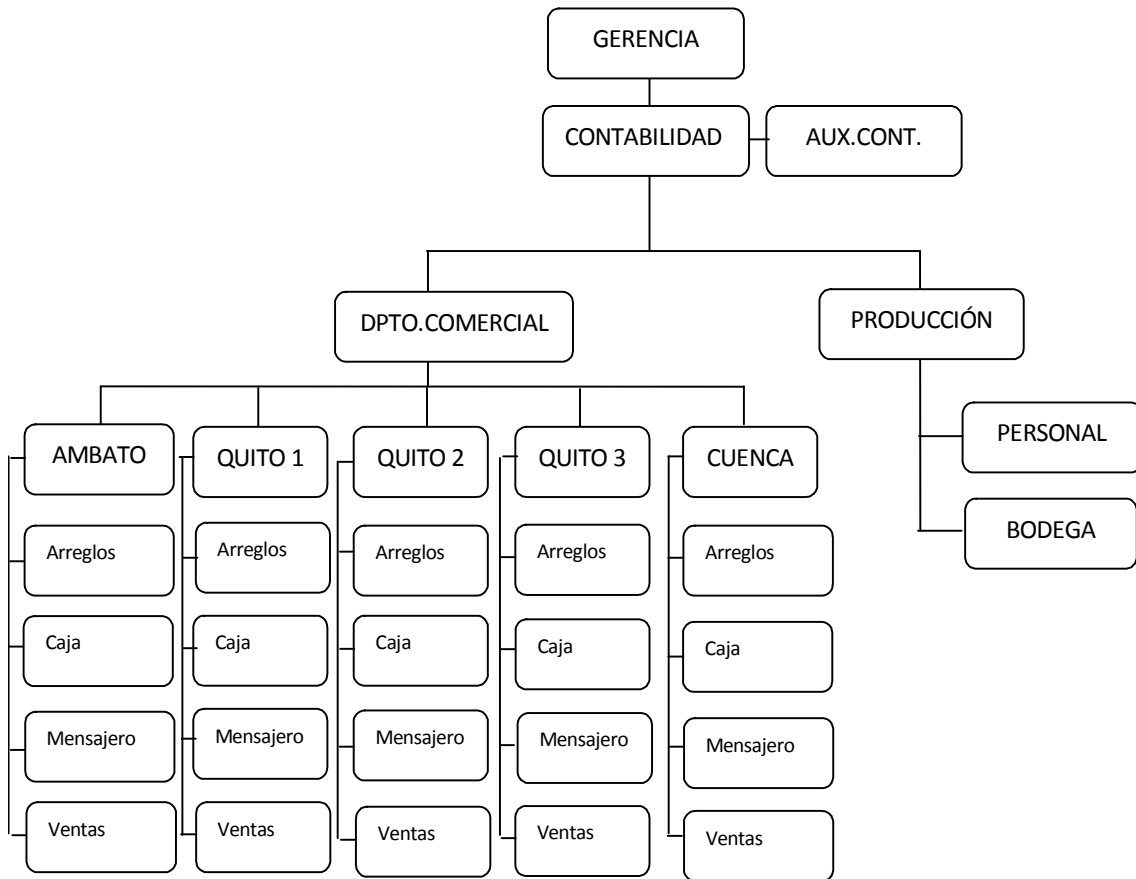
La base legal externa a la que se rigen es la siguiente:

- Código de Trabajo
- Ley de Compañías
- Código de Comercio
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Reglamento de Aplicación a la Ley de Régimen Tributario Interno
- Ley de Seguridad Social

Elaborado por: G.A.	Fecha: 19/08/2010
Revisado por: C.A.	Fecha: 02/09/2010

CONFECCIONES “MADELEINE”
AUDITORÍA OPERATIVA
ÁREA DE PRODUCCIÓN
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

ORGANIGRAMA
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Elaborado por: G.A.	Fecha: 19/08/2010
Revisado por: C.A.	Fecha: 02/09/2010

CONFECCIONES “MADELEINE”

AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

MISIÓN

Somos una empresa ambateña dedicada a la fabricación, producción y distribución de ternos para damas, caballeros y niños de alta calidad y con tecnología de punta que busca satisfacer las necesidades y requerimientos de todos sus clientes y a su vez dar las mejores soluciones con eficiencia, eficacia y principalmente efectividad. Por nuestra ubicación geográfica estratégica ubicada en el centro del Ecuador, ayudamos y atendemos a todo el país. Somos generadores de fuentes de trabajo en nuestra provincia y buscamos el crecimiento equilibrado de nuestros clientes, colaboradores y proveedores. Nuestra esencia es el aprendizaje permanente de nuestro recurso humano e innovación tecnológica continua. Nuestra Misión es clara y concisa simplemente buscamos el engrandecimiento de todo nuestro país.

VISIÓN

Seremos una empresa que cuente con una excelente organización, líderes en calidad y servicio y que sus propias instalaciones estarán sustentadas e integradas verticalmente. Creemos y Sabemos que nuestros colaboradores estarán altamente capacitados y habrán logrado su crecimiento integral. Mantendremos siempre precios competitivos en los diferentes mercados y buscaremos ser altamente rentables, como lo hemos hecho hasta este momento. Nuestro Sistema de Gestión de Calidad apoyará a nuestro crecimiento, mejoramiento e innovación permanentes y a cumplir con las aspiraciones de todos los involucrados a la empresa. Habremos diversificado nuestra producción y seremos reconocidos por nuestra presencia a nivel nacional.

Elaborado por: G.A.	Fecha: 19/08/2010
Revisado por: C.A.	Fecha: 02/09/2010

CONFECCIONES “MADELEINE”

AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

OBJETIVO GENERAL

El objetivo primordial de Confecciones Madeleine es la comercialización de productos de alta calidad a un precio accesible al consumidor, en donde todos los productos cuentan con un acabado exclusivo y de excelente calidad en sus prendas de vestir.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Adoptar nuevos sistemas industriales en la confección de prendas de vestir para optimizar los recursos y mejorar la calidad de los productos.
- Ser una organización inteligente que logre prosperidad colectiva de manera persistente.
- Empezar y realizar toda clase de operaciones y/o actividades industriales y comerciales que sean apropiadas.

POLÍTICAS

Políticas de Producción

- La cantidad de producción de cada uno de los productos se lo realizará en base a la demanda y requerimientos del mercado.
- Se llevará un control de inventarios de cada uno de los insumos utilizados en los procesos productivos así como para los productos terminados.
- Los empleados de producción deberán estar con el uniforme respectivo (camiseta, blusa, mandil, gorro).
- Se establecerá un control durante todo el proceso productivo, desde el ingreso de la materia prima hasta la obtención del producto terminado con la finalidad de garantizar la calidad de los productos.

Elaborado por: G.A.	Fecha: 21/08/2010
Revisado por: C.A.	Fecha: 02/09/2010

CONFECCIONES “MADELEINE”

AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

- La limpieza de la planta se realizará todos los días, al finalizar el proceso productivo.
- Se aprovechará la capacidad instalada de manera eficiente para mantener la calidad del producto.

ESTRATEGIAS

- Seguir una estrategia encaminada a aumentar los niveles de participación en el mercado de comercialización por medio de una adecuada información a los clientes respecto a las ventajas de consumir sus productos.
- Incrementar la publicidad orientada a elevar el número de clientes que acuden a la planta y mediante un control adecuado del proceso reducir desperdicio de material y elevar la rentabilidad.
- Mantener un permanente acercamiento entre cliente y empresa para conocer necesidades y gustos del mismo e implementar características de variabilidad en los productos.
- Para que aumente la liquidez se debe contratar préstamos, buscar socios y vigilar que todos los activos sean correctamente utilizados
- Explotar los conocimientos y experiencia del personal que se encuentra trabajando en la procesadora; mantener capacitaciones constantes para obtener empleados con alto conocimiento y que cumplan sus tareas eficientemente.
- Comprar o importar equipos para la industria textil de buena calidad y al menor costo.
- Realizar publicidad por la radio, televisión, periódicos y trípticos, así dar a conocer los productos de la procesadora.

Elaborado por: G.A.	Fecha: 21/08/2010
Revisado por: C.A.	Fecha: 02/09/2010

CONFECCIONES "MADELEINE"

AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

6. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

No.	COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿En el departamento de Producción acata el personal las políticas, sistemas y procedimientos establecidos?	X		Pero no se cumple
2	¿Se efectúan encuestas a los clientes con la finalidad de medir la satisfacción y calidad de los productos confeccionados?	X		Rara vez, cuando existe Alguna queja
3	¿El personal conoce sus funciones a ejercer y desempeñar en el departamento de Producción?	X		
4	¿Existe en el departamento un manual de funciones?		X	Todo lo realizan verbalmente
5	¿Se evalúa constantemente el desempeño del personal en el departamento de producción?	X		Rara vez
6	¿Existen reglamentos internos para el control del personal?	X		Pero no se cumple
7	¿Existe algún tipo de control de tiempos de ciclo y calidad de producción en los diferentes subprocesos?	X		Existe la disposición pero no se cumple
8	¿Se planifica la producción?	X		No se cumple
9	¿Están definidas en su totalidad las funciones del personal?		X	
10	¿En el departamento de producción se han efectuado auditorías de gestión?		X	

Elaborado por: **G.A.** Fecha: **24/08/2010**

Revisado por: **C.A.** Fecha: **02/09/2010**

CONFECCIONES “MADELEINE”
AUDITORÍA OPERATIVA
ÁREA DE PRODUCCIÓN
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

DETERMINACIÓN DE NIVELES DE RIESGO

	Riesgo	Confianza
15% - 50%	Alto	Bajo
51% - 59%	Mo. Alto	Moderado Bajo
60% - 66%	Mo. Moderado	Mo. Moderado
67% - 75%	Mo. Bajo	Mo. Alta
76% - 95%	Bajo	Alta

CONFECCIONES “MADELEINE”
AUDITORÍA OPERATIVA
ÁREA DE PRODUCCIÓN
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

MATRIZ DE PONDERACIÓN DE RIESGOS

No.	PREGUNTA	PONDERACIÓN	VALOR DEL RIESGO
1	¿En el departamento de Producción acata el personal las políticas, sistemas y procedimientos establecidos?	10	6
2	¿Se efectúan encuestas a los clientes con la finalidad de medir la satisfacción y calidad de los productos confeccionados?	10	2
3	¿El personal conoce sus funciones a ejercer y desempeñar en el departamento de Producción?	10	4
4	¿Existe en el departamento un manual de funciones?	10	10
5	¿Se evalúa constantemente el desempeño del personal en el departamento de producción?	10	3
6	¿Existen reglamentos internos para el control del personal?	10	7
7	¿Existe algún tipo de control de tiempos de ciclo y calidad de producción en los diferentes subprocesos?	10	8
8	¿Se planifica la producción?	10	8

Elaborado por: G.A.	Fecha: 26/08/2010
Revisado por: C.A.	Fecha: 02/09/2010

CONFECCIONES “MADELEINE”
AUDITORÍA OPERATIVA
ÁREA DE PRODUCCIÓN
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

MATRIZ DE PONDERACIÓN DE RIESGOS

No.	PREGUNTA	PONDERACIÓN	VALOR DEL RIESGO
9	¿Están definidas en su totalidad las funciones del personal?	10	5
10	¿En el departamento de producción se han efectuado auditorías de gestión?	10	10
	TOTAL	100 %	63 %

Elaborado por:	G.A.	Fecha:	26/08/2010
Revisado por:	C.A.	Fecha:	02/09/2010

CONFECCIONES “MADELEINE”
AUDITORÍA OPERATIVA
ÁREA DE PRODUCCIÓN
 Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

MATRIZ DE PONDERACIÓN DE EVALUACIÓN

CALIFICACIÓN DEL

RIESGO:

NC = Nivel de Confianza

CT = Calificación Total

PT = Ponderación Total

$NC = \frac{CT \times 100}{PT}$
$NC = \frac{63 \times 100}{100}$
$NC = 63\%$

EVALUACIÓN DEL RIESGO

Para la calificación de valoración del riesgo, según el criterio de auditoría se asigna para una ponderación de 1 mínima a 10 máxima, referente al grado de riesgo que representa para la institución. A mayor ponderación mayor riesgo,

	Nivel de Riesgo	Mo. Moderado
	Nivel de Confianza	Mo. Moderado

Riesgo y Confianza= Moderado Medio

Elaborado por:	G.A.	Fecha:	26/08/2010
Revisado por:	C.A.	Fecha:	02/09/2010

CONFECCIONES “MADELEINE”
AUDITORÍA OPERATIVA
ÁREA DE PRODUCCIÓN
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

INFORME DE LA EVALUACIÓN PRELIMINAR

Ambato, 26 de agosto del 2010

Sra.

