



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

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

**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA
CPA**

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO –
AUDITOR**

**TEMA: AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS
PROCESOS DE ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA,
PRODUCCIÓN, Y VENTA DE PRODUCTO TERMINADO DE
TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CIA. LTDA.,
UBICADA EN LA CIUDAD DE ATUNTAQUI**

AUTOR: RIVERA LEÓN, ESTEFANÍA ALEXANDRA

DIRECTOR: DR. ANÍBAL ALTAMIRANO

CODIRECTOR: ING. HENRY PAZMINO

SANGOLQUÍ, 2015

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

CERTIFICADO

Dr. Aníbal Altamirano

Ing. Henry Pazmiño

CERTIFICAN

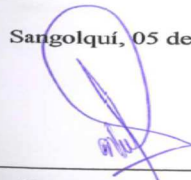
Que el trabajo titulado “AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS DE ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA, PRODUCCIÓN, Y VENTA DE PRODUCTO TERMINADO DE TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CIA. LTDA., UBICADA EN LA CIUDAD DE ATUNTAQUI”, realizado por la señorita Estefanía Alexandra Rivera León, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE.

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

Autorizan a Estefanía Alexandra Rivera León que lo entreguen al Eco. Galo Acosta, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 05 de Abril del 2015

Sangolquí, 05 de Abril del 2015



Dr. Aníbal Altamirano
DIRECTOR



Ing. Henry Pazmiño
CODIRECTOR

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

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Estefanía Alexandra Rivera León

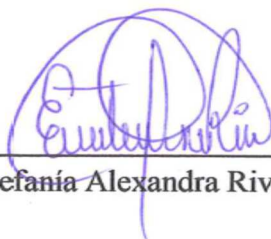
DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS DE ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA, PRODUCCIÓN, Y VENTA DE PRODUCTO TERMINADO DE TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CIA. LTDA., UBICADA EN LA CIUDAD DE ATUNTAQUI”, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan en el contenido correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

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

Sangolquí, 05 de Abril del 2015



Estefanía Alexandra Rivera León

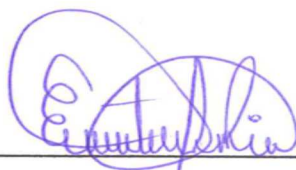
**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

AUTORIZACIÓN

Yo, Estefanía Alexandra Rivera León

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas –ESPE la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del Trabajo “AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS DE ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA, PRODUCCIÓN, Y VENTA DE PRODUCTO TERMINADO DE TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CIA. LTDA., UBICADA EN LA CIUDAD DE ATUNTAQUI”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 05 de Abril del 2015



Estefanía Alexandra Rivera León

C.C: 100326889-1

DEDICATORIA

A Dios, por haberme dado la vida y sus bendiciones diarias que me han permitido llegar hacer realidad este sueño.

A mis padres: Vinicio y Yolanda, por inculcarme la valentía necesaria para enfrentar nuevos retos, por su apoyo permanente, su amor incondicional y sus consejos, que me han ayudado a seguir adelante en cada meta propuesta.

A mis hermanos: Dany, Mariuxi y Cinthia, por brindarme su apoyo constante y por la confianza depositada en mi persona.

A mis sobrinos: José Julián y Juan Francisco, quienes son mi motivación, inspiración y felicidad.

A Gustavo: por su apoyo y comprensión en todo momento.

AGRADECIMIENTO

A Dios y mi Divino Niño: mis amigos incondicionales, que me brindaron siempre las fuerzas necesarias para salir adelante y me colmaron de bendiciones en el camino a cruzar.

A mis padres: por ser mi guía incondicional, por su apoyo económico y moral, por su inagotable esfuerzo y preocupación y por sus grandes muestras de amor.

A la empresa Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda.: que gracias a su apoyo y confianza conseguí la ejecución de este trabajo.

A mis guías y maestros: Dr. Aníbal Altamirano e Ing. Henry Pazmiño por su valioso tiempo y el invaluable aporte de su vasta experiencia.

A mi querida universidad: que me formó como profesional y ser humano, a los profesores mil gracias por compartir sus conocimientos.

Finalmente quiero agradecer a todas aquellas personas que de alguna manera hicieron posible la culminación de este gran sueño.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICADO	ii
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD.....	iii
AUTORIZACIÓN.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE DE CONTENIDO	vii
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT	xvi
CAPÍTULO 1.....	1
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 TEMA	1
1.2 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2.1 Planteamiento del Problema.....	1
1.2.2 Formulación del Problema	3
1.3 OBJETIVOS	3
1.3.1 Objetivo General	3
1.3.2 Objetivos Específicos.....	3
1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	4
1.4.1 Justificación.....	4
1.4.2 Importancia	5
CAPÍTULO 2.....	6
ASPECTOS GENERALES.....	6

2.1 ANTECEDENTES.....	6
2.1.1 Base Legal de la Empresa.....	6
2.1.1.1 Base Legal Interna.....	6
2.1.1.2 Base Legal Externa.....	8
2.2 LA EMPRESA.....	9
2.2.1 Reseña Histórica.....	9
2.2.2 ORGANIGRAMAS.....	11
2.2.2.1 Organigrama Estructural.....	12
2.2.2.2 Organigrama Personal.....	14
2.2.2.3 Organigrama Funcional.....	16
2.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	26
2.3.1 Misión.....	26
2.3.2 Visión.....	27
2.3.3 OBJETIVOS.....	27
2.3.3.1 Objetivo General.....	27
2.3.3.2 Objetivos Específicos.....	28
2.3.4 Políticas.....	28
2.3.5 Estrategias.....	29
2.3.6 Principios y Valores.....	30
2.3.6.1 Principios.....	30
2.3.6.2 Valores.....	30
CAPÍTULO 3.....	32
ANÁLISIS SITUACIONAL.....	32
3.1 ANÁLISIS INTERNO.....	32

3.1.1 Descripción de Procesos	33
3.1.1.1 Proceso de Adquisición de Materia Prima	33
3.1.1.2 Proceso de Producción	40
3.1.1.3 Proceso de Venta de Producto Terminado	48
CAPÍTULO 4.....	56
FUNDAMENTOS TEÓRICOS	56
4.1 AUDITORÍA DE GESTIÓN	56
4.1.1 Definiciones e Importancia	56
4.1.2 Campos de Aplicación	58
4.2 FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	59
4.2.1 FASE I: Planificación Preliminar.....	60
4.2.1.1 Archivos de Auditoría	61
4.2.2 FASE II: Planificación Específica	62
4.2.2.1 Evaluación de Control Interno	63
4.2.2.1.1 Definición de Control Interno	63
4.2.2.1.2 Métodos de Evaluación de Control Interno	64
4.2.2.1.2.1 COSO II	65
4.2.2.1.3 Técnicas de Evaluación de Control Interno	69
4.2.2.2 Medición del Riesgo de Auditoría	71
4.2.2.2.1 Riesgo de Auditoría (RA)	71
4.2.2.2.1 Riesgo Inherente (RI).....	72
4.2.2.2.2 Riesgo de Control (RC).....	72
4.2.2.2.3 Riesgo de Detección (RD)	72
4.2.2.2.4 Técnicas de Colorimetría	73

4.2.2.3 Programa de Auditoría	75
4.2.2.4 Pruebas de Auditoría	78
4.2.2.4.1 Pruebas de Cumplimiento	78
4.2.2.4.2 Pruebas Sustantivas	78
4.2.3 FASE III: Ejecución del Trabajo de Campo	79
4.2.3.1 Procedimientos de Auditoría	79
4.2.3.2 Técnicas de Auditoría	80
4.2.3.2.1 Clases de Técnicas	80
4.2.3.3 Indicadores de Gestión	82
4.2.3.4 Papeles de Trabajo	84
4.2.3.4.1 Obtención de Evidencia	85
4.2.3.5 Hallazgos de Auditoría	86
4.2.4 FASE IV: Comunicación de Resultados	89
4.2.4.1 Borrador del Informe	89
4.2.4.2 Lectura del Borrador	90
4.2.4.3 Informe Final	90
4.2.5 FASE V: Seguimiento de Recomendaciones	91
CAPÍTULO 5.....	92
AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS DE	
ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA, PRODUCCIÓN Y VENTA DE	
PRODUCTO TERMINADO DE TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA	
E HIJOS CÍA. LTDA., UBICADA EN LA CIUDAD DE ATUNTAQUI.....	92
5.1 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR DE AUDITORÍA	92
5.1.1. Programa Preliminar de Auditoría	93

5.1.2 Evaluación Preliminar.....	97
5.1.3 Medición del Riesgo Preliminar.....	107
5.1.4 Plan Global de Auditoría.....	115
5.1.5 Aceptación de Servicios de Auditoría.....	124
5.1.6 Convenio de Servicios Profesionales.....	125
5.2 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA DE AUDITORÍA.....	130
5.2.1 Planificación Específica para el Área de Adquisición de Materia Prima.....	130
5.2.1.1 Programa Específico Auditoría para el Área Adquisición Materia Prima.....	130
5.2.1.2 Conocimiento Preliminar del Área de Adquisición de Materia Prima.....	132
5.2.1.3 Evaluación Sistema Control Interno del Área Adquisición Materia Prima.....	136
5.2.1.4 Medición del Riesgo del Área de Adquisición de Materia Prima.....	140
5.2.1.5 Hallazgo de Control Interno del Área de Adquisición de Materia Prima.....	141
5.2.2 Planificación Específica para el Área de Producción.....	143
5.2.2.1 Programa Específico de Auditoría para el Área de Producción.....	143
5.2.2.2 Conocimiento Preliminar del Área de Producción.....	145
5.2.2.3 Evaluación del Sistema de Control Interno del Área de Producción.....	151
5.2.2.4 Medición de Riesgos del Área de Producción.....	155
5.2.2.5 Hallazgos de Control Interno del Área de Producción.....	156
5.2.3 Planificación Específica para el Área de Venta de Producto Terminado.....	159
5.2.3.1 Programa Específico Auditoría para el Área Venta Producto Terminado.....	159
5.2.3.2 Conocimiento Preliminar del Área de Ventas de Producto Terminado.....	161
5.2.3.3 Evaluación Sistema Control Interno del Área Venta Producto Terminado.....	165
5.2.3.4 Medición de Riesgos del Área de Venta de Producto Terminado.....	170
5.2.3.5 Hallazgos de Control Interno del Área de Venta de Producto Terminado.....	173

5.2.2 Informe de Control Interno	176
5.2.2.1 Carta de Presentación.....	176
5.2.2.2 Informe de Control Interno	178
5.3 EJECUCIÓN DE TRABAJO.....	187
5.3.1 Programa de Auditoría para el Proceso de Adquisición de Materia Prima.....	187
5.3.1.1 Ejecución del Trabajo	189
5.3.2 Programa de Auditoría para el Proceso de Producción.....	205
5.3.2.1 Ejecución del Trabajo	207
5.3.3 Programa de Auditoría para el Proceso de Venta de Producto Terminado.....	219
5.3.3.1 Ejecución del Trabajo	222
5.4 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	235
5.4.1 Informe de Auditoría.....	236
5.4.2 Seguimiento y Monitoreo.....	261
CAPÍTULO 6.....	262
CONCLUSIONES.....	262
RECOMENDACIONES.....	263
BIBLIOGRAFÍA.....	264

ÍNDICE TABLAS

TABLA 1 Integración del Capital	7
TABLA 2 Colorimetría Tres Niveles	74
TABLA 3 Colorimetría Cuatro Niveles	74
TABLA 4 Colorimetría Cinco Niveles.....	75

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 Organigrama Estructural	13
FIGURA 2 Organigrama Personal	15
FIGURA 3 Organigrama Funcional	17
FIGURA 4 Componentes COSO II.....	66
FIGURA 5 Esquema Programa de Auditoría.....	77
FIGURA 6 Esquema Hoja de Hallazgos.....	88

RESUMEN

Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda., es una empresa de la industria textil, dedicada al tejido y confección de toda clase de prendas de vestir para damas, caballeros y niños. En este contexto, la realización de un examen a los procesos internos manejados por la empresa, contribuirá a determinar la existencia de falencias en los procesos, de modo que se planteen y desarrollen medidas de prevención y corrección. La presente Auditoría de Gestión de las Áreas de Adquisición de Materia Prima, Producción y Venta de Producto Terminado de la empresa, se compone de seis capítulos. El trabajo inicia en el capítulo 1 en el que se desarrolla el planteamiento y formulación del problema. El capítulo 2 se conoce los aspectos generales de la empresa y se analiza el direccionamiento estratégico ayudando a conocer hacia dónde va la empresa y los pilares que se observan para desempeñar el trabajo diariamente. En el capítulo 3 se desarrolla un análisis situacional interno, comenzando con la descripción de los procesos manejados en las áreas seleccionadas. En el capítulo 4 se realiza un detalle de los fundamentos teóricos que se utilizará en la aplicación del ejercicio práctico. Dentro del capítulo 5 se desarrolla el ejercicio práctico, es decir se ejecuta el examen de auditoría de las áreas seleccionadas; permitiendo consolidar la aplicación de las distintas fases de la Auditoría de Gestión. Finalmente en el capítulo 6 se detallan las conclusiones y recomendaciones que se han establecido una vez culminada la tesis.

PALABRAS CLAVES:

- **AUDITORÍA DE GESTIÓN**
- **EXAMEN INTEGRAL Y CONSTRUCTIVO**
- **ÁREA DE ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA**
- **ÁREA DE PRODUCCIÓN**
- **ÁREA DE VENTA DE PRODUCTO TERMINADO**

ABSTRACT

Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda., is a company in the textile industry, dedicated to tissue and making all kinds of clothing for ladies, gentlemen and children. In this context the application of a test to processes managed by the company, will help to determine the existence of failures in the processes, so they can rise and develop prevention and correction measures. This audit of management areas of raw material purchasing, production and the finished product sales is composed of six chapters. The work begins with chapter one in which develops the approach and problem formulation. In chapter two general aspects of the company are known and the strategic direction is analyzed to help to know where the company goes and pillars that are seen to perform work daily. In chapter three an internal situational analysis is developed, beginning with the description of processes in selecting areas. In chapter four a detail of the theoretical foundations to be used in implementing the practical exercise is performed. In chapter five the practical exercise is developed, this mean that the audit of selected areas is performed, allowing to consolidate the different phases application of the management audit. Finally, in chapter six the conclusions and recommendations that have been established after conclude the thesis are detailed.

KEY WORDS:

- **MANAGEMENT AUDIT**
- **INTEGRAL AND CONSTRUCTION REVIEW**
- **PURCHASING RAW MATERIAL AREA**
- **PRODUCTION AREA**
- **SALES OF FINISHED PRODUCT AREA**

CAPÍTULO 1

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA

AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS DE ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA, PRODUCCIÓN, Y VENTA DE PRODUCTO TERMINADO DE TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CIA. LTDA., UBICADA EN LA CIUDAD DE ATUNTAQUI.

1.2 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Planteamiento del Problema

Por medio de la Auditoría de Gestión Integral, se reflejará el nivel real de la administración y la forma de operatividad de la empresa; este examen es una herramienta para asesorar a la alta gerencia y asegurar la conducción oportuna hacia las metas propuestas en un entorno cambiante.

Evaluará el desempeño de la organización a través de cinco enfoques principales que son Economía, Eficiencia, Eficacia, Ética y Ecología, por lo que es importante conocer la definición de estos términos.

Economía: Es la adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad y procurando evitar desperdicios.

Eficiencia: Se refiere a una relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos. La eficiencia es lograr que las normas de consumo y de trabajo sean correctas y que la producción y los servicios se ajusten a las mismas.

Eficacia: Es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programadas. La eficacia se determina comparando lo realizado con los objetivos previamente establecidos.

Ética: es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, las leyes, en las normas constitucionales, legales y vigentes de una sociedad.

Ecología: son las condiciones, operaciones y prácticas relativas de a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión de un proyecto.

Dentro de la compañía se ha observado que el proceso de adquisición de materia prima es muy ineficiente debido a que no cuentan con un sistema de inventario actualizado, que les permita comprar solamente lo que va hacer transformado, por tanto, cuentan con un capital alto invertido en materia prima.

Además, dentro del proceso de producción existen muchos desperdicios y no cuentan con un exigente control al momento de realizar las órdenes de pedido en cuanto a las características exigentes de los clientes, como color, talla, modelo, entre otros. Asimismo, existe tardanza en los procesos de tintorería y sublimado por la demanda existente actual.

En el proceso de venta de producto terminado la compañía no cuenta con stock en bodega por lo que las órdenes de pedido no se despachan completas.

1.2.2 Formulación del Problema

¿Permitirá la Auditoría de Gestión Integral, determinar la economía, eficiencia, eficacia, ética y ecología de los procesos de adquisición de materia prima, producción y venta de producto terminado y emitir recomendaciones que permitan eliminar los problemas existentes en Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda.”?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Realizar una Auditoría de Gestión Integral de “Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda.”, con la finalidad de determinar la eficiencia, eficacia, economía, efectividad, ética y ecología de los procesos.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Conocer de manera preliminar y específica la organización con la finalidad de planificar de manera adecuada el proceso de auditoría.
- Evaluar el Sistema de Control Interno, con la finalidad de determinar la eficiencia, eficacia y efectividad de los controles.
- Medir los riesgos de la empresa para determinar el alcance del trabajo de auditoría.
- Emitir un Informe que contenga conclusiones y recomendaciones para la mejora de los procesos.
- Evaluar el control interno dentro de la organización con el fin de evitar una mala utilización de fondos y recursos tanto materiales como económicos de la misma y del cumplimiento del proceso administrativo.

- Evaluar y formular recomendaciones dirigidas a mejorar el control interno y contribuir al fortalecimiento de la gestión organizacional y promover su eficiencia operativa y financiera.
- Realizar un seguimiento de las recomendaciones, con la finalidad que los procesos sean más adecuados para las necesidades de la institución.

1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

1.4.1 Justificación

Con carácter Teórico y Metodológico:

Mediante la investigación y la realización de esta auditoría a “Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda.”, podremos dejar estructurado un plan de mejora para sus procesos, logrando así perfeccionar el cumplimiento de los objetivos y la mejora continua de los procesos, a través de las recomendaciones emitidas mediante el informe de esta auditoría, las mismas que proporcionarán directrices y cursos de acción por cada área crítica que se establezca.

Con carácter Práctico:

Si los procesos de Adquisición de Materia Prima, Producción y Venta de Producto Terminado son eficientes, eficaces y efectivos.

Si los controles utilizados son confiables y ayudan al cumplimiento de los objetivos institucionales.

1.4.2 Importancia

Una Auditoría de Gestión se debe considerar como herramienta para evaluar los procesos de adquisición de materia prima, producción y venta de producto terminado de “Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda.”, con la finalidad de verificar y analizar la eficiencia, eficacia y economía en el logro de sus metas y objetivos comprobando el adecuado manejo de las normas establecidas por los directivos de dicha empresa.

CAPÍTULO 2

ASPECTOS GENERALES

2.1 ANTECEDENTES

2.1.1 Base Legal de la Empresa

La empresa para desarrollar sus actividades observa la siguiente base legal:

2.1.1.1 Base Legal Interna

➤ **Escritura de Constitución:**

La constitución de la Compañía Limitada denominada “Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda.”, de nacionalidad ecuatoriana, fue realizada mediante escritura pública número 5351.1, el día 17 de diciembre del 2008, ante el Doctor Oswaldo Mejía Espinosa, Notario Cuadragésimo del cantón Quito.

Para otorgar la escritura de constitución comparecen los señores: Gustavo Hernán Ruiz Zumárraga, Cristian Patricio Ruiz Espinosa, y Gustavo David Ruiz Espinosa, todos ellos de nacionalidad ecuatoriana, mayores de edad, domiciliados en la ciudad de Atuntaqui.

Mediante Resolución número 09.Q.I.J.000245, de fecha 22 de Enero del 2009, la Superintendencia de Compañías aprueba la Constitución de la Compañía Limitada Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda., y se inscribe en el Registro Mercantil del Cantón Antonio Ante, con fecha 4 de Febrero del 2009, con número 225, tomo 1.

El objeto social de la Compañía es el tejido y confección de toda clase de prendas de vestir, la comercialización y distribución al por mayor y menor en el mercado interno y externo de toda clase de prendas de vestir en tejido. Además, brinda asesoramiento técnico y profesional en todos los ámbitos referentes a la industria textil.

La Compañía se constituyó, con el capital social de \$400 Dólares de los Estados Unidos de Norteamérica, aportado por los socios en numerario y de la siguiente manera:

Tabla 1

Integración del Capital

NOMBRE DEL SOCIO	CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN
Gustavo Hernán Ruiz Zumárraga	\$ 200,00	50%
Cristian Patricio Ruiz Espinosa	\$ 160,00	40%
Gustavo David Ruiz Espinosa	\$ 40,00	10%
Total	\$ 400,00	100%

Fuente: Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda.

Reglamento Interno: permite tener una relación cordial y armónica entre el trabajador y empleador; sus principales puntos son los siguientes:

- Contrataciones de Trabajadores
- Jornadas y Horas de Trabajo
- Descansos, Vacaciones y Permisos
- Prohibiciones de los Trabajadores
- Obligaciones de los Trabajadores
- Prohibiciones de Empleador
- Obligaciones del Empleador

- Sanciones
- Remuneraciones
- Disposiciones Generales de la Compañía

2.1.1.2 Base Legal Externa

Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda., se rige a la siguiente base legal externa:

- a) **Código de Producción:** este código tiene por objeto regular el proceso productivo de la compañía, en las etapas de producción, distribución y comercio. Además, generar y consolidar las regulaciones que potencien, impulsen e incentiven la producción, que establezcan las condiciones para incrementar productividad.
- b) **Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno:** esta ley establece tanto los impuestos a los que está sujeto Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda., como su forma de cálculo, bases imponibles, fechas de declaración, sanciones, exenciones. La compañía debe cumplir con estas obligaciones establecidas en dicha ley y su respectivo reglamento, como contribuyente del Impuesto a la Renta, el Impuesto al Valor Agregado y las retenciones pertinentes; y realizar las declaraciones de dichos impuestos en los plazos establecidos.
- c) **Ley de Compañías:** Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda., al ser una compañía limitada constituida debe regirse al cumplimiento de lo expuesto en esta ley, ya que su mayor ente de control es la Superintendencia de Compañías donde se puede exponer la situación financiera de la compañía.

- d) **Código de Trabajo:** Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda., al ser una empresa empleadora debe regirse al cumplimiento de lo expuesto en dicho código con la finalidad de regularizar las relaciones entre trabajadores y empleadores.

- e) **Ley de Seguridad Social:** los trabajadores de Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos, se convierten en trabajadores en relación de dependencia, por tanto, se rigen al cumplimiento de esta ley.

2.2 LA EMPRESA

2.2.1 Reseña Histórica

La trayectoria de la industria textil, en la cabecera del cantón Antonio Ante, se originó en 1924 con la Fábrica Imbabura, importante empresa de la época dedicada a procesar algodón para producir hilos y telas.

Hasta abril de 1965, cuando se cerró por quiebra, llegó a tener alrededor de 750 obreros y empleados. Por las moras patronales, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) se hizo cargo de esta empresa. Con el tiempo, el Municipio del Cantón Antonio Ante adquirió la fábrica Imbabura y le convirtió en un museo textil y cultural, el mismo que permite incentivar al turismo y promocionar la marca de la ciudad.

Esto conllevó a la ciudadanía anteña, a no dejar morir el emprendimiento textilero, y continuar en esa línea, y esto permitió consolidar una gran oportunidad de crecimiento.

Atuntaqui está dentro de las ciudades competitivas a nivel nacional, ya que su eje productivo económico se centra en el área textil, por esto es reconocida como las ciudades con la tasa de desempleo más baja del país, ya que las industrias existentes demandan un alto porcentaje en mano de obra.

TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA., es una empresa de la industria textil, con especialización de prendas de vestir para damas, caballeros y niños, a través de sus líneas de productos: casual, deportivo, escolar y moda actual.

Sus primeras instalaciones estuvieron ubicadas en la calle Atahualpa con el nombre “Tejidos Rossy”, iniciando apenas con 2 máquinas de tejido y tres de confección y acabado en el año 1991.

Para 1996, ya se había incrementado la maquinaria llegando a un número de 4 máquinas de tejido y 5 de confección y acabado.

La demanda siguió obligando a “Tejidos Rossy”, a la innovación y desarrollo, iniciando el proceso de transición de tecnología, y se adquirió maquinaria electrónica con descendencia europea.

Se procesa materia prima acorde a las exigencias del consumidor, además se mantiene un estricto control de calidad al momento de la confección que consiste en: hilvanado, planchado, corte, cosido, recubierto, rematado, bordado, planchado y empaque.

Por el masivo crecimiento en maquinaria, se inicia en el año 1997 la construcción de la nueva fábrica en la Avenida Salinas, iniciando el uso de estas instalaciones en enero de 1999.

Debido al incremento del nivel de ventas, en el año 2009 pasa a constituir una compañía de responsabilidad limitada, y adquiere el nombre de Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda.

En la actualidad, cuentan con 9 máquinas de tejido y 15 de confección y acabado; su imagen ha adquirido un nuevo enfoque para ser más competitivos con el mercado y atractivos para los clientes, sin dejar de lado la calidad del producto que ha caracterizado por todos estos años.

2.2.2 ORGANIGRAMAS

“El organigrama es la representación gráfica de la estructura formal de autoridad y de la división especializada del trabajo de una organización por niveles jerárquicos.

Es una gráfica compuesta por una serie de rectángulos, que representan los órganos o cargos, los cuales se unen entre sí por líneas, que representan las relaciones de comunicación y autoridad dentro de la organización”. (Hernández, 2007).

La empresa cuenta con 30 trabajadores distribuidos en los diferentes departamentos y áreas.

2.2.2.1 Organigrama Estructural

“Representa el esquema básico de una organización, lo cual permite conocer de una manera objetiva sus partes integrantes es decir, sus unidades administradores y la relación de dependencia que existe entre ellas”. (Vásquez, 2002).

La Empresa no ha definido el organigrama estructural, sin embargo se plantea el siguiente organigrama:



**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL
TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ
ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.**

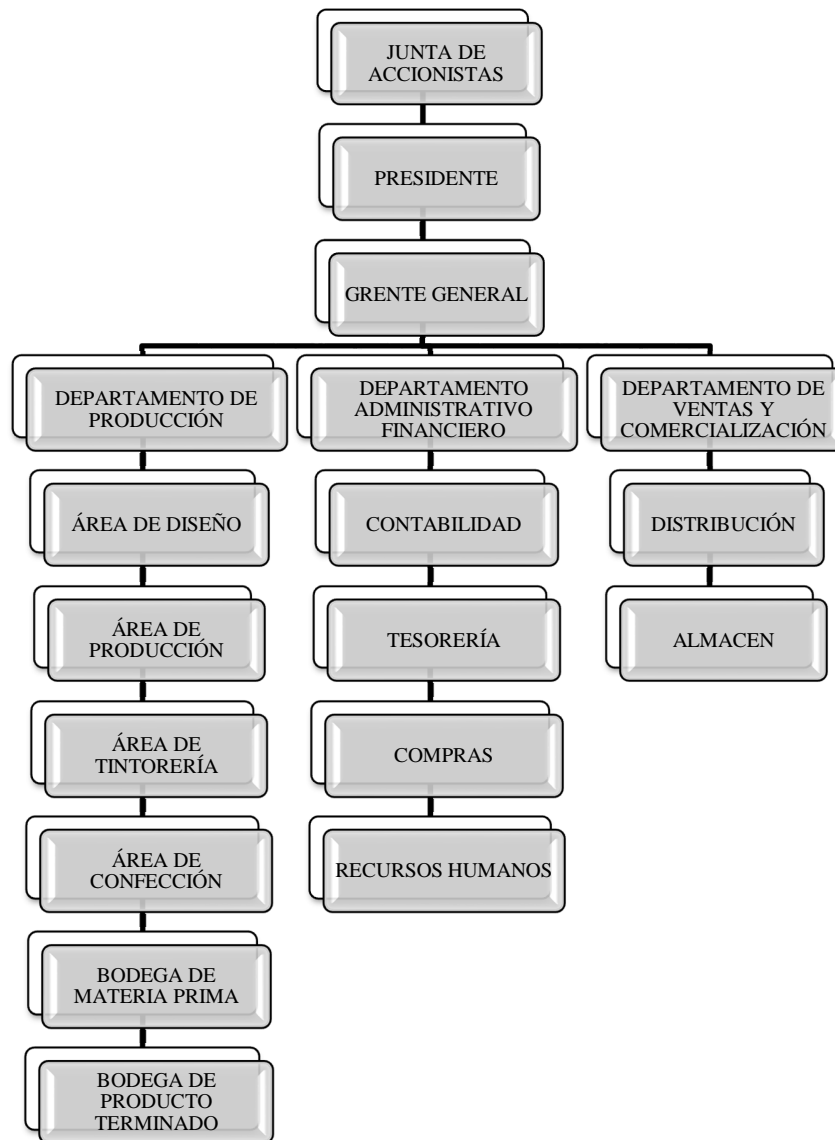


Figura 1. Organigrama Estructural

2.2.2.2 Organigrama Personal

“Constituye una variación del organigrama estructural y sirve para representar, en forma objetiva, la distribución del personal en las diferentes unidades administrativas.

Se indica el número de cargos, la denominación del puesto y la clasificación en caso de haberla.” (Vásquez, 2002).

La empresa no ha definido el organigrama personal, sin embargo se plantea el siguiente organigrama:



**ORGANIGRAMA PERSONAL
TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ
ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.**

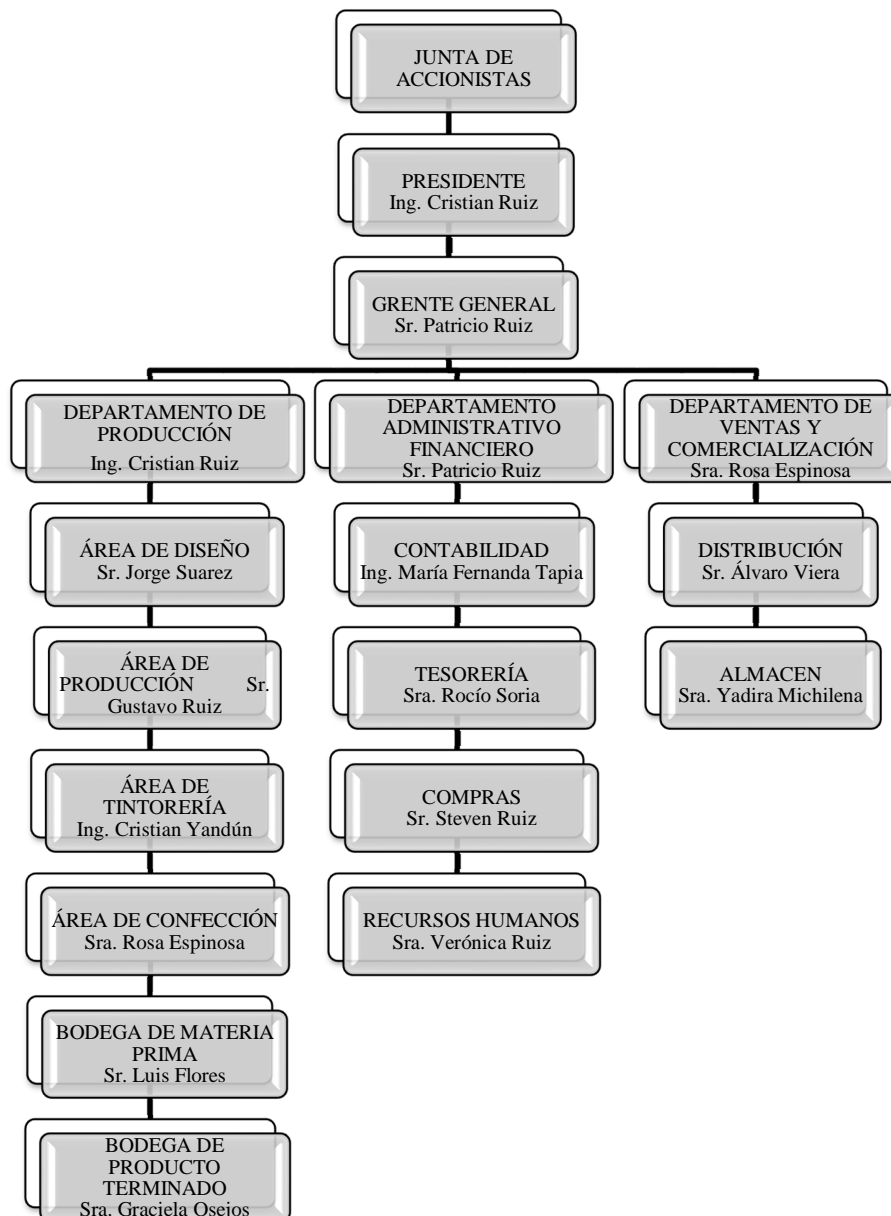


Figura 2. Organigrama Personal

2.2.2.3 Organigrama Funcional

“Se detalla las funciones principales básicas. Al detallar las funciones se inicia por las más importantes y luego se registran las de menor trascendencia. En este tipo de organigrama se determina que es lo que se hace pero no como se hace”. (Vásquez, 2002).

La empresa no ha definido el organigrama funcional, sin embargo se plantea el siguiente organigrama:



**ORGANIGRAMA FUNCIONAL
TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ
ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.**

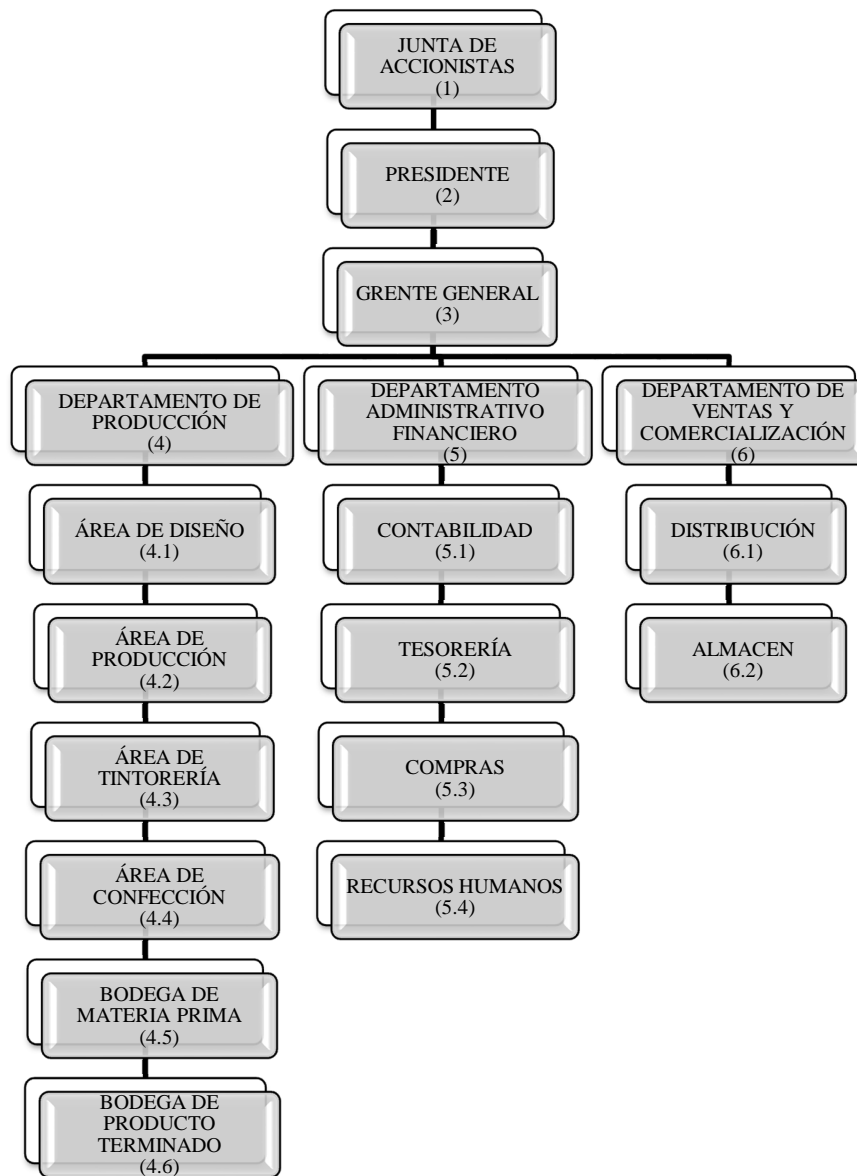


Figura 3. Organigrama Funcional

FUNCIONES:

La empresa posee el Manual de Funciones, por tanto se ha definido las siguientes funciones:

Junta de Accionistas (1):

Es el órgano de administración y fiscalización de Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda., el cual toma decisiones clave para la marcha y funcionamiento de la empresa. Los acuerdos adoptados en el curso de la reunión son incluidos en el acta de la reunión.

La Junta General de Accionistas cumple las siguientes funciones:

- Cumplir y hacer cumplir la ley, los estatutos, las resoluciones o acuerdos de la Junta General de Accionistas y Reglamento Interno de la Compañía, si lo hubiere.
- Elegir al Presidente Ejecutivo y Gerente General de la Compañía y ratificar sus correspondientes remuneraciones.
- Conocer y aprobar anualmente las cuentas, el balance general y los informes que presente el Gerente General y Presidente de la Compañía, acerca de los negocios sociales.
- Resolver sobre la distribución de beneficios sociales.
- Disponer la creación de sucursales o agencias que estime necesarios, así como reformarles o suprimirlas.
- Acordar aumentos de capital, fusión, escisión, transformación y disolución anticipada de la Compañía.
- Acordar modificaciones del contrato social.
- Autorizar la compraventa, arrendamiento, hipoteca o cualquier otro gravamen en los bienes raíces de la Compañía.
- En general, las demás atribuciones que le concede la Ley de Compañías en su artículo doscientos treinta y uno, y estatutos de la empresa.

- Además, la toma de decisiones relevantes, modificación de los estatutos y emitir obligaciones.

Presidente (2):

Representa a la compañía en todos los negocios y contratos con terceros en relación con el objeto de la compañía, también convoca y preside las reuniones con la Junta Directiva.

- Cumplir y hacer cumplir las decisiones adoptadas por la Asamblea y Junta Directiva.
- Preside las sesiones de la Asamblea y de la Junta Directiva, suscribiendo las respectivas actas.
- Presentar a la Junta Directiva, el informe semestral de actividades.
- Ejercer las demás atribuciones que le correspondan según el estatuto y reglamento correspondientes.
- Representar oficialmente ante las diferentes entidades privadas, públicas y de los diferentes niveles de control del estado ecuatoriano.
- Tomar las decisiones y correctivos necesarios y oportunos para mantener buenos niveles de control de procesos, crecimiento y rentabilidad esperada por los propietarios de Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda.

Gerente General (3):

El Gerente General actúa como representante legal de la empresa, fija las políticas operativas, administrativas y de calidad. Es responsable ante los accionistas, por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional, junto con los demás gerentes funcionales planea, dirige y controla las actividades de la empresa.

Sus funciones se detallan a continuación:

- Cumplir y hacer cumplir las obligaciones de la Junta de Accionistas y del Presidente de la Compañía.

- Delinear las normas y políticas de funcionamiento de Tejidos Y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda.
- Tener la representación legal, judicial y extrajudicial de la Compañía.
- Realizar todos los actos de administración y gestión diaria de las actividades de la Compañía.
- Realizar todos los actos, orientándose al logro de los objetivos y metas, con los límites establecidos en los presentes estatutos, y ejecutar a nombre de la Compañía toda clase de actos o contratos sin más limitaciones que las señaladas en este contrato social, como las que pudiere señalar en la Junta General de Accionistas.
- Presentar a consideración de la Junta General de Accionistas el proyecto de presupuesto de gastos y operaciones anuales.
- Someter anualmente a la Junta General Ordinaria de Accionistas los estados financieros del ejercicio económico anual y un informe relativo a la gestión cumplida a nombre y representación de la Compañía.
- Formular o someter a consideración a la Junta General de Accionistas las remuneraciones que creyere conveniente para la mejor marcha administrativa de la Compañía, en especial a la distribución de utilidades y reservas.
- Convocar a las Juntas Generales de Accionistas y actuar como secretario ante dichos organismos de administración.
- Nombrar y remover al personal de la Compañía, fijar sus remuneraciones, sus deberes y atribuciones, previa resolución favorable de la Junta General de Accionistas.
- Constituir factores de comercio con autorización de la Junta General, con las atribuciones que considere convenientes, así como designar apoderados especiales de la Compañía, cuando lo requiera la ocasión.
- Dirigir y supervigilar la contabilidad y más registros de control, libros de actas y archivos de la empresa, así como velar por la conservación.
- Firmar conjuntamente con el Presidente Ejecutivo, los títulos acciones y cheques de la Compañía incluyendo los certificados provisionales; y remplazará al

Presidente Ejecutivo en caso de ausencia, falta temporal o definitiva hasta ser legalmente remplazado.

- Preparar el reglamento interno de la Compañía y someterlo a su aprobación ante la Junta General de Accionistas, si fuere necesario de dicho reglamento.
- Ejercer y cumplir las atribuciones y deberes que le corresponde e impone la ley, los presentes estatutos, así como todas las funciones inherentes a su cargo y necesarias para el cabal cumplimiento de los objetivos de la Compañía.
- Tomar las decisiones correctivas necesarias y oportunas para mantener buenos niveles de control de procesos, crecimiento y rentabilidad esperada por los propietarios de Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda.

Departamento de Producción (4):

- Examinar los costos de materia prima, mano de obra y otros costos.
- Determinar la secuencia de operaciones que se realizarán para la producción.
- Determinar la carga de las máquinas en cuanto a materia prima para utilizar.
- Seleccionar los métodos preferidos de trabajo bajo las decisiones de los Socios.
- Comprobar los niveles de inventarios, para establecer las necesidades de materia prima, de productos en proceso y productos terminados.

Este sistema es empleado por las empresas que producen un determinado producto, sin cambios, por un largo período. El ritmo de producción es acelerado y las operaciones se ejecutan sin interrupción. Como el producto es el mismo, el proceso de producción no sufre cambios seguidos y puede ser perfeccionado continuamente.

Área de Diseño (4.1)

- Desarrollar los dibujos de los diseños acorde al producto y al mercado destinado en cuanto a etiquetas, adhesivos entre otros.
- Desarrollar diseños acorde a las tendencias y moda actual.
- Verificar que los diseños se encuentren en perfectas condiciones para su producción.
- Optimización de materiales.

- Presentar cotizaciones del uso de los materiales de manera efectiva acorde a las especificaciones de producción.

Área de Producción (4.2):

- Observar que toda la maquinaria de tejido se encuentre trabajando.
- Dar mantenimiento a toda la maquinaria de tejido cada semana.
- Registrar los retrasos y desperdicios.
- Optimizar la utilización de los desperdicios.
- Cumplir con las órdenes de producción de tejido.
- Realizar todas las especificaciones de los productos en proceso.

Área de Tintorería (4.3):

- Recibir las órdenes de producción de tejido con las especificaciones de los colores de la tela.
- Verificar que exista en stock los químicos: colorantes, suavizantes y ácidos para la realización de las fórmulas.
- Realizar las fórmulas de cada color que se encuentre en las órdenes de producción.
- Enviar la tela tinturada al área de confección.
- Revisar el abastecimiento de diesel, para el funcionamiento de la tinturadora.
- Dar mantenimiento a la tinturadora cada año.

Área de Confección (4.4):

- Recibir las órdenes de producción con las especificaciones de la confección.
- La prenda se elabora a través de los siguientes procesos: hilvanar, planchar, cortar, coser, recubrir, rematar, bordar y planchar.
- Dar mantenimiento a la maquinaria de confección cada semana.

