



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

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

**CARRERA: FINANZAS Y AUDITORÍA**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERA EN FINANZAS, CONTADORA PÚBLICA -  
AUDITORA**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE  
PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA CORPARIMPORT S.A,  
UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE  
PICHINCHA**

**AUTORA: JENIFER PAMELA MANCHAY CHASIPANTA.**

**DIRECTORA: DRA. EUGENIA CAMACHO**

**CODIRECTOR: DR. ALCÍVAR CARRILLO**

**SANGOLQUÍ MARZO DEL 2008**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por su protección y bendición, por la vida y el amor.

A la Escuela Politécnica del Ejército ESPE, que constituyó durante una importante etapa de mi vida mi segundo hogar; por haberme proporcionado una formación íntegra, tanto académica como ética, permitiéndome incorporarme como un profesional competente que contribuye de forma activa al crecimiento del país.

A la Dra. Eugenia Camacho, Directora de la presente tesis de grado, por guiarme con paciencia y objetividad, por su exigencia y responsabilidad; motivándome a ser constante y alcanzar la excelencia.

Al Dr. Alcívar Carrillo, Codirector, por su apoyo constante para la ejecución de este proyecto, por su comprensión e interés en todo momento, incentivándome a alcanzar esta meta tan anhelada.

A mi madre por ser la gestora de todos los logros de mi vida, por su amor profundo y fortaleza infinita, por ser mi ejemplo y mi más grande orgullo.

A mi padre por ser el promotor de mi educación, por su preocupación y cariño, por apoyarme en todo momento de mi vida.

A mi hermano querido, por su ayuda absoluta, su amor y compañía.

A mi familia materna, por que en su seno he encontrado permanentemente, comprensión, cariño y apoyo incondicional.

A mi mejor amigo y compañero de toda mi vida, por que siempre que necesité de él estuvo ahí, junto a mí.

Jenifer Pamela Manchay Chasipanta

## **DEDICATORIA**

A mis padres...

Por ser éste, el fruto de su esfuerzo y trabajo; por que de sus manos tuve todo en la vida para poder educarme, hasta formarme como la profesional que ahora se incorpora; extendiendo mi compromiso de continuar entregándoles satisfacciones, por que ustedes constituyen mi ejemplo y los pilares de mi vida.

Con amor Jenifer Pamela Manchay Chasipanta

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

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

**CARRERA: FINANZAS Y AUDITORÍA**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**JENIFER PAMELA MANCHAY CHASIPANTA**

### **DECLARO QUE:**

La tesis de grado titulada Auditoría de Gestión al Proceso de Producción de la Empresa Corparimport S.A, ubicada en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha; ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de esta tesis de grado

Quito, Marzo 17 de 2008

---

Jenifer Pamela Manchay Chasipanta

# **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

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

### **CARRERA: FINANZAS Y AUDITORÍA**

#### **AUTORIZACIÓN**

Yo, Jenifer Pamela Manchay Chasipanta autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo Auditoría de Gestión al Proceso de Producción de la Empresa Corparimport, ubicada en Quito, provincia de Pichincha; cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría

Quito, Marzo 17 de 2008

---

Jenifer Pamela Manchay Chasipanta

# **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

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

### **CARRERA: FINANZAS Y AUDITORÍA**

#### **CERTIFICADO**

DIRECTOR: DRA. EUGENIA CAMACHO

CODIRECTOR: DR. ALCÍVAR CARRILLO

#### **CERTIFICAN**

Que la tesis titulada Auditoría de Gestión al Proceso de Producción de la Empresa Corparimport, ubicada en Quito, provincia de Pichincha; ha sido dirigida y revisada periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas en la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a explicar los motivos para si recomendar o no recomendar su publicación, SI se recomienda su publicación

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

Autorizan a nombre del autor, señorita Jenifer Pamela Manchay Chasipanta para que se entregue al Dr. Alcívar Carrillo Coordinador de la Carrera de Finanzas y Auditoría.

Quito, Marzo 17 de 2008

---

Dra. Eugenia Camacho

**DIRECTOR**

---

Dr. Alcívar Carrillo

**CODIRECTOR**

# ÍNDICE DE CONTENIDO

## AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE CORPARIMPORT S.A

INTRODUCCIÓN.....	vii
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>1. ASPECTOS GENERALES.....</b>	<b>1</b>
1.1. Antecedentes.....	1
1.1.1. Base Legal de la empresa.....	2
1.1.1.1 Organismos de Control.....	8
1.1.2. Objetivos de la empresa.....	11
1.2. La Empresa.....	11
1.2.1. Reseña Histórica.....	14
1.2.2. Organigramas.....	18
1.2.2.1. Organigrama Estructural.....	19
1.2.2.2. Organigrama Funcional.....	20
1.2.2.3. Organigrama Personal.....	21
1.2.2.4. Organigrama por Procesos.....	22
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>2. ANÁLISIS SITUACIONAL.....</b>	<b>23</b>
2.1. Análisis Interno.....	23
2.1.1. Área de Producción.....	23
2.1.1.1 Coordinación de Pedidos.....	23
2.1.1.2 Diseño Gráfico.....	25
2.1.1.3 Planta de Producción.....	26
2.1.1.3.1 Marroquinería.....	27
2.1.1.3.2 Grabación.....	28
2.1.1.3.3 Sellado.....	28
2.2. Análisis Externo.....	29
2.2.1. Influencia Macroambientales.....	29
2.2.1.1. Incidencia del factor político.....	29

2.2.1.2. Incidencia del factor económico.....	31
2.2.1.3. Incidencia del factor legal.....	33
2.2.2. Influencias Microambientales.....	34
2.2.2.1. Competencia.....	34
2.2.2.2. Productos Sustitutos.....	42
2.2.2.3. Proveedores.....	45
2.2.2.4. Clientes.....	48

### **CAPÍTULO III**

<b>3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>62</b>
3.1. Misión.....	62
3.2. Visión.....	62
3.3. Objetivos.....	63
3.4. Políticas.....	63
3.5. Estrategias.....	64
3.6. Principios y Valores.....	68
3.6.1 Principios.....	68
3.6.2 Valores.....	69

### **CAPÍTULO IV**

<b>4. METODOLOGÍA PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....</b>	<b>70</b>
4.1. Metodología.....	70
4.2. Planeación.....	71
4.3. Planificación Preliminar.....	74
4.4. Técnicas de Recolección.....	76
4.4.1. Investigación Documental.....	76
4.4.2. Observación Directa.....	77
4.4.3. Entrevista.....	77
4.4.4. Cuestionarios.....	78
4.4.5. Cédulas y Gráficos.....	81
4.4.5.1 Cédulas.....	81
4.4.5.2 Gráficos.....	89
4.4.6. Acceso a redes informáticas.....	89

4.5. Papeles de Trabajo.....	89
4.5.1 Características de los papeles de trabajo.....	90
4.5.2 Archivo de los papeles de trabajo.....	91
4.5.3 Índices.....	92
4.5.4 Referenciación.....	92
4.5.5 Marcas de Auditoría.....	93
4.6. Evidencias.....	93
4.7. Tipos de Informe.....	94
4.7.1. Informe General.....	94
4.7.2. Informe Ejecutivo.....	97
4.7.3. Informe de Aspectos relevantes.....	98
4.8. Indicadores.....	99
4.8.1. Indicadores de gestión.....	101
4.8.2. Indicadores Financieros.....	104
4.9. Planificación Específica.....	106
4.10. Comunicación de Resultados. ....	107
4.10.1 Informe.....	108
4.10.2 Seguimiento de recomendaciones.....	110

## **CAPÍTULO V**

<b>5. AUDITORÍA DE GESTIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA CORPARIMPORT S.A.....</b>	<b>112</b>
5.1. PLANIFICACIÓN PRELIMINAR .....	112
5.1.1. Programa de Auditoría.....	126
5.2. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA.....	172
5.2.1. Programa de Auditoría.....	172
5.2.2. Técnicas y procedimientos de Auditoría.....	175
5.2.3. Papeles de Trabajo.....	175
5.2.4. Cédulas de Observaciones.....	274
5.3. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....	300
5.3.1. Supervisión del Trabajo de Auditoría.....	300
5.3.2. Informe de Auditoría.....	301
5.3.3. Seguimiento de Recomendaciones.....	320

5.4. Actuación del Auditor.....	320
5.5. Control de Auditoría.....	320
ANEXOS.....	321
<b>CAPÍTULO VI</b>	
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>327</b>
6.1. Conclusiones.....	327
6.2. Recomendaciones.....	329
GLOSARIO DE TÉRMINOS	332
BIBLIOGRAFÍA	335

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLAS</b>	<b>PÁG.</b>
Tabla No. 1 Ventas Totales Año 2004-2006.....	61
Tabla No. 2 Retención de Clientes Corparimport Año 2006.....	250

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADROS</b>	<b>PÁG.</b>
Cuadro No. 1 Clasificación de las Compañías de Comercio en el Ecuador.....	13
Cuadro No. 2 Resumen de la Competencia de la empresa Corparimport S.A.....	39
Cuadro No. 3 Cuadro Comparativo de Precios entre Competidores.....	41
Cuadro No. 4 Proveedores Locales de Corparimport.....	45
Cuadro No. 5 Banco de Guayaquil Ventas Año 2006.....	50
Cuadro No. 6 Pacificard Ventas año 2006.....	51
Cuadro No. 7 Coop. Padre Julián Año 2006.....	53
Cuadro No. 8 TV Cable Año 2006.....	55
Cuadro No. 9 Promologics Año 2006.....	56
Cuadro No. 10 Mayores Ventas por Clientes Año 2006.....	57
Cuadro No. 11 Equipo de Trabajo.....	72
Cuadro No. 12 Distribución de las Fases de Auditoría de Gestión.....	72
Cuadro No. 13 Equipos para la Auditoría de Gestión.....	73
Cuadro No. 14 Materiales para la Auditoría de Gestión.....	73
Cuadro No. 15 Ejemplos de Índices.....	92
Cuadro No. 16 Marcas de Auditoría.....	93
Cuadro No. 17 Indicadores de Gestión.....	103
Cuadro No. 18 Indicadores Financieros.....	105
Cuadro No. 19 Entrega Puntual de Pedidos.....	215
Cuadro No. 20 Entrega de Pedidos en días.....	216
Cuadro No. 21 Registro de información adecuada.....	217
Cuadro No. 22 Cumplimiento de las Especificaciones.....	218
Cuadro No. 23 Eficiencia en el Uso del Tiempo Pedidos de Agendas.....	232
Cuadro No. 24 Eficiencia en el Uso del Tiempo Pedidos Marroquinería.....	233
Cuadro No. 25 Eficiencia en el Uso del Tiempo Pedidos Sellados.....	234
Cuadro No. 26 Eficiencia en el Uso del Tiempo Total Pedidos.....	235
Cuadro No. 27 Pedidos Analizados Eficiencia en el Uso de Materia Prima.....	242
Cuadro No. 28 Uso Eficiente de Materia Prima.....	243
Cuadro No. 29 Requisiciones de Materiales Adicionales a las Programadas.....	245

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICOS</b>	<b>PÁG.</b>
Gráfico No. 1 Mayores Ventas por Cliente Año 2006.....	59
Gráfico No. 2 Ventas Por líneas de Productos Corparimport S.A.....	61
Gráfico No. 3 Entrega Puntual de Pedidos a los Clientes.....	215
Gráfico No. 4 Entrega de Pedidos Diferencia en Días.....	217
Gráfico No. 5 Registro de Información Adecuada en Pedidos.....	218
Gráfico No. 6 Eficiencia en el Uso del Tiempo Pedidos Agendas.....	233
Gráfico No. 7 Eficiencia en el Uso del Tiempo Pedidos Línea de Marroquinería....	233
Gráfico No. 8 Eficiencia en el Uso del Tiempo Pedidos Línea de Sellado.....	234
Gráfico No. 9 Uso Eficiente del Tiempo Muestra Total de Pedidos.....	235
Gráfico No. 10 Pedidos de las tres líneas analizados por Auditoría.....	243
Gráfico No. 11 Uso Eficiente de Materia Prima Muestra de Pedidos.....	244
Gráfico No. 12 Uso Eficiente de Materia Prima Pedidos Analizados.....	244
Gráfico No. 13 Solicitudes de Nuevas Requisiciones de Materiales.....	246
Gráfico No. 14 Variación de Horas Laborables Octubre 2006 a Octubre 2007.....	248
Gráfico No. 15 Variación de Horas Extras Octubre 2006 a Octubre 2007.....	248
Gráfico No.16 Calificación de Riesgo.....	270

## INTRODUCCIÓN

La importancia de la auditoría es reconocida desde los tiempos más remotos, el término auditor apareció a finales del siglo XVIII en Inglaterra; inicialmente la auditoría se orienta a cubrir la necesidad de dar fe sobre la confiabilidad de la información económica y financiera; sin embargo desde las últimas décadas con el desarrollo económico mundial, así como la tecnología de sistemas de información, es cada vez mayor la necesidad de evaluar la eficiencia y eficacia de las organizaciones y examinar lo adecuado de la información administrativa y operativa; razón por la cuál es difundida en la actualidad la “Auditoría de Gestión” que constituye un enfoque más desarrollado de la auditoría operacional, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en logro de las metas programadas y en el uso de los recursos para facilitar la toma de decisiones.

Formando parte del sector privado del país tenemos a la empresa Corparimport, la cual es una industria dedicada a la producción y comercialización de productos en las líneas de agendas de lujo, marroquinería, y plástico sellado; constituida como una Sociedad Anónima, cuyo capital esta dividido en acciones negociables.

La empresa surgió hace más de 30 años como un emprendimiento del Ing. Marco Tulio Terán Rosero, el cuál constituye un grupo corporativo formado de cuatro compañías con las que produce y comercializa sus productos.

A la muerte de su fundador, la empresa cae en una transición económica fuerte, producto del rompimiento de las relaciones comerciales con sus proveedores, razón por la cuál como estrategia de negocios para salir de la crisis; el Gerente posicionado Ing. Diego Terán decide adquirir la empresa Corparimport y liquidar a las cuatro compañías precursoras.

Corparimport entonces vuelve al mercado de agendas, logrando en los últimos 5 años, establecer sucursales en Quito, Guayaquil, Ambato, y Manta para dar mejor cobertura y atención a sus clientes.

La compañía está conformada de tres áreas principales: administrativa financiera, producción y ventas, un total de 69 trabajadores repartidos de la siguiente manera: 40

personas en el área de producción, en el área de administración y ventas 16 en Quito, 8 en Guayaquil, 4 en Manta, 1 en Ambato.

Se desarrolla en un mercado altamente competitivo donde existe intensa rivalidad entre sus competidores, especialmente respecto a la línea de agendas. Este comportamiento resulta principalmente de los márgenes de tiempo dentro de los cuales deben vender su producto y la cantidad variada de opciones que posee el comprador al tomar la decisión final.

Prestigiosas empresas públicas y privadas, constituyen sus clientes, los cuáles la distinguen por la calidad y durabilidad de sus productos.

En base a la metodología de auditoría de gestión, que comprende las etapas de planificación preliminar, planificación específica, comunicación de resultados y seguimiento y monitoreo de recomendaciones se llevó a cabo el examen al proceso de producción de la compañía.

Se analizó las operaciones y procesos que se llevan a cabo en el área de producción, la cuál, cuenta con tres secciones que son: coordinación de pedidos, diseño gráfico, y planta de producción, adicionalmente se evaluó las funciones del área de bodega perteneciente a administración, puesto que provee de materiales necesarios en la fabricación.

Producto de la revisión y evaluación realizada se determinaron varias falencias que constituyen debilidades a la estructura de control interno de la compañía y son las siguientes:

- La inexistencia de una planificación estratégica.
- No se han definido parámetros de medición del desempeño de las secciones de coordinación, bodega y planta de producción.
- El sistema de información implementado no permite tener un adecuado control del inventario de materiales y productos, así como la administración de la información de pedidos, órdenes de producción y requisiciones de materiales.
- No se utiliza un sistema de costos.
- Ausencia de actividades de control.

- El desempeño de actividades en el área de producción, no cuenta con normatividad específica, ningún tipo de manual de procesos o instructivo, no dispone de un manual funcional, disposiciones, políticas, objetivos por escrito.

El proceso de producción analizado carece de actividades de control fundamentales, adicionalmente se verificó que la compañía efectúa el proceso administrativo al 36 % de su capacidad, por lo tanto se evidenció ausencia de planeación; una organización defectuosa, clima de trabajo desmotivado; no se han establecido controles y monitoreo a las funciones ejecutadas por el personal.

Los hallazgos determinados por auditoría, fueron comunicados a la Gerencia de la empresa mediante un informe general constituido de conclusiones y recomendaciones de corte constructivo, tendientes a fortalecer íntegramente a la organización.

No obstante las debilidades existentes en la compañía; los productos que fabrica tienen óptima calidad, diseño y durabilidad; razón por la cuál se encuentra posicionada en el mercado de agendas y artículos promocionales; su marca es reconocida, lo que le ha permitido renovar su clientela cada año, así como lograr fidelidad de sus clientes más importantes.

# CAPÍTULO I

## ASPECTOS GENERALES

### 1.1. ANTECEDENTES

“Inicialmente la auditoria se limitó a las verificaciones de los registros contables, y su exactitud. Su importancia es reconocida desde los tiempos más remotos (civilización sumeria), el término auditor apareció a finales del siglo XVIII en Inglaterra durante el reinado de Eduardo I”<sup>1</sup>.

La revolución industrial llevada a cabo en la segunda mitad del siglo XVIII, imprimió nuevas direcciones a las técnicas de auditoria, debido a la necesidad de control que surgió con la aparición de las grandes empresas

Con el crecimiento de líneas de crédito a largo plazo para el financiamiento de capital de las empresas, la tendencia de constituir compañías con mayor número de inversionistas, y el debut mundial de empresas en el mercado de valores, surge el término de auditoría financiera y se orienta a cubrir la necesidad de dar fe sobre la confiabilidad de la información económica y financiera.

“En el año de 1935, James O. McKinsey, en el seno de la American Economic Association sentó las bases para lo que él llamó auditoría administrativa.”<sup>1</sup>

Desde sus inicios la auditoria tradicional (financiera) se ha preocupado por cumplir con los requisitos de reglamentos y de custodia, sobre todo se ha dedicado al control financiero. Sin embargo desde las dos últimas décadas con el desarrollo de la tecnología de sistemas de información ha crecido la necesidad de examinar y evaluar lo adecuado de la información administrativa, así como su exactitud.

En la actualidad, es cada vez mayor la necesidad por parte de los funcionarios, de evaluar la eficiencia y eficacia de las organizaciones (auditoria operativa)

---

<sup>1</sup>Jiménez Yolanda, Auditoría, [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

Lo que realmente debe destacarse con la evolución de la auditoría, es que existe la necesidad de examinar y evaluar los factores externos e internos de la empresa y ello debe hacerse de manera sistemática, abarcando una muestra representativa de la misma.

“Auditoría de Gestión es el término que la auditoría privada y gubernamental en Latinoamérica y en Ecuador utiliza, es un nuevo enfoque más desarrollado de la auditoría operacional (administrativa), que se realiza con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño de una entidad, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en logro de las metas programadas y en el uso de los recursos para facilitar la toma de decisiones.”<sup>2</sup>

Formando parte del sector privado del país tenemos a la empresa que será objeto de la auditoría de gestión a realizarse, la cual es una industria dedicada a la producción y comercialización de productos en las líneas de agendas de lujo, marroquinería, y plástico sellado.

Siendo el proceso de producción una de las tres funciones básicas que tiene toda organización, donde se genera los mayores costos al interior de la empresa al transformar determinados bienes en otros con mayor utilidad es muy importante para toda empresa industrial, analizar y evaluar el desempeño del área productiva.

Por lo que es de interés para los propietarios del ente auditado, realizar una Auditoría de Gestión que permita medir la eficiencia, eficacia y economía del Proceso de Producción y poder determinar operaciones críticas en este proceso y mejorarlas a través de recomendaciones de corte constructivo.

### **1.1.1. BASE LEGAL DE LA EMPRESA**

La base Legal que rige a la empresa es la siguiente:

---

<sup>2</sup> Badillo Jorge, Compendio de la Materia de Auditoría de Gestión, Pág. 11

- **CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR**

La Constitución Política de la República del Ecuador establece las normas fundamentales que amparan los derechos y libertades de todos los ciudadanos, organizan el Estado y las instituciones democráticas e impulsan el desarrollo económico y social.

La Constitución Política es el marco legal de referencia al que todos los ciudadanos deben regirse para el desempeño de sus actividades, estipula que las empresas económicas, en cuanto a sus formas de propiedad y gestión, pueden ser privadas, públicas, mixtas y comunitarias o de autogestión y que el Estado las reconocerá, garantizará y regulará.

De esta forma la empresa examinada como empresa privada y con propietarios ecuatorianos rige sus actividades económicas conforme lo establece la Constitución, y es regulada por los organismos de control establecidos a fin de que las actividades económicas y los servicios que se presten, se sujeten a la ley y atiendan al interés general.

- **LEY DE COMPAÑÍAS**

En la codificación de la Ley de Compañías se presenta las especies de compañías de comercio en el Ecuador, y define para cada una sus características específicas y obligaciones, estableciendo además las funciones de la Superintendencia de Compañías como órgano de vigilancia, y control de las compañías.

La Ley de Compañías establece que hay cinco especies de compañías de comercio, la compañía en nombre colectivo; en comandita simple y dividida por acciones; de responsabilidad limitada; anónima; y de economía mixta las cuales constituyen personas jurídicas.

La compañía auditada está constituida ante la Superintendencia de Compañías como una compañía anónima, vigilada y controlada por éste órgano regulador conforme lo establece esta ley.

- **LEY DE SEGURIDAD SOCIAL**

La Ley de Seguridad Social se establece para normar uno de los derechos de todos los ecuatorianos, la seguridad social, para ello establece los organismos ejecutores de la ley, sus beneficiarios, sus derechos, funciones y obligaciones.

En esta ley se define el seguro general obligatorio al que tienen derecho a ser afiliados todas las personas que perciben ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio, con relación laboral o sin ella; el mismo que los protege contra contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, cesantía, vejez, invalidez, discapacidad y muerte.

Establece la afiliación, recaudación de los aportes y contribuciones al seguro como responsabilidad del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Los trabajadores de la empresa analizada conforme esta ley se encuentran afiliados al IESS y son beneficiarios de la protección del seguro general obligatorio para lo cual realizan su aportación individual mensualmente además de favorecerse del aporte patronal realizado por la empresa. La empresa como empleador se encuentra al día con sus obligaciones frente al IESS.

- **LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO**

Tiene por objeto normar el régimen tributario en el país, estimular la inversión, la reinversión, el ahorro y procurar una justa distribución de las rentas y de la riqueza. Para ello establece en cinco títulos: los tributos que se recaudarán, los sujetos y sus obligaciones, tarifas, exenciones, determinación y declaración de los impuestos, retenciones y demás disposiciones.

“La ley establece el impuesto a la renta global, que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales o extranjeras en el país, el impuesto al

valor agregado (IVA), que grava al valor de la transferencia de dominio o a la importación de bienes, y al valor de los servicios prestados”<sup>3</sup>

La empresa Corparimport se halla supeditada a las disposiciones de esta ley en lo que se refiere al impuesto a la renta y el impuesto al valor agregado, pues realiza transferencia de bienes y prestación de servicios gravados con IVA, además con la ejecución de su actividad económica obtiene una rentabilidad que anualmente exige la declaración del impuesto a la renta global.

Como sociedad es sujeta a retenciones en la fuente del impuesto a la renta y del impuesto al valor agregado, a la vez que es agente de retención de estos impuestos.

- **LEY ORGÁNICA DE ADUANAS**

Esta ley regula las relaciones jurídicas entre el Estado y las personas que operan en el tráfico internacional de mercancías dentro del territorio aduanero. Establece la definición de Aduana, obligación tributaria aduanera, sujetos activos y pasivos de dichas obligaciones, operaciones de aduana, reclamos y recursos para los actos administrativos aduaneros, garantías aduaneras, creación y funcionamiento de la CAE

Esta ley determina las normas que Corparimport debe seguir en lo referente a la obligación tributaria aduanera derivadas de las operaciones de importación y exportación, considerando que la empresa ejerce los dos tipos de actividades para la adquisición de materia prima a Colombia y Chile y para la comercialización de productos a Colombia.

- **CÓDIGO DE TRABAJO**

En este cuerpo legal se establecen los preceptos que regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores, las diversas modalidades de contratación, sus derechos y obligaciones que procurarán las mejores condiciones de trabajo.

---

<sup>3</sup> Ley de Régimen Tributario Interno, Pág. 1, 19, 27.

Abarca todos los beneficios sociales a los que tienen derecho los trabajadores: vacaciones, décimo tercera remuneración, décimo cuarta remuneración, fondo de reserva, se refiere a las horas extras, establece las jornadas de trabajo y descanso, los términos de desahucio, despido y la terminación del contrato de trabajo, entre otros.

Actualmente trabajan en la empresa 40 personas en el área de producción, y en el área de administración 29 empleados, repartidos 16 en Quito, 8 en Guayaquil, 4 en Manta, 1 en Ambato.

La empresa como empleador de un total de 69 personas se atiene a esta codificación laboral ofreciendo todas las garantías y beneficios a sus trabajadores, y cumpliendo a cabalidad con sus obligaciones como contratante.

- **CÓDIGO DE COMERCIO**

“Rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles, y los actos y contratos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes”<sup>4</sup>

Establece como actos de comercio a la compra de cosas muebles, hecha con ánimo de permutarlas en la misma forma o en otra distinta; y la reventa de estas mismas cosas, la compra y la venta de un establecimiento de comercio, y de las acciones de una sociedad mercantil; otras establecidas por este Código.

La empresa se dedica a la elaboración de artículos promocionales en cuero recuperado y plástico, que serán comercializados a sus clientes según los términos que las partes compradora y vendedora establezcan, el código de comercio constituye la base legal sobre la cual actúa Corparimport como sociedad que efectúa operaciones mercantiles.

- **CÓDIGO TRIBUTARIO**

“Los preceptos del Código tributario regulan las relaciones jurídicas provenientes de los tributos, entre los sujetos activos y los contribuyentes o responsables de aquellos. Se

---

<sup>4</sup> Código de Comercio, Pág. 1.

aplicarán a todos los tributos, nacionales, provinciales, municipales o locales, así como a las relaciones que se deriven de ellos.”<sup>5</sup>

Este código define a los contribuyentes y responsables de los tributos, procedimientos tributarios, los recursos de reclamación a los que se puede acudir, los organismos que atenderán los trámites que se deriven de estas relaciones jurídicas, entre otros pormenores del régimen tributario.

Corparimport al ser contribuyente de tributos y tasas en el país le compete regirse a las disposiciones reglamentarias vertidas en este cuerpo legal, de igual manera considerando su rol de responsable de tributos, como adquirente y como agente de retención y percepción del IVA e Impuesto a la Renta.

- **REGLAMENTO DE APLICACIÓN DE LA LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO.**

Este reglamento establece las normas que faciliten al contribuyente el cumplimiento de sus obligaciones tributarias

Define a los agentes de retención de los impuestos, establece los porcentajes de retención, se refiere a los casos especiales de determinación y pago de impuestos, así como del crédito tributario del cual se beneficiarán los contribuyentes para compensar su pago de impuestos al fisco.

Corparimport es sujeto pasivo del impuesto a la renta y del IVA. Además es agente de retención del impuesto a la renta, y agente de retención del IVA por compras efectuadas a personas naturales no obligadas a llevar contabilidad.

Este reglamento establece las disposiciones sobre las que la empresa debe actuar en el tema tributario, facilita la comprensión de sus obligaciones como agente pasivo, sus derechos respecto al crédito y demás normas aplicables a la empresa como contribuyente.

---

<sup>5</sup> Código Tributario, Pág. 1.

- **DECISIÓN 563.- ACUERDO DE INTEGRACIÓN SUBREGIONAL ANDINO (ACUERDO DE CARTAGENA)**

Dada en el Recinto Quirama, Departamento de Antioquia, República de Colombia, por la Comisión de la Comunidad Andina.

“Este acuerdo tiene por objetivos promover el desarrollo equilibrado y armónico de los países miembros de la Comunidad Andina: Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela, mediante la integración y la cooperación económica y social.”<sup>6</sup>

El Acuerdo entre otros puntos establece el Programa de Liberación de gravámenes y las restricciones sobre la importación de productos; poner en aplicación un Arancel Externo Común; poner en marcha programas y proyectos de desarrollo entre países como, desarrollo industrial conjunto, entre otros proyectos.

Este Acuerdo de Integración Subregional rige y establece mecanismos que benefician a las actividades comerciales entre los países miembros de la Comunidad Andina, puesto que la empresa Corparimport efectúa actividades de importación de materia prima y exportación de productos con algunas empresas ubicadas en Colombia, también se beneficia por las disposiciones de esta Decisión respecto a las actividades de comercio exterior.

#### **1.1.1.1. ORGANISMOS DE CONTROL**

##### **SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS**



“Es el organismo técnico y con autonomía administrativa, económica y financiera, que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades en las circunstancias y condiciones establecidas por la ley de compañías, así como lo que estipule en la Ley de Mercado de Valores al respecto.”<sup>7</sup>

Este organismo ejerce vigilancia y control total sobre la empresa Corparimport S.A., comprende los aspectos jurídicos, societarios, económicos, financieros y contables.

---

<sup>6</sup> Decisión 563 Codificación del Acuerdo de Integración Subregional Andino (Acuerdo de Cartagena), Pág. 1, 2, 3.

<sup>7</sup> Ley de Compañías, Art. 430, Pág. 84.

La empresa cumple cabalmente con sus obligaciones respecto a la presentación puntual de sus estados financieros, presentación de informe de comisario, pago de tasas, entre otras.

### **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS (SRI)**



“Es una entidad técnica y autónoma que tiene la facultad de determinar, recaudar y controlar los tributos internos establecidos por Ley. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.”<sup>8</sup>

El SRI regula el desempeño de la empresa como sujeto pasivo, controlando que se efectúe las declaraciones del impuesto a la renta y del IVA, así como de retenciones en la fuente efectuadas, en las fechas correspondientes según el noveno dígito del RUC.

### **INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL (IESS)**



“El IESS, según lo determina la Ley del Seguro Social Obligatorio, es una entidad autónoma, con personería jurídica, recursos propios y distintos de los del Fisco. El IESS administrará directamente las funciones de afiliación, recaudación de los aportes y contribuciones al Seguro General Obligatorio y, a través de las direcciones especializadas de cada seguro, administrará las prestaciones que le corresponde otorgar.”<sup>9</sup>

Esta Institución controla el pago de los aportes personales de sus empleados y aportes patronales efectuados por la empresa para que los afiliados al seguro social obligatorio gocen de los beneficios y protección en el tema de salud que ofrecen las direcciones del IESS.

---

<sup>8</sup> [www.sri.gov.ec](http://www.sri.gov.ec)

<sup>9</sup> [www.iesse.gov.ec](http://www.iesse.gov.ec)

## **CORPORACIÓN ADUANERA NACIONAL**



“Es una persona jurídica de derecho público, patrimonio del Estado, con autonomía técnica, administrativa, financiera y presupuestaria, se le atribuye las competencias técnico -administrativas, necesarias para llevar adelante la planificación y ejecución de la política aduanera del país y para ejercer, en forma reglada, las facultades tributarias de determinación, resolución y sanción en materia aduanera.”<sup>10</sup>

Es un organismo de control del pago de tributos derivados de los procedimientos de importación y exportación que efectúa ocasionalmente la empresa Corparimport.

## **MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y COMPETITIVIDAD**



“El MIC tiene a su cargo las áreas relacionadas a Industrias y Competitividad, PYMES, Artesanías y Compras Públicas, constituidas como Subsecretarías para su óptimo manejo y administración. En 1973 se establece como cartera de Estado, con el nombre de Ministerio de Industrias, Comercio e Integración MICEI. En el 2007, se transfieren las Subsecretarías de Comercio Exterior e Integración y de Recursos Pesqueros a los Ministerios de Relaciones Exteriores, Comercio Exterior e Integración y de Agricultura, Ganadería Acuicultura y Pesca, en su orden. Por lo cual pasa a denominarse Ministerio de Industrias y Competitividad (MIC).”<sup>11</sup>

Corparimport se encuentra formando parte de las empresas industriales del país, de manera sus actividades se verán influenciadas con la gestión realizada por este Ministerio en materia de competitividad, comercio, y proyectos de desarrollo industrial.

- Como normatividad interna Corparimport S.A cuenta con un Reglamento Interno de Trabajo que regula las actividades, obligaciones, prohibiciones, y establece las garantías de los trabajadores que laboran en la empresa. La organización no cuenta con otros reglamentos internos.

---

<sup>10</sup> [www.aduana.gov.ec](http://www.aduana.gov.ec)

<sup>11</sup> [www.micip.gov.ec](http://www.micip.gov.ec)

### **1.1.1. OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

1. Mejorar cada año la situación financiera mediante una adecuada gestión de cobranzas, utilización de activos, liderazgo en costos bajos, prudencia en gastos, que permitan obtener solidez financiera y crecimiento rentable.
2. Mejorar el nivel de ventas extendiendo la oferta de productos y servicios, incursionando en nuevos mercados para incrementar los ingresos de la empresa.
3. Procurar la satisfacción de nuestros clientes con la excelencia en calidad, innovación constante, y puntualidad de entrega, logrando incrementar la clientela cada año, reducción de quejas, y eliminar la deserción de clientes.
4. Convertir a la marca Tegalli en el Top of Mind en agendas, marroquinería y sellado a nivel nacional fortaleciendo sus estrategias de marketing para lograr un insuperable posicionamiento en el mercado.
5. Incrementar la productividad disminuyendo los errores del personal, mejorando la infraestructura tecnológica, fortaleciendo el control interno, con adecuada administración del inventario, para lograr efectividad, y eficiencia en las operaciones.
6. Mejorar el Clima Laboral con la adecuada motivación al personal, buen trato, oportunidades de desarrollo y crecimiento económico para disminuir la rotación y ausentismo del mismo.

### **1.2. LA EMPRESA**

Empresa es una unidad productiva dedicada a la venta de bienes y/o servicios con el objeto de obtener una rentabilidad.

Las empresas se clasifican de forma general según los siguientes criterios:

a) Según su naturaleza:

- Industriales.- aquellas que se dedican en transformar materias primas en productos más elaborados con valor agregado.
- Comerciales.- se dedican a comprar y vender productos convirtiéndose en intermediarias entre productores y consumidor final.

- Servicios.- ofrece servicios destinados a satisfacer necesidades de seguridad, alimentación, transporte, tecnología, asesoría, etc.
- b) Según el sector al que pertenecen:
- Públicas.- cuyo capital pertenece al Estado
  - Privadas.- constituyen su capital con inversionistas privados sea personas naturales y/o jurídicas.
  - Mixtas.- conforman su capital tanto el sector público como el privado en iguales o diferentes proporciones.
- c) “Según la integración del capital:
- Unipersonales.- su capital esta compuesto por el aporte de una sola persona
  - Sociedades o compañías.- su capital esta conformado por el aporte de una o varias personas naturales o jurídicas.
- Esta última clasificación se subdivide en:
- 1) Sociedad de personas: en comandita simple y nombre colectivo
  - 2) Sociedad de capital: sociedad anónima, economía mixta, compañía limitada y en comandita por acciones.”<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Zapata Pedro, Contabilidad General, cuarta edición, Mc Graw Hill, 2002, Pág. 14

**Cuadro No. 1****CLASIFICACIÓN DE LAS COMPAÑÍAS DE COMERCIO EN EL ECUADOR**

<b>TIPO DE SOCIEDAD</b>	<b>RAZON SOCIAL</b>	<b>CAPITAL</b>	<b>NÚMERO DE SOCIOS</b>
Compañía en Nombre Colectivo	Los nombres de todos los socios o de algunos de ellos y las palabras “ y Compañía”	Es el aporte de cada socio. Para la constitución es necesario el pago del 50% del capital suscrito	2 o más socios
Compañía en Comandita Simple	El nombre de uno o varios socios y las palabras “ compañía en comandita”	Es el aporte de cada socio. Para la constitución es necesario el pago del 50% del capital suscrito	2 o más socios
Compañía de Responsabilidad Limitada	Una denominación objetiva y se añade “ compañía limitada o su abreviatura CIA LTDA”	Es el aporte de los socios y debe pagar el 50% de cada aporte y su diferencia a doce meses máximo. El monto mínimo es \$400	Mínimo 3 máximo 15 socios
Compañía en Comandita por Acciones	El nombre de uno o varios socios solidariamente responsables y las palabras “ compañía en comandita”	Se divide en acciones nominativas de igual valor nominal. La décima parte del capital debe ser aportado por los socios.	2 o más accionistas
Compañía de Economía Mixta	El nombre que se ponga y añadir “ Compañía de Economía Mixta”	Formado por los aportes de sus socios del sector público y del sector privado	2 o más
Compañía Anónima	La denominación que se ponga y las palabras “ sociedad o compañía anónima o su abreviatura S.A ó C.A”	Formado por las aportaciones de los socios y dividido en acciones negociables. El monto mínimo de capital es \$ 800.	2 o más accionistas
Asociaciones o Cuentas en Participación	Conformada por el nombre de todos los socios más las palabras “y compañía”	Lo forma el aporte de cada uno de los socios y es necesario el pago del 50% del capital suscrito para su constitución	2 o más socios

**Fuente:** Ley de Compañías**Realizado por:** Pamela Manchay

Corparimport es una empresa industrial dedicada a la fabricación de souvenirs corporativos (artículos promocionales) elaborados en varios materiales, se constituye ante la Superintendencia de Compañías como una Sociedad Anónima, cuyo capital esta formado por las aportaciones de sus dos socios y esta dividido en acciones negociables.

### **1.2.1. RESEÑA HISTÓRICA**

La empresa surgió hace más de 30 años como un emprendimiento del Sr. Marco Tulio Terán Rosero ambateño e Ingeniero Químico de profesión, sus amistades universitarias lo llevaron a fomentar contactos con importantes empresas en Colombia que constituyeron sus proveedores.

Entre estas amistades estaba el Sr. Virgilio Caimi que tenía oficinas en Colombia de la mundialmente conocida empresa de origen chileno Caimi proveedora de materiales en cuero, sus profundos conocimientos en química lo llevaron a trabajar con él en el desarrollo de nuevas materias primas, pues hasta entonces solo se distribuían materiales destinados a la fabricación de calzado y muebles.

De esta forma se desarrolló materiales que permitieran elaborar productos de marroquinería y agendas en cuero recuperado, pues con la materia prima existente no se lograba un acabado adecuado.

Tenía relaciones de amistad con el Grupo Quijano al que pertenece la empresa colombiana Dvinni que distribuía agendas, de esta forma le ofrecen al Ing. Marco Tulio Terán la distribución de sus productos en el Ecuador.

Para este tiempo se encontraba casado con la Sra. Haydee Restrepo a quién conoce en la ciudad de Bogotá, y con quien tiene tres hijos, Diego, Fernando y Fabio Terán Restrepo.

Con capital de su propio peculio realiza su idea de negocio de formar una empresa que realizara agendas de lujo en cuero recuperado con diseños exclusivos para sus clientes, considerando que en el Ecuador no existía este producto.

Acepta la distribución de agendas que le ofrece Dvinni y constituye la empresa Dvinni del Ecuador, para ello adquiere dos maquinarias industriales de costura y dos maquinas selladoras estacionarias, se apoya en Virgilio Caimi para que le provea materia prima con la que elaboraría las pastas de agendas y en Dvinni como proveedor de los tacos, y emprende su negocio en Quito con apenas 10 empleados de producción.

Al darse cuenta de la debilidad que representaba vender productos cíclicos como son las agendas, decide incursionar en otras líneas de productos que se vendieran durante todo el año permitiendo tener solidez y estabilidad.

Constituye la empresa Tegaplast S.A con la que produce y comercializa productos en plástico (línea de sellado), también Esfero Mática S.A con la que distribuye bolígrafos y esferos publicitarios, además de Tegalli Office S.A con la línea de marroquinería, su objetivo al conformar tres nuevas empresas era constituir un Grupo Corporativo que se apoyara mutuamente para obtener rentabilidad y prosperar, además que le permitiera controlar individualmente el crecimiento de cada giro de negocio en las líneas que ofrecía.

En pocos años se convirtió en líder del mercado del que participaba en un 80%, en ese entonces casi no existía competencia, lo que le permitió evolucionar y ampliar su planta de producción adquiriendo nueva maquinaria y contratando más empleados.

En 1992 se traslada a su nueva planta ubicada en Quito en la Av. Azuay y República, e incursiona en la distribución de agendas de marca Senator perteneciente también al Grupo Quijano.

El Ing. Marco Tulio Terán realiza alianzas estratégicas con la competencia naciente en el mercado, se asocia legalmente con Manufacturas Publicitarias aportando el 50% del capital para su constitución. Forma una alianza con Poligráfica, para proveerle de pastas de agendas pues esta industria gráfica quería entrar en el mercado de agendas en el Ecuador, pero no poseía la maquinaria, ni el material, ni el conocimiento de los procedimientos para hacerlo.

Para este tiempo el Ing. Marco Tulio Terán poseía más del 95% del mercado ecuatoriano en agendas. El Know How del negocio era conocimiento únicamente de su fundador, las relaciones con sus proveedores no estaban estipuladas con un contrato sino eran arreglo de

palabra entre amigos, la empresa no disponía de un sistema de información sino se llevaba registros de forma manual.

En el año 2002 muere el fundador de la empresa, y esta cae en una fuerte transición económica, pues sus proveedores internacionales deciden dejar de proveer a los sucesores de la compañía considerando que Marco Tulio Terán no delegó a nadie el Know How del negocio.

Dvinni ofrece comprar la empresa a precio de costo en lugar de apoyar a sus herederos para salir de la crisis. La competencia aprovecha la transición y rompe las alianzas estratégicas para apoderarse del mercado, Poligráfica adquiere maquinaria e inicia su propia producción de pastas de agendas, Manufacturas decide independizar su capital y se convierte en el nuevo líder.

Sin materia prima para trabajar, ni tacos de agendas para distribuir, la empresa vislumbra su liquidación, con problemas económicos por deudas con proveedores, juicios laborales y contractuales por incumplimiento de contrato con sus clientes.

Con la muerte de su padre el Ing. Diego Terán Restrepo decide responsabilizarse del negocio, del cual tenía conocimiento desde joven cuando con 18 años de edad se convirtió en el vendedor estrella de la empresa. Deja su trabajo de Gerente en la Compañía de Seguros Memorial, vende la finca arrocera de su propiedad, y con su dinero personal inyecta el capital necesario para salvar a Tegalli.

Con excelente trayectoria en empresas como Juan José Aguirre, Grupo Carvajal, Créditos Económicos y la Corporación Financiera Nacional, en donde ocupó cargos gerenciales, implementa las estrategias necesarias para rescatar el negocio, decide elevar el nombre de TEGALLI a marca puesto el nombre estaba posesionado en el mercado, cambia el esquema de 4 empresas y las liquida, y adquiere la compañía CORPARIMPORT S.A. constituida legalmente y autorizada por la Superintendencia de Compañías, a la cual traspa la fabricación y comercialización de las líneas de productos que podía ofrecer, pues sin proveedores no podía continuar con el negocio de agendas.

Corparimport S.A se inscribe en el registro mercantil de la ciudad de Guayaquil, el día siete de noviembre de mil novecientos noventa y seis, con un plazo de duración de cincuenta años contados a partir de esta fecha.

Actualmente la empresa cuenta con un Capital Suscrito de \$ 800,00, sus socios son:

- Sra. Virginia del Carmen Terán Rosero	672,00
- Ing. Neptalí Eduardo Torres Matamoros	128,00

En este año acude a la empresa el Sr. Daniel Susaeta, hijo del fundador de empresa Editorial Susaeta, Dr. Raimundo Susaeta, para que Corparimport realizara grabaciones en sus agendas. El Ing. Diego Terán conversa sobre la posibilidad de que Susaeta sea su nuevo proveedor de agendas y así inician a trabajar juntos en este mercado.

En la ciudad de Bogotá, el Ing. Diego Terán coincide con Virgilio Caimi en una feria internacional, el empresario al conocerlo decide confiar en su gestión para rescatar a Tegalli y lo apoya vendiéndole su material cuero recuperado después de que se negó a hacerlo a la muerte de su amigo Marco Tulio.

Corparimport entonces vuelve al mercado de agendas, con los trabajadores de confianza de su padre, con nuevo personal recién incorporado y nuevos proyectos.

La empresa ha logrado expandirse a todo el país en estos últimos 5 años, estableciendo sucursales en Guayaquil, Ambato, y Manta para dar mejor cobertura y atención a sus clientes.

En el año 2005 realiza alianzas comerciales con Ediciones Deusto en Colombia, y empieza a distribuir agendas de esta marca española.

En el año 2006 se cambia a su nueva planta ubicada en el sector industrial al norte de Quito, y dispone de 70 empleados, maquinaria con tecnología de punta e inicia sus primeros pedidos de exportación a Colombia a empresas como Ediciones Españolas.

En el 2007 es reconocida con el Premio The Bizz Awards por su excelencia en la comercialización de productos y servicios.

La empresa cuenta con sus oficinas principales y planta de producción en Quito, y tres sucursales en Guayaquil, Ambato, y Manta cuyo domicilio es:

1. **QUITO:** Joaquín Mancheno E 1-41 y Panamericana Norte Km 7 ½
2. **GUAYAQUIL:** Las Monjas 125 entre Acacias y V.E Estrada (Urdesa)
3. **AMBATO:** Ramón Roca 412 y Alfredo Baquerizo
4. **MANTA:** Av. 22 No. 1730 entre Calles 17 y 20

### **1.2.2. ORGANIGRAMAS**

“Son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría”<sup>13</sup>

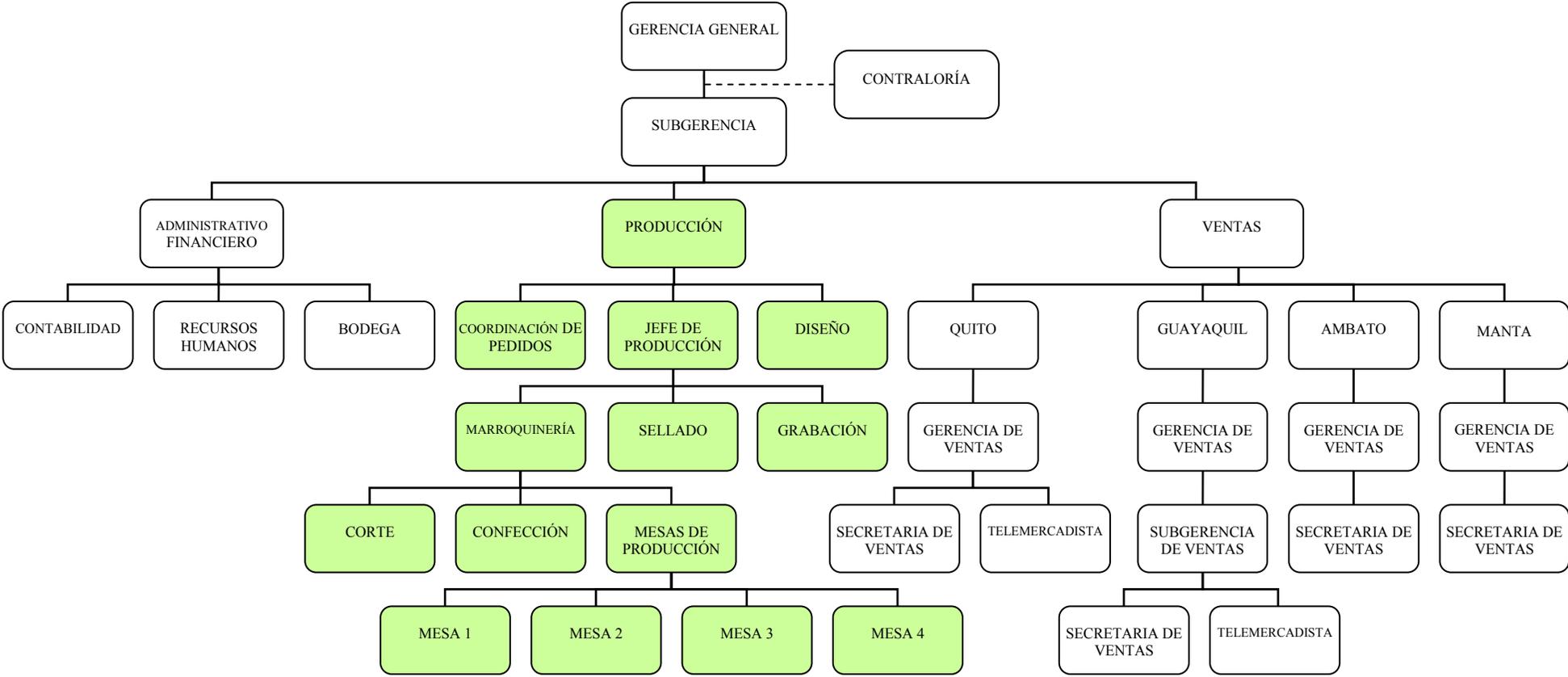
#### **1.2.2.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia.