Magdalena Villacís

GERENTE PROPIETARIO DE CONFECCIONES MADELEINE

Presente.-

Por medio del presente me permito informar a usted que luego de haber concluido la fase de estudio preliminar y diagnóstico del Departamento de Producción de Confecciones Madeleine, se determinó los siguientes resultados:

Como resultado de la evaluación preliminar de Control Interno se puede determinar que la gestión del Departamento de Producción de Confecciones Madeleine, posee un nivel de riesgo moderado y una confianza moderada, debido a los siguientes aspectos:

En el departamento de Producción de Confecciones Madeleine no existe un manual de funciones.

RECOMENDACIÓN

Se deberá elaborar un manual de normas y procedimientos que le posibilite

CONFECCIONES “MADELEINE”
AUDITORÍA OPERATIVA
ÁREA DE PRODUCCIÓN
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

establecer una guía de trabajo oficial y racional, formalizando la aprobación del conjunto de instrumentos administrativos y estableciendo la obligatoriedad del uso a través del manual.

No se realizan evaluaciones del desempeño del personal en el departamento de Producción.

RECOMENDACIÓN

Medir el desempeño de los empleados que laboran en la empresa a través de indicadores de gestión a fin de conocer el nivel de compromiso y capacitación que cada uno de ellos tenga.

Inexistencia de encuestas con los clientes con la finalidad de medir la satisfacción de los clientes.

RECOMENDACIÓN

Con la finalidad de dar satisfacción en la calidad de los productos hacia los clientes, se deberá realizar mínimo trimestralmente encuestas con el fin de conocer su criterio con relación a los ternos confeccionados por el departamento de Producción.

CONFECCIONES “MADELEINE”
AUDITORÍA OPERATIVA
ÁREA DE PRODUCCIÓN
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

No se han efectuado Auditorías de Gestión en el Departamento de Producción

RECOMENDACIÓN

Se deberá realizar en adelante Auditorías de Gestión mínimo anualmente, con el fin de mejorar los procesos y optimizar los recursos del Departamento de Producción.

En base a la planificación preliminar y la matriz de riesgos desarrollada se evaluó un riesgo moderado por la naturaleza de la empresa, a pesar de que su información fue proporcionada ampliamente y se ha evaluado misma en cantidad y calidad, se establece este nivel de riesgo por el sector al cual pertenece la empresa, ya que en forma general, el sector privado siempre dependerá de distintos factores internos y externos para desempeñar sus actividades propias del negocio.

Las principales desviaciones que llegaren a detectar en el transcurso de la Auditoría, se comunicará de manera escrita o verbalmente.

Particular que le comunico para los fines consiguientes.

Atentamente,

Giovanni Armendáriz
Auditor Jefe
Armendáriz Auditores

CONFECCIONES “MADELEINE”

AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

FASE II
PLANIFICACIÓN
ESPECÍFICA

CONFECCIONES “MADELEINE”
AUDITORÍA OPERATIVA
ÁREA DE PRODUCCIÓN
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

1. MOTIVO DEL EXAMEN

La Auditoría Operativa es el examen que se efectuará a Confecciones “Madeleine”, con el propósito de evaluar la eficiencia de la gestión, teniendo en cuenta los objetivos generales; su eficiencia como organización, su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección.

2. OBJETIVOS DEL EXAMEN

OBJETIVO GENERAL

Realizar la auditoría operativa aplicada al Departamento de Producción de la Empresa Confecciones Madeleine, que permita determinar las oportunidades de mejora existentes en la misma; a fin de generar y aplicar indicadores de gestión tendientes a contribuir con el mejor desempeño de las funciones asignadas a cada una de las áreas.

OBJETIVO ESPECÍFICO

Evaluar la eficiencia del control interno del Departamento de Producción mediante la apreciación de las actividades internas existentes, además de identificar puntos críticos de las mismas.

Mejorar el desempeño de las funciones asignadas al Departamento de Producción la incorporación de indicadores de gestión.

CONFECCIONES “MADELEINE”
AUDITORÍA OPERATIVA
ÁREA DE PRODUCCIÓN
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

Establecer conclusiones y recomendaciones al Departamento de Producción a través de la entrega de un informe de auditoría tendiente a su correcta aplicación.

3. ALCANCE DEL EXAMEN

Este examen cubrirá el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009, tiempo durante el cual se realizaron las actividades de la empresa de manera normal y en orden cronológico.

4. TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS A APLICARSE EN EL TRANCURSO DEL EXAMEN

TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN OCULAR

- **Comparación.**- Dos o más cosas que tengan relación, con la finalidad de determinar las similitudes o diferencias entre los aspectos comparados.
- **Observación.**- Mirar cómo se están desarrollando las actividades y operaciones
- **Rastreo.**- Revisar una operación o transacción para determinar su inicio y su final

TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN ESCRITA

- **Análisis.**- Descomposición de una cuenta con el fin de determinar su saldo, así como verificar todas las transacciones que tengan relación con las cuentas sujetas a la revisión dentro del periodo que se está revisando.

CONFECCIONES "MADELEINE"

AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

- **Confirmaciones con terceros:** Asegurarse de la autenticidad de la información, a través de afirmación o negación escrita por una persona que conozca la existencia y veracidad de la operación consultada.

-

TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN VERBAL

- **Indagación.-** Se realiza una serie de preguntas sobre un aspecto motivo del examen.

TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN DOCUMENTAL

- **Comprobación.-** Verificar los documentos que sustentan una transacción con el fin de comprobar la legalidad de los mismos.
- **Computación.-** Comprobar la exactitud matemática de las operaciones a través de cálculos, contar, sumar, multiplicar, depreciaciones, amortizaciones y otros.

TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN FÍSICA

- **Indagación.-** Examen ocular de los bienes de la entidad sean estos: activos, documentos, valores, entre otros, con el fin de conocer la existencia y autenticidad de los mismos.

CONFECCIONES “MADELEINE”
AUDITORÍA OPERATIVA
ÁREA DE PRODUCCIÓN
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

5. ELABORACIÓN DEL TRABAJO Y TIEMPOS ESTIMADOS

Para realizar la auditoria de gestión Confecciones “Madeleine” se necesitará el siguiente equipo de trabajo:

EQUIPO DE TRABAJO	
1	AUDITOR DE GESTIÓN- JEFE DE EQUIPO
2	ASISTENTES DE AUDITORÍA

El tiempo estimado para cumplir con la auditoría de gestión es de 30 días laborables, los mismos que se distribuyen de la siguiente manera:

FASES	DÍAS
Planificación Preliminar	10
Planificación Específica	4
Ejecución del Trabajo	22
Comunicación de Resultados	10
TOTAL	46

Los tiempos estimados se determinaron considerando la óptima colaboración del personal de Confecciones “Madeleine”, el cumplimiento de los plazos previstos dependerá de la oportunidad y diligencia con que se nos proporcione la información.

CONFECCIONES “MADELEINE”
AUDITORÍA OPERATIVA
ÁREA DE PRODUCCIÓN
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

6. PRESUPUESTO DE LA AUDITORÍA

La auditoría operativa de Confecciones “Madeleine”, se realizará utilizando los siguientes recursos:

RECURSO HUMANO		
1	AUDITOR DE GESTION- JEFE DE EQUIPO	USD \$ 700,00
2	ASISTENTES DE ADUDITORIA	USD \$ 500,00

RECURSO MATERIAL		
1	COMPUTADOR PORTATIL	USD \$ 30,00
2	RESMAS PAPEL BOND	USD \$ 7,00
10h	INTERNET	USD \$ 6,00
	TRANSPORTE	USD \$ 100,00
	ALIMENTACIÓN	USD\$ 150,00

TOTAL	USD\$ 1.493,00
--------------	-----------------------

Giovanni Armendáriz

Auditor Jefe

ARMENDÁRIZ AUDITORES

**Armendáriz
Auditores**

CONFECCIONES “MADELEINE”

AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

ARCHIVO PERMANENTE

CONFECCIONES “MADELEINE”

AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

REFERENCIAS DE AUDITORÍA UTILIZADAS:

PT	ÍNDICE
AP1	CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA
AP2	PROCESOS DE PRODUCCIÓN
AP3	MERCADO QUE CUBRE
AP4	MERCADO FILOSÓFICO
AP5	MAPA DEL PROCESO DEL DEPARTAMENTO

CONFECCIONES “MADELEINE”

AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

Creaciones “Madeleine” se creó en el año de 1980 con un capital de 20000 sucres, cinco máquinas de costura y cuatro trabajadores, la planta de fabricación se encuentra ubicada en las Calles Vargas Torres y García Moreno esquina, ocupando la parte baja del almacén, en el segundo piso se distribuye el taller y en el tercero viviendas.

Esta entidad privada fue constituida el 13 de Febrero de 1.984 mediante el RUC N°. 1800967844001 siendo Gerente propietario el Sr. Milton Villacrés, Subgerente la Sra. Magdalena Villacís de Villacrés.

Confecciones Madeleine se dedica a la fabricación y comercialización de ternos para damas, caballeros y niños.

Confecciones Madeleine es una entidad privada fue constituida legalmente el 13 de Febrero de 1.984 mediante el RUC N°. 1800967844001 siendo Gerente propietario el Sr. Milton Villacrés, Subgerente la Sra. Magdalena Villacís de Villacrés.

En el año de 2001 el taller se traslada a sus nuevas y modernas instalaciones ubicadas en Ficoa (Las Palmas), lugar amplio y dotado de todos los servicios básicos, en el que laboran hasta la actualidad cuarenta y cinco obreros.