Área de Bodega de Materia Prima (4.5):

- Verificar que exista en stock los materiales acorde a las especificaciones de los órdenes de producción.
- Se encarga del almacenamiento de la materia prima en el área de bodega según las características del material.
- Distribuye la materia prima según los órdenes de producción.
- Hacer las requisiciones de compra.

Área de Bodega de Producto Terminado (4.6):

- Verificar que los productos terminados estén acorde a las especificaciones de los órdenes de producción.
- Doblar y colocar las respectivas etiquetas en cada prenda.
- Ingresar al inventario de productos terminados.
- Despachar los órdenes de pedido al por mayor y menor o al almacén.

Departamento Administrativo Financiero (5):

- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de la Gerencia General.
- Programar, dirigir y controlar las actividades de los sistemas de personal, tesorería y contabilidad, para el buen funcionamiento de la Compañía.
- Establecer y actualizar las normas y políticas internas para la correcta administración de los recursos humanos, materiales, económicos y financieros de la Compañía.
- Proveer oportunamente de los recursos y servicios necesarios a las áreas de la empresa, para el cumplimiento de sus objetivos y metas.
- Dirigir y supervisar las acciones del personal, velando por el cumplimiento de las políticas vigentes.
- Coordinar y controlar las actividades de adquisición de bienes y contratación de servicios, supervisando el cumplimiento de las normas.
- Supervisar la aplicación del sistema contable y financiero de la Compañía.

- Elaborar la programación anual y mensual de los compromisos económicos – financieros para su pago, de acuerdo a las prioridades de la alta dirección.
- Presentar y exponer la información económica, financiera y contable.

Área de Contabilidad (5.1):

- Organizar, dirigir y controlar el sistema informático de contabilidad.
- Contabilización de las operaciones de la empresa conjuntamente con el departamento de producción.
- Presentar el manejo de libros auxiliares.
- Presentar informes sobre el proceso de costos y estrategias para la optimización de recursos.
- Supervisar el cumplimiento de las normas externas que en materia contable y tributaria dictaminen las autoridades competentes.
- Supervisar el pago oportuno de los impuestos a cargo de la Compañía.
- Elaboración de los Estados Financieros.
- Generación de informes.
- Estudio financiero anual sobre el desarrollo de la empresa.

Área de Tesorería (5.2):

- Realizar la desagregación de funciones y responsabilidades de cada persona que trabaja en el área del manejo de efectivo, bancario y de pagos.
- Adquirir, verificar y hacer seguimiento de las cuentas y documentos por cobrar.
- Adquirir, verificar y hacer seguimiento de las cuentas y documentos por pagar.
- Brindar la información oportuna sobre la liquidez y de todas las transacciones comerciales y financieras.

Área de Compras (5.3):

- Listas de precios de la materia prima e insumos.
- Compras (notas de pedidos, cotizaciones, comparación de cotizaciones)
- Emisión de comprobantes por lote.

- Control de stock por unidades y administración de compras.
- Gestión de bancos: depósitos, débitos y créditos.

Área de Recursos Humanos (5.4):

- Supervisión de Personal.
- Administración de Personal.
- Relaciones Industriales.
- Otras denominaciones: Proceso de Reclutamiento de Personal.

Departamento de Ventas y Comercialización (6):

- Formular el Programa Anual de Ventas del Departamento, de acuerdo a las políticas de comercialización establecidas.
- Proponer a la Gerencia estrategias de comercialización que permitan incrementar las ventas a nivel nacional e internacional.
- Busca establecer el contacto efectivo y personal con el cliente, con el fin de realizar la venta.
- Atender y procurar el incremento de la cartera de clientes a fin de establecer relaciones comerciales que permitan incrementar las ventas.

Área de Distribución (6.1):

- Analizar los mejores canales de distribución para optimizar los recursos de una manera efectiva.
- Controlar los mejores medios para la distribución.
- Fomentar lasos con nuestros clientes para crear una fidelidad.
- Tener una perfecta coordinación.
- Controlar la distribución de la producción para poder dirigir la ejecución de las actividades planeadas.

Área de Almacén (6.2):

- Enviar órdenes de trabajo a la planta.
- Realizar un control de inventarios de los productos terminados.
- Desarrollar un registro de ventas, para luego pasarlo al Departamento de Contabilidad.
- Elaboración de comprobantes de retención.
- Participar a los inventarios de bodega.

2.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

“La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa”. (Fred, 2003).

2.3.1 Misión

“Es la razón de ser de una Empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo, es la determinación de las funciones básicas que la Empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión. En la misión se define: la necesidad de satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar”. (Rodríguez, 2002).

La empresa no ha definido su misión, sin embargo se plantea la siguiente:

Somos una empresa de producción y comercialización de una amplia gama de prendas de vestir para damas, caballeros y niños; que se logra a través de la transformación de materia prima de alta calidad en maquinaria de tecnología europea; dentro de estrictos controles de calidad, para satisfacer las exigencias y expectativas de nuestros clientes; bajo los principios de puntualidad, honestidad, eficiencia en la gestión y solidaridad.

2.3.2 Visión

“Es un elemento complementario de la misión que impulsa y dinamiza las acciones que se lleven a cabo en la empresa. Ayudando a que el propósito estratégico se cumpla”. (Hernández, 2007).

La empresa no ha definido su visión, sin embargo se plantea la siguiente:

Para el 2018, “Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda.”, logrará un sólido posicionamiento en las principales ciudades del Ecuador, ofertando su portafolio de productos con altos estándares de calidad, dentro de una filosofía de innovación y adaptabilidad a las exigencias de nuestros clientes, creciendo en la capacidad de producción y cobertura de mercado; con proyección a un crecimiento organizacional digno y solidario.

2.3.3 OBJETIVOS

2.3.3.1 Objetivo General

“Un objetivo general expresa el fin concreto de la investigación en correspondencia directa con la formulación del problema. Se formularan tanto objetivos generales como el investigador considere necesario, atendiendo a las necesidades de la investigación y a

los resultados que se aspire lograr. Para su logro, se deben formular los objetivos específicos”. (Arias, 2006).

La empresa no ha definido sus objetivos, sin embargo se plantea el siguiente objetivo:

Satisfacer las necesidades de sus clientes ofreciéndoles un producto de alta calidad acorde su gusto y exigencias, imponiendo moda y tendencia en sus líneas de productos.

2.3.3.2 Objetivos Específicos

“Los objetivos específicos indican con precisión los conceptos, variables o dimensiones que serán objeto de estudio. Se derivan del objetivo general y contribuyen al logro de éste”. (Arias, 2006).

La empresa no ha definido sus objetivos específicos, sin embargo se plantea los siguientes:

- Mantener una constante innovación tecnológica acorde a la globalización y requerimientos del cliente.
- Ser versátil a los factores externos, haciendo frente a las evoluciones de la demanda.
- Optimizar siempre los recursos para así generar mayores utilidades y obtener solvencia y liquidez.
- Incrementar nuestro capital operacional abriendo mercados a nivel nacional.

2.3.4 Políticas

“Las políticas son los medios por los cuales se logran objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos. Las políticas son guías para la toma de decisiones y abordan situaciones repetitivas o recurrentes”. (Fred, 2003).

La empresa no ha definido sus políticas, sin embargo se plantea las siguientes:

- Cumplir con responsabilidad las normas y reglamentos preestablecidos por los organismos de control para el correcto desempeño de la Compañía.
- Brindar a todos los empleados el pago de sueldos justos de acuerdo al Código de Trabajo, además de los beneficios sociales que por ley les corresponde.
- Asegurar la seriedad, el cumplimiento y el respeto en la negociación con los clientes.
- Fortalecer la lealtad del cliente por medio de la investigación y observancia de nuevas necesidades y tendencias.
- Preservar el entorno ambiental y la seguridad de la comunidad en todo trabajo.
- Difundir permanentemente la gestión de la empresa en forma interna y externa.

2.3.5 Estrategias

“Un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera, y a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en ella”. (Manuera, 2007).

La empresa no ha definido sus estrategias, sin embargo se plantea las siguientes

- Ofrecer productos innovadores con los estándares más altos de calidad, apostando de esta manera a la renovación y competitividad tanto a nivel nacional como internacional.
- Lograr que nuestro portafolio de productos sea la mejor elección de nuestros clientes.
- Garantizar las órdenes de pedido personalizadas en cuanto a diseño, color, talla, modelo, para crear fidelidad en el cliente.
- Poseer excelentes canales de distribución para ofrecer un mejor servicio.

2.3.6 Principios y Valores

“Los valores corporativos representan el cómo hace la organización sus negocios. Es decir, cuáles son los valores y principios profesionales, o sea, los existentes en la empresa a la hora de diseñar los productos, de fabricarlos y venderlos. Pero también incluyen los valores y principios de relación, es decir aquellos que gobiernan interacciones entre las personas, ya sea entre los miembros de la entidad o personas externas a la compañía”. (Capriotti, 1999).

A continuación se presenta los principios y valores que maneja la Compañía:

2.3.6.1 Principios

- Los horarios de trabajo establecidos deberán ser respetados por todo el personal que conforma la Compañía.
- Todas nuestras operaciones y actividades deberán tener un nivel de transparencia.
- Nuestra filosofía de servicio al cliente, será estrictamente amable y eficiente.
- Optimizar el recurso material y tiempo.
- Mayor crecimiento, mayor sencillez.
- Mantener el optimismo.

2.3.6.2 Valores

- **Honestidad:** compostura con nuestros clientes y moderación, así como respeto a la conducta anual y social que se considera apropiada.
- **Responsabilidad:** en el cumplimiento de las obligaciones y cuidado al hacer el trabajo y al entregar resultados.

- **Eficiencia en la Gestión:** optimizar los recursos y medios empleados en las responsabilidades asignadas.

- **Solidaridad:** dentro de la empresa se mantienen principios de ayuda social a familias de escasos recursos económicos.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS SITUACIONAL

En el análisis situacional se desarrolla la vinculación de la empresa y su operación, determinando los factores positivos, que se determinan Fortalezas, y los negativos, llamados Debilidades, para desarrollar ventajas competitivas apoyando al cumplimiento de sus objetivos.

3.1 ANÁLISIS INTERNO

El estudio del entorno en el cual se desenvuelve una organización, es de vital importancia para determinar si existen las condiciones suficientes y necesarias para que ésta, logre el cumplimiento de sus objetivos empresariales.

El análisis interno de Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda., permitirá establecer las fortalezas y debilidades de la misma para lograr el cumplimiento de los objetivos empresariales.

A continuación se realizará un análisis interno del Área de Compra de Materia Prima, Área de Producción y Área de Venta de Producto Terminado, por cuanto es el motivo del examen de auditoría. Para el efecto se utilizará la siguiente metodología:

- **Objetivo:** Se refiere a algo pretendido o ambicioso, relacionado con el buen funcionamiento del proceso.

- **Alcance:** Límites de los procesos a estudiar.

- **Responsable:** Reconocer la persona encargada del cumplimiento y funcionamiento de los procesos.
- **Políticas Internas:** Lineamientos de control establecidos por la empresa para estandarizar los procesos.
- **Subprocesos:** Listado de los subprocesos que conforman el proceso relativas al correcto funcionamiento.
- **Indicadores:** Herramienta de medición que relaciona dos o mas datos significativos, que tiene un nexo lógico entre ellos, permitiendo proporcionar información sobre aspectos críticos o de importancia vital para el desarrollo del proceso.
- **Documentos:** Evidencia que confirma que se está cumpliendo con el proceso.
- **Flujogramas:** Una vez que se analiza el flujo y los documentos sustentables, se aplica este método para un mejor entendimiento de los procesos.

3.1.1 Descripción de Procesos

3.1.1.1 Proceso de Adquisición de Materia Prima

Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda., utiliza mensualmente un promedio de entre 2.800 a 3.000 kg de materia prima, para la confección de sus prendas.

➤ **Objetivo**

Abastecer de manera oportuna e inmediata la materia prima requerida por las diferentes áreas de la empresa para el cumplimiento de sus funciones, procurando aprovechar en su totalidad los recursos.

➤ **Alcance**

El proceso se inicia en las requisiciones de materiales de las áreas solicitantes y concluye con la entrega de los mismos.

➤ **Responsables**

- Jefe del Departamento de Producción
- Jefe de Compras
- Jefe de Bodega de Materia Prima

➤ **Políticas Internas**

Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda., no cuenta con políticas internas para el área de compras, por lo que se realiza la siguiente propuesta para su mejor rendimiento:

- Las compras de materia prima serán preferentemente nacionales, garantizando la eficiente aplicación de los recursos mediante la adquisición oportuna en las mejores condiciones de precios, pago, calidad y garantía.
- Todas estas condiciones serán respaldadas por escrito mediante cotizaciones, facturas y órdenes de compra.

- Las compras antes de su ejecución deberán encontrarse dentro del presupuesto disponible para materia prima.

➤ **Subprocesos**

- a) Cotización
- b) Selección
- c) Aprobación
- d) Recepción

Descripción del Proceso

a) Cotización

Jefe del Departamento de Producción

- De acuerdo a la necesidad, según las órdenes de pedido, verifica el stock disponible en bodega de materia prima.
- Realiza la lista de faltantes de materia prima.
- Envía la lista de faltantes de materia prima al Jefe de Compras.

Jefe de Compras

- Solicita a tres proveedores la cotización de materia prima con las características, precio y condiciones de pago del producto a comprar.
- Recibe las cotizaciones de los proveedores a través de correo electrónico o impreso.
- Envía las cotizaciones al Jefe del Departamento Administrativo Financiero para su selección.

b) Selección

Jefe del Departamento Administrativo Financiero

- Analiza cada una de las cotizaciones. En este caso se debe verificar la necesidad real de lo solicitado, las condiciones de pago, tiempos de entrega y las demás especificaciones requeridas.
- Selecciona el que obtenga mejor calificación según el formato establecido por la Compañía, es decir, si cumple con todos los parámetros requeridos por la empresa.
- Envía las especificaciones del proveedor seleccionado al Jefe de Compras.

c) Aprobación

Jefe de Compras

- Realiza la orden de pedido al proveedor, a través de una llamada telefónica o correo electrónico con dos o tres semanas de anticipación.
- Envía la orden de pedido con todas las especificaciones al Jefe de Bodega de Materia Prima, para su recepción.

d) Recepción

Jefe de Bodega de Materia Prima

- Recibe la compra en la Bodega, y procede a revisar según las especificaciones de la orden de compra y factura emitida por el proveedor.

- En caso que no coincida los pesos de las cajas con los de la factura, realiza un reclamo al proveedor para el respectivo cambio de factura.
- Si las especificaciones de la factura con las cajas recibidas son correctas se procede a firmar la factura y envía al Departamento Administrativo Financiero para registrar en la contabilidad y sea cancelada en el plazo establecido con los proveedores y finaliza el proceso.

➤ **Indicadores**

➤ **Compras Innecesarias:**

$$= \frac{\text{Compras realizadas sin verificación de stock}}{\text{Compras Totales}} * 100$$

$$= \% \text{ Compras Innecesarias}$$

➤ **Proveedores Aprobados**

$$= \frac{\# \text{ Proveedores Aprobados}}{\text{Total de Proveedores}} * 100$$

$$= \% \text{ Proveedores Aceptados}$$

➤ **Cumplimiento de Proveedores:**

$$= \frac{\# \text{ Pedidos recibidos a tiempo}}{\text{Total pedidos de materia prima}} * 100$$

$$= \% \text{ Cumplimiento de proveedores}$$

➤ **Calidad de Pedidos Generados:**

$$\begin{aligned} &= \frac{\# \text{ Compras generadas sin problemas}}{\text{Total de compras de materia prima}} * 100 \\ &= \% \text{ Calidad de pedidos generados} \end{aligned}$$

➤ **Período Promedio de Pago a Proveedores:**

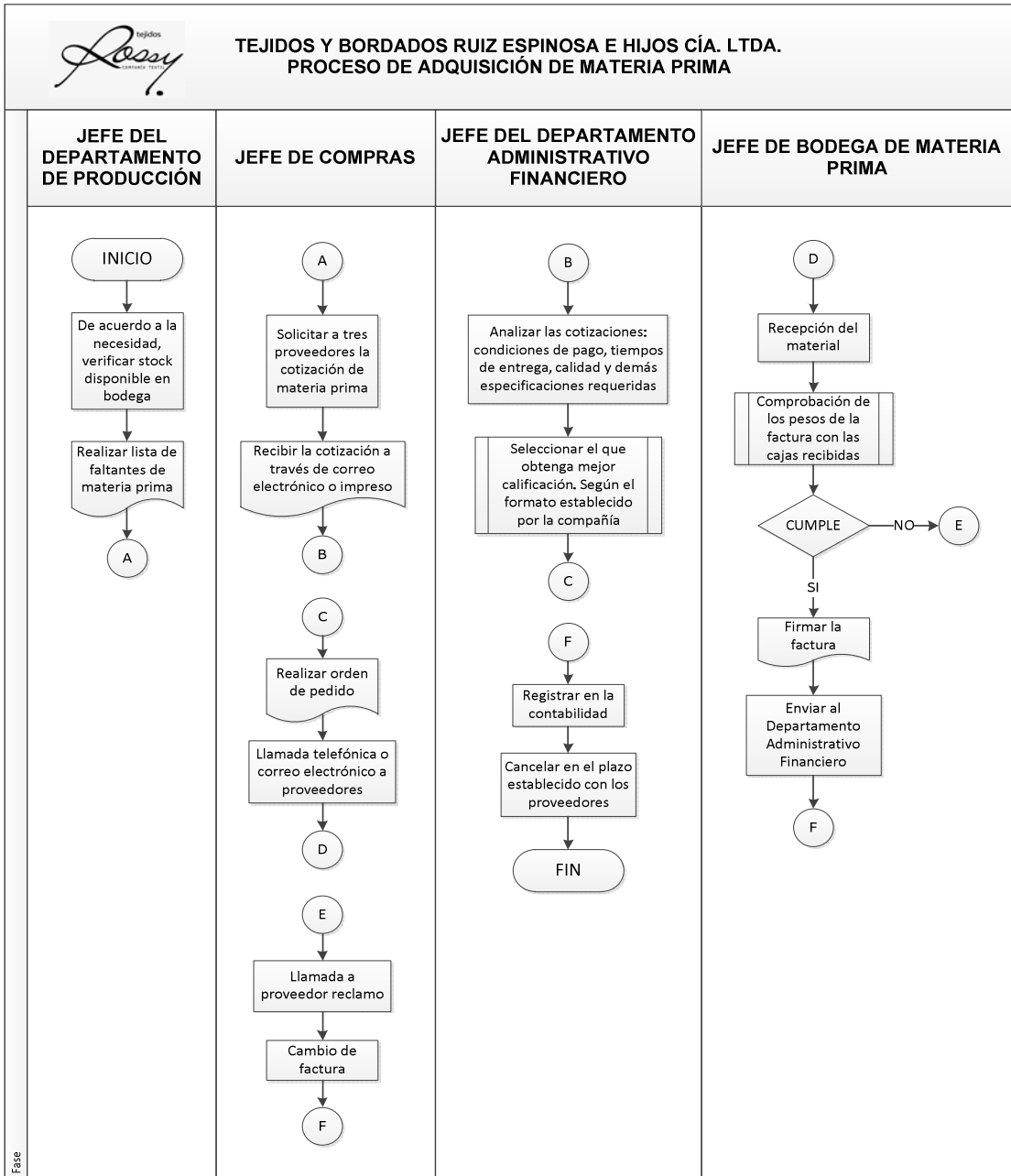
$$\begin{aligned} &= \frac{\text{Facturas pagadas a tiempo}}{\text{Total de facturas pagadas}} * 100 \\ &= \% \text{ de facturas pagadas a tiempo} \end{aligned}$$

➤ **Documentos**

- Registro de pedidos
- Órdenes de compra
- Facturas de proveedores
- Documento de recepción del cheque por parte del proveedor.

➤ **Flujograma**

PROCESO DE ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA



3.1.1.2 Proceso de Producción

➤ **Objetivo**

Transformar la materia prima en producto terminado, con los estándares más altos de calidad y la optimización de los recursos materiales y tecnológicos.

➤ **Alcance**

El proceso inicia en la transformación de la materia prima y concluye en la obtención del producto terminado.

➤ **Responsables**

- Jefe de Diseño
- Jefe del Área de Producción
- Jefe del Área de Tintorería
- Jefe del Área de Confección
- Jefe de Bodega de Producto Terminado

➤ **Políticas Internas**

- Producir aproximadamente entre 200 a 220 prendas diarias en diferentes modelos y tallas.
- Diseñar por lo menos tres modelos nuevos diarios.
- Tinturar el 100% de la producción diaria, según las especificaciones de los órdenes de pedido, excepto los días de mantenimiento o daño alguno.

- Confeccionar la producción diaria en un 90%.

➤ **Subprocesos**

- a) Diseño
- b) Tejido
- c) Tinturado
- d) Planchado
- e) Corte
- f) Cosido
- g) Recubierto
- h) Rematado
- i) Bordado
- j) Planchado
- k) Empaque

Descripción del proceso

a) Diseño

Asistente de Diseño

- Diseña en una computadora en un programa especial el modelo que haya pedido el cliente, según la orden de pedido.
- Indica al cliente la muestra del diseño, en caso de no ser aceptado se modifica o se realiza un nuevo.
- Cuando el diseño es aceptado, graba en una memoria y se pasa a la computadora de cada máquina de tejido para su producción.

b) Tejido

Asistente de Tejido

- Graba el diseño en cada máquina de tejido.
- Coloca los conos de materia prima que es la lana en crudo en cada máquina tejedora rectilínea para que produzca la tela, según la orden de pedido. En ciertos casos cuando es necesario rebobinar conos de lana por diferentes causas se utiliza máquinas enconadoras que hacen este trabajo, estos nuevos conos son igualmente utilizados para cargar a las máquinas tejedoras.
- Anota en la tarjeta de producción el total de prendas a confeccionar.
- Realiza mantenimiento cada seis meses.

c) Tinturado

Asistente de Tintorería

- Prepara las fórmulas de los colores que se encuentran en las órdenes de tinturado, con los colorantes, suavizantes y ácidos.
- Coloca la fórmula en las tinturadoras.
- Pone en la tinturadora 20, 30 o 40 kg de tela en crudo.
- El proceso de cargar agua, dosificación de colorantes, tinturado, enfriamiento, suavisamiento y descarga de agua residual, lo hace la máquina automáticamente y toma entre 2,5 a 3,5 horas cada lote de tinturación.
- Saca de la máquina la tela tinturada.
- Anota en la tarjeta de producción la cantidad de prendas tinturadas para la confección.

- Realiza mantenimiento cada seis meses de los calderos de la tinturadora.

De la tela que se obtiene del proceso de tejido, un 80% de la misma es tinturado en diferentes colores según el requerimiento de los clientes. Se tintura aproximadamente unos 2.300 kg de la tela en crudo mensual.

d) Planchado

Asistente de Planchado

- Plancha cada una de las piezas tinturadas.
- Anota en la tarjeta de producción el total de piezas planchadas.

e) Corte

Asistente de Corte

- Pone las piezas tinturadas en la mesa de corte y se procede a cortar de dos en dos.
- Coloca los moldes y traza para iniciar el cortado, en los modelos básicos corta sin molde.
- Entrega a las cosedoras para iniciar el armado de la prenda.
- Anota en la tarjeta de producción el total de piezas cortadas.

f) Cosido

Asistente de Cosido

- Cose frente con espalda, y une hombros colocando una reata de seguridad luego se cierra costados colocando la etiqueta de instrucción.
- Anota en la tarjeta de producción el total de prendas cosidas.

g) Recubierto

Asistente de Recubierto

- Dobla los fillos de las prendas y se hace la puntada decorativa.
- Anota en la tarjeta de producción el total de prendas recubiertas.

h) Rematado

Asistente de Rematado

- Remata la parte de los cuellos y bolsillos de las prendas.
- Pega las etiquetas y tallas en máquina recta.
- Revisa la prenda que no tenga ninguna falla.
- Coge fallas pequeñas.
- Anota en la tarjeta de producción el total de prendas rematadas.

i) Bordado

Asistente de Bordado

- Borda los diseños que haya escogido el cliente en las máquinas bordadoras.
- Anota en la tarjeta de producción el total de prendas bordadas.

j) Planchado

Asistente de Planchado

- Coloca las prendas de forma abierta en la plancha; previamente la plancha se debe calentar por unos treinta minutos.
- Anota en la tarjeta de producción el total de prendas planchadas.

k) Empaque

Asistente de Empaque

- Dobla cada una de las prendas terminadas.
- Pone etiquetas adhesivas de las tallas, y etiquetas de cartón de la marca del sweater.

Jefe de Bodega de Producto Terminado

- Verifica que se encuentre el mismo número de prendas terminadas con la tarjeta de producción. En caso que llegase a faltar una prenda revisa en todo el departamento de producción y si no existe nuevamente tejen para una prenda nueva.
- Coloca en estanterías en la bodega de producto terminado o son despachadas de manera inmediata.

➤ Indicadores

➤ Innovación:

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\# \text{ Diseños Aprobados}}{\# \text{ Diseños Elaborados}} * 100 \\
 &= \% \text{ Diseños Aprobados}
 \end{aligned}$$

➤ **Calidad del producto:**

$$= \frac{\text{Productos generados sin problemas}}{\text{Total de Pedidos}} * 100$$

$$= \% \text{ Calidad del producto}$$

➤ **Órdenes de Producción:**

$$= \frac{\text{Total órdenes de producción entregadas}}{\text{Total órdenes de producción recibidas}} * 100$$

$$= \% \text{ Órdenes de producción entregadas}$$

➤ **Productividad del Trabajo:**

$$= \frac{\# \text{ Tarjetas de Producción completas}}{\# \text{ Tarjetas de Producción}} * 100$$

$$= \% \text{ Tarjetas de Producción Completas}$$

➤ **Mantenimiento de la maquinaria:**

$$= \frac{\# \text{ Daños ocasionados por falta de mantenimiento}}{\# \text{ Daños ocasionados}} * 100$$

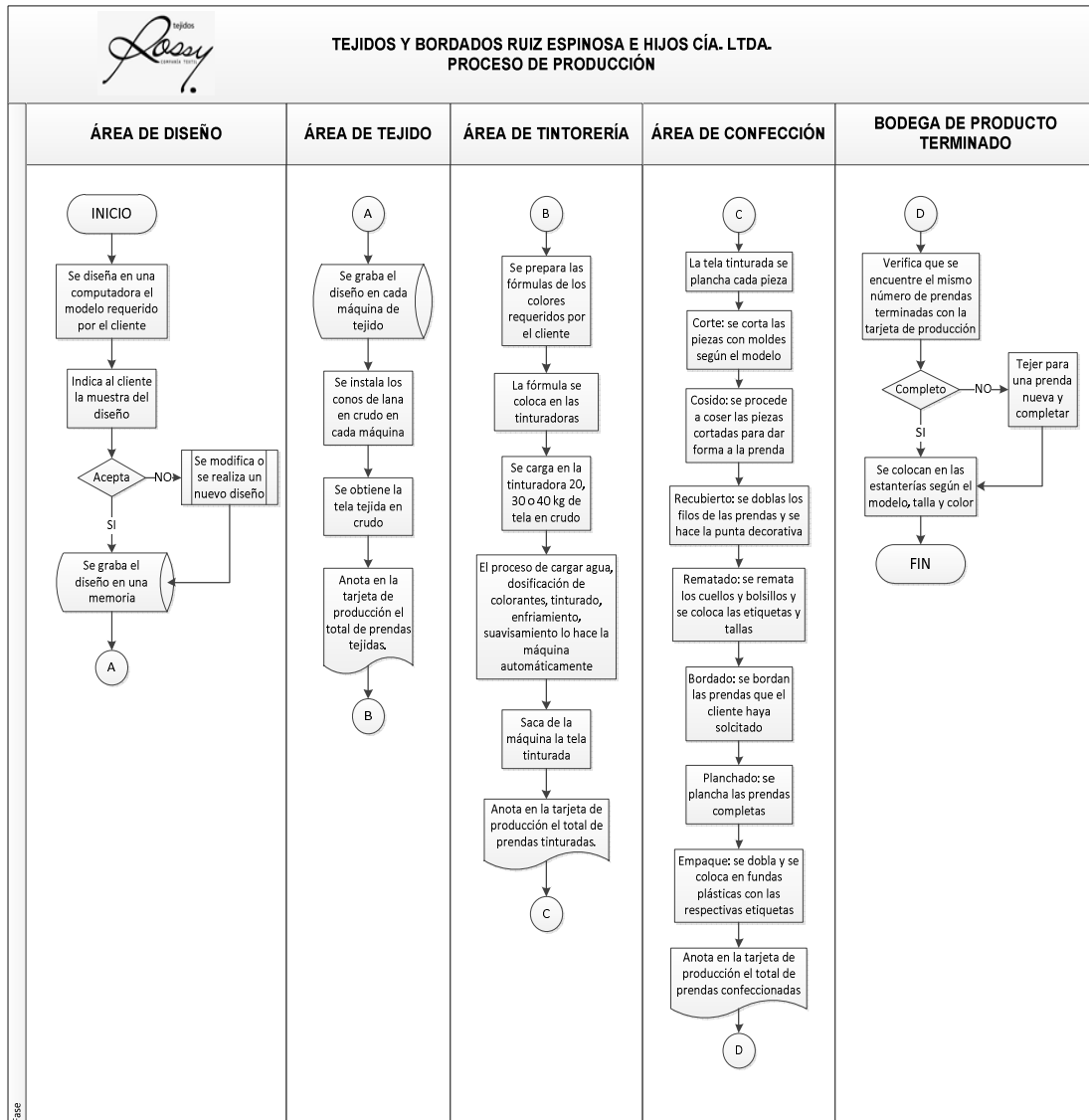
$$= \% \text{ Cumplimiento del mantenimiento de la maquinaria}$$

➤ **Documentos**

- Órdenes de Producción
- Órdenes de Pedido
- Órdenes de Tinturado
- Órdenes de Bordado

➤ **Flujograma**

PROCESO DE PRODUCCIÓN



Fase

3.1.1.3 Proceso de Venta de Producto Terminado

➤ Objetivo

Brindar un excelente servicio de calidad al cliente cumpliendo los requerimientos y exigencias, ofreciéndoles una atención personalizada y eficiente.

➤ Alcance

El proceso inicia en ofertar el producto terminado al cliente y concluye en la entrega del mismo.

➤ Responsables

- Gerente General
- Jefe del Departamento de Ventas y Comercialización
- Jefe del Departamento Administrativo Financiero
- Jefe de Bodega de Producto terminado
- Contador
- Responsable de Almacén
- Asistente de Distribución

➤ Políticas Internas

Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda., no cuenta con políticas internas para el área de ventas, por lo que se realiza la siguiente propuesta para su mejor rendimiento:

- Las órdenes de pedido deberán estar firmados por el cliente, donde se detalla las especificaciones del producto (modelo, talla, color, cantidad, precio, plazo de entrega, forma de pago).
- El pago se efectuará a través de cheque, transferencia bancaria u efectivo, según el plazo acordado con el cliente, no más de dos meses.
- Se aceptarán devoluciones sólo en caso de que el producto no se haya entregado acorde a las especificaciones de la orden de pedido que se encuentre con las firmas respectivas.
- El plazo de entrega será de acuerdo a la cantidad de prendas a producir.

➤ **Subprocesos**

- a) Cuentas Minoristas
- b) Cuentas Mayoristas

Descripción del Proceso

a) Cuentas Minoristas

Responsable de Almacén

- Recibe al cliente y dialoga de lo que requiere.
- Ofrece todas las prendas de acuerdo a las características requeridas por el cliente.
- Realiza la factura de las prendas que ha escogido el cliente.
- Cobro de contado la factura.

- En caso de devoluciones, se realiza cambios de la prenda con la respectiva factura, máximo ocho días después de la compra.
- Envía las facturas a contabilidad para su respectivo registro.

Contador

- Recibe las facturas para su respectivo registro.

b) Cuentas Mayoristas

Jefe del Departamento de Ventas y Comercialización

- Recibe al cliente.
- Llena los datos del cliente en los formatos establecidos por la Compañía para ser analizados.
- Dialoga de lo que requiere el cliente.
- Envía la ficha con los datos del cliente al Gerente General.

Gerente General

- Analiza e investiga los datos del cliente mayorista, para poder concederle crédito.
- En caso de aceptar al cliente, concede crédito máximo para un mes plazo e informa al Jefe del Departamento de Ventas y Comercialización.
- En caso de ser negado, informa al Jefe del Departamento de Ventas y Comercialización.

Jefe del Departamento de Ventas y Comercialización

- Elabora la orden de pedido especificando el modelo, talla, color, cantidad, precio, plazo de entrega y forma de pago.
- La orden de pedido envía al Departamento de Producción para su fabricación.

Jefe de Bodega de Producto terminado

- Verifica que las prendas terminadas estén completas y con las especificaciones de la orden de pedido.
- Empaca las prendas para despachar la fecha acordada con el cliente.
- Envía la orden de pedido completa a contabilidad para su facturación y registro.

Contador

- Realiza la factura con las especificaciones de la orden de pedido.
- Registra en los libros contables.

Asistente de la Distribución

- Despacha la mercadería en la dirección señalada por el cliente en la fecha de entrega acordada.

Jefe del Departamento Administrativo Financiero

- Cobro de la factura emitida en el plazo acordado con el cliente.

➤ **Indicadores**

➤ **Entregas rechazadas por parte del cliente:**

$$= \frac{\# \text{ Entregas rechazadas}}{\text{Total de órdenes de pedidos recibidos}} * 100$$

$$= \% \text{ Entregas rechazadas}$$

➤ **Cumplimiento en la entrega de pedidos:**

$$= \frac{\# \text{ de Pedidos entregados a tiempo}}{\text{Total de pedidos despachados}} * 100$$

$$= \% \text{ Cumplimiento de entrega de pedidos}$$

➤ **Facturas sin Problemas:**

$$= \frac{\# \text{ Facturas emitidas sin problemas}}{\text{Total de facturas emitidas}} * 100$$

$$= \% \text{ Facturas sin problemas}$$

➤ **Nivel de utilización de los camiones para despachos:**

$$= \frac{\text{Capacidad real utilizada}}{\text{Capacidad real camión}} * 100$$

$$= \% \text{ Nivel Utilización de los camiones}$$

➤ **Facturas sin Guías de Remisión**

$$= \frac{\# \text{ Facturas sin guía de remisión}}{\text{Total de facturas revisadas}} * 100$$

$$= \% \text{ Facturas sin Guía de Remisión}$$

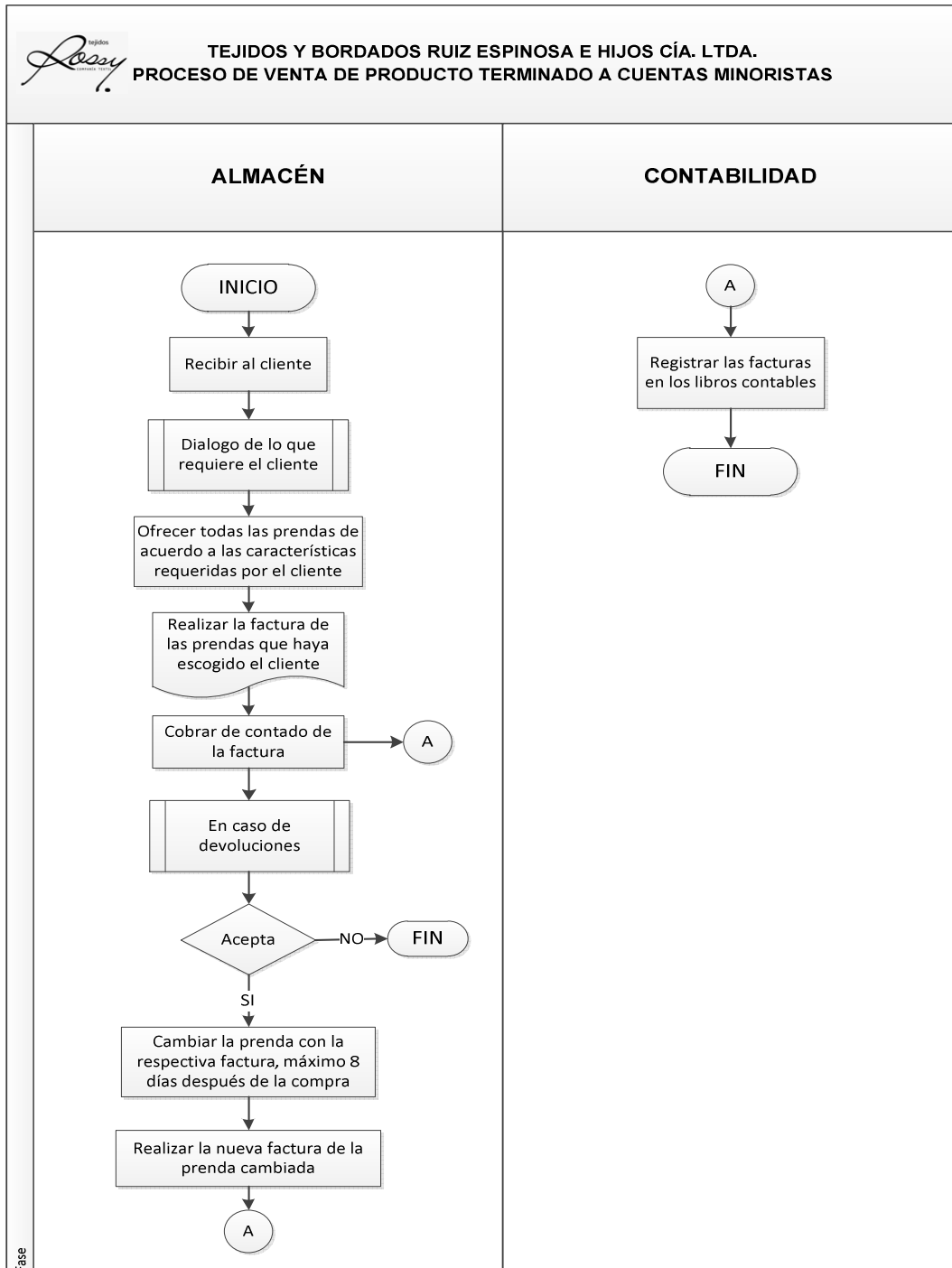
➤ **Documentos**

- Órdenes de Pedido
- Órdenes de Producción
- Facturas emitidas
- Registro de entrega de mercadería

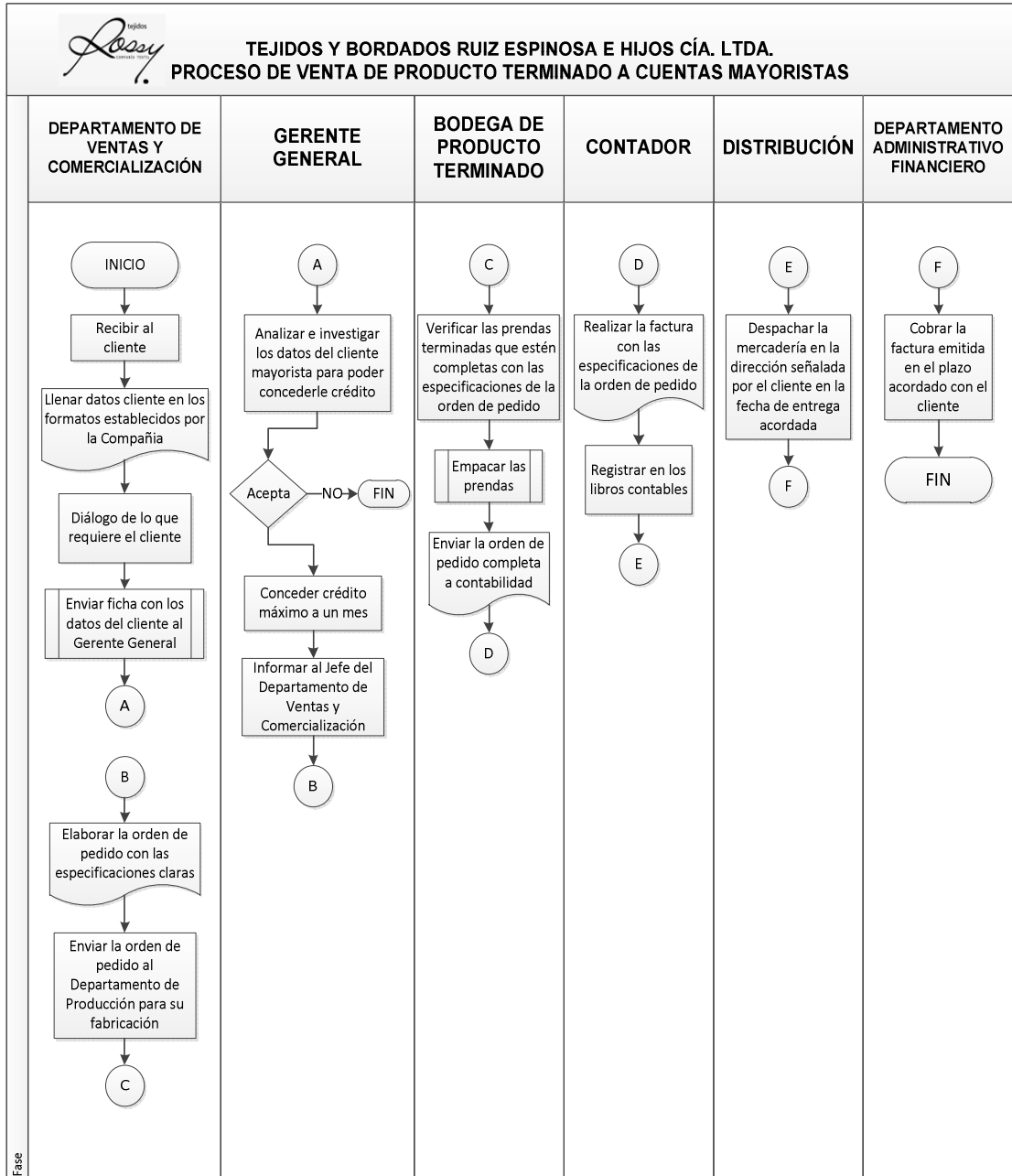
➤ **Flujograma**

PROCESO DE VENTA DE PRODUCTO TERMINADO

Proceso de Venta de Producto Terminado de Cuentas Minoristas



Proceso de Venta de Producto Terminado de Cuentas Mayoristas



CAPÍTULO 4

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Para la ejecución de la Auditoría de Gestión de Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda., se presenta a continuación el marco teórico y conceptual que se aplicará en el ejercicio práctico.

4.1 AUDITORÍA DE GESTIÓN

4.1.1 Definiciones e Importancia

➤ **Definiciones:**

“La Auditoría de Gestión es una técnica de control relativamente nueva que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos”. (Edward, 2007).

“Es la evaluación de todo o parte de los procesos de una organización en términos de eficiencia, economía, ética y ecología con la finalidad de informar los resultados obtenidos y proponer recomendaciones para optimizar la gestión institucional en el corto, mediano y largo plazo”. (Badillo, 2007).

“Es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquiera otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que de a sus recursos humanos y materiales”. (Williams, 1989)

Después de haber revisado varios conceptos de Auditoría de Gestión se puede definir que es un examen objetivo, sistemático y profesional, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre la eficiencia, efectividad y eficacia, economía, ética y ecología de la gestión empresarial, evaluando los procesos con la utilización de indicadores de gestión.

➤ **Importancia:**

La Auditoría de Gestión es un elemento vital para la gerencia, permitiéndole conocer a los ejecutivos la forma adecuada de resolver los problemas económicos, sociales y ecológicos que a este nivel se presentan generando en la empresa un saludable dinamismo que la conduce exitosamente hacia las metas propuestas.

Con la aplicación de la Auditoría de Gestión se puede evaluar el desempeño de la organización a través de cinco enfoques que son economía, eficacia, eficiencia, ética y ecología de los distintos procesos y actividades que constituye el sistema de la calidad de una organización.