---

<sup>13</sup> <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

**CORPARIMPORT S.A**  
**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**  
**Año 2007 (Actual y Propuesto)**

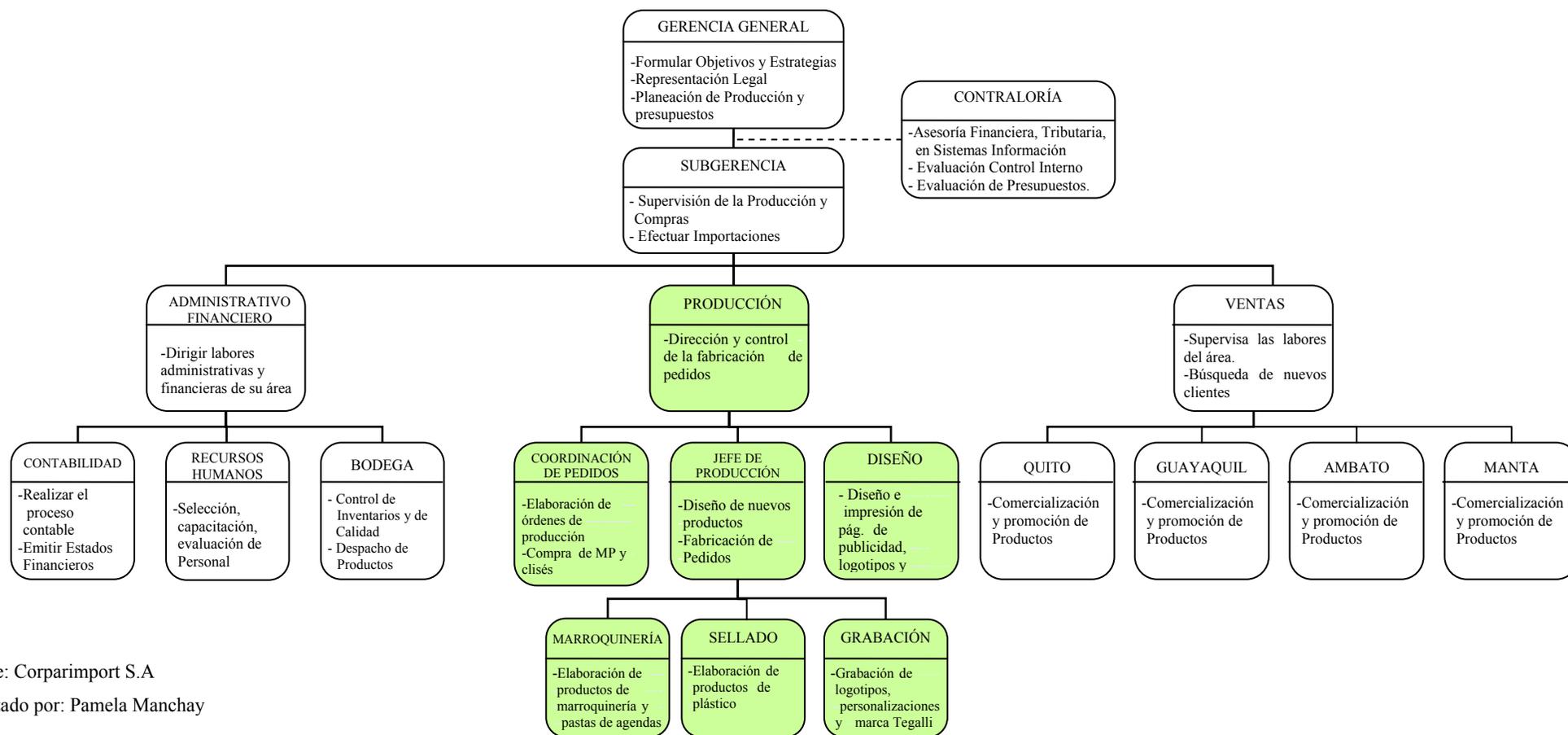


Fuente: Corparimport S.A  
 Realizado por: Pamela Manchay

### 1.2.2.2. ORGANIGRAMA FUNCIONAL

Presenta a la organización en forma general, incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones.

#### CORPARIMPORT S.A ORGANIGRAMA FUNCIONAL Año 2007 (Actual y Propuesto)



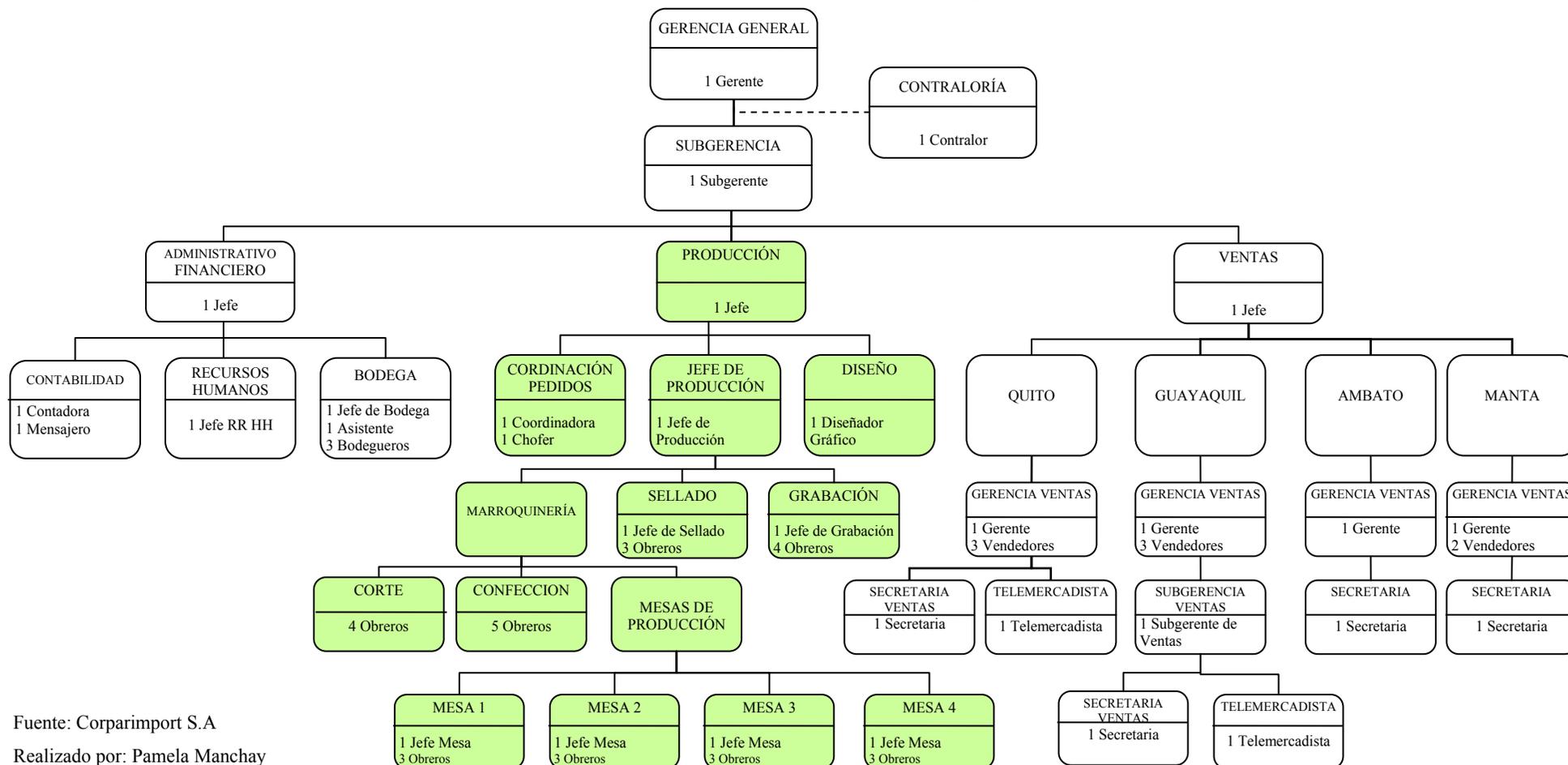
Fuente: Corparimport S.A

Realizado por: Pamela Manchay

### 1.2.2.3. ORGANIGRAMA PERSONAL

Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada.

#### CORPARIMPORT S.A ORGANIGRAMA PERSONAL Año 2007 (Propuesto)

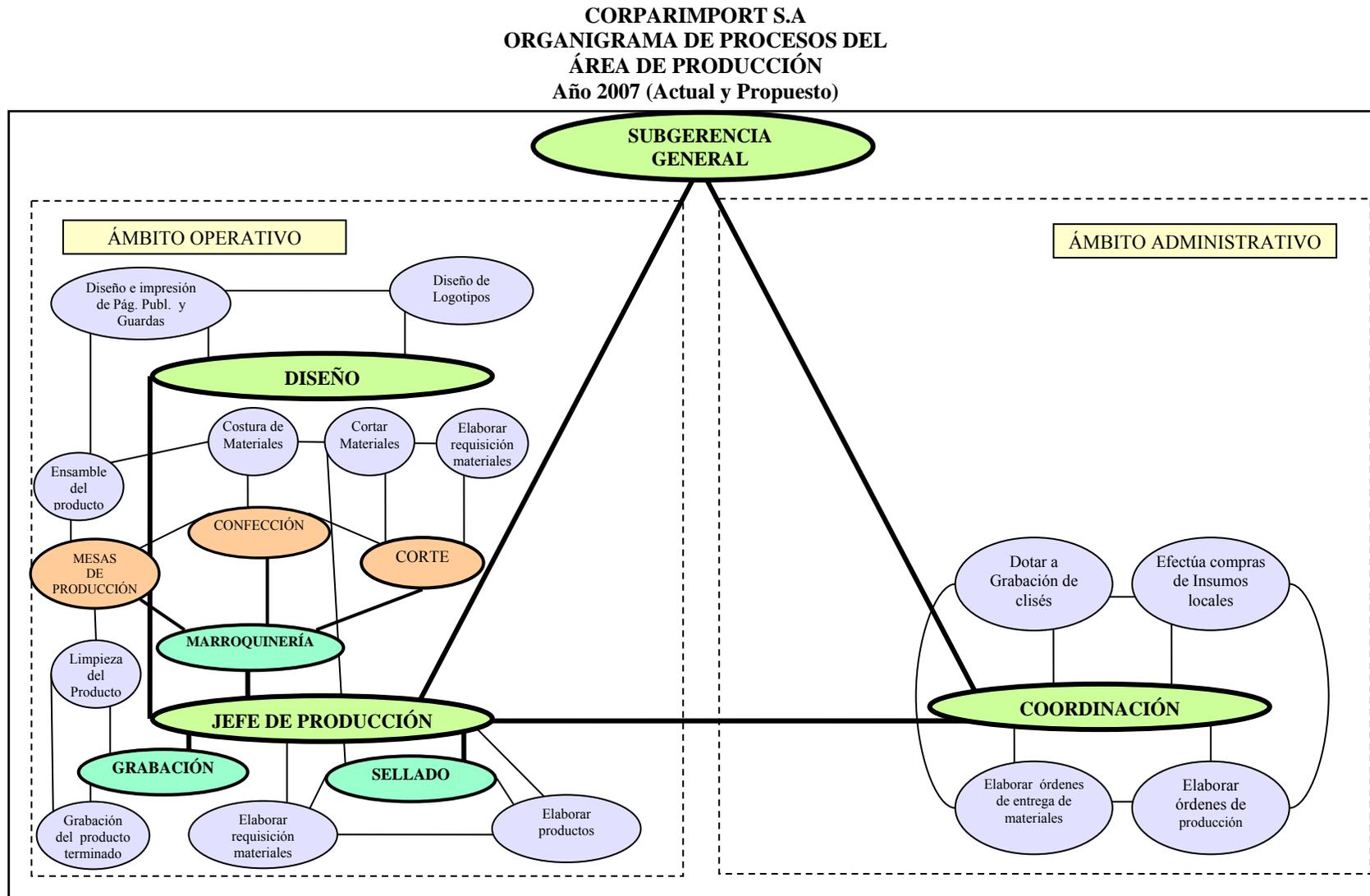


Fuente: Corparimport S.A

Realizado por: Pamela Manchay

### 1.2.2.4. ORGANIGRAMA POR PROCESOS

Es la representación gráfica de los procesos de la empresa, que presenta a las áreas operativas y administrativas y su relación entre si.



Fuente: Corparimport S.A  
 Realizado por: Pamela Manchay

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS SITUACIONAL**

#### **2.1. ANÁLISIS INTERNO**

Luego de visitar las instalaciones de la compañía y obtener un conocimiento integral del objeto de la empresa y específicamente del área a ser auditada que corresponde al departamento de Producción y sus procesos, se plantea a continuación los resultados del análisis situacional efectuado:

##### **2.1.1. ÁREA DE PRODUCCIÓN**

La empresa elabora de agendas, productos de marroquinería, sellado, y lona ofrece además los servicios de grabación, diseño de páginas de publicidad, diseño de productos exclusivos, entre otros.

El área de Producción cuenta con tres secciones que son: Coordinación de Pedidos, Diseño Gráfico, y Planta de Producción. En este Departamento laboran actualmente 40 personas, de las cuáles 38 pertenecen a la Planta de Producción, 1 a Coordinación de Pedidos y 1 a Diseño Gráfico, a continuación un análisis de cada una de las secciones antes mencionadas:

##### **2.1.1.1 COODINACIÓN DE PEDIDOS**

Esta sección la conforma únicamente la Coordinadora, labora en la empresa desde hace varios años, dispone del perfil necesario y sobre todo la experiencia para realizar sus funciones. Se encarga de la elaboración de órdenes de producción, elabora la requisición de materiales de la línea de agendas, efectúa la compra de insumos locales, provee de clisés a grabación, supervisa los productos en proceso, dirige funciones de diseño gráfico y coordina el despacho de productos a clientes.

Para llevar a cabo su trabajo requiere de efectuar cálculos del material requerido para producir agendas, de planificación de pedidos para que se entreguen oportunamente al cliente, de comunicación con proveedores para disponer de insumos para la producción,

organización de tiempo con el chofer para el despacho de productos y compra de materiales. Sus funciones se multiplican cuando la empresa inicia la temporada alta de ventas particularmente en los meses de noviembre a enero, puesto que su línea de agendas son demandadas en estas fechas.

Las debilidades de esta sección son las siguientes:

- Para realizar sus tareas la Coordinadora de Pedidos no dispone de un sistema de información, el sistema que maneja la empresa esta orientado exclusivamente al área administrativa financiera para funciones contables, lo que no le permite dinamizar su trabajo haciendo buen uso de la tecnología disponible, esto se debe a la falta de esfuerzos e interés suficiente de la gerencia por corregir las limitaciones del sistema de información implementado en la empresa, lo que genera ineffectividad en el trabajo, uso ineficiente del tiempo y recursos materiales.
- Los archivos y registros de información que comprenden: órdenes de producción, de entrega de materiales, de impresión de páginas de publicidad, de grabación, de despacho; que efectúa esta sección se realizan de forma manual, considerando el volumen e importancia de la información que maneja la coordinadora los archivos y registros deberían automatizarse, esto se debe a la falta de interés suficiente de la gerencia por implementar un sistema de información adecuado, el efecto es la falta de información oportuna, y confiable que sirva para la toma de decisiones.
- El incumplimiento en el diseño de productos en algunos casos, se producen por que no se observan los parámetros de fabricación que se encuentran establecidos en los pedidos de los clientes, por la falta de organización del trabajo, ausencia de revisión de los pedidos y sus especificaciones, sus consecuencias son devoluciones de pedidos por insatisfacción en el cliente, desperdicio de: material, tiempo y recurso económico.
- Los productos en algunos casos no se entregan puntualmente a los clientes por falta de materia prima y/o clisés para grabación, se incumplen las fechas de entrega establecidas en los pedidos debido a las múltiples funciones que realiza la coordinadora por lo que no dispone del tiempo adecuado para planificar la compra de materiales y

elaboración de clisés, el efecto son devoluciones de pedidos, insatisfacción del cliente, ineficiencia en el uso de los recursos materiales y económicos, produciendo inefectividad en el trabajo de la coordinadora, por falta de personal de apoyo.

- Coordinación de Pedidos, no realiza una adecuada supervisión de la producción en proceso, esto se debe a la falta de organización y planificación del trabajo, además por falta de personal de apoyo, generando insatisfacción del cliente por la impuntualidad en la entrega, pérdida de recursos económicos y materiales por devoluciones de productos y anulación de pedidos.

### **2.1.1.2. DISEÑO GRÁFICO**

La sección de diseño cuenta con instalaciones adecuadas, y maquinaria dedicada a la impresión y diseño de logotipos, páginas de publicidad, y guardas, las maquinarias disponibles permiten efectuar varios servicios de diseño e impresión que solicitan sus clientes. Para aquellos trabajos que no puede realizar acude a sus proveedores.

Esta sección la conforma una sola persona que cuenta con el perfil idóneo para desempeñar sus funciones, tiene el conocimiento adecuado de los programas y tecnología que utiliza, además posee contactos con proveedores de servicios digitales cuando la empresa no puede cumplir con los requerimientos de los clientes.

Coordinación de Pedidos ejerce autoridad directa sobre la persona encargada de diseño, pues es quien da el visto bueno a los diseños efectuados y los envía al cliente para su aprobación.

La falencia que se determinó en esta sección es:

- Alta dependencia de esta sección, con coordinación de pedidos, causado por la falta de distribución de funciones del personal involucrado en el área y la falta de delegación de autoridad, generando acumulación de trabajo para las dos secciones y demora en la toma de decisiones para dar oportuna respuesta a los problemas.

### **2.1.1.3. PLANTA DE PRODUCCIÓN**

La Planta se subdivide en tres secciones que son: Marroquinería conformada por corte, confección y mesas de producción, que es donde se elaboran las pastas de agendas, los productos de marroquinería, y lona, las secciones de Sellado donde se fabrica los productos de plástico y Grabación donde se procede a grabar el producto.

Cuenta con un Jefe de Producción que ha trabajado para la empresa prácticamente desde sus inicios y tiene el perfil adecuado para el cargo que desempeña. Realiza funciones de diseño de nuevos productos, de organización del trabajo del resto del personal de la planta, y de supervisión.

Para el almacenamiento y administración de los inventarios la empresa dispone de un área específica, la Bodega. La función del control de calidad del producto terminado se ha delegado al Jefe de Bodega quien los evalúa antes de empacarlos para su despacho.

La capacidad de las maquinarias es aprovechada al máximo pues la compañía produce todo el año a niveles muy favorables, en temporada alta la capacidad utilizada se multiplica, particularmente la producción de agendas.

La empresa sigue un estricto proceso de selección del personal que trabaja en la planta, por la importancia que tiene enseñar las técnicas para fabricar sus productos.

Las falencias detectadas en la planta de producción son las siguientes:

- No se realiza mantenimiento preventivo en las maquinarias que utiliza la empresa, siendo una industria productora las maquinarias son activos fundamentales en el giro del negocio por tanto debería existir un apropiado programa de mantenimiento, esto se debe a la falta de planificación del tiempo para realizar mantenimiento a las maquinarias, por lo cual se producen retrasos en la producción e inactividad del personal.
- El área de Bodega no dispone de un sistema de información financiera que permita sistematizar los movimientos, recepción y distribución de los diferentes productos y

materiales que controla, realiza archivos y registros contables tales como kárdex, requisición de materiales, entre otros, manualmente, considerando la diversidad de materia prima y productos terminados que debe controlar esta sección, es recomendable mantener registros computarizados, esto se debe a la falta de preocupación de la gerencia por sistematizar el área, como consecuencia se obtienen informes en algunos casos inexactos de saldos de materiales, uso ineficiente del tiempo, generando ineffectividad en el trabajo.

- La empresa no dispone de manuales de procedimientos, ni instructivos sobre inducción del personal, los cuales son necesarios para brindar capacitación sobre procedimientos del trabajo, información de la empresa, normas y políticas; la razón es que la empresa, no dispone de una jefatura de recursos humanos permanente, que cumpla estas funciones, el resultado es una gestión ineficiente y un clima laboral sin motivación.
- El personal responsable, no realiza una revisión de control de calidad durante el proceso y al entregar el producto terminado a bodega, se envían artículos con páginas de publicidad mal colocadas, falta de aseo, fallas en el material, entre otros; para asegurar óptimos estándares de calidad del producto terminado, que debe tener un adecuado acabado, el incumplimiento se debe a la falta de conocimiento de los requisitos de calidad, y falta de capacitación de personal involucrado; esto causa ineffectividad en el trabajo, pérdida de tiempo en reprocesos.

#### **2.1.1.3.1 MARROQUINERÍA**

Las líneas de marroquinería y agendas tienen una producción eminentemente manual. En el proceso productivo interviene personal que conoce sobre la fabricación de estos productos.

La falencia encontrada en la sección es la siguiente:

- No disponen de un manual o instructivos de fabricación de productos. Una óptima organización del trabajo en una empresa industrial necesita de adecuados esquemas en la manufactura, esto se debe a la insuficiente importancia que ha dado la administración en realizar un manual o instructivo de producción por lo cual el

responsable de Corte, efectúa incorrectamente los cálculos de materiales en algunos casos, por lo que se realizan reprocesos, tiene que nuevamente solicitar materiales, repetir el procedimiento de corte, se desperdicia el tiempo, materia prima, se retrasa la producción y entrega de un pedido.

#### **2.1.1.3.2. GRABACIÓN**

Esta sección realiza impresión de logotipos y personalizaciones sobre la materia prima y producto terminado.

Dispone de trabajadores con experiencia y conocimiento adecuado en el manejo de la maquinaria y los procedimientos de grabado.

#### **2.1.1.3.3. SELLADO**

El personal hace uso de maquinarias selladoras para la fabricación de artículos, se encuentra adecuadamente preparado para el manejo de estas maquinarias.

La falencia encontrada en esta sección es:

- En similares circunstancias que las demás secciones, no disponen de un manual de fabricación de productos, por lo que el Jefe de Sellado efectúa en algunos casos incorrectamente los cálculos de materiales necesarios; una adecuada organización del trabajo requiere de estándares adecuados para la producción, el incumplimiento se ha dado por la falta de interés y desconocimiento de los directivos de los beneficios que se obtienen al disponer de manuales e instructivos adecuados, producto de ello ocurren reprocesos, uso ineficiente de materia prima, del tiempo, y demora en la producción de pedidos.

## **2.2. ANÁLISIS EXTERNO**

### **2.2.1. INFLUENCIA MACROAMBIENTALES**

Comprende el estudio de las variables políticas, económicas, legales, sociales, tecnológicas del ámbito nacional e internacional que rodea a la empresa, con el objetivo de generar información cuantitativa, cualitativa, histórica, actual y futura pero además confiable sobre problemas del entorno que han influenciado positiva o negativamente en el desempeño de la empresa.

#### **2.2.1.1. INCIDENCIA DEL FACTOR POLÍTICO**

El Ecuador ha luchado durante largo tiempo por establecer una identidad nacional sobre la base de una historia de enfrentamientos a los poderes económicos y políticos. Resultado de ello ha sido, la persistencia de una recurrente crisis política que ha provocado inestabilidad, incertidumbre y desconfianza en la población.

“El Ecuador desde entonces está viviendo un proceso de cambios dentro de la política y la economía nacional, cuya primera manifestación importante se dio con la entrada a un régimen monetario diferente (la dolarización)”<sup>14</sup>

En los últimos 20 años, el destino de la economía ha sido conducido por varios personajes que han rotado permanentemente entre el Banco Central (BCE) y el Ministerio de Economía y Finanzas MEF.

“Por su parte, el Estado, en manos de una enorme burocracia indolente se ha vuelto ineficiente y estático. Algunas empresas públicas han sido manejadas demagógicamente por administradores sin capacitación, y se han convertido en centros de corrupción.”<sup>15</sup>

La empresa privada no ha encontrado el apoyo suficiente para su desarrollo, limitada por la inseguridad jurídica que proyecta el país, el desprestigio de los organismos de control que se encuentran politizados, y la falta de políticas eficientes de gobierno.

“La competitividad no mejora porque la tendencia desde los años 2001, 2002 y 2003 en la relación del tipo de cambio real con países como Colombia es cada vez más negativa para

---

<sup>14</sup> [www.care.org.ec/reico/politcom](http://www.care.org.ec/reico/politcom)

<sup>15</sup> [www.quito.gov.ec/plan\\_bicentenario/politica](http://www.quito.gov.ec/plan_bicentenario/politica).

el Ecuador. Precisamente con Colombia se ha perdido la capacidad competitiva en el orden del 26%”<sup>16</sup>

En enero de 2003 asume el poder el Coronel Lucio Gutiérrez Borbúa, durante todo su gobierno estableció alianzas políticas con varios partidos: Pachakutik, MPD, PSC. En el 2004, se alió con el partido PRE, el PRIAN y el MPD, para remover a la Corte Suprema de Justicia, y reorganizar el Tribunal Supremo Electoral y Tribunal Constitucional, violando la Constitución Política.

“El país mientras tanto vivía un proceso deflacionario, esto es una reducción de los precios por la contracción de la demanda; empiezan a caer las ventas de las empresas, sus ganancias, el consumo de los hogares, se incrementa el desempleo, liquidación de empresas, y una deslocalización de las mismas. Muchas empresas de productoras se transformaron en puramente comercializadoras.”<sup>16</sup>

Estos cambios lograron consolidar a su oposición; especialmente cuando anula los juicios en contra los ex funcionarios del gobierno Alberto Dahik, Bucaram, y Noboa, permitiéndoles regresar del exilio, lo que causo la llamada rebelión de los forajidos quienes terminarían con su mandato.

Por abandono del cargo se procedió a nombrar a Alfredo Palacio como nuevo Presidente el 20 de Abril de 2005, convirtiéndose en el octavo presidente en menos de diez años.

En su gobierno el Ecuador regresa al mercado de capitales, se declara en emergencia al sector agrícola, se establece la caducidad del contrato de Occidental, el cese de las negociaciones del TLC, cambios en su gabinete, todo esto coloca al país en un entorno incierto y se esfuerza en presentar una economía en crecimiento mientras tiene como perdedores el 80% de la población en condición de pobreza.

La situación política del Ecuador durante el segundo semestre del 2006 estuvo marcada por el proceso electoral, tras el triunfo del Econ. Rafael Correa en las Elecciones Presidenciales se ha emprendido el camino hacia una reforma definitiva del Estado y la Política de Estado tiene la nueva denominación de Socialismo del Siglo XXI.

---

<sup>16</sup> [www.voltairenet.org](http://www.voltairenet.org)

Quito ha sido el escenario de éstos acontecimientos históricos y al encontrarse la empresa inmersa en un entorno político de incertidumbre y levantamientos populares se ha visto influenciada negativamente, sin embargo esta situación no ha provocado estragos directos en el desempeño de la compañía.

Hoy se vislumbra crecimiento para ésta empresa, derivado de sus nuevas negociaciones con empresas extranjeras para adquirir materia prima y obtener una ventaja competitiva en el mercado.

### **2.2.1.2. INCIDENCIA DEL FACTOR ECONÓMICO**

“El presidente Palacio entrega el país endeudado, con déficit fiscal, con tasas de interés con tendencia a la baja mientras los créditos siguen inalcanzables. Sostiene que los sectores de la economía están creciendo pero se olvida de descontar el impacto de la inflación Analiza la supuesta reducción del desempleo sin considerar las variables de migración.”<sup>17</sup>

En el 2006 el crecimiento del PIB es de 4.3% menor al año anterior 4.7% debido a la caída de PIB No petrolero de 5.8 % a 2.6%, los sectores de agricultura pasan de 4.1% a 1.8% por los estragos sufridos en la Costa y Sierra que han sido afectadas por las heladas y las sequías. El sector industrial también cae de 9% a 4.4%, además del comercio de 5.6% a 4.6%, todo debido, según entendidos en economía a la falta de políticas de competitividad que beneficien la gestión de estos sectores.

Para el año 2007 el crecimiento del PIB sería de 3.4% un valor bajo debido a una sustancial caída en la producción anual -6.9%, por problemas en los campos de Petroproducción. Al culminar el año 2007 el BCE espera una recuperación de la producción una vez que en noviembre se efectúe la contratación de dos torres de perforación para Petroecuador enviadas por Venezuela para ayudar a este sector.

El crecimiento de la industria manufacturera también presenta cifras negativas en este año, pues a Julio de 2007 se observa un crecimiento de 4.54% frente a 8.54% del año 2006, debido según el juicio de varios industriales al incremento en el costo de insumos que se elevaron un 0.3% en Julio de 2007.

---

<sup>17</sup> [www.pcmle.org/EM/article.php3?id\\_article=159](http://www.pcmle.org/EM/article.php3?id_article=159)

Los precios del petróleo tienen una tendencia alcista desde el año 2005, en el 2006 el precio barril según el marcador estadounidense West Texas Intermediate (WTI) es superior a USD 70 y precio de exportación es de USD 60, para el año 2007 se espera un promedio de USD 65.6 por barril West Texas Intermediate (WTI), y el precio de exportación en USD 53.8.

Aunque en los últimos dos años el país a enfrentado importantes factores exógenos negativos para la producción como son los fenómenos climáticos, así como exceso de demanda causada por la devolución de los fondos de reserva del IESS, la inestabilidad política que vivió el país que fueron agravadas por las paralizaciones; la inflación se ha mantenido en bajos niveles, hasta un dígito de crecimiento. En el 2006 la tasa inflacionaria era de 2.87% y cae en abril de 2007 a 1.39%. Para el año 2007 se espera una inflación promedio anual entre 2.29 % y 2.49%.

En cuanto a tasas de interés, la tasa máxima convencional que rige por mes calendario, se ubicó en el mes de diciembre del 2005 en 13.43%, en diciembre de 2006 en 13,13 % en septiembre de 2007 la tasa se ubicó en 10.82%. Las tasas máximas efectivas para el mes de octubre 2007 son menores a las de julio 2007: crédito comercial corporativo bajó de 19.7 % a 13%, las acciones del gobierno por bajarlas parece estar dando resultados.

Las tasas activas referenciales se ubican en Octubre 2007 en 10.7% para crédito comercial corporativo, menor al 11.3% observado en julio de 2007, para los créditos de consumo se establecen en 18.5% para Octubre frente a 22.5% reportado en Julio, los micro créditos son las tasas activas más elevadas.

Las Tasas Pasivas Efectivas Referenciales se mantienen bajas, en rangos de 4.4% para plazo de 30-60 días, hasta 5.22% para plazos mayores a 360 días. (Cifras a septiembre de 2007)

Respecto al mercado laboral la tasa de desempleo de ha mantenido desde el 2005 ubicándose en 10%, mientras que el subempleo se ubica en niveles del 45%. Para el mes de diciembre del 2006, la tasa de desocupación total en Quito asciende a 11%, mientras que la tasa de subocupación total alcanza en Quito a 45.46%. En julio 2007, la tasa de

desocupación en las tres ciudades principales fue 9.4%, inferior en 0.5 puntos a la alcanzada en julio 2006 (10.2%), en el mes de agosto 2007 sube a 9.8%, según el BCE se debe a un aumento del grupo de desocupados ocultos, es decir aquellas personas que están dispuestos a desempeñar una actividad económica pero durante cierto tiempo no buscan trabajo.

“Ecuador prevé un crecimiento de su economía del 3,7 por ciento en el 2008, lo que significaría una desaceleración frente al 4,0% proyectado para este año. Igualmente se espera registrar una inflación del 2,9% en el 2008, frente al 3,5% previsto por el Gobierno. El Econ. Correa prevé invertir unos 4.891 millones de dólares en el sector petrolero y de electricidad, a fin de mejorar los ingresos fiscales y reducir los costos productivos.”<sup>18</sup>

Los actuales indicadores del Ecuador no muestran que la economía nacional esté creciendo, sino que se encuentra estancada sin cambios coyunturales. “Esto se debe a que desde 1981 se han aplicado un total de 14 programas macroeconómicos y se han firmado 10 Cartas de intención con el Fondo Monetario Internacional, generando en el país, no desarrollo, sino atraso y dependencia.”<sup>19</sup>

El país entero espera cambios significativos y no superficiales en la economía, la empresa que forma parte del sector industrial del país ante la negativa influencia del medio, se ha visto empujada a tomar sus propias medidas de gestión para salvaguardar sus intereses, protegiéndose de la intervención del Estado en la economía nacional.

Durante los años 2002 al 2004 atravesó dificultades económicas propias, que lo llevaron a reinyectar capital que lo protegió de la situación económica generalizada, le permitió salir adelante y encontrarse hoy en una situación estable.

### **2.2.1.3. INCIDENCIA DEL FACTOR LEGAL**

El problema del país no es un problema de leyes, sin embargo los gobiernos coinciden en justificar la acción limitada y conformista del Estado a la inexistencia de un adecuado

---

<sup>18</sup> <http://www.eluniverso.com/servicios>

<sup>19</sup> [www.voltairenet.org](http://www.voltairenet.org)

marco jurídico, sin recordar que cada año el congreso reforma, emite y promueve leyes que se suponen son en beneficio de los ecuatorianos.

La verdadera causa de las pocas acciones y omisiones del Estado, es la inobservancia de las leyes, la práctica común de la corrupción, la presión política y el chantaje que tiene protagonismo en todos los niveles de la sociedad.

Las constantes reformas en el ámbito legal no han traído beneficios contundentes a la empresa, pues las iniciativas de los gobernantes de turno se han sujetado a promover el desarrollo de otras industrias especialmente aquellas que inciden en el comercio exterior con sus exportaciones no tradicionales.

Las nuevas reformas tributarias que requiere instaurar el gobierno para lograr la sostenibilidad de sus programas sociales y de competitividad, si atañan directamente a la empresa, por tratarse de la reducción del IVA, y la progresividad del impuesto a la renta, por una parte la empresa tendrá incentivos para obtener mejores ventas gravadas con menor tarifa de impuestos, y por la otra sus utilidades deberán declarar mayor porcentaje de renta global.

### **2.2.2. INFLUENCIAS MICROAMBIENTALES**

Comprende el estudio del ámbito de actividad económica en el que se desenvuelve la empresa, con el objeto de evaluar sus objetivos y recursos frente a las fuerzas que rigen la competencia en la industria.

#### **2.2.2.1. COMPETENCIA**

Al analizar el mercado en el que se desenvuelve encontramos que existe intensa rivalidad entre sus competidores, especialmente respecto a la línea de agendas. La intensidad de rivalidad de los competidores resulta principalmente de los márgenes de tiempo dentro de los cuales deben vender su producto y la cantidad variada de opciones que posee el comprador al tomar la decisión final.

En la línea de marroquinería y sellado difiere el comportamiento de los competidores la rivalidad, no es tan intensa debido a que cada empresa tiene su nicho de mercado y sus

clientes definidos; por lo que no se generan guerras de estrategias como ocurre con la línea de agendas de lujo, con cuyo producto la empresa se somete en temporada a guerras de estrategias en precios, productos y promociones.

Todas las empresas que compiten con la empresa manejan las mismas condiciones de entrega, y forma de pago.

- **Tiempo de entrega máximo:** aproximadamente 15 días y dependiendo de la cantidad solicitada.
- **Forma de Pago:** 50% a la firma del contrato, y el 50% restante contra entrega de la mercadería.

A continuación se describen algunos competidores de la empresa.

## ECUANOVA



“Es una empresa que se encuentra en el mercado ecuatoriano desde el año 1988. Los productos que ofrece son Agendas, productos elaborados en cuero legítimo reciclado y vinilo así como la línea de sellado.”<sup>20</sup>

Es un competidor cuya estrategia principal es manejar precios bajos con sus clientes, ofreciendo además todo tipo de servicios adicionales como grabaciones, guardas, páginas de publicidad, entre otros.

Sin embargo no se encuentra en mejor posición en el mercado que la nuestra empresa, pues su calidad en el servicio, es inferior principalmente por la falta de cobertura en el país, así como, la poca acogida que tiene el diseño de sus agendas al utilizar únicamente dos materiales base que son: el Kartier y el Glace TNT.

---

<sup>20</sup> [www.ecuanova.com.ec](http://www.ecuanova.com.ec)

## MANUFACTURAS PUBLICITARIAS



“Elabora amplia variedad de productos en cuero legítimo y cuero recuperado dalle, elaborados con los mejores herrajes italianos y la más alta tecnología para grabados de logotipo en bajo relieve o con cinta de estampación dorada o plateada.”<sup>21</sup>

Llegó a ocupar el liderazgo del mercado en una temporada donde la empresa tuvo una fuerte recesión, es un competidor fuerte por el posicionamiento de su marca, y por que su producto tiene gran aceptación por los clientes pese a manejar precios altos, no ofrecer servicios adicionales salvo grabaciones, no poseer variada gama de productos y manejar un diseño clásico en sus agendas las cuales se elaboran a un solo color sin combinar materiales.

## POLIGRÁFICA



“Es una industria gráfica fundada en Guayaquil en 1979, actualmente ha sido certificada como empresa que cumple los parámetros de calidad del ISO 9001. El compromiso de Poligráfica es el mejoramiento continuo de sus productos impresos y el de su personal, a través de la capacitación.”<sup>22</sup>

Es un competidor reconocido en el mercado por sus servicios de impresión, más que por la línea de marroquinería y agendas.

Maneja precios cómodos, ofrece servicios adicionales, tiene disponibilidad del producto gracias a su gran capacidad productiva pues la empresa elabora directamente el taco de sus agendas, posee baja cobertura de clientes pues atiende únicamente a clientes cuyo pedido es mayor a 500 agendas, en esta forma no esta dirigida a clientes pequeños.

Utiliza publicidad agresiva ya que quiere obtener una mejor posición en el mercado de agendas y marroquinería.

---

<sup>21</sup> [www.manupubli.com.ec](http://www.manupubli.com.ec)

<sup>22</sup> [www.poligrafica.com](http://www.poligrafica.com)

## TEXAL

“Texal es la empresa productora del Grupo Royaltex quienes, desde 1990, manejan en el Ecuador la licencia de la marca mundial de ropa casual Lee.

Es una empresa con experiencia en la confección y comercialización de ropa casual para damas, caballeros, juniors y niños y cuenta con una línea especializada para la producción de artículos artesanales en cuero, elaborados con la más alta calidad y un diseño clásico y distinguido.”<sup>23</sup>

Es un competidor importante para la empresa en la línea de agendas y marroquinería, maneja un servicio impecable con sus clientes, y ofrece amplia cobertura en todo el país.

No posee amplia gama de productos en la línea de marroquinería y agendas, y no brinda servicios adicionales en su producto. Maneja además precios elevados y el diseño de su agenda no es superior a otros competidores.



## PACO

“PaCo Comercial e industrial S.A., establecida desde 1954, es una de las firmas líderes en el mercado Ecuatoriano en las líneas de papeles, cartulinas, suministros de oficina, artículos escolares, computadoras y sus accesorios, software, suministros de arte, libros y textos.”<sup>24</sup>

Esta empresa además de la línea de productos de papelería ofrece también agendas, las cuales elabora y distribuye al por mayor bajo pedidos y al por menor en sus cadenas ubicadas en todo el país Super Paco.

Su giro de negocio no es la industria manufacturera de productos promocionales, tiene poca cobertura para atender a clientes pequeños y medianos, atiende principalmente con ventas al detal a individuos que adquieren agendas en sus tiendas.

---

<sup>23</sup> [www.texals.com](http://www.texals.com)

<sup>24</sup> [www.pa-co.com](http://www.pa-co.com)

Cuadro No. 2							
RESUMEN DE LA COMPETENCIA DE LA EMPRESA CORPARIMPORT S.A							
PRODUCTO	TAMAÑO(cm)	PAPEL/ LOMO	COLOR	SERVICIOS ADICIONALES	PROMOCIONES	PRECIOS \$	CANTIDAD
<b>CORPARIMPORT</b>							
Bolsillo de Lujo	9 * 17.5	Biblia Francés Kalahary 68 gr. Canto Dorado	Más de 25 colores diferentes	-Elaboración de clisé, -Grabación de logotipo, -Personalizaciones, -Guardas, -Páginas de publicidad insertas, -Diseño exclusivo de pasta, -Diseño de logotipo, -Diseño de páginas de publicidad, -Impresiones a full color, a un color, a dos colores	-En más de 70 productos clisé y grabación sin costo. -En más de 100 unidades del mismo modelo 1 página de publicidad gratis, -Diseño de tapa especial en más de 150 unidades, -Guardas sin costo en más de 300 productos	5,00	Mínimo 25 unidades
Senior	11*19					7,60	
Diaria del año Plus	14.5*21.5					9,70	
Director Oro	16*22					11,00	
Presidente	17*23					13,00	
VIP Director	17*23					19,50	
VIP Presidente	18*24.5					21,00	
Director Plata	16*22	Biblia Blanco Canto Plata	Mínimo 30 unidades	11,00			
Ejecutiva de Viaje	10*18	Biblia Francés Marfil 68 gr. Canto Plata		6,10			
Diario Joven	17.5*21.5			10,50			
Diario Gerencial	17.5*24.5			14,00			
Semanario Funcional	17.5*24.5			12,00			
Diario Empresarial	21*26.5			19,00			
Semanario Empresarial	21*26.5			13,90			
Report Business	21*26.5		19,00				
<b>ECUANOVA</b>							
Diaria Lider St Silk Comb	17*23	Gris Laminado Sin Canto	Vino, Azul, Negro, Miel, Café	-Elaboración de clisé, -Grabación de logotipo, -Páginas de publicidad insertas, -Impresiones a full color	-Arte, clisé, grabación de logotipo sin costo	8,40	Desde 1 unidad
Diaria Lider St C/Broche	17*23					9,36	
Diaria Especial	16*22	Papel Marfil Canto Dorado	9,06				
Bolsillo	8.5*17.1		5,28				
<b>MANUFACTURAS PUBLICITARIAS</b>							
Director Doratta	17.2*24.2	Biblia Inglés Crema Canto Dorado	Azul, Miel, Verde, Tinto, Gris y Negro	-Elaboración de Arte y Clisé, -Grabación de logotipo, -Páginas de publicidad insertas,	-Arte, clisé, grabación de logotipo sin costo, -En mínimo 100 unidades del mismo tipo de agenda 1 Pág. a dos colores gratis	14,00	Mínimo 100 unidades
Diaria Doratta	15.1*21.1					11,30	
Semanal Bolsillo Doratta	17.2*8.1					6,00	
Diaria Platinum	15.1*21.1	Asturias Perla	10,30				

Semanal Bolsillo Platinum	17.2*8.1	Canto Plateado		-Impresiones a dos colores		5,20	
Diaria Élite	15.1*21.1	Offset beige				8,80	
Bolsillo Avanti	17.2*8.1	Canto Dorado				5,00	
<b>TEXAL</b>							
Diaria Verona	Tamaño 1:	Biblia Beige				10,05	
Diaria Paris	15.5*21.5	Canto Dorado				10,05	
Diaria Blue	Tamaño 2:	Biblia Azul	Negro, Miel, Verde, Azul	-Paginas de publicidad insertas, -Impresiones Full Color, a un color, y dos colores	-Impresión de páginas de publicidad mayores a 1000 unidades \$ 0,07	11,10	Desde 50 unidades
	21.5*23.5	Canto Plateado					
Diaria Vertical	15.5*21.5	Bond Blanco Canto Dorado				7,68	
<b>POLIGRÁFICA</b>							
Director	17*24					13,00	
Diaria de Lujo	15*21					11,00	
Agenda Planeador	23.5*28			-Elaboración de Arte y	-En mínimo 100 agendas elaboración de arte, clisé, grabación, personalización,	7,00	
Fortune	18*23			-Clisé,	sin costo.	11,00	
Nativa	21.6*16.3	Biblia Arjowiggins	Vino, Azul, Negro, Miel, Café, Verde	-Grabación de logotipo,	-En 150 unidades en adelante impresión de 1	8,50	Desde 50 unidades
Lady	13*18	Canto Dorado			-Personalizaciones,	página de publicidad a colores intercalada en	
Estándar	11*19			-Guardas,	couché gratis,	8,00	
Bolsillo de Lujo	8*17			-Páginas de publicidad insertas,		6,00	
Directorio Telefónico	15.5*22			-Impresiones un color, a cuatro colores, full color	-Descuentos por pronto pago desde el 5% al 40%	5,00	
Diaria Normal (Bond)	15*21	Bond Blanco Sin Canto				6,00	
<b>AGENDRALLI</b>							
Diaria Signorina Q4	12*18					8,60	
Diaria Direttore D4	14.5*21.5	Crema Alemán	Negro, Miel, Verde, Azul, Vino	-Elaboración de arte y cliss�, y grabación de logotipo	-Elaboración de arte, cliss�, grabación de logotipo sin costo	10,80	Desde 1 unidad
Bolsillo Ragazza E4	17.2*8.1	Canto Dorado					

**Fuente:** Cotizaciones de empresas competidoras de Corparimport S.A

**Realizado por:** Pamela Manchay

### **Interpretación:**

- La empresa Corparimport ofrece a sus clientes 15 diferentes tipos de agendas, sus competidores no tienen la misma diversidad de productos, Poligráfica cuenta con 10 modelos, Ecuanova dispone de 4 estilos, Manufacturas cuenta con 7 tipos de agendas, Texal posee 7, y Agendralli ofrece únicamente 3 tipos de agendas.
- Todas las empresas descritas en el cuadro arriba ofrecen tres modelos básicos de agendas que son: de bolsillo tamaño 8\*17 cm, Normal tamaño 14\* 21 cm y Director tamaño 16\*22 cm, las cuales tienen nombres específicos en cada compañía.
- Corparimport ofrece agendas con canto dorado o plateado, de igual forma lo hace Manufacturas Publicitarias y Texal, Ecuanova y Poligráfica ofrecen agendas con lomo dorado y sin color, mientras que Agendralli ofrece agendas solo con canto dorado.
- Todas las empresas producen agendas con papel Biblia, a excepción de Ecuanova y Agendralli que utilizan papel Marfil y papel Alemán respectivamente.
- Todas las compañías tienen agendas disponibles en cuatro a seis colores que son: Vino, Azul, Negro, Miel, Café, Verde, Corparimport sin embargo dispone de más de 25 colores diferentes los cuáles combina para ofrecer agendas innovadoras y exclusivas para sus clientes.
- Los servicios adicionales que los clientes solicitan con la compra de una agenda son: Grabación de logotipo, personalizaciones, páginas de publicidad insertas, guardas especiales en la tapa, la mayoría de compañías no ofrecen todos estos servicios. Corparimport además de los servicios mencionados, ofrece el diseño exclusivo de agendas para sus clientes, este es el valor agregado de la empresa que lo diferencia y lo coloca en ventaja ante sus competidores.