Elaborado por: G.A.	Fecha: 22/09/2010
Revisado por: C.A.	Fecha: 01/11/2010

CONFECCIONES “MADELEINE”

AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

PROCESO DE PRODUCCIÓN

- **DISEÑO.**

Aquí se recibe la información del mercado y es plasmada en el desarrollo de los productos, el diseño además de ser una actividad creativa, debe estar sujeta a las leyes de la moda, a las leyes del mercado, a la oferta y la demanda y a los costos de producción; posteriormente debe tener como resultado una prenda de moda capaz de ser vendida.

El diseño recibe como entrada la información de lo que el cliente necesita, de las exigencias del mercado y de las tendencias, con esta información se construye un prototipo, y paralelamente se evalúan los materiales, insumos y operaciones para el desarrollo del producto con el fin de evaluar la viabilidad del diseño e identificar posibles complicaciones durante su confección.

Una vez terminado el prototipo se hacen pruebas de diseño en las que son modeladas las prendas con el fin de conocer su comportamiento y decidir sobre su rechazo o aprobación.

Para las prendas aprobadas, se desarrolla un documento en el que se registran los materiales y accesorios utilizados con sus respectivos consumos, además de las operaciones que lleva la confección de la prenda. Este documento se conoce como la ficha técnica del producto.

Posteriormente, se hace la mordería de la prenda para cada talla aprobada tomando como referencia la talla patrón y escalando manualmente o con un Software de diseño.

Elaborado por: G.A.	Fecha: 22/09/2010
Revisado por: C.A.	Fecha: 01/11/2010

CONFECCIONES "MADELEINE"

AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

- **CORTE.**

Esta etapa es un eslabón más en la fabricación de las prendas de vestir de confecciones Madeleine.

Aquí, se obtienen las piezas componentes del producto con sus medidas, afinadas y dispuestas en paquete para pasarlas al proceso de confección.

Las entradas al proceso de corte son los moldes de diseño y la orden de producción con información del trabajo como referencia, cantidad y materiales utilizados.

Con esta información recibida, comienza la actividad de corte solicitando materia prima, procurando minimizar desperdicio de material. Seguidamente, se extiende la tela en el número de capas especificado en la orden de producción sin estirar ni dejar arrugas para finalmente proceder a cortar.

Finalmente se integran las piezas cortadas con sus complementarias, amarrándolas y formando paquetes acorde a los lotes.

- **CONFECCIÓN.**

En esta etapa es realmente confeccionada la prenda, y consta de varias operaciones de ensamble para unir las piezas que la constituyen. Como entrada a este proceso se tienen los paquetes de las piezas resultantes de la actividad de corte. El ensamble de estas piezas se realiza siguiendo la secuencia de operaciones más adecuada según estudios realizados por el personal de producción.

Elaborado por:	G.A.	Fecha:	22/09/2010
Revisado por:	C.A.	Fecha:	01/11/2010

CONFECCIONES "MADELEINE"

AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

• **PLANCHADO**

Se realiza con planchas a vapor, para que la prenda quede nítida, y a su vez dando las marcas que sean necesarias para dar forma a las prendas de vestir.

• **REMATES**

Es la terminación de la prenda donde se hacen:

- ✓ Ojales.
- ✓ Pegar botones señalando el punto de los ojales.
- ✓ Alzar las bastas.
- ✓ Se pega hombreras en la parte de los hombros.
- ✓ Se revisa los hilos.

Elaborado por: G.A.	Fecha: 22/09/2010
Revisado por: C.A.	Fecha: 01/11/2010

CONFECCIONES “MADELEINE”

AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

MERCADO QUE CUBRE

No. establecimiento	Nombre comercial	Fecha de inicio	Actividad económica	Dirección	Teléfono
001	CONFECCIONES MADELEINE	13/02/1984	Venta al por mayor y menor de prendas de vestir	AMBATO. Vargas Torres 283 y García Moreno	032827964
002	CONFECCIONES MADELEINE	02/04/2003	Fabricación de prendas de vestir	AMBATO. Los guaytambos y los taxos esquina	032848687
003	CONFECCIONES MADELEINE	02/04/2003	Venta al por mayor y menor de prendas de vestir	QUITO. Entre Guayaquil 3-137 y Espejo	022571854
004	CONFECCIONES MADELEINE	09/12/2005	Venta al por mayor y menor de prendas de vestir	QUITO. Galápagos 112 y Guayaquil	s/n
005	CONFECCIONES MADELEINE	03/03/2008	Venta al por mayor y menor de prendas de vestir	CUENCA. San Sebastián y Sucre 06-12	072850659
006	CONFECCIONES MADELEINE	20/11/2008	Venta al por mayor y menor de prendas de vestir	QUITO. Santa Prisca y Av 10 de Agosto 18-117	022526743

FUENTE: Confecciones Madeleine

ELABORADO POR: Iván Giovanni Armendáriz

Elaborado por: G.A.	Fecha: 22/09/2010
Revisado por: C.A.	Fecha: 01/11/2010

CONFECCIONES “MADELEINE”

AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

MARCO FILOSÓFICO

Confecciones Madeleine es una entidad cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de:

- **Puntualidad** es el reflejo de respeto al tiempo de los demás, ya sea a nivel institucional y con respecto a los distintos clientes que tiene Madeleine, llegar a tiempo es un signo de buena educación. Al ingresar al trabajo, se desarrollan todas las actividades de acuerdo a un horario que se establece en los reglamentos internos. Estos horarios permiten tener un orden, además que ayudan a la coordinación del trabajo y descansos; todo esto consolida la actitud del querer superarse.
- **Solidaridad** es la colaboración mutua en cuanto al equipo de trabajo, para lograr resultados eficientes creando buen ambiente laboral, como también a las personas sin distinción de nacionalidad, etnia, lugar de residencia, edad, sexo, estado de salud y educación con el fin de financiar los productos disponibles que se confeccionan en Madeleine.
- **Universalidad** es la garantía de iguales oportunidades a todos los consumistas, para acceder a las ventas que presta confecciones Madeleine, sin distinción de nacionalidad, etnia, sexo, educación u ocupación.

Elaborado por:	G.A.	Fecha:	23/09/2010
Revisado por:	C.A.	Fecha:	01/11/2010

CONFECCIONES “MADELEINE”

AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

- **Equidad** es la entrega de los productos de confecciones Madeleine en cuanto a la calidad, precio y disponibilidad a las necesidades que los clientes requieren, en función del bien común.
- **Eficiencia** es la capacidad de disponer tanto de la mano de obra como de materia prima para la confección de los distintos ternos que produce Madeleine, aprovechando los recursos en su totalidad evitando así pérdidas económicas.
- **Obligatoriedad** establece las obligaciones que se rigen en normas y políticas establecidas internamente, con el fin de alcanzar la entrega de los productos de Madeleine puntualmente a sus clientes.

Elaborado por:	G.A.	Fecha:	23/09/2010
Revisado por:	C.A.	Fecha:	01/11/2010

CONFECCIONES "MADELEINE"

AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

FASE III EJECUCIÓN

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

**PROGRAMA DE TRABAJO
EJECUCIÓN:**

Objetivos:

- Determinar el grado de eficiencia eficacia y efectividad de las actividades establecidas por el buen manejo de la producción así como la economía en la utilización de los recursos.

No.	Procedimientos	Ref. P/T.	Responsable	Fecha
1	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer el levantamiento del proceso actual de producción 	FP 1/1	I.G.A.V.	04/09/2010
2	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y aplicar cuestionarios de control interno referente al desarrollo de sus actividades. 	CCI 1/2	I.G.A.V.	05/09/2010
3	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar la confección de ternos en cuanto a los pedidos, productos terminados, compras y ventas. • Identificar y determinar los indicadores de gestión del departamento de Producción estableciendo porcentajes de cumplimiento a las actividades : 	CA 1/3	I.G.A.V.	11/09/2010

Elaborado por: I.G.A.V.	Fecha: 03/09/2010
Revisado por: C.P.A.P.	Fecha: 01/11/2010

CONFECCIONES “MADELEINE”

AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

PROGRAMA DE TRABAJO

EJECUCIÓN:

Objetivos:

- Determinar el grado de eficiencia eficacia y efectividad de las actividades establecidas por el buen manejo de la producción así como la economía en la utilización de los recursos.

No.	Procedimientos	Ref. P/T.	Responsable	Fecha
	✓ Planificación de producción	PP 1/2	I.G.A.V.	11/09/2010
	✓ Lugar estratégico de funcionamiento	LE 1/1	I.G.A.V.	12/09/2010
	✓ Producción	PR 1/2	I.G.A.V.	13/09/2010
	✓ Abastecimiento	AB 1/1	I.G.A.V.	14/09/2010
	✓ Desempeño de los trabajadores.	DT 1/ 2	I.G.A.V.	15/09/2010
	• Determinar los hallazgos o PCI (Puntos de Control Interno) del área de producción.	PCI1 1/2	I.G.A.V.	11/09/2010
		PCI2 1/2	I.G.A.V.	12/09/2010
		PCI3 1/2	I.G.A.V.	13/09/2010
		PCI4 1/2	I.G.A.V.	14/09/2010
		PCI5 1/2	I.G.A.V.	15/09/2010
		PCI6 1/2	I.G.A.V.	16/09/2010

Elaborado por: I.G.A.V. Fecha: 03/09/2010

Revisado por: C.P.A.P. Fecha: 01/11/2010

CONFECCIONES "MADELEINE"

AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

PRODUCCIÓN - EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO

No.	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
1	¿La localización de la fábrica es el adecuado con respecto al mercado de proveedores?	X		
2	¿Existen políticas y manuales de procedimientos establecidos para el departamento?		X	
3	¿Se tiene una lista de los proveedores?	X		
4	¿Se han determinado niveles de autorización para manejo de materia prima?	X		
5	¿Se comunica a tiempo las decisiones que toma la gerencia respecto a producción?		X	Casi nunca
6	¿Se mantiene una planificación entre producción y ventas?	X		Falta de coordinación
7	¿Se respetan cronogramas y ordenes de producción?		X	

Elaborado por: **I.G.A.V.**

Fecha: **05/09/2010**

Revisado por: **C.P.A.P.**

Fecha: **01/11/2010**

Armendáriz
Auditores

CCI 2/2

CONFECCIONES "MADELEINE"

AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

PRODUCCIÓN - EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO

No.	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
8	¿Existe personal capacitado en las diferentes áreas de trabajo?		X	
9	¿Existe estándares de producción que permita determinar desviaciones y tomar acciones correctivas?	X		
10	¿Existe desperdicios de materia prima?		X	

Elaborado por: I.G.A.V.	Fecha: 05/09/2010
Revisado por: C.P.A.P.	Fecha: 01/11/2010

**Armendáriz
Auditores**

CA 1/3

**CONFECCIONES “MADELEINE”
AUDITORÍA OPERATIVA
ÁREA DE PRODUCCIÓN
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009**

Cuadro N°1

TERNOS DE HOMBRE						
PRODUCTOS	MODELO 1	MODELO 2	MODELO 3	MODELO 4	MODELO 5	TOTAL
VENTAS	4	5	87	4	73	173
COMPRAS	0	-2	2	5	153	158
CONSUMOS	3	4	2	15	182	206
PEDIDOS	1	1	68	8	250	328
PRODUCIDO	1	3	54	6	156	220
ERRORES	0	0	5	0	16	21
VENTAS EN LA PLANTA	0	0	0	0	18	18