La auditoría permite conocer las deficiencias o irregularidades en áreas o actividades de la empresa, y brinda posibles soluciones a través de recomendaciones emitidas por el auditor.

Por medio de la Auditoría de Gestión, permite revelar irregularidades y desviaciones en cualquier elemento examinado dentro de la compañía que afecte en el desarrollo de las operaciones.

4.1.2 Campos de Aplicación

“La Auditoría de Gestión puede instrumentarse en todo tipo de organización productiva, sea pública, privada o social. Por su extensión y complejidad, es necesario entender como están ordenadas estas organizaciones para responder a las demandas de servicios y productos del medio ambiente y, sobre todo, para conocer de qué manera se articulan, lo cual obliga a precisar su fisonomía, área de influencia y dimensión”. (Franklin , 2007).

A continuación se presenta la información por sector específico:

Sector Público:

La Auditoría de Gestión se aplica en función de la figura jurídica, atribuciones, ámbito de operación, nivel de autoridad, relación de coordinación, sistema de trabajo y líneas generales de estrategia. En base a estos criterios, las instituciones del sector público se clasifican en:

- Instituciones Estatales
- Empresas Estatales Autónomas
- Ministerios
- Entidades adscritas a los Ministerios
- Funciones del Estado
- Organismos Seccionales
- Entre otras

Sector Privado:

La Auditoría de Gestión se utiliza tomando en cuenta la figura jurídica, objeto, tipo de estructura, elementos de coordinación y relación comercial, en el sector privado se clasifica por:

- Tamaño de la empresa

- Sector de actividad
- Naturaleza de sus operaciones

Sector Social:

En este sector la Auditoría de Gestión se aplica considerando dos factores:

- a. Tipo de organización
- b. Naturaleza de su función

Por su tipo o figura las organizaciones del sector social son:

- Fundaciones
- Agrupaciones
- Asociaciones
- Sociedades
- Empresas de solidaridad
- Programas
- Proyectos
- Comisiones

En síntesis, el campo de aplicación de la Auditoría de Gestión incluye todo tipo de organizaciones o empresas, sean públicas, privadas o sociales, sin importar su fisonomía, área de influencia o dimensión.

4.2 FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

La metodología utilizada para realizar la Auditoría de Gestión se basa en las siguientes fases:

- 1) Planificación Preliminar
- 2) Planificación Específica
- 3) Ejecución del Trabajo de Campo

- 4) Comunicación de Resultados
- 5) Seguimiento de Recomendaciones

4.2.1 FASE I: Planificación Preliminar

La planificación preliminar, como primera etapa del proceso de planificación, reúne el conocimiento acumulado del ente, la información adicional obtenida como consecuencia de un primer acercamiento a las actividades ocurridas en el período a auditar y resume este conocimiento en la definición de decisiones preliminares para la ejecución de la auditoría.

La planificación preliminar está dirigida a la definición de una estrategia para ejecutar la auditoría y diseñar el enfoque del examen, con base en los estándares definidos en el contrato de servicios de auditoría.

En la planificación preliminar se estudia y analiza los estatutos, organigramas, presupuestos, programas, leyes, normas aplicables y procedimientos básicos de auditoría. Esta investigación preliminar, guía al auditor hacia las áreas que requieren examen y que serán de interés para la administración.

Las principales técnicas utilizadas para desarrollar la planificación preliminar son las entrevistas, las observaciones y la revisión selectiva dirigida a obtener o actualizar la información importante relacionada con el examen.

La información necesaria para cumplir con la fase de planificación preliminar de la auditoría contendrá como mínimo lo siguiente:

- Visita las instalaciones para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto.
- Revisión de los archivos y recopilación de información y documentación básica para actualizarlos.
- Su contenido debe proveer un conocimiento y comprensión cabal de la empresa.

- La misión, los objetivos, planes direccionales y estratégicos.

Según la NIA 300, dentro de las actividades preliminares de trabajo, el auditor deberá desempeñar las siguientes actividades:

- Desempeñar procedimientos respecto de la continuación de las relaciones con el cliente y del trabajo específico de auditoría (NIA 220. Control de calidad para auditorías de información financiera histórica, para lineamientos adicionales).
- La consideración del auditor de la continuación con el cliente y de los requisitos éticos, incluyendo la independencia, tiene lugar a lo largo del desempeño del trabajo de auditoría al ocurrir las condiciones y los cambios en circunstancias.

4.2.1.1 Archivos de Auditoría

El auditor tiene la obligación de conservar la información de cada auditoría para utilizarla de soporte y apoyo en el desarrollo del examen y la elaboración del informe; por tanto, los papeles de trabajo se mantendrán en tres archivos:

- Archivo Permanente
- Archivo Planificación
- Archivo Corriente

Archivo Permanente:

El archivo permanente de papeles es la base para la planificación y programación de la auditoría, permite optimizar el tiempo de los auditores, es necesario que la firma

auditora cuenta con un archivo permanente estructurado, de tal manera que facilite la utilización de la amplia información acumulada.

El archivo permanente es considerado como una de las principales fuentes de información para ejecutar una auditoría, su información se actualizará de manera continua, durante cada auditoría al cliente.

Archivo Planificación:

El archivo de planificación reúne la información de la planificación de cada auditoría, es decir, habrá un archivo de planificación de cada auditoría realizada, a diferencia del archivo permanente que se actualizará con cada nueva auditoría pero que sólo existirá un único archivo permanente.

Archivo Corriente:

El archivo corriente es el que mantiene todos los papeles de trabajo que correspondan a la ejecución del trabajo, es decir los papeles de trabajo que sustentarán el dictamen y los comentarios, conclusiones y recomendaciones emitidos en el informe. Se mantendrá un archivo corriente por cada auditoría realizada al igual que los anteriores archivos.

4.2.2 FASE II: Planificación Específica

La planificación específica determina los procedimientos para cumplir la estrategia o decisión adoptada en la planificación preliminar. En la planificación específica se analiza la documentación e información recopilada y se confirmará la calificación y evaluación de los riesgos tanto inherente como de control, que se evaluaron de forma preliminar y se define el enfoque más adecuado.

En la planificación específica es obligatoria la evaluación de la estructura de control interno de la entidad, para obtener información adicional, evaluar y calificar los riesgos y seleccionar los procedimientos sustantivos de auditoría, a aplicar en la siguiente fase a cada uno de los grupos de cuentas.

Se deberán cumplir, entre otros, los siguientes pasos durante la planificación específica:

- Considerar el objetivo general de la auditoría y el reporte de la planificación preliminar para determinar los componentes a ser evaluados.
- Obtener información adicional de acuerdo con las instrucciones establecidas en la planificación preliminar.
- Evaluar la estructura de control interno del ente o área a examinar.

La NIA 315 menciona la responsabilidad que tiene el auditor de identificar y valorar los riesgos de incorrección material, mediante el conocimiento de la entidad y su entorno de la organización, incluido su control interno, con la finalidad de proporcionar una base para el diseño y la implementación de respuestas a los riesgos valorados de incorrección material.

4.2.2.1 Evaluación de Control Interno

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas que adopta una organización para salvaguardar sus recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales, y proveer, proporcionar con razonabilidad la información financiera y administrativa, promover la eficiencia y eficacia las operaciones que se realicen en una empresa y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

4.2.2.1.1 Definición de Control Interno

“El Control Interno se define como cualquier acción tomada por la Gerencia para aumentar la probabilidad de que los objetivos establecidos y las metas se han cumplido. La Gerencia establece el control interno a través de la planificación, organización,

dirección y ejecución de tareas y acciones que den seguridad razonable de que los objetivos y metas serán logrados”. (Cepeda, 1997).

“El Control Interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos incluidos en las siguientes categorías: eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas”. (Mantilla, 2003).

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 efectividad y eficiencia de las operaciones y cumplimientos de las leyes y regulaciones aplicables.

4.2.2.1.2 Métodos de Evaluación de Control Interno

Existen varios métodos de evaluación de control interno, todos estos con un marco de referencia común, tienen como objetivo ayudar a la administración de las entidades a mejorar el sistema de control interno.

Los métodos de evaluación de control interno son:

- **COSO I**
- **COSO II**
- **MICIL**
- **CORRE**

Uno de los métodos más utilizados es el COSO II, el cual va hacer utilizado en la realización de esta Auditoría de Gestión:

4.2.2.1.2.1 COSO II

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

Beneficios:

- Alinea el apetito de riesgo y la estrategia.
- Relaciona crecimiento riesgo, entorno.
- Amplia las decisiones de respuesta al riesgo..
- Proporciona respuestas integradas a los múltiples riesgos.
- Minimiza sorpresas de y pérdidas operacionales.
- Identifica y administra riesgos de toda la organización.

Cultura Corporativa

ERM es un concepto orientado al valor de los accionistas, sobre todo en la filosofía estadounidense, es decir, está totalmente orientado al accionista. ERM es también un concepto orientado a la permanencia de la empresa y la imagen en el largo plazo. Aquí estamos hablando de que esto no es para hoy ni para mañana sino que se trata de que la empresa sea sólida y merezca la inversión del público/inversores. Es para manejar la competencia en los negocios, para asignar capital, para prevenir fraudes, y para mantener la reputación corporativa. O sea, todos los conceptos orientados al valor de la compañía.

COMPONENTES

El marco integrado de control que plantea el informe COSO II consta de ocho componentes interrelacionados:

1. Ambiente de Control
2. Establecimiento de Objetivos
3. Identificación de Eventos
4. Evaluación de Riesgos
5. Respuesta al Riesgo
6. Actividades de control
7. Información y comunicación
8. Supervisión



Figura 4. Componentes COSO II

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos73/gestion-riesgos/gestion-riesgos5.shtml>

Ambiente de Control:

Refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encaran sus actividades, y la importancia que le asignan al control interno. Sirve de base de los otros componentes, ya que es dentro del ambiente reinante que se evalúan los riesgos y se definen las actividades de control tendientes a neutralizarlos.

Establecimiento de Objetivos:

Los objetivos deben establecerse con anterioridad a que la dirección identifique los posibles acontecimientos que impidan su consecución, deben estar alineados con la estrategia de la compañía, dentro del argumento de la visión y misión establecidas.

Identificación de Eventos:

Se deben identificar eventos potenciales que afectan la implementación de la estrategia o el logro de los objetivos, con impacto positivo, negativo o ambos distinguiendo riesgos y oportunidades.

Los eventos con un impacto negativo representan riesgos, los cuales necesitan ser evaluados y administrados.

Los eventos con un impacto positivo representan oportunidades, las cuales son recanalizadas por la Gerencia al proceso de establecimiento de estrategia y objetivos.

Evaluación de Riesgos:

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los

riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto a nivel de la organización (internos y externos) como de la actividad.

Permite a la entidad considerar el grado en el cual eventos potenciales podrían impactar en el logro de los objetivos.

Respuesta al Riesgo:

La dirección debe evaluar la respuesta al riesgo de la compañía en función de cuatro categorías: evitar, reducir, compartir y aceptar. Una vez establecida la respuesta al riesgo más adecuada para cada situación, se deberá efectuar nuevamente una evaluación del riesgo residual.

Actividades De Control:

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.

En algunos entornos, las actividades de control se clasifican en; controles preventivos, controles de detección, controles correctivos, controles manuales o de usuario, controles informáticos o de tecnología de información, y controles de la dirección. Independientemente de la clasificación que se adopte, las actividades de control deben ser adecuadas para los riesgos.

Información y Comunicación:

Es imprescindible que se cuente con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos. La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

Supervisión:

Incumbe a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado. Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su remplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables.

4.2.2.1.3 Técnicas de Evaluación de Control Interno

Existen 3 métodos para la Evaluación de Control Interno:

- 1) **Cuestionarios**
- 2) **Narrativas**
- 3) **Diagrama de Flujo**

CUESTIONARIOS

Los cuestionarios de control interno permiten evaluar el control interno a través de preguntas a los diferentes funcionarios de la empresa.

Con relación a los cuestionarios de control interno debe considerarse los siguientes aspectos:

- Es necesario que se apliquen a los funcionarios relacionados con el componente auditado, incluyendo personal de todo nivel administrativo.
- Verificar la veracidad de las respuestas.
- Se debe diseñar con preguntas relacionadas y repreguntas para establecer la consistencia de las respuestas.
- Es necesario que al final del cuestionario firme el funcionario al que se le realizaron las preguntas.

NARRATIVAS

Este método consiste en elaborar un papel de trabajo en el cual se resuma (describa, narre) por escrito el control interno del componente auditado. Será importante al final de la narración, resaltar analíticamente las fortalezas y debilidades encontradas, señalando la efectividad de los controles existentes.

FLUJOGRAMAS

El flujograma es la representación gráfica secuencial del conjunto de operaciones relativas a una actividad o sistema determinado, su conformación se la realiza a través de símbolos convencionales. Se denominan también diagramas de secuencia y constituyen una herramienta para levantar la información y evaluar en forma preliminar las actividades de control de los sistemas funcionales que operan en una organización.

4.2.2.2 Medición del Riesgo de Auditoría

El riesgo se lo puede definir como la probabilidad de que una amenaza se convierta en desastre. La vulnerabilidad o las amenazas por separado, no representan factores de peligro, pero si se juntan se convierte en un riesgo. Está íntimamente relacionado al de incertidumbre, o falta de certeza, que algo pueda acontecer y generar una pérdida.

4.2.2.2.1 Riesgo de Auditoría (RA)

Es el riesgo que el auditor está dispuesto a asumir en la ejecución de su trabajo, para cerciorarse de la razonabilidad de las cifras o actividades examinadas.

El Riesgo de Auditoría se compone de la multiplicación de los riesgos: inherente, de control y de detección. Por lo tanto, al planificar su trabajo el auditor, basado en la evaluación del riesgo inherente y de control, deberá considerar suficientes procedimientos sustantivos para reducir el riesgo de detección a un nivel que, a su juicio, resulte en un nivel de riesgo de auditoría adecuadamente bajo.

Fórmula:

$$\mathbf{RA = RI * RC * RD}$$

4.2.2.2.1 Riesgo Inherente (RI)

Se lo puede determinar por la naturaleza del cliente o la dirección de negocio, ya que en muchos de los casos las necesidades de generar un negocio dejan a un lado la prioridad de determinar procesos, normas, políticas y controles internos administrativos dentro de la compañía.

Este tipo de riesgo está fuera del control de un auditor por lo que difícilmente se puede determinar o tomar decisiones para desaparecer el riesgo ya que es algo innato de la actividad realizada por la empresa.

4.2.2.2.2 Riesgo de Control (RC)

Es el riesgo de que el control interno del cliente no haya evitado o detectado un error material en forma oportuna. Se basa completamente en la efectividad del control interno del cliente. Los errores se identifican o evitan en forma oportuna mediante pruebas que son parte del sistema y chequeos cruzados que también están dentro del sistema.

Cuando existen bajos niveles de riesgos de control es porque se están efectuando o están implementados excelentes procedimientos para el buen desarrollo de los procesos de la organización.

4.2.2.2.3 Riesgo de Detección (RD)

Es el riesgo de que los auditores no logren detectar el error con sus procedimientos de auditoría.

Es la posibilidad de que los procedimientos de los auditores los conduzcan a concluir que no existe un error material en una cuenta o afirmación cuando de hecho ese error si existe.

Es por esto que un proceso de auditoría que contenga problemas de detección muy seguramente en el momento en que no se analice la información de la forma adecuada no va a contribuir a la detección de riesgos inherentes y de control a que está expuesta la información del ente y además se podría estar dando un dictamen incorrecto.

4.2.2.2.4 Técnicas de Colorimetría

En muchas áreas del conocimiento y en especial en varias técnicas administrativas como el Tablero de Mando Integral, la Administración de Riesgos Corporativos, o la aplicación de indicadores de gestión, se está utilizando la técnica de la colorimetría en la elaboración y presentación de reportes o informes.

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

La colorimetría es también aplicable en auditoría, 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 Planificación Específica.

La colorimetría al igual que la matriz de medición de riesgos permite identificar como se manejan actualmente los controles de la empresa y que grado de confianza deposita el auditor en los mismos.

Tabla 2

Colorimetría Tres Niveles

SISTEMA DE SEMÁFORO TRES NIVELES	RANGO	RIESGO	CONFIANZA
1 – VERDE	0,01% - 33,33%	BAJO	ALTO
2 – AMARILLO	33,34% - 66,66%	MODER. MODER	MODER. MODER
3 – ROJO	66,67% - 99,99 %	ALTO	BAJO

Tabla 3

Colorimetría Cuatro Niveles

SISTEMA DE ALERTAS CUATRO NIVELES	RANGO	RIESGO	CONFIANZA
1 – VERDE	0,01% - 22,22%	BAJO	ALTO
2 – AMARILLO	22,23% - 44,44%	MODER. BAJO	MODER. ALTO
3 – NARANJA	44,45% - 66,66%	MODER. ALTO	MODER. BAJO
4 – ROJO	66,67% - 99,99%	ALTO	BAJO

Tabla 4**Colorimetría Cinco Niveles**

SISTEMA DE ESCALA DE COLORES CINCO NIVELES	RANGO	RIESGO	CONFIANZA
1 – AZUL	0,01% - 22,22 %	BAJO	ALTO
2 – VERDE	22,23% - 44,44%	MODER. BAJO	MODER. ALTO
3 – AMARILLO	44,45% - 66,66%	MODER. MODER	MODER. MODER
4 – NARANJA	66,67% - 88,88%	MODER. ALTO	MODER. BAJO
5 – ROJO	88,89% - 99,99%	ALTO	BAJO

4.2.2.3 Programa de Auditoría

Es un componente necesario e importante en el desarrollo de la auditoría. Es la secuencia de pasos que han de darse en la auditoría de forma objetiva en base a programas generales observando todos los procedimientos de auditoría.

Las pruebas de cumplimiento y las sustantivas que se diseñan como resultado de la evaluación del cumplimiento de los objetivos del control interno, deben planearse en el programa de auditoría. El programa es la culminación o el resultado principal del proceso de planificación.

El programa es esencial para los niveles de responsabilidad así, al jefe de auditoría le da seguridad de que el trabajo se planificó adecuadamente, al auditor que ejecuta el trabajo le sirve como base de planificación y supervisión, al auxiliar en una guía para la ejecución del trabajo.

Los programas se confeccionan en base de:

- Cubrir todas las áreas de la empresa.

- Poner énfasis en áreas más importantes, áreas donde el control interno es más deficiente.
- Realizar las comprobaciones escalonadamente.
- Establecer los tiempos de trabajo.

El Jefe de Auditoría y el Supervisor, mediante sus firmas, dejan constancia en el mismo de su aprobación en forma previa a la iniciación de la ejecución.

A continuación se cita un esquema del programa de auditoría:

 <p style="text-align: center;">TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN PROGRAMA DE AUDITORÍA</p> <p style="text-align: center;">Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015</p> <div style="float: right; border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center; color: red; font-weight: bold;">REF.</div>					
<p>Objetivos:</p>					
No.	PROCEDIMIENTO	REF. / PT	REALIZADO POR	FECHA	OBSERVACIONES
ELABORADO POR:				FECHA:	
REVISADO POR:				FECHA:	

Figura 5. Esquema Programa de Auditoría

4.2.2.4 Pruebas de Auditoría

4.2.2.4.1 Pruebas de Cumplimiento

Son aquellas que se aplica para adquirir evidencia de aquellos controles internos que se identifican y funcionan de manera eficaz durante el período sujeto de examen. Las desviaciones de control interno pueden ser ocasionadas por:

- Cambios de personal
- Variación en el volumen de operación
- Errores humanos.

Estos factores deberán ser cubiertos adecuadamente con las pruebas de cumplimiento.

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.

El objetivo principal es el de asegurarse razonablemente y obtener evidencia de que los procedimientos de control interno, en los que el auditor basa su confianza, se aplican en la forma establecida.

4.2.2.4.2 Pruebas Sustantivas

Son aquellas que están diseñadas para obtener seguridad razonable pero no absoluta de que los controles internos estén en vigencia, estas pruebas incluyen tanto técnicas que requieren inspección de documentos para obtener evidencias, como investigaciones de los controles que no dejan rastro de auditorías.

Los procedimientos sustantivos se diseñan para obtener evidencia completa correcta y que ha sido válida en el sistema de contabilidad.

Características de la evidencia:

- Cuando se obtiene de fuente independiente nos proporciona mayor confianza.
- Cuando se prepara en condiciones satisfactorias de control interno es más confiable.
- Cuando el auditor obtiene directamente la información bajo la aplicación de técnicas es más seguro.

4.2.3 FASE III: Ejecución del Trabajo de Campo

En esta etapa es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta instancia se desarrollan los hallazgos y se obtiene toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente, relevante, útil), basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

4.2.3.1 Procedimientos de Auditoría

Es el conjunto de técnicas que deben ser aplicadas ordenada y metodológicamente para lograr el objetivo en la revisión de un área específica en la partida o un grupo de hechos y circunstancias de los procedimientos de control interno sujetos a examen mediante los cuales se obtienen las bases para obtener evidencias y fundamentar una opinión.

Para el diseño de los procedimientos de tomará en cuenta las siguientes consideraciones: por qué, para qué, quién, cuándo, dónde, cómo. Hay que destacar que existen procedimientos cuya aplicación es obligatoria (evaluación de control interno).

Generalidades o aplicación:

- **Procedimientos de Aplicación:** son aplicables a toda la evaluación de control interno.
- **Procedimientos de Aplicación Específica:** son aplicables a cada tipo de auditoría.

4.2.3.2 Técnicas de Auditoría

Las técnicas de auditoría son métodos prácticos de investigación, recursos que el auditor emplea en un examen de auditoría, que le permite obtener evidencia suficiente, competente, relevante, útil y pertinente para fundamentar sus opiniones y conclusiones en el informe de auditoría. Mediante éstas técnicas se obtiene los datos necesarios para corroborar la información que ha obtenido o ha suministrado el ente auditado.

Durante la etapa de planificación, el auditor determina cuales técnicas va a emplear, cuando debe hacerlo y de que manera. Las técnicas seleccionadas para una auditoría específica al ser aplicadas se convierten en los procedimientos de auditoría.

Por tanto, las técnicas son métodos utilizados por costumbre en la profesión para obtener evidencia de auditoría.

4.2.3.2.1 Clases de Técnicas

Las técnicas de auditoría se clasifican en:

- **Técnicas de Verificación Ocular**
 - **Comparación:** Consiste en poner atención en dos o más cosas que tengan relación, con el fin de determinar las similitudes o diferencias existentes entre los aspectos comparados.

- **Observación:** Es mirar como se están realizando las operaciones. Esta técnica es la más general y puede ser utilizada en casi todas las fases de un examen de auditoría.
 - **Revisión Selectiva:** Consiste en la revisión ocular rápida efectuada con el fin de observar aquellos aspectos considerados no normales o comunes y que por su volumen no pueden ser sometidos a un estudio más profundo.
 - **Rastreo:** A través del rastreo se selecciona una operación o transacción, la misma que es revisada desde el inicio hasta el final de su proceso normal.
- **Técnicas de Verificación Verbal**
- **Indagación:** Consiste en realizar una serie de preguntas sobre un aspecto motivo de examen, esta es de gran utilidad cuando existen áreas no documentadas.
- **Técnicas de Verificación Escrita**
- **Análisis:** Consiste en descomponer una cuenta con el fin de determinar su saldo, así como verificar todas las transacciones que tengan relación con la cuenta sujeta a examen durante el período que se esta estudiando.
 - **Conciliación:** Quiere decir poner de acuerdo datos de una misma operación siempre y cuando provengan de fuentes distintas.
 - **Confirmación:** Consiste en asegurarse de la autenticidad de la información proporcionada por la entidad sujeta a examen, a través de la

afirmación o negación escrita de una empresa o persona que conozca la existencia y veracidad de la operación consultada.

➤ **Técnicas de Verificación Documental**

- **Comprobación:** Quiere decir verificar los documentos que sustentan una transacción, con el fin de comprobar la legalidad de los mismos.
- **Computación:** Esta técnica tiene como objetivo comprobar la exactitud matemática de las operaciones realizadas, a través de calcular, contar, sumar, multiplicar, realizar los cálculos de las depreciaciones, amortizaciones, etc.

➤ **Técnicas de Verificación Física**

- **Inspección:** Consiste en el examen ocular de los bienes de la entidad sean estos: activos, documentos, valores, etc., con el fin de conocer la existencia y autenticidad de los mismos.

4.2.3.3 Indicadores de Gestión

“Un indicador es un punto en una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación.

Establece una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o a procesos diferentes. Por si solos no son relevantes, adquieren importancia cuando se los compara con otros de la misma naturaleza.

A través de un indicador se pretende caracterizar el éxito o la efectividad de un sistema, programa u organización, sirviendo como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componente”. (Franklin , 2007)

Por tanto, los indicadores de Gestión pretenden caracterizar el éxito o la efectividad de un sistema, programa u organización, sirviendo como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes.

Niveles de Aplicación:

➤ **Estratégicos:**

Identifican la contribución al logro de los objetivos estratégicos en relación con la misión de la unidad responsable. Miden el cumplimiento de los objetivos en actividades, programas especiales, proyectos organizacionales y de inversión.

➤ **De gestión:**

Se utilizan en el proceso administrativo para controlar las operaciones, prevenir e identificar desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Verificar el logro de las metas e identificar desviaciones.

➤ **De servicios:**

Miden la calidad con que se generan productos o servicios así como, el grado de satisfacción de clientes y proveedores. Se emplean para implementar acciones de mejoramiento, elevar la calidad de la atención a clientes.

4.2.3.4 Papeles de Trabajo

Los papeles de trabajo son el conjunto de cédulas y documentos elaborados y obtenidos por el auditor durante el curso de la auditoría y sirven para:

1. Evidenciar en forma suficiente y competente el trabajo realizado; y,
2. Respalda el dictamen, y las conclusiones y recomendaciones del informe.

Son los registros en los que se describen las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones alcanzadas.

La NIA (Norma Internacional de Auditoría) “Documentación”, señala que la extensión de los papeles de trabajo es un caso de juicio profesional por lo que es necesario y práctico documentar todos los asuntos importantes que el auditor considere.

La SAS y NIA indican que los papeles de trabajo incluyen, entre otros, la siguiente información:

- Información referente a la estructura orgánica de la entidad examinada.
- Extractos o copias de documentos legales importantes, convenios, y estatutos.
- Información concerniente al entorno económico y legislativo dentro de los que opera la entidad.
- Evidencia del proceso de planeamiento
- incluyendo programas de auditoría y cualquier cambio al respecto.

Características de los Papeles de Trabajo.

Los papeles de trabajo deben reunir las siguientes características:

- Deben ser preparados en forma nítida, clara, concisa y precisa; es decir utilizando una ortografía correcta, lenguaje entendible, limitación en

abreviaturas, referencias lógicas, mínimo número de marcas y explicación de las mismas.

- Su preparación deberá efectuarse con la mayor prontitud posible y se pondrá en su elaboración el mayor cuidado para incluir en ellos tan sólo los datos exigidos por el buen criterio del auditor.
- Deben elaborarse con escritura cuya alteración no sea posible sin que se detecte la enmendadura y asegure la permanencia de la información contenida en ellos.
- Son de propiedad de la firma auditora, la cual adoptará las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad.
- Deben ser completos, para lo cual se evitarán preguntas, comentarios que ameriten o requieran respuestas o seguimientos posteriores.

4.2.3.4.1 Obtención de Evidencia

La NIAA 500, expresa:

“El auditor debe obtener evidencia suficiente y adecuada, mediante la realización y evaluación de las pruebas de auditoría que se consideren necesarias, al objeto de obtener una base de juicio razonable sobre los datos contenidos en las cuentas anuales que se examinan y poder expresar una opinión respecto de las mismas”.

Clasificación:

- **Física:** Se obtiene mediante inspección u observación directa de las actividades, bienes o sucesos.
- **Documental:** se obtiene mediante el análisis de documentos como: contratos, registros, actas, recibos, etc., toda comunicación producto de trabajo.
- **Testimonial:** Es la información obtenida de otros a través de cartas o declaraciones recibidas en respuesta a indagaciones o por medio de entrevistas.
- **Analítica:** Comprende cálculos, comparaciones, razonamientos, desagregación de la información por áreas.

Requisitos para que la evidencia sea útil y válida:

- Suficiente: La cantidad necesaria de resultados que proporcionan una seguridad razonable con un mínimo de riesgo.
- Competente: La calidad necesaria, válida y confiable indagándose cuidadosamente.
- Pertinente: Que tenga relación con lo que se desea sustentar.
- Útil: Que sirva para los fines de la auditoría que se ejecuta.

4.2.3.5 Hallazgos de Auditoría

Los hallazgos de auditoría describen los resultados de la comparación que se realiza entre un criterio y la situación actual encontrada durante el examen a un área, actividad u operación o circunstancias en las cuales el criterio fue aplicado.

Los atributos de las hojas de hallazgos son:**A. Condición:**

Es la situación actual en la que se encuentra el hallazgo y como estas se presenta. En estos casos se aplica el concepto y se detalla los niveles de eficiencia en base de indicadores.

B. Criterio:

Es la situación ideal que debería existir en los casos de gestión de procesos de debe propender que el porcentaje según la aplicación de un indicador de cumplimiento se encuentre en un rango de 90% a 100%.

C. Causa:

Trata de dar un diagnóstico del porqué de esta situación y cuáles son los factores que han llevado a que exista esta desviación.

D. Efecto:

Son las consecuencias de la condición y en que niveles estos afectarán al desarrollo de las actividades. Trata de poner en escenarios cuales serían las consecuencias de mantener la condición actual y cómo las causas afectan a los resultados esperados por la organización.

E. Conclusiones:

Las conclusiones son deducciones lógicas consecuencia de los hallazgos encontrados, establecen si los objetivos del estudio han sido alcanzados y deben ser formuladas con absoluta independencia de criterio, objetividad, claridad y responsabilidad. Los miembros del equipo son individualmente responsables por las conclusiones preparadas sobre el trabajo realizado por cada uno y los criterios que han aplicado.

F. Recomendaciones:

El propósito de las recomendaciones es establecer las mejoras necesarias para prevenir, corregir o fortalecer las situaciones observadas durante el estudio. Deben estar directamente relacionadas con las causas determinadas en los hallazgos.

A continuación se cita un formato de la Hoja de Hallazgos de Auditoría:


 <p>TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA. R & A AUDITORES CONSULTORES</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN HOJA DE HALLAZGOS</p> <p>Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015</p>		<div style="border: 2px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block;">REF.</div>
PROCEDIMIENTO No. 1:	Ref. P/T	
TÍTULO:		
a) Condición:		
b) Criterio:		
c) Causa:		
d) Efecto:		
CONCLUSIÓN:		
RECOMENDACIÓN:		
ELABORADO POR:	FECHA:	
REVISADO POR:	FECHA:	

Figura 6. Esquema Hoja de Hallazgos

4.2.4 FASE IV: Comunicación de Resultados

“El auditor deberá comunicar los asuntos de auditoría de interés de la dirección que surjan de la auditoría de control interno a los encargados de la dirección de la entidad. El auditor deberá determinar las personas relevantes que estén a cargo de la dirección y a quienes se comunican los asuntos de auditoría de interés de la administración”. (Luna, 2003).

La comunicación de los hallazgos y la evaluación de las respuestas de la entidad significan que el auditor ha concluido la fase de ejecución y que ha acumulado en sus papeles de trabajo toda la evidencia necesaria para sustentar su trabajo efectuado y el producto final a elaborar será el informe de auditoría.

4.2.4.1 Borrador del Informe

El borrador del informe permite revisar y validar el contenido y redacción, para salvaguardar la efectividad de los resultados y cautelar el prestigio del Auditor.

El borrador del informe incluye:

- Aspectos relevantes, no considerar los que han sido solucionados en el transcurso del examen.
- Se presenta con objetividad, precisión, tono constructivo e importancia.
- Los papeles de trabajo están organizados.
- De existir hechos subsecuentes relativos, revelar en el informe.
- Adjuntar anexos necesarios.

4.2.4.2 Lectura del Borrador

El informe preliminar por escrito constituirá la forma establecida para presentar los resultados por parte del Auditor a la Presidencia de la entidad auditada,

Para la lectura del borrador, el Jefe de Equipo convoca a los socios o representante de la entidad auditada para comunicación de resultados, además, participa en la lectura y suscribe el acta de lectura dirigida a funcionarios de la organización examinada para que presenten información verbal u escrita a asuntos observados.

Por último, facilita las acciones de seguimiento para establecer si la entidad ha adoptado las correspondientes acciones correctivas emitidas en auditorías anteriores.

4.2.4.3 Informe Final

Una vez contempladas las observaciones, criterios y descargas realizadas por la entidad auditada posterior a la presentación del informe final; así como la elaboración de trabajos adicionales para obtener mejor evidencia, se procede a la elaboración del informe de auditoría definitivo el mismo que contendrá de una manera breve los descargos, comentarios y aclaraciones presentadas por el organismo auditado, así como la opinión del auditor después de evaluarlas.

En el caso de que los descargos de la entidad y la evidencia se consideren válidos, el auditor deberá modificar su informe, caso contrario evidenciará error.

El informe final se entrega al Jefe de Equipo para su aprobación y emisión, adjunta síntesis y memorándum de antecedentes. La evidencia de supervisión se deja en los documentos:

- Rúbrica en cada hoja del informe.
- Memorando de antecedentes.

- Síntesis
- Firmas en las actas y demás documentos que sustentan la comunicación de resultados.

4.2.5 FASE V: Seguimiento de Recomendaciones

Después de haber entregado el informe completo de auditoría al ente auditado, se debe dar seguimiento a las recomendaciones emitidas por el grupo de auditoría, con el objetivo de determinar que controles están operando de acuerdo a lo planeado y sean modificados según los cambios en las condiciones; de esta manera se garantiza que el trabajo del auditor sea implementado en beneficio de la empresa auditada.

Los auditores deben efectuar el seguimiento de las recomendaciones entregadas en la organización para comprobar hasta que punto la administración receptó los comentarios, conclusiones y recomendaciones presentadas en el informe.

CAPÍTULO 5

AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS DE ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA, PRODUCCIÓN Y VENTA DE PRODUCTO TERMINADO DE TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA., UBICADA EN LA CIUDAD DE ATUNTAQUI.

5.1 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR DE AUDITORÍA

La Auditoría de Gestión que se va a realizar en el presente capítulo será para determinar a través de indicadores de gestión, los niveles de eficiencia, eficacia y economía de los procesos de adquisición de materia prima, producción y venta de producto terminado de Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda., aplicando técnicas y procedimientos de auditoría para llegar a elaborar el informe final en el que se expresa las conclusiones y recomendaciones, las mismas que deberán ser aplicadas para el buen desarrollo y funcionamiento de la compañía y cumplimiento de sus objetivos.


La información necesaria para cumplir con la fase de planificación preliminar de auditoría contendrá como mínimo lo siguiente:

- a) Conocimiento del área o departamento a examinar
- b) Conocimiento de las principales actividades, operaciones, instalaciones, metas u objetivos a cumplir del Departamento Financiero-Administrativo
- c) Identificación de las principales políticas y manuales de procesos contables, administrativas y de operación
- d) Determinación del grado de confiabilidad de la información, financiero, administrativa y de operación, así como la organización y responsabilidades


- e) Conocer y evaluar el Riesgo Inherente de la empresa.
- f) Elaborar el Plan Global de Auditoría.

5.1.1. Programa Preliminar de Auditoría

A continuación se presenta el Programa Preliminar de Auditoría para Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda.:


 TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA. R & A AUDITORES CONSULTORES						AUDITORÍA DE GESTIÓN PROGRAMA PRELIMINAR DE AUDITORÍA		REF. PP. 1/3	
Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015									
OBJETIVOS:									
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recopilar toda la información para un estudio previo sobre la empresa. ➤ Recopilar documentación que sirva de base para formar un criterio sólido. ➤ Determinar responsables y sus correspondientes funciones. 									
No.	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	Realizado por	FECHA	OBSERVACIONES				
1	Requiera a la Gerencia una copia de toda la documentación referente a la base legal de la Compañía.	PP. 1	E.R.	19-01-2015	CAP. I y II				
2	Visite las instalaciones de la Compañía para verificar si posee una infraestructura adecuada y elaborar una narrativa.	PP. 2	E.R.	20-01-2015					
3	Entrevístese con el Gerente General de la Compañía.	PP. 3	E.R.	22-01-2015					
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA				FECHA: 15-01-2015					
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO				FECHA: 16-01-2015					


 TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN PROGRAMA PRELIMINAR DE AUDITORÍA Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015					
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> REF. PP. 2/3 </div>					
No.	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	Realizado por	FECHA	OBSERVACIONES
4	Revise los organigramas estructural, funcional y personal que posee la Compañía.	PP. 4 CAP. II	E.R.	23-01-2015	
5	Solicite el listado de las principales autoridades de Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda.	PP. 5	E.R.	26-01-2015	
6	Realice la Matriz de Riesgo Preliminar.	PP. 6	E.R.	27-01-2015	
7	Evalúe el Riesgo Inherente.	PP. 7	E.R.	27-01-2015	
8	Elabore el reporte de Planificación Preliminar de la Auditoría de Gestión.	PP. 8	E.R.	27-01-2015	
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA				FECHA: 15-01-2015	
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO				FECHA: 16-01-2015	


 TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA. R & A AUDITORES CONSULTORES						REF. PP. 3/3	
AUDITORÍA DE GESTIÓN PROGRAMA PRELIMINAR DE AUDITORÍA Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015							
No.	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	Realizado por	FECHA	OBSERVACIONES		
9	Estructure el Plan Global de Auditoría.	PP. 9	E.R.	28-01-2015			
10	Recopile la información de aceptación de Auditoría por parte de Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda.	PP. 10	E.R.	28-01-2015			
11	Recopile la documentación e información sobre el convenio de Auditoría para la ejecución del trabajo.	PP. 11	E.R.	29-01-2015			
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA				FECHA: 15-01-2015			
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO				FECHA: 16-01-2015			


5.1.2 Evaluación Preliminar


	<p align="center">TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.</p> <p align="center">R & A AUDITORES CONSULTORES</p> <p align="center">AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p align="center">SOLICITUD DE LA BASE LEGAL</p> <p align="center">Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015</p>	<p align="center">REF. PP. 1 1/2</p>
<p>Atuntaqui, 19 de Enero del 2015</p>		
<p>Señor:</p> <p>Gustavo Hernán Ruiz Z.</p> <p>Gerente General</p> <p>Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda.</p> <p>Presente.-</p> <p>Estimado:</p>		
<p>Por medio de la presente me dirijo a usted para solicitarle muy cordialmente me proporcione la Base Legal de la Compañía, la misma que deberá contener la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Estatutos ➤ Constitución ➤ Normativas ➤ Manuales de Procedimientos ➤ Políticas Internas, entre otros. 		
<p>ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA</p>	<p>FECHA: 19-01-2015</p>	
<p>SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO</p>	<p>FECHA: 20-01-2015</p>	


	<p align="center">TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.</p> <p align="center">R & A AUDITORES CONSULTORES</p> <p align="center">AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p align="center">SOLICITUD DE LA BASE LEGAL</p> <p align="center">Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015</p>	<p align="center">REF. PP. 1 2/2</p>
<p>Los cuales serán utilizados en el desarrollo del trabajo de Auditoría de Gestión de los procesos de Adquisición de Materia Prima, Producción y Venta de Producto Terminado.</p> <p>Agradeciendo de antemano su atención a la presente.</p> <p>Atentamente,</p> <p>Estefanía A. Rivera León Auditor Externo R&A Auditores – Consultores</p>		
<p>ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA</p>		<p>FECHA: 19-01-2015</p>
<p>SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO</p>		<p>FECHA: 20-01-2015</p>


	<p align="center">TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.</p> <p align="center">R & A AUDITORES CONSULTORES</p> <p align="center">AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p align="center">CÉDULA NARRATIVA VISITA PREVIA</p> <p align="center">Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015</p>	<p align="center">REF. PP. 2 1/3</p>
<p>El día 21 de Enero del año 2015, siendo las nueve de la mañana se procedió a visitar las instalaciones de Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda., ubicada en la ciudad de Atuntaqui, enfocándose a los procesos de Adquisición de Materia Prima, Producción y Venta de Producto Terminado.</p> <p>En la visita pudimos observar que cada área es liderada por un supervisor el cual es responsable que todo el proceso tenga los suficientes recursos para cumplir con su trabajo. En el área de Adquisición de Materia Prima, el líder es responsable de proporcionar el material necesario que requiera el jefe de producción para cumplir con las órdenes de pedido. En el área de Producción, el líder es responsable de producir en el tiempo establecido lo escrito en las órdenes de producción con las características descritas en las mismas; y en el área de Venta de Producto Terminado es líder es responsable de despachar la mercadería lista para la venta por los diferentes canales de distribución.</p> <p>El espacio físico con el que cuenta la compañía es el adecuado para el buen desempeño de sus funciones. Sin embargo, cabe mencionar que en el área de confección existen desperdicios de tela en diferentes rincones lo que le da una mala imagen.</p>		
<p>ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA</p>	<p>FECHA: 20-01-2015</p>	
<p>SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO</p>	<p>FECHA: 21-01-2015</p>	

	<p align="center">TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.</p> <p align="center">R & A AUDITORES CONSULTORES</p> <p align="center">AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p align="center">CÉDULA NARRATIVA VISITA PREVIA</p> <p align="center">Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015</p>	<p align="center">REF. PP.2 2/3</p>
<p>Los baños de los hombres no tiene una buena presentación por el espacio reducido, no cuentan con suministros necesarios: papel higiénico, jabón, desinfectantes, tanto el de los hombres como el de las mujeres. Además cuentan con extintores lugares específicos en caso de emergencia.</p> <p>Con respecto al uniforme, cada empleado cuenta con su mandil de trabajo y mascarilla para evitar la inhalación de la pelusa producida de la materia prima: también cuentan con las herramientas necesarias para cumplir su trabajo diario. Las sillas de cada empleado son aptas para su trabajo y no perjudica a su salud.</p> <p>Con respecto a los horarios tanto de entrada y salida como de almuerzo, cada empleado los conoce y respeta por lo que deben poner su huella digital a la hora de entrada y salida.</p> <p>Existen bodegas donde se almacenan todos los suministros y materiales necesarios para el desarrollo de las funciones de cada una de las áreas.</p>		
<p>ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA</p>	<p>FECHA: 20-01-2015</p>	
<p>SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO</p>	<p>FECHA: 21-01-2015</p>	


	<p align="center">TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.</p> <p align="center">R & A AUDITORES CONSULTORES</p> <p align="center">AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p align="center">CÉDULA NARRATIVA VISITA PREVIA</p> <p align="center">Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015</p>	<p align="center">REF. PP. 2 3/3</p>
<p>En conclusión y de acuerdo a la observación realizada, determinamos que los procesos de las áreas de Adquisición de Materia Prima, Producción y Venta de Producto Terminado de Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda., se realizan con un orden establecido, y que sus funcionarios realizan sus actividades normalmente.</p>		
<p>ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA</p>	<p>FECHA: 20-01-2015</p>	
<p>SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO</p>	<p>FECHA: 21-01-2015</p>	