- La competencia ofrece promociones y descuentos que Corparimport no posee, a pesar de ello los clientes reconocen la calidad y ventajas al adquirir sus productos.
- Ecuanova, y Poligráfica ofrecen precios bajos a sus clientes, Corparimport con su marca Tegalli ofrece precios más bajos que Agendralli, Texal y Manufacturas Publicitarias las cuales al igual que Corparimport con la marca Deusto ofrecen precios casi equivalentes..
- Como ejemplo de la diferencia me refiero a la agenda Normal y una comparación de sus precios en el cuadro siguiente:

<b>Cuadro No. 3</b>		
<b>CUADRO COMPARATIVO DE PRECIOS ENTRE COMPETIDORES</b>		
<b>EMPRESA</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>PRECIO</b>
Corparimport Tegalli	Plus	9,70
Corparimport Deusto	Joven	10,50
Manufacturas Publicitarias	Diaria Platium	10,30
Texal	Verona	10,05
Agendralli	Direttore	10,80
Ecuanova	Diaria lider	8,40
Poligráfica	Nativa	8,50
<b>Fuente:</b> Cotizaciones empresas		
<b>Realizado por:</b> Pamela Manchay		

### **Interpretación:**

- Por una agenda con las mismas características, Poligráfica y Ecuanova ofrecen precios inferiores en \$ 2,00 a las otras empresas.
- Corparimport con la marca Tegalli ofrece un precio inferior en \$ 1,00 respecto al de las demás empresas excepto Poligráfica y Ecuanova.
- Manufacturas, Texal, Agendralli y Corparimport con la marca Deusto manejan precios similares.

### 2.2.2.2. PRODUCTOS SUSTITUTOS

La disponibilidad de productos y servicios sustitutos en el mercado genera que el cliente este continuamente comparando calidad, precio y desempeño de la empresa, e imponga un límite a los precios de los productos y condiciones de compra.

Los competidores de la empresa aunque no pueden igualar la calidad, diversidad, durabilidad, y sobre todo el diseño del producto utilizan otras estrategias como precios bajos, stock disponible, y su posicionamiento en el mercado lo que hace que los productos sustitutos sean atractivos a los clientes.



En la línea de Agendas el cliente al tomar la decisión final, el primer factor en tomar en cuenta es la Tapa de la Agenda, procurando un diseño exclusivo para su empresa, con los colores que él solicite, con la combinación de materiales que más le agrade, que garantice un excelente acabado, y durabilidad con el uso.

Como segundo factor se encuentra los servicios adicionales así como el posicionamiento de la marca. Los servicios que pueda ofrecer la empresa como: el número de grabaciones que el cliente decida en el producto, insertos de guardas, páginas de publicidad, y estuche para regalar.

De igual forma ocurre con el precio el cual es muy importante para el cliente por lo que constituye el tercer factor de decisión de compra, junto con el Taco de la Agenda, es decir: la diagramación del papel, los colores con los que se presente, el tipo de papel, si tiene canto dorado o plateado.



En todos estos factores la empresa posee puntos a su favor, pues maneja variedad de materiales que le permiten complacer al cliente en combinaciones, dispone de todo tipo de servicios adicionales inclusive el diseño de un producto exclusivo.



En cuanto al resto de productos de las línea de marroquinería y sellado el comportamiento no es igual, los clientes consideran importante en primer lugar el precio seguido del diseño del producto.



A continuación una descripción de los productos sustitutos a los que ofrece Corparimport.

## **ECUANOVA**

Agendas con el logo de la empresa, insertos de páginas de publicidad, elaboradas en cuero recuperado, disponibles en los colores: negro, miel, café, vino, azul. Con papel bond impreso a dos tintas sin canto. Incluyen directorio y cuadernillo programador e informativo.

Artículos de escritorio como Carpetas, programadores, directorios, sobre escritorio, portatarjetas, porta lápices, etc los cuales se elaboran en cuero recuperado en colores: negro, vino, miel, café, azul



## **MANUFACTURAS PUBLICITARIAS**

Agendas: Disponibles en cinco colores azul, negro, verde, tinto y miel, papel Biblia, canto dorado, y diseños específicos para cada año. Incluyen programadores, datos de interés y estuche.

Artículos de cuero ofrece tarjeteros, portacubos, llaveros, carpetas elaborados en cuero legítimo y recuperado, herrajes italianos, con servicios como grabación de logotipos.

Artículos en plástico elaborado con láminas de plástico PVC sellada electrónicamente, con grabaciones en serigrafía de varios colores. Ofrece portadocumentos, carpetas, portatarjetas, portolibretas y varios productos más en esta línea.



## **POLIGRÁFICA**

Agendas en nueve modelos diferentes, papel agenda English Finished, punteras de metal inglesas, canto dorado en el lomo, directorio, programadores y con todo tipo de servicios disponibles.



Artículos Promocionales entre los que ofrecen productos elaborados con cuero sintético, maletines, portacubos, entre otros

PoliPlásticos, elaboración de mandiles estudiantiles, portadas de libros, agendas en material plástico, billeteras, entre otros.

## **TEXAL**

Agendas elaboradas en varios diseños con auténtico cuero, semicuero y vinilos, incluyen sección para control de presupuestos, programadores, información nacional e internacional, además cuenta con compartimentos para tarjetas, calculadora, documentos y esferográfico.



Cuero-Marroquinería fabrica maletines, bolsos de mujer, juegos de escritorio, elaborados con cueros, semicuero, vinilos, incluyen varios compartimentos para guarda información útil, y materiales como esfero gráficos y calculadora

## **PACO**

Agendas elaboradas en varios materiales, plástico, cuero sintético, cartón plastificado, incluyen estuche, directorio, programadores, no tiene disponible servicios adicionales más que el de grabación.



### 2.2.2.3. PROVEEDORES

Corparimport para la elaboración de sus productos adquiere materiales con proveedores locales, y también a través de la importación.

#### PROVEEDORES LOCALES

Cuadro No. 4		
PROVEEDORES LOCALES DE CORPARIMPORT		
PROVEEDOR	PRODUCTO	PLAZO COBRO
Productos Paraíso	Esponja Blanca 3mm de espesor	50% a 30 días; 50% a 60 días
Plastiazuay	Suavicel calibre 1.5 y 1.2	100% a 30 días
Hilos Cadena	Hilos, Cursores, Cierres	50% a 30 días; 50% a 60 días
Milempo	Clear Industrial, Sueder, Lindasoft	50% a 30 días; 50% a 60 días
La Carolina	Pelon, Lona, Clear Industrial	50% a 30 días; 50% a 60 días
Sintofil	Forro Carola, Forro Delta	50% a 30 días; 50% a 60 días
Ultra Química	Cemento de Contacto	100% a 30 días
Incasa	Cartón	50% a 30 días; 50% a 60 días
Comercial Alulema	Broches, Argollas, Mosquetones	100% a 30 días
Difranco	Papel de encuadernación	100% a 30 días
Robot S.A	Cierres	100% a 30 días
Ofitec	Toner de Impresión	Efectivo
Procintec	Suministros	Efectivo
Andipapel	Cartulina, Papel Bond	100% a 30 días
Computoner	Toner de Impresión	Efectivo
Oneron	Papel Champion	100% a 30 días
Color Tecnic	Clisés	100% 15 días
<b>Fuente:</b> Corparimport S.A		
<b>Realizado por:</b> Pamela Manchay		

La empresa tiene una lista de proveedores ecuatorianos que son calificados en base a calidad de producto, disponibilidad, forma de pago y beneficios adicionales como compradores.

Cuenta con mínimo tres proveedores para la mayoría de productos, en otros materiales dispone únicamente de un solo proveedor.

Mantiene una buena relación con sus proveedores, sin embargo algunos de ellos ejercen influencia sobre la empresa debido a:

- Los productos en cierta forma son únicos, y resultaría caro y complicado obtener un producto sustitutivo.
- Los productos son importantes para la empresa.
- La empresa no constituye una fracción importante de las ventas del proveedor, por lo que él no depende de ésta.
- No hay más opciones de compra de dónde elegir.

Esto ocurre con algunos materiales muy importantes en la elaboración de productos, por ejemplo la compañía compra esponja únicamente a Productos Paraíso S.A., debido a que esta empresa posee el espesor que la empresa requiere 3 milímetros, otras compañías ofrecen esponja demasiado gruesa, que no sirve para la producción. En una temporada hubo escasez de este material por lo que se utilizó Pelón para sustituirlo, sin embargo no se obtuvo el mismo resultado.

Similar es la situación con otros materiales como el hilo calibre 60 que utilizan, puesto que pocas compañías en el país lo distribuyen. Para realizar una compra de este material se requiere de 15 días de anticipación, situación que a veces sale de las manos del personal encargado de compra de insumos locales, teniendo que acudir a nuevas alternativas para solucionar la falta de dicho material.

En la elaboración de Clisés ocurre igual, si Color Tecnic escasea en material, para fabricar clisés la empresa se encuentra en apuros, por la importancia que tiene esta pieza para la grabación de productos.

## **IMPORTACIÓN DE MATERIALES**

Los materiales más importantes para la empresa, los cuales constituyen su ventaja competitiva frente a la competencia, son adquiridos en el extranjero en importantes empresas de Chile, y Colombia.

Sus proveedores ejercen cierta influencia al momento de negociar los términos de compra, su poder radica principalmente en que ofrecen precios convenientes.

La empresa sin embargo mantiene una relación equilibrada con las empresas a las cuales importa, se caracteriza por mantener el prestigio de sus proveedores al utilizar sus materiales y elaborar productos con excelente calidad. De esta forma comprador y vendedor se benefician mutuamente.

## **COLOMBIA**

Corparimport adquiere en este país los tacos (papel) de las dos marcas de agendas que distribuye: Deusto y Tegalli.

Las agendas Deusto son adquiridas en la sucursal en Colombia de la empresa de origen español Ediciones Deusto S.A.



“Ediciones Deusto es líder en España en la edición y distribución de Agendas Profesionales. Nace 1959 y tras años de superación se convierte en una de las empresas punteras a nivel internacional. En el año 1989 pasa a formar parte del Grupo Planeta De Agostini, séptimo grupo de comunicación del mundo y primero en habla hispana. Hoy en día esta empresa constituye referencia en el sector de agendas y regalos para empresas, y se encuentra certificada con la Norma ISO 9001.”<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> [www.agendasdeusto.com](http://www.agendasdeusto.com)

Susaeta Ediciones S.A es la empresa que provee a Corparimport las agendas Tegalli.



“La empresa fue fundada en 1963 por D. Raimundo SUSAETA, que la proyectó inicialmente como una industria gráfica. Hoy Susaeta Ediciones es líder en la edición de libros infantiles y juveniles en el mercado de habla hispana y es una de las principales editoriales de libros de cocina, jardinería, empresariales, bricolaje y libros prácticos en general, con una producción de aproximadamente 300 libros nuevos al año. Esta empresa española expande sus horizontes ubicándose en varios países de Europa y América.”<sup>26</sup>

## CHILE

En este país la empresa adquiere su principal materia prima en la fabricación de la línea de marroquinería y agendas, el cuero recuperado.



“Con más de 50 años de historia y tradición, Caími tiene presencia en 10 países de la región entra al nuevo milenio con el objetivo de convertirse en una empresa innovadora y moderna con una nueva planta productiva y nuevas iniciativas en productos. Caími elabora productos destinados a los rubros del Calzado, Tapicería, Marroquinería y Vestir. Produce los clásicos Hules de Mesa, y nuevos materiales elaborados a base de PU y PVC, presentando una amplia gama de colores, texturas, efectos y espesores.”<sup>27</sup>

### 2.2.2.4. CLIENTES

La empresa cuenta con una base de clientes bastante amplia con cobertura principal en Quito, Guayaquil, Manta, Ambato y Loja.

Tiene como clientes a empresas públicas, privadas, instituciones educativas, instituciones financieras, fundaciones, así como ejecutivos e individuos.

---

<sup>26</sup> [www.susaetaediciones.com](http://www.susaetaediciones.com)

<sup>27</sup> [www.caimi.cl](http://www.caimi.cl)

Ofrece a sus clientes calidad, buen precio y diversidad de productos, tres premisas que son claves para encontrarse en la posición en que se encuentra en el mercado.

Sus compradores principales son los que ejercen mayor poder negociador al momento de cerrar un contrato. Estos obtienen concesiones en el precio, en el servicio, en el plazo de entrega y en la forma de pago.

Su influencia se debe a que compran en grandes cantidades, lo que les permite exigir mejores precios unitarios, además son influyentes cuando el artículo que compran representa una parte importante de sus costos, lo que ocurre por ejemplo con el Banco de Guayaquil.

Los Clientes más importantes y los productos que ofrece de la empresa Corparimport son los siguientes:

- **BANCO DE GUAYAQUIL**



Su visión es “Desarrollar propuestas bancarias y financieras de valor, ejecutadas con calidad, que permitan a todo nuestro público vivir experiencias memorables”<sup>28</sup>

Crea divisiones básicas para desarrollar sus servicios: banca corporativa, banca personal, banca de inversiones, banca transaccional, microempresa y la división de tarjetas de crédito Visa BG.

Es el principal cliente de la empresa, adquiere productos en la línea de marroquinería y plástico sellado. Sus compras en el año 2006 fueron:

---

<sup>28</sup> [www.bancoguayaquil.com](http://www.bancoguayaquil.com)

<b>Cuadro No. 5</b>	
<b>BANCO DE GUAYAQUIL AÑO 2006</b>	
<b>PRODUCTO/ SERVICIO</b>	<b>VALOR TOTAL SIN IVA</b>
<b>LÍNEA DE MARROQUINERÍA</b>	
Porta chequera con talón	25.761,20
Porta tarjetas	2.570,20
Carpeta Portablock	268,50
Carpeta directorio de servicios	5.607,50
Carpeta Bancaria	1.050,00
Porta cuenta	4.595,00
Tarjetero anotador con bolsillo	1.625,00
<b>TOTAL MARROQUINERÍA</b>	<b>41.477,40</b>
<b>LÍNEA DE SELLADO</b>	
Estuche porta mini cd	330,00
Porta libreta de Ahorros	7.322,50
<b>TOTAL SELLADO</b>	<b>7.652,50</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>49.129,90</b>
<b>Fuente:</b> Pedidos Corparimport S.A	
<b>Realizado Por:</b> Pamela Manchay	

El principal producto que el banco adquiere son porta chequeras con talón, de la línea de marroquinería, seguido de porta libretas de ahorros plásticas, estos productos constituyen parte de sus insumos necesarios para proveer servicios financieros a sus clientes por la apertura de cuentas bancarias de ahorros y corrientes.

### **PACIFICARD S.A.**



PacifiCard ofrece los mejores servicios financieros de crédito y pago, con sus tarjetas Mastercard y Visa. Los clientes de PacifiCard son: socios tarjeta habientes, comercios afiliados y los bancos encargados de emitir los productos que ofrece la empresa.

Pacifcard es cliente de Corparimport en la línea de marroquinería, en el año 2006 adquirió un total de \$ 20.400,00 en los siguientes productos:

<b>Cuadro No. 6</b>	
<b>PACIFICARD AÑO 2006</b>	
<b>PRODUCTO/ SERVICIO</b>	<b>VALOR TOTAL SIN IVA</b>
Portacuenta	14.130,00
Carpeta Portablock	1.116,00
Portamenú	4.753,00
Servicio de Grabación	401,00
<b>TOTAL</b>	<b>20.400,00</b>
<b>Fuente:</b> Pedidos Corparimport S.A	
<b>Realizado por:</b> Pamela Manchay	

- **BANCO PROCREDIT S.A.**



Banco ProCredit, fue establecido en Ecuador, en octubre del año 2001. Es una institución bancaria orientada al desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa, que brinda servicios financieros integrales, orientado al desarrollo y abierto a los estratos sociales desatendidos por la banca tradicional.

Es un cliente de la línea de agendas de lujo en el 2006 adquirió \$ 17.800,00 (sin IVA) en agendas diaria director que obsequiaría a sus funcionarios.

- **BANCO CENTRAL DEL ECUADOR**



“El BCE es una persona jurídica de derecho público con autonomía técnica y administrativa, cumple un papel importante en la política monetaria, cambiaria, fiscal y económica del país.”<sup>29</sup>

Adquiere agendas de lujo en los modelos: agenda diaria director y agenda diaria presidente sus compras totales en el año 2006 fue se \$ 15.000,00 sin IVA.

<sup>29</sup> [www.bce.fin.Ec](http://www.bce.fin.Ec)

- **BANCO BOLIVARIANO**



Institución financiera que “desde su fundación a inicios de la década de los ochenta, ha tomado como principal directriz el servicio al cliente.”<sup>30</sup>

Ofrece todo tipo de servicios bancarios, banca personas (cuentas, inversiones, créditos), banca empresas (banca seguros, administradora de fondos, casa de valores, financiamiento corporativo), ecuaños.

Es cliente de la empresa en la línea de plástico sellado, en el 2006 adquiere un total (sin IVA) de \$ 14.575,00 en porta libreta de ahorros con cartola de publicidad las cuales entrega a sus clientes por la apertura de cuentas de ahorros.

- **COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PADRE JULIÁN LORENTE CIA LTDA.**

“Se constituyó en la ciudad de Loja, Provincia de Loja, en 1966. Funciona en las provincias de Loja y Zamora Chinchipe, específicamente en las ciudades de Loja, Amaluza, Yantzaza y El Pangui. La entidad se mantiene a septiembre del 2006 la conformaban 30.999 socios.

Su visión es ser la mejor institución financiera reconocida por su experiencia, solvencia, solidez y confianza; y constituirse en importante factor de desarrollo de la región sur del país.”<sup>31</sup>

Esta institución es cliente de la empresa adquiriendo productos en las líneas de marroquinería y agendas de lujo en el 2006 sus compras fueron:

---

<sup>30</sup> [www.bolivariano.fin.ec](http://www.bolivariano.fin.ec)

<sup>31</sup> Ecuability S.A, Calificadora de Riesgos

<b>Cuadro No. 7</b>	
<b>COOP. PADRE JULIAN AÑO 2006</b>	
<b>PRODUCTO/ SERVICIO</b>	<b>VALOR TOTAL SIN IVA</b>
<b>LÍNEA DE AGENDAS</b>	
Agenda Joven	2.940,00
Agenda Senior	1.036,00
<b>TOTAL AGENDAS</b>	<b>3.976,00</b>
<b>LÍNEA DE MARROQUINERÍA</b>	
Monedero Carriel	9.600,00
<b>TOTAL MARROQUINERÍA</b>	<b>9.600,00</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>13.576,00</b>
Fuente: Pedidos Corparimport S.A	
Realizado Por: Pamela Manchay	

Los monederos son obsequios para los socios de la cooperativa, mientras que las agendas de lujo se entregan a sus empleados en la temporada navideña.

- **LUBRICANTES Y TAMBORES DEL ECUADOR C.A**

“Lubricantes y Tambores del Ecuador C.A. (Lyteca), es una subsidiaria indirecta de Chevron Corporation, presta sus servicios de venta de lubricantes que incluye las marcas Havoline y Ursa.

Recientemente anunció que llegó a un acuerdo para vender su negocio de comercialización de combustibles al que también se dedicaba, incluyendo las estaciones de servicio Texaco de su propiedad a la Organización Terpel S.A., empresa colombiana líder en la industria.”<sup>32</sup>

Durante el año 2006 este cliente adquirió de la empresa \$ 10.323,00 (sin iva) en estuches porta agenda modelo especial de la línea de marroquinería.

---

<sup>32</sup> [www.hoy.com.ec](http://www.hoy.com.ec)

- **SHELL ECUADOR S.A**

Empresa de origen norteamericano dedica a la distribución y comercialización de combustibles de marca Shell en el Ecuador, la compañía actualmente se denomina Primax y continúa ofreciendo los mismos servicios a sus clientes pero bajo esta denominación

La compañía Shell Ecuador S.A adquirió de la empresa un valor sin IVA de \$ 9.810,00 en Agendas Diaria Gerencial Deusto.

- **SGS DEL ECUADOR S.A (SOCIÉTTE GENERALE DE SUVEILLANCE)**

“Fue fundada en 1878 por Henry Goistuck, luego en 1919, la compañía se incorpora a sus nuevas oficinas en Ginebra y se convirtió en una de las compañías de control e inspección más grandes del mundo.

Su función es proporcionar evaluación independiente de: cantidad y validez de mercancías en transacciones comerciales, pérdidas ocurridas por causa de incendios, robos catástrofes, condiciones de equipamiento industrial, cumplimiento de normas ISO 9000, 14000, y la calidad del medio ambiente agua, suelo, bosques y desechos, luego de lo cual proporciona una certificación o registro de su inspección.”<sup>33</sup>

Sus compras en el año 2006 fueron \$ 8.364,00 (valor sin IVA) en agendas diaria Joven Deusto.

- **TREX CIA. LTDA.**



“Es una empresa de servicios que cuenta con representaciones del más alto nivel para proveer en Chile y otros países de la región incluyendo Ecuador, equipos, repuestos, insumos, asesorías y servicios de mantenimiento y reparación a los usuarios de grúas, equipos porta contenedores, equipos de pavimentación y chancado, empresas mineras y constructoras de obras de infraestructura.”<sup>34</sup>

Esta compañía adquirió un valor de \$ 9.120, 00 en Agendas Tegalli durante el año 2006.

---

<sup>33</sup> [www.sgs.com](http://www.sgs.com)

<sup>34</sup> [www.trex.cl](http://www.trex.cl)

- **PROMOTORES INMOBILIARIOS**

- **"PRONOBIS" S.A.**



Es una empresa dedicada a la construcción de obras civiles, se encuentra 7 años en el mercado turístico, inmobiliario, y comercial del Ecuador, ha desarrollado importantes proyectos que van desde centros comerciales, oficinas y hoteles de reconocidas franquicias internacionales. Su acción de innovación, promoción e inversión les ubica hoy como una empresa innovadora y líder en el desarrollo de proyectos inmobiliarios.”<sup>35</sup>

Esta empresa adquirió en el 2006 un valor de \$ 8000,00 (sin IVA) de la línea de marroquinería con su producto Carpeta Diseño Especial con cierre

- **TV. CABLE S.A**



“Grupo Corporativo en telecomunicaciones de capital 100% ecuatoriano. Nace de la integración de empresas del sector de las telecomunicaciones, servicios afines y de valor agregado, como: TVCABLE, SATNET, SURATEL, SETEL

Ofrece entretenimiento, educación y actualización a través de los servicios de televisión por suscripción, telefonía fija e Internet de Banda Ancha.”<sup>36</sup>

El Grupo TV Cable adquirió en el año 2006 un valor total de \$ 7588,00 (sin IVA) en productos de la línea de agendas de lujo

<b>Cuadro No. 8</b>	
<b>TV CABLE AÑO 2006</b>	
<b>PRODUCTO/ SERVICIO</b>	<b>VALOR TOTAL SIN IVA</b>
Agenda Diaria Director	6.613,00
Agenda Diaria Plus	975,00
<b>TOTAL</b>	<b>7.588,00</b>

Fuente: Pedidos Corparimport S.A  
Realizado por: Pamela Manchay

<sup>35</sup> [www.maximusresults.com/Omni/QueesPronobis.html](http://www.maximusresults.com/Omni/QueesPronobis.html)

<sup>36</sup> [www.grupotvcable.com.ec](http://www.grupotvcable.com.ec)

- **PROMOLOGICS S.A**

Empresa dedicada a la promoción de productos masivos, posee variedad de gamas entre ellas, gorras, esferos, camisetas, etc.

<b>Cuadro No. 9</b>	
<b>PROMOLOGICS AÑO 2006</b>	
<b>PRODUCTO/ SERVICIO</b>	<b>VALOR TOTAL SIN IVA</b>
<b>LÍNEA DE AGENDAS</b>	
Agenda Diaria Director	2.471,60
Agenda de Bolsillo	288,00
<b>TOTAL AGENDAS</b>	<b>3.759,60</b>
<b>LÍNEA DE MARROQUINERÍA</b>	
Billetera Z	4.110,00
Porta tarjetas	8.387,50
Carpeta Portablock	360,00
Porta cuenta	2.790,00
<b>TOTAL MARROQUINERÍA</b>	<b>15.647,50</b>
<b>LÍNEA DE SELLADO</b>	
Porta documento con alma	1.875,00
<b>TOTAL SELLADO</b>	<b>1.875,00</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>20.282,10</b>
Fuente: Pedidos Corparimport S.A	
Realizado por: Pamela Manchay	

En el año 2006 adquiere un total de 20.282.10 en artículos de varias líneas como agendas, sellado y marroquinería.

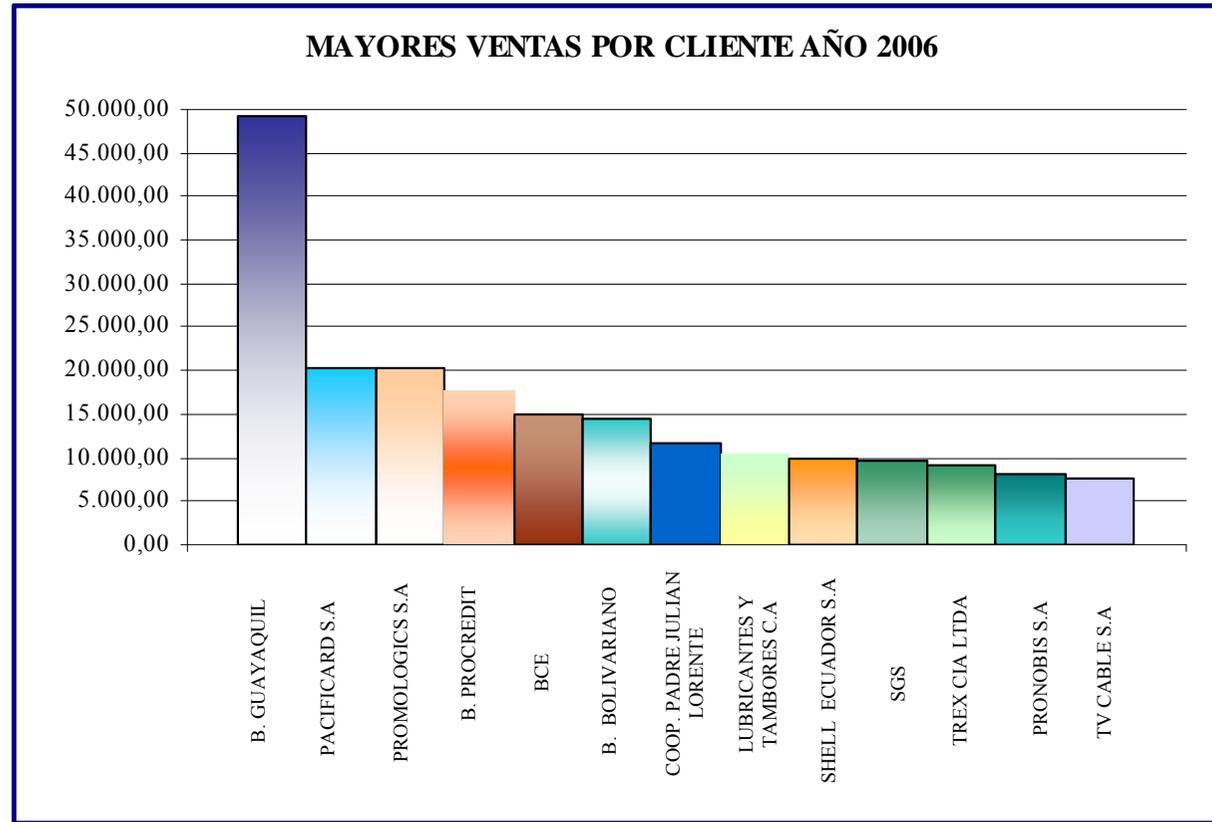
<b>Cuadro No.10</b>		
<b>MAYORES VENTAS POR CLIENTE AÑO 2006</b>		
<b>LÍNEA</b>	<b>CLIENTE</b>	<b>VALOR SIN IVA</b>
MARROQUINERIA, SELLADO	BANCO DE GUAYAQUIL	49.129,90
MARROQUINERIA	PACIFICARD S,A,	20.400,00
AGENDAS, MARROQUINERÍA, SELLADO	PROMOLOGICS S,A,	20.282,10
AGENDAS	BANCO PROCREDIT S,A,	17.800,00
AGENDAS	BANCO CENTRAL DEL ECUADOR	15.001,00
SELLADO	BANCO BOLIVARIANO	14.575,00
MARROQUINERIA, AGENDAS	COOP, AHORRO Y CREDITO PADRE JULIAN LORENTE	11.588,00
MARROQUINERIA	LUBRICANTES Y TAMBORES DEL ECUADOR C,A	10.323,00
AGENDAS	SHELL ECUADOR S,A,	9.810,00
AGENDAS	S.G.S.	9.664,00
AGENDAS	TRECX CÍA, LTDA,	9.120,00
AGENDAS	PROMOTORES INMOBILIARIOS "PRNOBIS" S,A,	8.000,00
AGENDAS	TV, CABLE	7.588,00
Fuente: Pedidos Corparimport S.A		
Realizado Por: Pamela Manchay		

### **Interpretación:**

- El principal cliente de la empresa, con compras aproximadas a \$ 50.000,00 es el Banco de Guayaquil, cliente que adquiere productos de las líneas de marroquinería y sellado, principalmente porta libretas de ahorros y porta chequeras de diseño exclusivo para el Banco.

- Pacificard es otro de los clientes importantes de la empresa, participa con compras de la línea de marroquinería \$20.400,00, con su artículo porta cuentas en el cual se graba el logotipo de la compañía que ofrece servicios de pago de sus tarjetas de crédito Mastercard y Visa de varios locales comerciales en el Ecuador.
- Cliente exclusivo de la línea de agendas es el Banco Procredit que adquiere anualmente agendas de lujo \$17.800,00, para obsequiar a sus funcionarios en la temporada navideña, de igual manera el Banco Central del Ecuador con compras de \$ 15.000,00
- El Banco Bolivariano es el principal cliente de la línea de sellado \$14.575, adquiere durante todo el año porta libretas de ahorros con cartolas publicitarias de esta institución, las cuales entrega a sus clientes por la apertura de una cuenta bancaria.
- La Coop. De Ahorro y Crédito Padre Julian Lorente es el cliente más importante de la ciudad de Loja \$ 11.588,00, adquiere monederos de diseño exclusivo para la institución, así como agendas de lujo, estos productos sirven de obsequios para sus socios y funcionarios respectivamente.
- Lyteca Lubricantes y Tambores C.A adquiere de la empresa Agendas Vip, las cuales se caracterizan por tener un estuche especial porta agenda, en el año 2006 adquirió un total de \$10.323,00 en este producto.
- Shell Ecuador S.A es cliente de la empresa en la línea de agendas de lujo sus compras ascendieron a \$ 9.810,00 en el año 2006.

**Grafico No. 1**



Fuente: Corparimport S.A

Realizado por: Pamela Manchay

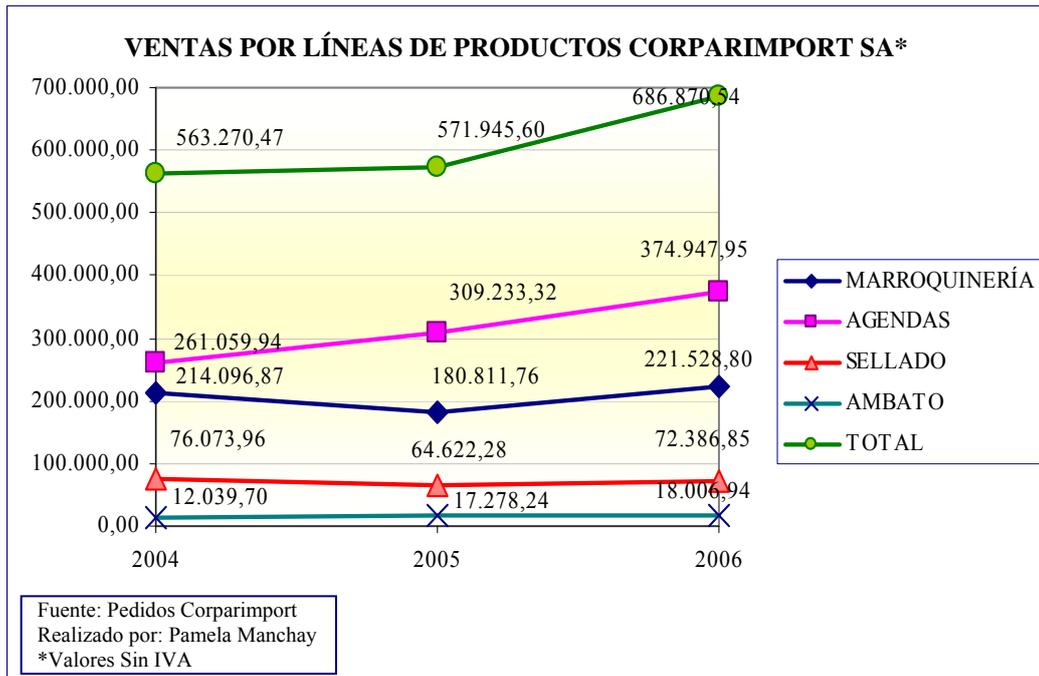
- S.G.S del Ecuador, es un cliente recurrente de la empresa adquiere productos de la línea de marroquinería y agendas, para el 2006 adquirió \$ 9.664,00 en agendas de lujo y carpetas de diseño exclusivo para la empresa.
- La multinacional Trex Cía Ltda adquirió productos agendas de lujo por un valor total de \$ 9.120,00 para ese año.
- Pronobis Promotores Inmobiliarios realizó ventas de agendas en la empresa, adquiriendo \$8000,00 en estos productos.
- El Grupo TV Cable efectuó compras por \$ 7.588,00 en agendas de Lujo de la marca Tegalli.

<b>Tabla No. 1</b>						
<b>VENTAS TOTALES</b>						
<b>CONCEPTO</b>	<b>2006</b>		<b>2005</b>		<b>2004</b>	
	<b>VALOR</b>	<b>%</b>	<b>VALOR</b>	<b>%</b>	<b>VALOR</b>	<b>%</b>
MARROQUINERIA	221.528,80	33%	180.811,76	33%	214.096,87	39%
AGENDAS	374.947,95	56%	309.233,31	56%	261.059,94	47%
SELLADO	72.386,85	11%	64.622,28	12%	76.073,96	14%
<b>TOTAL</b>	<b>668.863,60</b>	<b>1,00</b>	<b>554.667,35</b>	<b>1,00</b>	<b>551.230,77</b>	<b>100%</b>

Fuente: Pedidos Corparimport S.A  
Realizado por: Pamela Manchay

- Las ventas de la empresa en los últimos 3 años han crecido significativamente, en el año 2004 según pedidos fueron de \$ 551.230.77; en el año 2005 se incrementan en 1% con un valor de \$ 554.667.35; para el año 2006 las ventas crecen en 17% respecto al año anterior teniéndose un total de \$ 668.863,6 en pedidos.

Gráfico No.2



**Interpretación:**

- La línea de productos que tiene el mayor porcentaje de representación en las ventas totales es Agendas de Lujo, en el 2004 era el 46%, pasando al 2005 a 54% seguido de 55% en el 2006.
- La línea de marroquinería decrece en 15.54% del año 2004 al 2005, debido a que la empresa incursiona en la venta de agendas Deusto y ocupa su capacidad instalada para esta nueva demanda, en el año 2006 incrementa su producción y crece la venta de esta línea en 22.5 %, esta línea representa el 32% de las ventas.
- La línea de sellado decrece de igual manera para el año 2005, en 15%, y se recupera en \$72.386,85 para el 2006.
- El objetivo de empresa para el 2007, es crecer en ventas en la misma proporción del año pasado 20%.

## **CAPÍTULO III**

### **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

#### **3.1. MISIÓN**

“Expresa cuál es la razón de ser de la empresa, la manera como contribuirá a satisfacer las necesidades o expectativas de la sociedad en general, empleados, ejecutivos y medio ambiente, de manera única. Contiene información sobre que tipos de productos y/o servicios producirá la organización”<sup>37</sup>

#### **CORPARIMPORT S.A**

Brindar a nuestros clientes productos innovadores y exclusivos, proporcionar atención personalizada, calidad en el servicio y agilidad en la entrega, apoyándonos en tecnología de punta, trabajo en equipo, y gestión competitiva.

#### **3.2. VISIÓN**

“Es la descripción de la aspiración deseable y posible de la empresa, que será reconocido por los diversos sectores de la sociedad a la que sirve. Es la respuesta a la pregunta ¿Qué es lo que queremos crear?”<sup>38</sup>

#### **CORPARIMPORT S.A**

Líder en el país reconocida por la alta calidad y variedad de sus productos así como la excelencia en la satisfacción de las necesidades de sus clientes, certificada internacionalmente, sustentada en la experiencia, competitividad y práctica permanente de valores.

---

<sup>37</sup> CERTO, S.C.; PETER, J.P, Dirección Estratégica, Irwin, Madrid, 3ª edición., 1996, Pág. 64.

<sup>38</sup> CERTO, S.C.; PETER, J.P, Dirección Estratégica, Irwin, Madrid, 3ª edición., 1996, Pág. 95.

### **3.3. OBJETIVOS**

1. Obtener utilidades crecientes y reales que no estén influenciadas por incrementos en precios sino estén sustentadas en mayor productividad y crecimiento empresarial.
2. Empezar nuevos proyectos de inversión, dirigidos a la apropiación de mercados no cubiertos por la oferta dentro de la industria a la que pertenecemos, que nos permita lograr crecimiento empresarial.
3. Obtener una certificación de calidad por los productos fabricados y procedimientos empleados, que nos permita proyectar una imagen de excelencia y modernizar nuestra gestión.
4. Innovar permanentemente los diseños de nuestros productos, procurando la satisfacción total de nuestros clientes actuales y potenciales.
5. Lograr una administración eficiente de los recursos de la empresa, que permita fortalecer todas sus áreas y asegurar solidez financiera, liquidez adecuada, y efectividad de operaciones.
6. Mejorar la gestión de recursos humanos fomentando la participación abierta, práctica de valores, capacitación profesional, logrando óptima comunicación, integración y motivación de los empleados con la empresa.

### **3.4. POLÍTICAS**

- Atender en forma oportuna y adecuada a la demanda de productos y servicios de nuestros clientes.
- Mejorar nuestros servicios adicionales adecuándolos a las necesidades de nuestros clientes.
- Mantener una cultura de calidad en la prestación de servicios y en la producción de artículos.

- Trabajar con integridad, teniendo siempre en cuenta los principios y valores de la organización y el respeto a las normas aplicables.
- Guardar con sigilo toda información financiera y procesos de producción de la organización
- Ser perseverante con los cobros de cartera y muy perspicaces para ganar contratos de ventas.
- Realizar mantenimientos preventivos a la maquinaria disponible.
- Mejorar la comunicación, e integración entre todas las áreas de la empresa.
- Medir, evaluar, y mejorar el desempeño del personal de la empresa para lograr liderazgo en la industria y excelencia institucional.

### **3.5. ESTRATEGIAS**

## CORPARIMPORT S.A

## MATRIZ FODA

1/2

## FORTALEZAS

- La adecuada competencia y experiencia del personal que trabaja en la empresa, lo cual favorece su gestión.
- Los procedimientos empleados en la elaboración de productos, permiten obtener calidad en el resultado final, así como garantía de durabilidad del producto.
- Disponer de proveedores nacionales e internacionales de materiales para la elaboración de productos, que se hallan certificados con la norma de calidad Iso 9001.
- Los costos a los cuales adquiere su materia prima que constituyen su ventaja competitiva frente a la competencia.
- Poseer productos diferenciados por su innovación en el diseño, calidad y utilización de varios colores y materiales que le permite protegiéndose de la competencia y complaciendo a sus clientes con productos exclusivos.
- Poseer diversificación de productos y servicios para satisfacer necesidades de todo tipo de clientes.
- El positivo posicionamiento de su marca Tegalli en el mercado, que le permite proyectar una imagen de confianza ante clientes actuales y potenciales en la industria.
- Contar con infraestructura adecuada para satisfacer a la demanda de sus productos en el mercado.

## DEBILIDADES

- La empresa no ha implementado, ni se encuentra aplicando una planificación estratégica, por lo que los objetivos y estrategias a seguir son conocidos por el personal de forma empírica y verbal.
- Un clima laboral sin motivación en el personal pues los escalafones de sueldos son bajos y no satisfacen sus aspiraciones económicas.
- Alta dependencia entre áreas funcionales, lo que causa lentitud en la coordinación del trabajo, comunicación y respuesta a problemas.
- La inadecuada planificación de compras locales provoca que la comunicación sobre la necesidad de insumos locales no siempre sea oportuna y perjudique al área de producción
- Utilización de un sistema de información enfocado principalmente a Contabilidad pues tiene limitaciones para procesar la información de algunas áreas necesarias como coordinación de pedidos y Bodega.
- Falta de seguimiento a la gestión de todas las áreas de la empresa, pues no se han implementado sistemas de evaluación de personal o indicadores de medición.
- Falencias en la atención al cliente por entrega inoportuna de productos e inexistencia de servicio postventa.
- Alta rotación de personal, especialmente de administración y ventas lo que genera elevados gastos administrativos por nuevas contrataciones

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener liderazgo en la industria en la cual compite, lo que le permite encontrarse en mejor posición que el resto de sus competidores.</li> <li>• Mudanza hacia nuevos segmentos atractivos del mercado, pues posee la tecnología y la experiencia necesaria para ofrecer nuevos servicios derivados de su giro de negocio.</li> <li>• Existencia de demanda local e internacional de los productos diferenciados que ofrece, permitiéndole expandirse internacionalmente.</li> <li>• Realizar estrategias con empresas extranjeras para ofrecer diversidad de productos a atractivos precios.</li> <li>• Acceso a mano de obra y materia prima adecuada, para mejorar sus costos e incrementar la producción.</li> <li>• Existencia de acuerdos de comercio regional por realizar importaciones y exportaciones con países vecinos.</li> <li>• Reducción de tarifas arancelarias a la importación de insumos que requiere para su producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La intensidad de rivalidad existente entre sus competidores en la industria, por los márgenes de tiempo en los que deben vender su producto agendas.</li> <li>• Las guerras de estrategias en precios, servicios y promociones a los que se enfrenta con la competencia</li> <li>• La existencia de muchos productos y servicios sustitutos a los que ofrece la empresa, por lo que los clientes tienen mayores opciones de compra.</li> <li>• La dependencia de la empresa en algunos de sus proveedores por ser los únicos en ofrecer ciertos productos.</li> <li>• La inestabilidad política, social, e inseguridad jurídica que proyecta el país en el que reside la empresa.</li> <li>• Apertura del mercado internacional de China en el Ecuador, lo que puede incrementar la oferta de agendas Chinas a bajo precio.</li> <li>• La situación económica inestable y decreciente que vive el país en el que reside la empresa.</li> <li>• La falta de políticas eficientes de gobierno, pueden afectar la apertura de crédito interno, generar elevados costos de financiamiento ineficiencia aduanera, etc.</li> </ul>
<p><b>Fuente:</b> Análisis Situacional Corparimport S.A</p> <p><b>Realizado por:</b> Pamela Manchay</p>	

## **ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA CORPARIMPORT S.A**

- Implementar una Planificación Estratégica que permita conocer dónde y cómo se encuentra la empresa en su entorno, definir objetivos para determinar hacia dónde quiere ir en el futuro protegiéndose de la influencia del medio y establecer estrategias que le ayuden a alcanzar sus propósitos.
- Establecer escalas remunerativas según la contribución de los trabajadores en los resultados de la empresa, que permita motivar al personal logrando su fidelidad y compromiso.
- Revisar los escalafones de sueldos cada año, conforme la situación económica del país y la empresa, logrando disminuir la rotación del personal y los correspondientes gastos que se requieren para nuevas contrataciones.
- Establecer una gestión participativa y autónoma de los jefes de cada área y sección de la empresa, que permita disminuir la dependencia entre áreas funcionales, mejorar la comunicación y dinamizar la toma efectiva de decisiones.
- Obtener pleno conocimiento de los costos por productos, diseñando un manual o instructivo de fabricación, con el fin de fortalecer la comercialización de aquellos que permitan aplicar estrategias competitivas como precios bajos para protegerse de los productos sustitutos de la competencia.
- Realizar servicio postventa, mejorando la comunicación con los clientes, para conocer sus nuevos requerimientos y necesidades insatisfechas sobre los cuáles la empresa pueda brindar sus servicios.
- Realizar una planificación de compras que permita adquirir la materia prima para la elaboración de productos en un tiempo prudente, sin depender de nuestros proveedores e incurrir en gastos adicionales derivados de la premura del tiempo.
- Implementar un sistema de información contable y financiero que se ajuste a las

necesidades de la empresa, y permita dar cobertura a sus principales procesos para la obtención de información pertinente y oportuna.

- Realizar investigación de mercado para conocer las nuevas tendencias, y estrategias utilizadas por la competencia que favorezcan nuestra posición en la industria a la que pertenecemos.

### **3.6. PRINCIPIOS Y VALORES**

#### **3.6.1. PRINCIPIOS**

##### **El Cliente es lo primero**

Nuestra empresa se debe primordialmente a sus clientes, hacia ellos orienta su esfuerzo, contribuyendo a solucionar sus necesidades al brindarles nuestros productos y servicios y con ello lograr un desarrollo mutuo.

##### **Trabajo en Equipo**

En la empresa se conjugan permanentemente el esfuerzo y lealtad de un personal altamente calificado, honestos y responsables, que trabajan conjuntamente para alcanzar los objetivos organizacionales.

##### **Innovación**

La empresa es una organización creadora, flexible, imaginativa y ágil para dar respuesta al requerimiento de sus clientes permanentes y potenciales, para ello se fundamenta en la variedad de materiales y colores que maneja y en la diversidad de servicios adicionales que ofrece.

##### **Excelencia**

A través de la práctica de la cultura de calidad en todas sus actividades y procedimientos buscamos la excelencia en servicio, en producto y en gestión.

## Práctica de Valores

Enfatizamos en valores fundamentales como son: la solidaridad, el respeto, la responsabilidad, la honestidad, el orden, la creatividad, la lealtad, la justicia, y la puntualidad, el cultivo y práctica de estos valores los llevamos a cabo en la cotidianidad del trabajo en la empresa, en nuestro trato como miembros de la familia empresarial, y como clave para nuestra atención a los clientes.

### 3.6.2. VALORES

- **Respeto** a las acciones, sentimientos, tiempo y pensamiento de los demás.
- **Honestidad** al obtener rentabilidad de forma justa y legal, combatiendo toda forma de corrupción.
- **Búsqueda constante de la calidad y la excelencia** como factor diferenciador ante los demás.
- **Práctica de la solidaridad, lealtad, y justicia** para una convivencia armónica dentro de la empresa.
- **Responsabilidad permanente** con el trabajo, nuestras obligaciones y con la empresa.
- **Perfeccionarse constantemente** aplicando su creatividad, imponiendo orden y puntualidad en sus actividades diarias dentro de la empresa.
- **Compromiso** con sí mismo, con la empresa y con la sociedad en general.

## **CAPÍTULO IV**

### **METODOLOGÍA PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

#### **4.1. METODOLOGÍA**

La auditoría de gestión tiene un alcance muy amplio, permite analizar y evaluar el proceso administrativo de una empresa, proporcionar un criterio objetivo de la eficiencia, eficacia y economía en el uso de recursos humanos, materiales, tiempo, y financieros.

La metodología de auditoría de gestión permite al auditor tener un marco referencial de cumplimiento de metas administrativas, para que los procedimientos a seguir durante las fases de ejecución del trabajo a fin de que se guíen correctamente garantizando la consecución de los objetivos.

Facilitará la identificación de información y su posterior ordenamiento en los papeles de trabajo; que son un conjunto de registros elaborados u obtenidos por el auditor, producto de la aplicación de técnicas, procedimientos y prácticas de auditoría; su propósito es servir como sustento de las conclusiones y recomendaciones vertidas en el informe.

Permitirá al auditor conducir sus acciones de forma programada y sistemática hasta llegar a la elaboración del informe de auditoría y el seguimiento posterior de las recomendaciones.

Para una adecuada utilización de la metodología de auditoría, se ha dividido en las siguientes etapas:

- FASE I: Planificación preliminar
- FASE II: Planificación específica o trabajo de campo
- FASE III: Comunicación de resultados
- FASE IV: Seguimiento o monitoreo.