Elaborado por: I.G.A.V.	Fecha: 09/09/2010
Revisado por: C.P.A.P.	Fecha: 01/11/2010

**Armendáriz
Auditores**

CA 2/3

**CONFECCIONES “MADELEINE”
AUDITORÍA OPERATIVA
ÁREA DE PRODUCCIÓN**

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

Cuadro N°2

TERNOS DE MUJER					
PRODUCTOS	MODELO 1	MODELO 2	MODELO 3	MODELO 4	MODELO 5
TOTAL VENTAS	8	17	15	175	227
COMPRAS	2	-1	35	204	189
CONSUMOS	2	4	35	222	194
PEDIDOS	6	12	36	250	200
PRODUCIDO	2	2	35	199	192
ERRORES	0	0	3	19	19
VENTAS EN LA PLANTA	0	0	0	6	6

TERNOS DE MUJER								
PRODUCTOS	MODELO 6	MODELO 7	MODELO 8	MODELO 9	MODELO 10	MODELO 11	MODELO 12	TOTAL
TOTAL VENTAS	195	3	19	2	563	98	148	1470
COMPRAS	239	3	21	3	596	121	150	1561
CONSUMOS	251	3	21	3	611	135	167	1642
PEDIDOS	250	6	24	12	700	150	150	1778
PRODUCIDOS	239	3	21	3	594	121	150	1557
ERRORES	23	0	2	0	59	12	15	152
VENTAS EN LA PLANTA	0	3	4	0	14	10	5	48

Elaborado por: I.G.A.V.	Fecha: 09/09/2010
Revisado por: C.P.A.P.	Fecha: 01/11/2010

CONFECCIONES "MADELEINE"
AUDITORÍA OPERATIVA
ÁREA DE PRODUCCIÓN

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

Cuadro N°3

REPORTE DE HORAS EN EL AÑO 2009 EN PRODUCCION

GERENCIA	CORTE	CONFECCION	PLANCHADO	TERMINADO	TOTAL
Horas presupuestadas de producción	2000	2000	2000	2000	8000
Horas reales de producción	1845	1900	1200	1520	6465

FUENTE: RRHH

INTERPRETACIÓN

Estos cuadros reflejan los datos obtenidos de los productos terminados a través de la entrevista observación y los kardex de la base de datos del sistema de confecciones Madeleine.

Cuadro N°1 y cuadro N°2

El total de ventas se refiere al número total de ternos que se han vendido durante el año 2009 en sus distintos modelos que ofrece la empresa. **Ver anexo A.**

El total de compras se refiere a las compras de la tela que alcanzarían para elaborar cierta cantidad de ternos. **Ver anexo A.**

Los consumos se refieren a la materia prima que se absorbe de la bodega para la confección de los ternos, si no es suficiente la cantidad requerida que se encuentra en el inventario de materia prima se procede a abastecerse para lograr la confección requerida.

Los pedidos se refieren a la petición hacia los distintos proveedores, (pre- compra), que por motivos de incumplimiento por parte de los proveedores algunos son cancelados.

Elaborado por:	I.G.A.V.	Fecha:	11/09/2010
Revisado por:	C.P.A.P.	Fecha:	01/11/2010

CONFECCIONES “MADELEINE”

AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

Los productos producidos son aquellos que se confeccionaron durante el año 2009.

Los errores son aquellos que durante el proceso de producción sufrieron algún tipo de daño en la tela.

Cuadro N°3

Se presupuestó en el año 2009 un total de 8000 horas para la confección de ternos en la planta tomando en cuenta que se trabajarían 50 semanas durante 10 horas diarias de lunes a viernes, distribuyendo así los distintos procesos de producción.

Las horas reales de producción fue lo que se trabajó durante el año 2009 en producción.

Para analizar a fondo estos resultados, auditoría aplicará indicadores de gestión para medir la objetividad, nivel estratégico, cumplimiento y desempeño de los trabajadores.

Ver (PP, LE, PR, AB, DT).

Elaborado por:	I.G.A.V.	Fecha:	11/09/2010
Revisado por:	C.P.A.P.	Fecha:	01/11/2010

CONFECCIONES “MADELEINE”

AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

INDICADORES DE GESTIÓN

PLANIFICACIÓN DE PRODUCCIÓN

OBJETIVOS	VARIABLE A MEDIR	DEFINICION	NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD OPERACIONAL	FORMULA
Investigar el cumplimiento del proyecto de la planificación	Nivel de objetividad	Es el porcentaje de aceptación del plan.	Tasa de objetividad	%	TE = (Total Errores planificación Producción/ Total planificación) X 100

$$TE = \frac{\text{Total de errores}}{\text{Total producción}} \times 100$$

$$TE = \frac{173}{1777} \times 100$$

$$TE = 9.73\% \quad \bar{d}$$

d Auditoría detectó que el 9.73 % demuestra que la planificación de la producción es deficiente ya que las planificaciones con relación a la producción de ternos son altas, por lo tanto auditoría propone: **PCI 1**

Elaborado por:	I.G.A.V.	Fecha:	11/09/2010
Revisado por:	C.P.A.P.	Fecha:	01/11/2010

CONFECCIONES “MADELEINE”

AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

INDICADORES DE GESTIÓN

LUGAR ESTRATEGICO DE FUNCIONAMIENTO

OBJETIVOS	VARIABLE A MEDIR	DEFINICION	NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD OPERACIONAL	FORMULA
Investigar el Lugar estratégico para el funcionamiento de la empresa	Nivel estratégico	Tasa de estrategia	Es el porcentaje de idoneidad de ambición de la empresa	%	TE = (Ventas realizadas en la planta/total de Producción) X 100

$$TE = \frac{\text{Total ventas realizadas en la planta}}{\text{Total de Producción}} \times 100$$

$$TE = \frac{66}{1777}$$

$$TE = 3.71\%$$

Podemos observar que las ventas realizadas en la planta representan un 3.71 %, mientras que las ventas realizadas en el almacén constituyen el 96.29 % , siendo el lugar estratégico de funcionamiento para la venta de la producción el almacén ubicado en la calle García Moreno y Vargas Torres esquina, debido a que da facilidades al cliente para realizar las compras.

Elaborado por:	I.G.A.V.	Fecha:	12/09/2010
Revisado por:	C.P.A.P.	Fecha:	01/11/2010

CONFECCIONES "MADELEINE"

AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

INDICADORES DE GESTIÓN

PRODUCCION

OBJETIVOS	VARIABLE A MEDIR	DEFINICION	NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD OPERACIONAL	FORMULA
Lograr utilizar el 100 % de la capacidad instalada	Nivel De cumplimiento	Es el porcentaje en el que se está cumpliendo las actividades en la empresa	Tasa de cumplimiento de la producción	%	TE = (Total de pedidos recibidos/ total de Producción) X 100

$$TE = \frac{\text{Total pedidos recibidos}}{\text{Total de Producción}} \times 100$$

$$TE = \frac{2106}{1777}$$

$$TE = 118\% \quad \times$$

Podemos interpretar a este indicador como la labor de ventas y producción al realizar su planificación es decir que se debe tener una buena relación entre ventas y producción.

Con relación a la producción y el material en proceso, debemos observar que se mantiene un alto porcentaje de producción en proceso, por lo que la empresa debe

Elaborado por:	I.G.A.V.	Fecha:	13/09/2010
Revisado por:	C.P.A.P.	Fecha:	01/11/2010

CONFECCIONES "MADELEINE"

AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

INDICADORES DE GESTIÓN

acelerar la producción y tener disponible el producto terminado cuando el departamento de ventas lo requiera.

✘ Auditoría verificó que las ventas superan a la producción por lo que es urgente que la transformación de la materia en proceso se realice con mayor rapidez debido a que no se está cumpliendo con todas las ventas, y esto genera pérdidas importantes para la empresa por lo tanto auditoría propone **PCI 2**

Elaborado por:	I.G.A.V.	Fecha:	13/09/2010
Revisado por:	C.P.A.P.	Fecha:	01/11/2010

CONFECCIONES "MADELEINE"

AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

INDICADORES DE GESTIÓN

ABASTECIMIENTO

OBJETIVOS	VARIABLE A MEDIR	DEFINICION	NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD OPERACIONAL	FORMULA
Lograr obtener materia prima, insumos de calidad ∅	Nivel De cumplimiento de abastecimiento	Es el porcentaje en el que se está cumpliendo las actividades en la empresa	Tasa de cumplimiento de abastecimiento	%	TE = (Total de compras/ total de Consumos) X 100

$$TE = \frac{\text{Total compras}}{\text{Total de consumos}} \times 100$$

$$TE = \frac{1719}{1848} \times 100$$

$$TE = 93.01\% \mu$$

μ Auditoría constató, que los requerimientos de consumo se realizan en cantidades que no cumplen con las expectativas de producción por lo tanto auditoría propone un **PCI 3**

\emptyset Se determinó que la materia prima es de mala calidad, lo cual implica el desperdicio de los recursos, por tal razón auditoría propone **PCI 4 - PCI 5**

Elaborado por:	I.G.A.V.	Fecha:	14/09/2010
Revisado por:	C.P.A.P.	Fecha:	01/11/2010

CONFECCIONES "MADELEINE"

AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

INDICADORES DE GESTIÓN

DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES

OBJETIVOS	VARIABLE A MEDIR	DEFINICION	NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD OPERACIONAL	FORMULA
Conocer la productividad y desempeño de los trabajadores	Nivel De cumplimiento del desempeño de los trabajadores	Es el porcentaje en el que se esta cumpliendo las actividades en la empresa	Tasa de cumplimiento de horas trabajadas	%	TD = (Total de horas trabajadas por el personal/ total de Horas de producción) X 100

$$TE = \frac{\text{Total de horas trabajadas}}{\text{Horas requeridas para producción}} \times 100$$

$$TE = \frac{1254}{1554} \times 100$$

TE=80.69% ✘

Elaborado por:	I.G.A.V.	Fecha:	15/09/2010
Revisado por:	C.P.A.P.	Fecha:	01/11/2010

Armendáriz
Auditores

CONFECCIONES "MADELEINE"
AUDITORÍA OPERATIVA
ÁREA DE PRODUCCIÓN

DT2/2

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

INDICADORES DE GESTIÓN
DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES

✘ Auditoría constató, que las horas que se requieren para la producción del producto terminado es mayor a las horas que el trabajador normalmente tiene que realizar por lo que la empresa debe motivar al trabajador pagando horas extras, y de esta manera poder cumplir a cabalidad la planificación de la producción por lo tanto auditoría propone **PCI 6**

Elaborado por:	I.G.A.V.	Fecha:	15/09/2010
Revisado por:	C.P.A.P.	Fecha:	01/11/2010

CONFECCIONES "MADELEINE"

AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

DETERMINACIÓN DE HALLAZGOS DE GESTIÓN

CONDICIÓN

La empresa no cuenta con políticas de producción específicas que cubran las necesidades que mantienen en la planta industrial.

CAUSA

El origen del problema radica en que la entidad, no tiene un manual de procedimientos generales, consecuentemente no hay especificación en las políticas.