	<p align="center">TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.</p> <p align="center">R & A AUDITORES CONSULTORES</p> <p align="center">AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p align="center">ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS</p> <p align="center">Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015</p>	<p align="center">REF. PP. 3 1/3</p>
<p>Nombre del entrevistado: Sr. Gustavo Hernán Ruiz Z.</p> <p>Cargo: Gerente General de Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda.</p> <p>Entrevistador: Srta. Estefanía Rivera</p> <p>Día previsto: Jueves 22 de Enero del 2015</p> <p>Hora solicitada: 9:00 am</p> <p>Lugar: Instalaciones de Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda.</p>		
<p>➤ ¿Cuál es su opinión sobre la situación actual de la empresa?</p> <p>La compañía el anterior año salió a pérdida por lo que se empezó a trabajar con cadenas como Etafashion, RM y las políticas de pago son para tres meses, por lo que la compañía no contaba con el capital suficiente para producir durante tres meses y los pagos de materia prima es máximo para dos meses. Además, el mismo año tuvimos dos clientes que no nos pagaron y eran cuentas grandes que también fue un retraso para la empresa. Este año esperamos cubrir todos los retrasos ya que los cobros de las cadenas ya empiezan desde este mes por tanto vamos a crear ya un capital sumamente alto en materia prima para seguir trabajando con las cadenas.</p>		
<p>ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA</p>	<p>FECHA: 22-01-2015</p>	
<p>SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO</p>	<p>FECHA: 23-01-2015</p>	


	<p align="center">TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.</p> <p align="center">R & A AUDITORES CONSULTORES</p> <p align="center">AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p align="center">ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS</p> <p align="center">Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015</p>	<p align="center">REF. PP. 3 2/3</p>
<p>Nombre del entrevistado: Sr. Gustavo Hernán Ruiz Z.</p> <p>Cargo: Gerente General de Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda.</p> <p>Entrevistador: Srta. Estefanía Rivera</p> <p>Día previsto: Jueves 22 de Enero del 2015</p> <p>Hora solicitada: 9:00 am</p> <p>Lugar: Instalaciones de Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda.</p>		
<p>➤ ¿Podría mencionar cuáles son las fortalezas y debilidades que usted ha detectado en la empresa?</p> <p>Una de las principales fortalezas que ventajosamente tiene la compañía es el contar con un técnico especializado en Alemania, con la capacitación específica para diseño de modelos, montaje y desmontaje, además mantenimiento de la maquinaria.</p> <p>Entre una de las debilidades que tiene la compañía es el no contar con una planificación estratégica que le permita desarrollar e implementar planes para alcanzar propósitos, metas y objetivos.</p>		
<p>ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA</p>	<p>FECHA: 22-01-2015</p>	
<p>SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO</p>	<p>FECHA: 23-01-2015</p>	

	TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015	REF. PP. 3 3/3
<p>Nombre del entrevistado: Sr. Gustavo Hernán Ruiz Z.</p> <p>Cargo: Gerente General de Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda.</p> <p>Entrevistador: Srta. Estefanía Rivera</p> <p>Día previsto: Jueves 22 de Enero del 2015</p> <p>Hora solicitada: 9:00 am</p> <p>Lugar: Instalaciones de Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda.</p>		
<p>➤ ¿Dentro de los Procesos Administrativos de la empresa, existe algún factor crítico a considerar?</p> <p>Como Gerente General de la compañía puedo evidenciar que uno de los factores críticos dentro de los procesos administrativos es el no contar con un Manual de Procesos que permita evaluar el desempeño del personal para el correcto funcionamiento de la empresa. Además, que permita establecer las responsabilidades de los funcionarios respecto al cumplimiento de los objetivos de la organización.</p> <p>➤ ¿Cuál es el área más importante dentro de la Compañía?</p> <p>El área de Producción es la principal y más grande de la empresa por lo que siempre se tiene el cuidado de mantener la calidad del producto para mantener y aumentar la cartera de nuestros clientes.</p>		
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA	FECHA: 22-01-2015	
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO	FECHA: 23-01-2015	


	<p>TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.</p> <p>R & A AUDITORES CONSULTORES</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>CÉDULA NARRATIVA</p> <p>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</p> <p>Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015</p>	<p>REF. PP. 4 1/1</p>
<p>Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda., no ha definido los organigramas, sin embargo se planteo los tres organigramas estructural, personal y funcional. Los organigramas se encuentran representados gráficamente en el capítulo II, organigrama estructural ilustración número 1 página 16, organigrama personal ilustración número 2 página 18 y el organigrama funcional ilustración número 3 página 20.</p>		
<p>ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA</p>	<p>FECHA: 23-01-2015</p>	
<p>SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO</p>	<p>FECHA: 23-01-2015</p>	


 TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA. R & A AUDITORES CONSULTORES						AUDITORÍA DE GESTIÓN NÓMINA DE FUNCIONARIOS INVOLUCRADOS		REF. PP. 5 1/1	
Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015									
N°	NOMBRE DE LA PERSONA	CARGO	RESPONSABILIDADES	PERÍODO	OBSERVACIONES				
1	Ing. Cristian Ruiz	Jefe del Departamento de Producción	Capítulo. II Pág. 23	Marzo 2009 a la fecha					
2	Sr. Patricio Ruiz	Jefe del Departamento Administrativo Financiero	Capítulo. II Pág. 26	Diciembre 2008 a la fecha	Socio principal de la Compañía.				
3	Sra. Rosa Espinosa	Jefe del Departamento de Ventas y Comercialización	Capítulo. II Pág. 28	Enero 2009 a la fecha					
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA				FECHA: 26-01-2015					
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO				FECHA: 27-01-2015					


5.1.3 Medición del Riesgo Preliminar


 TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN MATRIZ DE RIESGOS DE AUDITORÍA Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015							
N°	Componente	Riesgo Inherente		Calificación			Enfoque de Auditoría
		Identificación	Efecto Potencial	A	M	B	
1	Planificación Estratégica	No cuenta con un plan estratégico.	No les permite desarrollar e implementar planes para alcanzar propósitos, metas y objetivos.	X			Cumplimiento
2	Estructura Orgánica	No cuenta con organigramas estructurales.	No pueden establecer interrelaciones de cada área y cumplir con las funciones que les corresponde a los miembros de la empresa.	X			Cumplimiento
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA				FECHA: 27-01-2015			
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO				FECHA: 28-01-2015			

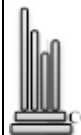
REF.
PP. 6 1/3


 TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA. R & A AUDITORES CONSULTORES AUDITORÍA DE GESTIÓN MATRIZ DE RIESGOS DE AUDITORÍA Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015							
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; color: red;"> REF. PP. 6 2/3 </div>							
N°	Componente	Riesgo Inherente		Calificación			Enfoque de Auditoría
		Identificación	Efecto Potencial	A	M	B	
3	Calidad de Control Interno	Cuentan con un sistema de control interno pero no es aplicado continuamente.	La falta de controles conduce a que en cada área no se cumpla con los objetivos, niveles de eficiencia, eficacia y economía.		X		Cumplimiento
4	Manuales de Procesos	No cuenta con manuales de procedimientos establecidos.	Las actividades se realizan de manera rutinaria y no les permite evaluar el desempeño del personal.	X			Cumplimiento
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA				FECHA: 27-01-2015			
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO				FECHA: 28-01-2015			


 TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA. R & A AUDITORES CONSULTORES AUDITORÍA DE GESTIÓN MATRIZ DE RIESGOS DE AUDITORÍA Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015							
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> REF. PP. 6 3/3 </div>							
N°	Componente	Riesgo Inherente		Calificación			Enfoque de Auditoría
		Identificación	Efecto Potencial	A	M	B	
5	Aprovechamiento de Recursos	Los recursos financieros y materiales son distribuidos y utilizados adecuadamente .	No tiene ningún efecto potencial, pues los recursos financieros son custodiados de manera correcta.			X	Cumplimiento
6	Canales de Información	La compañía cuenta con una eficiente comunicación por parte de los directivos hacia los colaboradores.	Esto permite que los empleados estén al tanto de todo acontecimiento sucedido dentro de la organización.			X	Cumplimiento
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA				FECHA: 27-01-2015			
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO				FECHA: 28-01-2015			

 TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA. R & A AUDITORES CONSULTORES					AUDITORÍA DE GESTIÓN EVALUACIÓN DEL RIESGO INHERENTE		REF. PP. 7 1/1		
Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015									
COMPONENTE	Calificación Subjetiva	Calificación Importancia	Factor Ponderación	Calificación Final					
Planificación Estratégica	88,88	6,00	0,28	24,88					
Estructura Orgánica	77,77	3,00	0,14	10,88					
Calidad de Control Interno	44,44	2,00	0,10	4,44					
Manuales de Procesos	77,77	5,00	0,24	18,66					
Aprovechamiento de Recursos	11,11	4,00	0,19	2,11					
Canales de Información	11,11	1,00	0,05	0,55					
TOTAL		21,00	1,00	61,52					
SEMÁFORO	RANGO	RIESGO	CONFIANZA						
1 – VERDE	0,01% - 33,33%	BAJO	ALTO						
2 – AMARILLO	33,34% - 66,66%	MODERADO	MODERADO						
3 – ROJO	66,67% - 99,99 %	ALTO	BAJO						
<p>Después de haber elaborado la matriz de riesgo inherente y tomando en cuenta la naturaleza del negocio se determina que la probabilidad de que exista un error material antes de examinar el control interno es del 61,52% (Riesgo Moderado).</p>									
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA						FECHA: 27-01-2015			
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO						FECHA: 28-01-2015			


	<p>TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>REPORTE PRELIMINAR</p> <p>Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015</p>	<p>REF. PP. 8 1/4</p>
<p>Señor Patricio Ruiz Z. Gerente General Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda. Presente.-</p> <p>De mi consideración:</p> <p>Después de haber concluido la visita previa a Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda., con la finalidad de desarrollar la Auditoría de Gestión que permitirá determinar la eficacia y eficiencia con que se realizarán las actividades de las áreas de Adquisición de Materia Prima, Producción y Venta de Producto Terminado; así como también, con las que se utilizan los recursos que posee la empresa, se pudo estructurar los siguientes resultados preliminares:</p> <p>➤ Planificación Estratégica:</p> <p>Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda., no cuenta con un plan estratégico, por tanto, no les permite desarrollar e implementar planes para alcanzar propósitos, metas y objetivos; así como también desconocen la misión</p>		
<p>ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA</p>		<p>FECHA: 27-01-2015</p>
<p>SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO</p>		<p>FECHA: 28-01-2015</p>


	<p align="center">TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.</p> <p align="center">R & A AUDITORES CONSULTORES</p> <p align="center">AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p align="center">REPORTE PRELIMINAR</p> <p align="center">Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015</p>	<p align="center">REF. PP. 8 2/4</p>
<p>y visión de la empresa, los mismos que deben ser conocidos por los miembros de la institución, además no cuenta con estrategias que les permita reaccionar frente a los problemas del futuro.</p> <p>➤ Estructura Orgánica:</p> <p>Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda., no cuenta con organigramas estructurales donde se puede identificar tantos sus áreas como sus responsables y funciones; por tanto, esto implica que no pueden establecer interrelaciones de cada área y cumplir con las funciones que les corresponde a los miembros de la empresa, lo que facilita el cumplimiento de los objetivos.</p> <p>➤ Calidad de Control Interno:</p> <p>En cuanto a la calidad de control interno, Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda., cuentan con un sistema de control interno pero no es aplicado continuamente, esto conduce a que en cada área no se cumplan niveles de eficiencia, eficacia y economía y que puedan existir desviaciones en cuanto al cumplimiento de objetivos de la organización.</p>		
<p>ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA</p>		<p>FECHA: 27-01-2015</p>
<p>SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO</p>		<p>FECHA: 28-01-2015</p>

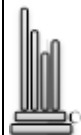
	<p align="center">TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.</p> <p align="center">R & A AUDITORES CONSULTORES</p> <p align="center">AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p align="center">REPORTE PRELIMINAR</p> <p align="center">Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015</p>	<p align="center">REF. PP. 8 3/4</p>
<p>➤ Manuales de Procesos:</p> <p>Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda., no cuenta con manuales de procedimientos establecidos donde se indique al personal las actividades que debe cumplir, y la forma como deben ser realizadas, de tal manera que no existe lineamientos para evaluar el desempeño del personal. Esto se debe a la falta de preocupación de las autoridades para su elaboración y aplicación.</p> <p>➤ Aprovechamiento de Recursos:</p> <p>Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda., en cuanto al aprovechamiento de recursos tanto financieros como materiales son distribuidos y utilizados adecuadamente. Los desperdicios que se obtiene de la tela son vendidos como retazo. En cuanto, el recurso humano cuenta con la política de rotación del personal para que no existan empleados indispensables y a la vez se pueda dividir las actividades compatibles.</p>		
<p>ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA</p>		<p>FECHA: 27-01-2015</p>
<p>SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO</p>		<p>FECHA: 28-01-2015</p>


	<p align="center">TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.</p> <p align="center">R & A AUDITORES CONSULTORES</p> <p align="center">AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p align="center">REPORTE PRELIMINAR</p> <p align="center">Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015</p>	<p align="center">REF. PP. 8 4/4</p>
<p>➤ Canales de Información:</p> <p>Se pudo evidenciar que existe una comunicación jerárquica por lo que fluye de manera eficiente, que fomenta un mejor ambiente de trabajo, solidaridad y respeto; esto permite que los empleados estén al tanto de todo acontecimiento sucedido dentro de la organización.</p>		
<p>ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA</p>	<p>FECHA: 27-01-2015</p>	
<p>SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO</p>	<p>FECHA: 28-01-2015</p>	


5.1.4 Plan Global de Auditoría

	<p>TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.</p> <p>R & A AUDITORES CONSULTORES</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA</p>	<p>REF. PP. 9 1/9</p>
<p>Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015</p>		
<p>a) Alcance de la Auditoría</p> <p>La Auditoría de Gestión aplicada a los procesos de Adquisición de Materia Prima, Producción y Venta de Producto Terminado de Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda., se realizará en el período comprendido entre el 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015.</p> <p>b) Motivo de la Auditoría</p> <p>La Auditoría de Gestión a los procesos de Adquisición de Materia Prima, Producción y Venta de Producto Terminado de Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda., se realizará con el motivo de evaluar la eficiencia y efectividad del logro de los objetivos pre-establecidos y eficacia y economía con que se manejan los recursos disponibles de la compañía.</p> <p>c) Objetivos de la Auditoría</p>		
<p>ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA</p>		<p>FECHA: 28-01-2015</p>
<p>SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO</p>		<p>FECHA: 29-01-2015</p>

	<p>TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.</p> <p>R & A AUDITORES CONSULTORES</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA</p> <p>Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015</p>	<p>REF. PP. 9 2/9</p>
<p>Objetivo General</p> <p>Realizar una Auditoría de Gestión Integral de “Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda.”, con la finalidad de determinar la eficiencia, eficacia, economía, efectividad, ética y ecología de los procesos.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocer de manera preliminar y específica la organización con la finalidad de planificar de manera adecuada el proceso de auditoría. ➤ Evaluar el Sistema de Control Interno, con la finalidad de determinar la eficiencia, eficacia y efectividad de los controles. ➤ Medir los riesgos de la empresa para determinar el alcance del trabajo de auditoría. ➤ Emitir un Informe que contenga conclusiones y recomendaciones para la mejora de los procesos. ➤ Evaluar el control interno dentro de la organización con el fin de evitar una mala utilización de fondos y recursos tanto materiales como económicos de la misma y del cumplimiento del proceso administrativo. ➤ Evaluar y formular recomendaciones dirigidas a mejorar el control interno y contribuir al fortalecimiento de la gestión organizacional y promover su eficiencia operativa y financiera. 		
<p>ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA</p>		<p>FECHA: 28-01-2015</p>
<p>SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO</p>		<p>FECHA: 29-01-2015</p>


 <p>R & A AUDITORES CONSULTORES</p>	<p>TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA</p> <p>Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015</p>	<p>REF. PP. 9 3/9</p>
<p>d) Conocimiento de la Empresa</p> <p>TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA., es una empresa de la industria textil, con especialización de prendas de vestir para damas, caballeros y niños, a través de sus líneas de productos: casual, deportivo, escolar y moda actual.</p> <p>Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda., cuya constitución fue aprobada mediante Resolución número 09.Q.I.J.000245, de fecha 22 de Enero del 2009, la Superintendencia de Compañías aprueba la Constitución de la Compañía Limitada Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda., y se inscribe en el Registro Mercantil del Cantón Antonio Ante, con fecha 4 de Febrero del 2009, con número 225, tomo 1.</p> <p>El objeto social de la Compañía es el tejido y confección de toda clase de prendas de vestir, la comercialización y distribución al por mayor y menor en el mercado interno y externo de toda clase de prendas de vestir en tejido. Además, brinda asesoramiento técnico y profesional en todos los ámbitos referentes a la industria textil.</p>		
<p>ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA</p>		<p>FECHA: 28-01-2015</p>
<p>SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO</p>		<p>FECHA: 29-01-2015</p>

 <p>R & A AUDITORES CONSULTORES</p>	<p>TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA</p> <p>Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015</p>	<p>REF. PP. 9 4/9</p>
<p>e) Objetivos de la Empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantener una constante innovación tecnológica acorde a la globalización y requerimientos del cliente. ➤ Ser versátil a los factores externos, haciendo frente a las evoluciones de la demanda. ➤ Optimizar siempre los recursos para así generar mayores utilidades y obtener solvencia y liquidez. ➤ Incrementar nuestro capital operacional abriendo mercados a nivel nacional. <p>f) Base Legal</p> <p>Normativa Interna</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Reglamento Interno de Trabajo ➤ Acta de Constitución <p>Normativa Externa</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Código de Producción 		
<p>ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA</p>		<p>FECHA: 28-01-2015</p>
<p>SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO</p>		<p>FECHA: 29-01-2015</p>

	<p>TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.</p> <p>R & A AUDITORES CONSULTORES</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA</p> <p>Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015</p>	<p>REF. PP. 9 5/9</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno ➤ Ley de Compañías ➤ Código de Trabajo ➤ Ley de Seguridad Social <p>g) Objetivos del proceso a estudiar</p> <p>Área de Adquisición de Materia Prima: Abastecer de manera oportuna e inmediata la materia prima requerida por las diferentes áreas de la empresa para el cumplimiento de sus funciones, procurando aprovechar en su totalidad los recursos.</p> <p>Área de Producción: Transformar la materia prima en producto terminado, con los estándares más altos de calidad y la optimización de los recursos materiales y tecnológicos.</p> <p>Área de Venta de Producto Terminado: Brindar un excelente servicio de calidad al cliente cumpliendo los requerimientos y exigencias, ofreciéndoles una atención personalizada y eficiente.</p>		
<p>ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA</p>		<p>FECHA: 28-01-2015</p>
<p>SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO</p>		<p>FECHA: 29-01-2015</p>

	<p align="center">TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.</p> <p align="center">R & A AUDITORES CONSULTORES</p> <p align="center">AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p align="center">PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA</p>	<p align="center">REF. PP. 9 6/9</p>
<p align="center">Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015</p>		
<p>h) Técnicas y Procedimientos a aplicarse en el transcurso del examen</p> <p>En la ejecución del presente trabajo de Auditoría de Gestión se aplicarán los siguientes procedimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pruebas de cumplimiento ➤ Pruebas sustantivas <p>De la misma forma para lograr la consecución de sus objetivos se utilizarán las siguientes técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Verificación ocular: comparación, observación, revisión selectiva, rastreo. ➤ Verificación verbal: Indagación. ➤ Verificación escrita: análisis, conciliación, confirmación, encuestas. ➤ Verificación documental: comprobación, computación. ➤ Verificación física: inspección. <p>i) Recursos a Utilizar</p> <p>Recurso Humano</p> <p>El equipo de trabajo para realizar la Auditoría de Gestión a Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda., es el siguiente:</p>		
<p>ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA</p>	<p>FECHA: 28-01-2015</p>	
<p>SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO</p>	<p>FECHA: 29-01-2015</p>	

 R & A AUDITORES CONSULTORES	TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA		REF. PP. 9 7/9																																			
	Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015																																					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;">N°</th> <th style="width: 45%;">NOMBRE</th> <th style="width: 35%;">CARGO</th> <th style="width: 15%;">SIGLAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td>Estefanía Rivera</td> <td>Jefe de Auditoría</td> <td>ER</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Michelle López</td> <td>Auditor Sénior</td> <td>ML</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>José Luis Esparza</td> <td>Auditor Técnico</td> <td>JE</td> </tr> </tbody> </table>				N°	NOMBRE	CARGO	SIGLAS	1	Estefanía Rivera	Jefe de Auditoría	ER	2	Michelle López	Auditor Sénior	ML	3	José Luis Esparza	Auditor Técnico	JE																			
N°	NOMBRE	CARGO	SIGLAS																																			
1	Estefanía Rivera	Jefe de Auditoría	ER																																			
2	Michelle López	Auditor Sénior	ML																																			
3	José Luis Esparza	Auditor Técnico	JE																																			
Recurso Materiales																																						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 35%;">DESCRIPCIÓN</th> <th style="width: 15%;">MEDIDA</th> <th style="width: 15%;">CANTIDAD</th> <th style="width: 15%;">VALOR UNITARIO</th> <th style="width: 20%;">TOTAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Papel A4</td> <td>Resma</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">4,50</td> <td style="text-align: center;">9,00</td> </tr> <tr> <td>Esferos</td> <td>Unidades</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">0,40</td> <td style="text-align: center;">1,20</td> </tr> <tr> <td>Lápices Bicolor</td> <td>Unidades</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">0,50</td> <td style="text-align: center;">1,50</td> </tr> <tr> <td>Cartuchos de tinta</td> <td>Unidades</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">25,00</td> <td style="text-align: center;">50,00</td> </tr> <tr> <td>Carpetas</td> <td>Unidades</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">1,00</td> <td style="text-align: center;">6,00</td> </tr> <tr> <td colspan="4" style="text-align: center;">TOTAL</td> <td style="text-align: center;">\$ 67,70</td> </tr> </tbody> </table>				DESCRIPCIÓN	MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL	Papel A4	Resma	2	4,50	9,00	Esferos	Unidades	3	0,40	1,20	Lápices Bicolor	Unidades	3	0,50	1,50	Cartuchos de tinta	Unidades	2	25,00	50,00	Carpetas	Unidades	6	1,00	6,00	TOTAL				\$ 67,70
DESCRIPCIÓN	MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL																																		
Papel A4	Resma	2	4,50	9,00																																		
Esferos	Unidades	3	0,40	1,20																																		
Lápices Bicolor	Unidades	3	0,50	1,50																																		
Cartuchos de tinta	Unidades	2	25,00	50,00																																		
Carpetas	Unidades	6	1,00	6,00																																		
TOTAL				\$ 67,70																																		
Equipos Necesarios																																						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;">DESCRIPCIÓN</th> <th style="width: 40%;">CANTIDAD</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Computadora Portátil</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>Impresora</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>Flash Memory</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> </tbody> </table>				DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	Computadora Portátil	3	Impresora	1	Flash Memory	3																											
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD																																					
Computadora Portátil	3																																					
Impresora	1																																					
Flash Memory	3																																					
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA			FECHA: 28-01-2015																																			
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO			FECHA: 29-01-2015																																			

	TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA. R & A AUDITORES CONSULTORES AUDITORÍA DE GESTIÓN PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA	REF. PP. 9 8/9																								
Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015																										
Recursos Financieros																										
<p>Para cumplir con el examen de Auditoría de Gestión de Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda., se necesitarán 160 horas las mismas que tienen un valor de SEIS MIL DÓLARES AMERICANOS (\$6000,00) más el 12% IVA, de acuerdo al contrato de servicio suscrito.</p>																										
j) Distribución de trabajo y tiempos estimados																										
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">ACTIVIDADES</th> <th style="text-align: center;">HORAS PROGRAMADAS</th> <th style="text-align: center;">RESPONSABLES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Planificación</td> <td style="text-align: center;">8</td> <td style="text-align: center;">ER</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Evaluación de Control Interno</td> <td style="text-align: center;">16</td> <td rowspan="4" style="text-align: center; vertical-align: middle;">EQUIPO DE AUDITORÍA</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Medición de Riesgos</td> <td style="text-align: center;">8</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Programa</td> <td style="text-align: center;">8</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Aplicación de procedimientos y técnicas de auditoría</td> <td style="text-align: center;">108</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Comunicación de Resultados</td> <td style="text-align: center;">10</td> <td style="text-align: center;">ER</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Seguimiento y Monitoreo</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">ER</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">TOTAL</td> <td style="text-align: center;">160</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	ACTIVIDADES	HORAS PROGRAMADAS	RESPONSABLES	Planificación	8	ER	Evaluación de Control Interno	16	EQUIPO DE AUDITORÍA	Medición de Riesgos	8	Programa	8	Aplicación de procedimientos y técnicas de auditoría	108	Comunicación de Resultados	10	ER	Seguimiento y Monitoreo	2	ER	TOTAL	160			
ACTIVIDADES	HORAS PROGRAMADAS	RESPONSABLES																								
Planificación	8	ER																								
Evaluación de Control Interno	16	EQUIPO DE AUDITORÍA																								
Medición de Riesgos	8																									
Programa	8																									
Aplicación de procedimientos y técnicas de auditoría	108																									
Comunicación de Resultados	10	ER																								
Seguimiento y Monitoreo	2	ER																								
TOTAL	160																									
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA		FECHA: 28-01-2015																								
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO		FECHA: 29-01-2015																								

	TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA. R & A AUDITORES CONSULTORES AUDITORÍA DE GESTIÓN PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA	REF. PP. 9 9/9
Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015		
<p>El tiempo para cumplir con la Auditoría de Gestión a las áreas de Adquisición de Materia Prima, Producción y Venta de Producto Terminado de Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda., se ha estimado en 160 horas en días hábiles.</p>		
<p>En el caso de estar de acuerdo con los honorarios propuestos, sírvanse suscribir en el espacio que proporcione para el efecto, con lo cual se considerará que la propuesta de Auditoría ha sido aceptada e iniciaremos inmediatamente con su desarrollo.</p>		
<p>Atentamente.-</p>		
<p>Estefanía Rivera Auditor Externo RIVERA & ASOCIADOS AUDITORES CONSULTORES S.A.</p>		
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA	FECHA: 28-01-2015	
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO	FECHA: 29-01-2015	

5.1.5 Aceptación de Servicios de Auditoría

Atuntaqui, 28 de Enero de 2015



Ingeniera

Estefanía Rivera

Gerente General

RIVERA & ASOCIADOS AUDITORES CONSULTORES S.A.

De mis consideraciones:

Luego de estudiar minuciosamente y de discutir su propuesta de trabajo, el Directorio ha resuelto ha conferir a la firma de Auditoría por usted representada, el contrato para ejecutar la Auditoría de Gestión a las áreas de Adquisición de Materia Prima, Producción y Venta de Producto Terminado, durante el período comprendido entre el 01 de Octubre del año 2014 al 31 de Marzo del año 2015.

Esperando que el trabajo sea realizado con la responsabilidad del caso y según se ha establecido en el contrato de servicios ofertado por R&A Auditores Consultores.

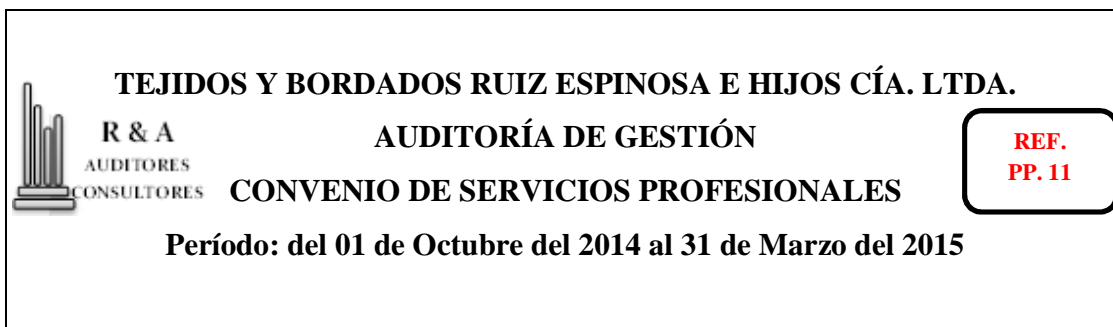
Atentamente,

Sr. Patricio Ruiz

Gerente General

TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.

5.1.6 Convenio de Servicios Profesionales



Atuntaqui, 29 de Enero del 2015

REUNIDOS

De una parte, Sr. Gustavo Hernán Patricio Ruiz Zumárraga, portador de la cédula de ciudadanía número 170626515-2 en nombre y representación de la Compañía TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA., constituida por tiempo, en escritura autorizada por el Notario de Pichincha Dr. Oswaldo Mejía, en fecha 17 de diciembre de 2008, Compañía domiciliada en Atuntaqui, en la Av. Salinas y Panamericana, en adelante "la Sociedad".

Y de otra, Srta. Estefanía Rivera portador de la cédula de ciudadanía número 100326889-1, actuando en nombre de AUDITORÍA OPERATIVA RIVERA & ASOCIADOS AUDITORES CONSULTORES S.A. domiciliada en Atuntaqui, Av. Luis Leoro Franco y Salinas, en adelante "los Auditores".

EXPONEN

1) Que la Sociedad desea celebrar un contrato de auditoría de cuentas para dar cumplimiento a lo dispuesto en los artículos 203 y ss. De la Sección Octava, del Capítulo VII del Real Decreto Legislativo 1564/1989, de 22 de diciembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Sociedades Anónimas, habiendo sido designados los auditores anteriormente citados para desempeñar esta función en virtud de acuerdo adoptado en la Junta General.

2) Que la Sociedad de auditoría R&A Auditores Consultores que acepta el encargo está inscrita en el Registro Oficial de Auditores de Cuentas con el número 4258 y en el Registro de Sociedades.

3) Que a los fines indicados, ambas partes suscriben el presente contrato de auditoría de cuentas, que se regirá por las siguientes cláusulas:

PRIMERA: Los auditores realizarán la Auditoría de Gestión de las áreas de Adquisición de Materia Prima, Producción y Venta de Producto Terminado. Al completar la auditoría, emitirán un informe que contendrá su opinión técnica sobre los procesos examinados y sobre la información contable contemplada en el informe de gestión.

Adicionalmente, los auditores informarán a los Administradores sobre las debilidades significativas que, en su caso, hubieran identificado en la evaluación del control interno.

SEGUNDA: Los auditores realizarán su trabajo de acuerdo con las disposiciones legales vigentes, así como con las normas de Auditoría generalmente aceptadas publicadas por el Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas. En consecuencia, en bases selectivas, obtendrán la evidencia justificativa de la información incluida en las cuentas anuales, evaluarán los principios contables aplicados, las estimaciones significativas realizadas por los Administradores y la presentación global de las citadas cuentas anuales. Igualmente comprobarán la concordancia de la información contable que contiene el informe de gestión con las cuentas anuales.

Como parte de la auditoría, y únicamente a efectos de determinar la naturaleza, oportunidad y amplitud de los procedimientos de auditoría, los auditores tendrán en cuenta la estructura de control interno de la Sociedad. Sin embargo, dicha consideración no será suficiente para permitirles expresar una opinión específica sobre la eficacia de la estructura de control interno en lo que se refiere a la información financiera.

TERCERA: La Presidencia es la única responsable por el diseño y operación de los sistemas de control interno. En consecuencia, los Auditores no son responsables de perjuicios originados por actos fraudulentos, manifestaciones falsas e incumplimiento intencional por parte de los administradores, directores, funcionarios y empleados de la sociedad.

Adicionalmente, la Sociedad prestará a los auditores la máxima colaboración en la preparación de ciertos trabajos, tales como análisis de cuentas, conciliaciones de diferencias de saldos, búsqueda de comprobantes y registros, etc. Estos trabajos así como las cartas de solicitud de confirmación que soliciten los auditores serán puestos a su disposición en el plazo que la Sociedad y los auditores fijen de común acuerdo.

CUARTA: De acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas, los auditores harán consultas específicas a los Administradores y a otras personas sobre la información contenida en los manuales de procedimientos y sobre la eficacia de la estructura de control interno. Asimismo, tales normas exigen que los auditores obtengan de los Administradores una carta de manifestaciones sobre las cuentas anuales. Los resultados de las pruebas de auditoría, las respuestas a las consultas de los auditores y la carta de manifestaciones constituyen la evidencia en la que los auditores pretenden basarse para formarse una opinión sobre los procedimientos.

QUINTA: La duración del presente contrato será de 1 mes aproximadamente a contar desde el momento de aceptación por las partes.

SEXTA: Los honorarios profesionales que habrán de percibir los auditores por el desempeño de su función (en cuanto al primer ejercicio de vigencia del presente

contrato,) serán de SEIS MIL DÓLARES AMERICANOS (\$6000,00), tomando en consideración el tiempo estimado necesario (160 horas), y los conocimientos y experiencia profesional del personal asignado para la realización del encargo.

Si durante la realización del trabajo observaran los auditores cambios en las circunstancias en base a las cuales se ha realizado el presente contrato, tales como fusiones, absorciones, cambios del objeto social, modificación del volumen de negocio o de la cifra patrimonial, modificación en los criterios de contabilización, errores en aquellos detalles que hubieran solicitado, modificaciones del sistema contable y otros similares, se lo notificarán a la Sociedad, explicando los motivos que les obligan a modificar los honorarios estimados, en base al número de horas a realizar en virtud de los cambios operados.

A los honorarios se les aplicará el IVA, al tipo que se encuentre vigente.

Independientemente de los honorarios, los auditores percibirán los suplidos que, como gastos necesarios, hayan tenido que realizar para el desempeño de su función.

SÉPTIMA: Los honorarios profesionales a percibir por los auditores durante cada ejercicio, serán abonados por la Sociedad de la forma siguiente:

30% a la firma del presente contrato.

30% en mensualidades.

40 % a la entrega del informe final.

CLÁUSULA ARBITRAL: Las partes acuerdan que todo litigio, discrepancia, cuestión o reclamación resultantes de la ejecución o interpretación del presente contrato o relacionado con él, directa o indirectamente, se resolverá mediante el arbitraje de Jessica Castillo.

El laudo arbitral deberá dictarse durante los noventa días siguientes a la aceptación del encargo por parte de los árbitros designados, obligándose ambas partes a aceptar y cumplir la decisión contenida en el mismo.

Cláusula de sometimiento a la jurisdicción competente: Para la resolución de los conflictos que puedan surgir en la aplicación o interpretación del presente contrato, ambas partes declaran someterse a la jurisdicción de los Juzgados y Tribunales de Imbabura con renuncia a su propio fuero si éste fuera otro.

Y en prueba de conformidad con cuanto antecede, ambas partes firman el presente contrato por duplicado en el lugar y fecha arriba indicados.

Sr. Patricio Ruiz Z.

Gerente General

**TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ
ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.**

Srta. Estefanía Rivera

Gerente General

**RIVERA Y ASOCIADOS AUDITORES
CONSULTORES S.A.**

5.2 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA DE AUDITORÍA

En esta fase se define la estrategia a seguir en el trabajo; tiene incidencia en la eficiente utilización de los recursos y en el logro de las metas y objetivos definidos para la auditoría. Se fundamenta en la información obtenida durante la planificación preliminar.


El propósito principal es evaluar el control interno, evaluar y calificar los riesgos de la auditoría a ser aplicados a cada componente en la fase de ejecución mediante los programas respectivos. (Scribd, 2013).

5.2.1 Planificación Específica para el Área de Adquisición de Materia Prima


En esta fase se establecen los procedimientos necesarios que sirvan para apoyar el cumplimiento de los objetivos establecidos.


5.2.1.1 Programa Específico Auditoría para el Área Adquisición Materia Prima


A continuación se presentará la planificación específica para el Área de Adquisición de Materia Prima de Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda.


 TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA ÁREA DE ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015					
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> REF. PEA. 1 1/1 </div>					
No.	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF. / PT	REALIZADO POR	FECHA	OBSERVACIONES
1	Conocimiento Preliminar: Narrativa del Área de Adquisición de Materia Prima.	PEA. 1	E.R.	30-01-2015	
2	Flujograma del Área de Adquisición de Materia Prima.	PEA. 2	E.R.	30-01-2015	
3	Prepare y aplique el cuestionario de control interno para el Área de Adquisición de Materia Prima.	PEA. 3	E.R.	02-02-2015	
4	Evalúe el riesgo de control, detección y de auditoría del Área de Adquisición de Materia Prima.	PEA. 4	E.R.	03-02-2015	
5	Informe de Control Interno.		E.R.		
6	Programa de Auditoría del Área de Adquisición de Materia Prima.		E.R.		
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA				FECHA: 30-01-2015	
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO				FECHA: 30-01-2015	

5.2.1.2 Conocimiento Preliminar del Área de Adquisición de Materia Prima

	<p>TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.</p> <p>R & A AUDITORES CONSULTORES</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>CÉDULA NARRATIVA DEL PROCESO DEL ÁREA DE ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA</p> <p>Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015</p>	<p>REF. PEA. 1 1/3</p>
<p>Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda., realiza este proceso de la siguiente manera:</p> <p>a) Cotización:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El Jefe del Departamento de Producción de acuerdo a la necesidad, según las órdenes de pedido, verifica el stock disponible en bodega de materia prima. ➤ Realiza la lista de faltantes de materia prima. ➤ Envía la lista de faltantes de materia prima al Jefe de Compras. ➤ El Jefe de Compras solicita a tres proveedores la cotización de materia prima con las características, precio y condiciones de pago del producto a comprar. ➤ Recibe las cotizaciones de los proveedores a través de correo electrónico o impreso. ➤ Envía las cotizaciones al Jefe del Departamento Administrativo Financiero para su selección. 		
<p>ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA</p>		<p>FECHA: 30-01-2015</p>
<p>SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO</p>		<p>FECHA: 30-01-2015</p>

	<p>TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.</p> <p>R & A AUDITORES CONSULTORES</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>CÉDULA NARRATIVA DEL PROCESO DEL ÁREA DE ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA</p> <p>Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015</p>	<p>REF. PEA. 1 2/3</p>
<p>b) Selección:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El Jefe del Departamento Administrativo Financiero analiza cada una de las cotizaciones. En este caso se debe verificar la necesidad real de lo solicitado, las condiciones de pago, tiempos de entrega y las demás especificaciones requeridas. ➤ Selecciona el que obtenga mejor calificación según el formato establecido por la Compañía, es decir, si cumple con todos los parámetros requeridos por la empresa. ➤ Envía las especificaciones del proveedor seleccionado al Jefe de Compras. <p>c) Aprobación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El Jefe de Compras realiza la orden de pedido al proveedor, a través de una llamada telefónica o correo electrónico con dos o tres semanas de anticipación. ➤ Envía la orden de pedido con todas las especificaciones al Jefe de Bodega de Materia Prima, para su recepción. <p>d) Recepción:</p>		
<p>ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA</p>		<p>FECHA: 30-01-2015</p>
<p>SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO</p>		<p>FECHA: 30-01-2015</p>

	<p align="center">TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.</p> <p align="center">R & A AUDITORES CONSULTORES</p> <p align="center">AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p align="center">CÉDULA NARRATIVA DEL PROCESO DEL ÁREA DE ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA</p> <p align="center">Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015</p>	<p align="center">REF. PEA. 1 3/3</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ El Jefe de Bodega de Materia Prima recibe la compra en la Bodega, y procede a revisar según las especificaciones de la orden de compra y factura emitida por el proveedor. ➤ En caso que no coincida los pesos de las cajas con los de la factura, realiza un reclamo al proveedor para el respectivo cambio de factura. ➤ Si las especificaciones de la factura con las cajas recibidas son correctas se procede a firmar la factura y envía al Departamento Administrativo Financiero para registrar en la contabilidad y sea cancelada en el plazo establecido con los proveedores y finaliza el proceso. 		
<p>ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA</p>	<p>FECHA: 30-01-2015</p>	
<p>SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO</p>	<p>FECHA: 30-01-2015</p>	



R & A
AUDITORES
CONSULTORES

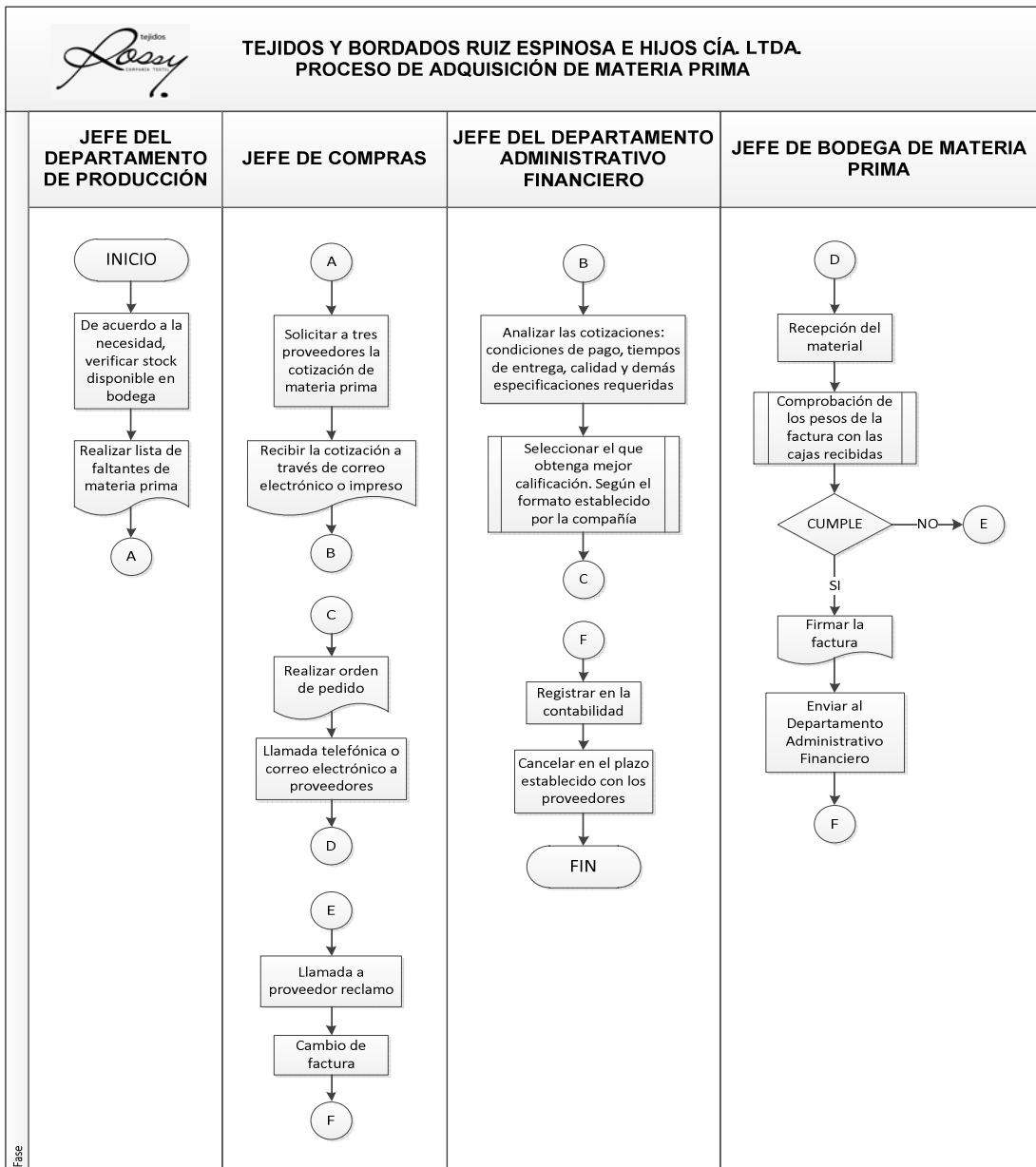
TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.