## 4.2. PLANEACIÓN

Consiste en determinar los lineamientos que regularán la ejecución de la auditoría como son:

- Objetivos a seguir
  - GENERAL
  - ESPECÍFICOS
  
- Factores a revisar
  - Área a evaluar: Departamento de Producción
  
- Período a auditar
  - Del..... al.....
  
- Fuentes de estudio
  - Internas: entrevistas, cuestionarios de evaluación de control interno, archivos de la empresa.
  - Externas: competidores actuales, proveedores, clientes, estándares de calidad dictados para el proceso de producción, etc.
  
- Planificación Preliminar
  - Se determinará la situación actual del área a auditarse en base a visitas previas e indagación al personal involucrado, y con dicha información se planificará las acciones a seguir en la siguiente etapa.
  
- Planificación específica o trabajo de campo
  - Una vez que se tenga un conocimiento preliminar de la entidad a evaluarse, se realizará la evaluación específica de control interno con cuyos resultados se estructurará el plan de auditoría que contiene una descripción del trabajo que se realizará, los recursos y costos necesarios para llevarlo a cabo. Además se

diseñará el programa de trabajo para evaluar los componentes críticos determinados.

- Comunicación de Resultados
  - Realización de un Informe sustentado con la evidencia suficiente, competente y pertinente, compuesto por comentarios, conclusiones y recomendaciones al área examinada.
- Distribución de trabajo y tiempos estimados

A continuación se detalla el equipo de trabajo conformado para el cumplimiento de la auditoría de gestión.

**Cuadro No. 11**

<b>EQUIPO DE TRABAJO</b>	
Supervisor	Diego Torres
Jefe de Equipo	Pamela Manchay
Auditor Operativo	Lucía Trujillo

El tiempo de trabajo se ha estimado en 45 días laborables, distribuidos de la siguiente manera:

**Cuadro No. 12**

<b>DISTRIBUCIÓN DE LAS FASES DE AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>	
<b>FASES</b>	<b>%</b>
Planificación Preliminar	20%
Planificación Específica	50%
Comunicación de Resultados	20%
Seguimiento	10%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

La estimación del tiempo se realizó considerando la óptima colaboración del personal de la empresa, el cumplimiento de estos plazos dependerá de la oportunidad y diligencia con que los funcionarios de la empresa proporcionen la información.

Por tanto la fecha prevista para la terminación de auditoría de gestión con la lectura del borrador del informe es el 21 de enero de 2008.

- Fecha de entrega del informe

La fecha establecida para la entrega del informe de auditoría es el 31 de enero de 2008.

- Recursos materiales y financieros

Para la auditoría de gestión a realizarse se requiere de los siguientes recursos:

**Cuadro No. 13**

<b>EQUIPOS</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>
Computadoras	2
Impresora	1

**Cuadro No. 14**

<b>MATERIALES</b>				
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>U. MEDIDA</b>	<b>CANT</b>	<b>P. UNIT</b>	<b>TOTAL</b>
Papel Bond	Resma	3	3,50	10,50
Cartucho de colores	Unidad	1	23,00	23,00
Cartucho color negro	Unidad	1	23,00	23,00
Carpetas	Unidad	12	0,30	3,60
Esferográficos	Unidad	9	0,25	2,25
<b>TOTAL GENERAL</b>				<b>62,35</b>

Los recursos financieros necesarios para la auditoría de gestión serán los siguientes:

Pago por honorarios profesionales, la tarifa mínima estimada es de \$2.500,00 por contrato de trabajo de auditoría de gestión; adicional a ello se reembolsará los gastos por concepto de transporte y alimentación del equipo de trabajo, los cuales se estipula no excederá al 10% del total del contrato.

### **4.3. PLANIFICACIÓN PRELIMINAR**

La planificación preliminar, como primera etapa del proceso de auditoría de gestión consiste en obtener un conocimiento integral de la empresa Corparimport, de su entorno y de forma particular el proceso de producción que será evaluado, con el objeto de determinar las características y falencias de las secciones que conforman el área de producción que permita evaluar los riesgos existentes y definir los objetivos, enfoque y estrategias de auditoría, esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables.

Para la realización de la auditoría de gestión se utilizará la metodología de recopilación, procesamiento y evaluación de la información que esté disponible en la empresa, en consecuencia se realiza un programa de auditoría preliminar el mismo que contendrá los siguientes procedimientos:

1. Entrevistas con personal clave de la compañía y del área a ser evaluada.
2. Recopilación de información técnica, económica-financiera de Corparimport S.A
3. Investigación de la estructura organizacional, filosofía de la empresa, el personal que trabaja, sus funciones
4. Revisión de los documentos de los archivos y registros que contienen información del proceso analizado como: materia prima utilizada, fechas de pedidos, fechas de despacho de productos, productos elaborados, personal involucrado.
5. Investigación de la competencia, proveedores, clientes, productos sustitutos.

6. Análisis del proceso de producción de la compañía y de las secciones que intervienen en el mismo.
7. Diagnóstico de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
8. Definición del objetivo de auditoría.
9. Aplicación de matrices preliminares de riesgos potenciales, a través de las cuáles se podrá calificar el riesgo preliminar inherente y de control y determinar los principales componentes del área de producción a evaluarse.
10. Preparación del Informe de esta fase.

En base a toda la información obtenida en los procedimientos anteriores, se procederá a estructurar el informe o reporte de planificación preliminar, el cual incluye lo siguiente:

- Motivos del examen con referencia a la orden de trabajo, con fecha de inicio de la auditoría
- Alcance del examen
- Objetivos
- Base legal de la compañía
- Conocimiento de la empresa y específicamente el área de producción.
- Determinación de los resultados de evaluación de las secciones y del riesgo inherente. Cada sección será objeto de la comparación entre la situación actual y la situación deseable para percatarse de cómo funcionan los controles y como se alcanzan los objetivos.

**Para continuar con la FASE II Planificación Específica debemos considerar algunos puntos muy importantes como son:**

#### **4.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN**

Son métodos y técnicas utilizadas por el auditor, con el fin de recabar información de forma sistemática y eficiente.

A continuación se define las técnicas que pueden ser utilizadas en auditoría de gestión:

##### **4.4.1. INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL**

La investigación documental se refiere a la búsqueda, selección y análisis de documentación útil para los fines de la auditoría, la cual puede ser encontrada en diferentes fuentes, como las siguientes:

- Normativa
  - Base legal que rige las actividades de la empresa.
  - Tratados y convenios que atañan al giro del negocio de la empresa.
  - Reglamentos generales.
  - Acuerdos y resoluciones.
  - Reglamento Interno de trabajo de la empresa.
  
- Administrativa
  - Antecedentes de la empresa
  - Nómina del personal
  - Archivos de pedidos
  - Órdenes de producción
  - Requisición de materiales
  - Órdenes de despacho de productos
  - Cotizaciones de empresas competidoras
  - Ventas de productos y servicios
  - Estados financieros de la empresa
  - Descripción de productos y servicios
  
- Ambiente Externo
  - Situación económica

- Situación Política
- Situación Legal
- Competencia
- Proveedores
- Productos sustitutos
- Clientes

#### **4.4.2. OBSERVACIÓN DIRECTA**

Es mirar como se están realizando las operaciones. Permite al auditor presenciar de forma directa o reservada, a fin de verificar como el personal cumple, con sus actividades, obteniendo una apreciación y juicio de las condiciones en que se desenvuelve en el trabajo y el clima laboral vigente.

- Se evaluará como se efectúan las operaciones en la empresa, el personal involucrado, su desempeño, los materiales empleados, además servirá para otros fines como la apreciación de la calidad de los productos y servicios.

#### **4.4.3. ENTREVISTA**

Consiste en realizar una serie de preguntas sobre aspectos generales e importantes sobre las operaciones de la empresa. Esta técnica requiere ser confirmada y documentada para que sirva como evidencia de auditoría, además aporta al auditor con la percepción del comportamiento del entrevistado y la comunicación de sus comentarios.

- Se entrevistará al Gerente General y a los principales funcionarios de entidad involucrados en el proceso de producción como son: el Jefe de Producción, Coordinadora de Pedidos, Jefe de Bodega.

El formato para documentar las entrevistas realizadas será el siguiente:

**CORPARIMPORT S.A.**

**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**Período: 1 de Octubre 2006 al 31 de octubre 2007**

<b>ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL</b>	
Nombre:	
Cargo:	
Entrevistador:	
Fecha:	
Hora:	
Lugar:	
Teléfono:	
Objetivo de la entrevista:	
Tiempo estimado:	
Preguntas:	
Elaborado por:	Fecha de elaboración:
Supervisado por:	Fecha de supervisión:

**4.4.4. CUESTIONARIOS**

Son un conjunto de preguntas diseñadas por el auditor y dirigidas a los funcionarios de la entidad objeto de estudio, que tienen como propósito conocer la estructura de control interno y evaluarla.

El cuestionario se compone de preguntas cerradas simples, respuestas múltiples, preguntas: cerradas y abiertas.

Las preguntas serán formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en la estructura de control interno y que una respuesta negativa indique punto negativo que representa debilidad y un aspecto no muy confiable; en caso que alguna pregunta no resulte aplicable, se utiliza las letras N/A no aplicable.

### Pregunta Cerrada Simple

Se tendrá tres posibilidades de respuesta: SI, NO, y N/A, podrá estructurarse con una sola pregunta o estará compuesta por varias interrogantes.

Una sola pregunta:

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA			PONDERACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	OBTENIDO	ÓPTIMO	
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>							
1	¿En la empresa se ha implantado y se encuentra aplicando una Planificación Estratégica?		✘		0	3	

Varias preguntas:

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA			PONDERACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	OBTENIDO	ÓPTIMO	
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>							
2	En la empresa se encuentra definido:					3	
	Misión		✘		0		
	Visión		✘		0		
	Objetivos	✘			0,5		
	Estrategias		✘		0		
	Políticas		✘		0		
	Valores	✘			0,5		

### Pregunta Cerrada con respuestas múltiples

La respuesta tendrá un número mayor de alternativas con el objeto de conocer puntos específicos del control interno.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA			PONDERACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	OBTENIDO	ÓPTIMO	
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>							
3	¿Cuando se realiza control de calidad, se devuelve a producción los artículos terminados que no tengan calidad satisfactoria?						
	Siempre	✘			3	3	
	A veces					1,5	
	Nunca					0	

### Pregunta cerrada y abierta

Su estructura permite tener respuesta cerrada y además una opinión específica sobre el tema tratado a través de una respuesta abierta.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA			PONDERACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	OBTENIDO	ÓPTIMO	
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>							
4	¿Las Órdenes de Producción cuentan con las respectivas firmas de autorización? Si la respuesta es afirmativa -De quienes?	✘			3	3	Firmas del Gerente y/o Subgerente

Para aquellas explicaciones adicionales a las respuestas de las preguntas en el cuestionario, se utiliza una columna adicional llamada observaciones. Las respuestas obtenidas en el cuestionario deben ser validadas y sustentadas con documentación probatoria u otro tipo de evidencia.

Durante la ejecución de la auditoría de gestión se utilizará cuestionarios para evaluar la estructura de control de control interno del área de producción y calificarla. Los cuestionarios estarán dirigidos a varios funcionarios de la empresa y en especial del área de

producción, esto permitirá evaluar el riesgo de control existente y la problemática inmersa en el área de producción.

El cuestionario que se aplicará en la empresa tendrá el siguiente formato:



**PP.1.- 1/1**

### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**CLIENTE:** Corparimport S.A

**AUDITORÍA:** de Gestión

**ÁREA AUDITADA:** Producción

**PERÍODO:** 1 de octubre 2006 al 31 de octubre de 2007

**SUBCOMPONENTE:**

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA			PONDERACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	OBTEN	ÓPTIM	
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>							
1		✘					
<b>VALORACIÓN DE RIESGOS</b>							
2			✘				
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>							
3		✘					
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>							
4			✘				
<b>MONITOREO</b>							
5		✘					
<b>TOTAL</b>					<b>xxx</b>	<b>xxx</b>	
Elaborado por:					Fecha de elaboración:		
Supervisado por:					Fecha de supervisión:		

#### 4.4.5. CÉDULAS Y GRÁFICOS

##### 4.4.5.1. CÉDULAS

Son herramientas utilizadas por el auditor para captar información y evidencia que permita dar cumplimiento a los objetivos de auditoría. Están conformadas por formularios

estructurados de tal manera que facilita la agrupación y división de información para posteriormente analizar sus resultados.

Permiten abrir el rango de captación de información y comparar conceptos en las respuestas, lo que facilita el análisis de resultados, además facilita la asociación de indicadores con el comportamiento de la empresa, por tanto son herramientas que representan un nexo entre factores, indicadores, registros, y consecuencias.

### ➤ **CLASIFICACIÓN DE LAS CÉDULAS**

Conforme la naturaleza de información que maneja la cédula, se clasifica en:

#### **Herramientas operativas**

El propósito es la organización lógica del trabajo del auditor.

Para la auditoria al proceso de producción de Corparimport se empleará las siguientes cédulas:

- Planificación del trabajo de auditoría.
- Programa de trabajo.

#### **Herramientas de diagnóstico**

Tienen como objetivo conocer el funcionamiento de la empresa y del área de producción.

Las cédulas a utilizarse son:

- Cédula Narrativa
- Cédula para el registro de hallazgos
- Reporte de aplicación de indicadores de gestión en el área de producción.
- Otras que resulten de la ejecución de auditoria

## **Herramientas de evaluación**

El objetivo de estas herramientas es ayudar al auditor, a determinar el comportamiento de los factores revisados y posteriormente, definir sus conclusiones y recomendaciones.

La herramienta a utilizarse es:

- Cédula con criterios de puntuación para evaluación final.
- Cédula para evaluar el impacto en la resolución de aspectos críticos
- Monitoreo de recomendaciones.

Los modelos de cédulas que se utilizaran en la auditoría de gestión del proceso de producción, se presentan a continuación:



**CORPARIMPORT S.A**  
**PROGRAMA PRELIMINAR DE AUDITORÍA**  
**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**PP.1-**

**Período: 1 de Octubre de 2006 hasta 31 de Octubre de 2007**

**OBJETIVO:**

PROCEDIMIENTOS A REALIZARSE		REF P/T	ELAB POR	FECHA	OBSERVACIONES
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					

Elaborado por:

Fecha de elaboración:

Supervisado por:

Fecha de supervisión:



**CORPARIMPORT S.A**  
**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**PP.**

**Período: 1 de octubre de 2006 al 31 de octubre de 2007**

**CÉDULA NARRATIVA**

**VISITA A LAS INSTALACIONES DE LA EMPRESA**

**Fecha:**

**Objetivo:**

Elaborado por:

Fecha de elaboración:

Supervisado por:

Fecha de supervisión:



**HOJA DE HALLAZGOS No.**

**HH.-**

**CORPARIMPORT S.A**

**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**Período: 1 de Octubre 2006 al 31 de octubre 2007**

**Objetivo**

**TÍTULO DEL HALLAZGO**

**Ref.**

Elaborado por:

Fecha de elaboración:

Supervisado por:

Fecha de supervisión:



PE.

**CORPARIMPORT S.A**  
**ÁREA DE PRODUCCIÓN**  
**APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN**  
**Período: 1 de Octubre 2006 al 31 de octubre 2007**

<b>Objetivo:</b>	
<b>Actividad:</b>	
<b>Observaciones:</b>	
Elaborado por:	Fecha de elaboración:
Supervisado por:	Fecha de supervisión:



PE

**CORPARIMPORT S.A**  
**ÁREA DE PRODUCCIÓN**  
**PUNTUACIONES PARA EVALUACIÓN FINAL**  
**Período: 1 de octubre de 2006 al 31 de octubre de 2007**

PROCESO ADMINISTRATIVO	PUNTUACIÓN		PORCENTAJE
	ESTABLECIDA	OBTENIDA	
BODEGA			
COORDINACIÓN			
MARROQUINERÍA			
SELLADO			
Elaborado por:	Fecha de elaboración:		
Supervisado por:	Fecha de supervisión:		



**PE.**

**CORPARIMPORT S.A**

**PUNTUACIONES PARA EVALUACIÓN FINAL DEL PROCESO**

**ADMINISTRATIVO**

**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**Período: 1 de octubre de 2006 al 31 de octubre de 2007**

<b>PROCESO ADMINISTRATIVO</b>	<b>PUNTUACIÓN</b>		<b>PORCENTAJE</b>
	<b>ESTABLECIDA</b>	<b>OBTENIDA</b>	
<b>PLANEACIÓN</b> Visión Misión Objetivos Estrategias Procesos Políticas Procedimientos			
<b>ORGANIZACIÓN</b> Estructura organizacional División y distribución de funciones Recurso Humano			
<b>DIRECCIÓN</b> Comunicación Motivación Tecnología de información			
<b>CONTROL</b> Naturaleza Sistemas Herramientas			
Elaborado por: Supervisado por:	Fecha de elaboración: Fecha de supervisión:		



PE.

CORPARIMPORT S.A

**CÉDULA PARA EVALUAR EL IMPACTO EN LA RESOLUCIÓN DE ASPECTOS CRÍTICOS**

**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**Período: 1 de Octubre 2006 al 31 de octubre 2007**

ASPECTO CRÍTICO	RECOMENDACIÓN	ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN	IMPACTO ESPERADO
<b>Observaciones:</b>			
Elaborado por:		Fecha de elaboración:	
Supervisado por:		Fecha de supervisión:	



PE.-

CORPARIMPORT S.A

**MONITOREO ESTRATÉGICO DE RECOMENDACIONES**

**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**Período: 1 de Octubre 2006 al 31 de octubre 2007**

RECOMENDACIÓN	RESPONSABLE DE IMPLANTACIÓN	PLAZO	OBSERVACIONES
<b>Observaciones:</b>			
Elaborado por:		Fecha de elaboración:	
Supervisado por:		Fecha de supervisión:	

#### **4.4.5.2. GRÁFICOS**

Constituyen una representación de la información recabada por el auditor en su examen. Durante la ejecución de auditoría al proceso de producción se empleará esta herramienta que complementará el uso de cédulas y cuestionarios y brindará retroalimentación durante todo el proceso de auditoría.

“Técnicamente los gráficos son la imagen real de la organización a fin de generar medidas para el mejoramiento administrativo, el compendio de datos para tomar decisiones y el inventario de ideas para manejar el cambio.”<sup>39</sup>

Ofrecen múltiples ventajas como: concentración de grandes volúmenes de datos en forma sintetizada, jerarquiza variables en forma lógica, apoya a la comprensión de la información y al conocimiento.

#### **4.4.6. ACCESO A REDES INFORMÁTICAS**

Es una técnica de recolección a través de la cual el auditor accede a redes de información, intranet, o extranet para detectar información valiosa sobre clientes, empleados, productos, materiales, etc.

- Durante la ejecución de auditoría de gestión al proceso de producción de Corparimport, no se recabará información de redes informáticas pues los registros necesarios para evaluar el área, no se encuentran automatizados, únicamente se dispone de archivos físicos que se procederá a computarizar para generar un archivo que sea útil en los fines de auditoría.

#### **4.5. PAPELES DE TRABAJO**

Son el conjunto de registros elaborados u obtenidos por el auditor, producto de la aplicación de técnicas, procedimientos y prácticas de auditoría.

---

<sup>39</sup> Franklin F. Enrique Benjamín, Auditoría Administrativa, Gestión estratégica del cambio, Pág.463

Su propósito es servir como sustento de las conclusiones y recomendaciones vertidas en el informe, constituyen evidencia documental del trabajo realizado y cumplimiento de las normas de auditoría generalmente aceptadas respecto a las normas de trabajo de campo, entre otros propósitos como documentar las deficiencias encontradas durante la auditoría.

“Pueden incluir: programas de trabajo, análisis, anotaciones, documentos de la entidad o de terceros, cartas de confirmación y manifestaciones del cliente, extractos de documentos de la institución y planillas o comentarios preparados u obtenidos por el auditor.”<sup>40</sup>

Estos papeles son de propiedad del auditor, y éste podrá diseñarlos en base a su creatividad y conforme sus necesidades.

La cantidad y diseño de papeles de trabajo dependerá de las características de la empresa que es auditada, el grado de seguridad en los controles de la empresa, las necesidades de supervisión del trabajo de auditoría, la naturaleza del informe de auditoría.

#### **4.5.1. CARACTERÍSTICAS DE LOS PAPELES DE TRABAJO**

- Deben ser preparados en forma clara, sin enmendaduras, utilizando una letra legible y con buena ortografía.
- Su redacción debe ser concisa y precisa, deben contener argumentos sólidos para que cualquier persona que los revise pueda seguir la secuencia del trabajo.
- Se incluyen marcas de auditoría con la explicación de su significado, pero estas deben ser las necesarias, no sobrecargar a los papeles con demasiadas marcas.
- Contiene un índice de auditoría que lo diferencia de los demás papeles de trabajo.
- Incluye una referenciación que informa en qué papel de trabajo se sustentan valores o comentarios.

---

<sup>40</sup> Contraloría General del Estado, Manual de Auditoría de gestión, Pág. 72.

- Su escritura deberá ser tal que no se permitan enmendaduras y asegure la permanencia de la información contenida en ellos.
- Son de propiedad del auditor o la firma auditora
- Son de carácter confidencial, sin embargo el auditor debe presentarlos cuando reciba una orden o citatorio, por lo que deberá resguardarlos por un período suficiente para cualquier investigación e incluso para que sirva como apoyo a otras auditoría.

#### **4.5.2. ARCHIVO DE LOS PAPELES DE TRABAJO**

El auditor debe guardar los papeles de trabajo archivándolos de forma sistematizada, para lo cual se tiene las siguientes clases de archivos:

- a) Archivo Permanente o Continuo.-** Contiene información que puede ser útil para más de una auditoría. Este archivo tiene como finalidad lo siguiente:
1. Recordar al auditor todas las operaciones, que tienen vigencia en un período de varios años.
  2. Proporcionar a una fuente de información de auditorías anteriores para que los nuevos auditores se familiaricen con la entidad auditada.
  3. Conservar papeles de trabajo que serán utilizados durante varios años ya que no tendrán ningún cambio y evitar la pérdida de tiempo que representaría prepararlos año tras año.

A pesar de contener información que no suele cambiar es importante que este archivo sea actualizado con cada nueva auditoría.

- b) Archivo de Planificación.-** Reúne la información de la planificación de cada auditoría, es decir, habrá un archivo para cada examen.

c) **Archivo Corriente.-** En este archivo se guardan los papeles de trabajo que documentan procedimientos realizados por el auditor en una auditoría específica de un período, además de la información recabada por él y la evidencia obtenida.

#### 4.5.3. ÍNDICES

Los índices en los papeles de trabajo son el código asignado que lo identifica de los demás, sirven para poder ubicarlos y diferenciarlos de otros papeles, permiten su correcta organización y archivo. Generalmente se escribe el índice del papel de trabajo en la parte superior derecha de cada hoja, y se utiliza color rojo para anotarlo.

#### 4.5.4. REFERENCIACIÓN

Consiste en la anotación que se realiza junto a algún valor, comentario o dato importante, del código del papel de trabajo del cuál proviene o pasa dicha información, con el propósito de que el auditor reconozca qué papel de trabajo sustenta cada comentario o valor.

La codificación de índices y referencias en los papeles de trabajo pueden ser de tres formas: a) alfabética, b) numérica y c) alfanumérica.

- Los índices que se utilizará durante el trabajo de auditoría serán de codificación alfanumérica por ejemplo:

**Cuadro No. 15**

<b>EJEMPLOS DE ÍNDICES QUE SERÁN UTILIZADOS</b>	
<b>PAPEL DE TRABAJO</b>	<b>ÍNDICE</b>
Programa de Trabajo	<b>PP.1- 3/3</b>
Cuestionario de Control Interno	<b>PE.1-</b>
Cédulas Narrativas	<b>PP.1 PE.1</b>

#### 4.5.5. MARCAS DE AUDITORÍA

Son signos particulares o símbolos que diseña el auditor para señalar el tipo de trabajo, prueba, procedimiento realizado en un papel de trabajo, permiten conocer cuáles partidas fueron objeto de la aplicación de los procedimientos de auditoría y cuáles no. Las marcas al igual que los índices y referencias ya indicadas, preferentemente deben ser escritas con lápiz de color rojo.

Durante la ejecución de auditoría se debe utilizar marcas uniformes que deberán incluir su significado, y requieren ser comunicadas a todo el equipo de auditoría para su uso.

- Ejemplos de marcas de auditoría que se utilizarán en el examen se presentarán a continuación:

**Cuadro No. 16**

MARCAS DE AUDITORÍA QUE SERÁN UTILIZADAS	
MARCA	SIGNIFICADO
$\alpha$	Datos y Valores obtenidos de registros de la compañía
✓	Cumple verificación
✗	No cumple con verificación
✓ ✓	Cotejado con pedidos de la empresa
$\Sigma$	Cálculos de Auditoría

Elaborado por: Pamela Manchay

#### 4.6. EVIDENCIAS

Es cualquier información documentada que compruebe un hallazgo de auditoría. Es el conjunto de hechos suficientes, competentes y pertinentes que obtiene el auditor para sustentar sus comentarios y respaldar su informe de auditoría. La evidencia de auditoría comprende todo tipo de información que respalde las actividades administrativas, financieras, operativas que se desarrollan en la entidad.

Para que la evidencia de auditoría sirva de respaldo a los comentarios, conclusiones y recomendaciones del informe debe tener los siguientes elementos:

- a) **Suficiente.**- la evidencia debe ser en la cantidad necesaria para que sea útil, además debe proporcionar una seguridad razonable de las pruebas efectuadas al obtenerla.
- b) **Competente.**- cuando de acuerdo a su calidad, son válidas y relevantes.
- c) **Pertinente.**- se refiere a la relación que existe entre la evidencia y su uso.

El auditor para realizar su trabajo y proyectarlo con un mínimo riesgo, debe buscar evidencias de diferentes tipos y fuentes, las clases de evidencia que puede obtener son:

- a) **Física.** - Se obtiene por medio de una inspección y observación directa de actividades, documentos y registros.
- b) **Testimonial.**- Es obtenida en entrevistas cuyas respuestas son verbales y escritas, con el fin de comprobar la autenticidad de un hecho.
- c) **Documental.**- Son los documentos logrados de fuente externa o ajena la entidad.
- d) **Analítica.**- Resultante de cálculos, comparaciones con disposiciones legales, raciocinio y análisis.

#### **4.7. TIPOS DE INFORME**

El auditor para comunicar los resultados de auditoría puede utilizar los siguientes tipos de informe:

##### **4.7.1. INFORME GENERAL**

Es el documento redactado por el auditor en el que comunica a su cliente además de los resultados obtenidos de la auditoría, el resumen de las características del trabajo realizado.

## **El informe General contendrá:**

- **Carátula**
- **Índice, Siglas y Abreviaturas**
- **Carta de Presentación**

## **CAPÍTULO I: Información Introdutoria**

- **Motivo del examen.**- razones que hicieron necesario aplicar la auditoría.
- **Objetivos.**- propósitos generales y específicos que se espera conseguir al concluir el trabajo de auditoría.
- **Alcance.**- profundidad con que se auditó a la empresa, y el período de revisión.
- **Enfoque.**- se refiere a como está orientado el trabajo de auditoría, para la realización de la auditoría de gestión se concibe un enfoque integral, es decir una auditoría que determinará la economía, eficiencia, eficacia, con que la empresa utiliza sus recursos y alcanza sus objetivos, y de tipo gerencial-operativo pues evaluará la gestión administrativa del área auditada y de resultados obtenidos.
- **Componentes auditados**
- **Indicadores utilizados**

## **CAPITULO II: Información de la entidad**

Se refiere a una descripción de la empresa auditada mediante la definición de su razón de ser, los objetivos que persigue y su estructura administrativa.

- Misión
- Visión
- Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
- Base Legal

- Estructura Orgánica
- Objetivos

### **CAPÍTULO III: Resultados Generales**

- Comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre la entidad, relacionados con la evaluación de la Estructura de Control Interno.

### **CAPITULO IV: Resultados específicos por componentes examinados**

Presentación de cada componente y subcomponente examinado de:

- **Comentarios**

Descripción de los hallazgos y hecho relevantes encontrados durante el trabajo de auditoría, cada comentario debe relatarse incluyendo los cuatro atributos del hallazgo: condición, criterio, causa y efecto.

**Condición.-** Es la situación actual de la entidad encontrada por el auditor al efectuar la auditoría, refleja el grado en que se están cumpliendo los criterios.

**Criterio.-** Son los objetivos que la organización quiere lograr, la norma que utiliza el auditor para medir la condición o cualquier unidad de medida o situación deseable que permiten la evaluación de la situación actual.

**Efecto.-** Constituye el resultado de la situación actual encontrada en la entidad, es una consecuencia adversa real o potencial que representa una pérdida de dinero, deficiencia, o fracaso.

**Causa.-** Es el motivo por el que ocurre la condición, la razón para la inobservancia de las normas o el incumplimiento de los objetivos.

Cada comentario deberá tener un título el cual se redacta de forma concisa, clara y objetiva, sirve para conocer la deficiencia encontrada en el examen.

### ➤ **Conclusiones**

Luego de cada comentario se redacta la conclusión que son juicios del auditor basados en el hallazgo encontrado, son formuladas en base a la condición de la entidad y se expresan a manera de resumen de cada comentario manteniendo una actitud objetiva e independiente sobre lo examinado.

### ➤ **Recomendaciones**

La recomendación será redactada a continuación de la conclusión, con sugerencias emitidas por el auditor dirigidas a diferentes funcionarios de la entidad, tienen el propósito de solucionar las falencias encontradas durante la auditoría, deben ser formuladas con un corte constructivo y expresar los beneficios que se obtendrá con su cumplimiento

## **CAPITULO V: Anexos**

### ➤ **Anexos**

Son detalles o información que resumen de la eficiencia, eficacia y economía, y la comparación de los parámetros e indicadores de gestión.

En los anexos también se incluye un Cronograma de Cumplimiento de Recomendaciones el cual será entregado a los directivos y funcionarios de la entidad para la aplicación de recomendaciones y correctivos con el propósito comprometer a los empleados a poner en práctica las recomendaciones y garantizar que el trabajo de auditoría efectuado traiga beneficio a la empresa.

### **4.7.2. INFORME EJECUTIVO**

El informe ejecutivo es un compendio del informe general de auditoría y comprende lo siguiente:

➤ **Responsable.-** personal de auditoría encargado de la elaboración del informe

- **Período de revisión.-** lapso de tiempo que comprendió el trabajo realizado.
- **Objetivos.-** propósitos generales y específicos de la auditoría.
- **Alcance.-** Profundidad con que se efectuó el trabajo de auditoría.
- **Metodología.-** técnicas, procedimientos y prácticas de auditoría empleadas por el auditor para recabar evidencia de los hallazgos encontrados y sustentar el informe.
- **Síntesis.-** explicación de los resultados encontrados durante la ejecución de auditoría, en forma resumida.
- **Conclusiones.-** compendio de aspectos relevantes, acciones llevadas a cabo y recomendaciones emitidas para mejorar la situación actual encontrada en la entidad.

#### **4.7.3. INFORME DE ASPECTOS RELEVANTES**

Documento integrado por los aspectos que reflejan los obstáculos, deficiencias, o desviaciones captadas durante el trabajo de auditoría.

Este informe permite evaluar y analizar lo siguiente:

- Si se cumplió con la planificación de auditoría o fue necesario replantear el proceso a seguir o reprogramar el trabajo.
- Si se presentaron observaciones importantes y sus causas y efectos.
- Las posibles consecuencias que se deriven de las observaciones encontradas.

Las observaciones son importantes en los siguientes casos:

- Inconsistencia en la cadena de valor de la empresa.
- Incumplimiento de la base legal que rige las actividades de la entidad
- Baja rentabilidad y productividad
- Producción de bienes y servicios sin calidad adecuada
- Urgencia de replantear procesos centrales en la entidad

Este informe debe ir acompañado de un ejemplar de informe general o ejecutivo para que apoye a la toma de decisiones de la gerencia.

- Para la comunicación de resultado en auditoría la auditoría de gestión al proceso de producción de Corparimport S.A., se utilizará el informe general.

#### **4.8. INDICADORES**

“Lo que no se mide no se controla, lo que no se controla no puede mejorarse”

##### ➤ **Concepto**

Indicador es la referencia numérica o estadística obtenida a partir de una o varias variables, que muestra los resultados del desempeño de una empresa.

Por sí solos los indicadores no son relevantes, por ello deben ser comparados con otros de su misma clase, de esta forma el indicador al ser comparado con un valor estándar, interno o externo al ente auditado, podrá indicar posibles falencias respecto a las cuales la gerencia deberá tomar acciones correctivas.

Los indicadores permiten tener un control adecuado sobre la situación dada, de ahí su importancia al hacer posible el predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global. Los indicadores son una forma clave de retroalimentar el proceso, de monitorear el avance o ejecución de un proyecto, planes estratégicos.

##### ➤ **Requisitos de un Indicador**

- **Selectividad.-** debe estar relacionado a aspectos críticos, etapas y resultados esenciales del producto, servicio o proceso.
- **Simplicidad.-** fácil de interpretar, y de poner en práctica.

- **Estabilidad.-** debe ser aceptado por la organización para que sea fácil su implementación en las actividades y procesos de la empresa.
- **Medible.-** susceptible de medición
- **Preciso.-** los indicadores cuantitativos exigen precisión numérica en su resultado, los indicadores cualitativos demandan precisión conceptual al ser interpretados.
- Debe ser relevante o útil para la toma de decisiones
- Justificable en relación con su costo beneficio
- Libre de sesgo estadístico o errores.

#### ➤ **USO DE INDICADORES EN AUDITORIA DE GESTIÓN**

El uso de indicadores de gestión permite evaluar la gestión empresarial mediante la determinación de los niveles de eficiencia, eficacia y economía del proceso administrativo (planificación, organización, dirección y control) implementado por la empresa.

#### **EFICIENCIA**

Se define como la correcta utilización de los recursos y su buen rendimiento sin desperdicios innecesarios. Para que los resultados sean eficientes se requiere de producir una cantidad y calidad establecida de productos con la cantidad de insumos programado para ello.

$$\text{EFICIENCIA} = \frac{\text{Recursos Reales Utilizados}}{\text{Recursos Planificados}}$$

$$\text{EFICIENCIA EN TIEMPO} = \frac{\text{Tiempo ejecutado}}{\text{Tiempo Programado}}$$

## EFICACIA

Es el resultado del cumplimiento de las metas, la que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad y oportunidad de los bienes y/o servicios producidos.

**Cantidades.** Cantidades programadas de bienes y servicios frente a las cantidades obtenidas.

$$\text{EFICACIA OPERATIVA} = \frac{\text{Cantidad de Productos elaborados}}{\text{Cantidad de Productos Planificados}}$$

**Oportunidad.** Relación porcentual entre el tiempo programado y el tiempo real.

$$\text{Calidad en el servicio} = \frac{\text{Cantidad de pedidos entregados puntualmente}}{\text{Cantidad de pedidos entregados}}$$

**Calidad.** Se entiende como la satisfacción del cliente por el bien o servicio recibido. La medición de la calidad es mediante la comparación de un producto o servicio con especificaciones establecidas por los usuarios o por estándares reconocidos.

## ECONOMÍA

El concepto de economía evalúa si los resultados se están obteniendo a los costos alternativos más bajos posibles. Se refiere a los términos y condiciones bajo los cuales la empresa adquiere sus recursos materiales, y humanos.

### 4.8.1. INDICADORES DE GESTIÓN

Son índices empleados en el proceso administrativo para evaluar en términos cualitativos y cuantitativos el cumplimiento de objetivos y prácticas sanas de administración en cada etapa.

Los indicadores desde el punto de vista de instrumentos de gestión, son de dos tipos:

## ➤ **INDICADORES CUANTITATIVOS**

Son los valores que permitirán evaluar resultados específicos de las operaciones.

A continuación las clases de indicadores cuantitativos:

### a) **Indicadores de Volumen de Trabajo:**

Estos proveen una descripción de la actividad, ayudan a brindar una idea de la dimensión del ente, o área que se está auditando. No miden ningún rendimiento.

### b) **Indicadores de Eficiencia**

Relacionan cantidades producidas con los recursos utilizados, son indicadores de rendimiento.

### c) **Indicadores de Economía**

Relacionan los precios pagados por los bienes, servicios y remuneraciones con respecto a un precio estándar de mercado o predeterminado.

### d) **Indicadores de Efectividad**

Miden el grado de cumplimiento de las metas de la actividad considerada. Se orientan hacia los resultados.

## ➤ **INDICADORES CUALITATIVOS**

Permiten tener en cuenta las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; permite además evaluar con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización.

Los indicadores de gestión que serán utilizados se describen en el siguiente cuadro:

<b>Cuadro No. 17</b>		
<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>		
<b>FACTOR</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FÓRMULA</b>
<b>EFICIENCIA</b>	Costo de implantación	$\frac{\text{Recursos Reales Utilizados}}{\text{Recursos Planificados}}$
	Uso del Tiempo	$\frac{\text{Tiempo Ejecutado}}{\text{Tiempo Programado}}$
<b>EFICACIA</b>	Calidad del producto	Comparación de un producto con especificaciones establecidos por los usuarios.
	Calidad del servicio	$\frac{\text{Cant de productos entregados puntualmente}}{\text{Cantidad de productos entregados}}$
<b>PROCESO ADMINISTRATIVO</b>		
<b>PLANEACIÓN</b>	Visión	$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$
	Misión	$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$
	Objetivos	$\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$
	Estrategias	$\frac{\text{Estrategias implementadas}}{\text{Total estrategias}}$
	Procesos	$\frac{\text{Procesos Productivos}}{\text{Total procesos}}$
	Procesos de Control	$\frac{\text{Procesos de Control}}{\text{Total procesos}}$
	Políticas	$\frac{\text{Políticas aplicadas}}{\text{Políticas establecidas}}$
	<b>ORGANIZACIÓN</b>	Recursos Humanos
		$\frac{\text{Personal de mandos medios}}{\text{Total de personal}}$
		$\frac{\text{Personal de nivel operativo}}{\text{Total de personal}}$
División y distribución de		$\frac{\text{Empleados}}{\text{Número de áreas}}$
		$\frac{\text{Horas Hombre}}{\text{Funciones cumplidas}}$
		$\frac{\text{Tareas realizadas}}{\text{Funciones definidas}}$
Instrumentos de apoyo		$\frac{\text{Manuales elaborados}}{\text{Áreas}}$
<b>DIRECCIÓN</b>	Comunicación	$\frac{\text{Canales de comunicación utilizados}}{\text{Canales de comunicación establecidos}}$

Cuadro No. 17		
INDICADORES DE GESTIÓN		
FACTOR	INDICADOR	FÓRMULA
		$\frac{\text{Canales de comunicación}}{\text{Total áreas}}$
	Motivación	$\frac{\text{Personal que recibe incentivos}}{\text{Total de personal}}$
<b>CONTROL</b>	Sistemas de información	$\frac{\text{Sistemas de información administrativa}}{\text{Total de sistemas}}$
	Calidad	$\frac{\text{Procesos enfocados en la calidad}}{\text{Total procesos}}$

**Fuente:** Franklin Benjamín, Auditoría Administrativa, Gestión estratégica del cambio.  
**Elaborado por:** Pamela Manchay

#### 4.8.2. INDICADORES FINANCIEROS

Un indicador o razón financiera es la relación entre dos cuentas o grupos de cuentas de un mismo estado financiero o de dos balances diferentes.

Los indicadores financieros miden el grado de eficacia en el comportamiento de una empresa, señala puntos fuertes y débiles de un negocio e indica probabilidades y tendencias, de esta forma el financiero podrá determinar las áreas que requieren posterior y profunda investigación para mejorar su comportamiento.

En la ejecución de auditoría de gestión se empleará algunos indicadores financieros con el propósito de apoyar a la evaluación cuantitativa de factores importantes dentro de la organización, como son: Actividad, Ventas, Producción, Fuerza Laboral.

A continuación el detalle de algunos indicadores financieros:

Cuadro No. 18		
INDICADORES FINANCIEROS		
FACTOR	INDICADOR	FÓRMULA
<b>LIQUIDEZ</b>	1. Razón circulante	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
	2. Prueba Ácida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$
	3. Capital Neto de Trabajo	$\text{Pasivo Corriente} - \text{Activo Corriente}$

<b>Cuadro No. 18</b>		
<b>INDICADORES FINANCIEROS</b>		
<b>FACTOR</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FÓRMULA</b>
<b>RENTABILIDAD</b>	1. Margen Bruto de Utilidad	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$
	2. Margen Neto	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$
	3. Rentabilidad Patrimonial	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$
	4. Rendimiento del Activo Total	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total Bruto}}$
<b>ENDEUDAMIENTO</b>	1. Nivel de endeudamiento	$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$
	2. Concentración de endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}}$
	3. Estructura de Capital	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$
<b>ACTIVIDAD</b>	1. Rotación de Cartera	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$
	2. Rotación de Activo Fijo	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Fijo}}$
	3. Rotación de Inventarios	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario Total}}$
	4. Período Medio de Cobro	$\frac{(\text{Cuentas por Cobrar} * 365)}{\text{Ventas}}$
	5. Duración del Inventario	$\frac{365}{\text{Rotación del Inventario}}$
	6. Período Medio de Pago	$\frac{(\text{Cuentas y Documentos por Pagar} * 365)}{\text{Compras}}$
<b>VENTAS</b>	1. Aceptación de Productos	$\frac{\text{Número de Pedidos Devueltos}}{\text{Número de Pedidos vendidos}}$
	2. Políticas de Crédito	$\frac{\text{Cuentas Incobrables}}{\text{Volumen créditos concedidos}}$
	3. Participación de cada línea de producto	$\frac{\text{Ventas de Línea de Producto}}{\text{Ventas Totales}}$
<b>PRODUCCIÓN</b>	1. Índice de Productividad	$\frac{\text{Volumen de Insumos}}{\text{Volumen de Producción}}$
<b>FUERZA LABORAL</b>	1. Porcentual de horas extras	$\frac{\text{Horas Extras}}{\text{Total Horas : ( normales + extras)}}$
	2. Rotación del personal	$\frac{\text{Renuncias}}{\text{Total empleados}}$

Cuadro No. 18		
INDICADORES FINANCIEROS		
FACTOR	INDICADOR	FÓRMULA
	3. Asistencia al trabajo	$\frac{\text{Asistencia}}{\text{días laborables}}$
	4. Horas de trabajo real por empleado	$\frac{\text{Total horas} - \text{horas hombre trabajadas}}{\text{Promedio del número de}}$
<b>Fuente:</b> Franklin Benjamín, Auditoría Administrativa, Gestión estratégica del cambio.		
<b>Elaborado por:</b> Pamela Manchay		

#### 4.9. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

Durante la etapa de planificación específica el auditor determina los procedimientos para dar cumplimiento a los objetivos establecidos.

En esta etapa se analiza la documentación e información obtenida durante la planificación preliminar, para ratificar la calificación de riesgo inherente y de control que fueron evaluados de forma preliminar para orientar el trabajo.

Las tareas que se llevarán a cabo en esta etapa son:

##### a) Elaboración de Programas de trabajo

Los cuales deben ser detallados y flexibles, elaborados de acuerdo con los objetivos establecidos, y que permitan dar respuesta a la comprobación de las 3 E (Economía, Eficiencia y Eficacia), en el examen a realizarse.

##### b) Evaluación de Control Interno

Se realizará una evaluación específica de control interno al área de producción con esta actividad se obtendrá información sobre el funcionamiento de los controles existentes, lo que permitirá identificar los asuntos que requieran mayor atención y énfasis en la fase siguiente, la herramienta utilizada para la evaluación será la aplicación de cuestionarios.

Una vez obtenidos los resultados de esta evaluación se determinaran la naturaleza y alcance del examen, se establecerá los requerimientos de personal, de recursos materiales, financieros y tiempo de trabajo, se procede a realizar el programa de trabajo, preparar los programas específicos para cada componente, fijar los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe.

#### **c) Calificación de riesgos**

Después de la evaluación específica de control interno se tendrá información suficiente sobre el ambiente de control, los sistemas de registro e información y los procedimientos de control, lo que implica la calificación de los riesgos de auditoría que son:

**Riesgo Inherente.-** Es la posibilidad que existe de que la información financiera, administrativa, u operativa pueda estar distorsionada en forma importante por la naturaleza misma de la actividad realizada.<sup>41</sup>

**Riesgo de Control.-** El riesgo de que los controles internos no prevengan o detecten y corrijan oportunamente los errores e irregularidades significativos que puedan ocurrir.<sup>39</sup>

**Riesgo de Detección.-**El riesgo de que los procedimientos de auditoría no detecten errores e irregularidades significativas en el ente, plan, programa, o actividad evaluada.<sup>39</sup>

Los resultados obtenidos servirán para: Planificar la auditoría de gestión; preparar un informe sobre el control interno.

#### **d) Ejecución de procedimientos y prácticas de auditoría.**

#### **e) Desarrollo de hallazgos**

### **4.10. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

Se procederá a redactar el informe de auditoría en el cual se consignen los resultados del examen con información específica del área auditada, la duración, alcance, recursos y métodos empleados en el trabajo de auditoría.

---

<sup>41</sup> Badillo Jorge, Compendio de Clases de la Materia de Auditoría de Gestión, Pág. 23

En este documento se señalan los hallazgos encontrados en la fase de ejecución de auditoría, estos hallazgos serán redactados en los comentarios, será indispensable que se brinde suficiente información sobre su magnitud y relevancia, frecuencia de ocurrencia, las razones de tales falencias, los efectos reales y probables.

Por tanto cada comentario deberá contener en forma clara, ordenada y lógica la descripción de los cuatro atributos del hallazgo (condición, criterio, causa, efecto); luego de cada comentario se deberá presentar las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Para sustentar la comunicación y el informe es fundamental que el auditor durante la ejecución de la auditoría obtenga la suficiente evidencia competente y pertinente que respalde sus opiniones vertidas en este documento.

#### **4.10.1. INFORME**

Para comunicar los resultados el auditor tiene diferentes opciones, el tipo de informe establecido dependerá del efecto que se quiere lograr con su presentación, además de la necesidad y cantidad de resultados que se quiera informar.

Los tipos de informe más representativos para alcanzar este fin, cuyo contenido fue descrito en temas precedentes son:

- a) Informe general
- b) Informe ejecutivo
- c) Informe de aspectos relevantes.

Para la auditoría de gestión al proceso de producción se utilizará el informe general. El informe presentado tendrá los siguientes atributos generales que deben contener estos documentos.

#### **➤ Requisitos y cualidades del Informe**

- El informe debe ser convincente

El éxito del informe radica en convencer a la gerencia que las recomendaciones proporcionadas son importantes para la entidad y que serán implantadas conforme al monitoreo acordado con los funcionarios.

- **Perspectiva**

El informe debe tener un corte constructivo, el informe en su contenido debe tener en cuenta que, más que insistir en las deficiencias encontradas, es importante la perspectiva y proyección a los logros y beneficios futuros que puede alcanzar la entidad.

- **Claridad y simplicidad**

El informe no debe contener términos sumamente técnicos, debe procurar ser comprensible para el lector; es recomendable el uso de un lenguaje claro y simple a la vez., no obstante la complejidad de los temas tratados en el informe el auditor debe encaminar a ser hábil en la redacción del documento para que sea sencillo, evitando repetir un mismo asunto en varias partes del texto.

- **Concisión**

Este es un factor clave del éxito del informe, pero siempre considerando que el informe debe a la vez tener información completa.

- **Suficiencia**

Equilibrado con la concisión, debe ir la suficiencia; el informe debe contener en detalle la información de fondo es decir los comentarios, sus conclusiones y recomendaciones.

Otra información incorporada en el documento puede ser resumida al máximo como por ejemplo los procedimientos seguidos por el auditor, la información de la empresa, entre otros temas, pues hay que tener presente que el informe no es un detalle de las actividades del auditor sino que persigue el fin específico de comunicar los resultados del trabajo.

- **Tono Constructivo**

La reacción del lector está en función del tono constructivo que utilice el auditor en su informe, con este atributo se logra la aceptación del informe y la implantación de las recomendaciones que se sugieran.