EFEECTO

La no existencia de un manual de políticas de producción ocasiona la descoordinación en las actividades entre los distintos departamentos involucrados.

CRITERIO

De acuerdo al reglamento general de la entidad estipula que cada departamento realizara sus políticas en coordinación con todos los departamentos de la empresa.

CONCLUSIÓN

La falta de políticas de producción genera la desviación de objetivos y metas ya que estos se formulan para toda la entidad.

Elaborado por:	I.G.A.V.	Fecha:	23/09/2010
Revisado por:	C.P.A.P.	Fecha:	01/11/2010

**Armendáriz
Auditores**

PCI1 2/2

CONFECCIONES “MADELEINE”

AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

DETERMINACIÓN DE HALLAZGOS DE GESTIÓN

RECOMENDACIÓN

Gerente General: elaborar un manual de bases técnicas en cuanto a materia prima por cada uno de los modelos que elabora confecciones Madeleine previa colaboración y aportación del área de producción describiendo sus políticas con la coordinación y aprobación de todos los departamentos de la entidad.

Elaborado por:	I.G.A.V.	Fecha:	23/09/2010
Revisado por:	C.P.A.P.	Fecha:	01/11/2010

CONFECCIONES "MADELEINE"

AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

DETERMINACIÓN DE HALLAZGOS DE GESTIÓN

CONDICIÓN

Existencia de pedidos mayores a los ternos producidos, durante el año 2009 se pidió 2106 ternos a producción, de los cuales 1777 ternos fueron los confeccionados.

CAUSA

- Falta de coordinación, planificación entre los departamentos de producción y administración para la elaboración de ternos.
- No existe un stock preventivo de materia prima para la producción.

EFECTO

No se entrega los pedidos a los distintos clientes, 329 ternos son los que no se han producido, lo que refleja un 18.5% de ineficiencia en cuanto al nivel de cumplimiento de la producción, provocando desfases en las proyecciones de la empresa.

CRITERIO

En cuanto a este proceso, todos los pedidos deben ser producidos con el fin de cumplir a cabalidad con las necesidades de los clientes.

CONCLUSIÓN

El Gerente General, realiza un control continuo al proceso de ventas; sin embargo, en ocasiones existen problemas en el proceso de producción, afectando en el rendimiento operacional y administrativo de la empresa.

Elaborado por:	I.G.A.V.	Fecha:	24/09/2010
Revisado por:	C.P.A.P.	Fecha:	01/11/2010

**Armendáriz
Auditores**

PCI2 2/2

CONFECCIONES "MADELEINE"

AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

DETERMINACIÓN DE HALLAZGOS DE GESTIÓN

RECOMENDACIÓN

Gerente General y Jefe de producción: verificará que las compras de materia prima sean suficientes para la elaboración de los productos basándose en los pedidos requeridos por los distintos clientes

Elaborado por:	I.G.A.V.	Fecha:	24/09/2010
Revisado por:	C.P.A.P.	Fecha:	01/11/2010

CONFECCIONES "MADELEINE"

AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

DETERMINACIÓN DE HALLAZGOS DE GESTIÓN

CONDICIÓN

Debido a la falta de abastecimiento de tela, se ha realizado la compra de varios metros de tela a proveedores que no garantizan la calidad y especificaciones necesarias requeridas para la elaboración de la tela.

CAUSA

No se realizan planificaciones de producción y ventas lo que ocasiona el desabastecimiento de materia prima.

EFEECTO

El desabastecimiento de tela de producción ocasiona básicamente el retraso en los pedidos requeridos por ventas.

CRITERIO

Según los procedimientos de la empresa se estipula que se mantendrá un stock de tela, por lo menos para la semana.

CONCLUSIÓN

Se ha detectado que debido a la falta de tela, la entrega de pedidos al departamento de ventas no se ha podido cumplir en su totalidad, generando molestias al cliente.

Elaborado por:	I.G.A.V.	Fecha:	24/09/2010
Revisado por:	C.P.A.P.	Fecha:	01/11/2010

CONFECCIONES “MADELEINE”
AUDITORÍA OPERATIVA
ÁREA DE PRODUCCIÓN

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009
DETERMINACIÓN DE HALLAZGOS DE GESTIÓN

RECOMENDACIÓN

Gerente general: es indispensable que el departamento de producción tenga varias opciones de compra de tela tanto nacional como extranjera para cubrir cualquier desabastecimiento, tomando en cuenta la calidad y especificaciones necesarias, así como requerir la tela con anticipación.

Establecer un sistema de gestión informativa en el área de Adquisición de Materia Prima que mantenga estrictos canales de comunicación donde se dé a conocer nuevamente la filosofía empresarial y sobre todo las políticas de compras.

Jefe de producción: deberá exigir a los encargados del ingreso de materia prima a bodega la realización de informes de constataciones físicas a todas las compras efectuadas mismos que deben tener firmas de responsabilidad o ser presentados a la gerencia con su respaldo respectivo.

Elaborado por:	I.G.A.V.	Fecha:	24/09/2010
Revisado por:	C.P.A.P.	Fecha:	01/11/2010

CONFECCIONES "MADELEINE"

AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

DETERMINACIÓN DE HALLAZGOS DE GESTIÓN

CONDICIÓN

La falta de pruebas de calidad en los distintos proceso de producción provocan un sin número de problemas afectando principalmente en el producto terminado.

CAUSA

La razón principal para la falta de pruebas de calidad es que la empresa no dispone de una persona encargada de este trabajo.

EFECTO

La falta de pruebas de calidad induce a realizar los procesos sin la debida calificación de los materiales requeridos para lograr un producto de calidad.

CRITERIO

Mediante el manual de funciones de la institución es fundamental realizar las distintas pruebas para la consecución de un producto terminado de calidad.

CONCLUSIÓN

La falta de prueba de laboratorio crea primariamente la mala calidad del producto, consecuentemente la perdida de la garantía de los clientes.

Elaborado por:	I.G.A.V.	Fecha:	25/09/2010
Revisado por:	C.P.A.P.	Fecha:	01/11/2010

Armendáriz
Auditores

CONFECCIONES "MADELEINE"
AUDITORÍA OPERATIVA
ÁREA DE PRODUCCIÓN

PCI4 2/2

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009
DETERMINACIÓN DE HALLAZGOS DE GESTIÓN

RECOMENDACIÓN

Gerente General: designará a una persona responsable quién tendrá suficientes conocimientos en pruebas de calidad.

Persona responsable: especificará realice las pruebas de laboratorio ya que con ello se conseguirá la compra de materiales de calidad así como la obtención de un producto con las especificaciones correctas.

Elaborado por:	I.G.A.V.	Fecha:	25/09/2010
Revisado por:	C.P.A.P.	Fecha:	01/11/2010

CONFECCIONES "MADELEINE"

AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

DETERMINACIÓN DE HALLAZGOS DE GESTIÓN

CONDICIÓN

El área de producción mantiene desperdicios de materia prima con mucha frecuencia y en cantidades considerables por las telas adquiridas a proveedores nacionales.

CAUSA

Debido a que principalmente la tela con la que se trabaja actualmente, no mantiene la calidad deseada, es decir presenta en muchas ocasiones se debe cortar la parte afectada y perder continuidad lo que ocasiona pérdida.

EFEECTO

Los clientes quedan insatisfechos por la falta de calidad en los productos y no se optimiza tiempo y recursos.

Las empresas nacionales expendedoras de materia prima a utilizar no dan los requerimientos necesarios y la calidad para la compra a estos proveedores, ocasionando ineffectividad y pérdida de recursos económicos.

CRITERIO

De acuerdo a los procedimientos que estipula la empresa no debe existir desperdicios de materia prima ya que se obtendrá tela de primera calidad.

CONCLUSIÓN

Los desperdicios de materia prima principalmente se originan por la mala calidad de la tela de los proveedores.

Elaborado por:	I.G.A.V.	Fecha:	26/09/2010
Revisado por:	C.P.A.P.	Fecha:	01/11/2010

CONFECCIONES "MADELEINE"

AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

DETERMINACIÓN DE HALLAZGOS DE GESTIÓN

Los desperdicios representan pérdidas de consideración, por lo que es necesario buscar proveedores que puedan ofrecer telas de calidad.

RECOMEDACIÓN

Gerente General: conseguirá proveedores reconocidos a nivel nacional quienes tengan normas de calidad ISO 9000 (especifica la manera en que una organización opera, sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio), obteniendo así materia prima con cero errores, consiguiendo eficiencia efectividad y sobre todo imagen institucional.

Elaborado por:	I.G.A.V.	Fecha:	26/09/2010
Revisado por:	C.P.A.P.	Fecha:	01/11/2010

CONFECCIONES "MADELEINE"

AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

DETERMINACIÓN DE HALLAZGOS DE GESTIÓN

CONDICIÓN

Se cuenta con una persona que está al frente de la producción, es la única que tiene conocimiento de todos los procesos de producción, hasta el momento no se ha capacitado a otro personal para alternarse en caso que no pueda asistir el operario principal.

Los trabajadores que realizan el proceso productivo realizan las actividades de acuerdo a su experiencia y de acuerdo a las enseñanzas de sus compañeros.

CAUSA

Los trabajadores al no disponer de capacitaciones relacionadas con el proceso productivo o trabajo en equipo no están al día en nuevos procesos.

No están definidas en su totalidad las funciones del personal y a este le hace falta capacitación.

EFEECTO

Los trabajadores no se sienten capaces de asumir responsabilidades que no hayan realizado debido a que no están preparados para ejercer otros trabajos

CRITERIO

Los operarios deberían tener conocimiento del proceso de producción para que puedan hacer el trabajo en caso de que el encargado de la producción no pueda hacerlo.

Elaborado por:	I.G.A.V.	Fecha:	27/09/2010
Revisado por:	C.P.A.P.	Fecha:	01/11/2010

Armendáriz
Auditores

CONFECCIONES “MADELEINE”
AUDITORÍA OPERATIVA
ÁREA DE PRODUCCIÓN

PCI6 2/2

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009
DETERMINACIÓN DE HALLAZGOS DE GESTIÓN

CONCLUSIÓN

Se centraliza en una persona el proceso de producción por lo que es negativo para la empresa ya que si algún día esta no puede asistir se tendrá que paralizar la producción. Al obviar la capacitación a los trabajadores hacemos que estos se sientan inconscientes con su trabajo.

RECOMENDACIÓN

Gerente General: implantará un modelo de gestión administrativa en cuanto a contratación de personal, de forma que los nuevos trabajadores posean los conocimientos adecuados, acorde a los requerimientos de la empresa y cubra las expectativas de quienes forman parte de la organización; para contratar el personal los encargados deben basarse en las normas vigentes y necesidades que únicamente la empresa necesita.

La necesidad de capacitación para los trabajadores se hace muy necesaria para que cada uno de los colaboradores tenga una visión verdadera del trabajo que realizan.

Elaborado por:	I.G.A.V.	Fecha:	27/09/2010
Revisado por:	C.P.A.P.	Fecha:	01/11/2010

CONFECCIONES "MADELEINE"

AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA DE COMPRAS

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

PROGRAMA DE TRABAJO

EJECUCIÓN:

Objetivos:

- Mejorar el control interno referente a los procesos de adquisiciones, para con esto evitar la demora en producción y en la entrega de pedidos a los clientes de confecciones Madeleine.
- Satisfacer las necesidades de los clientes en cuanto al producto terminado de confecciones Madeleine.