AUDITORÍA DE GESTIÓN


FLUJOGRAMA DEL ÁREA DE ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA


Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015


REF.
PEA. 2 1/1




5.2.1.3 Evaluación Sistema Control Interno del Área Adquisición Materia Prima

 TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						
						REF. PEA. 3 1/4
Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015						
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPT.	OBT.	
AMBIENTE DE CONTROL						
1	¿Para realizar una compra se realiza el debido análisis y verificación de la necesidad?	X		9	6	Cuando hay descuentos en la materia prima se compra, aún se tenga en bodega.
2	¿Existe políticas y procedimientos enfocados al área de compras?		X	9	0	No cuenta con normas ni políticas internas
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
3	¿Los objetivos de compras contribuyen al cumplimiento de la misión de la empresa?	X		7	5	Los objetivos no son evaluados periódicamente.
4	¿Disponen los proveedores con un stock necesario para el cumplimiento de los objetivos?	X		8	5	Cuando no disponen los proveedores fijos, se suele comprar a distribuidores autorizados.
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA					FECHA: 03-02-2015	
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO					FECHA: 04-02-2015	


No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPT.	OBT.	
 TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015						
REF. PEA. 3 2/4						
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS						
5	¿La empresa analiza e identifica eventos potenciales que afecten el proceso de compras?	X		7	7	
6	¿Al existir un evento negativo existe un análisis por parte de la dirección de forma inmediata?	X		9	6	Se tardan en reunirse los directivos.
EVALUACIÓN DE RIESGOS						
7	¿Se realiza una comparación de riesgo en compras con años anteriores?	X		8	8	
8	¿Se realiza mediciones de satisfacción de la materia prima solicitada?	X		10	10	
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA					FECHA: 03-02-2015	
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO					FECHA: 04-02-2015	

 TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA. R & A AUDITORES CONSULTORES						
AUDITORÍA DE GESTIÓN CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						
Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015						
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPT.	OBT.	
RESPUESTA AL RIESGO						
9	¿La empresa posee un seguro contratado para la materia prima?	X		10	10	
10	¿Al identificarse un riesgo potencial en el proceso de compras, la gerencia evalúa posibles respuestas, como evitarlo, reducirlo?	X		9	9	
ACTIVIDADES DE CONTROL						
11	¿Se solicita tres o más cotizaciones de la materia prima?	X		10	6	Se compra la materia prima a proveedores fijos.
12	¿Existe un control estricto a la bodega del ingreso de materia prima?		X	10	0	Se constató que no se controla los pesos de las fundas del material con los de la factura.
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA					FECHA: 03-02-2015	
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO					FECHA: 04-02-2015	


REF.
PEA. 3 3/4


 TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						
					REF. PEA. 3 4/4	
Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015						
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPT.	OBT.	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
13	¿Los proveedores proporcionan información oportuna acerca de sus productos?	X		7	5	Los proveedores ofrecen un producto nuevo pero no llega los contenedores.
14	¿Los canales de información son eficientes en el proceso de adquisición de materia prima?	X		8	8	
SUPERVISIÓN Y MONITOREO						
15	¿En la compra existe una persona encargada para el correcto cumplimiento del proceso?	X		6	4	Al recibir el material lo hace el guardia de seguridad en ciertas ocasiones.
16	¿Se supervisa que las compras de materia prima se las realiza directamente con el proveedor?	X		8	8	
TOTAL				135	97	
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA					FECHA: 03-02-2015	
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO					FECHA: 04-02-2015	

5.2.1.4 Medición del Riesgo del Área de Adquisición de Materia Prima

	TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.	AUDITORÍA DE GESTIÓN MEDICIÓN DE RIESGOS	REF. PEA. 4 1/1																
	R & A <small>AUDITORES CONSULTORES</small>																		
Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015																			
<p>➤ NIVEL DE CONFIANZA</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">NC = (Puntaje Obtenido / Puntaje Óptimo) * 100</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">NC = (97 / 135) * 100</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">NC = 71,85%</td> </tr> </table>				NC = (Puntaje Obtenido / Puntaje Óptimo) * 100	NC = (97 / 135) * 100	NC = 71,85%													
NC = (Puntaje Obtenido / Puntaje Óptimo) * 100																			
NC = (97 / 135) * 100																			
NC = 71,85%																			
<p>➤ NIVEL DE RIESGO</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">NR = 100% - 71,85%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">NR = 28,15%</td> </tr> </table>				NR = 100% - 71,85%	NR = 28,15%														
NR = 100% - 71,85%																			
NR = 28,15%																			
<p>➤ MATRIZ DE RIESGO DE CONTROL</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">SEMÁFORO</th> <th style="text-align: center;">RANGO</th> <th style="text-align: center;">RIESGO</th> <th style="text-align: center;">CONFIANZA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1 – VERDE</td> <td style="text-align: center;">0,01% - 33,33%</td> <td style="text-align: center;">BAJO</td> <td style="text-align: center;">ALTO</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2 – AMARILLO</td> <td style="text-align: center;">33,34% - 66,66%</td> <td style="text-align: center;">MODERADO</td> <td style="text-align: center;">MODERADO</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3 – ROJO</td> <td style="text-align: center;">66,67% - 99,99 %</td> <td style="text-align: center;">ALTO</td> <td style="text-align: center;">BAJO</td> </tr> </tbody> </table>				SEMÁFORO	RANGO	RIESGO	CONFIANZA	1 – VERDE	0,01% - 33,33%	BAJO	ALTO	2 – AMARILLO	33,34% - 66,66%	MODERADO	MODERADO	3 – ROJO	66,67% - 99,99 %	ALTO	BAJO
SEMÁFORO	RANGO	RIESGO	CONFIANZA																
1 – VERDE	0,01% - 33,33%	BAJO	ALTO																
2 – AMARILLO	33,34% - 66,66%	MODERADO	MODERADO																
3 – ROJO	66,67% - 99,99 %	ALTO	BAJO																
<p>INTERPRETACIÓN:</p> <p>En base a los resultados obtenidos del cuestionario de control interno determina que el nivel de confianza se encuentra en un 71,85%, en consecuencia se tiene un nivel de riesgo del 28,15% BAJO y un nivel de confianza ALTO.</p>																			
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA			FECHA: 03-02-2015																
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO			FECHA: 04-02-2015																

5.2.1.5 Hallazgo de Control Interno del Área de Adquisición de Materia Prima

 TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN HOJA DE HALLAZGO EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015		REF. HA CI 1
HALLAZGO NO. 1		REF. P/T: PEA. 3 1/4
TÍTULO: INEXISTENCIA DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS		
CONDICIÓN	Al revisar el proceso de adquisición de materia prima, se observó que Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda., no cuenta con un manual de procedimientos.	
CRITERIO	Las empresas exitosas tienen un manual de procedimientos actualizado, acorde con los cambios que el mercado impone, empleando metodologías nuevas que ayuden a conocer cada uno de los procesos que deben realizar en cada área.	
CAUSA	Esta situación se presenta debido a la falta de seguimiento e interés por parte del Gerente General a las áreas que conforman la compañía a fin de determinar cuáles son las necesidades y requerimientos.	
EFFECTO	Esta situación originó que las actividades no se realicen con orden, por lo que afecta a los procesos internos de la compañía siendo éstas ineficientes e improductivas.	
CONCLUSIONES: Luego de haber analizado el proceso se concluyó que la inexistencia de manuales de procedimientos se presenta debido a la falta de interés por parte del Gerente General, ocasionando que las actividades no se realicen con orden, afectando a los procesos internos de la compañía siendo estas ineficientes e improductivas.		
RECOMENDACIONES: Al Gerente General de la Compañía: 1.- Elaborará y aplicará un manual de políticas que contenga normas y procedimientos para el Área de Adquisición de Materia Prima, para mejorar los niveles de eficiencia y eficacia dentro de la organización.		
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA		FECHA: 03-02-2015
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO		FECHA: 04-02-2015


 <p style="text-align: center;">TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.</p> <p style="text-align: center;">AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p style="text-align: center;">HOJA DE HALLAZGO</p> <p style="text-align: center;">EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO</p> <p style="text-align: center;">Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015</p>		REF. HA CI 2
HALLAZGO NO. 2		REF. P/T: PEA. 3 3/4
TÍTULO: INEFICIENTE CONTROL DEL INGRESO DE MATERIA PRIMA A BODEGA		
CONDICIÓN	Al revisar el proceso de adquisición de materia prima se observó que el responsable de la bodega de materia prima no verifica los pesos de cada una de las fundas del material con los de la factura.	
CRITERIO	La compañía incumplió una medida importante de control interno que es la comprobación de las características que se encuentran en la factura de compra con las fundas recibidas.	
CAUSA	Esta situación se presentó debido a: <ul style="list-style-type: none"> ➤ La falta de control en cuanto a las adquisiciones de materia prima. ➤ La falta de un manual de funciones. ➤ Incumplimiento por parte del responsable de bodega de materia prima. 	
EFECTO	Esta situación ocasionó que los pesos que constaban en la factura de compra eran más altos que los de las cajas del material recibido, lo que originó que se cancele un valor más alto del total real de la factura.	
<p>CONCLUSIONES:</p> <p>Luego de haber analizado el proceso se concluyó la ineficiencia del responsable de bodega de materia prima por el incumplimiento de sus responsabilidades lo que ocasionó que los pesos que constaban en la factura de compra eran más altos que los de las cajas del material recibido.</p> <p>RECOMENDACIONES:</p> <p>Al responsable de bodega de materia prima:</p> <p>2.- Tendrá un estricto control al recibir las cajas del material verificando todas las características de la factura de compra.</p>		
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA		FECHA: 03-02-2015
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO		FECHA: 04-02-2015

5.2.2 Planificación Específica para el Área de Producción


En esta fase se establecen los procedimientos necesarios que sirvan para apoyar el cumplimiento de los objetivos establecidos.


5.2.2.1 Programa Específico de Auditoría para el Área de Producción

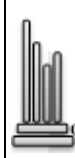
A continuación se presentará la planificación específica para el Área de Producción de Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda.


 TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA ÁREA DE PRODUCCIÓN Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015					
REF. PEP. 1 1/1					
No.	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF. / PT	REALIZADO POR	FECHA	OBSERVACIONES
1	Conocimiento Preliminar: Narrativa del Área de Producción.	PEP. 1	E.R.	04-02-2015	
2	Flujograma del Área de Producción.	PEP. 2	E.R.	04-02-2015	
3	Prepare y aplique el cuestionario de control interno para el Área de Producción.	PEP. 3	E.R.	04-02-2015	
4	Evalúe el riesgo de control, detección y de auditoría del Área de Producción.	PEP. 4	E.R.	05-02-2015	
5	Informe de Control Interno.		E.R.		
6	Programa de Auditoría del Área de Producción.		E.R.		
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA				FECHA: 04-02-2015	
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO				FECHA: 04-02-2015	


5.2.2.2 Conocimiento Preliminar del Área de Producción


	<p>TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.</p> <p>R & A AUDITORES CONSULTORES</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>CÉDULA NARRATIVA DEL PROCESO</p> <p>DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN</p> <p>Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015</p>	<p>REF. PEP. 1 1/5</p>
<p>Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda., realiza este proceso de la siguiente manera:</p> <p>a) Diseño</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El Asistente de Diseño, realiza el dibujo en una computadora en un programa especial el modelo que haya pedido el cliente, según la orden de pedido. ➤ Indica al cliente la muestra del diseño, en caso de no ser aceptado se modifica o se realiza un nuevo. ➤ Cuando el diseño es aceptado, graba en una memoria y se pasa a la computadora de cada máquina de tejido para su producción. <p>b) Tejido</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El Asistente de Tejido graba el diseño en cada máquina de tejido. ➤ Coloca los conos de materia prima que es la lana en crudo en cada máquina tejedora rectilínea para que produzca la tela, según la orden de pedido. 		
<p>ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA</p>		<p>FECHA: 04-02-2015</p>
<p>SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO</p>		<p>FECHA: 05-02-2015</p>

	<p>TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.</p> <p>R & A AUDITORES CONSULTORES</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>CÉDULA NARRATIVA DEL PROCESO</p> <p>DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN</p> <p>Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015</p>	<p>REF. PEP. 1 2/5</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ En ciertos casos cuando es necesario rebobinar conos de lana por diferentes causas se utiliza máquinas enconadoras que hacen este trabajo, estos nuevos conos son igualmente utilizados para cargar a las máquinas tejedoras. ➤ Anota en la tarjeta de producción el total de prendas a confeccionar. ➤ Realiza mantenimiento cada seis meses. <p>c) Tinturado</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El Asistente de Tintorería, prepara las fórmulas de los colores que se encuentran en las órdenes de tinturado, con los colorantes, suavizantes y ácidos. ➤ Coloca la fórmula en las tinturadoras. ➤ Pone en la tinturadora 20, 30 o 40 kg de tela en crudo. ➤ El proceso de cargar agua, dosificación de colorantes, tinturado, enfriamiento, suavisamiento y descarga de agua residual, lo hace la máquina automáticamente y toma entre 2,5 a 3,5 horas cada lote de tinturación. ➤ Saca de la máquina la tela tinturada. ➤ Anota en la tarjeta de producción la cantidad de prendas tinturadas para la confección. 		
<p>ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA</p>		<p>FECHA: 04-02-2015</p>
<p>SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO</p>		<p>FECHA: 05-02-2015</p>

	<p>TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.</p> <p>R & A AUDITORES CONSULTORES</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>CÉDULA NARRATIVA DEL PROCESO</p> <p>DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN</p>	<p>REF. PEP. 1 3/5</p>
<p>Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015</p>		
<p>➤ Realiza mantenimiento cada seis meses de los calderos de la tinturadora.</p> <p>De la tela que se obtiene del proceso de tejido, un 80% de la misma es tinturado en diferentes colores según el requerimiento de los clientes. Se tintura aproximadamente unos 2.300 kg de la tela en crudo mensual.</p> <p>d) Planchado</p> <p>➤ El Asistente de Planchado, plancha cada una de las piezas tinturadas.</p> <p>➤ Anota en la tarjeta de producción el total de piezas planchadas.</p> <p>e) Corte</p> <p>➤ El Asistente de Corte, pone las piezas tinturadas en la mesa de corte y se procede a cortar de dos en dos.</p> <p>➤ Coloca los moldes y traza para iniciar el cortado, en los modelos básicos corta sin molde.</p> <p>➤ Entrega a las cosedoras para iniciar al armado de la prenda.</p> <p>➤ Anota en la tarjeta de producción el total de piezas cortadas.</p> <p>f) Cosido</p> <p>➤ El Asistente de cosido, cose frente con espalda, y une hombros colocando</p>		
<p>ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA</p>	<p>FECHA: 04-02-2015</p>	
<p>SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO</p>	<p>FECHA: 05-02-2015</p>	

	<p>TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.</p> <p>R & A AUDITORES CONSULTORES</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>CÉDULA NARRATIVA DEL PROCESO</p> <p>DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN</p> <p>Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015</p>	<p>REF. PEP. 1 4/5</p>
<p>Una reata de seguridad luego se cierra costados colocando la etiqueta de instrucción.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Anota en la tarjeta de producción el total de prendas cosidas. <p>g) Recubierto</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El Asistente de recubierto, dobla los fillos de las prendas y se hace la puntada decorativa. ➤ Anota en la tarjeta de producción el total de prendas recubiertas. <p>h) Rematado</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El Asistente de Rematado, remata la parte de los cuellos y bolsillos de las prendas. ➤ Pega las etiquetas y tallas en la máquina recta. ➤ Revisa la prenda que no tenga ninguna falla. ➤ Coge fallas pequeñas. ➤ Anota en la tarjeta de producción el total de prendas rematadas. <p>i) Bordado</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El Asistente de Bordado, borda los diseños que haya escogido el cliente en las máquinas bordadoras. 		
<p>ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA</p>		<p>FECHA: 04-02-2015</p>
<p>SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO</p>		<p>FECHA: 05-02-2015</p>

	<p>TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.</p> <p>R & A AUDITORES CONSULTORES</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>CÉDULA NARRATIVA DEL PROCESO</p> <p>DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN</p> <p>Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015</p>	<p>REF. PEP. 1 5/5</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Anota en la tarjeta de producción el total de las prendas bordadas. j) Planchado ➤ El Asistente de Planchado, coloca las prendas de forma abierta en la plancha; previamente la plancha se debe calentar por unos treinta minutos. ➤ Anota en la tarjeta de producción el total de prendas planchadas. k) Empaque ➤ El Asistente de Empaque, dobla cada una de las prendas terminadas. ➤ Poner etiquetas adhesivas de las tallas, y etiquetas de cartón de la marca del sweater. ➤ El Jefe de Bodega de Producto Terminado, verifica que se encuentre el mismo número de prendas terminadas con la tarjeta de producción. En caso que llegase a faltar una prenda revisa en todo el departamento de producción y si no existe nuevamente tejen para una prenda nueva. ➤ Coloca en estanterías en la bodega de producto terminado o son despachadas de manera inmediata. 		
<p>ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA</p>		<p>FECHA: 04-02-2015</p>
<p>SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO</p>		<p>FECHA: 05-02-2015</p>



R & A
AUDITORES
CONSULTORES

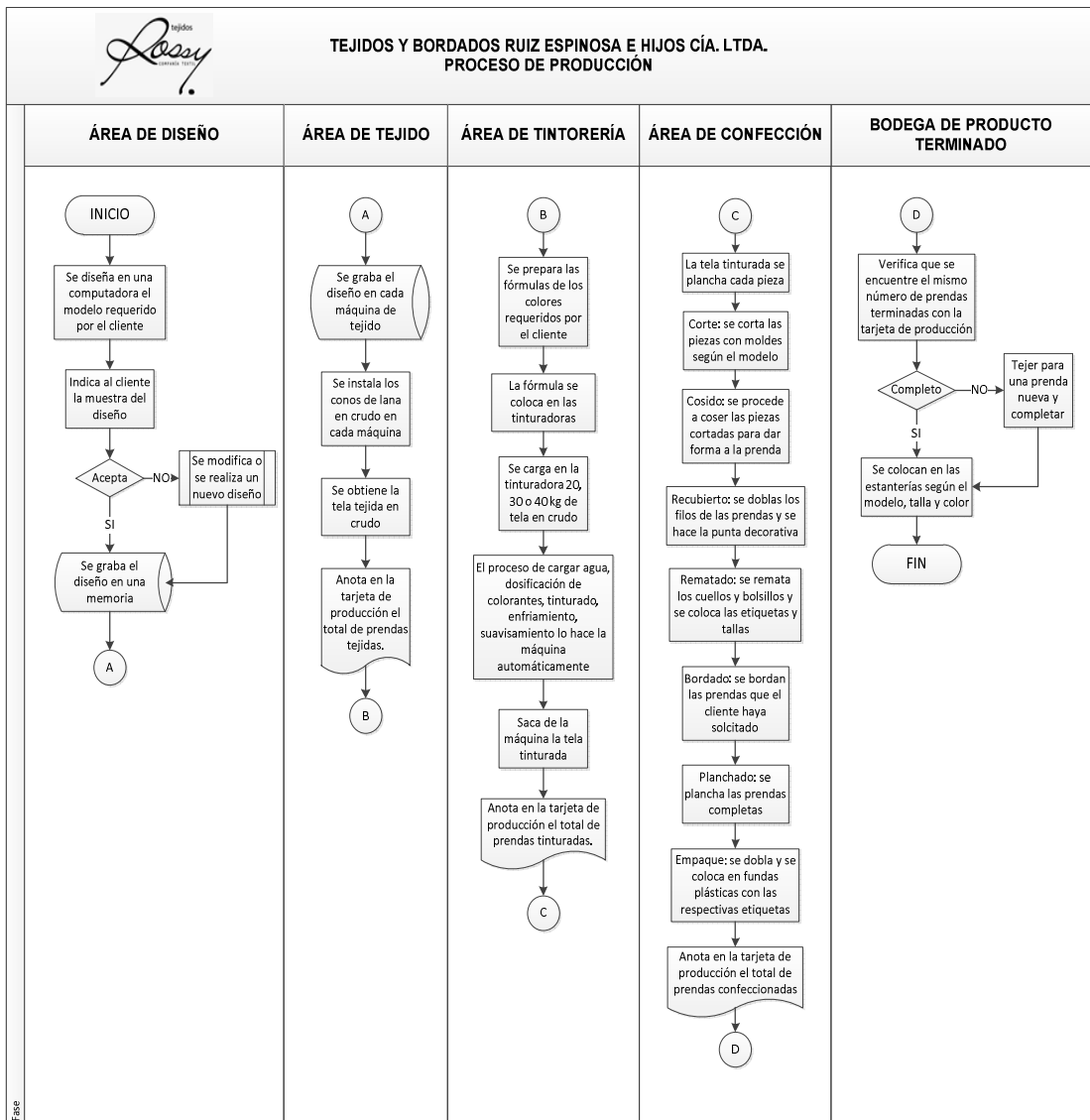
TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.

AUDITORÍA DE GESTIÓN


FLUJOGRAMA DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN


Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015

REF.
PEP. 2 1/1




5.2.2.3 Evaluación del Sistema de Control Interno del Área de Producción


 TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						
						REF. PEP. 3 1/4
Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015						
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPT.	OBT.	
AMBIENTE DE CONTROL						
1	¿Dentro del área de producción, los operarios practican valores y principios?	X		9	9	
2	¿Cuentan con un reglamento interno dentro de las instalaciones de la fábrica?		X	10	0	Cuentan con el reglamento pero no es socializado con los empleados y tampoco se encuentra publicado en las áreas principales.
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
3	¿Existe participación del área de producción para el logro de los objetivos?	X		9	9	
4	¿Se han formulado objetivos específicos para el área de producción?	X		7	4	Tienen formulado pero no son evaluados.
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA					FECHA: 04-02-2015	
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO					FECHA: 05-02-2015	

 TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA. R & A AUDITORES CONSULTORES						
AUDITORÍA DE GESTIÓN CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						
Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015						
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPT.	OBT.	
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS						
5	¿Existe extintores en las principales áreas de la fábrica?	X		8	5	Un extintor no se encuentra recargado.
6	¿Se encuentra con la seguridad necesaria la bodega de producto terminado?		X	9	0	El acceso a la bodega de producto terminado esta a disposición del guardia.
EVALUACIÓN DE RIESGOS						
7	¿Se realiza mantenimiento de la maquinaria periódicamente?		X	10	0	No se realiza mantenimiento de la maquinaria.
8	¿En el área de producción existe una persona encargada de la supervisión para el correcto cumplimiento del proceso?	X		9	9	
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA					FECHA: 04-02-2015	
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO					FECHA: 05-02-2015	


REF.
PEP. 3 2/4

 TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA. R & A AUDITORES CONSULTORES						
AUDITORÍA DE GESTIÓN CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						
Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015						
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPT.	OBT.	
RESPUESTA AL RIESGO						
9	¿La empresa tiene diseñado mecanismos para la toma de decisiones para responder a los riesgos?	X		9	9	
10	¿Existen controles que les permita anticiparse al riesgo dentro del área de producción?	X		9	6	No cuentan con un técnico de planta para la maquinaria de confección.
ACTIVIDADES DE CONTROL						
11	¿Se controla que no exista mucho desperdicio en el proceso de producción?	X		10	10	
12	¿Existe un control estricto de la calidad de cada una de las prendas?	X		9	6	Todas las prendas son revisadas, pero existen ciertas fallas de las operarias.
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA					FECHA: 04-02-2015	
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO					FECHA: 05-02-2015	


REF.
PEP. 3 3/4


 TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						
						REF. PEP. 3 4/4
Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015						
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPT.	OBT.	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
13	¿Es ordenada, correcta y precisa la información que se maneja en las órdenes de producción y pedido?	X		8	5	En ciertos casos las órdenes de producción tienen tachones.
14	¿Son efectivos los medios de comunicación dentro del área de producción?	X		8	8	
SUPERVISIÓN Y MONITOREO						
15	¿Se supervisa continuamente que todos los empleados cuenten con las herramientas necesarias para el desempeño de sus funciones?	X		8	6	Los mandiles de ciertas operarias están en malas condiciones.
16	¿La empresa realiza supervisiones rutinarias para identificar deficiencias en el proceso de producción?	X		7	7	
TOTAL				139	93	
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA					FECHA: 04-02-2015	
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO					FECHA: 05-02-2015	


5.2.2.4 Medición de Riesgos del Área de Producción

	TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.	AUDITORÍA DE GESTIÓN MEDICIÓN DE RIESGOS	REF. PEP. 4 1/1																
	R & A AUDITORES CONSULTORES		Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015																
<p>➤ NIVEL DE CONFIANZA</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">NC = (Puntaje Obtenido / Puntaje Óptimo) * 100</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">NC = (93 / 139) * 100</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">NC = 66,90%</td> </tr> </table>				NC = (Puntaje Obtenido / Puntaje Óptimo) * 100	NC = (93 / 139) * 100	NC = 66,90%													
NC = (Puntaje Obtenido / Puntaje Óptimo) * 100																			
NC = (93 / 139) * 100																			
NC = 66,90%																			
<p>➤ NIVEL DE RIESGO</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">NR = 100% - 66,90%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">NR = 33,10%</td> </tr> </table>				NR = 100% - 66,90%	NR = 33,10%														
NR = 100% - 66,90%																			
NR = 33,10%																			
<p>➤ MATRIZ DE RIESGO DE CONTROL</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>SEMÁFORO</th> <th>RANGO</th> <th>RIESGO</th> <th>CONFIANZA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1 – VERDE</td> <td style="text-align: center;">0,01% - 33,33%</td> <td style="text-align: center;">BAJO</td> <td style="text-align: center;">ALTO</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2 – AMARILLO</td> <td style="text-align: center;">33,34% - 66,66%</td> <td style="text-align: center;">MODERADO</td> <td style="text-align: center;">MODERADO</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3 – ROJO</td> <td style="text-align: center;">66,67% - 99,99 %</td> <td style="text-align: center;">ALTO</td> <td style="text-align: center;">BAJO</td> </tr> </tbody> </table>				SEMÁFORO	RANGO	RIESGO	CONFIANZA	1 – VERDE	0,01% - 33,33%	BAJO	ALTO	2 – AMARILLO	33,34% - 66,66%	MODERADO	MODERADO	3 – ROJO	66,67% - 99,99 %	ALTO	BAJO
SEMÁFORO	RANGO	RIESGO	CONFIANZA																
1 – VERDE	0,01% - 33,33%	BAJO	ALTO																
2 – AMARILLO	33,34% - 66,66%	MODERADO	MODERADO																
3 – ROJO	66,67% - 99,99 %	ALTO	BAJO																
<p>INTERPRETACIÓN:</p> <p>En base a los resultados obtenidos del cuestionario de control interno determina que el nivel de confianza se encuentra en un 66,90%, en consecuencia se tiene un nivel de riesgo del 33,10% BAJO y un nivel de confianza ALTO.</p>																			
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA		FECHA: 05-02-2015																	
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO		FECHA: 06-02-2015																	

5.2.2.5 Hallazgos de Control Interno del Área de Producción

 TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA. R & A AUDITORES CONSULTORES		AUDITORÍA DE GESTIÓN HOJA DE HALLAZGO EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015		REF. HA CI 3
HALLAZGO NO. 1		REF. P/T: PEP. 3 1/4		
TÍTULO: DESCONOCIMIENTO DEL REGLAMENTO INTERNO				
CONDICIÓN	Al revisar el proceso de producción se observó que el reglamento interno no se encuentra publicado en las áreas principales de la fábrica, además no se ha socializado con los empleados.			
CRITERIO	De acuerdo a la introducción del Reglamento Interno establece que: “los trabajadores se sujetan de manera estricta al fiel cumplimiento de las disposiciones de este Reglamento, el cual deberá ser obligatoriamente conocido por los trabajadores. Su desconocimiento no podrá ser alegado de ninguna manera como excusa para cualquiera de sus trabajadores. Se colocará un ejemplar en un lugar visible en las instalaciones de la Fábrica y se entregará un ejemplar a cada trabajador para su conocimiento”.			
CAUSA	Esta situación se presenta debido a la falta de preocupación e interés por parte del Gerente General, además por el desconocimiento de lo que establece el código de trabajo.			
EFECTO	Esta situación originó que los empleados incumplan con el horario de ingreso, se ausenten de su lugar de trabajo sin autorización del Jefe de Producción, asimismo el uso del teléfono móvil en horas de trabajo.			
CONCLUSIONES:				
Luego de haber analizado el proceso se concluyó que la falta de preocupación e interés por parte del Gerente General originó que los empleados incumplan reglas internas de la empresa.				
RECOMENDACIONES:				
Al Gerente General:				
3.- Socializará con los empleados el reglamento interno de la compañía y se colocará un ejemplar en un lugar visible, y se entregará una copia a cada trabajador para su conocimiento.				
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA		FECHA: 05-02-2015		
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO		FECHA: 06-02-2015		

 <p style="text-align: center;">TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN HOJA DE HALLAZGO EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO</p> <p style="text-align: center;">Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015</p>		REF. HA CI 4
HALLAZGO NO. 2		REF. P/T: PEP. 3 2/4
TÍTULO: FALTA DE MANTENIMIENTO DE LA MAQUINARIA		
CONDICIÓN	Al revisar el proceso de producción se observó que no se realiza mantenimiento a la maquinaria periódicamente.	
CRITERIO	Por buena práctica empresarial, la compañía debería asegurarse que el mantenimiento de la maquinaria sea realizado por personas capacitadas en el tema y que tengan los instrumentos necesarios para cumplir con eficiencia y eficacia su trabajo.	
CAUSA	Esta situación se presentó debido a: <ul style="list-style-type: none"> ➤ La falta de preocupación por parte del Jefe de Producción. ➤ Por el incumplimiento de los encargados del mantenimiento de la maquinaria. ➤ Falta de mantenimiento periódico. 	
EFECTO	Esta situación ocasionó que se dañe la máquina tinturadora, lo que originó que se paralice todo el proceso de producción generando un atraso en la entrega de las órdenes de pedido.	
CONCLUSIONES: Luego de haber analizado el proceso se concluyó que por la falta de preocupación por parte del Jefe de Producción y la falta de mantenimiento se dañe la máquina tinturadora lo que originó que se paralice todo el proceso de producción generando un atraso en la entrega de las órdenes de pedido.		
RECOMENDACIONES: Al Jefe de Producción: 4.- Realizará mantenimiento a la maquinaria periódicamente con personas capacitadas que conozcan del tema para que no exista ningún inconveniente.		
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA		FECHA: 05-02-2015
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO		FECHA: 06-02-2015


 <p style="text-align: center;">TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.</p> <p style="text-align: center;">AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p style="text-align: center;">HOJA DE HALLAZGO</p> <p style="text-align: center;">EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO</p> <p style="text-align: center;">Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015</p>		REF. HA CI 5
HALLAZGO NO. 3		REF. P/T: PEP. 3 2/4
TÍTULO: FALTA DE SEGURIDAD DE LA BODEGA DE PRODUCTO TERMINADO		
CONDICIÓN	Al revisar el proceso de producción se evidenció que el acceso a la bodega de producto terminado no cuenta con la seguridad necesaria.	
CRITERIO	Las empresas exitosas deben asegurarse que las bodegas de producto terminado se encuentren custodiadas por los directivos de la compañía.	
CAUSA	Esta situación se presentó debido a: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de preocupación por parte del Gerente General. ➤ El responsable del acceso a la bodega de producto terminado es el guardia de la compañía, por lo que se encuentra a disposición las 24 horas. ➤ Falta de control de tomas físicas sorpresivas. 	
EFFECTO	Esta situación originó un faltante en la bodega de producto terminado ocasionando pérdidas para la compañía.	
<p>CONCLUSIONES:</p> <p>Luego de haber analizado el proceso se concluyó que la bodega de producto terminado no cuenta con la seguridad necesaria, el responsable del acceso a la bodega es el guardia de la compañía, por lo que se encuentra a disposición las 24 horas, además por la falta de control por parte del Gerente General, lo que ocasionó un faltante en la bodega de producto terminado.</p> <p>RECOMENDACIONES:</p> <p>Al Gerente General:</p> <p>5.- Verificará que el acceso a la bodega de producto terminado sea custodiado por los propios directivos de la compañía.</p>		
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA		FECHA: 05-02-2015
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO		FECHA: 06-02-2015

5.2.3 Planificación Específica para el Área de Venta de Producto Terminado


En esta fase se establecen los procedimientos necesarios que sirvan para apoyar el cumplimiento de los objetivos establecidos.


5.2.3.1 Programa Específico Auditoría para el Área Venta Producto Terminado


A continuación se presentará la planificación específica para el Área de Producto Terminado de Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda.


 TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA. R & A AUDITORES CONSULTORES					
AUDITORÍA DE GESTIÓN PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA ÁREA DE VENTA DE PRODUCTO TERMINADO					
REF. PEV. 1 1/1					
Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015					
No.	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF. / PT	REALIZADO POR	FECHA	OBSERVACIONES
1	Conocimiento Preliminar: Narrativa del Área de Venta de Producto Terminado.	PEV. 1	E.R.	06-02-2015	
2	Flujograma del Área de Venta de Producto Terminado.	PEV. 2	E.R.	06-02-2015	
3	Prepare y aplique el cuestionario de control interno para el Área de Venta de Producto Terminado.	PEV. 3	E.R.	06-02-2015	
4	Evalúe el riesgo de control, detección y de auditoría del Área de Venta de Producto Terminado.	PEV. 4	E.R.	09-02-2015	
5	Informe de Control Interno.		E.R.		
6	Programa de Auditoría del Área de Venta de Producto Terminado.		E.R.		
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA				FECHA: 06-02-2015	
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO				FECHA: 06-02-2015	

5.2.3.2 Conocimiento Preliminar del Área de Ventas de Producto Terminado

	<p style="text-align: center;">TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.</p> <p style="text-align: center;">R & A AUDITORES CONSULTORES</p> <p style="text-align: center;">AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p style="text-align: center;">CÉDULA NARRATIVA DEL PROCESO</p>	<p>REF. PEV. 1 1/3</p>
<p>DEL ÁREA DE VENTA DE PRODUCTO TERMINADO</p> <p>Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015</p>		
<p>Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda., realiza este proceso de la siguiente manera:</p> <p>a) Cuentas Minoristas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El responsable de Almacén, recibe al cliente y dialoga de lo que requiere. ➤ Recibe al cliente y dialoga de lo que requiere. ➤ Ofrece todas las prendas de acuerdo a las características requeridas por el cliente. ➤ Realiza la factura de las prendas que ha escogido el cliente. ➤ Cobro de contado la factura. ➤ En caso de devoluciones, se realiza cambios de la prenda con la respectiva factura, máximo ocho días después de la compra. ➤ Envía las facturas a contabilidad para su respectivo registro. ➤ El contador recibe las facturas para su respectivo registro. <p>b) Cuentas Mayoristas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El Jefe del Departamento de Ventas y Comercialización, recibe al cliente. ➤ Llena los datos del cliente en los formatos establecidos por la compañía para ser analizados. 		
<p>ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA</p>		<p>FECHA: 06-02-2015</p>
<p>SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO</p>		<p>FECHA: 09-02-2015</p>

	<p>TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.</p> <p>R & A AUDITORES CONSULTORES</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>CÉDULA NARRATIVA DEL PROCESO</p> <p>DEL ÁREA DE VENTA DE PRODUCTO TERMINADO</p> <p>Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015</p>	<p>REF. PEV. 1 2/3</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dialoga de lo que requiere el cliente. ➤ Envía la ficha con los datos del cliente al Gerente General. ➤ El Gerente General, analiza e investiga los datos del cliente mayorista para poder concederle el crédito. ➤ En caso de aceptar al cliente, concede crédito máximo para un mes plazo e informa al Jefe del Departamento de Ventas y Comercialización. ➤ En caso de ser negado, informa al Jefe del Departamento de Ventas y Comercialización. ➤ El Jefe del Departamento de Ventas y Comercialización, elabora la orden de pedido especificando el modelo, talla, color, cantidad, precio, plazo de entrega y forma de pago. ➤ La orden de pedido envía al Departamento de Producción para su fabricación. ➤ El Jefe de Bodega de Producto terminado, verifica que las prendas terminadas estén completas y con las especificaciones de la orden de pedido. ➤ Empaca las prendas para despachar la fecha acordada con el cliente. ➤ Envía la orden de pedido completa a contabilidad para su facturación y registro. 		
<p>ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA</p>		<p>FECHA: 06-02-2015</p>
<p>SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO</p>		<p>FECHA: 09-02-2015</p>

	<p align="center">TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.</p> <p align="center">R & A AUDITORES CONSULTORES</p> <p align="center">AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p align="center">CÉDULA NARRATIVA DEL PROCESO</p> <p align="center">DEL ÁREA DE VENTA DE PRODUCTO TERMINADO</p> <p align="center">Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015</p>	<p align="center">REF. PEV. 1 3/3</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ El contador, realiza la factura con las especificaciones de la orden de pedido. ➤ Registra en los libros contables. ➤ El Asistente de la Distribución, despacha la mercadería en la dirección señalada por el cliente en la fecha de entrega acordada. ➤ El Jefe del Departamento Administrativo Financiero, cobra la factura emitida en el plazo acordado con el cliente. 		
<p>ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA</p>		<p>FECHA: 06-02-2015</p>
<p>SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO</p>		<p>FECHA: 09-02-2015</p>



R & A
AUDITORES
CONSULTORES

TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.

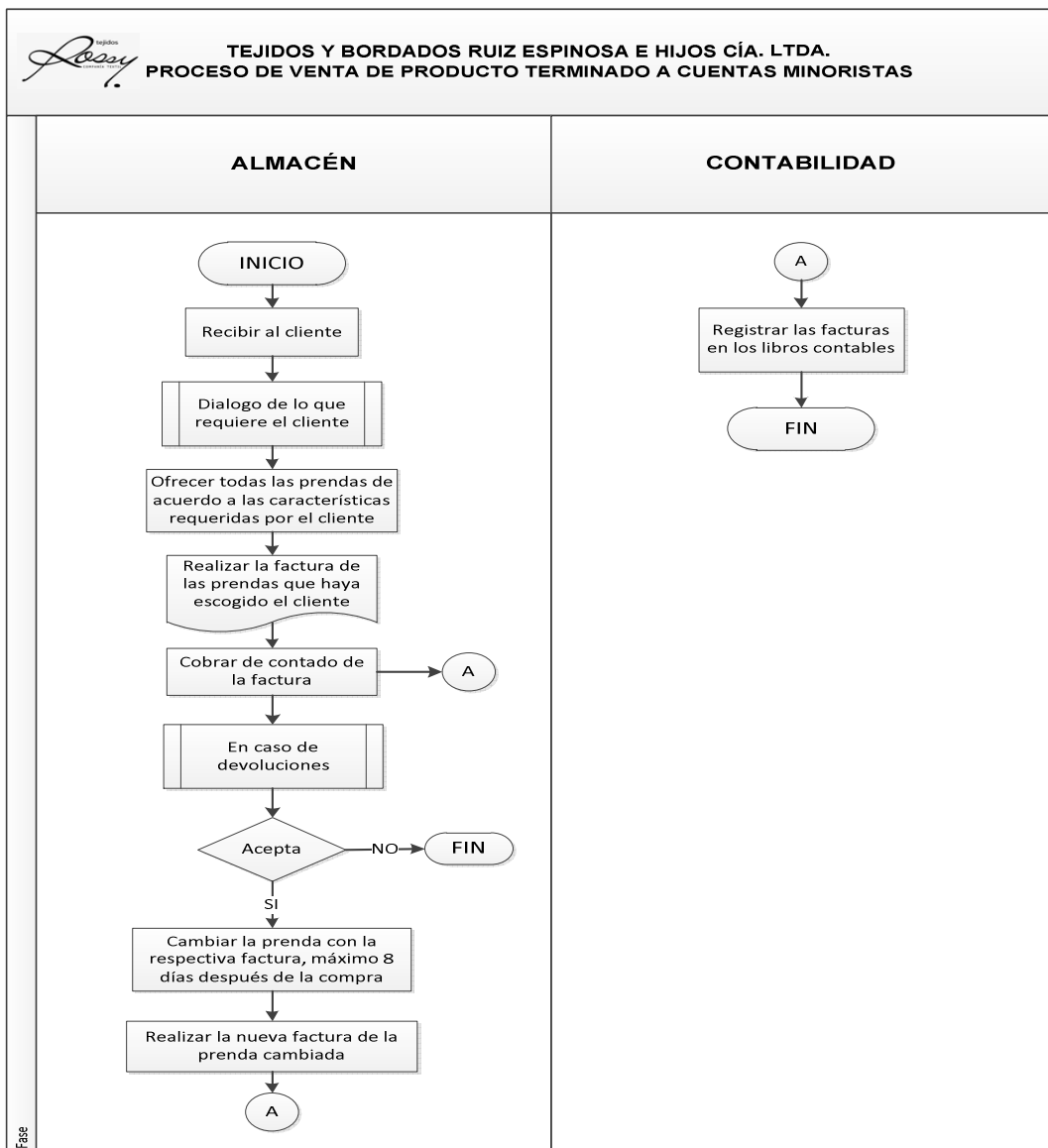
AUDITORÍA DE GESTIÓN


FLUJOGRAMA DEL ÁREA DE VENTA

DE PRODUCTO TERMINADO

Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015

REF.
PEV. 2 1/2





R & A
AUDITORES
CONSULTORES

TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.