- **Puntos de vista de la entidad**

En el caso de existir discrepancias entre las opiniones del auditor y el auditado, estas deben constar en un anexo al informe para demostrar la objetividad e independencia con que se ha trabajado.

#### **4.10.2. SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES**

En esta etapa las recomendaciones proporcionadas a la gerencia como resultado del trabajo de auditoría, deben sujetarse a un estricto seguimiento, ya que no solo se orientan a mejorar las falencias detectadas, sino sirven para evitar su reincidencia.

Los objetivos que se persigue conseguir con el cumplimiento de esta fase son:

- Constatar en qué medida la gerencia fue receptiva a las observaciones comunicadas en el informe.
- Verificar que las recomendaciones propuestas se lleven a la práctica en los términos y tiempo programado.
- Apoyar a la toma de decisiones

Las actividades que se realizan en esta fase son:

- Preparar cronogramas de cumplimiento de recomendaciones
- Efectuar monitoreos corporativo, funcional y operativo.

El seguimiento de las recomendaciones emitidas a la Alta Gerencia se denomina monitoreo corporativo.

El Monitoreo funcional es el seguimiento de las recomendaciones dirigidas a los jefes de cada área.

El Monitoreo operativo se refiere a las recomendaciones que involucra a los funcionarios del nivel operativo de la empresa.

## **CAPÍTULO V**

### **AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA CORPARIMPORT S.A**

#### **5.1. PLANIFICACIÓN PRELIMINAR**

Para comenzar el trabajo de auditoría se anexa la Carta Compromiso de Auditoría establecida entre la firma JPM Auditores y el cliente; el cuál formaliza jurídicamente las condiciones en que se aplicará la auditoría de gestión en la empresa.

## **CARTA COMPROMISO DE AUDITORÍA N° CA-001-07**

**COMPROMISO** realizado el 19 de noviembre de 2007; entre JPM Auditores y Asesores Cía. Ltda., a quien en adelante se llamará AUDITOR, y CORPARIMPORT S.A., a quien en lo sucesivo, se denominará el CLIENTE.

### **Objetivo del compromiso**

El objetivo de este compromiso es estipular los términos y condiciones bajo los cuáles el AUDITOR proveerá el servicio de auditoría de gestión al CLIENTE.

### **Servicios que se proporcionaran**

El AUDITOR DE GESTION cumplirá con los siguientes objetivos:

1. Realizar una Auditoría de Gestión al Proceso de Producción de la empresa para determinar los niveles de eficiencia, eficacia, y economía
2. Realizar una evaluación de Control Interno al proceso de producción de la empresa.
3. Preparación del informe general de auditoría para comunicar los resultados del examen.
4. Presentación ante la administración de la empresa de un programa de monitoreo de recomendaciones para la implementación de los cambios propuestos.

### **Propiedad del CLIENTE**

Todos los diagnósticos de auditoría, los procedimientos por escrito y cualquier otro sistema de apoyo utilizado en el trabajo por el AUDITOR pasarán a ser propiedad del CLIENTE, el que debe dar a cambio la compensación debida por los servicios incluidos en su elaboración.



### **Confidencialidad**

Todos los datos estadísticos, financieros y personales relacionados con el negocio del CLIENTE, considerados confidenciales, deben ser mantenidos en estricta reserva por el AUDITOR y sus colaboradores. Sin embargo, la obligación antes mencionada no se aplica a ningún dato que esté disponible para el público o que se pueda obtener de terceras partes. El AUDITOR se obliga a mantener la confidencialidad de los conceptos o técnicas relacionadas con el procesamiento de datos desarrollados por él o en conjunto con el CLIENTE en los términos del presente compromiso.

### **Honorarios**

El CLIENTE pagará al AUDITOR, la compensación por los servicios prestados; el AUDITOR deberá enviar un comunicado de lo que se adeuda al finalizar el trabajo de auditoría, y el CLIENTE hará los pagos dentro de los dos (2) días a partir de la fecha de facturación. La tarifa por el contrato de trabajo de auditora de gestión es de \$ 2.500,00; adicional a ello se reembolsará al AUDITOR gastos por concepto de transporte y alimentación del equipo de trabajo, los cuáles se estipula no excederán al 10% del total de los honorarios mensuales.

### **Plazo del convenio**

El presente convenio comenzará a regir el día 20 de noviembre de 2007 y deberá continuar hasta su finalización el día 31 de enero de 2008.

### **No interferencia con los auditores**

El CLIENTE reconoce que todo el personal que colabora con el AUDITOR se integró a través de un proceso de selección costoso. Por lo tanto, el CLIENTE no puede contratar a ningún otro auditor para realizar las tareas objeto de este contrato.

**Declaración de Responsabilidad**

El CLIENTE asume entera responsabilidad por la integridad y fidelidad de la información que será suministrada al AUDITOR, por tanto el AUDITOR no asume por medio de este compromiso ninguna obligación de responder frente a terceros por las consecuencias que ocasione cualquier omisión o error voluntario o involuntario en la ejecución de su examen.

**Legislación, totalidad del compromiso, invalidación parcial**

Este acuerdo se regirá por la Constitución Política de la República del Ecuador y todas las leyes y normas aplicables para la ejecución del trabajo de auditoría. Constituye la totalidad del compromiso entre las partes que están sujetas al mismo. Si alguna disposición del compromiso se trata de invalidar en un tribunal o no se puede cumplir, las disposiciones restantes deberán continuar en vigor.

Realizado en Quito 19 de noviembre de 2007

.....  
Dr. Elías Vega

**AUDITOR GENERAL JPM**

.....  
Ing. Diego Terán

**GERENTE CORPARIMPORT**

**ORDEN DE TRABAJO N° CSA-001-07**

Quito, 19 de noviembre de 2007

Ing.

Pamela Manchay

AUDITOR SENIOR

Comunicó a usted su designación como Jefe de Equipo para realizar una Auditoría de Gestión AL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA CORPARIMPORT S.A.

La Auditoría cumplirá los siguientes objetivos:

- b.) Realizar una evaluación de Control Interno al área de producción.
- c.) Evaluar los niveles de eficiencia, eficacia y economía en la utilización y aprovechamiento de recursos.

La fecha de inicio del examen es el 20 de noviembre de 2007, el tiempo que ha presupuestado la firma para el cumplimiento del trabajo es de 50 días laborables. La fecha de entrega del informe de auditoría se ha programado para el 31 de enero de 2007.

El Equipo de trabajo está conformado por: Supervisor Dr. CPA. Diego Torres, Auditor Operativo Ing. Lucía Trujillo.

Se evaluará las operaciones comprendidas entre el 1 de octubre de 2006 al 31 de octubre del 2007 del Área de Producción de la empresa.

Sin más por informarle.

**Atentamente,**

**Dr. Elías Vega**

**AUDITOR GENERAL JPM AUDITORES Y ASOCIADOS**

**OFICIO N° CIE.1- 11-20-07**

**COMUNICACIÓN INICIO DE EXÁMEN**

Quito 20 de noviembre de 2007

Ing.

Diego Terán Restrepo

GERENTE GENERAL CORPARIMPORT S.A

Presente

Estimado Ing. en calidad de Jefe de Equipo de Auditoría, por medio de la presente comunico a usted que se dará inicio al examen al proceso de producción de la empresa de su representación conforme la carta compromiso de auditoría firmado **No.CA-001-07**

Solicito además su apoyo y el de sus colaboradores para llevar a buen término la auditoría, cumpliendo con los objetivos y el tiempo programado.

Las condiciones bajo las cuales se efectuará el examen son las siguientes:

**Tipo de examen:** Auditoría de Gestión

**Área sujeta al examen:** Área de Producción

**Período:** se evaluará las operaciones comprendidas entre el 1 de octubre de 2006 al 31 de octubre del 2007.

**Objetivos de la auditoría.-** se cumplirá los siguientes objetivos:

- Establecer áreas críticas y calificar el riesgo.
- Realizar la evaluación de Control Interno.
- Evaluar los niveles de eficiencia y economía en la utilización y aprovechamiento de recursos humanos, financieros y materiales.

- Evaluar el grado de eficacia de las actividades desarrolladas por los componentes identificados en la empresa.
  
- Desarrollar un Informe que contendrá conclusiones y recomendaciones que apoye la toma de decisiones orientadas al mejoramiento del Proceso de Producción de la empresa

**Equipo de Trabajo.-** para la ejecución de la auditoría se ha conformado el siguiente equipo:

- Supervisor                      Diego Torres
- Jefe de Equipo                  Pamela Manchay
- Auditor Operativo Lucía Trujillo

Sin más por informarle, agradeciendo su atención.

**Atentamente,**

**Ing. Elías Vega**

**AUDITOR GENERAL JPM AUDITORES Y CONSULTORES**



**OFICIO N° CIE.2-11-21-07**

**COMUNICACIÓN INICIO DE EXAMEN**

Quito 21 de noviembre de 2007

Ing.

Eduardo Torres

SUBGERENTE CORPARIMPORT S.A

Presente

En calidad de Jefe de Equipo de Auditoría según la orden de trabajo **No. CSA-001-07**, por medio de la presente comunico a usted que la firma JPM Auditores y Consultores Cía. Ltda., ha sido contratada por la gerencia para efectuar una auditoría de gestión al proceso de producción, se evaluará las operaciones comprendidas entre el 1 de octubre de 2006 al 31 de octubre del 2007; el examen inicia a partir de esta fecha y finalizará el 31 de enero.

Para la ejecución de la auditoría se ha conformado el siguiente equipo: Supervisor Dr. CPA Diego Torres, Jefe de Equipo Ing. Pamela Manchay, Auditor Operativo Ing. Lucía Trujillo

Solicito además su colaboración, proporcionándonos oportunamente la información que sea necesaria para el cumplimiento de nuestro trabajo.

Sin más por informar, agradeciendo su colaboración.

Atentamente,

**Ing. Pamela Manchay**

**JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA**



**OFICIO N° CIE.2-11-21-07**

**COMUNICACIÓN INICIO DE EXAMEN**

Quito 21 de noviembre de 2007

Econ.

Darwin Jiménez

CONTRALOR CORPARIMPORT S.A

Presente

En calidad de Jefe de Equipo de Auditoría según la orden de trabajo **No. CSA-001-07**, por medio de la presente comunico a usted que la firma JPM Auditores y Consultores Cía. Ltda., ha sido contratada por la gerencia para efectuar una auditoría de gestión al proceso de producción, se evaluará las operaciones comprendidas entre el 1 de octubre de 2006 al 31 de octubre del 2007; el examen inicia a partir de esta fecha y finalizará el 31 de enero.

Para la ejecución de la auditoría se ha conformado el siguiente equipo: Supervisor Dr. CPA Diego Torres, Jefe de Equipo Ing. Pamela Manchay, Auditor Operativo Ing. Lucía Trujillo

Solicito además su colaboración, proporcionándonos oportunamente la información que sea necesaria para el cumplimiento de nuestro trabajo.

Sin más por informar, agradeciendo su colaboración.

Atentamente,

**Ing. Pamela Manchay**

**JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA**



**OFICIO CIE.2-11-21-07**

**COMUNICACIÓN INICIO DE EXAMEN**

Quito 21 de noviembre de 2007

Lcda.

Oldina Pumisacho

COORDINADORA DE PEDIDOS CORPARIMPORT S.A

Presente

En calidad de Jefe de Equipo de Auditoría según la orden de trabajo **No. CSA-001-07**, por medio de la presente comunico a usted que la firma JPM Auditores y Consultores Cía. Ltda., ha sido contratada por la gerencia para efectuar una auditoría de gestión al proceso de producción, se evaluará las operaciones comprendidas entre el 1 de octubre de 2006 al 31 de octubre del 2007; el examen inicia a partir de esta fecha y finalizará el 31 de enero.

Para la ejecución de la auditoría se ha conformado el siguiente equipo: Supervisor Dr. CPA Diego Torres, Jefe de Equipo Ing. Pamela Manchay, Auditor Operativo Ing. Lucía Trujillo

Solicito además su colaboración, proporcionándonos oportunamente la información que sea necesaria para el cumplimiento de nuestro trabajo.

Sin más por informar, agradeciendo su colaboración.

Atentamente,

**Ing. Pamela Manchay**

**JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA**

**OFICIO N° CIE.2-11-21-07**

**COMUNICACIÓN INICIO DE EXAMEN**

Quito 21 de noviembre de 2007

Sr.

Ramiro Sánchez

JEFE DE PRODUCCIÓN CORPARIMPORT S.A

Presente

En calidad de Jefe de Equipo de Auditoría según la orden de trabajo **No. CSA-001-07**, por medio de la presente comunico a usted que la firma JPM Auditores y Consultores Cía. Ltda., ha sido contratada por la gerencia para efectuar una auditoría de gestión al proceso de producción, se evaluará las operaciones comprendidas entre el 1 de octubre de 2006 al 31 de octubre del 2007; el examen inicia a partir de esta fecha y finalizará el 31 de enero.

Para la ejecución de la auditoría se ha conformado el siguiente equipo: Supervisor Dr. CPA Diego Torres, Jefe de Equipo Ing. Pamela Manchay, Auditor Operativo Ing. Lucía Trujillo

Solicito además su colaboración, proporcionándonos oportunamente la información que sea necesaria para el cumplimiento de nuestro trabajo.

Sin más por informar, agradeciendo su colaboración.

Atentamente,

**Ing. Pamela Manchay**

**JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA**



**OFICIO N° CIE.2-11-21-07**

**COMUNICACIÓN INICIO DE EXAMEN**

Quito 21 de noviembre de 2007

Sr.

Aníbal Sánchez

JEFE DE BODEGA CORPARIMPORT S.A

Presente

En calidad de Jefe de Equipo de Auditoría según la orden de trabajo **No. CSA-001-07**, por medio de la presente comunico a usted que la firma JPM Auditores y Consultores Cía. Ltda., ha sido contratada por la gerencia para efectuar una auditoría de gestión al proceso de producción, se evaluará las operaciones comprendidas entre el 1 de octubre de 2006 al 31 de octubre del 2007; el examen inicia a partir de esta fecha y finalizará el 31 de enero.

Para la ejecución de la auditoría se ha conformado el siguiente equipo: Supervisor Dr. CPA Diego Torres, Jefe de Equipo Ing. Pamela Manchay, Auditor Operativo Ing. Lucía Trujillo

Solicito además su colaboración, proporcionándonos oportunamente la información que sea necesaria para el cumplimiento de nuestro trabajo.

Sin más por informar, agradeciendo su colaboración.

**Atentamente,**

**Ing. Pamela Manchay**

**JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA**



**OFICIO N° CIE.2-11-21-07**

**COMUNICACIÓN INICIO DE EXAMEN**

Quito 21 de noviembre de 2007

Srta.

María del Cisne Lavanda

CONTADORA CORPARIMPORT S.A

Presente

En calidad de Jefe de Equipo de Auditoría según la orden de trabajo **No. CSA-001-07**, por medio de la presente comunico a usted que la firma JPM Auditores y Consultores Cía. Ltda., ha sido contratada por la gerencia para efectuar una auditoría de gestión al proceso de producción, se evaluará las operaciones comprendidas entre el 1 de octubre de 2006 al 31 de octubre del 2007; el examen inicia a partir de esta fecha y finalizará el 31 de enero.

Para la ejecución de la auditoría se ha conformado el siguiente equipo: Supervisor Dr. CPA Diego Torres, Jefe de Equipo Ing. Pamela Manchay, Auditor Operativo Ing. Lucía Trujillo

Solicito además su colaboración, proporcionándonos oportunamente la información que sea necesaria para el cumplimiento de nuestro trabajo.

Sin más por informar, agradeciendo su colaboración.

Atentamente,

**Ing. Pamela Manchay**

**JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA**



CORPARIMPORT S.A  
ÁREA DE PRODUCCIÓN

AD1.2 9/9

Período: 1 de Octubre de 2006 hasta 31 de Octubre de 2007

GUÍA DE DISTRIBUCIÓN DE OFICIO DE COMUNICACIÓN DE INICIO DE EXAMEN

No.	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	NO. CÉDULA	FIRMA	FECHA DE RECEPCIÓN
1	Ing. Diego Terán Restrepo	Gerente General	091672506-2		21/11/2007
2	Ing. Eduardo Torres Matamoros	Subgerente	091057730-3		21/11/2007
3	Econ. Darwin Jiménez	Contralor	091296579-5		21/11/2007
4	Lcda. Oldina Pumisacho Alvaro	Coordinadora de Pedidos	170927748-5		21/11/2007
5	Sr. Ramiro Sánchez Martínez	Jefe de Producción	170955606-0		21/11/2007
6	Sr. Aníbal Sánchez Simbaña	Jefe de Bodega	060340139-9		21/11/2007
7	Srta. María del Cisne Lavanda	Contadora	210007280-6		21/11/2007
<b>Elaborado por:</b> PM			<b>Fecha de elaboración:</b> 21/11/2007		
<b>Supervisado por:</b> DT			<b>Fecha de supervisión:</b> 22/11/2007		

#### 4.1.1. PROGRAMA DE AUDITORÍA

**CORPARIMPORT S.A**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR**  
**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**Período: 1 de Octubre de 2006 hasta 31 de Octubre de 2007**

**Objetivo:** Recopilar información para obtener un conocimiento general de la empresa, de su entorno y de forma particular el proceso de producción que será evaluado.

PROCEDIMIENTOS A REALIZARSE		REF P/T	ELAB POR.	FECHA	OBSERVAC.
1	Entrevístese con el Gerente General y varios funcionarios del área de producción y administración.	PP.1.1 1/3 PP.1.2 1/2 PP.1.3 1/2 PP.1.4 1/2	PM	22/11/07	
2	Realice una visita a las instalaciones de la empresa	PP1.5 1/2	PM	22/11/07	
3	Obtenga los organigramas: estructural, funcional, personal y por procesos de la empresa.		LCT	23/11/07	La empresa no dispone de organigramas, recomendamos a gerencia revise los organigramas propuestos por auditoría; en el Capítulo I, Pág. 19, 20, 21, 22.
4	Solicite al Gerente información acerca de la planificación estratégica de la empresa.	PP1.6 1/1	LCT	23/11/07	La empresa no ha implementado planificación estratégica
5	Solicite un listado de los principales funcionarios del área de producción y	PP1.7 1/1	LCT	26/11/07	

PROCEDIMIENTOS A REALIZARSE		REF P/T	ELAB POR.	FECHA	OBSERVAC.
	administrativa, donde conste: nombres, cargo, cédula, fecha de ingreso, tipo de relación laboral con la empresa				
6	Solicitar un listado de las funciones encomendadas al personal del área.	PP.1.8 1/1	PM	23/11/07	
7	Solicite información relacionada con los sistemas de información implementados en la empresa	PP.1.9 1/2	LCT	27/11/07	
8	Solicite un listado de los competidores, donde se detalle: empresa, precios, productos, servicios, características generales de cada uno.	PP.1.10 1/1	PM	28/11/07	
9	Obtenga un listado de los clientes de la empresa en el año 2005 y 2006; que contenga: cliente, valor ventas, línea de productos adquirida.	PP.1.11 1/1	LCT	28/11/07	
10	Obtenga un listado de los principales proveedores de la empresa donde conste: proveedor, producto, políticas de pago.	PP.1.12 1/1	LCT	28/11/07	
11	Solicite información detallada sobre el proceso de producción y los subprocesos.	PP.1.13 1/3 PP.1.14 1/2 PP.1.15 1/2	PM	29/11/07	
12	Solicite información respecto a los valores totales de activo corriente, pasivo corriente, pasivo a largo plazo, patrimonio, ingresos y gastos, correspondientes al año 2005, 2006	PP.1.16 1/1	LCT	30/11/07	
13	Obtenga del Jefe de producción un listado de los tipos de productos que se elaboran en la empresa así como de sus tiempos de producción	PP.1.17 1/2	LCT	30/11/07	
14	Solicite una muestra de los pedidos, órdenes de producción y requisición de materiales correspondientes al período a auditar, donde conste:	PP.1.18 1/4	LCT	30/11/07	Ver cálculo del tamaño de la muestra en PP.1.18

PROCEDIMIENTOS A REALIZARSE		REF P/T	ELAB POR.	FECHA	OBSERVAC.
	<p>Código de pedido, # de orden de producción, # requisición, producto, cantidad de productos; cantidad de grabaciones, tipos de grabaciones, cantidad de páginas de publicidad, y guardas, material, cantidad de materiales, # de factura, fechas de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ pedido</li> <li>➤ entrega según pedido,</li> <li>➤ facturación</li> <li>➤ despacho</li> <li>➤ orden de producción</li> <li>➤ entrega según orden de producción</li> </ul>				
15	Obtenga un cuadro que resuma las horas hombre ejecutadas en los meses Octubre a Diciembre 2006, y Enero a Octubre 2007.	PP1.19 1/1	LCT	3/12/07	
16	Realice la matriz preliminar de riesgos	PP.1.20 1/2	LCT	3/12/07	
17	Prepare los papeles de trabajo que considere convenientes.				
18	Elabore el reporte de planificación preliminar de auditoría de gestión	PP1.21 1/7	PM	4/12/07	
<b>Elaborado por:</b> PM			<b>Fecha de elaboración:</b> 20/11/2007		
<b>Supervisado por:</b> DT			<b>Fecha de supervisión:</b> 21/11/2007		



CORPARIMPORT S.A.

PP.1.1. 1/3

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Período: 1 de Octubre 2006 al 31 de octubre 2007

**ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL**

Nombre: Ing. Diego Terán  
Cargo: Gerente General  
Entrevistador: Pamela Manchay  
Fecha: 22 noviembre de 2007  
Hora: 09H00  
Lugar: Gerencia de la empresa  
Teléfono: 022472410

**Objetivo de la entrevista:** Familiarizarse con el entorno de la empresa y tener una breve visión general sobre temas importantes de la organización.

Tiempo estimado: **25 minutos**

**1. ¿En qué fecha se constituyó legalmente la empresa?**

La empresa se constituye legalmente en el año 1995 en la ciudad de Guayaquil, con la aportación de dos socios, a los cuáles adquirimos la empresa en el año 2005; la compra se realizó como una estrategia que nos permitiría superar la transición económica que sufrió la compañía en ese entonces denominada Tegalli, tras la muerte de su fundador.

**2. ¿La compañía cuenta con una planificación estratégica?**

No se ha diseñado una planificación estratégica en la empresa, los planes anuales de trabajo son estructurados por gerencia y se comunican a los jefes de área en sesión general verbalmente.

**3. ¿La entidad cuenta con indicadores de gestión para medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía?**

No se han definido indicadores de gestión específicos para medir los resultados, sin embargo como gerente estructuro parámetros que me permitan conocer como marcha la empresa y tomar las decisiones y estrategias adecuadas al respecto, realizo evaluaciones

del desempeño de cada área y de los resultados obtenidos en un período respecto a producción y ventas. Estos parámetros son de mi dominio personal y no se encuentran documentados.

**4. ¿La empresa cuenta con planes de capacitación para sus trabajadores?**

No se han definido planes de capacitación para los empleados, se brinda entrenamiento al personal nuevo al ingresar a la empresa; posteriormente, cuando la compañía considera necesario capacitar en un tema específico necesario para el desempeño de las funciones y para beneficio de la empresa, se lo ha realizado.

**4. ¿Disponen de planes de contingencias contra riesgos como: robos, incendios, daños en las maquinarias, accidentes?**

Se ha contratado recientemente seguros generales que nos protejan de los riesgos de robo, e incendio; no obstante no disponemos de seguros de fidelidad contra accidentes de los empleados así como seguros contra daños en la maquinaria.

**5. ¿Se aplica un proceso para la selección de personal?**

La empresa no dispone de un departamento de recursos humanos, ni de un funcionario para estas tareas específicas, se sigue un proceso de selección el cual inicia con la convocatoria a través de Internet o la prensa, la recepción de aspirantes, entrevistas personales con la Contadora que tiene como función alterna el manejo del personal administrativo, o entrevista con el Subgerente si el personal requerido es para el área de producción, se evalúa con pruebas de conocimientos para definir a los finalistas que luego de ser entrevistados por mí, finalmente se determinará al mejor candidato para contratarlo por un período de prueba y posteriormente a tiempo indefinido si fuere el caso.

**6. ¿El personal tiene el perfil idóneo para el cargo que desempeñan?**

En la conformación del área de producción, no se requiere que el personal tenga una preparación académica superior; la mayoría de obreros son bachilleres y otros estudiantes

universitarios a distancia; sin embargo, en lo que respecta al personal de mandos medios y directivo; la empresa tiene funcionarios preparados con experiencia en la rama que desempeñan.

**7. ¿La compañía cuenta con manuales, instructivos, reglamentos internos para regular sus funciones?**

No disponemos de manuales o instructivos, se cuenta únicamente con un reglamento interno de trabajo, donde se describen varias normas y políticas a aplicarse en la empresa.

**8. Se han establecido procedimientos para presentar quejas y/o reclamos por parte de:**

- Clientes. No se han establecido procedimientos de quejas.
- Empleados
- Directivos

Se ha establecido un procedimiento de quejas y reclamos que se denomina “Puertas Abiertas” para empleados y directivos, este procedimiento consiste en presentar primero la queja o reclamo al jefe inmediato del funcionario a través de un memorando para que éste en la medida de sus facultades y nivel de autoridad lo solucione, de no hacerlo el empleado o directivo tiene el derecho a acudir a mi despacho para presentar su situación, como gerente y máxima autoridad procederé a solucionar a la brevedad el caso.

**Elaborado por:** PM

**Fecha de elaboración:** 22/11/2007

**Supervisado por:** DT

**Fecha de supervisión:** 22/11/2007



CORPARIMPORT S.A.

PP.1.2. 1/2

AREA DE PRODUCCIÓN

Período: 1 de Octubre 2006 al 31 de octubre 2007

### ENTREVISTA A LA COORDINADORA DE PEDIDOS

Área: Área de producción  
Nombre: Lcda. Oldina Pumisacho  
Cargo: Coordinadora de Pedidos  
Entrevistador: Pamela Manchay  
Fecha: 22 de noviembre de 2007  
Hora: 10H00  
Lugar: Planta de Producción  
Teléfono: 022472410 Ext. 2

**Objetivo de la entrevista:** Familiarizarse con el entorno de la empresa. Tener una visión general sobre temas importantes de la sección de coordinación de pedidos.

**Tiempo estimado:** 25 minutos

#### 1. ¿Como realiza usted la planificación de la emisión de órdenes de producción?

Para la realización de órdenes de producción contemplo tres factores:

- Fecha de entrega de pedidos
- Provisión de materia prima disponible
- Documentación completa del pedido a elaborarse

#### 2. ¿Cuáles son los informes, archivos y registros de información, que usted genera en la sección de coordinación de pedidos?

- Los archivos que mantengo en coordinación son los pedidos de los clientes, anexando la factura, orden de despacho, comprobantes de ingreso.
- Los registros de información que realizo son órdenes de: producción, impresión de páginas de publicidad y guardas, grabación, y despacho.
- El informe que efectúa coordinación, es un reporte de los pedidos en proceso, se lo emite semanalmente al Gerente, Subgerente, y Jefe de producción; contiene un detalle del cliente, valor del pedido, producto, cantidad, fecha de entrega,

observaciones; tiene el objetivo de controlar el cumplimiento en la entrega de los pedidos a la fecha establecida.

**3. Cuáles son los pasos fundamentales para la coordinación de pedidos.**

- a. Recibir el pedido del cliente proporcionado por los vendedores
- b. Elaborar la orden de producción
- c. Obtener las firmas de autorización de elaboración de la orden de producción al gerente general y/o subgerente.
- d. Entregar la orden de producción al jefe de producción
- e. Entregar artes a diseño gráfico para elaboración de clisés.
- f. Revisar diariamente el proceso de producción en todas las áreas hasta que el
- g. producto este terminado e ingrese a bodega para control de calidad
- h. Realizar órdenes de despacho
- i. Coordinar con el chofer la salida del pedido al cliente

**4. ¿Usted cuenta con una base de proveedores calificados para la compra de insumos locales?**

Para llevar a cabo mi función de adquirir insumos locales para la producción; he preparado una base de datos de los proveedores permanentes de la empresa, estos proveedores han sido aprobados por Gerencia y Subgerencia, en base a políticas de calidad, disponibilidad, líneas de crédito.

**5. ¿Dispone de personal de apoyo en su departamento?**

El área de coordinación la conforma una sola persona, no dispongo de personal de apoyo.

Elaborado por: PM

Fecha de elaboración: 23/11/2007

Supervisado por: DT

Fecha de supervisión: 23/11/2007



CORPARIMPORT S.A.

PP.1.3. 1/2

AREA DE PRODUCCIÓN

Período: 1 de Octubre 2006 al 31 de octubre 2007

### ENTREVISTA AL JEFE DE BODEGA

Área: Área Administrativa  
Nombre: Sr. Aníbal Sánchez  
Cargo: Jefe de Bodega  
Entrevistador: Pamela Manchay  
Fecha: 22/11/2007  
Hora: 11H00  
Lugar: Planta de Producción  
Teléfono: 022472410

**Objetivo de la entrevista:** Familiarizarse con el entorno de la empresa. Tener una visión general sobre el manejo y control de inventario en la empresa.

Tiempo estimado: 25 minutos

**1. ¿Cuáles son los principales informes, archivos y registros de información, que usted genera respecto al control de inventarios y su participación en el proceso de producción de la empresa? ¿Con qué frecuencia se emiten? ¿A quienes se dirigen?**

- Saldos de materia prima se emiten semanalmente
- Saldos de productos terminados se emiten semanalmente
- Kárdex se emiten diariamente
- Guías de remisión se emiten diariamente

Los saldos de materiales y productos se dirigen a Gerencia, Subgerencia, Pedidos y todas las sucursales de Ventas. Kárdex se mantienen en archivo en Bodega. Guías de Remisión se dirigen a los clientes.

**2. ¿Usted tiene algún mecanismo para controlar el desperdicio de materiales del área de producción?**

Si, efectúo anotaciones en los kárdex y en las requisiciones de materiales cuando el personal responsable de corte realiza mal manejo de la materia prima y solicita nuevas requisiciones

de materiales o alcances de materiales en requisiciones específicas; las nuevas solicitudes deben estar autorizadas por el gerente y/o subgerente, en estos documentos se anota las razones para tales cambios responsabilizando a los funcionarios involucrados.

**3. ¿Usted realiza control de calidad de los productos terminados al ingresar estos a bodega?**

Si, realizo control de calidad de los productos terminados que ingresan a Bodega, luego de aprobar los productos con calidad satisfactoria se empaacan para despacharlos al cliente.

**4. ¿Realiza algún reporte con los resultados de control de calidad efectuado?**

Los resultados de control de calidad no se plasman en ningún documento, cuando los productos no cumplen con calidad satisfactoria son devueltos a la planta de producción para rectificarlos si fuere el caso.

**5. ¿El área de bodega es adecuada en cuanto a seguridad, espacio físico, personal de apoyo necesario, así como equipos y materiales?**

El área de bodega si cuenta con materiales necesarios tales como insumos para empaque y papelería para archivo, sin embargo no es segura, el espacio físico es insuficiente, no dispone de un sistema adecuado que permita tener un adecuado control de inventario; tampoco se dispone de personal de apoyo necesario.

**Elaborado por:** PM

**Fecha de elaboración:** 27/11/2007

**Supervisado por:** DT

**Fecha de supervisión:** 27/11/2007



CORPARIMPORT S.A.

PP.1.4. 1/2

AREA DE PRODUCCIÓN

Período: 1 de Octubre 2006 al 31 de octubre 2007

**ENTREVISTA AL JEFE DE PRODUCCIÓN**

Área: Área de Producción  
Nombre: Sr. Ramiro Sánchez  
Cargo: Jefe de Producción  
Entrevistador: Pamela Manchay  
Fecha: 22/11/2007  
Hora: 12H00  
Lugar: Planta de Producción  
Teléfono: 022472410

**Objetivo de la entrevista:** Familiarizarse con el entorno de la empresa. Tener una visión general sobre el ambiente en la planta de producción y su personal.

Tiempo estimado: **25 minutos**

**1. ¿Según su opinión cómo es el ambiente en la organización?**

Trabajo en la empresa desde hace 13 años, mi apreciación es que existe un clima organizacional tranquilo, todos los trabajadores de la empresa tenemos una relación cordial de compañerismo, formamos un equipo de trabajo integrado. La comunicación con los directivos es muy cercana, está sustentada en valores fundamentales como el respeto, la responsabilidad y la solidaridad; cuando los trabajadores hemos tenido algún conflicto familiar y requerimos ayuda económica la empresa nos ha facilitado tanto permisos como préstamos para solventar el problema.

La empresa ha incluido actividades recreativas como el deporte, para fomentar la unión y motivación; a pesar de ello, muchos trabajadores no nos sentimos satisfechos respecto a la remuneración percibida; la situación económica es complicada necesitamos mejorar nuestra calidad de vida, sin embargo somos concientes de que encontrar un nuevo empleo en el país no es fácil; la compañía actualmente ofrece estabilidad, un ambiente amigable por tanto pese al factor económico y a la distante ubicación de la compañía; confiamos en que si trabajamos

lo mejor posible nos veremos directamente beneficiados pues se reconocerá nuestro esfuerzo.

**2. ¿El personal que usted supervisa se encuentra capacitado adecuadamente para realizar su trabajo?**

Sí, cuando ingresa personal nuevo a aprender los procedimientos, se los capacita con paciencia de manera que conozcan correctamente el trabajo que requiere la empresa que realicen, la compañía no se puede dar el lujo de mantener obreros que no aportan a la producción pues hay que considerar que el precio de la mano de obra forma parte del costo del producto; personalmente evalué cómo trabajan los obreros e informo a Gerencia la situación.

**3. ¿Usted conoce cuando los obreros cometen errores durante el proceso de producción? ¿Qué tipo de falencias son estas?**

Sí, tengo conocimiento de todos los pormenores en el proceso de producción, puesto que cuando cometen equivocaciones, que usualmente ocurre en el corte al determinar equivocadamente la cantidad requerida de material, en grabación e inclusive desde coordinación; debo informar a subgerencia para que autorice entrega de material adicional, lo que demora la fabricación

Las falencias que puedo mencionar son las siguientes:

Desperdicio de tiempo y dinero por: diseño de producto mal elaborado, mala ejecución del procedimiento de corte, o el grabado del producto, falta de materia prima necesaria para la fabricación.

**Elaborado por:** PM

**Fecha de elaboración:** 27/11/2007

**Supervisado por:** DT

**Fecha de supervisión:** 27/11/2007



**CORPARIMPORT S.A**  
**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**PP.1.5. 1/2**

**Período: 1 de octubre de 2006 al 31 de octubre de 2007**

**CÉDULA NARRATIVA**

**VISITA A LAS INSTALACIONES DE LA EMPRESA**

**Fecha:** 23 de noviembre de 2007

**Objetivo:** Realizar un recorrido a las instalaciones de la empresa, para visualizar los procesos productivos, los productos, la planta de producción y conocer a sus funcionarios.

- Se realizó un recorrido de una hora a la planta de producción de la empresa, se pudo observar que el área de producción está dividida en cuatro zonas: en la sección central se ubica las maquinarias de costura, y corte, además las mesas de producción, y la oficina del Subgerente. En el lado izquierdo está localizada la bodega, donde se almacena los inventarios de materiales; y la oficina de diseño gráfico y coordinación de pedidos. En el lado derecho la sección de grabación con su maquinaria; en el fondo se ubica la sección de sellado y serigrafía.
- La planta de producción tiene instaladas cámaras de seguridad, extinguidores adecuadamente rellenos, servicios higiénicos totalmente aseados, todas las maquinarias son utilizadas.
- El personal de la planta utiliza camisetas como uniformes para cuidar el aseo de su ropa, los miembros de bodega utilizan overoles y cinturones de seguridad para cargar los materiales requeridos; no se observó el uso de mascarillas a pesar del fuerte olor a cemento de contacto disperso en toda la planta de producción.
- Las instalaciones de la empresa presentan las condiciones adecuadas para el desenvolvimiento del personal y el desarrollo del trabajo; sin embargo el área de bodega no dispone del espacio necesario para el almacenamiento de materiales, se pudo evidenciar cajas de cartón arrumadas en el exterior de la planta debido a la falta de espacio.

- El área administrativa, ventas y las secciones de bodega, diseño, coordinación, y subgerencia disponen de equipos de cómputo modernos, Internet, fax, redes de área local
- En la planta de producción trabajan 44 personas, de las cuáles una sola persona se encarga de coordinación de pedidos, una persona para diseño gráfico, cuatro personas en bodega, y 38 personas para producción.
- La empresa elabora una variedad muy extensa de productos, se pudo observar el excelente acabado del producto terminado, emplean en la producción más de 25 colores y tipos materiales; la empresa personaliza cada producto según el cliente.
- El Gerente nos presentó a los funcionarios que manejan la jefatura de bodega, producción, coordinación, diseño.
- Se pudo observar que la empresa se encuentra seleccionando vendedores, secretaria de ventas, asistente administrativa para bodega, obreros para costura.
- La empresa lleva contabilidad general, los costos son administrados directamente por el Gerente General.

<b>Elaborado por:</b> PM	<b>Fecha de elaboración:</b> 20/11/2007
<b>Supervisado por:</b> DT	<b>Fecha de supervisión:</b> 21/11/2007



**CORPARIMPORT S.A**

**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**PP.1.6. 1/1**

**Período: 1 de octubre de 2006 al 31 de octubre de 2007**  
**CÉDULA NARRATIVA DE OBSERVACIÓN SOBRE**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

**Fecha:** 23 de noviembre de 2007

**Área:** Gerencia

**Responsable:** Ing. Diego Terán

**Objetivo:** Solicite al Gerente información acerca de la planificación estratégica de la empresa, para conocer sus objetivos operativos, políticas generales, estrategias y tácticas en uso.

- La empresa no ha diseñado y no se encuentra aplicando una planificación estratégica; a pesar de que no se ha definido la misión, visión, objetivos, políticas, valores; el Gerente de la empresa realiza planes y programas de trabajo en base a un estudio del entorno, según las capacidades de la empresa y las expectativas de crecimiento y ventas.
- Las actividades de los planes y programas determinados por Gerencia son comunicados a los diferentes funcionarios involucrados en su ejecución.
- Los objetivos operativos son notificados de forma verbal al personal, para verificar su cumplimiento no se han establecido de manera formal indicadores de gestión.
- La información respecto a la planificación realizada en el nivel gerencial es de dominio personal del Gerente, no se mantienen informes de los resultados, ni del contenido de los planes de trabajo.
- La planificación realizada por el Gerente incluye: planificación de compras de cuero y tacos, proyecciones de ventas, programación de niveles de producción, programación de expectativas de ingresos y gastos, e impuestos por declarar.

**Elaborado por:** PM

**Fecha de elaboración:** 23/11/2007

**Supervisado por:** DT

**Fecha de supervisión:** 23/11/2007



**CORPARIMPORT S.A**  
**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**PP.1.7. 1/1**

**Período: 1 de octubre de 2006 al 31 de octubre de 2007**

**LISTADO DE FUNCIONARIOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**Objetivo:** Solicitar información sobre los principales funcionarios y los jefes del área de producción y administrativa.

<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>CARGO</b>	<b>NO. CÉDULA</b>	<b>FECHA INGRESO</b>	<b>TIPO DE CONTRATO</b>
<b>DIRECTIVOS</b>				
Ing. Diego Terán Restrepo	Gerente General	091672506-2	20/07/2002	Accionista
Ing. Eduardo Torres Matamoros	Subgerente	091057730-3	22/10/2002	Accionista
<b>ASESOR</b>				
Econ. Darwin Jiménez Vásquez	Contralor	091296579-5	01/05/2005	Relación de dependencia
<b>ÁREA DE PRODUCCIÓN</b>				
Lcda. Oldina Pumisacho Alvaro	Coordinadora de Pedidos	170927748-5	01/05/2000	Relación de dependencia
Sr. Ramiro Sánchez Martínez	Jefe de Producción	170955606-0	01/06/1994	Relación de dependencia
Sr. Gonzalo Rivadeneira	Jefe de Diseño	170489881-4	01/11/2001	Relación de dependencia
Sra. Clara Elena Tito Burga	Jefe de Sellado	171636748-5	24/04/2002	Relación de dependencia
Sr. Henry Singo Tenesaca	Responsable de Corte	171250643-3	01/06/2002	Relación de dependencia
Srta. Alexandra Mejía Quinatoa	Responsable de Corte	171279694-9	04/11/2004	Relación de dependencia
Sra. Fanny Criollo Rodríguez	Jefe de Grabación	060314522-8	21/08/2001	Relación de dependencia
<b>ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA</b>				
Srta. María del Cisne Lavanda	Contadora	210007280-6	27/07/2005	Relación de dependencia
Sr. Aníbal Sánchez Simbaña	Jefe de Bodega	060340139-9	04/11/2003	Relación de dependencia

**Elaborado por:** PM

**Fecha de elaboración:** 23/11/2007

**Supervisado por:** DT

**Fecha de supervisión:** 23/11/2007



**CORPARIMPORT S.A**

**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**PP.1.8. 1/1**

**Período: 1 de octubre de 2006 al 31 de octubre de 2007-**

**FUNCIONES ENCOMENDADAS**

**Objetivo:** Obtener información relacionada con las funciones encomendadas según el cargo al personal del área de producción y bodega.

CARGO	FUNCIONARIO	FUNCIONES
<b>ÁREA DE PRODUCCIÓN</b>		
Coordinadora de Pedidos	Lcda. Oldina Pumisacho	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Dar instrucciones sobre la fabricación de muestras, productos, y grabación.</li> <li>o Dar instrucciones sobre diseño e impresión de logotipos, páginas de publicidad, y guardas.</li> <li>o Realizar órdenes de producción de pedidos</li> <li>o Dotar a Grabación de clisés.</li> <li>o Realizar Compras de insumos locales</li> <li>o Realizar órdenes de despacho</li> <li>o Coordinar la entrega de productos al cliente con el chofer.</li> </ul>
Jefe de diseño	Sr. Gonzalo Rivadeneira	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Realizar el diseño de logotipos, páginas de publicidad y guardas para Clientes.</li> <li>o Impresión de la papelería para la empresa</li> </ul>
Jefe de Producción	Sr. Ramiro Sánchez	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Ejecutar la fabricación conforme las órdenes de producción de agendas, marroquinería y sellado.</li> <li>o Realiza el diseño y fabricación de nuevos productos.</li> <li>o Organizar y dirigir al personal de producción distribuyendo el trabajo para la elaboración de pedidos.</li> <li>o Supervisar el trabajo realizado en el área de producción</li> </ul>
Responsable de corte	Sr. Henry Singo	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Elaboración de requisición de materiales, y procedimiento de corte.</li> </ul>
Responsable de costura	Sra. Males María	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Confección de pastas para agendas, y partes del producto marroquinería</li> </ul>
Obreros		<ul style="list-style-type: none"> <li>o Ensamblar las partes de productos.</li> <li>o Dar limpieza al producto.</li> <li>o Entregar el producto terminado a grabación</li> </ul>
Jefe de Grabación	Sra. Fanny Criollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Grabación logotipos, nombres y personalizaciones, distribución del trabajo del personal de la sección. Supervisión del trabajo.</li> </ul>
Jefe de Sellado	Sra. Clara Elena Tito	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Elaboración de requisición de materiales, producción de productos de la línea de sellado</li> </ul>
<b>ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA</b>		
Jefe de Bodega	Sr. Aníbal Sánchez	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Almacenamiento y control de inventarios.</li> <li>o Descarga de materiales para cada orden de producción.</li> <li>o Manejo de kárdex y saldos</li> <li>o Control de Calidad de productos terminados, empaque y despacho al cliente</li> </ul>

**Elaborado por:** PM

**Fecha de elaboración:** 23/11/2007

**Supervisado por:** DT

**Fecha de supervisión:** 23/11/2007



CORPARIMPORT S.A

ÁREA DE PROCESO DE PRODUCCIÓN

Período: 1 de octubre de 2006 al 31 de octubre de 2007

PP.1.9. 1/2

CÉDULA NARRATIVA

### SISTEMA DE INFORMACIÓN

**Objetivo:** Obtener información relacionada con el sistema financiero implementado, para conocer su estructura; verificando en qué medida satisface las necesidades de la empresa.

**Fecha:** 23 de noviembre de 2007

**Área:** Administrativa Financiera y Producción

**Responsable:** Econ. Darwin Jiménez

- La empresa utiliza no utiliza un sistema de información financiero, se encuentra manejando un sistema diseñado por el Contralor utilizando el software de base de datos File Maker Pro.
- Fue implementado en el año 2002 tiempo en el cual mantenía únicamente módulos para almacenar información contable referente a: comprobantes de ingreso, comprobantes de egresos, facturación, guías de remisión, comprobantes de retención, cuentas por cobrar, caja chica; no generaba estados financieros, libro diario, mayores.
- Para el año 2004 el sistema incluía un módulo para administración de personal el cual almacena información relacionada con: asistencia del personal, aportes al seguro social, vacaciones, roles de pago; sin embargo debido a que no es un sistema de información comercializado en el mercado, sino un diseño nuevo de base de datos creado para la empresa, al no encontrarse probado y libre de fallas, fracasa en varias de estas funciones por lo que la contadora de la empresa debe realizar roles de pago, registro de asistencia, horas extras de forma manual utilizando Excel.
- En el año 2005 presenta nuevas mejoras que incluyen almacenamiento de: pedidos, materia prima, compras, productos, bases de datos de proveedores, clientes; permite la obtención de reportes a gerencia para presentar ventas por productos, por línea, por cliente.
- Actualmente el sistema implementado ha ampliado sus funciones, permite realizar

procesamiento de información y no únicamente su almacenamiento, realiza todo el proceso contable: libro diario, mayorización, hasta la obtención de estados financieros, además realiza el cálculo de los impuestos a declarar y la obtención de anexos transaccionales.

- Los esfuerzos por perfeccionar el sistema de base de datos utilizado, han sido notables; no obstante el personal no se encuentra adecuadamente capacitado para su manejo, no se muestra conforme con los beneficios y resultados que presenta, de tal manera, que se verificó que a pesar de existir un módulo diseñado para el almacenamiento de inventarios, bodega no lo utiliza, tampoco lo hace coordinación respecto a la automatización de los pedidos de los clientes.
- Las razones según el criterio de los funcionarios que dirigen éstas secciones son las múltiples fallas que presenta el mencionado sistema, no genera información confiable, por tanto no consideran favorable procesar datos en él y prefieren continuar manejando archivos y registros de información de forma manual a pesar del volumen y del tiempo que demanda cumplir con estas tareas.
- La estructura del sistema de base de datos no satisface las múltiples necesidades de la empresa, debido a las falencias que presenta. Aspectos positivos del mismo constituyen los controles existentes como son: rutas y claves de acceso.

**Elaborado por:** PM

**Supervisado por:** DT

**Fecha de elaboración:** 27/11/2007

**Fecha de supervisión:** 27/11/2007



**CORPARIMPORT S.A**

**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**PP.1.10. 1/1**

**Período: 1 de octubre de 2006 al 31 de octubre de 2007**

**COMPETIDORES Y SUS PRODUCTOS**

**Objetivo:** Obtener información detallada de los competidores de la empresa para conocer la naturaleza de la competencia.