No.	Procedimientos	Ref. P/T.	Responsable	Fecha
1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar el levantamiento del proceso de compras. 	FC 1/1	I.G.A.V.	18/08/2010
2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analizar la documentación de compras de los distintos proveedores de confecciones Madeleine. 	CP 1/3	I.G.A.V.	19/08/2010
3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificar las fechas en que se realizaron las compras, con respecto a los pedidos realizados a Madeleine. 	CP 1/3	I.G.A.V.	19/08/2010
4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinar los hallazgos o PCI (Puntos de Control Interno) del área de compras. 	PCI 7 1/2 PCI 8 1/2 PCI 9 1/2	I.G.A.V. I.G.A.V. I.G.A.V.	22/08/2010 24/08/2010 26/08/2010

Elaborado por:	I.G.A.V.	Fecha:	16/08/2010
Revisado por:	C.P.A.P.	Fecha:	02/09/2010

CONFECCIONES "MADELEINE"

AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA DE COMPRAS

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009



IMPORTADORES DIRECTOS DE
TEJIDOS EN GENERAL
Dir.: Boyacá 1630 B y Clemente Ballén
(Frente al Hotel Guayaquil)
Telefax.: 2515510 - Cell.: 096107287 - 096163083
E-mail: impсангеорге@hotmail.com
Guayaquil - Ecuador

NOTA DE PEDIDO N° 000526

Guayaquil, 15 Agosto de 2009
Sr. Madeline

Por intermedio _____ consignado a _____
_____ marcas _____

→ €

Condiciones de pago _____

Las mercaderías materia de este pedido viajan por cuenta y riesgo del comprador que se constituye en deudor del despacho siguiente:

CANTIDAD	ARTICULO	PRECIO	TOTAL
2 pzas	Georgette Straps Homos.	P.P.	
	Cofre - Negro		
Toda	Cadimir Borealina	580 y	
2 pzas	Mini Copia	340 y	
	Tota		
2 pzas	Parabrigas		
	Negro - Cofre		
	Fran		
	CHUBASQUEROS #20	400 y	
	Cadimir Borealina #149	395 y	

→ ¥

} £

NOTA: La casa despachadora no garantiza el despacho íntegro de este pedido

AGENTE

COMPRADOR

El 15 de agosto del 2009 Madeline realizó un pedido a uno de sus proveedores (San Jorge), a quienes pidieron materia prima para la confección de ternos. Auditoría analizó la factura correspondiente al pedido realizado. Ver (CP 2/3 Y Anexo B)

Elaborado por:	I.G.A.V.	Fecha:	19/08/2010
Revisado por:	C.P.A.P.	Fecha:	02/09/2010

CONFECCIONES "MADELEINE"

AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA DE COMPRAS

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

- £ Auditoría detectó que existen facturas que se encuentran con tan sólo una parte de materia prima del pedido realizado. Auditoría propone **PCI 8.**
- ¥ Auditoría comprobó que existen productos sin precio en los pedidos de materia prima (precios de los proveedores por confirmarse). Auditoría propone **PCI 9.**

CONFECCIONES "MADELEINE"

AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA DE COMPRAS

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

DETERMINACIÓN DE HALLAZGOS DE GESTIÓN

CONDICIÓN

Carencia de control en fechas acordadas previa entrega por parte de los proveedores hacia confecciones Madeleine.

CAUSA

Existencia de pedidos y facturas de materia prima con fechas posteriores a fechas de entrega

EFECTO

Afecta al cumplimiento de los intereses institucionales, considerando que del abastecimiento de materia prima depende la producción de ternos de confecciones Madeleine.

CRITERIO

Según las políticas de confecciones Madeleine los pedidos que se realicen a los distintos proveedores deben ser abastecidos en un lapso máximo de 5 días.

CONCLUSIÓN

Las facturas realizadas a los distintos proveedores, demuestran la debilidad en el control, lo que conllevaría a incumplimientos en la producción de ternos para su respectiva entrega al consumidor final.

Elaborado por:	I.G.A.V.	Fecha:	22/08/2010
Revisado por:	C.P.A.P.	Fecha:	02/09/2010

CONFECCIONES "MADELEINE"

AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA DE COMPRAS

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

DETERMINACIÓN DE HALLAZGOS DE GESTIÓN

RECOMENDACIÓN

Gerente General: dispondrá al responsable del proceso de compras para que elabore un procedimiento de compras que contemple el establecimiento de una selección y calificación de proveedores y la suscripción de contratos para la provisión oportuna de materias primas.

Elaborado por:	I.G.A.V.	Fecha:	19/08/2010
Revisado por:	C.P.A.P.	Fecha:	02/09/2010

CONFECCIONES "MADELEINE"

AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA DE COMPRAS

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

DETERMINACIÓN DE HALLAZGOS DE GESTIÓN

CONDICIÓN

Omisión de productos en la compra de materia prima con respecto al pedido realizado a los distintos proveedores.

CAUSA

Existencia de pedidos anulados en su gran parte. El pedido N°526 del proveedor "San George" fue anulado, el motivo de la anulación fue por el retraso por parte de dicha importadora.

EFECTO

La falta de puntualidad en la entrega de los productos terminados provoca inconvenientes en la administración con los distintos clientes de confecciones Madeleine.

CRITERIO

Para el cumplimiento eficaz en el número de pedidos solicitados por la administración a los proveedores, debe existir un cronograma de procesos a realizarse para previa elaboración de ternos.

Elaborado por:	I.G.A.V.	Fecha:	24/08/2010
Revisado por:	C.P.A.P.	Fecha:	02/09/2010

CONFECCIONES "MADELEINE"

AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA DE COMPRAS

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

DETERMINACIÓN DE HALLAZGOS DE GESTIÓN

CONCLUSIÓN

Los pedidos realizados por la administración a los proveedores no se cumplen a cabalidad en sus fechas indicadas, sin embargo confecciones Madeleine rechaza estos pedidos debido a que sus clientes también establecen contratos con fechas acordadas.

RECOMENDACIÓN

Gerente General: Dispondrá al responsable del proceso de compras que se establezca como adendum al contrato de compras la posibilidad de aceptar entregas parciales por parte del proveedor, caso contrario el pedido será rechazado

Gerente General: Vigilará y controlará la logística administrativa, que se elaboren cuadros comparativos con parámetros tales como:

- Atención al cliente
- Precio
- Tiempo de entrega
- Manejo de información técnica da la materia prima
- Manejo de devoluciones
- Servicio de post - venta

Adicionalmente el proveedor tendrá que entregar documentación como catálogos, certificados de calidad y documentación legal.

Elaborado por:	I.G.A.V.	Fecha:	24/08/2010
Revisado por:	C.P.A.P.	Fecha:	02/09/2010

CONFECCIONES "MADELEINE"

AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA DE COMPRAS

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

DETERMINACIÓN DE HALLAZGOS DE GESTIÓN

CONDICIÓN

- Inexistencia de precios en los pedidos solicitados por parte de confecciones Madeleine hacia sus proveedores
- La selección de proveedor se efectúa a través de la evaluación de las proformas recibidas, de donde se analizan aspectos como precio, durabilidad, garantía, entre otros; sin embargo, el número de cotizaciones recibidas es reducido por lo cual se minimizan los beneficios que se podrían obtener por compra.

CAUSA

Por acuerdo verbal entre confecciones Madeleine y sus proveedores no se acuerdan los precios de materia prima en su totalidad ya que existen pedidos sin los respectivos precios.

EFEECTO

- La empresa incurre en un riesgo al no confirmar los precios de la materia prima requerida a los proveedores, así como también se queda en la incertidumbre para poder calcular los costos totales de producción.
- No se efectúa una evaluación de diversas oportunidades que presenta el mercado por ende no se amplía el margen de ahorro que puede tener la organización.

Elaborado por:	I.G.A.V.	Fecha:	26/08/2010
Revisado por:	C.P.A.P.	Fecha:	02/09/2010

CONFECCIONES “MADELEINE”

AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA DE COMPRAS

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

DETERMINACIÓN DE HALLAZGOS DE GESTIÓN

CRITERIO

Se requiere analizar periódicamente a los distintos precios que tienen los proveedores, con el fin de mantener la certeza de los costos que incurrirán en la confección de los ternos requeridos por producción.

CONCLUSIÓN

La empresa cuenta con una mala aplicación de selección y evaluación de proveedores previa a una compra, debido a que en algunos casos prefiere mantener proveedores posesionados en el área producción y comercialización perjudicando la optimización de los recursos económicos proyectados para el año.

RECOMENDACIÓN

Gerente General:

- Ampliar el número de cotizaciones solicitadas para la adquisición de materia prima únicamente a proveedores calificados.
- Reunir a los responsables del departamento de compras para elegir la opción que los proveedores cumplan con los requerimientos de precio y forma de pago.
- Ampliar la base de datos y actualizarla conforme las compras que se vayan realizando y cotizaciones solicitadas.

Elaborado por:	I.G.A.V.	Fecha:	26/08/2010
Revisado por:	C.P.A.P.	Fecha:	02/09/2010

CONFECCIONES “MADELEINE”

AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

FASE IV
INFORME DE AUDITORÍA
OPERATIVA

CAPÍTULO I

INFORME DE ANÁLISIS GENERAL Y DIAGNÓSTICO

Hemos realizado una auditoría de gestión a la Empresa Confecciones Madeleine, con el objeto de evaluar: la eficiencia y eficacia en que se desarrolla las actividades del Departamento de Producción.

El examen se realizó de acuerdo a las Normas Internacionales de Auditoría, en lo que fue aplicable, en consecuencia incluyó técnicas y procedimientos de auditoría que se consideran necesarios en las circunstancias presentadas.

Para evaluación de la gestión se utilizó parámetros propios de la empresa y aquellos que se aplican en el proceso administrativo eficiente; se realizó la auditoría al Departamento de Producción por el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2009.

El informe contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejoras reales y potenciales en la empresa, incluyendo los comentarios que emitieron los auditados en la lectura del borrador del informe.

Las recomendaciones han sido discutidas y aceptadas por las autoridades inmersas en las mismas, con quienes se desarrollará un plan de implementación y monitoreo.

Reitero el compromiso de asesorar a la administración para contribuir al desarrollo de la empresa. A la vez se deja constancia de nuestro reconocimiento por la total colaboración que recibimos en nuestro trabajo.

Atentamente,

Giovanni Armendáriz
Auditor Jefe

ARMENDÁRIZ AUDITORES

CAPÍTULO II

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

1.1. MOTIVO DEL EXAMEN.

La auditoría de gestión al Proceso de Producción de la Empresa Confecciones Madeleine, se realiza en cumplimiento del plan de tesis propuesto por Iván Giovanni Armendáriz Villacrés, previo a la obtención del título de Ingeniero en Finanzas y Auditoría, CPA. Con motivo de buscar una mejora continua se decide realizar el examen de auditoría de gestión para determinar la eficiencia y eficacia del Departamento de Compras. La auditoría operativa se inició con la orden de trabajo según la carta de autorización por parte de la Presidencia de la empresa, de fecha de 10 de diciembre del 2009.