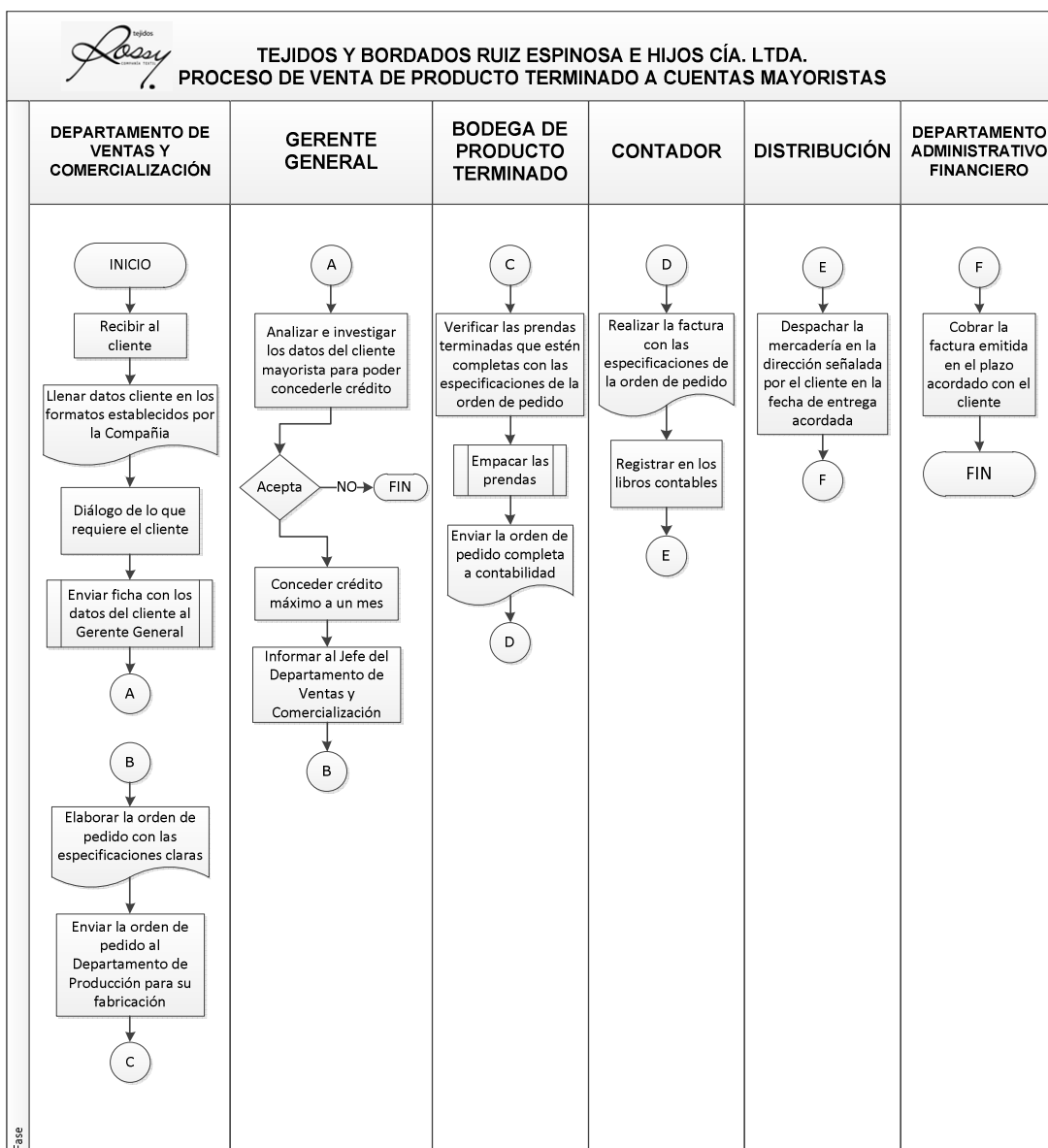
AUDITORÍA DE GESTIÓN

FLUJOGRAMA DEL ÁREA DE VENTA


DE PRODUCTO TERMINADO


Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015


REF.
PEV. 2 2/2




5.2.3.3 Evaluación Sistema Control Interno del Área Venta Producto Terminado

 TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						
						REF. PEV. 3 1/4
Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015						
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPT.	OBT.	
AMBIENTE DE CONTROL						
1	¿Para el área de ventas existen manuales de procedimientos para los diferentes puestos de los empleados?		X	9	0	No se realiza un control adecuado en el área de ventas.
2	¿El directorio proyecta una actitud positiva en valores, principios y políticas operativas?	X		8	8	
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
3	¿Los objetivos de ventas contribuyen al cumplimiento de la misión de la empresa?	X		9	6	Los objetivos no son evaluados periódicamente.
4	¿Existe participación del personal de ventas para el logro de los objetivos?	X		8	8	
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA					FECHA: 06-02-2015	
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO					FECHA: 09-02-2015	

 TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						
						REF. PEV. 3 2/4
Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015						
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPT.	OBT.	
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS						
5	¿Se realiza un análisis de mercado en relación de los precios, clientes, proveedores y competidores?	X		8	5	La lista de proveedores es fija.
6	¿Al realizar una venta a un cliente mayorista, se verifican los datos del cliente antes de otorgarle el crédito?		X	10	0	Se tiene excesiva confianza en el cliente mayorista.
EVALUACIÓN DE RIESGOS						
7	¿La empresa tiene asignado un responsable para la custodia de los documentos de ventas?	X		7	7	
8	¿Al introducir nuevas líneas de productos para la venta se evalúan posibles riesgos?	X		9	6	Se analiza en el mercado el producto que tenga mayor acogida.
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA					FECHA: 06-02-2015	
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO					FECHA: 09-02-2015	


 TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA. R & A AUDITORES CONSULTORES						
AUDITORÍA DE GESTIÓN CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						
Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015						
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPT.	OBT.	
RESPUESTA AL RIESGO						
9	¿La empresa tiene contratado un seguro para el transporte de la mercadería?	X		7	7	
10	¿Cuenta la empresa con un listado de precios estándares de la competencia?	X		6	6	
ACTIVIDADES DE CONTROL						
11	¿Se realizan constataciones físicas de los productos existentes en el almacén?		X	9	0	No se realizan inventarios a la mercadería del almacén.
12	¿Se comparan las facturas contra las órdenes de pedido para cerciorarse de que todas las prendas hayan sido facturadas?	X		9	6	Se factura lo que se empaque en la bodega de producto terminado.
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA					FECHA: 06-02-2015	
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO					FECHA: 09-02-2015	


REF.
PEV. 3 3/4


 TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA. R & A AUDITORES CONSULTORES						
AUDITORÍA DE GESTIÓN CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						
Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015						
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPT.	OBT.	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
13	¿Se informa a los clientes sobre promociones, descuentos al momento de realizar la venta?	X		7	5	En el almacén si el cliente lo solicita le hacen un descuento.
14	¿Toma en cuenta la administración de la empresa las sugerencias que recibe de los agentes vendedores?	X		8	8	
SUPERVISIÓN Y MONITOREO						
15	¿Se realiza un monitoreo a la atención brindada a los clientes?	X		9	6	La satisfacción del cliente no es evaluada periódicamente.
16	¿Se evalúa y supervisa el desempeño de los agentes vendedores?	X		9	7	Se evalúan a los agentes vendedores un día fijo
TOTAL				132	85	
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA					FECHA: 06-02-2015	
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO					FECHA: 09-02-2015	

REF.
PEV. 3 4/4


5.2.3.4 Medición de Riesgos del Área de Venta de Producto Terminado


 TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA. R & A AUDITORES CONSULTORES				AUDITORÍA DE GESTIÓN MEDICIÓN DE RIESGOS		REF. PEV. 4 1/1																
Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015																						
<p>➤ NIVEL DE CONFIANZA</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>NC = (Puntaje Obtenido / Puntaje Óptimo) * 100</td> </tr> <tr> <td>NC = (85 / 132) * 100</td> </tr> <tr> <td>NC = 64,39%</td> </tr> </table>							NC = (Puntaje Obtenido / Puntaje Óptimo) * 100	NC = (85 / 132) * 100	NC = 64,39%													
NC = (Puntaje Obtenido / Puntaje Óptimo) * 100																						
NC = (85 / 132) * 100																						
NC = 64,39%																						
<p>➤ NIVEL DE RIESGO</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>NR = 100% - 64,39%</td> </tr> <tr> <td>NR = 35,61%</td> </tr> </table>							NR = 100% - 64,39%	NR = 35,61%														
NR = 100% - 64,39%																						
NR = 35,61%																						
<p>➤ MATRIZ DE RIESGO DE CONTROL</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>SEMÁFORO</th> <th>RANGO</th> <th>RIESGO</th> <th>CONFIANZA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="background-color: #6aa84f; color: white;">1 – VERDE</td> <td style="background-color: #6aa84f; color: white;">0,01% - 33,33%</td> <td style="background-color: #6aa84f; color: white;">BAJO</td> <td style="background-color: #6aa84f; color: white;">ALTO</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #ffc000;">2 – AMARILLO</td> <td style="background-color: #ffc000;">33,34% - 66,66%</td> <td style="background-color: #ffc000;">MODERADO</td> <td style="background-color: #ffc000;">MODERADO</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #cc0000; color: white;">3 – ROJO</td> <td style="background-color: #cc0000; color: white;">66,67% - 99,99 %</td> <td style="background-color: #cc0000; color: white;">ALTO</td> <td style="background-color: #cc0000; color: white;">BAJO</td> </tr> </tbody> </table>							SEMÁFORO	RANGO	RIESGO	CONFIANZA	1 – VERDE	0,01% - 33,33%	BAJO	ALTO	2 – AMARILLO	33,34% - 66,66%	MODERADO	MODERADO	3 – ROJO	66,67% - 99,99 %	ALTO	BAJO
SEMÁFORO	RANGO	RIESGO	CONFIANZA																			
1 – VERDE	0,01% - 33,33%	BAJO	ALTO																			
2 – AMARILLO	33,34% - 66,66%	MODERADO	MODERADO																			
3 – ROJO	66,67% - 99,99 %	ALTO	BAJO																			
<p>INTERPRETACIÓN:</p> <p>En base a los resultados obtenidos del cuestionario de control interno determina que el nivel de confianza se encuentra en un 64,39%, en consecuencia se tiene un nivel de riesgo del 35,61% Moderado y un nivel de confianza Moderado.</p>																						
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA				FECHA: 09-02-2015																		
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO				FECHA: 10-02-2015																		


	<p align="center">TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.</p> <p align="center">R & A AUDITORES CONSULTORES</p> <p align="center">AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p align="center">MEDICIÓN DE RIESGO DE AUDITORÍA</p> <p align="center">Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015</p>	<p align="center">REF. PE. 4 1/2</p>								
<p>➤ RIESGO INHERENTE</p> <p>El riesgo inherente de Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda., es 61,52%, esta afirmación ha sido realizada en base a ciertos puntos en consideración: visita a las instalaciones, entrevista al Gerente General y revisión del flujograma del área.</p> <p>➤ RIESGO DE CONTROL</p> <p>El Riesgo de Control de las tres Áreas es:</p> <table border="1" data-bbox="370 1153 1313 1373"> <tr> <td>Área de Adquisición de Materia Prima</td> <td align="right">28,15%</td> </tr> <tr> <td>Área de Producción</td> <td align="right">33,10%</td> </tr> <tr> <td>Área de Venta de Producto Terminado</td> <td align="right">35,61%</td> </tr> <tr> <td align="center">PROMEDIO</td> <td align="right">32,30%</td> </tr> </table> <p>➤ RIESGO DE DETECCIÓN</p> <p>Por el conocimiento y la experiencia de los auditores involucrados en el presente trabajo se considera un nivel de riesgo de detección del 15%.</p>			Área de Adquisición de Materia Prima	28,15%	Área de Producción	33,10%	Área de Venta de Producto Terminado	35,61%	PROMEDIO	32,30%
Área de Adquisición de Materia Prima	28,15%									
Área de Producción	33,10%									
Área de Venta de Producto Terminado	35,61%									
PROMEDIO	32,30%									
<p>ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA</p>		<p>FECHA: 09-02-2015</p>								
<p>SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO</p>		<p>FECHA: 10-02-2015</p>								

	<p>TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.</p> <p>R & A AUDITORES CONSULTORES</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>MEDICIÓN DE RIESGOS</p> <p>Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015</p>	<p>REF. PE. 4 2/2</p>			
<p>➤ RIESGO DE AUDITORÍA</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">RA = (RI * RC * RD) * 100</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">RA = (61,52% * 32,30% * 15%) * 100</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">RA = 2,98%</td> </tr> </table> <p>INTERPRETACIÓN:</p> <p>Existe la posibilidad que al concluir el trabajo de auditoría existan errores, a los cuales se enfrente el auditor, después de haber realizado los procedimientos y técnicas de auditoría se establece que es del 2,98%, es decir este es el porcentaje de que ocurra un error materialmente significativo.</p>			RA = (RI * RC * RD) * 100	RA = (61,52% * 32,30% * 15%) * 100	RA = 2,98%
RA = (RI * RC * RD) * 100					
RA = (61,52% * 32,30% * 15%) * 100					
RA = 2,98%					
<p>ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA</p>	<p>FECHA: 09-02-2015</p>				
<p>SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO</p>	<p>FECHA: 10-02-2015</p>				

5.2.3.5 Hallazgos de Control Interno del Área de Venta de Producto Terminado

 TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA. R & A AUDITORES CONSULTORES		AUDITORÍA DE GESTIÓN HOJA DE HALLAZGO EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO		REF. HA CI 6
Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015				
HALLAZGO NO. 1			REF. P/T: PEV. 3 ¼	
TÍTULO: FALTA DE CONTROL DE LOS PROCESOS				
CONDICIÓN	No existen manuales de procedimientos donde se definen las funciones de cada empleado.			
CRITERIO	Por buena práctica empresarial, se debe contar con manuales de procedimientos que establezcan las funciones de cada cargo, para asignar a una persona que vigile y controle la buena marcha organizacional.			
CAUSA	Esta situación se presentó debido a la falta de diligencia de los directivos de la compañía para realizar una planificación estratégica donde consten manuales, políticas y procedimientos para ejecutar las actividades de la empresa y de sus colaboradores.			
EFECTO	Esta situación originó que las actividades no son bien ejecutadas afectando directamente a las operaciones administrativas y al rendimiento económico de la empresa, además se dificulta el control de las actividades administrativas de la empresa.			
CONCLUSIONES: Luego de haber analizado el proceso se concluyó que Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda., no cuenta con manuales, políticas y procedimientos donde señalen las actividades de la empresa y de sus empleados.				
RECOMENDACIONES: Al Gerente General: 6.- Delegará a una persona responsable para que elabore un plan estratégico que le permita a la empresa pensar en el futuro a través del mejoramiento organizacional.				
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA			FECHA: 10-02-2015	
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO			FECHA: 11-02-2015	

 <p>TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>HOJA DE HALLAZGO</p> <p>EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO</p> <p>Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015</p>		REF. HA CI 7
HALLAZGO NO. 1		REF. P/T: PEV. 3 2/4
TÍTULO: INEFICIENTE CONTROL DE ACCESO A CRÉDITO DE CLIENTES MAYORISTAS		
CONDICIÓN	Al revisar el proceso de venta de producto terminado, se observó que el Jefe de Ventas y Comercialización no analiza los datos del cliente para concederle crédito.	
CRITERIO	Las buenas prácticas administrativas señalan que las instituciones y empresas deben realizar un análisis exhaustivo de los datos de del cliente para concederle crédito.	
CAUSA	Esta situación se presenta debido a: <ul style="list-style-type: none"> ➤ La excesiva confianza por parte del Jefe del Departamento de Ventas y Comercialización. ➤ No realizar un seguimiento íntegro del historial del cliente. ➤ Falta de experiencia. 	
EFFECTO	Esta situación permitió que los clientes mayoristas no cancelen a tiempo las facturas pendientes de pago, ocasionando un incremento en la cuenta de incobrables, generando un retraso en la recuperación del capital.	
<p>CONCLUSIONES:</p> <p>Luego de haber analizado el proceso se concluyó que el Jefe de Ventas y Comercialización no analiza los datos del cliente para concederle crédito debido a la excesiva confianza lo que ocasionó que los clientes mayoristas no cancelen a tiempo las facturas pendientes de pago generando un retraso en la recuperación del capital.</p> <p>RECOMENDACIONES:</p> <p>Al Jefe de Ventas y Comercialización</p> <p>7.- Realizará una capacitación para que ejecute un análisis exhaustivo e íntegro del historial del cliente mayorista para poder concederle crédito.</p>		
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA		FECHA: 10-02-2015
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO		FECHA: 11-02-2015

 <p style="text-align: center;">TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.</p> <p style="text-align: center;">AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p style="text-align: center;">HOJA DE HALLAZGO</p> <p style="text-align: center;">EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO</p> <p style="text-align: center;">Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015</p>		REF. HA CI 8
HALLAZGO NO. 2		REF. P/T: PEV. 3 3/4
TÍTULO: INADECUADO MANEJO Y CONTROL DEL INVENTARIO DE MERCADERÍA DEL ALMACÉN		
CONDICIÓN	Al revisar el proceso de venta de producto terminado se constató que no se realiza inventarios periódicos a la bodega de producto terminado del almacén de la empresa.	
CRITERIO	Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda., incumplió una medida importante de control interno, que es la realización de inventarios periódicos, que permite tener un manejo adecuado del registro, de la rotación y evaluación del inventario.	
CAUSA	Esta situación se presentó debido a: <ul style="list-style-type: none"> ➤ La falta de preocupación por parte del Gerente General. ➤ Falta de un manual de procedimientos y funciones. ➤ Falta absoluta de control concurrente. 	
EFECTO	Esta situación ocasionó que existiera un faltante de la mercadería del almacén originando una pérdida económica para la compañía.	
<p>CONCLUSIONES:</p> <p>Luego de haber analizado el proceso se concluyó que no se realiza inventarios sorpresivos a la bodega de producto terminado del almacén, por falta de preocupación del Gerente General, lo que originó un faltante de la mercadería, ocasionando una pérdida económica para la compañía.</p> <p>RECOMENDACIONES:</p> <p>Al Gerente General:</p> <p>8.- Realizará inventarios de la bodega de producto terminado del almacén de una manera sorpresiva y periódica a través de personas independientes a lo relacionado con las actividades.</p>		
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA		FECHA: 10-02-2015
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO		FECHA: 11-02-2015

5.2.2 Informe de Control Interno

5.2.2.1 Carta de Presentación

Sr.

Patricio Ruiz Z.

GERENTE GENERAL

Presente.-

Estimado:

En la planificación y ejecución de nuestra auditoría de los procesos de la empresa TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA., por el periodo concluido al 31 de Marzo del 2015, consideramos su estructura de control interno, a efectos de determinar nuestros procedimientos de auditoría con el propósito de dar recomendaciones a los procesos de las Áreas de Adquisición de Materia Prima, Producción y Venta de Producto Terminado.

Nuestro propósito no fue el obtener una total seguridad sobre la estructura de control interno, sin embargo, determinamos ciertos asuntos que se relacionan con la estructura de control interno y sus operaciones, que nosotros consideramos son condiciones reportables.

Incluimos también nuestros comentarios en relación con ciertos asuntos administrativos y operativos y nuestras recomendaciones respectivas. Dichas recomendaciones surgen de las observaciones realizadas en nuestra auditoría de las Áreas de Adquisición de Materia Prima, Producción y Venta de Producto Terminado.

Este informe está dirigido únicamente para información y uso de los Directivos y Responsables de Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda.

Estaremos gustosos de discutir estos comentarios con usted y, si lo desea, asistirlo en la implantación de nuestras sugerencias.

Atentamente.-

Estefanía Rivera

Auditor Externo

RIVERA & ASOCIADOS AUDITORES CONSULTORES S.A.

5.2.2.2 Informe de Control Interno

RESULTADOS DE CONTROL INTERNO

Debido a la naturaleza de la auditoría, los resultados se encuentran expresados en un resumen de los hallazgos detectados, los cuales tienen sus respectivas conclusiones y recomendaciones para la mejora de los mismos en cada proceso y, a continuación se detallan:

1. ÁREA DE ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA

1.1 Inexistencia de Manuales de Procedimientos

Al revisar el proceso de adquisición de materia prima, se observó que Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda., no cuenta con un manual de procedimientos.

Las empresas exitosas tienen un manual de procedimientos actualizado, acorde con los cambios que el mercado impone, empleando metodologías nuevas que ayuden a conocer cada uno de los procesos que deben realizar en cada área.

Esta situación se presenta debido a la falta de seguimiento e interés por parte del Gerente General a las áreas que conforman la compañía a fin de determinar cuáles son las necesidades y requerimientos. Lo que originó que las actividades no se realizan con orden, por lo que afecta a los procesos internos de la compañía siendo éstas ineficientes e improductivas.

CONCLUSIONES:

Luego de haber analizado el proceso se concluyó que la inexistencia de manuales de procedimientos se presenta debido a la falta de interés por parte del Gerente General, ocasionando que las actividades no se realicen con orden debido a que no conocen las

funciones que les pertenece a cada empleado, afectando a los procesos internos de la compañía siendo estas ineficientes e improductivas.

RECOMENDACIONES:

Al Gerente General de la Compañía:

1.- Elaborará y aplicará un manual de políticas que contenga normas y procedimientos para el Área de Adquisición de Materia Prima, para mejorar los niveles de eficiencia y eficacia dentro de la organización.

1.2 Ineficiente control del ingreso de materia prima a bodega

Al revisar el proceso de adquisición de materia prima se observó que el responsable de la bodega de materia prima no verifica los pesos de cada una de las fundas del material con los de la factura.

La compañía incumplió una medida importante de control interno que es la comprobación de las características que se encuentran en la factura de compra con las fundas recibidas.

Esta situación se presentó debido a:

- La falta de control en cuanto a las adquisiciones de materia prima.
- La falta de un manual de funciones.
- Incumplimiento por parte del responsable de bodega de materia prima.

Esta situación ocasionó que los pesos que constaban en la factura de compra eran más altos que los de las cajas del material recibido, lo que originó que se cancele un valor más alto del total real de la factura.

CONCLUSIONES:

Luego de haber analizado el proceso se concluyó la ineficiencia del responsable de bodega de materia prima por el incumplimiento de sus responsabilidades lo que ocasionó que los pesos que constaban en la factura de compra eran más altos que los de las cajas del material recibido.

RECOMENDACIONES:

Al responsable de bodega de materia prima:

2.- Tendrá un estricto control al recibir las cajas del material verificando todas las características de la factura de compra.

2. ÁREA DE PRODUCCIÓN**2.1 Desconocimiento del Reglamento Interno**

Al revisar el proceso de producción se observó que el reglamento interno no se encuentra publicado en las áreas principales de la fábrica, además no se ha socializado con los empleados.

De acuerdo a la introducción del Reglamento Interno establece que: “los trabajadores se sujetan de manera estricta al fiel cumplimiento de las disposiciones de este Reglamento, el cual deberá ser obligatoriamente conocido por los trabajadores. Su desconocimiento no podrá ser alegado de ninguna manera como excusa para cualquiera de sus trabajadores. Se colocará un ejemplar en un lugar visible en las instalaciones de la Fábrica y se entregará un ejemplar a cada trabajador para su conocimiento”.

Esta situación se presenta debido a la falta de preocupación e interés por parte del Gerente General, además por el desconocimiento de lo que establece el código de trabajo; lo que originó que los empleados incumplan con el horario de ingreso, se

ausenten de su lugar de trabajo sin autorización del Jefe de Producción, asimismo el uso del teléfono móvil en horas de trabajo.

CONCLUSIONES:

Luego de haber analizado el proceso se concluyó que la falta de preocupación e interés por parte del Gerente General originó que los empleados incumplan reglas internas de la empresa.

RECOMENDACIONES:

Al Gerente General:

3.- Socializará con los empleados el reglamento interno de la compañía y se colocará un ejemplar en un lugar visible y se entregará una copia a cada trabajador para su conocimiento.

2.2 Falta de mantenimiento de la maquinaria

Al revisar el proceso de producción se observó que no se realiza mantenimiento a la maquinaria periódicamente.

Por buena práctica empresarial, la compañía debería asegurarse que el mantenimiento de la maquinaria sea realizado por personas capacitadas en el tema y que tengan los instrumentos necesarios para cumplir con eficiencia y eficacia su trabajo.

Esta situación se presentó debido a:

- La falta de preocupación por parte del Jefe de Producción.
- Por el incumplimiento de los encargados del mantenimiento de la maquinaria.
- Falta de mantenimiento periódico.

Esta situación ocasionó que se dañe la máquina tinturadora, lo que originó que se paralice todo el proceso de producción generando un atraso en la entrega de las órdenes de pedido.

CONCLUSIONES:

Luego de haber analizado el proceso se concluyó que por la falta de preocupación por parte del Jefe de Producción y la falta de mantenimiento se dañe la máquina tinturadora lo que originó que se paralice todo el proceso de producción generando un atraso en la entrega de las órdenes de pedido.

RECOMENDACIONES:

Al Jefe de Producción:

4.- Realizará mantenimiento a la maquinaria periódicamente con personas capacitadas que conozcan del tema para que no exista ningún inconveniente.

2.3 Falta de seguridad de la bodega de producto terminado

Al revisar el proceso de producción se evidenció que el acceso a la bodega de producto terminado no cuenta con la seguridad necesaria.

Las empresas exitosas deben asegurarse que las bodegas de producto terminado se encuentren custodiadas por los directivos de la compañía.

Esta situación se presentó debido a:

- Falta de preocupación por parte del Gerente General.
- El responsable del acceso a la bodega de producto terminado es el guardia de la compañía, por lo que se encuentra a disposición las 24 horas.
- Falta de control de tomas físicas sorpresivas.

Esta situación originó un faltante en la bodega de producto terminado ocasionando pérdidas para la compañía.

CONCLUSIONES:

Luego de haber analizado el proceso se concluyó que la bodega de producto terminado no cuenta con la seguridad necesaria, además el responsable del acceso a la bodega es el guardia de la compañía, por lo que se encuentra a disposición las 24 horas, lo que ocasionó un faltante en la bodega de producto terminado.

RECOMENDACIONES:

Al Gerente General:

5.- Verificará que el acceso a la bodega de producto terminado sea custodiado por los propios directivos de la compañía.

3. ÁREA DE VENTA DE PRODUCTO TERMINADO

3.1 Falta de control de los procesos

No existen manuales de procedimientos donde se definen las funciones de cada empleado.

Por buena práctica empresarial, se debe contar con manuales de procedimientos que establezcan las funciones de cada cargo, para asignar a una persona que vigile y controle la buena marcha organizacional.

Esta situación se presentó debido a la falta de diligencia de los Directivos de la compañía para realizar una planificación estratégica donde consten manuales, políticas y procedimientos para ejecutar las actividades de la empresa y de sus colaboradores.

Esta situación originó que las actividades no son bien ejecutadas afectando directamente a las operaciones administrativas y al rendimiento económico de la empresa, además se dificulta el control de las actividades administrativas de la empresa.

CONCLUSIONES:

Luego de haber analizado el proceso se concluyó que Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda., no cuenta con manuales, políticas y procedimientos donde señalen las actividades de la empresa y de sus empleados.

RECOMENDACIONES:

Al Gerente General:

6.- Delegará a una persona responsable para que elabore un plan estratégico que le permita a la empresa pensar en el futuro a través del mejoramiento organizacional.

3.2 Ineficiente control de acceso a crédito de clientes mayoristas

Al revisar el proceso de venta de producto terminado, se observó que el Jefe de Ventas y Comercialización no analiza los datos del cliente para concederle crédito.

Las buenas prácticas administrativas señalan que las instituciones y empresas deben realizar un análisis exhaustivo de los datos de del cliente para concederle crédito.

Esta situación se presenta debido a:

- La excesiva confianza por parte del Jefe del Departamento de Ventas y Comercialización.
- No realizar un seguimiento íntegro del historial del cliente.
- Falta de experiencia.

Esta situación permitió que los clientes mayoristas no cancelen a tiempo las facturas pendientes de pago, ocasionando un incremento en la cuenta de incobrables, generando un retraso en la recuperación del capital.

CONCLUSIONES:

Luego de haber analizado el proceso se concluyó que el Jefe de Ventas y Comercialización no analiza los datos del cliente para concederle crédito debido a la excesiva confianza lo que ocasionó que los clientes mayoristas no cancelen a tiempo las facturas pendientes de pago generando un retraso en la recuperación del capital.

RECOMENDACIONES:

Al Jefe de Ventas y Comercialización:

7.- Realizará una capacitación para que ejecute un análisis exhaustivo e íntegro del historial del cliente mayorista para poder concederle crédito.

3.3 Inadecuado manejo y control de inventario de mercadería del almacén

Al revisar el proceso de venta de producto terminado se constató que no se realiza inventarios periódicos a la bodega de producto terminado del almacén de la empresa.

Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda., incumplió una medida importante de control interno, que es la realización de inventarios periódicos, que permite tener un manejo adecuado del registro, de la rotación y evaluación del inventario.

Esta situación se presentó debido a:

- La falta de preocupación por parte del Gerente General.
- Falta de un manual de procedimientos y funciones.
- Falta absoluta de control concurrente.

Esta situación ocasionó que existiera un faltante de la mercadería del almacén originando una pérdida económica para la compañía.

CONCLUSIONES:

Luego de haber analizado el proceso se concluyó que no se realiza inventarios sorpresivos a la bodega de producto terminado del almacén, por falta de preocupación del Gerente General, lo que originó un faltante de la mercadería, ocasionando una pérdida económica para la compañía.

RECOMENDACIONES:

Al Gerente General:

8.- Realizará inventarios de la bodega de producto terminado del almacén de una manera sorpresiva y periódica a través de personas independientes a lo relacionado con las actividades.


Atentamente,
Estefanía Alexandra Rivera León
Auditor Externo

R&A AUDITORES CONSULTORES CIA. LTDA.

5.3 EJECUCIÓN DE TRABAJO


5.3.1 Programa de Auditoría para el Proceso de Adquisición de Materia Prima


<p style="text-align: center;">TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.</p> <p style="text-align: center;">AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p style="text-align: center;">PROGRAMA DE EJECUCIÓN DE AUDITORÍA</p> <p style="text-align: center;">PROCESO DE ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA</p> <p style="text-align: center;">Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015</p>					
N°	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF. P/T	REALIZADO POR	FECHA	OBSERVACIONES
Adquisición de Materia Prima					
1	Compras Innecesarias				
	<p style="text-align: center;">Programa de Auditoría: Analizar las compras que se realicen sin verificación de stock de las compras totales.</p>	EAMP 1	E.R.	18-02-2015	
2	Proveedores Aprobados				
	<p style="text-align: center;">Programa de Auditoría: Revisar el número de proveedores que fueron aprobados del total de proveedores.</p>	EAMP 2	E.R.	19-02-2015	
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA				FECHA: 18-02-2015	
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO				FECHA: 19-02-2015	


TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.  R & A AUDITORES CONSULTORES					
AUDITORÍA DE GESTIÓN PROGRAMA DE EJECUCIÓN DE AUDITORÍA PROCESO DE ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA					
Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015					
N°	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF. P/T	REALIZADO POR	FECHA	OBSERVACIONES
3	Cumplimiento de Proveedores				
	Programa de Auditoría: Analizar las entregas de pedidos de materia prima por parte de los proveedores.	EAMP 3	E.R.	20-02-2015	
4	Calidad de Pedidos Generados				
	Programa de Auditoría: Revisar los requerimientos de las adquisiciones de materia prima.	EAMP 4	E.R.	23-02-2015	
5	Período Promedio de Pago a Proveedores				
	Programa de Auditoría: Revisar el número de facturas pagadas a tiempo.	EAMP 5	E.R.	24-02-2015	
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA				FECHA: 18-02-2015	
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO				FECHA: 19-02-2015	


REF.
E AMP 2/2


5.3.1.1 Ejecución del Trabajo


 TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN PROCESO DE ADQUISICIÓN MATERIA PRIMA		REF. EAMP 1 1/2		
Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015				
PROCESO No. 1: Compras Innecesarias				
PROCEDIMIENTO No. 1: Analizar las compras que se realicen con verificación de stock de las compras totales.				
APLICACIÓN:	HALLAZGO			
Se realizó una revisión de las compras realizadas con verificación de stock versus las compras totales del año 2014.	Aplicados los procedimientos de Auditoría no se evidencia hallazgos dignos de comentar.			
Resultados:				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">Compras sin verificación de stock</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Compras Totales</td> <td style="text-align: center;">49</td> </tr> </table>			Compras sin verificación de stock	4
Compras sin verificación de stock	4			
Compras Totales	49			
INDICADOR: Compras Innecesarias				
<p>Compras Innecesarias</p> $= \frac{\text{Compras realizadas sin verificación de stock}}{\text{Compras Totales}} * 100$ <p>Compras Innecesarias = $\frac{4}{49} * 100$</p> <p>Compras Innecesarias = 8,16%</p> <p>Del total de las compras realizadas durante el año 2014, el 8,16% fueron realizadas sin verificación de stock, y el 91,84% restante fueron realizadas con verificación de stock.</p>				
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA		FECHA: 18-02-2015		
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO		FECHA: 19-02-2015		


TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.			
	R & A AUDITORES CONSULTORES	AUDITORÍA DE GESTIÓN	REF. EAMP 1 2/2
PROCESO DE ADQUISICIÓN MATERIA PRIMA			
Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015			
Compras Innecearias			
Mes	Compras con verificación de stock	Compras sin verificación de stock	TOTAL
Enero	2	0	2
Febrero	3	0	3
Marzo	5	0	5
Abril	3	1	4
Mayo	3	0	3
Junio	4	1	5
Julio	3	1	4
Agosto	3	0	3
Septiembre	4	0	4
Octubre	5	1	6
Noviembre	6	0	6
Diciembre	4	0	4
TOTAL	45	4	49
<p>Nota: El Área de Adquisición de Materia Prima supo argumentar, que las compras que se encuentran sin verificación de stock se debe a que los proveedores presentaron descuentos y promociones en la materia prima que se ocupa diariamente.</p>			
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA			FECHA: 18-02-2015
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO			FECHA: 19-02-2015


 TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN PROCESO DE ADQUISICIÓN MATERIA PRIMA Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015		REF. EAMP 2 1/2			
PROCESO No. 2: Proveedores Aprobados					
PROCEDIMIENTO No. 2: Revisar el número de proveedores que fueron aprobados del total de proveedores.					
APLICACIÓN: <p>Se formuló unas preguntas al Jefe del Departamento Administrativo Financiero, con el objetivo de conocer cuántos proveedores fueron aprobados después de su respectivo análisis.</p> <p>Persona Encuestada: Sr. Patricio Ruiz</p> <p>Cargo: Jefe del Departamento Administrativo Financiero</p> <p>Preguntas:</p> <p>1.- ¿Cuántos proveedores se presentaron en la empresa?</p> <p>2.- Según la base de datos de proveedores ¿Cuántos proveedores fueron aprobados?</p> <p>Resultados:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">Total de Proveedores</td> <td style="text-align: center;">9</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"># Proveedores Aprobados</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> </table>	Total de Proveedores	9	# Proveedores Aprobados	5	HALLAZGO Aplicados los procedimientos de Auditoría no se evidencia hallazgos dignos de comentar.
Total de Proveedores	9				
# Proveedores Aprobados	5				
INDICADOR: Proveedores Aprobados $\text{Proveedores Aprobados} = \frac{\# \text{ Proveedores Aprobados}}{\text{Total de Proveedores}} * 100$ $\text{Proveedores Aprobados} = \frac{5}{9} * 100$ $\text{Proveedores Aprobados} = 55,56\%$ <p>Del total de proveedores el 55,56% fueron aprobados por ofrecer mejor calidad, dar mejores plazos de crédito y por tener variedad de productos, mientras el 44,44% restante de proveedores no fueron aprobados porque no cuentan con la materia prima que se utiliza en la compañía.</p>					
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA		FECHA: 19-02-2015			
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO		FECHA: 20-02-2015			


 TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN PROCESO DE ADQUISICIÓN MATERIA PRIMA							
						REF. EAMP 2 2/2	
Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015							
Proveedores Aprobados							
No	Proveedor	RUC	Teléfono	E-mail	Proveedores aprobados		Observaciones
					SI	NO	
1	INTERFIBRA S.A	1791255291001	2823997 / 2820329	cosorio@elrayo.com.ec	X		Da mejores plazos de crédito
2	DELLTEX INDUSTRIAL S.A.	1790046621001	2920490 / 2929365	delltex@grupodelltex.com	X		Ofrece mejor calidad
3	ENKADOR S.A.	1790093840001	2909797 / 0999437121	carias@enkador.com		X	
4	IMPORFIBTEX CÍA. LTDA.	1792297117001	2236302 / 0984245281	imporfibtex@hotmail.com	X		Ofrece productos nuevos
5	TEXTILES Y ALGODÓN TEXAL S.A	1791188985001	2483120 / 2470670	-	X		Tiene experiencia en el negocio
6	G PIZZI CÍA. LTDA..	1791907760001	2951952 / 2588563	ferre@gpizzi.com		X	
7	DISTRIBUIDORA KD	0401242789001	2910178 / 0989317698	-	X		Cuenta con variedad de productos
8	RAFAEL ACERO DISTRIBUIDORA DE HILADOS	1791713109001	3200235 / 099907078	rafael@rafaelacero.com		X	
9	SOLMARTEX CÍA. LTDA.	1792306035001	2556283 / 0995317783	solmartex@hotmail.com		X	
TOTAL					5	4	
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA					FECHA: 19-02-2015		
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO					FECHA: 20-02-2015		

 TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN PROCESO DE ADQUISICIÓN MATERIA PRIMA		REF. EAMP 3 1/3			
Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015					
PROCESO No. 3: Cumplimiento de Proveedores					
PROCEDIMIENTO No. 3: Analizar las entregas de pedidos de materia prima por parte de los proveedores.					
APLICACIÓN: Se solicitó al Jefe de Compras las órdenes de compra de materia prima con las respectivas copias de las guías de remisión de los últimos 6 meses del año 2014 para su análisis pertinente. Resultados: <table border="1" style="width: 100%; margin-top: 10px;"> <tr> <td style="text-align: center;"># Pedidos recibidos a tiempo</td> <td style="text-align: center;">24</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Total pedidos de Materia Prima</td> <td style="text-align: center;">27</td> </tr> </table>	# Pedidos recibidos a tiempo	24	Total pedidos de Materia Prima	27	HALLAZGO Aplicados los procedimientos de Auditoría se evidencia demora en la recepción de materia prima.
# Pedidos recibidos a tiempo	24				
Total pedidos de Materia Prima	27				
INDICADOR: Cumplimiento de Proveedores Cumplimiento de Proveedores $= \frac{\# \text{ Pedidos recibidos a tiempo}}{\text{Total de pedidos de materia prima}} * 100$ Cumplimiento de Proveedores = $\frac{24}{27} * 100$ Cumplimiento de Proveedores = 88,89% Se determinó que el 88,89% de los proveedores cumplen con las entregas de materia prima a tiempo lo que beneficia a la empresa para cumplir con sus necesidades y requerimientos de sus clientes, mientras que el 11,11% de los pedidos no son entregados a tiempo.					
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA		FECHA: 20-02-2015			
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO		FECHA: 23-02-2015			


 TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN PROCESO DE ADQUISICIÓN MATERIA PRIMA Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015							
							REF. EAMP 3 2/3
Cumplimiento de Proveedores							
No.	Mes	Fecha de Entrega Orden de pedido	Fecha Entrega Guía de Remisión	Proveedor	Demora en el despacho	Recibidas a tiempo	Observaciones
1	Julio	03-14	03-14	INTERFIBRA S.A.		X	
2		16-14	16-14	INTERFIBRA S.A.		X	
3		22-14	22-14	DISTRIBUIDORA KD		X	
4		28-14	28-14	DELLTEX INDUSTRIAL S.A.		X	
5	Agosto	04-14	04-14	INTERFIBRA S.A.		X	
6		19-14	19-14	INTERFIBRA S.A.		X	
7		27-14	28-14	DISTRIBUIDORA KD		X	
8	Septiembre	05-14	12-14	IMPORFIBTEX CÍA. LTDA.	X		Una semana de demora
9		10-14	10-14	INTERFIBRA S.A.		X	
10		18-14	18-14	DELLTEX INDUSTRIAL S.A.		X	
11		29-14	29-14	INTERFIBRA S.A.		X	
12	Octubre	01-14	01-14	DISTRIBUIDORA KD		X	
13		06-14	07-14	INTERFIBRA S.A.	X		Un día de demora
14		14-14	14-14	INTERFIBRA S.A.		X	
15		21-14	21-14	DELLTEX INDUSTRIAL S.A.		X	
16		24-14	24-14	INTERFIBRA S.A.		X	
17		31-14	31-14	TEXAL S.A.		X	
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA					FECHA: 20-02-2015		
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO					FECHA: 23-02-2015		


 TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN PROCESO DE ADQUISICIÓN MATERIA PRIMA Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015							
							REF. EAMP 3 3/3
Cumplimiento de Proveedores							
No.	Mes	Fecha de Entrega Orden de pedido	Fecha Entrega Guía de Remisión	Proveedor	Demora en el despacho	Recibidas a tiempo	Observaciones
18	Noviembre	04-14	04-14	DISTRIBUIDORA KD		X	
19		12-14	12-14	INTERFIBRA S.A		X	
20		19-14	19-14	DISTRIBUIDORA KD		X	
21		24-14	24-14	IMPORFIBTEX CÍA. LTDA.		X	
22	Diciembre	01-14	01-14	DISTRIBUIDORA KD		X	
23		04-14	04-14	INTERFIBRA S.A		X	
24		10-14	10-14	INTERFIBRA S.A		X	
25		15-14	16-14	DELLTEX INDUSTRIAL S.A.	X		Un día de demora
26		19-14	19-14	INTERFIBRA S.A		X	
27		22-14	22-14	DISTRIBUIDORA KD		X	
					3	24	
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA					FECHA: 20-02-2015		
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO					FECHA: 23-02-2015		


 <p style="text-align: center;">TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.</p> <p style="text-align: center;">R & A AUDITORES CONSULTORES</p> <p style="text-align: center;">AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p style="text-align: center;">HOJA DE HALLAZGO</p> <p style="text-align: center;">PROCESO DE ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA</p> <p style="text-align: center;">Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015</p>		<p>REF. HA E 1</p>
HALLAZGO NO. 1		REF. P/T: EAMP 3 1/3
PROCESO: CUMPLIMIENTO DE PROVEEDORES		
CONDICIÓN	Durante los últimos seis meses del año 2014, el 11,11% de los pedidos de materia prima no fueron entregados a tiempo por parte de los proveedores.	
CRITERIO	La recepción de materia prima será en el plazo establecido con el proveedor.	
CAUSA	Esta situación se presentó debido a la falta de diligencia por parte del Jefe de Compras; de estar al pendiente de que todos los pedidos de materia prima sean recibidos en la fecha acordada con el proveedor.	
EFFECTO	Esta situación ocasionó que la producción se paralice en un 5% y no sean atendidas todas las órdenes de pedido de los clientes generando molestias en el mismo.	
<p>CONCLUSIONES:</p> <p>Luego de haber analizado el proceso se concluyó que por la falta de diligencia por parte del Jefe de Compras, ocasionó que la producción se paralice en un 5% y no sean atendidas todas las órdenes de pedido de los clientes.</p> <p>RECOMENDACIONES:</p> <p>Al Jefe de Compras:</p> <p>1.- Estará al pendiente de que todos los pedidos de materia prima sean entregados en la fecha acordada con el proveedor.</p>		
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA		FECHA: 20-02-2015
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO		FECHA: 23-02-2015


 TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN PROCESO DE ADQUISICIÓN MATERIA PRIMA		REF. EAMP 4 1/3			
Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015					
PROCESO No. 4: Calidad de Pedidos Generados					
PROCEDIMIENTO No. 4: Revisar los requerimientos de las adquisiciones de materia prima.					
APLICACIÓN: <p>Se solicitó al Jefe de Compras las órdenes de compra de materia prima con la respectiva factura de los 6 últimos meses del año 2014 y se identificó cuántas de ellas tuvieron algún tipo de error.</p> Resultados: <table border="1" style="width: 100%; margin-top: 10px;"> <tr> <td style="text-align: center;"># Compras generadas sin problema</td> <td style="text-align: center;">23</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Total compras de Materia Prima</td> <td style="text-align: center;">27</td> </tr> </table>	# Compras generadas sin problema	23	Total compras de Materia Prima	27	HALLAZGO Aplicados los procedimientos de Auditoría se evidencia problemas en las compras de materia prima.
# Compras generadas sin problema	23				
Total compras de Materia Prima	27				
INDICADOR: Calidad de Pedidos Generados Calidad de Pedidos Generados $= \frac{\# \text{ Compras generadas sin problema}}{\text{Total de compras de Materia Prima}} * 100$ Calidad de Pedidos Generados = $\frac{23}{27} * 100$ Calidad de Pedidos Generados = 85,19% <p>Se determinó que el 85,19% de las compras se generaron sin problemas durante los 6 últimos meses del año 2014, mientras que el 14,81% tuvo inconvenientes en el proceso de adquisición como: saldos incorrectos, diferente peso y título.</p>					
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA		FECHA: 23-02-2015			
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO		FECHA: 24-02-2015			


 TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN PROCESO DE ADQUISICIÓN MATERIA PRIMA Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015								
						REF. EAMP 4 2/3		
Calidad de Pedidos Generados:								
No.	Fecha	Requerimiento de Materia Prima	Proveedor	Características de la factura				
				Saldos incorrectos	Peso	Color	Título	Sin Problemas
1	03-jul-14	Acrílico Crudo Acrílico Jaspeado	INTERFIBRA S.A.					X
2	16-jul-14	Acrílico Crudo	INTERFIBRA S.A.					X
3	22-jul-14	Elástico Acrílico Zafiro	DISTRIBUIDORA KD					X
4	28-jul-14	Acrílico Crudo	DELLTEX INDUSTRIAL S.A.					X
5	04-ago-14	Acrílico Jaspeado	INTERFIBRA S.A.				X	
6	19-ago-14	Acrílico Crudo Acrílico Jaspeado	INTERFIBRA S.A.					X
7	27-ago-14	Acrílico Zafiro	DISTRIBUIDORA KD	X				
8	05-sep-14	Algodón	IMPORFIBTEX CÍA. LTDA.					X
9	10-sep-14	Acrílico Crudo	INTERFIBRA S.A.					X
10	18-sep-14	Acrílico Jaspeado	DELLTEX INDUSTRIAL S.A.					X
11	29-sep-14	Acrílico Crudo	INTERFIBRA S.A.					X
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA				FECHA: 23-02-2015				
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO				FECHA: 24-02-2015				


 TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN PROCESO DE ADQUISICIÓN MATERIA PRIMA								
							REF. EAMP 4 3/3	
Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015								
Calidad de Pedidos Generados:								
No.	Fecha	Requerimiento de Materia Prima	Proveedor	Características de la factura				
				Saldos incorrectos	Peso	Color	Título	Sin Problemas
12	01-oct-14	Acrílico Zafiro	DISTRIBUIDORA KD		X			
13	06-oct-14	Acrílico Crudo	INTERFIBRA S.A.					X
14	14-oct-14	Acrílico Crudo	INTERFIBRA S.A.					X
15	21-oct-14	Acrílico Jaspeado	DELLTEX INDUSTRIAL S.A.					X
16	24-oct-14	Acrílico Jaspeado	INTERFIBRA S.A.					X
17	31-oct-14	Acrílico Crudo	TEXAL S.A.					X
18	04-nov-14	Acrílico Zafiro	DISTRIBUIDORA KD					X
19	12-nov-14	Acrílico Crudo	INTERFIBRA S.A.					X
20	19-nov-14	Acrílico Zafiro	DISTRIBUIDORA KD					X
21	24-nov-14	Algodón	IMPORFIBTEX CÍA. LTDA.					X
22	01-dic-14	Acrílico Zafiro	DISTRIBUIDORA KD					X
23	04-dic-14	Acrílico Crudo	INTERFIBRA S.A.					X
24	10-dic-14	Acrílico Crudo	INTERFIBRA S.A.					X
25	15-dic-14	Acrílico Jaspeado	DELLTEX INDUSTRIAL S.A.		X			
26	19-dic-14	Acrílico Crudo	INTERFIBRA S.A.					X
27	22-dic-14	Acrílico Zafiro	DISTRIBUIDORA KD					X
								23
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA					FECHA: 23-02-2015			
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO					FECHA: 24-02-2015			

 <p style="text-align: center;">TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.</p> <p style="text-align: center;">R & A AUDITORES CONSULTORES</p> <p style="text-align: center;">AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p style="text-align: center;">HOJA DE HALLAZGO</p> <p style="text-align: center;">PROCESO DE ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA</p> <p style="text-align: center;">Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015</p>		<p>REF. HA E 2</p>
HALLAZGO NO. 2		REF. P/T: EAMP 4 1/3
PROCESO: CALIDAD DE PEDIDOS GENERADOS		
CONDICIÓN	Durante los últimos seis meses del año 2014, existe un 14,81% de pedidos de materia prima con problemas en saldos incorrectos en las facturas, pesos y títulos diferentes.	
CRITERIO	Por criterio común, la mercadería debe ser despachada acorde a lo expuesto en la factura y cumpliendo con los requerimientos de cantidades, pesos, color y título.	
CAUSA	Por la falta de verificación por parte del Jefe de Compras de comprobar todas las características de la orden de pedido con la factura recibida por parte de los proveedores.	
EFECTO	Esta situación ocasionó la pérdida de tiempo en la producción en un 5% generando desfases en el proceso de adquisición de materia prima.	
<p>CONCLUSIONES:</p> <p>Durante los últimos seis meses del año 2014, el 14,81% de las compras de materia prima fueron registradas con problemas lo que ocasionó la pérdida de tiempo en la producción en un 5% generando desfases en el proceso de adquisición de materia prima.</p> <p>RECOMENDACIONES:</p> <p>Al Jefe de Compras:</p> <p>2.- Verificará físicamente que la mercadería cumpla con lo solicitado en las órdenes de pedido y los saldos de las facturas sean correctos.</p>		
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA		FECHA: 23-02-2015
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO		FECHA: 24-02-2015


 TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN PROCESO DE ADQUISICIÓN MATERIA PRIMA		REF. EAMP 5 1/2			
Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015					
PROCESO No. 5: Período Promedio de Pago a Proveedores					
PROCEDIMIENTO No. 5: Revisar el número de facturas pagadas a tiempo.					
APLICACIÓN: Se procedió a revisar el cumplimiento del plazo de pago acordado entre la compañía y los proveedores; para esto se solicitó la factura de compra con el depósito respectivo. Se obtuvo una muestra aleatoria de pagos realizados en el 2014. Resultados: <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">Facturas Pagadas a tiempo</td> <td style="text-align: center;">13</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Total de facturas pagadas</td> <td style="text-align: center;">17</td> </tr> </table>	Facturas Pagadas a tiempo	13	Total de facturas pagadas	17	HALLAZGO Aplicados los procedimientos de Auditoría se evidencia que no se cumple con el plazo de pago a proveedores.
Facturas Pagadas a tiempo	13				
Total de facturas pagadas	17				
INDICADOR: Período Promedio de Pago a Proveedores Período Promedio Pago Proveedores $= \frac{\text{Facturas Pagadas a tiempo}}{\text{Total de Facturas pagadas}} * 100$ Período Promedio Pago Proveedores = $\frac{13}{17} * 100$ Período Promedio Pago Proveedores = 76,47% Del total de pagos revisados de las facturas de materia prima del año 2014, el 76,47% se cancelan de acuerdo al plazo establecido con el proveedor, mientras que el 23,53% se cancelan con retraso.					
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA		FECHA: 24-02-2015			
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO		FECHA: 25-02-2015			


 TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN PROCESO DE ADQUISICIÓN MATERIA PRIMA						
					REF. EAMP 5 2/2	
Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015						
Período Promedio de Pago a Proveedores						
No.	Proveedor	Fecha de Emisión Factura	Fecha de Pago de Factura	Fecha de Pago del Depósito	Factura pagada a tiempo	Factura pagada con retraso
1	INTERFIBRA S.A	27-Ene-14	27-Abr-14	30-Abr-14	X	
2	INTERFIBRA S.A	18-Feb-14	18-May-14	18-May-14	X	
3	DISTRIBUIDORA KD	10-Mar-14	10-May-14	10-May-14	X	
4	INTERFIBRA S.A	14-Abr-14	14-Jul-14	14-Jul-14	X	
5	DELLTEX INDUSTRIAL S.A.	28-Abr-14	28-Jun-14	28-Jun-14	X	
6	INTERFIBRA S.A	12-May-14	12-Ago-14	12-Ago-14	X	
7	INTERFIBRA S.A	27-May-14	27-Ago-14	27-Ago-14	X	
8	TEXAL S.A.	18-Jun-14	18-Ago-14	25-Ago-14		X
9	INTERFIBRA S.A	03-Jul-14	03-Oct-14	03-Oct-14	X	
10	DISTRIBUIDORA KD	22-Jul-14	22-Sep-14	22-Sep-14	X	
11	INTERFIBRA S.A	04-Ago-14	04-Nov-14	07-Nov-14	X	
12	IMPORFIBTEX CÍA. LTDA.	05-Sep-14	05-Nov-14	05-Nov-14		X
13	DELLTEX INDUSTRIAL S.A.	21-Oct-14	21-Dic-14	21-Dic-14	X	
14	TEXAL S.A.	31-Oct-14	31-Nov-14	31-Nov-14		X
15	DISTRIBUIDORA KD	19-Nov-14	19-Ene-15	19-Ene-15	X	
16	INTERFIBRA S.A	10-Dic-14	10-Mar-15	10-Mar-15	X	
17	DISTRIBUIDORA KD	22-Dic-14	22-Feb-15	26-Feb-15		X
					13	4
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA				FECHA: 24-02-2015		
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO				FECHA: 25-02-2015		

	TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> REF. EAMP 5 2/2 </div>
	R & A AUDITORES CONSULTORES	AUDITORÍA DE GESTIÓN PROCESO DE ADQUISICIÓN MATERIA PRIMA	
Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015			
PROVEEDORES QUE DEJARON DE OTORGAR CRÉDITO A LA COMPAÑÍA			
No.	PROVEEDOR	RUC	TIPO DE MATERIA PRIMA
1	IMPORFIBTEX CÍA. LTDA.	1792297117001	Algodón
2	TEXTILES Y ALGODÓN TEXAL S.A.	1791188985001	Acrílico
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA			FECHA: 24-02-2015
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO			FECHA: 25-02-2015


 <p style="text-align: center;">TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN HOJA DE HALLAZGO</p> <p style="text-align: center;">PROCESO DE ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015</p>		REF. HA E 3
HALLAZGO NO. 3		REF. P/T: EAMP 5 ½
PROCESO: PERÍODO PROMEDIO DE PAGO A PROVEEDORES		
CONDICIÓN	Durante el año 2014, el 23,53% de los pagos a proveedores no se realizaron dentro del plazo establecido.	
CRITERIO	Por política común el plazo de pago a proveedores debe cumplirse en la fecha acordada con cada uno de los proveedores.	
CAUSA	Esta situación se presenta debido a la ineficiencia por parte del Jefe Administrativo que no comunica con anterioridad las facturas próximas a vencerse. Además, en ciertas ocasiones los clientes se tardan en cancelar sus cuentas.	
EFFECTO	Esta situación ocasionó que 2 de los proveedores no le otorguen crédito a la compañía solamente que genere sus pagos en efectivo. Este hecho afecta la reputación de la compañía en el mercado.	
<p>CONCLUSIONES:</p> <p>Durante el 2014, el 23,53% de los pagos a proveedores no se realizaron dentro del plazo establecido, debido a la ineficiencia por parte del Jefe Administrativo que no comunica con anterioridad las facturas próximas a vencerse, lo que ocasionó que 2 de los proveedores no le otorguen crédito a la compañía solamente que genere sus pagos en efectivo.</p> <p>RECOMENDACIONES:</p> <p>Al Jefe Administrativo:</p> <p>3.- Comunicará con anticipación al Gerente General las fechas de las facturas próximas de pago.</p>		
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA		FECHA: 24-02-2015
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO		FECHA: 25-02-2015


5.3.2 Programa de Auditoría para el Proceso de Producción


<p style="text-align: center;">TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.</p> <p style="text-align: center;">AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p style="text-align: center;">PROGRAMA DE EJECUCIÓN DE AUDITORÍA</p> <p style="text-align: center;">PROCESO DE PRODUCCIÓN</p> <p style="text-align: center;">Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015</p>					
	R & A AUDITORES CONSULTORES				REF. EP 1/2
N°	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF. P/T	REALIZADO POR	FECHA	OBSERVACIONES
Producción					
1	Innovación				
	Programa de Auditoría: Analizar los diseños que han sido aprobados del total de diseños elaborados.	EP 1	E.R.	25-02-2015	
2	Calidad del Producto				
	Programa de Auditoría: Verificar los productos que se hayan generado sin problemas versus el total de pedidos.	EP 2	E.R.	26-02-2015	
3	Órdenes de Producción				
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA				FECHA: 25-02-2015	
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO				FECHA: 26-02-2015	


<p style="text-align: center;">TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.</p> <p style="text-align: center;">AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p style="text-align: center;">PROGRAMA DE EJECUCIÓN DE AUDITORÍA</p> <p style="text-align: center;">PROCESO DE PRODUCCIÓN</p> <p style="text-align: center;">Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015</p>					
 <p>R & A AUDITORES CONSULTORES</p>				REF. EP 2/2	
N°	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF. P/T	REALIZADO POR	FECHA	OBSERVACIONES
	Programa de Auditoría: Verificar que las órdenes de producción hayan sido recibidas.	EP 3	E.R.	27-02-2015	
4	Productividad del Trabajo				
	Programa de Auditoría: Revisar que las tarjetas de producción se encuentren completas.	EP 4	E.R.	02-03-2015	
5	Mantenimiento de la Maquinaria				
	Programa de Auditoría: Verificar que se realice el mantenimiento de la maquinaria.	EP 5	E.R.	03-03-2015	
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA				FECHA: 25-02-2015	
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO				FECHA: 26-02-2015	


5.3.2.1 Ejecución del Trabajo


 TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN PROCESO DE PRODUCCIÓN		REF. EP 1 1/2		
Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015				
PROCESO No. 1: Innovación				
PROCEDIMIENTO No. 1: Analizar los diseños que han sido aprobados del total de diseños elaborados.				
APLICACIÓN:	HALLAZGO			
Se realizó una revisión de los diseños aprobados en el sistema de la compañía, de los dos últimos meses del año 2014.	Aplicados los procedimientos de Auditoría no se evidencia hallazgos dignos de comentar.			
Resultados:				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">Diseños Aprobados</td> <td style="text-align: center;">29</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Diseños Elaborados</td> <td style="text-align: center;">30</td> </tr> </table>			Diseños Aprobados	29
Diseños Aprobados	29			
Diseños Elaborados	30			
INDICADOR: Innovación				
$Innovación = \frac{\# \text{ Diseños Aprobados}}{\# \text{ Diseños Elaborados}} * 100$ $Innovación = \frac{29}{30} * 100$ $Innovación = 96,66\%$				
Del total de diseños elaborados durante los dos últimos meses del año 2014, el 96,66% fueron aprobados lo que significa que existe creatividad y eficiencia por parte del Asistente de Diseño.				
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA		FECHA: 25-02-2015		
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO		FECHA: 26-02-2015		

TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.			
 R & A AUDITORES CONSULTORES	AUDITORÍA DE GESTIÓN		
	PROCESO DE PRODUCCIÓN		
Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015			
Innovación			
No.	Fecha	Código del Diseño	Diseño Aprobado
1	04-Noviembre-2014	ST333-J58	X
2	04-Noviembre-2014	ST433-Q122	X
3	06-Noviembre-2014	ST340-B145	X
4	07-Noviembre-2014	ST433-Q123	X
5	10-Noviembre-2014	SH122-C78	X
6	10-Noviembre-2014	MT169-F60	X
7	11-Noviembre-2014	SH122-C79	X
8	12-Noviembre-2014	ST4336-L96	X
9	13-Noviembre-2014	ST340-B146	X
10	14-Noviembre-2014	ST433-Q124	X
11	14-Noviembre-2014	MT169-F61	X
12	17-Noviembre-2014	ST340-B147	X
13	18-Noviembre-2014	ST4336-L97	X
14	21-Noviembre-2014	ST433-Q125	X
15	21-Noviembre-2014	MT169-F62	X
16	21-Noviembre-2014	ST4336-L98	X
17	24-Noviembre-2014	ST333-J59	X
18	26-Noviembre-2014	ST340-B148	X
19	28-Noviembre-2014	SH122-C80	X
20	02-Diciembre-2014	ST4336.F63	
21	03-Diciembre-2014	ST433Q-126	X
22	04-Diciembre-2014	ST340-B149	X
23	08-Diciembre-2014	SH122-C81	X
24	08-Diciembre-2014	ST333-J60	X
25	10-Diciembre-2014	MT169-F63	X
26	10-Diciembre-2014	ST433-Q127	X
27	13-Diciembre-2014	SH122-C82	X
28	15-Diciembre-2014	ST333-J61	X
29	17-Diciembre-2014	ST340-B150	X
30	19-Diciembre-2014	ST333-J62	X
			29
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA		FECHA: 25-02-2015	
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO		FECHA: 26-02-2015	


 <p style="text-align: center;">TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.</p> <p style="text-align: center;">AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p style="text-align: center;">PROCESO DE PRODUCCIÓN</p> <p style="text-align: center;">Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015</p>		REF. EP 2 1/2				
PROCESO No. 2: Calidad del Producto						
PROCEDIMIENTO No. 2: Verificar los productos que se hayan generado sin problemas versus el total de pedidos.						
APLICACIÓN: <p>Se verificó en la base de datos de la compañía el número de clientes que han realizado reclamos, para esto se tomó una muestra aleatoria del año 2014.</p> Resultados: <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">Productos generados sin problemas</td> <td style="text-align: center;">15</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Total de pedidos</td> <td style="text-align: center;">15</td> </tr> </table>		Productos generados sin problemas	15	Total de pedidos	15	HALLAZGO Aplicados los procedimientos de Auditoría no se evidencia hallazgos dignos de comentar.
Productos generados sin problemas	15					
Total de pedidos	15					
INDICADOR: Calidad del Producto $\text{Calidad del Producto} = \frac{\text{Productos generados sin problemas}}{\text{Total de Pedidos}} * 100$ $\text{Calidad del Producto} = \frac{15}{15} * 100$ $\text{Calidad del Producto} = 100,00\%$ <p>El 100% de los productos han sido generados sin problemas dentro del proceso de producción lo que significa que el producto es de excelente calidad.</p>						
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA		FECHA: 26-02-2015				
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO		FECHA: 27-02-2015				


 TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN PROCESO DE PRODUCCIÓN				
				REF. EP 2 2/2
Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015				
Calidad del Producto				
No.	Cliente	Reclamo		Observación
		SI	NO	
1	SUPERDEPORTE S.A. (Marathon)		X	Buena calidad
2	LESASPORT		X	Buena calidad
3	ETAFASHION S.A.		X	Buena calidad
4	DE PRATI		X	Buena calidad
5	GERARDO ORTIZ E HIJOS CÍA. LTDA.		X	Buena calidad
6	RM S.A.		X	Buena calidad
7	SRA. MONICA RODRIGUEZ		X	Buena calidad
8	SR. MAURICIO DÁVILA		X	Buena calidad
9	SRA. NORMA TIXILIMA		X	Buena calidad
10	SR. GONZALO GUSQUI		X	Buena calidad
11	DISTRIBUIDORA LOURDES		X	Buena calidad
12	SR. POLO BELTRÁN		X	Buena calidad
13	SRA. ANDREA ENCARNACIÓN		X	Buena calidad
14	SR. JORGE ALMEIDA		X	Buena calidad
15	SRA. ALEJANDRA FIGUEROA		X	Buena calidad
		0	15	
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA			FECHA: 26-02-2015	
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO			FECHA: 27-02-2015	


 <p style="text-align: center;">TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.</p> <p style="text-align: center;">AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p style="text-align: center;">PROCESO DE PRODUCCIÓN</p> <p style="text-align: center;">Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015</p>		REF. EP 3 1/2				
PROCESO No. 3: Órdenes de Producción						
PROCEDIMIENTO No. 3: Verificar que las órdenes de producción hayan sido recibidas.						
APLICACIÓN: Se solicitó las órdenes de producción del año 2014 para verificar que hayan sido recibidas a tiempo. Resultados: <table border="1" style="width: 100%; margin-top: 10px;"> <tr> <td style="text-align: center;">Total órdenes producción entregadas</td> <td style="text-align: center;">239</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Total órdenes producción recibidas</td> <td style="text-align: center;">241</td> </tr> </table>		Total órdenes producción entregadas	239	Total órdenes producción recibidas	241	HALLAZGO Aplicados los procedimientos de Auditoría no se evidencia hallazgos dignos de comentar.
Total órdenes producción entregadas	239					
Total órdenes producción recibidas	241					
INDICADOR: Órdenes de Producción $\text{Órdenes de Producción} = \frac{\text{Total órdenes de producción entregadas}}{\text{Total órdenes de producción recibidas}} * 100$ $\text{Órdenes de Producción} = \frac{239}{241} * 100$ $\text{Órdenes de Producción} = \mathbf{98,75\%}$ Del total de órdenes de producción que se recibió el 99,17% fueron entregadas a tiempo, únicamente el 0,83% no fueron entregadas a tiempo debido a la demora en la recepción del material y exceso de demanda en la producción.						
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA		FECHA: 27-02-2015				
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO		FECHA: 28-02-2015				


TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.			
 R & A AUDITORES CONSULTORES	AUDITORÍA DE GESTIÓN PROCESO DE PRODUCCIÓN		REF. EP 3 2/2
Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015			
Órdenes de Producción			
Mes	Órdenes de Producción Recibidas	Órdenes de Producción Entregadas a Tiempo	Observación
Enero	10	10	
Febrero	13	13	
Marzo	15	15	
Abril	23	23	
Mayo	20	20	
Junio	20	20	
Julio	22	21	Demora en la recepción de la materia prima
Agosto	18	18	
Septiembre	20	20	
Octubre	25	25	
Noviembre	30	29	Exceso de demanda
Diciembre	25	25	
	241	239	
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA			FECHA: 27-02-2015
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO			FECHA: 28-02-2015


 TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN PROCESO DE PRODUCCIÓN		REF. EP 4 1/2				
Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015						
PROCESO No. 4: Productividad del trabajo						
PROCEDIMIENTO No. 4: Revisar que las tarjetas de producción se encuentren completas.						
APLICACIÓN: <p>Se solicitó las tarjetas de producción del año 2014 para verificar que se encuentren producidas y terminadas; para esto se realizó una muestra aleatoria.</p> Resultados: <table border="1" style="width: 100%; margin-top: 10px;"> <tr> <td style="text-align: center;"># Tarjetas de Producción Completas</td> <td style="text-align: center;">26</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"># Tarjetas de Producción</td> <td style="text-align: center;">30</td> </tr> </table>	# Tarjetas de Producción Completas	26	# Tarjetas de Producción	30	HALLAZGO <p>Aplicados los procedimientos de Auditoría se evidenció que las tarjetas de producción se encuentran incompletas.</p>	
# Tarjetas de Producción Completas	26					
# Tarjetas de Producción	30					
INDICADOR: Productividad del Trabajo						
$Productividad\ del\ Trabajo = \frac{\# Tarjetas\ de\ Producción\ Completas}{\# Tarjetas\ de\ Producción} * 100$ $Productividad\ del\ Trabajo = \frac{26}{30} * 100$ $Productividad\ del\ Trabajo = 86,67\%$						
<p>Del total de las tarjetas de producción el 86,67% fueron completas mientras que el 13,33% fueron incompletas por falta de binchas, ausencia del personal, falta de cuellos, y daño en la máquina recta.</p>						
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA		FECHA: 02-03-2015				
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO		FECHA: 03-03-2015				

 TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN PROCESO DE PRODUCCIÓN			
			REF. EP 4 2/2
Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015			
Productividad del Trabajo			
No.	# de Orden de Producción	Tarjetas Producción Completas	Observación
1	5510	X	
2	5521	X	
3	5545	X	
4	5556	X	
5	5567	X	
6	5574	X	
7	5581	X	
8	5620	X	
9	5632	X	
10	5645	-	Falta de cuellos
11	5651	X	
12	5666	X	
13	5679	X	
14	5685	X	
15	5699	X	
16	5721	-	Ausencia del Personal
17	5736	X	
18	5749	X	
19	5751	X	
20	5769	X	
21	5777	X	
22	5787	X	
23	5799	-	Daño en la máquina recta
24	5830	X	
25	5845	-	Falta de Binchas
26	5851	X	
27	5866	X	
28	5878	X	
29	5881	X	
30	5890	X	
		26	
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA			FECHA: 02-03-2015
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO			FECHA: 03-03-2015

 <p style="text-align: center;">TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.</p> <p style="text-align: center;">AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p style="text-align: center;">HOJA DE HALLAZGO</p> <p style="text-align: center;">PROCESO DE PRODUCCIÓN</p> <p style="text-align: center;">Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015</p>		<p>REF. HA E 4</p>
HALLAZGO NO. 1		REF. P/T: EP 4 ½
PROCESO: PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO		
CONDICIÓN	Durante el año 2014 se evidenció que del total de las tarjetas de producción el 13,33% no se encuentran completas.	
CRITERIO	Por buena práctica empresarial, las órdenes de trabajo deben estar producidas y terminadas en el tiempo establecido, para evitar contratiempos dentro del proceso de producción.	
CAUSA	Esta situación se presenta por la falta de supervisión por parte del Jefe de Producción y falta de mantenimiento de la maquinaria.	
EFFECTO	Esta situación ocasionó que la confección de las prendas de vestir se retrase en un 5% y no sean atendidas las órdenes de pedido de los clientes en el tiempo establecido.	
<p>CONCLUSIONES:</p> <p>Se evidenció que del total de las tarjetas de producción el 13,33% no se encuentran completas por falta de supervisión por parte del Jefe de Producción y falta de mantenimiento de la maquinaria lo que ocasionó que la confección de las prendas de vestir se retrase en un 5% y no sean atendidas las órdenes de pedido de los clientes en el tiempo establecido.</p> <p>RECOMENDACIONES:</p> <p>Al Jefe de Producción:</p> <p>4.- Verificará que exista la materia prima e insumos necesarios para el cumplimiento de las tarjetas de producción.</p> <p>5.- Supervisará que las órdenes de trabajo se encuentren producidas y terminadas.</p>		
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA		FECHA: 02-03-2015
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO		FECHA: 03-03-2015

 TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN PROCESO DE PRODUCCIÓN		REF. EP 5 1/2			
Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015					
PROCESO No. 5: Mantenimiento de la Maquinaria					
PROCEDIMIENTO No. 5: Verificar que se realice el mantenimiento de la maquinaria.					
APLICACIÓN: <p>Se solicito las fichas de mantenimiento de cada una de las máquinas para realizar la respectiva verificación del año 2014.</p> Resultados: <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>Daños ocasionados por falta de mantenimiento</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>Daños ocasionados</td> <td>15</td> </tr> </table>	Daños ocasionados por falta de mantenimiento	7	Daños ocasionados	15	HALLAZGO Aplicados los procedimientos de Auditoría se evidenció que no se realiza mantenimiento de la maquinaria.
Daños ocasionados por falta de mantenimiento	7				
Daños ocasionados	15				
INDICADOR: Mantenimiento de la Maquinaria Mantenimiento de la Maquinaria $= \frac{\text{Daños ocasionados por falta de mantenimiento}}{\text{Daños ocasionados}} * 100$ Mantenimiento de la Maquinaria = $\frac{7}{15} * 100$ Mantenimiento de la Maquinaria = 46,67% Del total de los daños ocasionados el 46,67% son ocasionados por falta de mantenimiento. No se realiza mantenimiento en la fecha establecida en cada una de las fichas de cada máquina.					
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA		FECHA: 03-03-2015			
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO		FECHA: 04-03-2015			

TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.		
 R & A AUDITORES CONSULTORES	AUDITORÍA DE GESTIÓN PROCESO DE PRODUCCIÓN	REF. EP 5 2/2
Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015		
Mantenimiento de la Maquinaria		
Mes	Daños Ocasionados	Daños ocasionados por falta de mantenimiento
Enero	-	-
Febrero	1	-
Marzo	2	1
Abril	-	-
Mayo	1	-
Junio	-	-
Julio	3	1
Agosto	2	2
Septiembre	-	-
Octubre	2	1
Noviembre	3	1
Diciembre	1	1
	15	7
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA		FECHA: 03-03-2015
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO		FECHA: 04-03-2015

 <p style="text-align: center;">TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.</p> <p style="text-align: center;">AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p style="text-align: center;">HOJA DE HALLAZGO</p> <p style="text-align: center;">PROCESO DE PRODUCCIÓN</p> <p style="text-align: center;">Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015</p>		REF. HA E 5
HALLAZGO NO. 2		REF. P/T: EP 5 ½
PROCESO: MANTENIMIENTO DE LA MAQUINARIA		
CONDICIÓN	Durante el año 2014 se evidenció que el 46,67% de daños de la maquinaria fueron ocasionados por la falta de mantenimiento.	
CRITERIO	Por buena práctica empresarial, se debería hacer mantenimiento a la maquinaria por técnicos capacitados en el tema en el tiempo que requiera cada una de las máquinas tanto de tejido, tinturado y confección.	
CAUSA	Esta situación se presenta por la falta de preocupación por parte del Jefe de Producción y por el exceso de demanda en la producción.	
EFEECTO	Esta situación ocasionó que se paralice todo el proceso de producción generando una pérdida de 5 días laborables, costos de reparación y retrasos en las entregas de los pedidos a clientes.	
<p>CONCLUSIONES:</p> <p>Durante el 2014 el 46,67% de daños de la maquinaria fueron ocasionados por la falta de mantenimiento, lo que originó que se paralice todo el proceso de producción generando una pérdida de 5 días laborables, costos de reparación y retrasos en las entregas de los pedidos a clientes.</p> <p>RECOMENDACIONES:</p> <p>Al Jefe de Producción:</p> <p>6.- Verificará las fechas que se encuentran en las fichas de cada una de las máquinas para que se realice el respectivo mantenimiento.</p>		
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA		FECHA: 03-03-2015
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO		FECHA: 04-03-2015

5.3.3 Programa de Auditoría para el Proceso de Venta de Producto Terminado

<p style="text-align: center;">TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.</p> <p style="text-align: center;">AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p style="text-align: center;">PROGRAMA DE EJECUCIÓN DE AUDITORÍA</p> <p style="text-align: center;">PROCESO DE VENTA DE PRODUCTO TERMINADO</p> <p style="text-align: center;">Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015</p>					
N°	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF. P/T	REALIZADO POR	FECHA	OBSERVACIONES
Venta de Producto Terminado					
1	Entregas rechazadas por parte del cliente				
	Programa de Auditoría: Verificar que las entregas de pedidos hayan sido generadas sin problemas.	EVPT 1	E.R.	04-03-2015	
2	Cumplimiento en la entrega de pedidos				
	Programa de Auditoría: Revisar que los pedidos hayan sido despachados a tiempo.	EVPT 2	E.R.	05-03-2015	
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA				FECHA: 04-03-2015	
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO				FECHA: 05-03-2015	

<p style="text-align: center;">TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.</p> <p style="text-align: center;">AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p style="text-align: center;">PROGRAMA DE EJECUCIÓN DE AUDITORÍA</p> <p style="text-align: center;">PROCESO DE VENTA DE PRODUCTO TERMINADO</p> <p style="text-align: center;">Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015</p>					
N°	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF. P/T	REALIZADO POR	FECHA	OBSERVACIONES
Venta de Producto Terminado					
3	Facturas sin Problemas				
	Programa de Auditoría: Analizar el número de errores que se encuentren en las facturas emitidas.	EVPT 3	E.R.	06-03-2015	
4	Nivel de utilización de los camiones para despachos				
	Programa de Auditoría: Verificar la capacidad real de los camiones respecto a su capacidad instalada en volumen.	EVPT 4	E.R.	09-03-2015	
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA				FECHA: 04-03-2015	
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO				FECHA: 05-03-2015	



R & A
AUDITORES
CONSULTORES

**REF.
EVPT 2/3**


<p style="text-align: center;">TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.</p> <p style="text-align: center;">AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p style="text-align: center;">PROGRAMA DE EJECUCIÓN DE AUDITORÍA</p> <p style="text-align: center;">PROCESO DE VENTA DE PRODUCTO TERMINADO</p> <p style="text-align: center;">Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015</p>					
N°	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF. P/T	REALIZADO POR	FECHA	OBSERVACIONES
Venta de Producto Terminado					
5	Facturas sin Guías de Remisión				
	Programa de Auditoría: Verificar que cada una de las facturas emitidas se encuentren con la respectiva guía de remisión.	EVPT 5	E.R.	10-03-2015	
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA				FECHA: 04-03-2015	
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO				FECHA: 05-03-2015	





R & A
AUDITORES
CONSULTORES


**REF.
EVPT 3/3**


5.3.3.1 Ejecución del Trabajo

 TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN PROCESO DE VENTA PRODUCTO TERMINADO		REF. EVPT 1 2/2				
Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015						
PROCESO No. 1: Entregas rechazadas por parte del cliente						
PROCEDIMIENTO No. 1: Verificar que las entregas de pedidos hayan sido generadas sin problemas.						
APLICACIÓN: Seleccionar una muestra aleatoria de los últimos seis meses del año 2014 de las órdenes de pedido y verificar que hayan sido recibidas perfectamente por parte del cliente. Resultados: <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;"># Entregas rechazadas</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Total de órdenes de pedido recibidos</td> <td style="text-align: center;">20</td> </tr> </table>	# Entregas rechazadas	3	Total de órdenes de pedido recibidos	20	HALLAZGO Aplicados los procedimientos de Auditoría se evidenció que existen entregas rechazadas.	
# Entregas rechazadas	3					
Total de órdenes de pedido recibidos	20					
INDICADOR: Entregas rechazadas por parte del cliente $\text{Entregas rechazadas} = \frac{\# \text{ Entregas rechazadas}}{\text{Total de órdenes de pedido recibidos}} * 100$ $\text{Entregas rechazadas} = \frac{3}{20} * 100$ $\text{Entregas rechazadas} = 15,00\%$ Del total de las órdenes de pedido seleccionadas el 15% fueron rechazadas por diferentes motivos: por diferente confección, tejido y talla; mientras que el 85% son entregas perfectamente recibidas por parte de los clientes.						
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA		FECHA: 04-03-2015				
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO		FECHA: 05-03-2015				


 TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN PROCESO DE VENTA PRODUCTO TERMINADO						
						REF. EVPT 1 2/2
Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015						
Entregas rechazadas por parte del cliente						
No.	Cliente	Entregas Rechazadas				Sin problemas
		Confección	Color	Tela	Talla	
1	ETAFASHION S.A.					X
2	SRA. NORMA TIXILIMA				X	
3	SUPERDEPORTE S.A. (Marathon)					X
4	RM S.A.					X
5	ETAFASHION S.A.					X
6	GERARDO ORTIZ E HIJOS CÍA. LTDA.	X				
7	SR. GONZALO GUSQUI					X
8	LESASPORT					X
9	SRA. ALEJANDRA FIGUEROA					X
10	DE PRATI					X
11	SRA. MONICA RODRIGUEZ					X
12	SR. MAURICIO DÁVILA			X		
13	ETAFASHION S.A.					X
14	RM S.A.					X
15	DISTRIBUIDORA LOURDES					X
16	SUPERDEPORTE S.A. (Marathon)					X
17	SR. POLO BELTRÁN					X
18	GERARDO ORTIZ E HIJOS CÍA. LTDA					X
19	SRA. NORMA TIXILIMA					X
20	SRA. ANDREA ENCARNACIÓN					X
		1	0	1	1	17
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA				FECHA: 04-03-2015		
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO				FECHA: 05-03-2015		


 TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN PROCESO DE VENTA PRODUCTO TERMINADO			REF. EVPT 1 2/2
Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015			
RECLAMOS CLIENTES			
No.	CLIENTE	OBSERVACIÓN	
1	Sra. Norma Tixilima	5% de descuento del valor de la factura de venta, por diferentes medidas de las tallas presentadas en la muestra.	
2	Sr. Mauricio Dávila	Pérdida del cliente por entregar diferente tejido de la tela en uniformes.	
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA			FECHA: 04-03-2015
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO			FECHA: 05-03-2015


 <p style="text-align: center;">TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.</p> <p style="text-align: center;">AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p style="text-align: center;">HOJA DE HALLAZGO</p> <p style="text-align: center;">PROCESO DE VENTA DE PRODUCTO TERMINADO</p> <p style="text-align: center;">Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015</p>		<p>REF. HA E 6</p>
HALLAZGO NO. 1		REF. P/T: EVPT 1 1/2
PROCESO: ENTREGAS RECHAZADAS POR PARTE DEL CLIENTE		
CONDICIÓN	Del total de las órdenes de pedido revisadas de los últimos seis meses del año 2014, se evidenció que el 15% de las entregas fueron rechazadas por parte de los clientes, por distintos motivos: diferente tejido, confección y talla.	
CRITERIO	Por política de servicio al cliente y calidad del producto, la compañía debería asegurarse que los pedidos despachados se encuentren con todas las especificaciones que haya solicitado el cliente.	
CAUSA	Esta situación se presenta debido a la falta de verificación por parte del Jefe de Comercialización al momento de despachar los pedidos.	
EFEECTO	Esta situación ocasionó la pérdida de un cliente lo que generó la devolución de la mercadería entregada. Asimismo, originó el 5% de descuento en las facturas de venta por entregas despachadas erróneamente.	
CONCLUSIONES:		
Se evidenció que existe un 15% de entregas rechazadas por parte de los clientes debido a la falta de verificación del Jefe de Comercialización al momento de despachar los pedidos, ocasionando la pérdida de un cliente lo que generó la devolución de la mercadería entregada. Asimismo, originó el 5% de descuento en las facturas de venta por entregas despachadas erróneamente.		
RECOMENDACIONES:		
Al Jefe de Comercialización:		
7.- Verificará que las entregas de producto terminado se encuentren con todas las especificaciones exactas de la orden de pedido que el cliente requiera.		
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA		FECHA: 04-03-2015
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO		FECHA: 05-03-2015


TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.					
 R & A AUDITORES CONSULTORES	AUDITORÍA DE GESTIÓN PROCESO DE VENTA PRODUCTO TERMINADO				
<div style="border: 2px solid black; padding: 5px; display: inline-block; color: red; font-weight: bold;"> REF. EVPT 2 1/2 </div>					
Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015					
PROCESO No. 2: Cumplimiento en la entrega de pedidos					
PROCEDIMIENTO No. 2: Revisar que los pedidos hayan sido despachados a tiempo.					
APLICACIÓN: Se solicitó las órdenes de pedido con las respectivas guías de remisión, para verificar que se haya entregado a tiempo. Se realizó una muestra aleatoria de los seis últimos meses del año 2014. Resultados: <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;"># Pedidos entregados a tiempo</td> <td style="text-align: center;">28</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Total de pedidos despachados</td> <td style="text-align: center;">30</td> </tr> </tbody> </table>	# Pedidos entregados a tiempo	28	Total de pedidos despachados	30	HALLAZGO Aplicados los procedimientos de Auditoría no se evidencia hallazgos dignos de comentar.
# Pedidos entregados a tiempo	28				
Total de pedidos despachados	30				
INDICADOR: Cumplimiento en la entrega de pedidos <i>Cumplimiento en la entrega de pedidos</i> $= \frac{\# \text{ Pedidos entregados a tiempo}}{\text{Total de pedidos despachados}} * 100$ <i>Cumplimiento en la entrega de pedidos</i> = $\frac{28}{30} * 100$ <i>Cumplimiento en la entrega de pedidos</i> = 93,33% Del total de pedidos despachados el 93,33% fueron entregados a tiempo, únicamente el 6,67% fueron entregados con retraso por exceso demanda y daño en una máquina de confección.					
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA	FECHA: 05-03-2015				
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO	FECHA: 06-03-2015				


 TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN PROCESO DE VENTA PRODUCTO TERMINADO						
						REF. EVPT 2 2/2
Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015						
Cumplimiento en la entrega de pedidos						
No.	Fecha de entrega de Orden Pedido	Fecha de entrega de Guía Remisión	Cliente	Demora en el despacho	Entregadas a tiempo	Observación
1	02-Julio-2014	02-Julio-2014	DE PRATI		X	
2	11-Julio-2014	11-Julio-2014	SRA. NORMA TIXILIMA		X	
3	15-Julio-2014	15-Julio-2014	SUPERDEPORTE S.A. (Marathon)		X	
4	23-Julio-2014	23-Julio-2014	SRA. MONICA RODRIGUEZ		X	
5	31-Julio-2014	31-Julio-2014	SRA. ANDREA ENCARNACIÓN		X	
6	04-Agosto-14	04-Agosto-14	ETAFASHION S.A.		X	
7	12-Agosto-14	12-Agosto-14	SRA. NORMA TIXILIMA		X	
8	21-Agosto-14	21-Agosto-14	GERARDO ORTIZ E HIJOS CÍA. LTDA		X	
9	26-Agosto-14	26-Agosto-14	ETAFASHION S.A.		X	
10	29-Agosto-14	29-Agosto-14	RM S.A.		X	
11	05-Sept-14	05-Sept-14	GERARDO ORTIZ E HIJOS CÍA. LTDA		X	
12	11-Sept-14	11-Sept-14	SR. MAURICIO DÁVILA		X	
13	15-Sept-14	15-Sept-14	ETAFASHION S.A.		X	
14	25-Sept-14	25-Sept-14	SR. GONZALO GUSQUI		X	
15	30-Sept-14	30-Sept-14	RM S.A.		X	
16	06-Octub-14	06-Octub-14	SUPERDEPORTE S.A. (Marathon)		X	
17	17-Octub-14	17-Octub-14	SR. POLO BELTRÁN		X	
18	24-Octub-14	24-Octub-14	DE PRATI		X	
19	27-Octub-14	27-Octub-14	SRA. ANDREA ENCARNACIÓN		X	
20	31-Octub-14	31-Octub-14	DISTRIBUIDORA LOURDES		X	
21	07-Novie-14	07-Novie-14	LESASPORT		X	
22	12-Novie-14	12-Novie-14	SUPERDEPORTE S.A. (Marathon)		X	
23	17-Novie-14	18-Novie-14	SR. MAURICIO DÁVILA	X		Exceso demanda
24	21-Novie-14	21-Novie-14	ETAFASHION S.A.		X	
25	28-Novie-14	28-Novie-14	GERARDO ORTIZ E HIJOS CÍA. LTDA.		X	
26	01-Diciem-14	01-Diciem-14	RM S.A.		X	
27	09-Diciem-14	12-Diciem-14	SRA. ALEJANDRA FIGUEROA	X		Daño en maquina
28	16-Diciem-14	16-Diciem-14	GERARDO ORTIZ E HIJOS CÍA. LTDA.		X	
29	19-Diciem-14	19-Diciem-14	SUPERDEPORTE S.A. (Marathon)		X	
30	22-Diciem-14	22-Diciem-14	ETAFASHION S.A.		X	
				2	28	
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA				FECHA: 05-03-2015		
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO				FECHA: 06-03-2015		


 TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA. R & A AUDITORES CONSULTORES		AUDITORÍA DE GESTIÓN PROCESO DE VENTA PRODUCTO TERMINADO		REF. EVPT 3 1/2				
Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015								
PROCESO No. 3: Facturas sin Problemas								
PROCEDIMIENTO No. 3: Analizar el número de errores que se encuentren en las facturas emitidas.								
APLICACIÓN:			HALLAZGO					
<p>Se solicitó al Jefe de Comercialización las facturas emitidas que certifiquen la venta del producto terminado, verificando si las facturas tuvieron inconvenientes al ser entregadas.</p> <p>Se realizó una muestra aleatoria de los tres últimos meses del año 2014.</p> <p>Resultados:</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;"># Facturas emitidas sin problemas</td> <td style="text-align: center;">25</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Total de facturas emitidas</td> <td style="text-align: center;">25</td> </tr> </table>			# Facturas emitidas sin problemas	25	Total de facturas emitidas	25	<p>Aplicados los procedimientos de Auditoría no se evidencia hallazgos dignos de comentar.</p>	
# Facturas emitidas sin problemas	25							
Total de facturas emitidas	25							
INDICADOR: Facturas sin Problemas								
$Facturas\ sin\ problemas = \frac{\# Facturas\ emitidas\ sin\ problemas}{Total\ de\ facturas\ emitidas} * 100$ $Facturas\ sin\ problemas = \frac{25}{25} * 100$ $Facturas\ sin\ problemas = 100,00\%$								
<p>El 100% de las facturas que fueron emitidas a sus clientes durante los tres últimos meses del año 2014, fueron entregadas sin ningún inconveniente.</p>								
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA			FECHA: 06-03-2015					
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO			FECHA: 09-03-2015					


 TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN PROCESO DE VENTA PRODUCTO TERMINADO					
					REF. EVPT 3 2/2
Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015					
Facturas sin Problemas					
No.	Fecha	Cliente	Entrega de facturas a clientes		Observaciones
			Con problemas	Sin problemas	
1	01-Oct-14	SR. MAURICIO DÁVILA		X	Fact. sin problema
2	06-Oct-14	SUPERDEPORTE S.A. (Marathon)		X	Fact. sin problema
3	15-Oct-14	ETAFASHION S.A.		X	Fact. sin problema
4	17-Oct-14	SR. POLO BELTRÁN		X	Fact. sin problema
5	20-Oct-14	ETAFASHION S.A.		X	Fact. sin problema
6	24-Oct-14	DE PRATI		X	Fact. sin problema
7	27-Oct-14	SRA. ANDREA ENCARNACIÓN		X	Fact. sin problema
8	31-Oct-14	GERARDO ORTIZ E HIJOS CÍA. LTDA		X	Fact. sin problema
9	05-Nov-14	RM S.A.		X	Fact. sin problema
10	07-Nov-14	LESASPORT		X	Fact. sin problema
11	10-Nov-14	GERARDO ORTIZ E HIJOS CÍA. LTDA		X	Fact. sin problema
12	13-Nov-14	SUPERDEPORTE S.A. (Marathon)		X	Fact. sin problema
13	17-Nov-14	SR. MAURICIO DÁVILA		X	Fact. sin problema
14	20-Nov-14	SR. GONZALO GUSQUI		X	Fact. sin problema
15	21-Nov-14	ETAFASHION S.A.		X	Fact. sin problema
16	25-Nov-14	SUPERDEPORTE S.A. (Marathon)		X	Fact. sin problema
17	27-Nov-14	SR. POLO BELTRÁN		X	Fact. sin problema
18	28-Nov-14	GERARDO ORTIZ E HIJOS CÍA. LTDA		X	Fact. sin problema
19	04-Dic-14	DISTRIBUIDORA LOURDES		X	Fact. sin problema
20	09-Dic-14	SRA. ALEJANDRA FIGUEROA		X	Fact. sin problema
21	12-Dic-14	LESASPORT		X	Fact. sin problema
22	15-Dic-14	ETAFASHION S.A.		X	Fact. sin problema
23	17-Dic-14	SR. MAURICIO DÁVILA		X	Fact. sin problema
24	19-Dic-14	SUPERDEPORTE S.A. (Marathon)		X	Fact. sin problema
25	23-Dic-14	GERARDO ORTIZ E HIJOS CÍA. LTDA.		X	Fact. sin problema
			0	25	
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA				FECHA: 06-03-2015	
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO				FECHA: 09-03-2015	

TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.					
 R & A AUDITORES CONSULTORES	AUDITORÍA DE GESTIÓN PROCESO DE VENTA PRODUCTO TERMINADO				
<div style="border: 2px solid black; padding: 5px; display: inline-block; color: red; font-weight: bold;">REF. EVPT 4 1/2</div>					
Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015					
PROCESO No. 4: Nivel de utilización de los camiones para despachos					
PROCEDIMIENTO No. 4: Verificar la capacidad real de los camiones respecto a su capacidad instalada en volumen.					
APLICACIÓN: Se solicito las guías de remisión de los tres últimos meses del año 2014 para verificar el número de cajas que fueron transportadas. Se realizó una muestra aleatoria. Resultados: <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">Capacidad real utilizada (#cajas)</td> <td style="text-align: center;">424</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Capacidad real camión (#cajas)</td> <td style="text-align: center;">450</td> </tr> </table>	Capacidad real utilizada (#cajas)	424	Capacidad real camión (#cajas)	450	HALLAZGO Aplicados los procedimientos de Auditoría no se evidencia hallazgos dignos de comentar.
Capacidad real utilizada (#cajas)	424				
Capacidad real camión (#cajas)	450				
INDICADOR: Nivel de utilización de los camiones para despachos <i>Nivel de utilización de camiones para despachos</i> $= \frac{\text{Capacidad real utilizada}}{\text{Capacidad real camión}} * 100$ <i>Nivel de utilización de camiones para despachos</i> = $\frac{424}{450} * 100$ <i>Nivel de utilización de camiones para despachos</i> = 94,22% El 94,22% es el nivel de utilización real del camión lo que significa que se aprovecha al máximo la capacidad del furgón.					
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA	FECHA: 09-03-2015				
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO	FECHA: 10-03-2015				

 TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN PROCESO DE VENTA PRODUCTO TERMINADO				
				REF. EVPT 4 2/2
Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015				
Nivel de utilización de los camiones para despachos				
No.	Fecha	No. Guía Remisión	Capacidad real camión (#cajas)	Capacidad real utilizada (#cajas)
1	06-Oct-14	4667	30	25
2	15-Oct-14	4670	30	29
3	20-Oct-14	4672	30	26
4	27-Oct-14	4675	30	30
5	31-Oct-14	4680	30	28
6	07-Nov-14	4684	30	30
7	13-Nov-14	4690	30	27
8	17-Nov-14	4793	30	30
9	21-Nov-14	4797	30	29
10	28-Nov-14	4806	30	30
11	09-Dic-14	4815	30	28
12	12-Dic-14	4820	30	27
13	17-Dic-14	4826	30	28
14	19-Dic-14	4830	30	30
15	23-Dic-14	4836	30	27
			450	424
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA			FECHA: 09-03-2015	
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO			FECHA: 10-03-2015	

 TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN PROCESO DE VENTA PRODUCTO TERMINADO		REF. EVPT 5 1/2				
Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015						
PROCESO No. 5: Facturas sin Guías de Remisión						
PROCEDIMIENTO No. 5: Verificar que cada una de las facturas emitidas se encuentren con la respectiva guía de remisión.						
APLICACIÓN:	HALLAZGO					
<p>Se verificó que por cada factura elaborada exista la correspondiente guía de remisión.</p> <p>Se realizó una muestra aleatoria de los meses de Julio, Agosto y Septiembre del año 2014.</p> <p>Resultados:</p> <table border="1" style="width: 100%; margin-left: 20px;"> <tr> <td style="text-align: center;"># Facturas sin guías de remisión</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Total facturas revisadas</td> <td style="text-align: center;">20</td> </tr> </table>	# Facturas sin guías de remisión	5	Total facturas revisadas	20	<p>Aplicados los procedimientos de Auditoría se evidenció que no se elaboran las guías de remisión.</p>	
# Facturas sin guías de remisión	5					
Total facturas revisadas	20					
INDICADOR: Facturas sin Guías de Remisión						
$Facturas\ sin\ guías\ de\ remisión = \frac{\# Facturas\ sin\ guías\ de\ remisión}{Total\ facturas\ revisadas} * 100$ $Facturas\ sin\ guías\ de\ remisión = \frac{5}{20} * 100$ $Facturas\ sin\ guías\ de\ remisión = 25,00\%$						
<p>Del total de las facturas revisadas el 25% no tienen elaborado la correspondiente guía de remisión.</p>						
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA		FECHA: 10-03-2015				
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO		FECHA: 11-03-2015				

 TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN PROCESO DE VENTA PRODUCTO TERMINADO			
			REF. EVPT 5 2/2
Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015			
Facturas sin Guías de Remisión			
No.	Fecha de Factura emitida	Guías de Remisión	
		Emitidas	No Emitidas
1	02-Julio-2014	X	
2	07-Julio-2014	X	
3	11-Julio-2014		X
4	15-Julio-2014	X	
5	18-Julio-2014	X	
6	23-Julio-2014		X
7	28-Julio-2014		X
8	31-Julio-2014	X	
9	06-Agosto-2014	X	
10	14-Agosto-2014	X	
11	18-Agosto-2014	X	
12	22-Agosto-2014		X
13	28-Agosto-2014	X	
14	04-Septiembre-2014	X	
15	10-Septiembre-2014	X	
16	15-Septiembre-2014	X	
17	18-Septiembre-2014	X	
18	23-Septiembre-2014		X
19	25-Septiembre-2014	X	
20	30-Septiembre-2014	X	
		15	5
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA		FECHA: 10-03-2015	
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO		FECHA: 11-03-2015	

 <p style="text-align: center;">TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.</p> <p style="text-align: center;">AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p style="text-align: center;">HOJA DE HALLAZGO</p> <p style="text-align: center;">PROCESO DE VENTA DE PRODUCTO TERMINADO</p> <p style="text-align: center;">Período: del 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015</p>		<p>REF. HA E 7</p>
HALLAZGO NO. 2		REF. P/T: EVPT 5 1/2
PROCESO: FACTURAS SIN GUÍAS DE REMISIÓN		
CONDICIÓN	Del total de las facturas revisadas se evidenció que el 25% no cuentan con la respectiva guía de remisión.	
CRITERIO	De acuerdo a lo establecido en el Reglamento de Comprobantes de Venta, Retención y Documentos Complementarios, artículo 27 establece: “Se entenderá que la guía de remisión acredita el origen lícito de la mercadería, cuando la información consignada en ella sea veraz, se refiera a documentos legítimos, válidos, y los datos expresados en la guía de remisión concuerden con la mercadería que efectivamente se traslade”. Además en el artículo 28, establece: “Están obligados a emitir guías de remisión toda sociedad, persona natural o sucesión indivisa que traslade mercadería...”.	
CAUSA	Falta de control por parte del Jefe de Comercialización de verificar que se emita la respectiva guía de remisión.	
EFFECTO	Esta situación originó la incautación de la mercadería dirigida a la ciudad de Quito, ocasionando demora en el despacho de la misma, hasta realizar los respectivos trámites.	
<p>CONCLUSIONES:</p> <p>Luego de haber analizado el proceso se concluyó que por la falta de control por parte del Jefe de Comercialización el 25% de las facturas revisadas no cuentan con la respectiva guía de remisión, lo que originó la incautación de la mercadería, ocasionando demora en el despacho de la misma, hasta realizar los respectivos trámites.</p> <p>RECOMENDACIONES:</p> <p>Al Jefe de Comercialización:</p> <p>8.- Controlará que se elabore la guía de remisión por cada factura de venta emitida.</p>		
ELABORADO POR: ESTEFANÍA RIVERA		FECHA: 10-03-2015
SUPERVISADO POR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO		FECHA: 11-03-2015

5.4 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Posterior a la aplicación de los procedimientos de Auditoría, se realizaron los papeles de trabajo y se determinaron los hallazgos correspondientes que serán determinantes para la toma de decisiones por parte del cliente.

El informe contendrá los aspectos positivos que se determinaron por medio de la verificación de los procesos, así como las deficiencias mediante un hallazgo, el mismo que permitirá emitir las recomendaciones correspondientes.

El borrador del informe de Auditoría se discutió y fue aceptado por las personas involucradas de tal manera que se corroboró la evidencia encontrada.

5.4.1 Informe de Auditoría

INFORME DE AUDITORÍA



**“AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA EMPRESA TEJIDOS Y
BORDADOS RUIZ ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.”**

Áreas Auditadas

**ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA
PRODUCCIÓN
VENTA DE PRODUCTO TERMINADO**

INFORME No.- 012-ER-2015

Período: 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015

ÍNDICE

CARTA DE PRESENTACIÓN

CAPÍTULO I: INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

Motivo del Examen.....	239
Objetivos del Examen.....	239
Alcance.....	240
Enfoque.....	240
Componentes Auditados.....	240
Indicadores Utilizados.....	241

CAPÍTULO II: INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

Antecedentes.....	245
Misión.....	246
Visión.....	246
Base Legal.....	246
Estructura Orgánica.....	247
Objetivos.....	251

CAPÍTULO III: RESULTADOS ESPECÍFICOS POR

COMPONENTES EXAMINADOS.....	252
------------------------------------	------------



CARTA DE PRESENTACIÓN

Atuntaqui, 16 de Marzo del 2015

Sr.

Patricio Ruiz Zumárraga

Gerente General de Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda.

Presente.-

Hemos realizado una Auditoría de Gestión a Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda., con la finalidad de evaluar la eficiencia y eficacia con que se desarrollan las actividades de las Áreas de Adquisición de Materia Prima, Producción y Venta de Producto Terminado, en el período comprendido entre el 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015.

El examen se efectuó bajo lineamientos de las Normas Internacionales de Auditoría aplicables en nuestro país, además se ejecutaron procedimientos de Auditoría que fueron considerados necesarios debido a la realidad de la empresa.

El informe que ustedes dispondrán se encuentra estructurado con comentarios, conclusiones y recomendaciones encaminados a mejorar la situación de la empresa, además contendrá los comentarios emitidos por los auditados en la lectura del borrador del informe.

Atentamente,

Estefanía Rivera

Jefe de Auditoría

R&A Auditores Consultores

CAPÍTULO I

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

1.1 MOTIVO DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión a los procesos de Adquisición de Materia Prima, Producción y Venta de Producto Terminado de Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda., se realizará con el motivo de evaluar la eficiencia y efectividad del logro de los objetivos pre-establecidos y eficacia y economía con que se manejan los recursos disponibles de la compañía.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Realizar una Auditoría de Gestión Integral de “Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda.”, con la finalidad de determinar la eficiencia, eficacia, economía, efectividad, ética y ecología de los procesos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Conocer de manera preliminar y específica la organización con la finalidad de planificar de manera adecuada el proceso de auditoría.
- Evaluar el Sistema de Control Interno, con la finalidad de determinar la eficiencia, eficacia y efectividad de los controles.
- Medir los riesgos de la empresa para determinar el alcance del trabajo de auditoría.

- Emitir un Informe que contenga conclusiones y recomendaciones para la mejora de los procesos.
- Evaluar el control interno dentro de la organización con el fin de evitar una mala utilización de fondos y recursos tanto materiales como económicos de la misma y del cumplimiento del proceso administrativo.
- Evaluar y formular recomendaciones dirigidas a mejorar el control interno y contribuir al fortalecimiento de la gestión organizacional y promover su eficiencia operativa y financiera.

1.3 ALCANCE

La Auditoría de Gestión aplicada a los procesos de Adquisición de Materia Prima, Producción y Venta de Producto Terminado de Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda., se realizará en el período comprendido entre el 01 de Octubre del 2014 al 31 de Marzo del 2015.

1.4 ENFOQUE

Esta Auditoría de Gestión concibió un enfoque dirigido a la eficiencia y eficacia con que la empresa emplea sus recursos y alcanza sus objetivos, en las áreas indicadas.

1.5 COMPONENTES AUDITADOS

La Auditoría abarcó todas las actividades ejecutadas en las Áreas de Adquisición de Materia Prima, Producción y Venta de Producto Terminado.

1.6 INDICADORES UTILIZADOS

Para la evaluación de las Áreas de Adquisición de Materia Prima, Producción y Venta de Producto Terminado se utilizaron indicadores que facilitaron medir el desempeño de las actividades de las áreas examinadas. El uso de los indicadores de Gestión contribuyó a la evaluación según se presenta a continuación.

INDICADORES – ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA

➤ COMPRAS INNECESARIAS

Compras Innecesarias

$$= \frac{\text{Compras realizadas sin verificación de stock}}{\text{Compras Totales}} * 100$$

➤ PROVEEDORES APROBADOS

$$\text{Proveedores Aprobados} = \frac{\# \text{ Proveedores Aprobados}}{\text{Total de Proveedores}} * 100$$

➤ CUMPLIMIENTO DE PROVEEDORES

Cumplimiento de Proveedores

$$= \frac{\# \text{ Pedidos recibidos a tiempo}}{\text{Total de pedidos de materia prima}} * 100$$

➤ **CALIDAD DE PEDIDOS GENERADOS**

Calidad de Pedidos Generados

$$= \frac{\# \text{ Compras generadas sin problema}}{\text{Total de compras de Materia Prima}} * 100$$

➤ **PERÍODO PROMEDIO DE PAGO A PROVEEDORES**

Período Promedio Pago Proveedores

$$= \frac{\text{Facturas Pagadas a tiempo}}{\text{Total de Facturas pagadas}} * 100$$

INDICADORES – PRODUCCIÓN

➤ **INNOVACIÓN**

$$\text{Innovación} = \frac{\# \text{ Diseños Aprobados}}{\# \text{ Diseños Elaborados}} * 100$$

➤ **CALIDAD DEL PRODUCTO**

$$\text{Calidad del Producto} = \frac{\text{Productos generados sin problemas}}{\text{Total de Pedidos}} * 100$$

➤ **ÓRDENES DE PRODUCCIÓN**

Órdenes de Producción

$$= \frac{\text{Total órdenes de producción entregadas}}{\text{Total órdenes de producción recibidas}} * 100$$

➤ **PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO**

$$\text{Productividad del Trabajo} = \frac{\# \text{ Tarjetas de Producción Completas}}{\# \text{ Tarjetas de Producción}} * 100$$

➤ **MANTENIMIENTO DE LA MAQUINARIA**

Mantenimiento de la Maquinaria

$$= \frac{\text{Daños ocasionados por falta de mantenimiento}}{\text{Daños ocasionados}} * 100$$

INDICADORES – VENTA DE PRODUCTO TERMINADO

➤ **ENTREGAS RECHAZADAS POR PARTE DEL CLIENTE**

$$\text{Entregas rechazadas} = \frac{\# \text{ Entregas rechazadas}}{\text{Total de órdenes de pedido recibidos}} * 100$$

➤ **CUMPLIMIENTO EN LA ENTREGA DE PEDIDOS**

Cumplimiento entrega de pedidos

$$= \frac{\# \text{ Pedidos entregados a tiempo}}{\text{Total de pedidos despachados}} * 100$$

➤ **FACTURAS SIN PROBLEMAS**

$$\text{Facturas sin problemas} = \frac{\# \text{ Facturas emitidas sin problemas}}{\text{Total de facturas emitidas}} * 100$$

➤ **NIVEL DE UTILIZACIÓN DE LOS CAMIONES PARA DESPACHOS**

Nivel de utilización de camiones para despachos

$$= \frac{\text{Capacidad real utilizada}}{\text{Capacidad real camión}} * 100$$

➤ **FACTURAS SIN GUÍAS DE REMISIÓN**

$$\text{Facturas sin guías de remisión} = \frac{\# \text{ Facturas sin guías de remisión}}{\text{Total facturas revisadas}} * 100$$

CAPÍTULO II

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

2.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La constitución de la Compañía Limitada denominada “Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda.”, de nacionalidad ecuatoriana, fue realizada mediante escritura pública número 5351.1, el día 17 de diciembre del 2008, ante el Doctor Oswaldo Mejía Espinosa, Notario Cuadragésimo del cantón Quito.

Mediante Resolución número 09.Q.I.J.000245, de fecha 22 de Enero del 2009, la Superintendencia de Compañías aprueba la Constitución de la Compañía Limitada Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda., y se inscribe en el Registro Mercantil del Cantón Antonio Ante, con fecha 4 de Febrero del 2009, con número 225, tomo 1.

El objeto social de la Compañía es el tejido y confección de toda clase de prendas de vestir, la comercialización y distribución al por mayor y menor en el mercado interno y externo de toda clase de prendas de vestir en tejido. Además, brinda asesoramiento técnico y profesional en todos los ámbitos referentes a la industria textil.

2.2 MISIÓN DE LA EMPRESA

Somos una empresa de producción y comercialización de una amplia gama de prendas de vestir para damas, caballeros y niños; que se logra a través de la transformación de materia prima de alta calidad en maquinara de tecnología europea; dentro de estrictos controles de calidad, para satisfacer las exigencias y expectativas de nuestros clientes; bajo los principios de puntualidad, honestidad, eficiencia en la gestión y solidaridad.

2.3 VISIÓN DE LA EMPRESA

Para el 2018, “Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda.”, logrará un sólido posicionamiento en las principales ciudades del Ecuador, ofertando su portafolio de productos con altos estándares de calidad, dentro de una filosofía de innovación y adaptabilidad a las exigencias de nuestros clientes, creciendo en la capacidad de producción y cobertura de mercado; con proyección a un crecimiento organizacional digno y solidario.

2.4 BASE LEGAL

Normativa Interna

- Contrataciones de Trabajadores
- Jornadas y Horas de Trabajo
- Descansos, Vacaciones y Permisos
- Prohibiciones de los Trabajadores
- Obligaciones de los Trabajadores
- Prohibiciones de Empleador

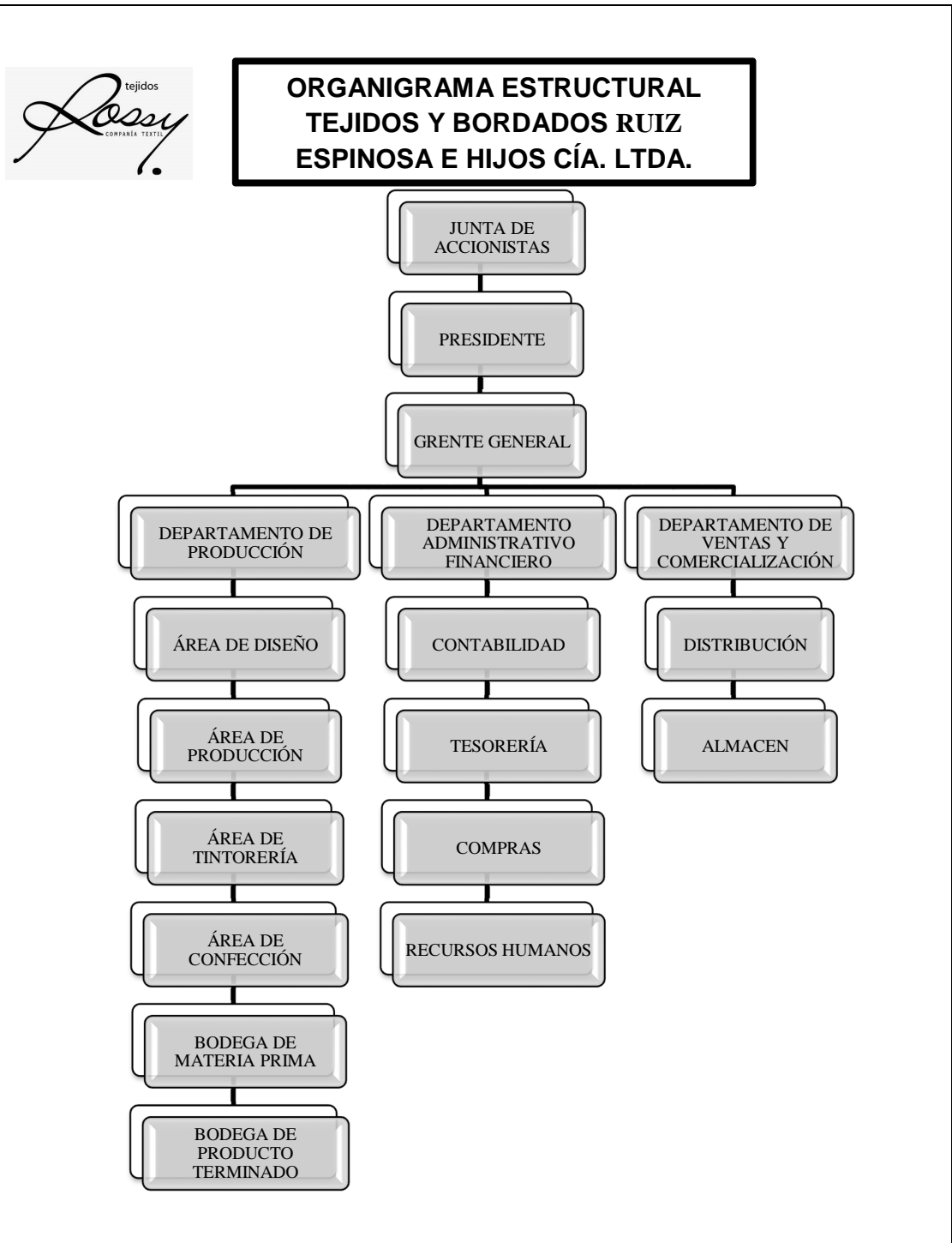
- Obligaciones del Empleador
- Sanciones
- Remuneraciones
- Disposiciones Generales de la Compañía

Normativa Externa

- Código de Producción
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
- Ley de Compañías
- Código de Trabajo
- Ley de Seguridad Social

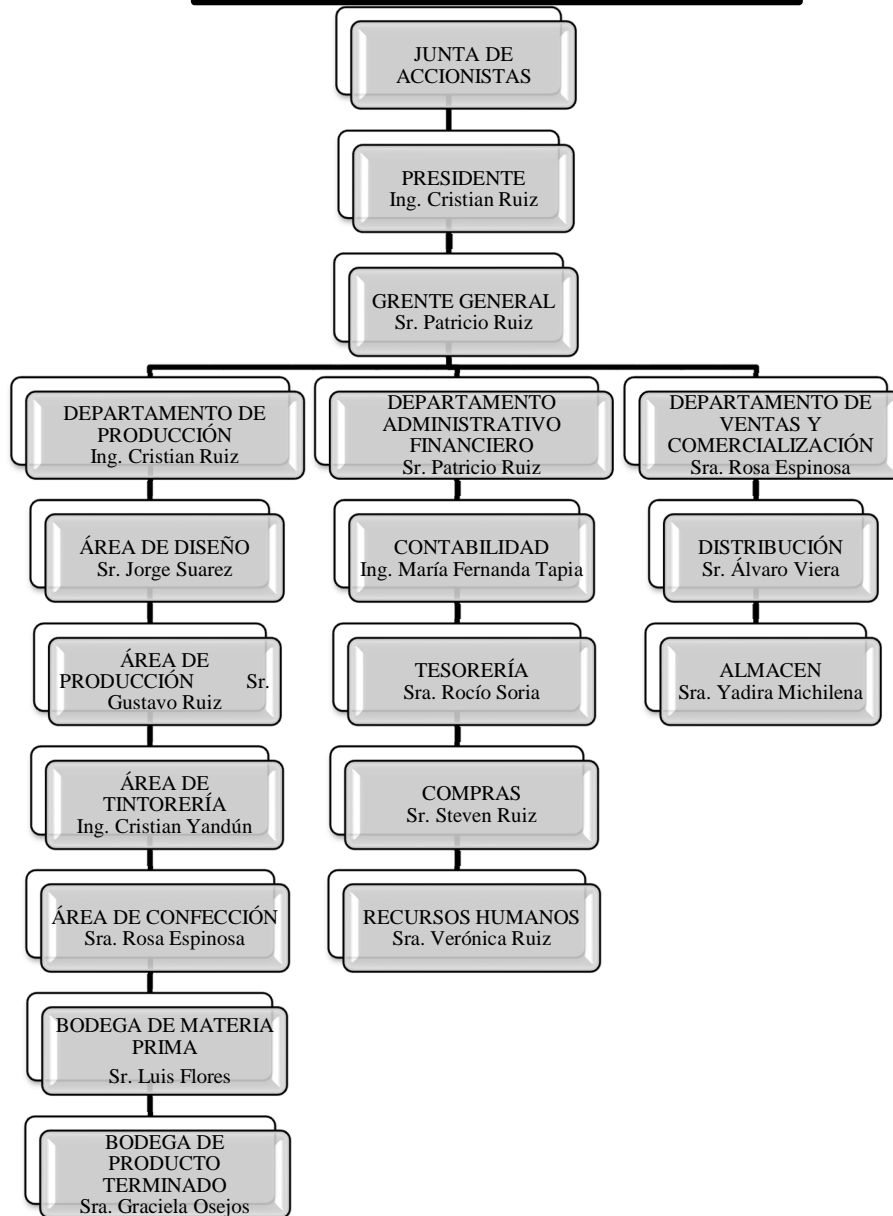
2.5 ESTRUCTURA ORGÁNICA

Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda., no cuenta con estructura orgánica, por lo que se realiza la siguiente propuesta:



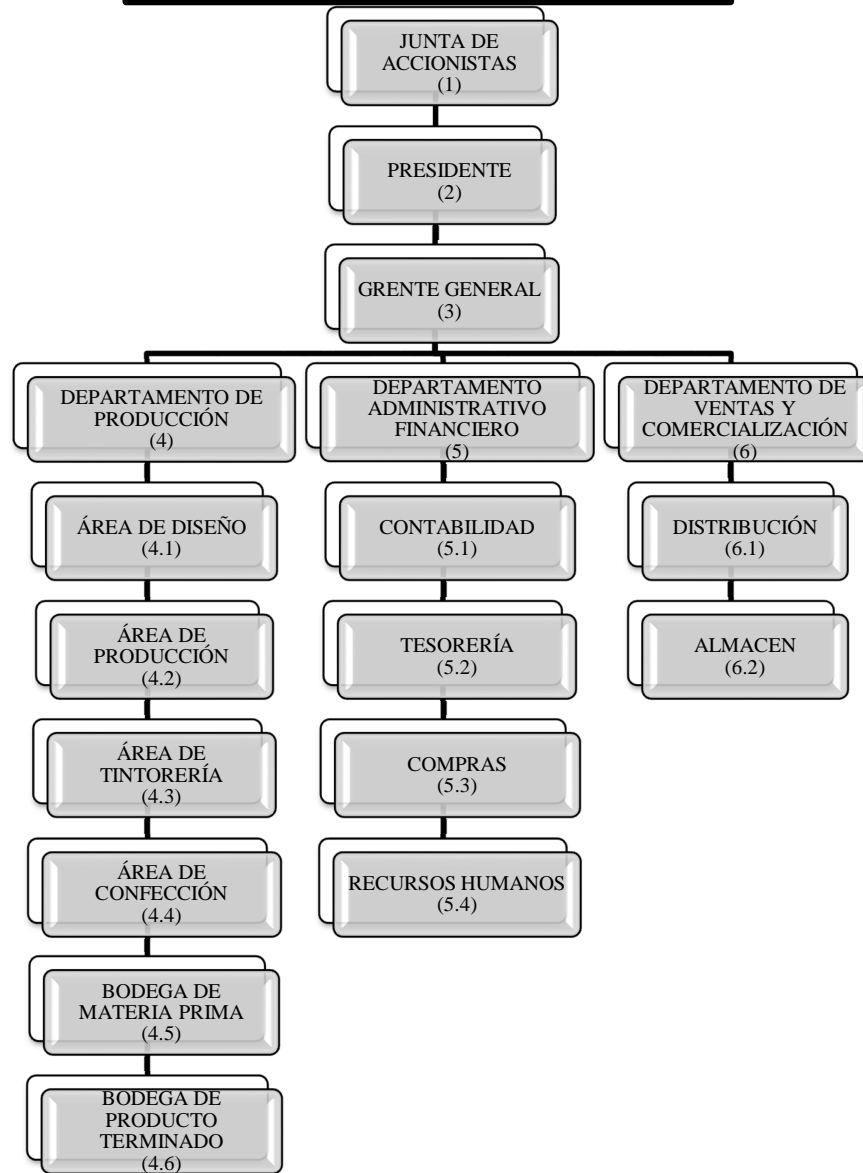


**ORGANIGRAMA PERSONAL
TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ
ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.**





**ORGANIGRAMA FUNCIONAL
TEJIDOS Y BORDADOS RUIZ
ESPINOSA E HIJOS CÍA. LTDA.**



2.6 OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda., no cuenta con objetivos empresariales por lo que se realiza la siguiente propuesta para evaluar las acciones, la eficacia y la productividad :

2.6.1 OBJETIVO GENERAL

Satisfacer las necesidades de sus clientes ofreciéndoles un producto de alta calidad acorde su gusto y exigencias, imponiendo moda y tendencia en sus líneas de productos.

2.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Mantener una constante innovación tecnológica acorde a la globalización y requerimientos del cliente.
- Ser versátil a los factores externos, haciendo frente a las evoluciones de la demanda.
- Optimizar siempre los recursos para así generar mayores utilidades y obtener solvencia y liquidez.
- Incrementar nuestro capital operacional abriendo mercados a nivel nacional.

CAPÍTULO III

RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTES EXAMINADOS

Fortalezas Encontradas: una vez aplicado los indicadores de gestión a las Áreas de Adquisición de Materia Prima, Producción y Venta de Producto Terminado de la empresa Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda., se obtuvieron las siguientes fortalezas:

- **Área de Adquisición de Materia Prima:** compras se realizan con verificación de stock, buen proceso de selección de proveedores.
- **Área de Producción:** innovación, calidad del producto, órdenes de producción entregadas a tiempo.
- **Área de Venta de Producto Terminado:** cumplimiento en la entrega de pedidos, facturas sin problemas, nivel de utilización de camiones para despachos óptima.

El examen realizado en la empresa Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda., se centro en las actividades que se desarrollan en las Áreas de Adquisición de Materia Prima, Producción y Venta de Producto Terminado.

Por el tipo de Auditoría que hemos realizado se presentan los resultados mediante un resumen de los hallazgos encontrados y recomendaciones que constan en el presente informe que a continuación se presenta:

ÁREA DE ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA

➤ CUMPLIMIENTO DE PROVEEDORES

Durante los últimos seis meses del año 2014, el 11,11% de los pedidos de materia prima no fueron entregados a tiempo por parte de los proveedores.

La recepción de materia prima será en el plazo establecido con el proveedor.

Esta situación se presentó debido a la falta de diligencia por parte del Jefe de Compras; de estar al pendiente de que todos los pedidos de materia prima sean recibidos en la fecha acordada con el proveedor.

Esta situación ocasionó que la producción se paralice en un 5% y no sean atendidas todas las órdenes de pedido de los clientes generando molestias en el mismo.

CONCLUSIONES:

Luego de haber analizado el proceso se concluyó que por la falta de diligencia por parte del Jefe de Compras, ocasionó que la producción se paralice en un 5% y no sean atendidas todas las órdenes de pedido de los clientes.

RECOMENDACIONES:

Al Jefe de Compras:

1.- Estará al pendiente de que todos los pedidos de materia prima sean entregados en la fecha acordada con el proveedor.

➤ CALIDAD DE PEDIDOS GENERADOS

Durante los últimos seis meses del año 2014, existe un 14,81% de pedidos de materia prima con problemas en saldos incorrectos en las facturas, pesos y títulos diferentes.

Por criterio común, la mercadería debe ser despachada acorde a lo expuesto en la factura y cumpliendo con los requerimientos de cantidades, pesos, color y título.

Por la falta de verificación por parte del Jefe de Compras de comprobar todas las características de la orden de pedido con la factura recibida por parte de los proveedores.

Esta situación ocasionó la pérdida de tiempo en la producción en un 5% generando desfases en el proceso de adquisición de materia prima.

CONCLUSIONES:

Durante los últimos seis meses del año 2014, el 14,81% de las compras de materia prima fueron registradas con problemas lo que ocasionó la pérdida de tiempo en la producción en un 5% generando desfases en el proceso de adquisición de materia prima.

RECOMENDACIONES:

Al Jefe de Compras:

2.- Verificará físicamente que la mercadería cumpla con lo solicitado en las órdenes de pedido y los saldos de las facturas sean correctos.

➤ **PERÍODO PROMEDIO DE PAGO A PROVEEDORES**

Durante el año 2014, el 23,53% de los pagos a proveedores no se realizaron dentro del plazo establecido.

Por política común el plazo de pago a proveedores debe cumplirse en la fecha acordada con cada uno de los proveedores.

Esta situación se presenta debido a la ineficiencia por parte del Jefe Administrativo que no comunica con anterioridad las facturas próximas a vencerse. Además, en ciertas ocasiones los clientes se tardan en cancelar sus cuentas.

Esta situación ocasionó que 2 de los proveedores no le otorguen crédito a la Compañía, solamente que genere sus pagos en efectivo. Este hecho afecta la reputación de la Compañía en el mercado.

CONCLUSIONES:

Durante el 2014, el 23,53% de los pagos a proveedores no se realizaron dentro del plazo establecido, debido a la ineficiencia por parte del Jefe Administrativo que no comunica con anterioridad las facturas próximas a vencerse, lo que ocasionó que 2 de los proveedores no le otorguen crédito a la Compañía solamente que genere sus pagos en efectivo.

RECOMENDACIONES:

Al Jefe Administrativo:

3.- Comunicará con anticipación al Gerente General las fechas de las facturas próximas de pago.

ÁREA DE PRODUCCIÓN

➤ PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO

Durante el año 2014 se evidenció que del total de las tarjetas de producción el 13,33% no se encuentran completas.

Por buena práctica empresarial, las órdenes de trabajo deben estar producidas y terminadas en el tiempo establecido, para evitar contratiempos dentro del proceso de producción.

Esta situación se presenta por la falta de supervisión por parte del Jefe de Producción y falta de mantenimiento de la maquinaria.

Esta situación ocasionó que la confección de las prendas de vestir se retrase en un 5% y no sean atendidas las órdenes de pedido de los clientes en el tiempo establecido.

CONCLUSIONES:

Se evidenció que del total de las tarjetas de producción el 13,33% no se encuentran completas por falta de supervisión por parte del Jefe de Producción y falta de mantenimiento de la maquinaria lo que ocasionó que la confección de las prendas de vestir se retrase en un 5% y no sean atendidas las órdenes de pedido de los clientes en el tiempo establecido.

RECOMENDACIONES:

Al Jefe de Producción:

4.- Verificará que exista la materia prima e insumos necesarios para el cumplimiento de las tarjetas de producción.

5.- Supervisará que las órdenes de trabajo se encuentren producidas y terminadas.

➤ **MANTENIMIENTO DE LA MAQUINARIA**

Durante el año 2014 se evidenció que el 46,67% de daños de la maquinaria fueron ocasionados por la falta de mantenimiento.

Por buena práctica empresarial, se debería hacer mantenimiento a la maquinaria por técnicos capacitados en el tema en el tiempo que requiera cada una de las máquinas tanto de tejido, tinturado y confección.

Esta situación se presenta por la falta de preocupación por parte del Jefe de Producción y por el exceso de demanda en la producción.

Esta situación ocasionó que se paralice todo el proceso de producción generando una pérdida de 5 días laborables, costos de reparación y retrasos en las entregas de los pedidos a clientes.

CONCLUSIONES:

Durante el 2014 el 46,67% de daños de la maquinaria fueron ocasionados por la falta de mantenimiento, lo que originó que se paralice todo el proceso de producción generando una pérdida de 5 días laborables, costos de reparación y retrasos en las entregas de los pedidos a clientes.

RECOMENDACIONES:

Al Jefe de Producción:

6.- Verificará las fechas que se encuentran en las fichas de cada una de las máquinas para que se realice el respectivo mantenimiento.

ÁREA DE VENTA DE PRODUCTO TERMINADO**➤ ENTREGAS RECHAZADAS POR PARTE DEL CLIENTE**

Del total de las órdenes de pedido revisadas de los últimos seis meses del año 2014, se evidenció que el 15% de las entregas fueron rechazadas por parte de los clientes, por distintos motivos: diferente tejido, confección y talla.

Por política de servicio al cliente y calidad del producto, la compañía debería asegurarse que los pedidos despachados se encuentren con todas las especificaciones que haya solicitado el cliente.

Esta situación se presenta debido a la falta de verificación por parte del Jefe de Comercialización al momento de despachar los pedidos.

Esta situación ocasionó la pérdida de un cliente lo que generó la devolución de la mercadería entregada. Asimismo, originó el 5% de descuento en las facturas de venta por entregas despachadas erróneamente.

CONCLUSIONES:

Se evidenció que existe un 15% de entregas rechazadas por parte de los clientes debido a la falta de verificación del Jefe de Comercialización al momento de despachar los pedidos, ocasionando la pérdida de un cliente lo que generó la devolución de la mercadería entregada. Asimismo, originó el 5% de descuento en las facturas de venta por entregas despachadas erróneamente.

RECOMENDACIONES:

Al Jefe de Comercialización:

7.- Verificará que las entregas de producto terminado se encuentren con todas las especificaciones exactas de la orden de pedido que el cliente requiera.

➤ FACTURAS SIN GUÍAS DE REMISIÓN

Del total de las facturas revisadas se evidenció que el 25% no cuentan con la respectiva guía de remisión.

De acuerdo a lo establecido en el Reglamento de Comprobantes de Venta, Retención y Documentos Complementarios, artículo 27 establece: “Se entenderá que la guía de remisión acredita el origen lícito de la mercadería, cuando la información consignada en ella sea veraz, se refiera a documentos legítimos, válidos, y los datos expresados en la guía de remisión concuerden con la mercadería que efectivamente se traslade”. Además en el artículo 28, establece: “Están obligados a emitir guías de remisión toda sociedad, persona natural o sucesión indivisa que traslade mercadería...”.

Falta de control por parte del Jefe de Comercialización de verificar que se emita la respectiva guía de remisión.

Esta situación originó la incautación de la mercadería dirigida a la ciudad de Quito, ocasionando demora en el despacho de la misma, hasta realizar los respectivos trámites.

CONCLUSIONES:

Luego de haber analizado el proceso se concluyó que por la falta de control por parte del Jefe de Comercialización el 25% de las facturas revisadas no cuentan con la respectiva guía de remisión, lo que originó la incautación de la mercadería, ocasionando demora en el despacho de la misma, hasta realizar los respectivos trámites.

RECOMENDACIONES:

Al Jefe de Comercialización:

8.- Controlará que se elabore la guía de remisión por cada factura de venta emitida.

Atentamente,
Estefanía Alexandra Rivera León
Auditor Externo
R&A AUDITORES CONSULTORES CIA. LTDA.

5.4.2 Seguimiento y Monitoreo

Después de haber discutido el borrador del informe de Auditoría y haberlo entregado a las autoridades respectivas, es imprescindible que los involucrados revisen las conclusiones presentadas del proceso auditado, quienes deberán aplicar las recomendaciones para mejorar los aspectos de eficiencia y eficacia.

Es importante mencionar que el trabajo de Auditoría es un proceso continuo; por lo que es necesario que los directivos en conjunto con el personal que labora en la empresa, pongan en práctica las recomendaciones emitidas en el presente informe pero sobre todo que se realice un seguimiento continuo.

A mediano plazo se recomienda realizar una Auditoría Externa con la finalidad de efectuar un seguimiento a las recomendaciones establecidas en este trabajo de Auditoría de Gestión a las Áreas de Adquisición de Materia Prima, Producción y Venta de Producto Terminado para comprobar el grado de cumplimiento de las medidas propuestas.

CAPÍTULO 6

CONCLUSIONES

- El propósito de ésta Auditoría de Gestión logró que la empresa Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda., pueda medir los distintos niveles de eficiencia, eficacia y economía de los procesos internos de las diferentes áreas auditadas para la mejora continua.
- Con el examen de auditoría desarrollado, la empresa Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda., pudo darse cuenta de las irregularidades y desviaciones de los procesos auditados que afectan al progreso de las operaciones de la compañía.
- En esta época de cambios incesantes, en donde la competencia y la globalización obliga al mundo empresarial a cambiar e innovar constantemente, toda empresa que desea perdurar deberá contar con herramientas actuales que permitan hacer frente a las exigencias modernas.
- Al culminar el análisis de los procesos de Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda., se puede determinar sus fortalezas y debilidades, verificando que lo trascendental en un sistema es dinamizar la gestión empresarial.
- Con el desarrollo de este trabajo cumplí con mis objetivos planteados debido, a que me permitió aplicar y actualizar todos los conocimientos adquiridos en la carrera universitaria.

RECOMENDACIONES

- Aplicar las recomendaciones expuestas en el informe final de auditoría, para que los procesos sean eficaces y eficientes en cada una de las áreas auditadas, con el fin de buscar la mejora continua, permitiéndole a la empresa estar en la vanguardia dentro del sector textil y satisfacer las necesidades de los clientes.
- Es necesario la elaboración e implementación de los manuales de procedimientos, políticas y reglamentos de Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda., para que contribuya al cumplimiento de los objetivos.
- Es importante y necesario que los directivos de Tejidos y Bordados Ruiz Espinosa e Hijos Cía. Ltda., realicen y una planificación estratégica que les permita reaccionar frente a los problemas del futuro y mejorar la competitividad para mantenerse y crecer en este mundo globalizado.
- Aplicar los indicadores de gestión como herramienta de apoyo para medir la eficiencia y eficacia de cada uno de los procesos para el cumplimiento de los objetivos.
- Incentivar y apoyar a los estudiantes de la comunidad politécnica la ejecución de auditorías a diferentes empresas del medio para cumplir con las expectativas de aprendizaje práctico.

BIBLIOGRAFÍA

Scribd. (20 de Mayo de 2013). Obtenido de Scribd:

<http://es.scribd.com/doc/142472798/PLANIFICACION-ESPECIFICA#scribd>

Arias, F. (2006). *Introducción a la Metodología Científica*. Episteme.

Badillo, J. (2007). *Guía de Auditoría de Gestión de la Calidad*. Quito.

Capriotti, P. (1999). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Ariel.

Cepeda, G. (1997). *Auditoría y Control Interno*. Mc Graw Hill.

Edward, N. (2007). *Auditoría Administrativa: gestión estratégica del cambio*. México: Jus.

Franklin, E. (2007). *Auditoría Administrativa: Gestión Estratégica del Cambio*. Pearson Prentice Hall.

Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Prentice Hall.

Hernández, C. (2007). *Análisis Administrativo, Técnicas y Métodos*. Universidad Estatal a Distancia.

Luna, Y. B. (2003). *Auditoría Integral, Normas y Procedimientos*. Ecoe.

Mantilla, S. (2003). *Control Interno: Informe Coso*. Ecoe.

Manuera, J. L. (2007). *Estrategias de Marketing*. Esic.

Rodríguez, J. (2002). *Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos*. Ecafsa.

Vásquez, V. (2002). *Organización Aplicada*. Gráficas Vásquez.

Williams, L. (1989). *Auditoría Administrativa, Evaluación de los Métodos y Eficiencia Administrativa*. México: Diana.