EMPRESA	PRECIO	PRODUCTOS	SERVICIOS	CARACTERÍSTICAS
ECUANOVA	Los precios oscilan de \$ 5.28 a \$ 9.06 en 1 unidad	Agendas y artículos promocionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Elaboración de clisé</li> <li>○ Grabación de logotipo</li> <li>○ Páginas de publicidad insertas,</li> <li>○ Impresiones a full color</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Maneja precios bajos</li> <li>○ No tiene diversidad de productos</li> <li>○ Ofrece cinco colores en sus productos</li> </ul>
MANUFACTURAS PUBLICITARIAS	Los precios oscilan de \$ 5 a \$ 14 en mínimo 100 unidades	Agendas, artículos en cuero, artículos en plástico, bolígrafos	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Elaboración de Arte y Clisé,</li> <li>○ Grabación de logotipo,</li> <li>○ Páginas de publicidad insertas,</li> <li>○ Impresiones a dos colores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ofrece seis colores en sus productos de cuero</li> <li>○ Sus precios son altos</li> <li>○ Su nombre se encuentra posicionado en el mercado</li> <li>○ Posee diversidad de productos</li> </ul>
POLIGRÁFICA	Los precios oscilan de \$ 5 a \$ 13 sin mínimo de unidades	Poliplásticos, poliagendas, artículos promocionales, impresiones en offset, elaboración formas continuas, formas Venus, polilibros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Elaboración de Arte y Clisé,</li> <li>○ Grabación de logotipo,</li> <li>○ Personalizaciones,</li> <li>○ Guardas,</li> <li>○ Páginas de publicidad insertas,</li> <li>○ Impresiones un color, a cuatro colores, full color</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ofrece precios convenientes en grandes cantidades</li> <li>○ Ofrece seis colores en sus productos de cuero</li> <li>○ Sus líneas de agendas y plásticos no se halla posicionado en el mercado</li> <li>○ Posee diversidad de productos</li> <li>○ Maneja fuertes campañas promocionales y publicitarias</li> </ul>
TEXAL	Los precios oscilan de \$ 7,68 a \$ 11.1 en mínimo 51 unidades	Línea de ropa para hombre, mujer, niños, ropa de trabajo, línea de cuero y marroquinería	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Páginas de publicidad insertas,</li> <li>○ Impresiones Full Color, a un color, y dos colores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dispone de cuatro colores en sus productos de cuero</li> <li>○ Maneja precios altos</li> <li>○ No posee diversidad de productos</li> <li>○ Maneja un servicio impecable con sus clientes</li> </ul>

**Elaborado por:** PM

**Fecha de elaboración:** 28/11/2007

**Supervisado por:** DT

**Fecha de supervisión:** 28/11/2007



**CORPARIMPORT S.A**  
**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**PP.1.11. 1/1**

**Período: 1 de octubre de 2006 al 31 de octubre de 2007**

**PRINCIPALES CLIENTES – VENTAS AÑO 2006**

**Objetivo:** Obtener un listado de los principales clientes de la empresa y un detalle de las ventas efectuadas en el año 2006, para conocer los volúmenes de producción y ventas por productos y servicios.

<b>MAYORES VENTAS POR CLIENTE AÑO 2006</b>		
<b>LÍNEA</b>	<b>CLIENTE</b>	<b>VALOR SIN IVA</b>
MARROQUINERIA, SELLADO	BANCO DE GUAYAQUIL	49.129,90
MARROQUINERIA	PACIFICARD S,A,	20.400,00
AGENDAS, MARROQUINERÍA, SELLADO	PROMOLOGICS S,A,	20.282,10
AGENDAS	BANCO PROCREDIT S,A,	17.800,00
AGENDAS	BANCO CENTRAL DEL ECUADOR	15.001,00
SELLADO	BANCO BOLIVARIANO	14.575,00
MARROQUINERIA, AGENDAS	COOP, PADRE JULIAN LORENTE	11.588,00
MARROQUINERIA	LUBRICANTES Y TAMBORES DEL ECUADOR C,A	10.323,00
AGENDAS	SHELL ECUADOR S,A,	9.810,00
AGENDAS	S.G.S.	9.664,00
AGENDAS	TRECX CÍA, LTDA,	9.120,00
AGENDAS	PROMOTORES INMOBILIARIOS "PRONOBIS" S,A,	8.000,00
AGENDAS	TV, CABLE	7.588,00
<b>MONTO TOTAL</b>		<b>203.281,00</b>

**Elaborado por:** LCT

**Fecha de elaboración:** 28/11/2007

**Supervisado por:** DT

**Fecha de supervisión:** 28/11/2007



**CORPARIMPORT S.A**  
**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**PP.1.12. 1/1**

**Período: 1 de octubre de 2006 al 31 de octubre de 2007**

**LISTADO DE PROVEEDORES DE LA EMPRESA**

**Objetivo:** Obtener un listado de los principales proveedores de la empresa, para conocer sus fuentes de materias primas e insumos y los plazos de pago

PROVEEDOR	PRODUCTO	POLÍTICAS DE PAGO
Ediciones Deusto	Tacos de agendas marca Deusto	Pagos a 60, 90 días o más
Susaeta Ediciones	Tacos de agendas marca Tegalli	Pagos a 60, 90 días o más
Caimi	Cuero Recuperado	Pagos a 60, 90 días o más
Productos Paraíso	Esponja Blanca 3mm de espesor	50% a 30 días; 50% a 90 días
Plastiazuay	Suavicel calibre 1.5 y 1.2	100% a 30 días
Hilos Cadena	Hilos, Cursores, Cierres	50% a 30 días; 50% a 60 días
Milempro	Clear Industrial, Sueder, Lindasoft	50% a 30 días; 50% a 60 días
La Carolina	Pelon, Lona, Clear Industrial	50% a 30 días; 50% a 60 días
Sintofil	Forro Carola, Forro Delta	50% a 30 días; 50% a 60 días
Ultra Química	Cemento de Contacto	100% a 30 días
Incasa	Cartón	50% a 30 días; 50% a 60 días
Comercial Alulema	Broches, Argollas, Mosquetones	100% a 30 días
Difranco	Papel de encuadernación	100% a 30 días
Robot S.A	Cierres	100% a 30 días
Ofitec	Toner de Impresión	Efectivo
Procintec	Suministros	Efectivo
Andipapel	Cartulina, Papel Bond	100% a 30 días
Computoner	Toner de Impresión	Efectivo
Oneron	Papel Champion	100% a 30 días
Color Tecnic	Clisés	100% 15 días

**Elaborado por:** LCT

**Fecha de elaboración:** 28/11/2007

**Supervisado por:** DT

**Fecha de supervisión:** 28/11/2007



**CORPARIMPORT S.A**  
**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**PP.1.13. 1/3**

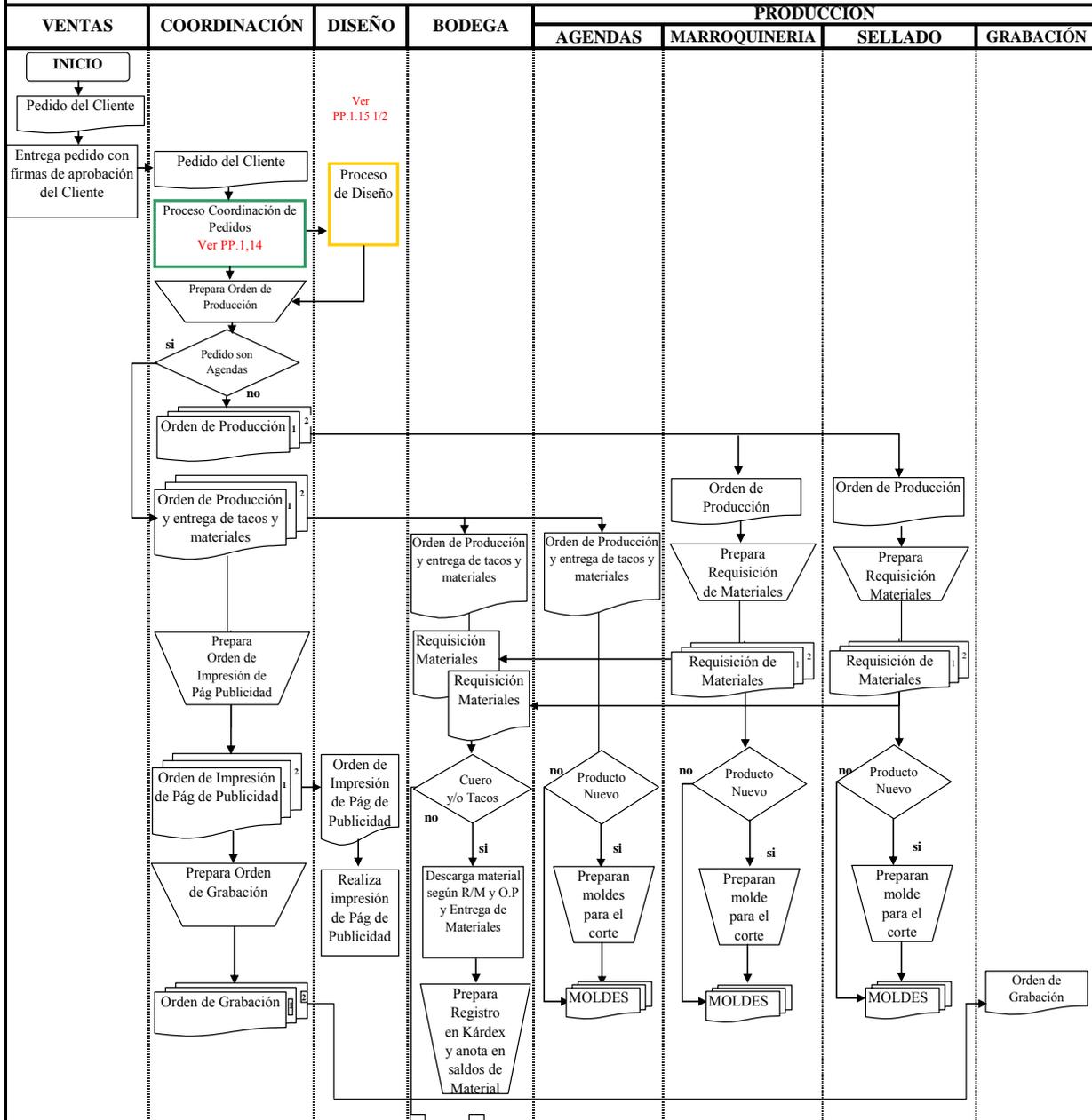
**Período: 1 de octubre de 2006 al 31 de octubre de 2007**

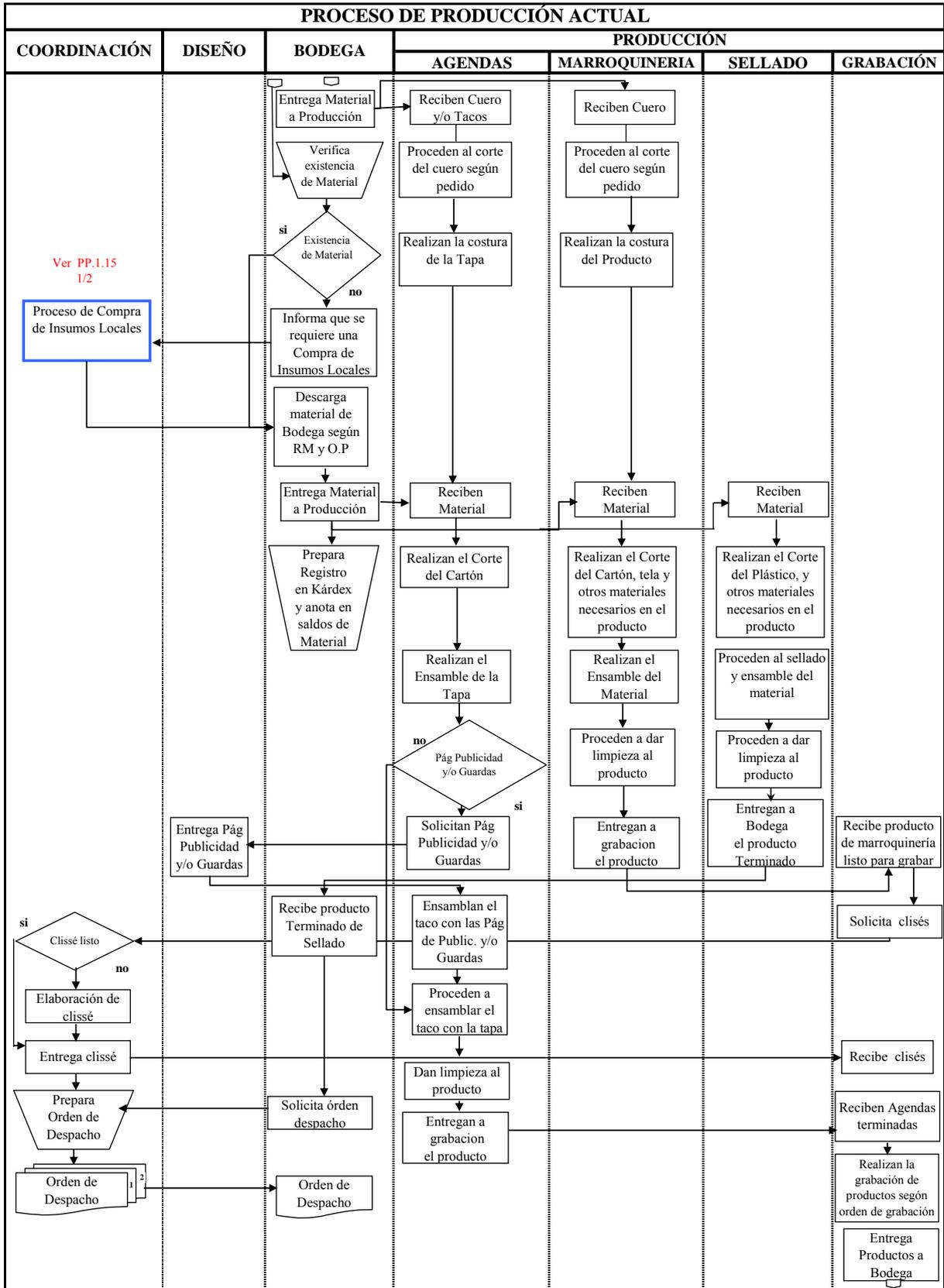
**ANÁLISIS DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA**

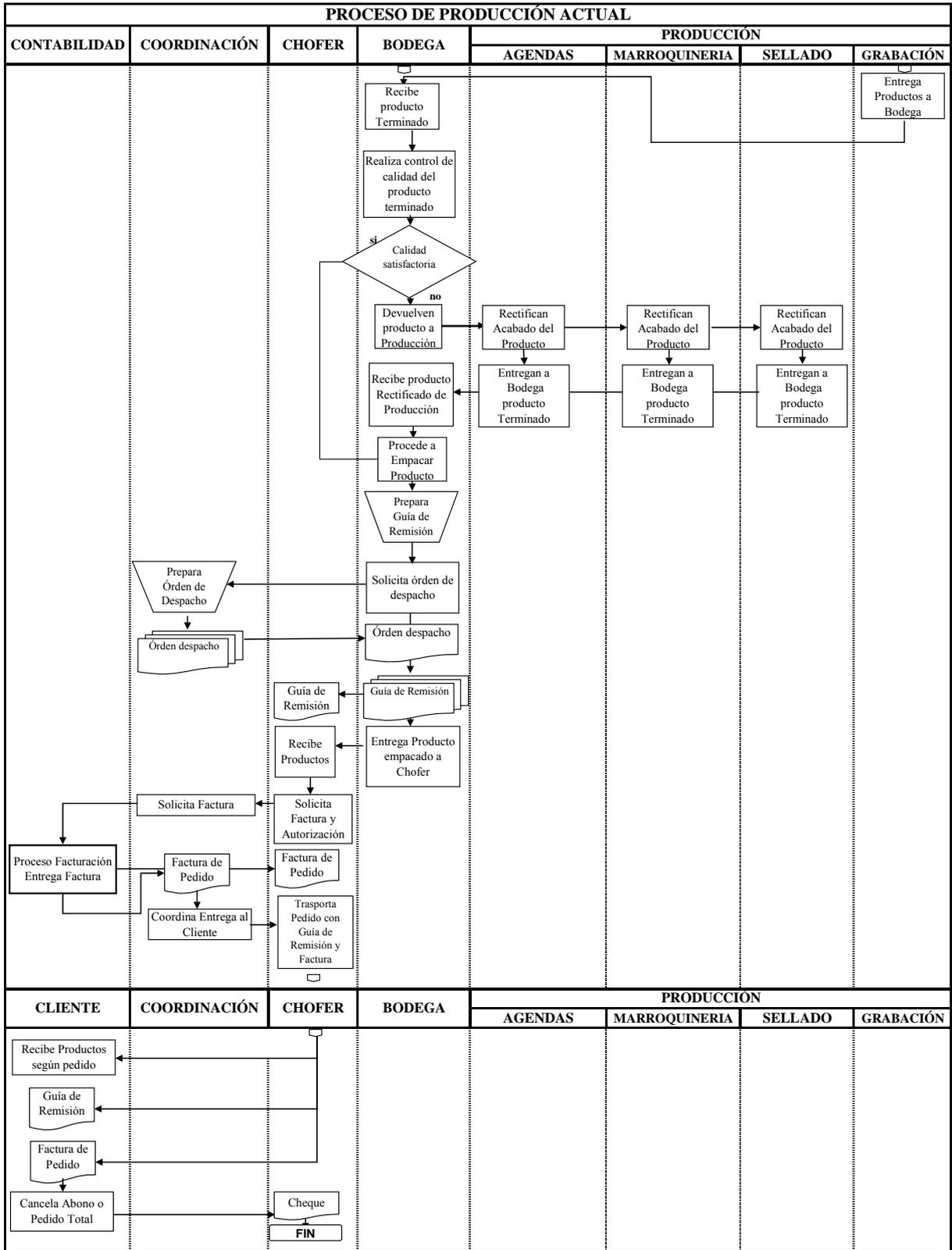
**Objetivo:** Obtener información sobre los procesos del área de producción de la empresa.

**Observaciones:** La entidad no dispone de un manual de procesos, auditoría realizó un levantamiento de procesos en base a la observación e información obtenida y se los documentó de forma gráfica.

**PROCESO DE PRODUCCIÓN ACTUAL**







Elaborado por: Pamela Manchay  
Fuente: Procesos Corparimport

Elaborado por: PM Supervisado por: DT	Fecha de elaboración: 29/11/2007 Fecha de supervisión: 29/11/2007
--	--



**CORPARIMPORT S.A**  
**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

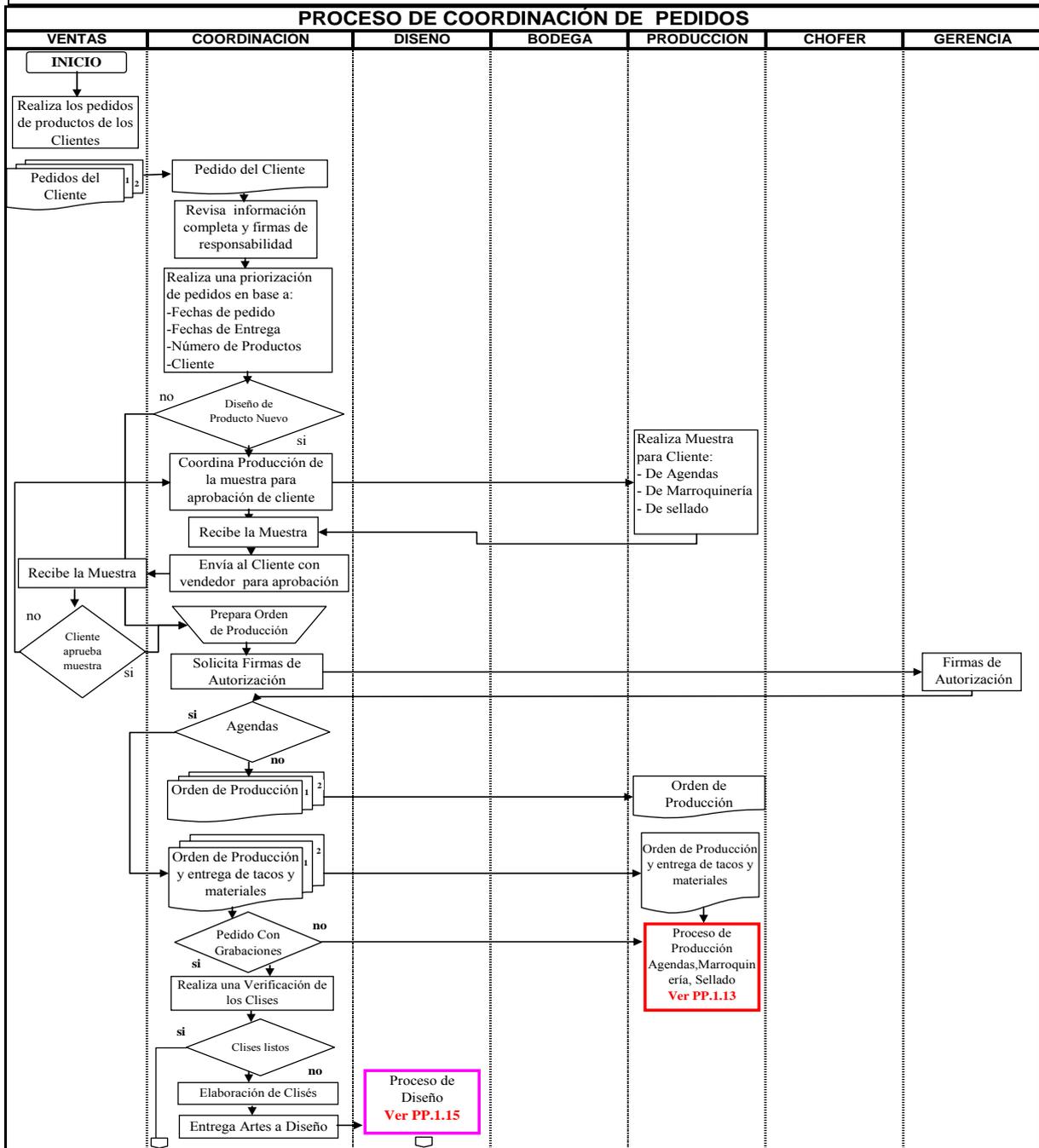
**PP.1.14. 1/2**

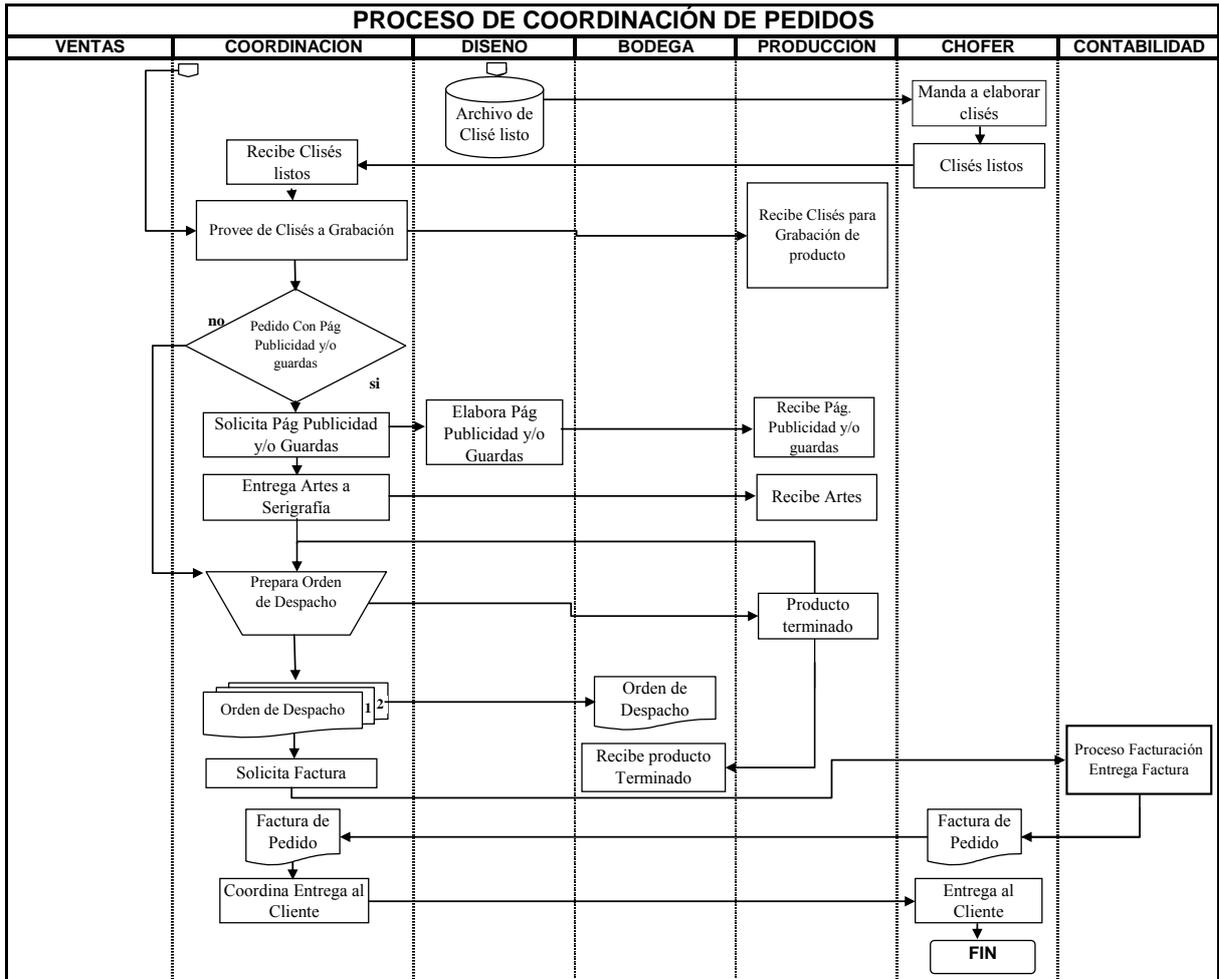
**Período: 1 de octubre de 2006 al 31 de octubre de 2007**

**PROCESO DE COORDINACIÓN DE PEDIDOS**

**Objetivo:** Obtener información sobre los procesos del área de producción de la empresa.

**Observaciones:** La entidad no dispone de un manual de procesos, auditoría realizó un levantamiento de procesos en base a la observación e información obtenida y se los documentó de forma gráfica.





Elaborado por: Pamela Manchay

Fuente: Procesos Corparimport S.A

**Elaborado por:** PM

**Supervisado por:** DT

**Fecha de elaboración:** 29/11/2007

**Fecha de supervisión:** 29/11/2007



CORPARIMPORT S.A

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Período: 1 de octubre de 2006 al 31 de octubre de 2007

PP.1.15. 1/2

### CÉDULA NARRATIVA DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN

**Objetivo:** Obtener información sobre los procesos del área de producción de la empresa.

**Observaciones:** La entidad no dispone de un manual de procesos, auditoría realizó un levantamiento de procesos en base a la observación e información obtenida y se los documentó de forma narrativa.

#### PROCESO DE DISEÑO GRÁFICO

Recibe la solicitud de Coordinación de pedidos sobre creación de un nuevo diseño de logotipo, de páginas de publicidad o de guardas.

Realiza el nuevo diseño, solicita visto bueno de coordinación de pedidos quien envía el arte para su aprobación con el cliente. Una vez aprobado el diseño, recibe de coordinación de pedidos la orden de impresión de páginas de publicidad y guardas para proceder a imprimir.

#### PROCESO DE COMPRA DE INSUMOS LOCALES

Inicia con el informe de Bodega a Coordinación de Pedidos sobre la necesidad de compra de materia prima, se realiza la comunicación con los proveedores calificados para cada tipo de insumo local y se solicita el envío inmediato de los materiales a las instalaciones de la empresa. Cada proveedor conoce de antemano los términos de compra y las políticas de pago, al ser proveedores permanentes proporcionan los materiales necesarios de inmediato, salvo el caso que no los tuvieren en stock.

#### PROCESO DE IMPORTACIÓN DE MATERIALES

El Subgerente de la empresa es la persona encargada de este proceso, el cual inicia con la planificación de producción anual y el conocimiento de la cantidad de saldos de materiales proporcionados por Bodega, a continuación negocia con sus Proveedores ubicados en Colombia los términos de importación, pago y entrega de materiales.

Una vez que se da cumplimiento al pago de impuestos y aranceles de importación la

compañía extranjera procede a enviar el material a las instalaciones de la empresa. Posterior a ello en fechas preestablecidas se procederá al pago total a estos proveedores.

El proceso concluye con la verificación del material adquirido, y su almacenamiento en la empresa.

**Elaborado por:** PM

**Fecha de elaboración:** 29/11/2007

**Supervisado por:** DT

**Fecha de supervisión:** 29/11/2007



PP.1.16. 1/1

**CORPARIMPOR S.A**  
**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**Período: 1 de octubre de 2006 al 31 de octubre de 2007**

**Objetivo:** Obtener los saldos totales del balance general y estado de resultados para conocer su situación financiera.

**SALDOS TOTALES ESTADOS FINANCIEROS**

<b>BALANCE GENERAL</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>ACTIVO</b>		
Activo Corriente	259.840,81	278.882,42
Activo Fijo	867,18	140.050,89
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>260.707,99</b>	<b>418.933,31</b>
<b>PASIVO</b>		
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
Pasivo Corriente	233.472,75	255.404,22
Pasivo Largo Plazo	17.200,00	121.271,41
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>250.672,75</b>	<b>376.675,63</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>10.035,24</b>	<b>42.257,68</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>260.707,99</b>	<b>418.933,31</b>
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>		
<b>INGRESOS</b>	284.861,30	544.509,43
<b>COSTOS Y GASTOS</b>	281.610,50	509.493,81
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPA</b>	3.250,80	35.015,62
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>2.072,38</b>	<b>15.761,38</b>

Elaborado por: PM	Fecha de elaboración: 30/11/2007
Supervisado por: DT	Fecha de supervisión: 30/11/2007

**CORPARIMPORT S.A**

**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**Período: 1 de octubre de 2006 al 31 de octubre de 2007**

**LISTADO DE PRODUCTOS Y TIEMPOS DE PRODUCCIÓN PROGRAMADOS**

**Objetivo:** Solicitar un listado de los productos que se elaboran en la empresa y sus tiempos de producción.

PRODUCTO	MODELO	TIEMPO PROGRAMADO (MINUTOS)	PRODUCTO	MODELO	TIEMPO PROGRAMADO (MINUTOS)
Agenda	Bolsillo de lujo	6	Forros	Clear	2
Agenda	Director	5	Libreta de anotaciones	Normal	1
Agenda	Director Vip	50	Libro	Tarjetero 4 servicios	20
Agenda	Ejecutiva de viaje	6	Llavero	GSK	8
Agenda	Empresarial	5	Llavero	Chevrolet	3
Agenda	Gerencial	5	Llavero	Driver	5
Agenda	Joven	5	Llavero	Freno Seguro	8
Agenda	Plus	5	Llavero	Modelo Ford	8
Agenda	Presidente	5	Llavero	Pony	2
Agenda	Presidente Vip	50	Llavero	sena I	6
Agenda	Report Bussines	5	Llavero	Toyota	6
Agenda	Semanaria Empresarial	5	Maletin Ejecutivo	Modelo Especial	110
Agenda	Semanaria Gerencial	5	Maletin Ejecutivo	Normal	110
Agenda	Senior	5	Mandil	Impermeable	15
Agenda	Senior Vip	50	Manicartera	Normal	110
Agenda	Tradicional	5	Portatarjetas	Con Cierre	20
Agenda	Tradicional Vip	50	Monedero	Carriel	20
Asienta Firmas	50 * 41	20	Mostrario de casimires	25,5 * 15,5 cm	20
Asienta Firmas	Sanoti	20	Mostrario de Casimires	20*12 cm	20
Asienta Firmas	Shell	20	Mouse Pad	Hergonómico	10
Basureros	Estandar	90	Pasta	Modelo Especial	5
Billetera	Camelli	150	Pasta	Para libro	5
Billetera	Modelo A	90	Porta Carta	Menú Deportivo 21 * 21cm	20
Billetera	Monedero A	90	Porta Carta de Vinos	1 Separador 16* 30	25
Billetera	Monedero Inglés	90	Porta Chequera	Celular	90
Billetera	Z	35	Porta Chequera	Con solapa	30
Caja Portapenal	Estándar	15	Porta Chequera	Con Talón	20
Cantinflora	8 onzas	3	Porta Chequera	Directorio	40
Carpeta	2 anillos A4	20	Porta Chequera	Doble Cambrige	40
Carpeta	Bancaria II	60	Porta Chequera	Modelo Especial	35
Carpeta	Ediciones Legales	30	Porta Chequera	Sin talón	20
Carpeta	Especial	30	Porta Cuenta	Normal	15
Carpeta	Especial 3 Anillos en d	30	Porta Cuenta	Estandar	15
Carpeta	Archivador grande	20	Porta Cuenta	Modelo Diners 23*12,5 cm	15
Carpeta	Archivador pequeño	20	Porta Cuenta	Modelo especial	15
Carpeta	Bancaria I	40	Porta Cuenta	Modelo Pacificard	15
Carpeta	Bavaria	60	Porta documento	Estandar	2

PRODUCTO	MODELO	TIEMPO PROGRAMADO (MINUTOS)	PRODUCTO	MODELO	TIEMPO PROGRAMADO (MINUTOS)
Carpeta	Bavaria (70*37) Abierta	60	Porta Papel Cubo	Normal	8
Carpeta	Bavaria Modelo Especial	60	Porta Pasaporte	Estándar	10
Carpeta	Corporación de Estudios	30	Porta Pasaporte	Modelo Especial	10
Carpeta	De Escritorio	75	Portadiploma	36*27	20
Carpeta	Diseño Especial	30	Portadiploma	8 esquinas tamaño Inen	25
Carpeta	Estándar (Modelo Etrusco)	30	Portadiploma	A4 4 esquinas Etrusco 2	25
Carpeta	Estándar Portablock	30	Portadiploma	A4 4 esquinas y porta vincha	25
Carpeta	Exhibidor de Bolígrafos	45	Portadiploma	Normal	25
Carpeta	Mecanismo de 3 argollas	20	Portafolio	Cierre con Agarradera	75
Carpeta	Mecanismo de palanca	20	Portafolio	Sobre	50
Carpeta	Portablock Modelo Especial	30	Portaidentificador	Modelo especial	1
Carpeta	Roche	40	Portalibreta	1/2 Fólder Doble alma	1
Carpeta	Tegalli	2	Portalibreta	1/2 Folder Tapa Transparente	1
Cartuchera	de Golf Modelo Especial	30	Portalibreta	Ahorros 2 solapas 19,5*13 abierto	1
Cobertores Plásticos	Transparentes 34,3 * 25,5	1	Portalibreta	De Ahorro en plástico reforzado	1
Directorio	Tradición con esterrilla	5	Portalibreta	De Ahorros	1
Directorio	de Servicios A4	35	Portalibreta	De Ahorros (12,3 * 10)	1
Estuche	Neceser	30	Portalibreta	De Ahorros (15,5 * 8,5)	1
Estuche	Porta Mini CD	30	Portalibreta	De calificaciones	1
Folder	Tapa Tranparente	1	Portalibreta	De calificaciones doble alma	1
Forro	Control de asistencia	1	Portalibreta	Doble alma	1
Forro	Libreta de calificaciones	1	Portalibreta	Sin alma 3 cuerpos	1
Portamenu	Libro 4 separadores	75	Portalibreta	Tapa transparente	1
Portamenú	6 separadores	30	Portamenú	Modelo pacificard	20
Portamenú	A4 con 8 esquineros	25	Portamenú	Sencillo	20
Portamenú	Cuadrado 20*33	20	Portamenú	Triptico 52*30 abierto	35
Portamenú	Cuadrado 31*31	20	Portaretrato	con 8 esquinas	25
Portamenú	Diseño especial 21*30	20	Portaretrato	Modelo Especial	25
Portamenú	Estandar 8 separadores plásticos	30	Portaretrato	Sencillo	20
Portamenú	Libro Pequeño Modelo 3 cuerpos	30	Portarjetas	9,9*6,7 cm	10
Portamenú	Modelo Especial 32*23,5	20	Portatarjetas	Doble con broche	20
Portamenú	Modelo Especial 20*33	20	Portatarjetas	Sobre	20
Portatítulo	Horizontal 8 esquineros 17,5*24	25	Portatítulo	Tamaño Especial 26,5 * 36,5	25
Portatítulo	Modelo Especial 8 esquineros	25	Tarjetero	Doble tamaño matrícula	12
Portatítulo	Modelo Torremar para diploma A4	25	Tarjetero	Doble	12
Grabaciones	Bajo relieve seco, alto relieve	0,33	Grabaciones	Pan Oro, Plata, Cobre	0,5
Personalización	Seco, pan oro, pan plata	0,17	Grabaciones	Serigrafía dos colores	0.017
Grabaciones	Serigrafía repujada	0.025	Grabaciones	Serigrafía 2 colores repujada	0.033
Páginas Publici	-	0.5	Guardas	-	0.5

Fuente: Jefe de Producción Corparimport S.A

Elaborado por: LCT

Fecha de elaboración: 30/12/2007

Supervisado por: DT

Fecha de supervisión: 30/12/2007

**CORPARIMPORT S.A**  
**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**Período: 1 de octubre de 2006 al 31 de octubre de 2007**

**CÉDULA NARRATIVA**

**TIPO DE MUESTREO Y CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA DE PEDIDOS QUE SERÁN ANALIZADOS**

**TAMAÑO DE LA MUESTRA PARA ESTIMAR PROPORCIONES**

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{p^*(1-p)}{\left(\frac{e}{Z}\right)^2 + \frac{p^*(1-p)}{N}}$$

De dónde:

$n$  = Tamaño de la muestra

$e$  = Error estándar de una proporción, el auditor estimará el error aceptado o la dispersión tolerable de los porcentajes obtenidos en las diferentes muestras.

$Z$  = Es el nivel de confianza elegido por el auditor para determinar el tamaño de la muestra, considerando el error tipo  $\alpha$ .

$p$  = Es la proporción esperada del parámetro que se ha de estimar.

$N$  = Tamaño del universo

Este método para seleccionar el tamaño de la muestra se determinó en base a los siguientes criterios:

- Los datos que serán utilizados proporcionan información cuantitativa sobre la puntualidad de entrega de productos a los clientes, el cumplimiento del tiempo programado para la producción, la eficiencia en el uso de recursos materiales, para lo cual no se han realizado investigaciones preliminares, por ende no se conoce la media ni la desviación estándar.
- Con las pruebas a aplicarse en la muestra de pedidos de la empresa, se verificará la ausencia o presencia de eficiencia y eficacia en las operaciones realizadas para la fabricación de los pedidos.
- El equipo de auditoría ha establecido fijar de antemano la probabilidad de cometer un error muestral de tipo I o  $\alpha$ , es decir, el riesgo de rechazo incorrecto, realizar

**TIPO DE MUESTREO Y CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA DE PEDIDOS QUE SERÁN ANALIZADOS**

mayor cantidad de pruebas de auditoría, siendo estas realmente innecesarias; en lugar de cometer el error tipo  $\beta$  que afectaría a la efectividad del trabajo de auditoría pues se cometería el riesgo de concluir que se requieren realizar menos cantidad de pruebas de auditoría, cuando estas son realmente necesarias.

**CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA:**

$N = 591$

$e = 5\%$

$Z = 95\%$

$p = 0,6$

De una población total de 591 pedidos de la empresa Corparimport se desea determinar el número de pedidos que requieren ser analizados para conocer el nivel de eficiencia y eficacia en:

1. Puntualidad en la entrega de productos a los clientes
2. Cumplimiento del tiempo programado para fabricación de productos
3. Uso de recursos materiales.

Para un nivel de confianza del 95%, un error estándar del 5%, y considerando que, de acuerdo a la estimación realizada por el equipo de auditoría en la fase de planificación preliminar la proporción de pedidos que presentan deficiencias en los puntos señalados es del 60%.

$$n = \frac{p * (1 - p)}{\left(\frac{e}{Z}\right)^2 + \frac{p * (1 - p)}{N}}$$

$$n = \frac{0,6 * (1 - 0,6)}{\left(\frac{0,05}{1,96}\right)^2 + \frac{0,6 * (1 - 0,6)}{591}}$$

$$n = \frac{0,24}{0,001056861883}$$

$n = 227$

## TIPO DE MUESTREO Y CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA DE PEDIDOS QUE SERÁN ANALIZADOS

El tamaño de muestra seleccionado para aplicar las pruebas de auditoría es de al menos 227 pedidos.

### TIPO DE MUESTREO

Una vez que se ha definido el tamaño de muestra a utilizar para la aplicación de pruebas de auditoría, se seleccionarán los pedidos de la población total utilizando un tipo de muestreo probabilístico estratificado.

El tipo de muestreo utilizado se basa en las siguientes consideraciones:

- Se analizarán pedidos de tres líneas de productos que ofrece la empresa: agendas, marroquinería y sellado. Por lo cual es necesario dividir a la población total en subpoblaciones, con el fin de que las unidades de análisis posean el atributo de pertenecer a cada línea, y permitan mantener la misma composición que la población total.

### CÁLCULO DE LA MUESTRA PARA CADA ESTRATO

La estratificación aumenta la precisión de la muestra e implica el uso deliberado de diferentes tamaños de muestra para cada estrato.

Para determinar el tamaño de la muestra para cada estrato se utilizará la siguiente fórmula:

### AFIJACIÓN PROPORCIONAL

$$ni = n * \frac{Ni}{N}$$

En donde:

$ni$  = Tamaño de la muestra de cada estrato

$n$  = Tamaño de la muestra

$\frac{Ni}{N} = wi$  = Es la fracción del estrato,  $Ni$  el tamaño de cada estrato,  $N$  el tamaño de la población total, es una proporción que nos dará como resultado una  $ni$  óptima para cada estrato, de manera que el total de la subpoblación se multiplicará por cada fracción a fin de

**TIPO DE MUESTREO Y CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA DE PEDIDOS QUE SERÁN ANALIZADOS**

obtener el tamaño de muestra para el estrato.

<b>Estrato</b>	<b><i>N<sub>i</sub></i></b>	<b><i>w<sub>i</sub></i></b>	<b>Cálculo de <i>n<sub>i</sub></i></b>	<b>Resultado</b>
Agendas	344	0,58	0,58*227	132
Marroquinería	143	0,24	0,24*227	54
Sellado	104	0,18	0,18*227	41
<b>Total</b>	<b>591</b>	<b>1</b>		<b>227</b>

Se aplicará las pruebas de auditoría a 132 pedidos de agendas, 54 pedidos de marroquinería, 41 pedidos de sellado. La selección de cada pedido dentro de los estratos se realizará aleatoriamente.

Elaborado por: LCT	Fecha de elaboración: 30/12/2007
Supervisado por: DT	Fecha de supervisión: 30/12/2007



**CORPARIMPORT S.A**

**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**Período: 1 de octubre de 2006 al 31 de octubre de 2007**

**PP.1.19. 1/1**

**DETALLE DE HORAS DE TRABAJO Y HORAS EXTRAS**

**Objetivo:** Obtener un detalle de las horas normales y horas extras laboradas por el personal, para aplicar en la siguiente fase indicadores de fuerza laboral

MES	No. Trab	TOTAL HORAS TRABAJO																														THT	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		31
Oct-06	44	-	247	264	264	264	253	-	-	-	278	293	293	288	-	-	324	336	336	336	336	-	-	340	348	336	344	352	-	-	336	350	6.516
Nov-06	42	320	-	-	-	-	328	328	312	320	320	-	-	312	303	302	320	304	-	-	315	336	328	296	336	-	-	312	328	336	328	-	6.384
Dic-06	47	376	-	-	364	342	-	350	376	-	-	352	352	352	352	-	-	352	352	352	352	352	-	-	-	352	352	352	352	-	-	6.736	
Ene-07	42	-	280	288	280	272	-	-	264	272	272	288	253	-	-	-	256	292	296	296	-	-	288	296	284	288	288	-	-	288	288	288	5.917
MES	No. Trab	HORAS EXTRAS																														THE	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		31
Oct-06	44	-	-	-	-	-	-	-	-	19	11	-	68	125	-	-	143	137	151	165	164	333	-	147	150	156	161	161	403	47	151	148	2.837
Nov-06	42	150	380	228	-	-	160	161	158	157	157	396	-	161	156	153	161	140	389	-	162	171	158	166	174	372	-	140	149	156	142	-	4.896
Dic-06	47	150	360	-	133	127	354	141	149	499	-	243	140	229	148	247	397	370	249	149	313	152	298	386	-	-	10	42	24	24	18	-	5.351
Ene-07	42	-	4	20	19	19	44	-	8	-	-	-	-	-	-	-	2	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	116

MES	No. Trabajadores	Total Horas Trabajo	Total Horas extras
Feb-07		32	5120
Mar-07		32	5632
Abr-07		32	5376
May-07		32	5632
Jun-07		32	5376
Jul-07		32	5632
Ago-07		42	6520
Sep-07		41	6240
Oct-07		40	6704

Elaborado por: LCT  
Supervisado por: DT

Fecha de elaboración: 03/12/2007  
Fecha de supervisión: 03/12/2007



CORPARIMPORT S.A

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Período: 1 de Octubre 2006 al 31 de octubre 2007

MATRIZ PRELIMINAR DE RIESGOS

FACTOR ANALIZADO	RIESGOS DETECTADOS		CALIFICACIÓN	ENFOQUE PRELIMINAR
	IDENTIFICACIÓN	EFEECTO POTENCIAL		
<b>Gestión Institucional</b>	La falta de aplicación de una planificación estratégica en la empresa	No disponer de objetivos y estrategias que permitan trabajar planificadamente para el largo plazo y no para el día a día, no contar con un recurso humano comprometido con la filosofía de la empresa, no disponer de parámetros para evaluar los resultados alcanzados.	Alto	Aplique indicadores de gestión que permitan conocer en qué medida se da cumplimiento a la etapa de Planificación correspondiente al proceso Administrativo
<b>Indicadores de Gestión</b>	No se han definido indicadores de gestión como parámetros de medición en la empresa	No se puede medir los resultados de la empresa y del desempeño del personal que labora.	Alto	Aplique indicadores financieros y de gestión para determinar la situación financiera de la empresa durante los años 2005- 2006 y conocer los niveles de eficiencia, y eficacia de las operaciones del área de producción en el periodo auditado.
<b>Sistema de información</b>	El sistema de información implementado no satisface las necesidades de la empresa, está diseñado para cumplir algunas funciones contables, no apoya al control de inventarios, administración de información del área de producción, al control del personal respecto a horas extras, cálculo de nómina, rotación y ausentismo.	No disponer de información oportuna y confiable para la toma de decisiones. Falta de eficiencia en la utilización de recursos humanos, materiales y económicos de la empresa, puesto que el personal no dispone de una herramienta de apoyo para dinamizar su trabajo.	Alto	Aplique indicadores de gestión que permitan conocer como se lleva a cabo las etapas de Organización y Dirección correspondientes al proceso Administrativo, con el propósito de evaluar en qué medida afecta las limitaciones respecto al sistema de información implementado.
<b>División y Distribución de Funciones</b>	El personal de la sección de Coordinación, así como el jefe de bodega; realizan múltiples funciones y no disponen de personal de apoyo, ni de un sistema de información como herramienta de trabajo.	Que las funciones adicionales que realiza el personal afecte el normal desarrollo de su trabajo por el tiempo y responsabilidad que demanda el cumplimiento de las mismas.	Alto	Aplique indicadores de gestión sobre División y distribución de funciones, para conocer la situación en torno a este riesgo y establecer recomendaciones adecuadas.

FACTOR ANALIZADO	RIESGOS DETECTADOS		CALIFICACIÓN	ENFOQUE PRELIMINAR
	IDENTIFICACIÓN	EFEECTO POTENCIAL		
<b>Procesos</b>	Falta de conocimiento de requerimientos de calidad durante los procesos que realiza la empresa, por parte del personal, se realizan las funciones de manera informal, no se ha diseñado un manual de procesos.	Que el desconocimiento de las funciones y procedimientos que deben realizar los trabajadores afecten el correcto desempeño de sus tareas y el uso de recursos materiales, tiempo y tecnología.	Alto	Aplique indicadores de gestión para evaluar la eficiencia y eficacia con que se lleva a cabo el proceso de producción; y conocer en qué medida afecta el riesgo del desconocimiento de parámetros de calidad en la fabricación por parte de los empleados
<b>Estructura Orgánica</b>	No se ha diseñado organigramas donde se plasmen las líneas de autoridad, y responsabilidad. No se ha difundido la estructura orgánica de la empresa entre el personal por lo que ningún funcionario conoce formalmente los niveles de autonomía para la toma de decisiones y responsabilidad dentro de la empresa.	Que el desconocimiento del grado de autonomía y responsabilidad que posee cada empleado en la empresa afecte al correcto desempeño de la misma, que no se solucionen problemas oportunamente por la falta de toma de decisiones, que se generen conflictos internos por el desconocimiento de las líneas de autoridad.	Alto	Analizar las etapas del proceso administrativo
<b>Elaborado por:</b> LCT		<b>Fecha de elaboración:</b> 03/12/2007		
<b>Supervisado por:</b> DT		<b>Fecha de supervisión:</b> 03/12/2007		



**CORPARIMPORT S.A**  
**ÁREA DE PRODUCCIÓN**  
**PERÍODO: 1 de octubre 2006 al 31 de octubre de 2007**  
**REPORTE DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR**

**MOTIVOS DEL EXAMEN**

La Auditoría de Gestión al proceso de producción de la empresa Corparimport S.A se realiza con el objeto de satisfacer la necesidad de control y mejora en la gestión del proceso productivo de la compañía.