1.2. OBJETIVOS.

1.2.1 Objetivo General.

Realizar la auditoría operativa aplicada al Departamento de Producción de la Empresa Confecciones Madeleine, que permita determinar las oportunidades de mejora existentes en la misma; a fin de generar y aplicar indicadores de gestión tendientes a contribuir con el mejor desempeño de las funciones asignadas a cada una de las áreas.

1.2.2 Objetivo Específico.

Evaluar la eficiencia del control interno del Departamento de Producción mediante la apreciación de las actividades internas existentes, además de identificar puntos críticos de las mismas.

Mejorar el desempeño de las funciones asignadas al Departamento de Producción la incorporación de indicadores de gestión.

Establecer conclusiones y recomendaciones al Departamento de Producción a través de la entrega de un informe de auditoría tendiente a su correcta aplicación.

1.3. ALCANCE.

La auditoría de gestión en la Empresa Confecciones Madeleine, al Departamento de Producción se realizó por el período comprendido desde el 01 de enero al 31 de diciembre del 2009.

1.4. COMPONENTES AUDITADOS.

La Auditoría abarcó todas las actividades ejecutadas en el Establecer conclusiones y recomendaciones el Departamento de Producción a través de la entrega de un informe de auditoría tendiente a su correcta aplicación.

CAPÍTULO III

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

2.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.

Creaciones “Madeleine” se creó en el año de 1980 produciendo ternos para damas y caballeros en cantidades no mayores a 100 ternos en la planta baja dónde hoy se encuentra el almacén de comercialización, contando con 5 máquinas de costura y cuatro trabajadores.

Esta entidad privada fue constituida el 13 de Febrero de 1.984 mediante el RUC N°. 1800967844001 siendo Gerente propietario el Sr. Milton Villacrés, Subgerente la Sra. Magdalena Villacís de Villacrés, para hoy en día cuenta con cuatro sucursales tres en la ciudad de Quito, una en la ciudad de Cuenca, y su fábrica de producción en la ciudad de Ambato ubicada en Ficoa.

2.2. MISIÓN.

Confecciones Madeleine define en su misión: “Somos una empresa ambateña dedicada a la fabricación, producción y distribución de ternos para damas, caballeros y niños de alta calidad y con tecnología de punta que busca satisfacer las necesidades y requerimientos de todos sus clientes y a su vez dar las mejores soluciones con eficiencia, eficacia y principalmente efectividad. Por nuestra ubicación geográfica estratégica ubicada en el centro del Ecuador, ayudamos y atendemos a todo el país. Somos generadores de fuentes de trabajo en nuestra provincia y buscamos el crecimiento equilibrado de nuestros clientes, colaboradores y proveedores. Nuestra esencia es el aprendizaje permanente de nuestro recurso humano e innovación tecnológica continua. Nuestra Misión es clara y concisa Simplemente buscamos el engrandecimiento de todo nuestro país”.

2.3. VISIÓN.

Confecciones Madeleine define en su visión: “Seremos una empresa que cuente con una excelente organización, líderes en calidad y servicio y que sus propias instalaciones estarán sustentadas e integradas verticalmente. Creemos y Sabemos que nuestros colaboradores estarán altamente capacitados y habrán

logrado su crecimiento integral. Mantendremos siempre precios competitivos en los diferentes mercados y buscaremos ser altamente rentables, como lo hemos hecho hasta este momento. Nuestro Sistema de Gestión de Calidad apoyará a nuestro crecimiento, mejoramiento e innovación permanentes y a cumplir con las aspiraciones de todos los involucrados a la empresa. Habremos diversificado nuestra producción y seremos reconocidos por nuestra presencia a nivel nacional”

2.4. BASE LEGAL

Leyes: Dado que Confecciones Madeleine, es una empresa del Sistema No Financiero, debe regirse a leyes, en lo correspondiente a su estructura y funcionamiento, tales como:

- Código de Trabajo
- Ley de Compañías
- Código de Comercio
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Reglamento de Aplicación a la Ley de Régimen Tributario Interno
- Ley de Seguridad Social

2.5. ESTRUCTURA ORGÁNICA.

Confecciones Madeleine, tiene la siguiente estructura:

- Gerente General
- Contabilidad
- Departamento Comercial
- Producción

El departamento de Producción de confecciones Madeleine, para el cumplimiento de sus labores cuenta al momento con los siguientes recursos humanos: un supervisor de producción, dos bodegueros, treinta y cuatro obreros, quienes realizan actividades dedicadas a la confección de ternos para damas y caballeros ; en total son 37 (treinta y siete) colaboradores.

2.6. OBJETIVO DE LA EMPRESA.

Comercializar productos de alta calidad a un precio accesible al consumidor, en donde todos los productos cuentan con un acabado exclusivo y de excelente calidad en sus prendas de vestir.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS GENERALES

Como resultado de la evaluación preliminar de Control Interno se puede determinar que el Departamento de Producción de Confecciones Madeleine, posee un nivel de riesgo moderado y una confianza moderada, debido a los siguientes aspectos:

En el departamento de Producción de Confecciones Madeleine no existe un manual de funciones.

RECOMENDACIÓN

Se deberá elaborar un manual de normas y procedimientos que le posibilite establecer una guía de trabajo oficial y racional, formalizando la aprobación del conjunto de instrumentos administrativos y estableciendo la obligatoriedad del uso a través del manual.

No se realizan evaluaciones del desempeño del personal en el departamento de Producción.

RECOMENDACIÓN

Medir el desempeño de los empleados que laboran en la empresa a través de indicadores de gestión a fin de conocer el nivel de compromiso y capacitación que cada uno de ellos tenga.

Inexistencia de encuestas con los clientes con la finalidad de medir la satisfacción de los clientes.

RECOMENDACIÓN

Con la finalidad de dar satisfacción en la calidad de los productos hacia los clientes, se deberá realizar mínimo trimestralmente encuestas con el fin de conocer su criterio con relación a los ternos confeccionados por el departamento de Producción.

No se han efectuado Auditorías de Gestión en el Departamento de Producción

RECOMENDACIÓN

Se deberá realizar en adelante Auditorías de Gestión mínimo anualmente, con el fin de mejorar los procesos y optimizar los recursos del Departamento de Producción.

CAPÍTULO V

RESULTADOS ESPECÍFICOS DEL COMPONENTE

Del desarrollo de la tesis para aplicación de la auditoría de gestión al Departamento de Producción de la Empresa Confecciones Madeleine, se han establecido conclusiones y recomendaciones que después de la revisión realizada se deben destacar dentro de este documento y se mencionan a continuación:

La planificación de la producción es deficiente debido a la inexistencia de políticas de producción

CONCLUSIÓN

La falta de políticas de producción genera la desviación de objetivos y metas ya que estos se formulan para toda la entidad.

RECOMENDACIÓN

Gerente General: elaborar un manual de bases técnicas en cuanto a materia prima por cada uno de los modelos que elabora confecciones Madeleine previa colaboración y aportación del área de producción describiendo sus políticas con la coordinación y aprobación de todos los departamentos de la entidad.

Auditoría verificó que las ventas superan a la producción

CONCLUSIÓN

El Gerente General, realiza un control continuo al proceso de ventas; sin embargo, en ocasiones existen problemas en el proceso de producción, afectando en el rendimiento operacional y administrativo de la empresa

.

RECOMENDACIÓN

Gerente General y Jefe de producción: verificará que las compras de materia prima sean suficientes para la elaboración de los productos basándose en los pedidos requeridos por los distintos clientes

Falta de abastecimiento de la materia prima

CONCLUSIÓN

Se ha detectado que debido a la falta de tela, la entrega de pedidos al departamento de ventas no se ha podido cumplir en su totalidad, generando molestias al cliente.

RECOMENDACIÓN

Gerente general: es indispensable que el departamento de producción tenga varias opciones de compra de tela tanto nacional como extranjera para cubrir cualquier desabastecimiento, tomando en cuenta la calidad y especificaciones necesarias, así como requerir la tela con anticipación.

Establecer un sistema de gestión informativa en el área de Adquisición de Materia Prima que mantenga estrictos canales de comunicación donde se dé a conocer nuevamente la filosofía empresarial y sobre todo las políticas de compras.

Jefe de producción: deberá exigir a los encargados del ingreso de materia prima a bodega la realización de informes de constataciones físicas a todas las compras efectuadas mismos que deben tener firmas de responsabilidad o ser presentados a la gerencia con su respaldo respectivo.

No existe un control de calidad antes de ser adquirida la tela

CONCLUSIÓN

La falta de prueba de laboratorio crea primariamente la mala calidad del producto, consecuentemente la perdida de la garantía de los clientes.

RECOMENDACIÓN

Gerente General: designará a una persona responsable quién tendrá suficientes conocimientos en pruebas de calidad.

Persona responsable: especificará realice las pruebas de laboratorio ya que con ello se conseguirá la compra de materiales de calidad así como la obtención de un producto con las especificaciones correctas.

Auditoría constató, que los requerimientos de consumo se realizan en cantidades que no cumplen con las expectativas de producción

CONCLUSIÓN

Los desperdicios de materia prima principalmente se originan por la mala calidad de la tela de los proveedores.

RECOMEDACIÓN

Gerente General: conseguirá proveedores reconocidos a nivel nacional quienes tengan normas de calidad ISO 9000 (especifica la manera en que una organización opera, sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio), obteniendo así materia prima con cero errores, consiguiendo eficiencia efectividad y sobre todo imagen institucional.

Las horas que se requieren para la producción del producto terminado es mayor a las horas que el trabajador normalmente tiene que realizar

CONCLUSIÓN

Se centraliza en una persona el proceso de producción por lo que es negativo para la empresa ya que si algún día esta no puede asistir se tendrá que paralizar la producción.

Al obviar la capacitación a los trabajadores hacemos que estos se sientan inconscientes con su trabajo.

RECOMENDACIÓN

Gerente General: implantará un modelo de gestión administrativa en cuanto a contratación de personal, de forma que los nuevos trabajadores posean los conocimientos adecuados, acorde a los requerimientos de la empresa y cubra las

expectativas de quienes forman parte de la organización; para contratar el personal los encargados deben basarse en las normas vigentes y necesidades que únicamente la empresa necesita.

La necesidad de capacitación para los trabajadores se hace muy necesaria para que cada uno de los colaboradores tenga una visión verdadera del trabajo que realizan.

Existen pedidos emitidos durante el año 2009, de los cuales se detectó inconsistencias a la fecha de entrega por parte de los proveedores

CONCLUSIÓN

Las facturas realizadas a los distintos proveedores, demuestran la debilidad en el control, lo que conllevaría a incumplimientos en la producción de ternos para su respectiva entrega al consumidor final.

RECOMENDACIÓN

Gerente General: dispondrá al responsable del proceso de compras para que elabore un procedimiento de compras que contemple el establecimiento de una selección y calificación de proveedores y la suscripción de contratos para la provisión oportuna de materias primas.

Auditoría detectó que existen facturas que se encuentran con tan sólo una parte de materia prima de los pedidos realizados

CONCLUSIÓN

Las facturas realizadas a los distintos proveedores, demuestran la debilidad en el control, lo que conllevaría a incumplimientos en la producción de ternos para su respectiva entrega al consumidor final.

RECOMENDACIÓN

Gerente General: dispondrá al responsable del proceso de compras para que elabore un procedimiento de compras que contemple el establecimiento de una

selección y calificación de proveedores y la suscripción de contratos para la provisión oportuna de materias primas.

Existen productos sin el costo de la materia prima al momento de hacer los pedidos a los proveedores

CONCLUSIÓN

La empresa cuenta con una mala aplicación de selección y evaluación de proveedores previa a una compra, debido a que en algunos casos prefiere mantener proveedores posesionados en el área producción y comercialización perjudicando la optimización de los recursos económicos proyectados para el año.

RECOMENDACIÓN

Gerente General:

- Ampliar el número de cotizaciones solicitadas para la adquisición de materia prima únicamente a proveedores calificados.
- Reunir a los responsables del departamento de compras para elegir la opción que los proveedores cumplan con los requerimientos de precio y forma de pago.
- Ampliar la base de datos y actualizarla conforme las compras que se vayan realizando y cotizaciones solicitadas.

Una vez comentado y entregado el informe, es necesario que llegue a todos los interesados mediante la revisión de las conclusiones con los responsables de las diferentes áreas auditadas, quienes deberán aplicar las recomendaciones para mejorar los aspectos de eficiencia y eficacia.

El seguimiento permanente y puntual asegura no solo corregir las deficiencias encontradas sino también encontrar mecanismos para el crecimiento de la institución. Se debe tomar en cuenta que trabajo de auditoría es un proceso continuo; por lo que, no servirá de nada si no se comprueba que las acciones tomadas por la Gerencia de la Empresa Confecciones Madeleine, se están realizando. Por lo que se sugiere que el Gerente General realice un seguimiento continuo de las recomendaciones emitidas en este informe.

Se recomienda también contratar a mediano plazo una Auditoría Externa para realizar un seguimiento a las recomendaciones establecidas en el presente trabajo de auditoría de gestión de los Procesos de Producción de la Empresa, con el objeto de verificar el grado de cumplimiento de las medidas correctivas propuestas.

Atentamente,

Giovanni Armendáriz
Auditor Jefe
ARMENDÁRIZ AUDITORES

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

La ejecución de la auditoría de gestión al Departamento de Producción de Confecciones Madeleine, se realiza con el fin de evaluar sus procesos durante el período Enero – Diciembre 2009 basados en entrevistas y experiencias, el mismo que servirá tanto a los miembros del departamento así como para sus clientes, de esta forma dar a conocer el campo en el que los empleados se desenvuelven actualmente y luego de un análisis hemos podido concluir:

- El propósito de esta auditoría de gestión logró que Confecciones Madeleine, tenga un asesoramiento significativo para mejorar y consolidar sus procedimientos de modo que pueda obtener el nivel de adecuado de eficiencia y eficacia en los procesos de la empresa. No obstante no cuenta con un manual de procedimientos y una normativa que esté de acuerdo con el sector donde se desenvuelve y las actividades que se realizan.
- Se determinó que existen problemas en el proceso de producción, afectando en el rendimiento operacional y administrativo de la empresa, debido a la falta de coordinación entre los departamentos de producción y administración en cuánto a requerimientos de materia prima.
- Deberá exigir a los encargados del ingreso de materia prima a bodega la realización de informes de constataciones físicas a todas las compras efectuadas mismos que deben tener firmas de responsabilidad o ser presentados a la gerencia con su respaldo respectivo.
- Los pedidos de elaboración de ternos solicitados por la administración al departamento de producción es mensual, sin embargo el departamento de producción no cumple con la entrega de los ternos en fechas previstas.
- Se determinó que en Confecciones Madeleine no existe control de calidad hacia la materia prima para la elaboración de los distintos ternos.

- Se determinó que existe un inadecuado cumplimiento de leyes, políticas internas establecidas por la institución, lo que no garantiza que la producción de ternos sea eficaz y eficiente.
- Por acuerdo verbal entre confecciones Madeleine y sus proveedores no se acuerdan los precios de materia prima con los distintos proveedores.
- Se consideró que la Ejecución de esta Auditoría ha sido un aporte significativo para la dirección y administración para Confecciones Madeleine.

5.2. RECOMENDACIONES

Producto de la ejecución de la auditoría de gestión realizada al departamento de producción de Confecciones Madeleine, a continuación se detallan las recomendaciones que traerán un mejoramiento en los procedimientos:

- Confecciones Madeleine, debe elaborar y aplicar un manual de procedimientos y una normativa que esté de acuerdo con el sector donde se desenvuelve y las actividades que se realizan, pidiendo asesoría para su realización y comunicando formalmente las resoluciones a cada uno de sus colaboradores.
- Verificar que las compras de materia prima sean suficientes para la elaboración de los productos basándose en los pedidos requeridos por los distintos clientes
- Controlar la logística administrativa, que se elaboren cuadros comparativos con parámetros tales como:
 - Atención al cliente
 - Precio
 - Tiempo de entrega
 - Manejo de información técnica da la materia prima
 - Manejo de devoluciones

- Servicio de post - venta
- Ampliar el número de cotizaciones solicitadas para la adquisición de materia prima únicamente a proveedores calificados
- Realice las pruebas de laboratorio ya que con ello se conseguirá la compra de materiales de calidad así como la obtención de un producto con las especificaciones correctas.
- La Escuela Politécnica del Ejército (ESPE), debe promover y apoyar la Ejecución de Auditorías de Operativas a las diferentes empresas del medio para cumplir con sus estrategias de vinculación a la colectividad.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Alcance de una auditoría.- Se refiere a los procedimientos de auditoría considerados necesarios en las circunstancias para lograr el objetivo de la auditoría.

Auditoría de gestión.- Antes de comenzar este capítulo es muy importante mencionar algunos conceptos para tener un conocimiento más profundo acerca de lo que representa efectuar una Auditoría de Gestión que será realizada a la Empresa Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., para luego comenzar con la metodología y procedimientos.

Comunicación de resultados.- Es presentar los resultados de la auditoría en un informe que permita a la máxima autoridad la toma de correctivos.

Control interno administrativo o gerencial.- Comprende el plan de organización, políticas, procedimientos y prácticas utilizadas para administrar las operaciones en una entidad o programa y asegurar el cumplimiento de las metas establecidas, así como los sistemas para medir, presentar informes y monitorear la ejecución de las actividades.

Economía.- Se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas, en el momento oportuno y al menor costo posible.

Eficacia.- Es el grado en que los programas están consiguiendo los objetivos propuestos.

Ética.- Parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre.

Evidencia de auditoría.- Se denomina evidencia al conjunto de hechos comprobados, suficientes, competentes y pertinentes que sustentan los

comentarios y conclusiones del auditor. Viene a ser la información que obtiene el auditor para extraer conclusiones en las cuales basar su opinión.

Hallazgo de auditoría.- Este concepto es utilizado para describir el resultado de la comparación que se realiza entre un criterio y la situación actual encontrada durante el examen a un área, actividad u operación.

Indicadores.- Herramienta de medición que relaciona dos o más datos significativos, que tiene un nexo lógico entre ellos, permitiendo proporcionar información sobre aspectos críticos o de importancia vital para el desarrollo del proceso.

Manual de procedimientos.- Son aquellos instrumentos de información en los que consignan, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa.

Papeles de trabajo.- Pueden ser en forma de datos almacenados en papel, película, medios electrónicos y otros medios.

Planificación.- Implica desarrollar una estrategia general y un enfoque detallado para la naturaleza, oportunidad y extensión de la auditoría esperados.

Programa de auditoría.- Un programa de auditoría expone la naturaleza, oportunidad y grado de los procedimientos de auditoría planificados que se requieren para implementar el plan de auditoría global. El programa de auditoría sirve como un conjunto de instrucciones para los auxiliares involucrados en la auditoría y como un medio para controlar la ejecución apropiada del trabajo.

Riesgo de auditoría.- Por lo tanto el riesgo de auditoría es el proceso por el cual, a partir del análisis de la existencia e intensidad de los factores de riesgo, se mide el nivel de riesgo presente en cada caso.

Riesgo Inherente.- Es la posibilidad de errores o irregularidades en la información financiera, administrativa u operativa, antes de considerar la efectividad de los controles internos diseñados y aplicados por el ente.

Riesgo de Control.- Está asociado con la posibilidad de que los procedimientos de control interno, incluyendo a la unidad de auditoría interna, no puedan prevenir o detectar los errores e irregularidades significativas de manera oportuna.

Riesgo de Detección.- Existe al aplicar los programas de auditoría, cuyos procedimientos no son suficientes para descubrir errores o irregularidades significativas.

BIBLIOGRAFÍA

ALVIN, Arens, Auditoría Un enfoque integral, EDITORIAL Pearson, 2007.

ARENS, Alvin; Auditoría de Gestión: Un Enfoque Integral, 1995.

BADILLO, Jorge; Guía de Auditoría de Gestión de la Calidad, Abril 2007; CIUDAD: Quito, Ecuador.

CÓRDOBA PADILLA, Marcial; Formulación y Evaluación de Proyectos, 2006; Editorial: Ecoe. Ediciones; Ciudad: Bogotá.

FERNANDEZ, José Antonio; Auditoría Administrativa.

FRANKLIN, Benjamín; "Auditoría Administrativa"; EDITORIAL: McGraw – Hill Interamericana S.A.; EDICIÓN: 1a. Edición; CIUDAD: México, 2007.

GÓMEZ RONDON, Francisco; Auditoria Administrativa, 2007.

JOHNSON, Gerry; Dirección Estratégica, 2006; Editorial: Pearson; Ciudad: Madrid; Edición: Séptima Edición.

MERCADO, Salvador H; Administración Aplicada, 2004; Segunda Edición.

MIÑO, Patricio; Elementos de Contabilidad, 2004; Edición: Sexta Edición.

PORTER, Michael E.; Estrategia Competitiva, 2006; Editorial: Continental.

WILLIAM P. Leonard; Auditoría Administrativa.

YANEL, Blanco; Normas y Procedimientos de la Auditoria Integral; EDITORIAL: Ecoe.

MASTER MAGAZINE; pág.web: www.mastermagazine.info.

DIARIO HOY; Noticias Ecuador 2008; Bonos de desarrollo y Vivienda.

ECONOMÍA ECUATORIANA EN CIFRAS; pág.web: www.blog.todocomercioexterior.com.ec.

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR; BCE, 2008; Apuntes de Economía.

CÁMARA DE COMERCIO DE QUITO; pág.web: www.ccq.org.ec.

CÁMARA DE CONSTRUCCIÓN QUITO; pág.web: www.ccquito.org.ec

DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO; pág.web: www.quito.gov.ec.

INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL; pág.web: www.iess.gov.ec.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS; INEC, 2006; Encuesta de Condiciones de Vida 2006.

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS; pág.web: www.sri.gov.ec

SISTEMA NACIONAL DE COMPRAS PÚBLICAS; pág.web:
www.compraspublicas.gov.ec.

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS; pág.web: www.supercias.gov.ec.