La Auditoría de Gestión se inició con la Orden de trabajo No. CSA-001-07 emitida por el Dr. Elías Vega Auditor General de JPM Auditores y Asociados el 19 de Noviembre de 2007.

**OBJETIVOS DEL EXAMEN**

**OBJETIVO GENERAL**

Realizar una Auditoría de Gestión al Proceso de Producción de la empresa Corparimport S.A para determinar los niveles de eficiencia, eficacia, y economía, proporcionando a la Gerencia un informe con recomendaciones que fortalezcan la Gestión del mencionado proceso.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar una evaluación de Control Interno a la empresa para detectar áreas críticas dentro del proceso de producción y oportunidades de mejora en el mismo.
- Evaluar los niveles de eficiencia y economía en la utilización y aprovechamiento de recursos humanos, financieros y materiales con la aplicación de indicadores de gestión y financieros.

- Determinar la efectividad del proceso de producción de la empresa en base a la utilización de indicadores de gestión y financieros.
  
- Desarrollar un Informe compuesto de Conclusiones y Recomendaciones que apoye la toma de decisiones orientadas al mejoramiento del proceso de producción de la empresa.

### **ALCANCE DEL EXAMEN**

El presente examen de auditoría de gestión al proceso de producción de Corparimport S.A cubrirá el período comprendido entre el 01 de Octubre de 2006 al 31 de Octubre del 2007, tiempo al que corresponde la fabricación de pedidos de agendas del año 2007 y artículos de marroquinería y sellado.

### **CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA Y DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN**

La empresa Corparimport está constituida como sociedad anónima, su capital social esta formado por las aportaciones de sus dos socios y esta dividido en acciones negociables. Es una empresa industrial dedicada a la fabricación de agendas de lujo, artículos promocionales en cuero recuperado, artículos de sellado, y bolígrafos.

Está conformada por las áreas: administrativa financiera, área de producción, área de ventas. Ésta última cuenta con tres sucursales: Manta, Ambato, Guayaquil; la oficina principal y su planta de producción se ubica en Quito.

El área de producción que será evaluada está compuesta por tres secciones que son: Coordinación de pedidos conformada por una sola persona, Diseño Gráfico de igual manera conformada por una persona, y la Planta de Producción que se divide en tres secciones: Marroquinería, Sellado, Grabación, donde laboran 36 personas.

### **BASE LEGAL CORPARIMPORT S.A**

La base legal que rige las actividades de la empresa y servirá como criterio profesional en el desarrollo del presente examen es la siguiente:

- Constitución Política de la República del Ecuador, Ley de Compañías, Ley de Seguridad Social., Ley Orgánica de Aduanas, Ley de Régimen Tributario Interno, Código de Trabajo, Código de Comercio, Código Tributario, Reglamento de Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno, Reglamento Interno de Trabajo.

## OBJETIVOS DE LA COMPAÑÍA

1. Mejorar cada año la situación financiera mediante una adecuada gestión de cobranzas, utilización de activos, liderazgo en costos bajos, prudencia en gastos, que permitan obtener solidez financiera y crecimiento rentable.
2. Procurar la satisfacción de nuestros clientes con la excelencia en calidad, innovación constante, y puntualidad de entrega, logrando incrementar la clientela cada año, reducción de quejas, y eliminar la deserción de clientes.
3. Incrementar la productividad disminuyendo los errores del personal, mejorando la infraestructura tecnológica, fortaleciendo el control interno, con adecuada administración del inventario, para lograr efectividad, y eficiencia en las operaciones.

## DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO Y TIEMPOS ESTIMADOS

A continuación se detalla el equipo de trabajo conformado para el cumplimiento de la auditoría de gestión.

EQUIPO DE TRABAJO		
CARGO	NOMBRE	INICIALES
Supervisor	Diego Torres	DT
Jefe de Equipo	Pamela Manchay	PM
Auditor Operativo	Lucía Trujillo	LCT

El tiempo de trabajo se ha distribuido de la siguiente manera:

<b>DISTRIBUCIÓN DE LAS FASES DE AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>		
<b>FASES</b>	<b>%</b>	<b>DÍAS</b>
Planificación Preliminar	20%	10
Planificación Específica	50%	25
Comunicación de Resultados	20%	10
Seguimiento	10%	5
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>50</b>

La estimación del tiempo se realizó considerando la óptima colaboración del personal de la empresa, el cumplimiento de estos plazos dependerá de la oportunidad y diligencia con que los funcionarios de la empresa proporcionen la información.

Por tanto la fecha prevista para la terminación de auditoría de gestión con la lectura del borrador del informe es el 21 de enero de 2008.

La fecha establecida para la entrega del informe definitivo de auditoría es el 31 de enero de 2008.

## **RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS**

- Recursos materiales y financieros

Para la auditoría de gestión a realizarse se requiere de los siguientes recursos:

<b>EQUIPOS</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>
Computadoras	2
Impresora	1

<b>MATERIALES</b>				
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>U. MEDIDA</b>	<b>CANT</b>	<b>P. UNIT</b>	<b>TOTAL</b>
Papel Bond	Resma	3	3,50	10,50
Cartucho de colores	Unidad	1	23,00	23,00
Cartucho color negro	Unidad	1	23,00	23,00
Carpetas	Unidad	12	0,30	3,60
Esferográficos	Unidad	9	0,25	2,25
<b>TOTAL GENERAL</b>				<b>62,35</b>

Los recursos financieros necesarios para la auditoría de gestión serán los siguientes:

Pago por honorarios profesionales, la tarifa mínima estimada es de \$2.500,00 por contrato de trabajo de auditoría de gestión; adicional a ello se reembolsará los gastos por concepto de transporte y alimentación del equipo de trabajo, los cuales se estipula no excederá al 10% del total del contrato.

### **DETERMINACIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS**

Como resultado del análisis efectuado al área de producción y sus subcomponentes: coordinación, diseño, planta de producción (marroquinería, sellado, grabación) y adicionalmente el área de bodega durante la fase de planificación preliminar; se ha determinado varias debilidades que afectan a la eficiencia, eficacia y economía con que se desarrolla el proceso de producción en la empresa, e inciden en la determinación de un riesgo inherente alto presente en estas áreas.

Por tal motivo el equipo de auditoría ha establecido profundizar su análisis en el área de coordinación, bodega y la sección de corte de las unidades de marroquinería y sellado que forman parte de la planta de producción.

A continuación se detalla las debilidades más significativas detectadas en estas áreas y que se encuentran sustentadas en los papeles de trabajo realizados durante la planificación preliminar.

**CORPARIMPORT S.A**

**COMPONENTE: ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**Período: 1 de Octubre de 2006 hasta 31 de Octubre de 2007**

**EVALUACIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS (DEBILIDADES)**

SITUACIÓN ACTUAL	CRITERIO	EFECTO	NIVEL DE:		ACCION CORRECTIVA	RESP	REF	
			Riesgo Inherente	Confianza				
<b>SUBCOMPONENTE: COORDINACIÓN DE PEDIDOS</b>								
1	Las funciones se realizan de manera informal y sin basarse en ningún manual instructivo de funciones.	Las funciones deben distribuirse correctamente para asegurar eficiencia en el trabajo.	Que las funciones no se cumplan correctamente y afecten al proceso de producción.	Moderado	Moderada	Organización del trabajo, mediante instrumentos de apoyo como manuales.	Gerencia RR HH	PP.1.1 1/3
2	Ausencia de planificación de la compra de insumos locales necesarios para la producción.	Se debe programar las necesidades de materia prima de forma preventiva para que la falta de material o el tiempo que se invierte en adquirir nuevos insumos no retracen el proceso de fabricación	Que la compra de insumos locales demande un tiempo considerable y afecte la producción de un pedido. Que el proveedor no disponga de stock de material, y se requiera sustituirlo por otro diferente afectando la calidad del producto.	Alto	Baja	Realizar una adecuada planificación de insumos locales en base a los requerimientos para la producción programada, conversar con el Gerente sobre la necesidad de presupuestar estas adquisiciones por cada temporada.	Coordinadora de Pedidos	PP.1.15 1/2
<b>SUBCOMPONENTES: COORDINACIÓN DE PEDIDOS Y BODEGA</b>								
3	No se han definido indicadores de gestión como parámetros de medición del personal y de las operaciones.	Prácticas sanas de administración coinciden en la importancia del control y evaluación de la gestión	No se evalúe la eficiencia, eficacia y economía de la gestión del área. Así como los resultados alcanzados.	Alto	Baja	Establecer indicadores o parámetros de evaluación apropiados	Gerencia RR HH	PP.1.1 1/3
4	No disponen de un Sistema de Información que permita a éstas áreas realizar sus archivos y registros de información de forma sistematizada.	Los materiales y tecnología disponible deben servir de apoyo para dinamizar el trabajo y obtener información oportuna y confiable	Ineficiencia en el uso de recursos materiales y humanos, por la pérdida de tiempo en la ejecución de actividades que se pueden mejorar. Obtener información poco confiable.	Alto	Baja	Implementar un sistema de información apropiado para satisfacer las necesidades de la empresa	Gerencia	P.P.1.9 1/2

SITUACIÓN ACTUAL	CRITERIO	EFECTO	NIVEL DE:		ACCION CORRECTIVA	RESP	REF	
			R. Inheren	Confianz				
<b>SUBCOMPONENTE: PLANTA DE PRODUCCIÓN</b>								
5	El personal responsable, no realiza una revisión de control de calidad durante el proceso y al entregar el producto terminado a bodega, se envían artículos con páginas de publicidad mal colocadas, falta de aseo, fallas en el material; debido a la falta de conocimiento de los requisitos de calidad, y falta de capacitación de personal involucrado.	Para asegurar óptimos estándares de calidad del producto terminado, se debe tener un adecuado acabado del producto y para ello es indispensable que el personal este capacitado.	Inefectividad en el trabajo, ineficiencia en el uso de materiales, de tiempo, y recursos humanos. Desperdicio de tiempo en reprocesos.	Alto	Baja	Implantar un adecuado sistema de supervisión de los productos elaborados a lo largo del proceso de producción, desde el material proporcionado por bodega, las etapas de corte, costura, ensamble, limpieza, grabación, hasta llegar al control de calidad. Capacitar al personal.	Jefes de: Bodega, Produc, Grabac, Mesas, Respon de: Corte, y Costura.	<b>P.P.1.13</b> <b>2/2</b>
6	No disponen de un manual de fabricación de productos, por lo que el personal de corte efectúa en algunos casos incorrectamente los cálculos de materiales necesarios causando pérdida de tiempo en reprocesos como: nuevas requisiciones y descargas de materiales, repeticiones de los procedimientos de fabricación.	Una adecuada organización del trabajo requiere de estándares adecuados para la producción.	Uso ineficiente de materia prima, del tiempo, y demora en la producción de pedidos	Moderado	Moderada	Diseñar manuales, políticas e instructivos de producción que contengan información pertinente sobre medidas de moldes, cantidades de materiales necesarios, parámetros de producción	Subgerencia, Jefe de Produc y Sellado, Respons de corte	<b>P.P.4</b> <b>2/2</b>
<b>Elaborado por: PM</b>				<b>Fecha de elaboración: 04 /12/2007</b>				
<b>Supervisado por: DT</b>				<b>Fecha de Supervisión: 04/12/2007</b>				

## 5.2. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

### 5.2.1. PROGRAMA DE AUDITORÍA

**CORPARIMPORT S.A**

**PROGRAMA DE AUDITORÍA ESPECÍFICA**

**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**Período: 1 de Octubre de 2006 hasta 31 de Octubre de 2007**

**Objetivo:** Realizar la ejecución de la auditoría analizando la documentación e información obtenida, realizando la evaluación de control interno, aplicando indicadores de gestión y financieros, para obtener evidencia necesaria que sustente los hallazgos encontrados durante el examen

	PROCEDIMIENTOS A REALIZARSE	REF P/T	ELAB POR	FECHA	OBSERVAC.
1	Analice las funciones que realiza el personal del área, y verifique que éstas sean concordantes con las funciones encomendadas.	PE.1.1. 1/3	PM	7/12/07	
2	Analice el proceso de producción, determinando los procedimientos que deben rectificarse.	PE.1.2. 1/3 PE.1.3 1/2 PE.1.4 1/3	PM	10/12/07	
3	Analice el proceso de coordinación de pedidos, determinando los procedimientos que deben rectificarse	PE.1.5. 1/2	PM	12/12/07	
4	Analice la economía con que se efectúa el proceso de compra de insumos locales	PE.1.6. 1/3	PM	12/12/07	
5	Verifique el cumplimiento de las etapas del proceso administrativo: planificación, organización, dirección y control en la empresa; aplicando indicadores de gestión.	PE.1.7. 1/10	LCT	14/12/07	
6	Aplique indicadores financieros de: Liquidez, Rentabilidad, Endeudamiento, Actividad en los Estados Financieros proporcionados por la empresa.	PE.1.8. 1/7	PM	16/12/07	
7	Verifique la puntualidad en la entrega de los productos al cliente en la muestra de pedidos obtenida, para determinar mediante la	PP.1.9. 1/6	LCT	18/12/07	

PROCEDIMIENTOS A REALIZARSE		REF P/T	ELAB POR	FECHA	OBSERVAC.
	aplicación de indicadores de eficacia, la calidad del servicio que presta la empresa.				
8	Verifique el cumplimiento de las especificaciones de fabricación solicitadas por los clientes en la muestra de pedidos analizada, para determinar la calidad del producto.	PE.1.9. 1/6	LCT	20/12/07	
9	Analice los resultados obtenidos, producto de la aplicación de indicadores de eficacia en los la muestra de pedidos de la empresa correspondientes a agendas, marroquinería y sellado del período analizado.	PE.1.10. 1/5	LCT	21/12/2007	
10	Aplique el indicador de gestión de eficiencia en el uso del tiempo de fabricación, en la muestra de órdenes de producción obtenida.	PE.1.11. 1/12	LCT	26/12/07	
11	Analice los resultados obtenidos de la aplicación de indicador de eficiencia en el uso del tiempo de fabricación en pedidos de agendas, marroquinería y sellado del período de examinado.	PE.1.12 1/4	LCT	26/12/2007	
12	Determine los niveles de eficiencia en el uso de recursos materiales, aplicando indicadores de eficiencia en la muestra de órdenes de producción obtenida en la fase anterior.	PE.1.13. ½ PE.1.14. 1/4	LCT	27/12/07	
13	Analice los resultados obtenidos de la aplicación de indicador de eficiencia en el uso de materiales en la fabricación de pedidos de agendas, marroquinería y sellado del período de examinado.	PE.1.15. 1/5	LCT	03/01/2008	
14	Utilice los indicadores para el factor ventas, y fuerza laboral para analizar el parámetro ventas y recursos humanos.	PE.1.16 1/4	LCT	28/12/07	
15	Evalúe el control interno específico de los subcomponentes: Coordinación de Pedidos, Planta de Producción; y Bodega, aplicando cuestionarios de control interno conforme el	PE.1.17. 1/18	PM	28/01/08	

PROCEDIMIENTOS A REALIZARSE		REF P/T	ELAB POR	FECHA	OBSERVAC.
	Método de evaluación de Control Interno COSO				
16	Califique los riesgos: inherente, de control de cada subcomponente evaluado, de detección y el riesgo de auditoría.	PE.1.18. 1/5	PM	14/01/08	
17	Prepare los papeles de trabajo que considere prudentes para evidenciar de forma, competente, suficiente el trabajo realizado en los numerales anteriores		LCT PM		
18	Prepare una hoja de hallazgos donde se determine los hallazgos encontrados la ejecución del examen.	HH.1. 1/26	PM	15/01/08	
<b>Elaborado por:</b> PM			<b>Fecha de elaboración:</b> 05/12/2007		
<b>Supervisado por:</b> DT			<b>Fecha de supervisión:</b> 05/12/2007		

### **5.2.2. TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA**

Para el desarrollo de la auditoría de gestión al proceso de producción de la empresa Corparimport S.A se aplicarán las siguientes técnicas de auditoría:

- Verificación Verbal
  - Indagación.
- Verificación Escrita
  - Análisis
  - Conciliación
- Verificación Ocular
  - Comparación
  - Observación
  - Rastreo
- Verificación Documental
  - Comprobación
- Verificación Física
  - Inspección

### **5.2.3. PAPELES DE TRABAJO**

A continuación se presentan las cédulas, cuestionarios, registros, y documentos elaborados por el equipo de auditoría, producto de la aplicación de técnicas, procedimientos y prácticas de auditoría durante la fase de planificación específica.



**CORPARIMPORT S.A**  
**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**PE.1.1. 1/3**

**Período: 1 de Octubre de 2006 hasta 31 de Octubre de 2007**

**ANÁLISIS DE LAS FUNCIONES ENCOMENDADAS AL PERSONAL**

**Objetivo:** Verificar que el personal del área de producción y bodega, cumpla con las funciones encomendadas, y que estas sean concordantes con el objetivo de procurar eficiencia y eficacia en las operaciones.

CARGO	FUNCIONARIO	# FUNC ENCOM	REF.	# FUNC REALIZ	REF	# FUNC ADICION NECESARIAS	REF
<b>ÁREA DE PRODUCCIÓN</b>							
Coordinadora de pedidos	Oldina	7	↵	9	↗	1	Ⓞ
	Pumisacho						
Jefe de diseño	Gonzalo	2	↵	3	↗	0	Ⓞ
	Rivadeneira						
Jefe de producción	Ramiro Sánchez	4	↵	4	↗	3	Ⓞ
Responsable de corte	Henry Singo	2	↵	2	↗	1	Ⓞ
Responsable de costura		1	↵	1	↗	1	Ⓞ
Obreros		3	↵	4	↗	1	Ⓞ
Jefe de grabación	Fanny Criollo	3	↵	3	↗	1	Ⓞ
Jefe de sellado	Clara Elena	2	↵	2	↗	1	Ⓞ
	Tito						
<b>ÁREA ADMINISTRATIVA</b>							
Jefe de bodega	Anibal Sánchez	7	↵	10	↗	1	Ⓞ
<b>TOTAL</b>		<b>31</b>		<b>38</b>		<b>10</b>	

Marcas: ↵ Valores obtenidos de listado de funciones entregado por la compañía.

↗ Verificado por auditoría en la visita preliminar, y producto de conversaciones sostenidas con el personal.

Ⓞ Actividades de control necesarias en ejecución del proceso de producción.

**OBSERVACIONES**

➤ Coordinación de pedidos está conformada por una persona, además de las funciones listadas en la tabla arriba, la Coordinadora es la encargada de Caja Chica, por lo cual acuden a ella todos los trabajadores para solventar necesidades de compra de insumos

pequeños, de útiles de aseo, etc.

En la ejecución de sus funciones, la coordinadora no dispone de un sistema de información para el procesamiento de datos de pedidos, órdenes de producción y elaboración de informes por lo cual; a las funciones encomendadas a la funcionaria se debe sumar las actividades y el tiempo que demanda el procesamiento y archivo de información considerando el volumen de pedidos generados especialmente en los meses octubre a diciembre.

La planificación de compras de insumos locales es una función fundamental que debe ser considerada dentro de las responsabilidades de la coordinadora; sin embargo no se ha tomado en cuenta en las funciones encomendadas, así como el las que se efectúan realmente.

- No se ha delegado al Jefe de Producción la revisión del producto final de cada una de los subprocesos que intervienen en la sección de Marroquinería como son:  
Corte: el material cortado, Confección: la adecuada costura de piezas, Mesas de producción: el ensamble de las piezas y páginas de publicidad si las hubiere, Grabación: la impresión de logotipos y personalizaciones en el material o producto terminado; por lo que las falencias que afectan la calidad del producto final, no se conocen sino después de que el artículo es terminado y lo envían a control de calidad.
- El personal del área no tiene encomendado formalmente el control de calidad de su trabajo, la revisión y aprobación al jefe de producción antes de entregar los resultados a otra sección.
- A las funciones encomendadas al Jefe de Bodega se debe sumar las actividades y el tiempo que se invierte en la actualización de kárdex, registros de descarga de material en la órdenes de requisición de materiales, informes de saldos de materia prima y productos terminados, registros de entrada de materia prima, etc.
- Todas estas tareas se realizan de forma manual al no disponer de un sistema de información confiable para el procesamiento de datos y obtención de reportes, el funcionario no dispone de personal de apoyo para cumplir con estas tareas, la compañía en la fecha de visita a las instalaciones se encontraba seleccionando personal para el cargo de asistente. Además se debe tomar en cuenta otras tareas realizadas como mantenimiento y

reparaciones en las instalaciones de la empresa.

- El jefe de bodega no efectúa reportes de los resultados de la evaluación de calidad realizada a los productos terminados.

Elaborado por: PM

Fecha de Elaboración: 07/12/2007

Supervisado por: DT

Fecha de supervisión: 07/12/2007



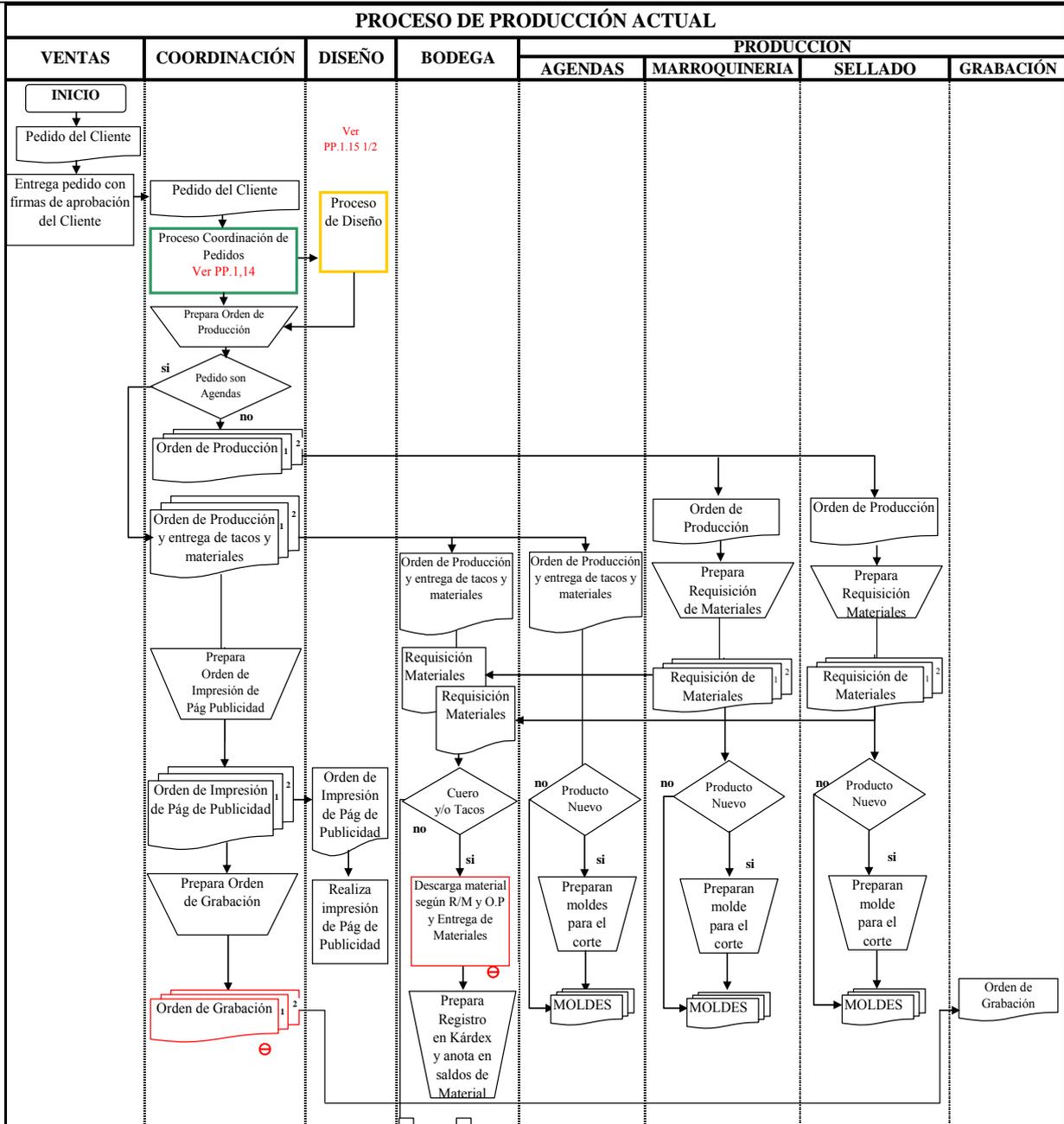
**CORPARIMPORT S.A**  
**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**PE.1.2. 1/3**

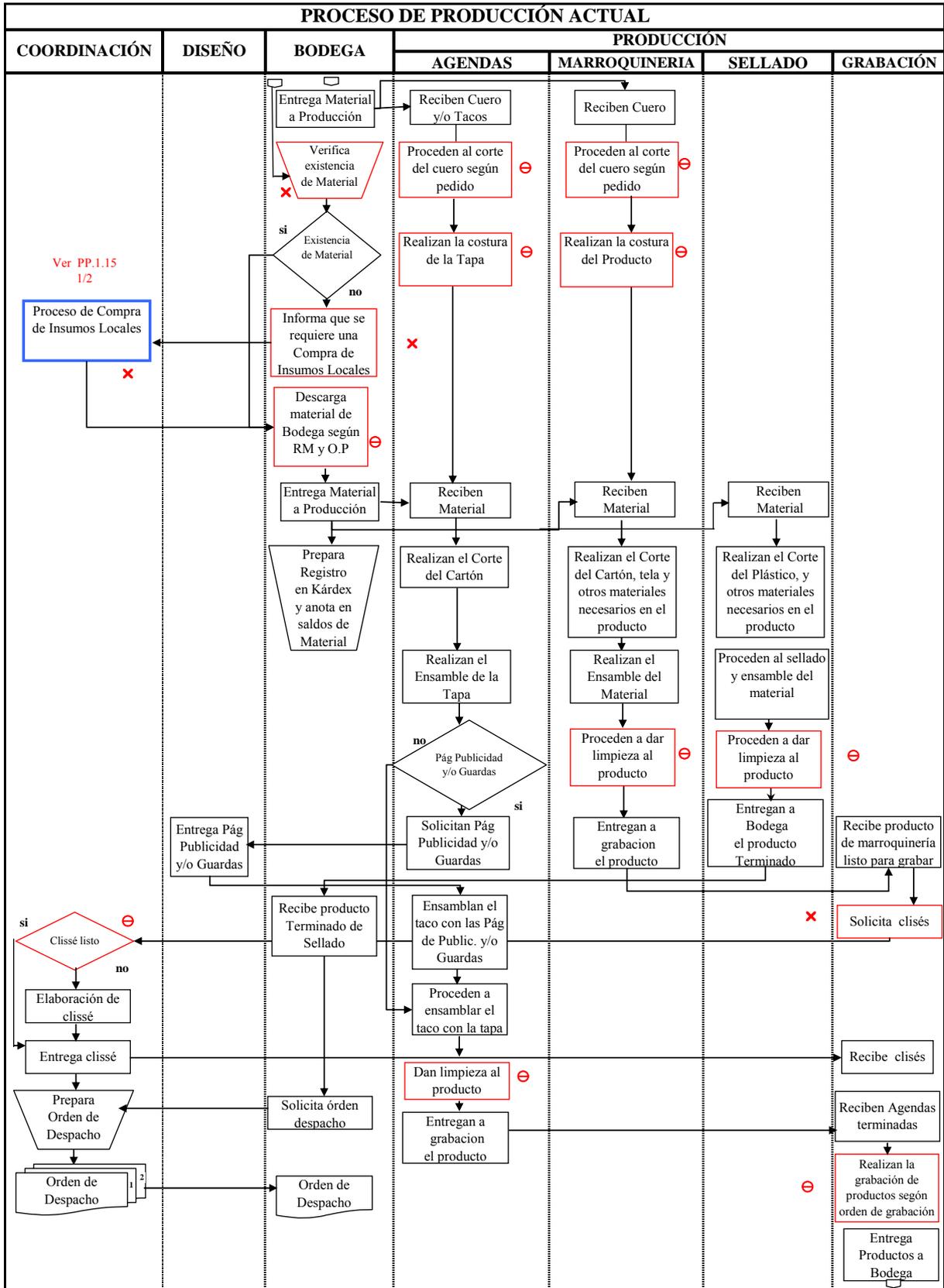
**Período: 1 de octubre de 2006 al 31 de octubre de 2007**

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA**

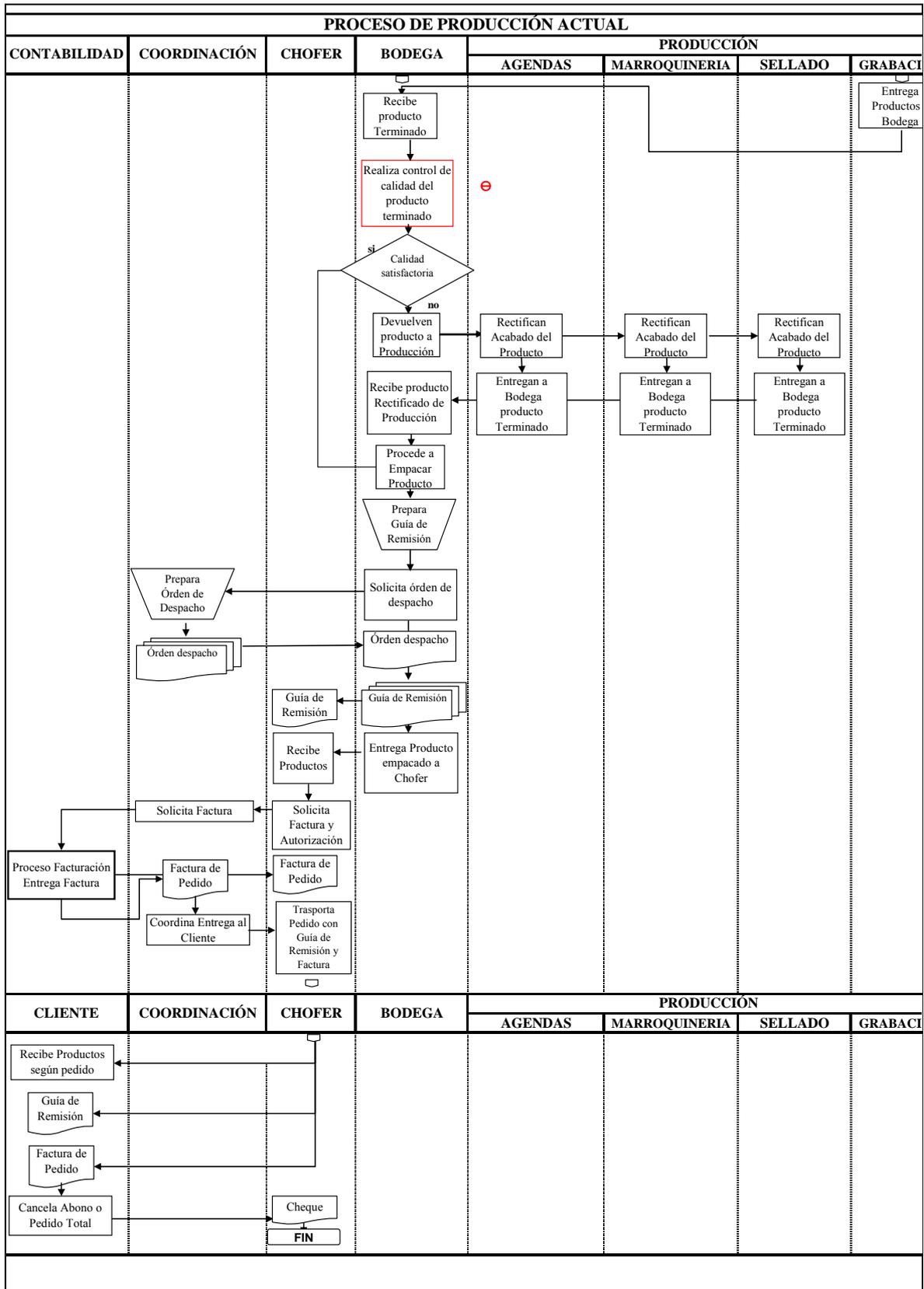
**Objetivo:** Determinar los procedimientos que deben rectificarse en el proceso de producción, para Procurar eficiencia y eficacia en las operaciones y el uso adecuado de los recursos.



Elaborado por: Pamela Manchay  
Fuente: Procesos Corparimport S.A



Elaborado por: Pamela Manchay  
Fuente: Procesos Corparimport



Elaborado por: Pamela Manchay  
Fuente: Procesos Corparimport S.A

Marcas: ⊖ Ausencia de procedimiento de control

✗ Procedimiento inadecuado



**CORPARIMPORT S.A**

**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**PE.1.3. 1/2**

**Período: 1 de octubre de 2006 al 31 de octubre de 2007**

**CÉDULA NARATIVA DE OBSERVACIONES AL**

**PROCESO DE PRODUCCIÓN**

**COORDINACIÓN:**

- Se observa que al entregar la orden de grabación a la sección de Grabado, no se provee de elisés sino hasta después de que en esta área solicitan el insumo.
- La empresa no realiza un presupuesto ni planificación de compras de insumos locales; por tal motivo durante el proceso de producción al efectuar requerimiento de materiales tales como: hilos, tela, herrajes, cartulina, entre otros, y verificar los saldos, se presentan faltantes, en este momento se comunica a la Coordinadora de Pedidos sobre la necesidad de compra.

**COMENTARIO DEL FUNCIONARIO RESPONSABLE**

En ciertas ocasiones al realizar la adquisición de materiales, los proveedores no disponen de stock y la producción debe tomar medidas emergentes como buscar un nuevo proveedor o sustituir el material por otro, esto se debe a que ciertos insumos, por ejemplo la esponja de 3 milímetros no la proveen con facilidad.

**BODEGA**

- Se observa que una vez que recibe la requisición de materiales, verifica la existencia de insumos, considerando que las materias primas constituyen la entrada para el proceso, se evidencia que este procedimiento es inadecuado al no mantener un stock mínimo de insumos para evitar demoras por desabastecimiento.
- El comunicar durante el proceso y no antes, que se requiere realizar una compra de insumos, es evidencia de la ausencia de planificación de compras.
- Se observa que descargan el material de bodega y posteriormente se lo entrega, se evidencia ausencia de control de calidad de los materiales, antes de entregarlos.
- No se realiza un reporte de los resultados de control de calidad de productos, que permita informar los resultados positivos y negativos al desempeño de los trabajadores de la planta.

## PRODUCCIÓN

Se observa ausencia de procedimientos de control, tales como revisión de calidad en cada subproceso, como aprobación del Jefe de Producción:

- Una vez que el personal responsable recibe el material destinado para el corte, no realiza una revisión minuciosa de la calidad del cuero, tela, forro, plástico, etc. antes de proceder al corte, por tal motivo, posteriormente las piezas cortadas presentan fallas y es necesario incurrir en reprocesos como: nuevas requisiciones de materiales y procedimiento de corte.
- Al concluir el procedimiento de costura no se verifica aprobación por parte del Jefe de producción.
- Al realizar el ensamble de las páginas de publicidad y el taco de la agenda el personal no realiza una revisión minuciosa del corte de las páginas y el acabado del producto; por tal motivo se entregan a Bodega para control de calidad agendas con páginas de publicidad mal cortadas, o mal colocadas.
- El personal al efectuar la limpieza del producto no se cerciora de que los artículos terminados tengan el aseo adecuado

## COMENTARIO DEL FUNCIONARIO RESPONSABLE DE CONTROL DE CALIDAD

Una vez que el producto terminado ingresa a Bodega para control de calidad, se presentan varios factores que inciden en una calidad insatisfactoria de los artículos, por lo cual, son devueltos al área de producción para corregir estas falencias.

Elaborado por: PM

Fecha de elaboración: 10/12/2007

Supervisado por: DT

Fecha de supervisión: 10/12/2007



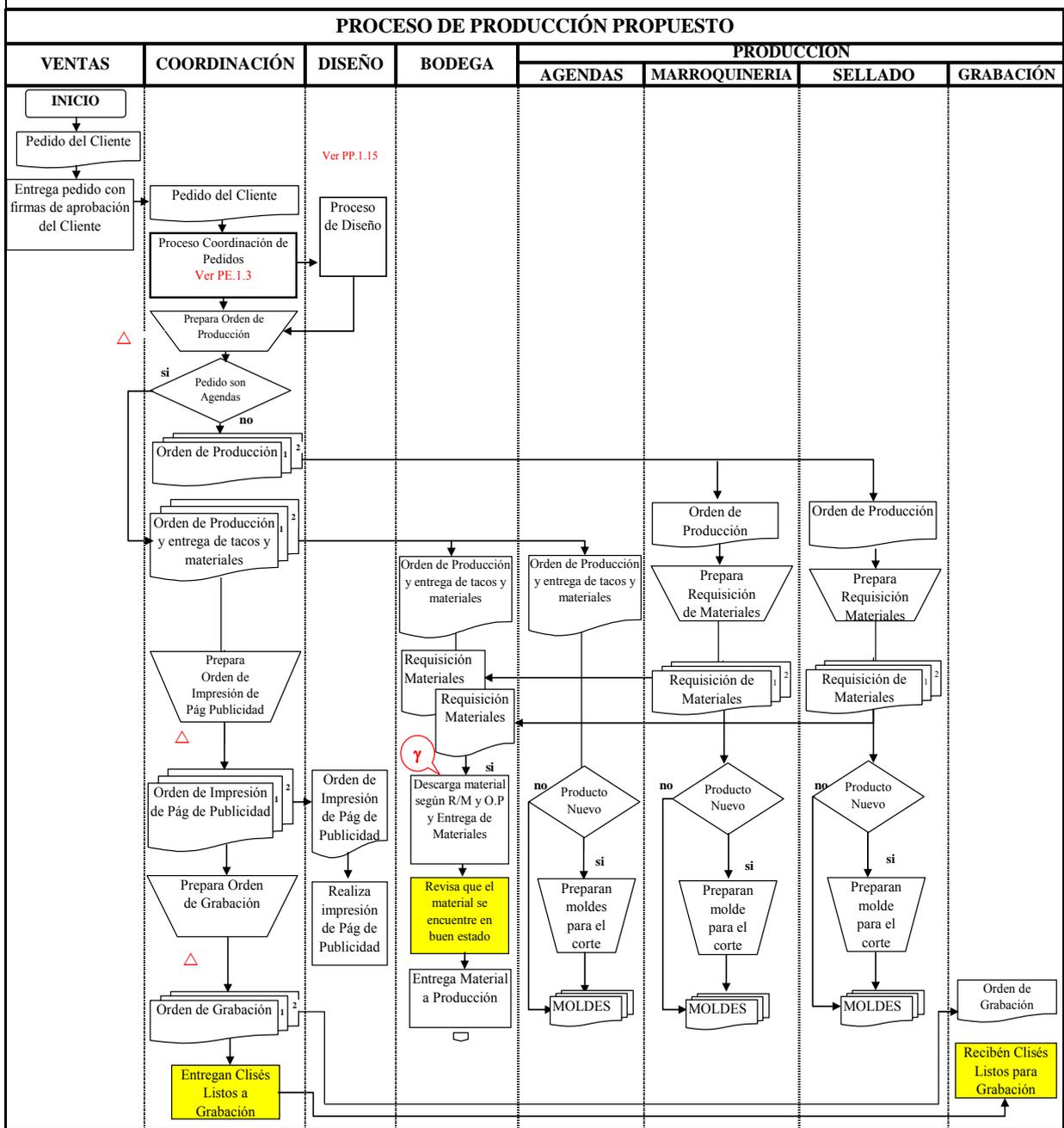
**CORPARIMPORT S.A**  
**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**PE.1.4. 1/3**

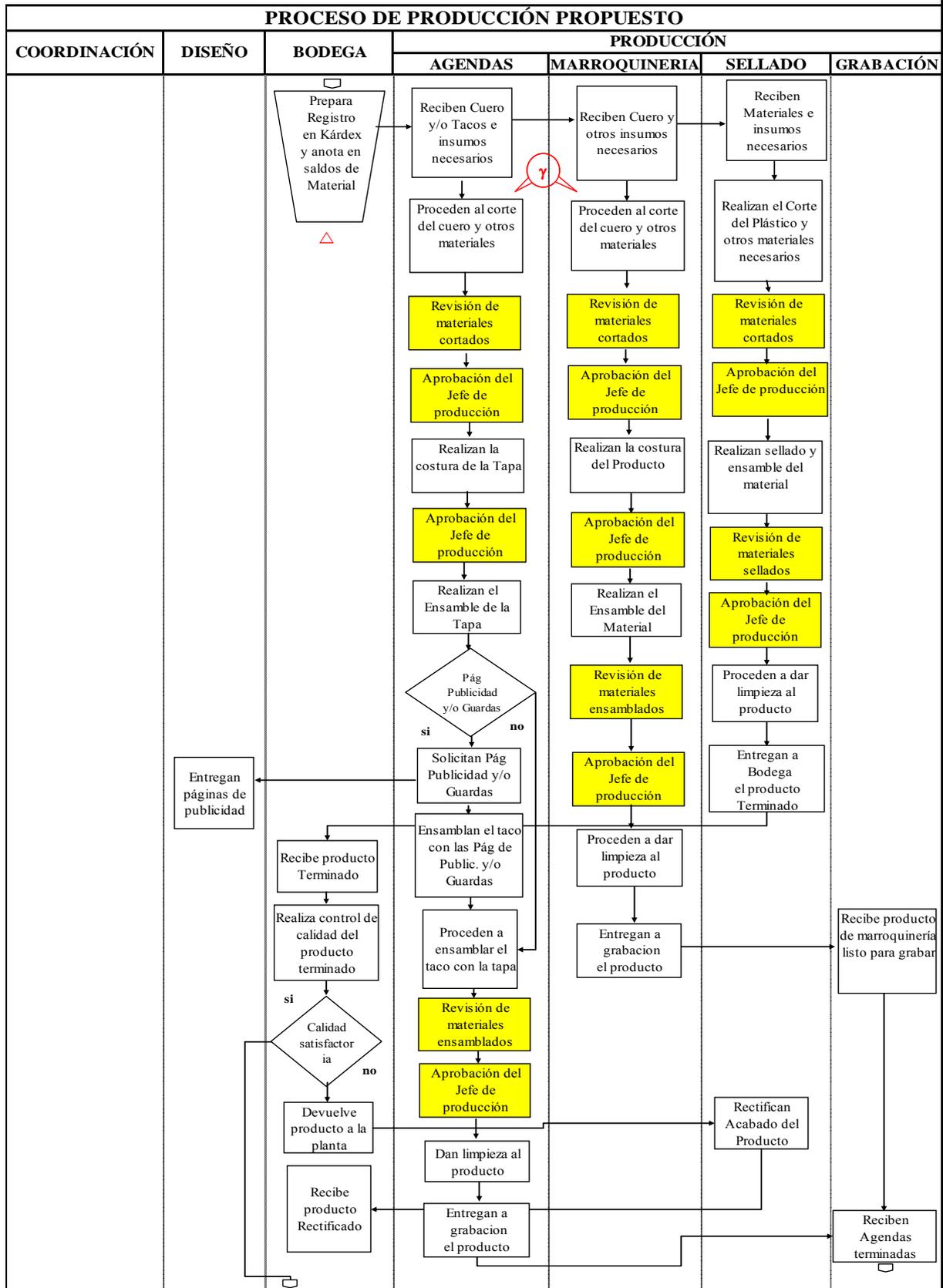
**Período: 1 de octubre de 2006 al 31 de octubre de 2007**

**PROCESO DE PRODUCCIÓN PROPUESTO**

**Objetivo:** Sugerir un modelo del proceso de producción `propuesto por auditoria.



Elaborado Por: Pamela Manchay  
Fuente: Procesos de Corparimport.



Elaborado por: Pamela Manchay  
Fuente: Procesos Corparimport





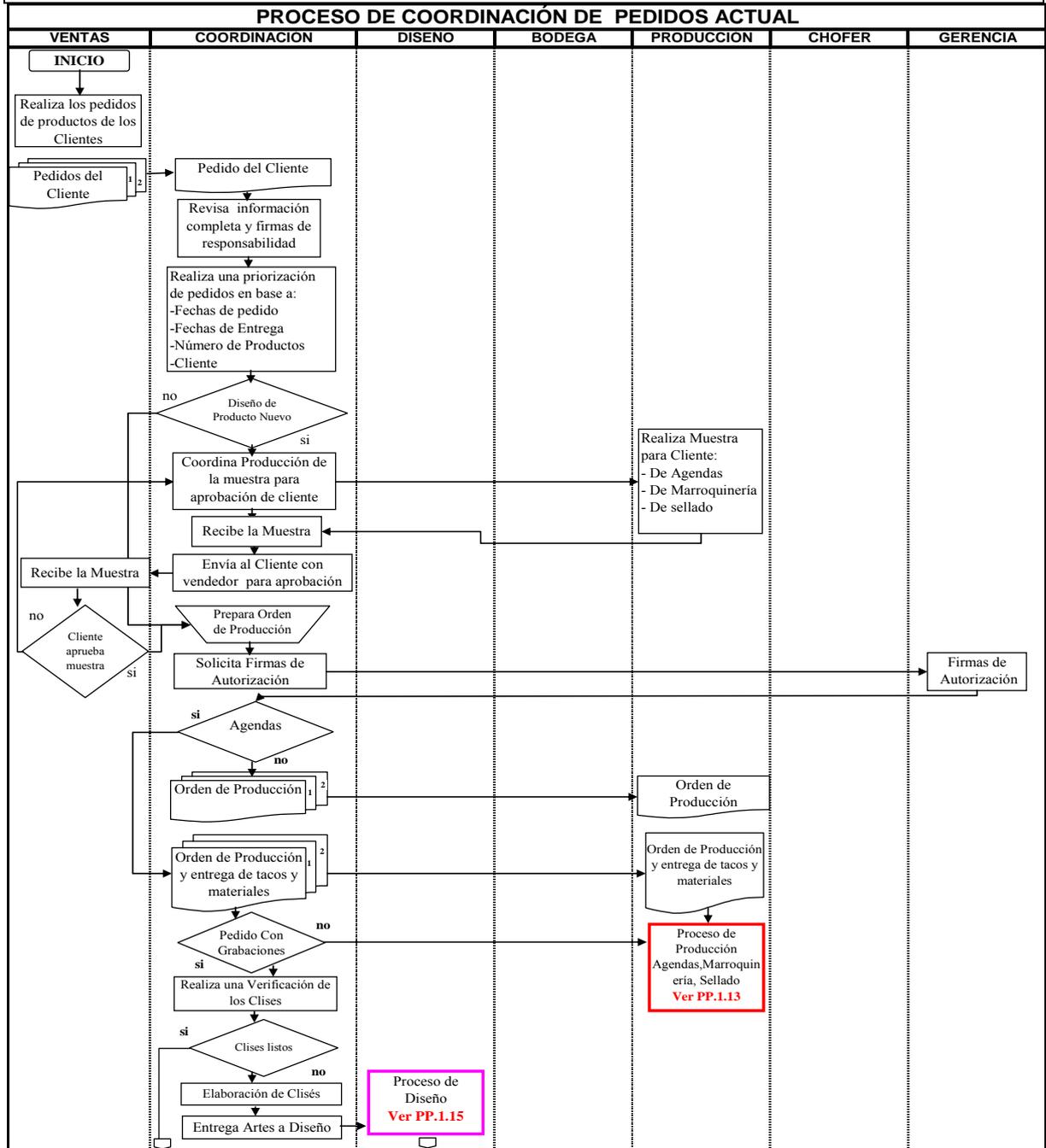
**CORPARIMPORT S.A**  
**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**PE.1.5. 1/2**

**Período: 1 de octubre de 2006 al 31 de octubre de 2007**

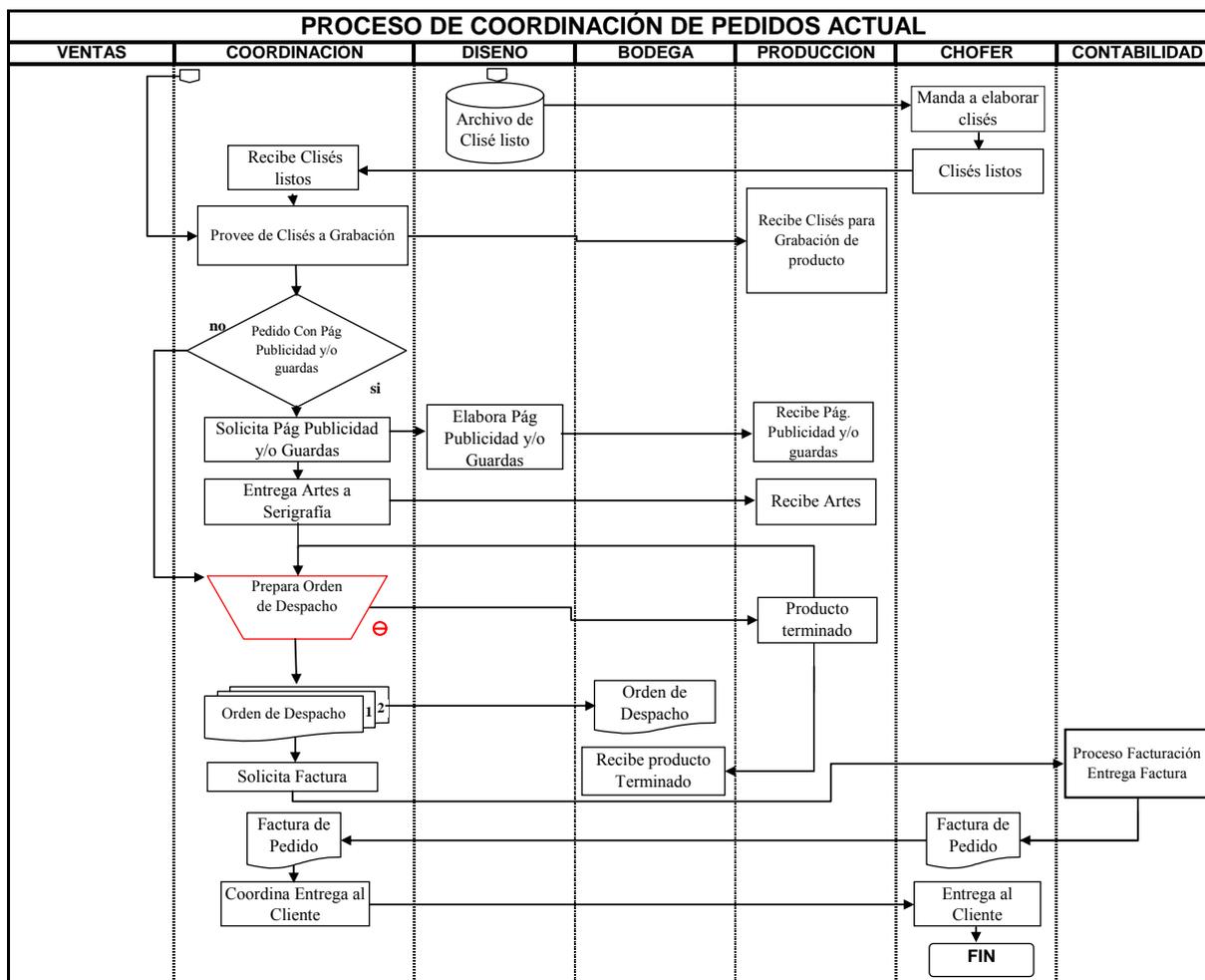
**PROCESO DE COORDINACIÓN DE PEDIDOS**

**Objetivo:** Determinar los procedimientos que deben rectificarse en el proceso de producción, para procurar eficiencia y eficacia en las operaciones y el uso adecuado de los recursos.



Elaborado por: Pamela Manchay

Fuente: Procesos Corparimport S.A



Elaborado por: Pamela Manchay

Fuente: Procesos Corparimport S.A

Marcas: Ausencia de procedimiento de control

**OBSERVACIONES:**

- Se evidencia que coordinación realiza órdenes de despacho sin conciliar la cantidad y características de artículos según órdenes de producción, con los productos que según bodega serán despachados.
- No se efectúa supervisión de la producción a lo largo de este proceso, lo que se atribuye a la acumulación de tareas por la desorganización evidenciada en el área.

**Elaborado por:** PM

**Fecha de elaboración:** 29/11/2007

**Supervisado por:** DT

**Fecha de supervisión:** 29/11/2007



CORPARIMPORT S.A

ÁREA DE PRODUCCIÓN

PE.1.6. 1/3

Período: 1 de octubre de 2006 al 31 de octubre de 2007

### CÉDULA NARRATIVA DE OBSERVACIONES

**Objetivo:** Analizar la economía con que se efectúa el proceso de compra de insumos locales determinando las actividades que deben rectificarse.

#### PROCESO DE COMPRA DE INSUMOS LOCALES

Inicia con el informe de Bodega a Coordinación de Pedidos sobre la necesidad de compra de materia prima, se realiza la comunicación con los proveedores calificados para cada tipo de insumo local y se solicita el envío inmediato de los materiales a las instalaciones de la empresa. Cada proveedor conoce de antemano los términos de compra y las políticas de pago, al ser proveedores permanentes proporcionan los materiales necesarios de inmediato, salvo el caso que no los tuvieren en stock. ⊖

#### PROCESO DE IMPORTACIÓN DE MATERIALES

Marcas: ⊖ Ausencia de procedimientos de control que afectan a la economía del proceso de adquisición de materiales.

#### OBSERVACIONES AL PROCESO:

Para examinar la economía con que la empresa efectúa la compra de insumos locales, analizamos la adquisición y administración de los insumos utilizando el “Ciclo de Economía”

##### a) La necesidad del bien o servicio

Producto de nuestro análisis al proceso se pudo verificar que la Bodega no comunica oportunamente acerca de la necesidad de compra a Coordinación de pedidos, razón por la cual se adquieren los productos tardíamente demorando la producción.

##### b) La definición de los requerimientos

No disponen de manuales o instructivos de procesos, por lo que no tienen parámetros

adecuados para establecer los requerimientos de insumos locales para una cantidad dada de artículos.

**c) El método de adquisición de servicio**

No disponen de bases de datos actualizadas de distribuidores, por lo que la adquisición de materiales se realiza a proveedores permanentes de los cuáles se tiene información y conocimiento de sus políticas de crédito y no se considera probables mejores opciones en el mercado.

**d) El Mantenimiento del bien o Contrato de Servicio**

El lugar donde se almacena la materia prima debe encontrarse en óptimas condiciones para asegurar la preservación óptima de los materiales y considerando que estos materiales son susceptibles de deterioro por efectos del polvo, de la humedad, es importante mencionar que la Bodega no presenta estas condiciones favorables, el personal debe invertir cierto tiempo en la reparación de goteras y mantenimiento de la limpieza de la Bodega.

Al momento de descargar el inventario para producción el personal de bodega debe procurar anotar el metraje que queda de los rollos descargados para mantener el orden, el control y facilitar tener actualizados los saldos de estos materiales, se pudo observar en la ejecución del proceso, que el personal no realiza esta anotación, los rollos de los materiales no se encuentran debidamente etiquetados y medidos especialmente en temporada alta de ventas, donde el exceso de trabajo no permite realizar estas actividades de control.

**e) El desecho del bien o finiquito del contrato de servicio.**

Para evitar acumular material obsoleto, el personal de bodega debe tener mayor cuidado al momento de proveer de material a producción procurando descargar el material necesario, de rollos ya utilizados y no de los nuevos rollos, ya que de no consumirse los antiguos a la postre se deterioran y ya no sirven para producción. Se observó como el personal descarga el material y se verificó que lo hacen sin percatarse de que hay rollos pequeños que también pueden suplir las necesidades pequeñas de material que tenga producción.

Luego del análisis efectuado se pudo detectar las siguientes actividades y prácticas antieconómicas tales como:

- Procedimientos inefectivos o de costo injustificable, al adquirir insumos locales a un precio mal alto debido a la falta de presupuestos y planificación de compras.
- Duplicación de esfuerzos de los trabajadores de bodega y entre áreas de la organización; pues para mantener información aproximada de saldos de materiales, deben realizar tareas manuales de cálculos del material descargado en el día y posteriormente anotar en los kárdex, esto no ocurriría si dispondrían de un sistema administrativo para el control de inventario.
- Sistemas de adquisiciones defectuosas, falta de comunicación inoportuna de la necesidad de compra, falta de ahorro al no renovar sus bases de datos de proveedores procurando la búsqueda de mejores opciones de compra, especialmente ante el incremento de precios de los materiales, ausencia de actividades de control como órdenes de compra, control de las compras realizadas.
- Desperdicio de recurso, tanto del tiempo al realizar tareas manuales que podrían sistematizarse, como de la materia prima debido a la condiciones desfavorables de la bodega que causa deterioro de materiales, como ausencia de actividades de control al descargar el material.

Elaborado por: PM

Fecha de elaboración: 29/11/2007

Supervisado por: DT

Fecha de supervisión: 29/11/2007

**CORPARIMPORT S.A**  
**ÁREA DE PRODUCCIÓN**  
**Período: 1 de Octubre 2006 al 31 de octubre 2007**  
**ANÁLISIS AL PROCESO ADMINISTRATIVO**

**Objetivo:** Verificar el cumplimiento de las etapas del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control en la empresa; aplicando indicadores de gestión para conocer en qué forma han contribuido en el desempeño del área de producción.

APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO				
<b><u>PLANEACIÓN</u></b>				
El propósito estratégico de la planeación es definir el marco de actuación de la organización.				
FACTOR	FÓRMULA	RESULTADO		OBSER
Visión	<u>Empleados que la conocen</u>	0	= 0 empleados	A
	Total de empleados área producción y bodega	42		
Misión	<u>Empleados que la conocen</u>	0	= 0 empleados	A
	Total de empleados área producción y bodega	42		
Objetivos	<u>Objetivos de cumplimiento alcanzados</u>	1	= El 33 % de los objetivos	B
	Objetivos de cumplimiento definidos	3		
Estrategias	<u>Estrategias a nivel funcional implementadas</u>	-	= El 0 % de las estrategias	A
	Total estrategias definidas para nivel intermedio	-		
Procesos	<u>Procesos Productivos</u>	3	= 42,86% del total procesos	C
	Total procesos en la empresa	7		
	<u>Procesos de Servicio</u>	1	= 14,29% del total procesos	C
	Total procesos en la empresa	7		
	<u>Procesos Administrativos</u>	3	= 42,86% del total procesos	C
	Total procesos en la empresa	7		
Procesos de Control	<u>Procesos de Control</u>	1	= 12,5% del total subprocesos producción	D
	Total subprocesos de producción	8		
Políticas	<u>Políticas aplicadas</u>	0	= 0 % políticas de políticas	A
	Políticas establecidas	4		

**APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO****Observaciones:**

**A:** El nivel directivo de la empresa no ha elaborado la planeación estratégica evaluando las fortalezas y debilidades del ambiente interno; así como las oportunidades y amenazas de su ambiente externo, para establecer la orientación en el largo plazo de la empresa definiendo su misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, valores; por tanto los trabajadores del área de producción y bodega no conocen la filosofía de la empresa, ni las acciones que deben realizar para apoyar al cumplimiento de objetivos futuros de la organización.

Los planes preparados por Gerencia son tácticos se extienden para el ejercicio de un año e involucran a cada área de la organización.

No se han definido planes operacionales específicos, el personal del área de producción y bodega no participan en la programación táctica realizada por Gerencia, como resultado de ello no se ha establecido planes operacionales propios de sus secciones de trabajo como son:

- Bodega: Programar cronograma para levantamiento de inventario
- Coordinación: Planificar y presupuestar compra de insumos locales.
- Planta de Producción: Planear métodos de control en cada uno de los subprocesos del proceso de producción.

**B:** El nivel directivo ha establecido verbalmente como objetivos de cumplimiento los siguientes:

- a. Entregar puntualmente todos los pedidos de nuestros clientes, fabricando las órdenes de producción en el tiempo programado.
- b. Lograr la satisfacción de todos nuestros clientes con la venta de productos de calidad.
- c. Dotar oportunamente al área de producción todos los insumos locales necesarios en la fabricación, para conseguir entregar puntualmente los productos a nuestros clientes.

De los objetivos establecidos, únicamente el objetivo b. se ha cumplido.

**C:** En la organización se ha identificado 7 procesos principales, de los cuáles tres son procesos productivos: producción, diseño y coordinación de pedidos; uno es proceso de servicios: ventas; y se tienen tres procesos administrativos: proceso contable, logística, planeación. Pese a que el giro del negocio tiene como proceso fundamental, el de producción, Gerencia no ha prestado

**APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

suficiente atención para dotar de recursos suficientes para procurar eficiencia y eficacia en las operaciones del área de producción; no se ha presupuestado la contratación de personal de apoyo para el área de bodega, ni se ha programado incremento de sueldos para el personal de coordinación, bodega y planta de producción, no se ha programado planes de capacitación al área de coordinación, no se ha implementado un eficiente sistema de información financiera que sea eficiente para el control de inventario y administración de información de coordinación. Los trabajadores realizan sus tareas de manera empírica en base a su experiencia y con la costumbre de siempre encontrarse apremiados por el tiempo.

**D:** El proceso de producción se subdivide en varios subprocesos, como son: diseño de producto, diseño de servicios, corte, confección, ensamble, limpieza, grabación, y control de calidad.

Únicamente se ha identificado un procedimiento de control; considerando que cada subproceso tiene una salida que a su vez constituye una entrada para el siguiente subproceso, es indispensable que existan siete procesos de control para cada una de las salidas obtenidas.

Estos procesos de control deben ser ejecutados por el personal responsable de cada subproceso; realizando una revisión minuciosa del procedimiento elaborado, de esta manera se puede lograr que el producto final al llegar a control de calidad no presente constantes fallas derivadas de negligencias en etapas anteriores.

**APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**
**ORGANIZACIÓN**

El propósito estratégico de la etapa de organización es diseñar e instrumentar la infraestructura para el funcionamiento de la organización

<b>FACTOR</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>RESULTADO</b>		<b>OBSER</b>
Estructura organizacional	$\frac{\text{Unidades de línea}}{\text{Total unidades}}$	$\frac{1}{8}$	12,5 % del total de unidades	E
	$\frac{\text{Unidades asesoras}}{\text{Total unidades}}$	$\frac{1}{8}$	12,5 % del total de unidades	E
	$\frac{\text{Unidades estratégicas de negocio}}{\text{Total unidades}}$	$\frac{3}{8}$	37,5 % del total de unidades	E
	$\frac{\text{Unidades descentralizadas}}{\text{Total unidades}}$	$\frac{3}{8}$	37,5% del total de unidades	E
Recursos Humanos	$\frac{\text{Personal de nivel directivo}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{8}{69}$	= 11,60% del total empleados	F
	$\frac{\text{Personal de mandos medios}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{13}{69}$	= 18,84% del total empleados	F
	$\frac{\text{Personal de nivel operativo}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{46}{69}$	= El 66,67 % del total emplea	F
	$\frac{\text{Vacantes}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{2}{69}$	=2,90 % del total empleados	F
División y distribución de funciones	$\frac{\text{Empleados}}{\text{Número de áreas}}$	$\frac{69}{8}$	= 9 empleados por área	G
	$\frac{\text{Funciones definidas}}{\text{Número de áreas}}$	$\frac{0}{8}$	= 0 funciones por área	G
	$\frac{\text{Tareas realizadas}}{\text{Funciones definidas}}$	$\frac{42}{-}$	= 0% respecto a las funciones	G
	$\frac{\text{Manuales elaborados}}{\text{Áreas}}$	$\frac{0}{8}$	= 0 manuales por área	H

**APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO****Observaciones:**

**E:** La empresa esta constituida por una unidad de línea (Gerencia y subgerencia) que representa el 12,5% del total de unidades, una unidad asesora (Contraloría) que representa el 12,5%, tres unidades estratégicas de negocio (administración, producción y ventas) que constituyen el 37,5%, así como tres unidades descentralizadas (sucursal Manta, Ambato, Guayaquil) que constituyen el 37,5%.

La organización carece de estructura organizacional (organigramas), así como no ha definido los puestos, líneas de autoridad y responsabilidad de los funcionarios pertenecientes a cada unidad en la empresa, por lo tanto los trabajadores se han acostumbrado a asumir sus tareas a su propio entender y saber.

**F:** La asignación de recursos humanos en la empresa está distribuido de la siguiente manera: 67% del total de empleados son de nivel operativo; 19% de nivel intermedio y el 12% de nivel directivo, y 2% como vacantes. El personal de nivel directivo corresponde al gerente general, subgerente, contralor, gerente de ventas: Quito, Guayaquil, Ambato, Manta, subgerente de ventas.

El personal de mandos medios está constituido por: contadora, jefe de bodega, coordinadora, jefe de producción, diseñador gráfico, vendedores. El personal operativo son los trabajadores de la plata de producción, además del chofer. Los puestos vacantes son: mensajero y asistente para bodega.

La distribución del personal en los diferentes niveles de la organización es congruente con el giro de negocio; sin embargo es importante destacar la inexistencia de un departamento de recursos humanos, lo cual ha contribuido a la ausencia de procedimientos de selección, reclutamiento, inducción, capacitación, evaluación, promoción, reglamento interno, normas de higiene, seguridad y ética.

De igual manera repercute en la falta de incentivos, motivación, competencia, evaluaciones de desempeño.

La inexistencia de un área de recursos humanos ha causado que la Dirección elimine de la empresa todos aquellos procesos de administración de recursos humanos que son sumamente

**APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

importantes y que son considerados por Gerencia como irrelevantes.

**G:** La segregación de funciones dentro de la organización no es compatible con el objetivo de reducir el riesgo de que se cometan errores o irregularidades en la empresa; las tareas que se reparten entre los empleados de la empresa han suplido la carencia de funciones definidas para cada puesto.

Las tareas realizadas oscilan de una persona a otra de manera extrema, y se extenúan aún más en temporada alta de la empresa.

Analizando la conformación de las áreas de la organización se tienen unidades cuyo responsable es una sola persona estas son: contabilidad, coordinación, bodega y diseño.

Contabilidad tiene a su cargo todas las funciones derivadas del departamento administrativo financiero, incluyendo las funciones de recursos humanos.

Coordinación tiene a cargo la supervisión de diseño e impresión de páginas de publicidad, dar instrucciones de pedidos a la planta de producción, compra de insumos locales necesarios en la producción y adicionalmente la custodia de caja chica.

Bodega es responsable de la organización de materiales y productos, descarga de materiales para producción, actualización de documentos de control, saldos, control de calidad de productos, empaque y despacho de pedidos.

Diseño Gráfico tiene como funciones establecidas, el diseño e impresión de logotipos, páginas de publicidad y guardas, adicionalmente dar seguimiento a los s artes aprobados por los clientes.

**H:** Ninguna de las ocho áreas cuenta con manuales e instructivos que guíen y normen su actuación, dentro de la organización.

**APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**
**DIRECCIÓN**

Su propósito estratégico es tomar las decisiones pertinentes para regular la gestión de la organización.

FACTOR	FÓRMULA	RESULTADO		OBSE
Comunicación	$\frac{\text{Canales de comunicación utilizados}}{\text{Canales de comunicación establecidos}}$	$\frac{5}{5}$	100%	I
	$\frac{\text{Canales de comunicación}}{\text{Total áreas}}$	$\frac{5}{8}$	62,5%	I
Motivación	$\frac{\text{Personal que recibe incentivos}}{\text{Total de personal área producción}}$	$\frac{4}{42}$	9,52%	J
Toma de decisiones	$\frac{\text{Decisiones programadas}}{\text{Total decisiones}}$	$\frac{0}{42}$	0%	K

**Observaciones:**

**I:** En la organización se utilizan todos los canales de comunicación establecidos, los cuáles son: email, fax, teléfono, memorandos, verbal.

El personal afirma que más del 60% de la comunicación en la empresa es totalmente verbal, sin documentación soporte que la respalde; por ejemplo los objetivos de cumplimiento establecidos por gerencia para las áreas de coordinación, bodega y planta de producción, las tareas encomendadas a los empleados, disposiciones específicas.

La comunicación incipiente es un elemento que ha contribuido a que en la empresa se presenten algunos casos de omisión o confusión de instrucciones de coordinación a la planta de producción, afectando de esta manera la eficiente ejecución del proceso de producción.

**J:** El clima organizacional no está caracterizado por un personal motivado, los trabajadores no se ven satisfechos con su remuneración debido al elevado costo de vida al que generalizadamente se enfrenta todo el país, como resultado de esta situación según información de los empleados existe elevados niveles de rotación, especialmente del personal administrativo; aún con esta situación, la

**APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

empresa no ha implementado adecuados mecanismos de motivación que incentiven a los trabajadores y transmita el interés por esforzarse más en el trabajo y obtener mejores resultados.

No todos los trabajadores tienen opción de acceder a bonificaciones; en la temporada concluida a diciembre de 2007 únicamente cuatro empleados del área de producción recibieron bonos.

**K:** El proceso de toma de decisiones en la empresa está centralizado en la gerencia y subgerencia y no obedece a una planificación establecida, el resto de áreas no tiene claro sus niveles de autoridad y autonomía para la toma de decisiones. Esta situación es prueba de una escasa e ineficiente delegación de autoridad y de la falta de conocimiento del personal de los niveles de jerarquía.

**CONTROL**

Su propósito estratégico es la medición del progreso de las acciones en función del desempeño de la organización.

FACTOR	FÓRMULA	RESULTADO		OBSER
Naturaleza	$\frac{\text{Controles preventivos}}{\text{Total de controles}}$	$\frac{0}{5}$	0 controles	L
	$\frac{\text{Controles concurrentes}}{\text{Total de controles}}$	$\frac{5}{5}$	100%	L
Sistemas de Información	$\frac{\text{Sistemas de información administrativa}}{\text{Total de sistemas}}$	$\frac{0}{1}$	0 sistemas administrativos	M
Calidad	$\frac{\text{Procesos enfocados en la calidad}}{\text{Total procesos}}$	$\frac{1}{8}$	12,5 % del total de procesos	N

**Observaciones:**

**L:** En la empresa no se encuentran definidos controles preventivos, únicamente se evidencian controles operativos producto del cumplimiento de tareas de cada una de las áreas de la empresa. No se ha programado tiempo para inventarios, mantenimiento preventivo a las maquinarias, evaluaciones de desempeño, capacitación a los empleados, diseño de manuales e instructivos. La

## APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

escasez de controles es el resultado de la falta de planeación en la empresa.

Solo los controles operacionales son tomados en cuenta, la administración en la organización es absolutamente reactiva, de allí de derivan las casi nulas acciones de gerencia por prevenir, monitorear y corregir muchas falencias presentes en cada una de las áreas en la empresa.

**M:** Coincidentemente con la falta de interés en controles preventivos, se tiene la inexistencia de un sistema de información financiero adecuado para satisfacer las necesidades de la empresa; el sistema implementado para automatizar y procesar la información no apoya a la gestión del área de coordinación y bodega

**N:** En la organización se encuentra identificado un proceso de calidad para evaluar el producto terminado; no hay evidencia de mecanismos para promover, y evaluar la calidad documentados. El personal no está capacitado adecuadamente sobre la comprensión de los estándares de calidad que deben seguir con la ejecución de su trabajo, por tanto cada funcionario se desempeña conforme su sentido común le indica; se atribuye a esta situación la existencia de constantes deficiencias en la calidad de los productos, reportadas por el jefe de bodega al efectuar el proceso de control de calidad

### VISIÓN GLOBAL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

De acuerdo a prácticas sanas de administración, la gestión administrativa de una organización debería orientarse 20% a planear, 20% a organizar, 35% a dirigir y 25% a controlar.

Luego de la aplicación de indicadores específicos para cada etapa del proceso administrativo, el equipo de auditoria ha determinado resultados no coincidentes con estos porcentajes. Los resultados se presentan a continuación en las puntuaciones para evaluación final del proceso administrativo:



**PE.1.7 10.10**

**CORPARIMPORT S.A**

**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**Período: 1 de octubre de 2006 al 31 de octubre de 2007**

**PUNTUACIONES PARA EVALUACIÓN FINAL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

PROCESO ADMINISTRATIVO	PUNTUACIÓN		PORCENTAJE
	ESTABLECIDA	OBTENIDA	
<b>PLANEACIÓN</b>	<b>200</b>	<b>55</b>	<b>27,5%</b>
Visión	20	0	
Misión	20	0	
Objetivos	40	20	
Estrategias	40	0	
Procesos	40	20	
Políticas	40	15	
<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>200</b>	<b>100</b>	<b>50%</b>
Estructura organizacional	60	40	
División y distribución de funciones	55	30	
Recurso Humano	55	30	
Instrumentos de apoyo	30	0	
<b>DIRECCIÓN</b>	<b>350</b>	<b>135</b>	<b>38,57%</b>
Comunicación	100	80	
Motivación	100	15	
Toma de decisiones	150	40	
<b>CONTROL</b>	<b>250</b>	<b>75</b>	<b>30%</b>
Naturaleza	90	25	
Sistemas de Información	80	0	
Calidad	80	50	
<b>TOTAL</b>	<b>1000</b>	<b>365</b>	<b>36,5%</b>
Elaborado por: LCT		Fecha de elaboración: 14/12/2007	
Supervisado por: DT		Fecha de supervisión: 15/12/2007	



**CORPARIMPORT S.A**  
**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**Período: 1 de octubre de 2006 al 31 de octubre de 2007**

**APLICACIÓN DE INDICADORES FINANCIEROS A LOS BALANCES DE LA COMPAÑÍA**

**Objetivo:** Conocer la situación financiera de la empresa Corparimport durante los años 2005 y 2006; aplicando indicadores financieros para medir y señalar los puntos fuertes y débiles del negocio.

**APLICACIÓN DE INDICADORES FINANCIEROS A LOS ESTADOS FINANCIEROS DEL AÑO 2005 Y 2006**

LIQUIDEZ		2005	2006	INTERP
INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO		
Razón circulante	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{259,841}{233,473} = \$1,11$ ↻	$\frac{278,882}{255,404} = \$1,09$ ↻	A
Prueba Ácida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{260,708-0}{233,473} = \$1,11$ ↻	$\frac{278,882-68,549}{255,404} = \$0,82$ ↻	B
Capital Neto de Trabajo	$\text{Pasivo Corriente} - \text{Activo Corriente}$	$233,473 - 259,841 = \$(26,00)$ ↻	$255,404 - 278,882 = \$(23,278)$ ↻	C

Marcas:

↻ Datos obtenidos de saldos totales de balances 2005 Ver PP.1.16 1/1

↻ Datos obtenidos de saldos totales Balances 2006 Ver PP.1.16 1/1

**Interpretación:**

**A:** La empresa tiene un índice de liquidez en el año 2005 de 1,11, lo que quiere decir que contaba con \$ 1,11 para pagar \$ 1 de obligaciones de corto plazo; en el año 2006 el índice es de 1,09 lo que revela que disponía de \$1,09 para pagar \$ 1 de obligaciones corrientes. Se puede apreciar que el

**APLICACIÓN DE INDICADORES FINANCIEROS A LOS ESTADOS FINANCIEROS DEL AÑO 2005 Y 2006**

comportamiento financiero de la entidad en lo que se refiere a solvencia, no ha variado significativamente en estos dos años.

**B:** Corparimport en el año 2005 no mantenía inventarios de materia prima, productos en proceso y productos terminados a la fecha de 31 de diciembre, por tal razón presenta liquidez inmediata equivalente al índice de solvencia \$1,11 para cancelar \$1 de obligaciones de corto plazo. En el año 2006 presenta liquidez inmediata de 0,82, lo que quiere decir que por cada dólar que debía pagar en el corto plazo, cuenta con 0,82 centavos de dólar de fácil realización, sin tener que recurrir a la venta de inventarios.

**C:** Para trabajar en el año 2005 la empresa tenía un déficit de \$ 26,008; mientras que en el año 2006 tenía un déficit de \$ 23,278

APLICACIÓN DE INDICADORES FINANCIEROS A LOS ESTADOS FINANCIEROS DEL AÑO 2005 Y 2006

RENTABILIDAD		2005	2006	INTERP
INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO		
Margen Neto	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$	$\frac{2,072}{284,861} = 0,72\%$	$\frac{15,761}{544,509} = 2,89\%$	D
Rentabilidad Patrimonial	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	$\frac{2,072}{10,035} = 20,64\%$	$\frac{15,761}{42,258} = 37,29\%$	E
Rendimiento del Activo Total	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total Bruto}}$	$\frac{2,072}{260,708} = 0,79\%$	$\frac{15,761}{418,933} = 3,76\%$	F

Marcas:

- ↷ Datos obtenidos de saldos totales de balances 2005 Ver PP.1.16 1/1
- ↶ Datos obtenidos de saldos totales Balances 2006 Ver PP.1.16 1/1

**Interpretación:**

**D:** Por cada dólar vendido, la empresa generó en el año 2005 menos de un centavo de utilidad neta, mientras que el 2006 obtuvo aproximadamente tres centavos de utilidad neta

**E:** Los dueños de la compañía, obtuvieron un rendimiento sobre su inversión del 20.64% al concluir el 2005, para el año 2006 el rendimiento fue de 37 %

**F:** De cada dólar invertido en activos; la compañía generó un valor inferior a un centavo, como utilidad neta en el año 2005, para el año 2006 el rendimiento sobre activo total fue de aproximadamente cuatro centavos.

**APLICACIÓN DE INDICADORES FINANCIEROS A LOS ESTADOS FINANCIEROS DEL AÑO 2005 Y 2006**

ACTIVIDAD		2005	2006	INTERP
INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO		
Rotación de Cartera	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar promedio}}$	$\frac{284,861}{231,967} = 1,23 \text{ veces}$	$\frac{544,509}{176,597} = 3,08 \text{ veces}$	G
Período Medio de Cobro	$\frac{(\text{Cuentas por Cobrar} * 365)}{\text{Ventas}}$	$\frac{231,967 * 365}{284,861} = 297 \text{ días}$	$\frac{176,597 * 365}{544,509} = 118 \text{ días}$	H
Rotación de Activo Fijo	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Fijo}}$	$\frac{284,861}{867,18} = 328,5 \text{ veces}$	$\frac{544,509}{140,051} = 3,89 \text{ veces}$	I
Rotación de Inventarios	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario Total}}$	$\frac{138,372}{129,043} = 1,07 \text{ veces}$	$\frac{363,814}{182,968} = 2 \text{ veces}$	J
Duración del Inventario	$\frac{365}{\text{Rotación del Inventario}}$	$\frac{365}{1,07} = 341 \text{ días}$	$\frac{365}{4,9} = 75 \text{ días}$	K
Período Medio de Pago	$\frac{\text{Cuentas y Documentos por Pagar} * 365}{\text{Compras}}$	$\frac{226,393 * 365}{180,003} = 459 \text{ días}$	$\frac{188,772 * 365}{111,065} = 620 \text{ días}$	L

Marcas:

↪ Datos obtenidos de saldos totales de balances 2005 Ver **PP.1.16 1/1**

↩ Datos obtenidos de saldos totales Balances 2006 Ver **PP.1.16 1/1**

**APLICACIÓN DE INDICADORES FINANCIEROS A LOS ESTADOS FINANCIEROS DEL AÑO 2005 Y 2006****Interpretación:**

**G:** En el año 2005 las cuentas por cobrar de la empresa rotaron una sola vez en el año; mientras que en el 2006 rotaron 3 veces

**H:** Las cuentas por cobrar se convierten en efectivo cada 297 días en el 2005; en el año 2006 se convierten en líquidas cada 118 días

**I:** La empresa en el año 2005 colocó en el mercado 329 veces el valor de lo invertido en activo fijo; mientras que para el año 2006 colocó 4 veces su inversión.

**J:** El Inventario total (materia prima, productos en proceso y productos terminados) rotó una vez durante todo el año 2005; en el año 2006 rotó dos veces.

**K:** La compañía convirtió su inventario en efectivo o cuentas por cobrar en el año 2005 cada 341 días, durante el año 2006 cada 75 días.

**L:** La empresa pagó a sus proveedores en el año 2005 en un promedio de 459 días, en el año 2006 el período medio de pago es de 620 días

APLICACIÓN DE INDICADORES FINANCIEROS A LOS ESTADOS FINANCIEROS DEL AÑO 2005 Y 2006

ENDEUDAMIENTO		2005	2006	INTERP
INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO		
Nivel de endeudamiento	$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$	$\frac{250,673}{260,708} = 96,15\%$ ↻	$\frac{376,676}{418,933} = 89,91\%$ ↶	M
Concentración de endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}}$	$\frac{233,473}{250,673} = 93,14\%$ ↻	$\frac{255,404}{376,676} = 67,80\%$ ↶	N
Estructura de Capital	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	$\frac{250,673}{10,035} = 2,497.99\%$ ↻	$\frac{376,676}{42,258} = 891,37\%$ ↶	O

Marcas:

- ↻ Datos obtenidos de saldos totales de balances 2005 Ver **PP.1.16 1/1**
- ↶ Datos obtenidos de saldos totales Balances 2006 Ver **PP.1.16 1/1**

**Interpretación:**

**M:** En el año 2005 por cada dólar invertido en activos, 96 centavos son financiados por los acreedores de la compañía, bancos, proveedores, empleados; en el año 2006 los acreedores de la empresa financian el 90% de los activos totales.

**N:** En el año 2005 el 93 % de la deuda total corresponde a obligaciones contraídas a corto plazo, en el año 2006 el nivel de endeudamiento a corto plazo disminuye a 68%.

**M:** La estructura de capital de la empresa durante el año 2005 fue financiada en un porcentaje mayor al 100% por los acreedores de la compañía; para el año 2006 por cada unidad monetaria invertida por los dueños de la compañía, nueve dólares son aportados por terceras personas.

**APLICACIÓN DE INDICADORES FINANCIEROS A LOS ESTADOS FINANCIEROS DEL AÑO 2005 Y 2006****Conclusiones:**

Del análisis de los indicadores financieros aplicados en los balances de la entidad auditada correspondientes a los años 2005 y 2006, se evidencia lo siguiente:

- La compañía en el año 2005 y 2006 presenta deficiencias en su capital de trabajo, bajos niveles de solvencia y de liquidez inmediata.
- Debido a que más del 96 % del total de sus activos son financiados por terceras personas, la estructura de su capital de trabajo se encuentra constituida en más del 100% por acreedores, que el promedio de pago a sus proveedores supera en 162 días al período medio de cobro y en 118 días al tiempo que demora el inventario en convertirse en ventas; la compañía ha logrado obtener utilidades y rentabilidad en un margen mínimo en estos dos años.
- En el año 2006 respecto al 2005 se observa un crecimiento en ventas de 48%, de igual manera se ha invertido en nuevos activos a razón del 38%. Se ha incrementado el endeudamiento total en 33%, y la conformación del patrimonio ha variado en 76%.
- Los indicadores de actividad, respecto a la capacidad de la compañía en gestionar el cobro de su cartera en un menor número de días, indica ineficiencia y constituye una debilidad, también se observa ineficiencia para convertir sus inventarios el mayor número de veces en ventas; no obstante se observa una variación positiva en el último período, por lo cual se proyecta para el año 2007 un mejoramiento en la situación financiera de la empresa.
- Además, es importante considerar en el análisis financiero de la compañía, el giro del negocio, pues la principal línea de productos que la compañía vende son agendas de lujo las cuáles se demandan cada año.

Elaborado por: LCT

Supervisado por: DT

Fecha de elaboración: 11/12/2007

Fecha de supervisión: 12/12/2007

**CORPARIMPORT S.A.**

**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**Período: 1 de octubre de 2006 al 31 de octubre de 2007**

**APLICACIÓN DE INDICADORES DE EFICACIA EN UNA MUESTRA DE PEDIDOS DE LA EMPRESA**

**Objetivo:** Solicitar los pedidos de la empresa y órdenes de producción, correspondientes al período analizado, para aplicar en una muestra representativa de éstos, verificaciones de auditoría e indicadores de gestión que permitan determinar:

- La eficacia en la calidad del servicio que presta la empresa a sus clientes, respecto a la puntualidad en la entrega.
- La calidad del producto entregado, respecto al cumplimiento de especificaciones de los clientes en cada pedido.

MUESTRA DE PEDIDOS DE AGENDAS, MARROQUINERÍA Y SELLADO									VERIFICACIONES				REF
Pedido	#Fac	Fecha pedido	Fecha entrega	Fecha despacho	Fecha Factur	Fecha OP	Fecha entrega OP	OP#	A	B	C	D	
TAG/06 - 003	1224	25/08/2006	05/11/2006	06/11/2006	06/11/2006	06/10/2006	01/11/2006	10	Si	0	✓	✓	
a	1188	28/08/2006	06/11/2006	19/10/2006	19/10/2006	06/10/2006	01/11/2006	11	Si	11	✓	✓	
TAG/06 - 007	1189	08/09/2006	06/11/2006	05/12/2006	19/10/2006	06/10/2006	01/11/2006	0,13	No	-18	✓	✓	
TAG/06 - 009	1329	18/09/2006	06/11/2006	21/11/, 28/12/2006	28/11/2006	06/10/2006	06/11/2006	15	No	-11	✓	✓	
TAG/06 - 013	1393	21/09/2006	04/11/2006	06/12/2006	06/12/2006	06/12/2006		6	No	-23	✗	✓	
TAG/06 - 015	1308	28/09/2006	15/11/2006	08/11/2006	24/11/2006	18/10/2006	10/11/2006	38	Si	5	✓	✓	
TAG/06 - 017	1410	25/09/2006	15/11/2006	22/11/2006	08/12/2006	18/10/2006	10/11/2006	40	No	-5	✓	✓	
TAG/06 - 019	1422	29/09/2006	15/11/2006	09/12/2006	09/12/2006	06/12/2006		32	No	-18	✗	✓	
TAG/06 - 025	1414	12/10/2006	15/11/2006	20/11/, 09/12/2006	09/12/2006	23/10/2006	15/11/2006	56	No	-3	✓	✓	
TAG/06 - 027	1184	05/10/2006	15/11/2006	07/12/2006	17/10/2006	20/10/2006	10/11/2006	47	No	-15	✓	✓	
TAG/06 - 029	1380	14/10/2006	15/11/2006	30/11/, 04/12/2006	04/12/2006	20/10/2006	13/10/2006	49	No	-11	✓	✓	
TAG/06 - 033	1416	16/10/2006	15/11/2006	15/11/2006	09/12/2006	25/10/2006	06/11/2006	309	Si	-	✓	✓	
TAG/06 - 035	1420	18/10/2006	15/11/2006	09/12/2006	09/12/2006	06/12/2006		13	No	-16	✗	✓	
TAG/06 - 037	1307	18/10/2006	20/11/2006	20/11/2006	24/11/2006	25/10/2006	15/11/2006	58	Si	-	✓	✓	
TAG/06 - 040	1255	19/10/2006	15/11/2006	15/11/2006	15/11/2006	25/10/2006	15/11/2006	60	Si	-	✓	✓	
TAG/06 - 042	1417	23/10/2006	15/11/2006	20/11/2006	09/12/2006	25/10/2006	10/11/2006	61	No	-3	✓	✓	
TAG/06 - 045	1234	20/10/2006	15/11/2006	09/11/2006	09/11/2006	26/10/2006	10/11/2006	66	Si	4	✓	✓	
TAG/06-047	1480	20/10/2006	15/11/2006	14/11/2006	14/12/2006	06/12/2006		17	Si	1	✗	✓	
TAG/06 - 049	1272	25/10/2006	15/11/2006	20/11/2006	20/11/2006	27/10/2006	13/11/2006	75	No	-3	✓	✓	
TAG/06 - 050	1265	24/10/2006	20/11/2006	16/11/2006	16/11/2006	27/10/2006	15/11/2006	76	Si	1	✓	✓	
TAG/06 - 052	1728	27/10/2006	30/11/2006	20/11/2006	27/12/2006	30/10/2006	24/11/2006	84	si	8	✓	✓	
TAG/06 - 054	1535	26/10/2006	20/11/2006	20/11/2006	19/12/2006	06/11/2006	17/11/2006	91	si	-	✓	✓	
TAG/06 - 056	1350	17/11/2006	18/12/2006	14,22/12/2006	01/12/2006	05/12/2006		219	si	2	✗	✓	
TAG/06 - 058	1857	30/10/2006	30/11/2006	05/12/2006	05/12/2006	06/11/2006	27/11/2006	93	no	-3	✓	✓	
TAG/06 - 060	5986	31/10/2006	30/11/2006	09/16/12/2006	13/12/2006	06/12/2006		20	no	-6	✗	✓	
TAG/06 - 062	1358	31/10/2006	05/12/2006	30/11/2006	01/12/2006	06/11/2006	29/11/2006	96	si	2	✓	✓	
TAG/06 - 064	1341	01/11/2006	30/11/2006	29/11/2006	29/11/2006	06/11/2006	30/11/2006	97	si	1	✓	✓	
TAG/06 - 066	1519	06/11/2006	15/11/2006	17/12/2006	18/12/2006	08/12/2006		41	no	-21	✗	✓	
TAG/06 - 068	1517	06/11/2006	15/12/2006	15/18/12/2006	18/12/2006	08/12/2006	12/12/2006	42	si	-	✓	✓	
TAG/06 - 073	1533	08/11/2006	15/12/2006	14/12/2006	19/12/2006	08/12/2006	12/12/2006	44	si	1	✓	✓	

MUESTRA DE PEDIDOS DE AGENDAS, MARROQUINERÍA Y SELLADO									VERIFICACIONES				REF
Pedido	#Fac	Fecha pedido	Fecha entrega	Fecha despacho	Fecha Factur	Fecha OP	Fecha entrega OP	OP#	A	B	C	D	
TAG/06 - 075	1445	08/11/2006	15/12/2006	12/12/2006	12/12/2006	13/11/2006	08/12/2006	117	si	3	✓	✓	
TAG/06 - 077	1460	10/11/2006	20/12/2006	13/12/2006	13/12/2006	13/11/2006	30/11/2006	120	si	5	✓	✓	
TAG/06 - 079	1348	13/11/2006	06/12/2006	29/11/2006	29/11/2006	16/11/2006	30/11/2006	127	si	4	✓	✓	
TAG/06 - 082	1251	14/11/2006	15/12/2006	14/12/2006	15/11/2006	16/11/2006	09/12/2006	130	si	1	✓	✓	
TAG/06 - 084	1531	14/11/2006	06/12/2006	19/12/2006	19/12/2006	20/11/2006	30/11/2006	144	no	-9	✓	✓	
TAG/06 - 086	1389	15/11/2006	15/12/2006	05/12/2006	05/12/2006	16/11/2006	10/12/2006	133	si	8	✓	✓	
TAG/06 - 089	1497	16/11/2006	05/12/2006	15/12/2006	15/12/2006	17/11/2006	02/12/2006	142	no	-8	✓	✓	
TAG/06 - 094	1489	16/11/2006	15/12/2006	15/12/2006	15/12/2006	20/11/2006	11/12/2006	146	si	-	✓	✓	
TAG/06 - 096	1496	17/11/2006	15/12/2006	15/12/2006	15/12/2006	20/11/2006	10/12/2006	148	si	-	✓	✓	
TAG/06 - 098	1443	21/11/2006	15/12/2006	12/12/2006	12/12/2006	23/11/2006	07/12/2006	162	si	3	✓	✓	
TAG/06 - 100	1530	22/11/2006	15/12/2006	19/12/2006	19/12/2006	08/12/2006	12/12/2006	49	no	-2	✓	✓	
TAG/06 - 102	1602	21/11/2006	15/12/2006	21/12/2006	21/12/2006	25/11/2006	10/12/2006	167	no	-4	✓	✓	
TAG/06 - 104	1382	23/11/2006	07/12/2006	17/12/2006	04/12/2006	27/11/2006	04/12/2006	170	no	-6	✓	✓	
TAG/06 - 106	1637	24/11/2006	15/12/2006	23/12/2006	23/12/2006	30/11/2006	12/12/2006	187	no	-5	✓	✓	
TAG/06 - 112	1682	28/11/2006	15/12/2006	28/12/2006	29/12/2006	30/11/2006	12/12/2006	190	no	-8	✓	✓	
TAG/06 - 110	1377	24/11/2006	10/12/2006	21/12/2006	04/12/2006	30/11/2006	08/12/2006	188	no	-9	✓	✓	
TAG/06 - 114	1495	28/11/2006	10/12/2006	15/12/2006	15/12/2006	11/12/2006		67	no	-5	✗	✓	
TAG/06 - 116	1663	28/11/2006	12/12/2006	21/12/2006	27/12/2006	04/12/2006	12/12/2006	382	no	-7	✓	✓	
TAG/06 - 118	1635	28/11/2006	13/12/2006	23/12/2006	23/12/2006	04/12/2006	12/12/2006	212	no	-7	✓	✓	
TAG/06 - 122	1601	01/12/2006	18/12/2006	21/12/2006	21/12/2006	04/12/2006	15/12/2006	215	no	-3	✓	✓	
TAG/06 - 124	1668	02/12/2006	16/12/2006	20/12/2006	27/12/2006	08/12/2006	15/12/2006	224	no	-3	✓	✓	
TAG/06 - 126	1623	06/12/2006	15/12/2006	22/12/2006	22/12/2006	09/12/2006	14/12/2006	238	no	-5	✓	✓	
TAG/06 - 128	1477	06/12/2006	12/12/2006	14/12/2006	14/12/2006	09/12/2006	12/12/2006	60	no	-2	✓	✓	
TAG/06 - 130	1573	06/12/2006	20/12/2006	21/12/2006	21/12/2006	09/12/2006	19/12/2006	239	no	-1	✓	✓	
TAG/06 - 132	1672	06/11/2006	20/12/2006	27/12/2006	27/12/2006	09/12/2006	19/12/2006	241	no	-5	✓	✓	
TAG/06 - 134	1679	07/12/2006	28/12/2006	29/12/2006	29/12/2006	09/12/2006	23/12/2006	243	no	-1	✓	✓	
TAG/06 - 139	1666	09/12/2006	15/12/2006	25/12/2006	27/12/2006	14/12/2006	15/12/2006	259	no	-5	✓	✓	
TAG/06 - 145	1641	11/12/2006	18/12/2006	22/12/2006	23/12/2006	16/12/2006		99	no	-4	✗	✓	
TAG/06 - 147	1694	12/12/2006	18/12/2006	28/12/2006	02/01/2007	14/12/2006	18/12/2006	263	no	-6	✓	✓	
TAG/06 - 149	1633	13/12/2006	20/12/2006	23/12/2006	23/12/2006	16/12/2006		100	no	-3	✗	✓	
TAG/06 - 156	1603	13/12/2006	18/12/2006	21/12/2006	21/12/2006	16/12/2006		104	no	-3	✗	✓	
TAG/06 - 158	1662	15/12/2006	21/12/2006	28/12/2006	27/12/2006	19/12/2006	21/12/2006	279	no	-3	✓	✓	
TAG/06 - 160	1692	18/12/2006	28/12/2006	28/12/2006	02/01/2007	22/12/2006	27/12/2006	289	si	-	✓	✓	
TAG/06 - 162	1759	20/12/2006	15/01/2007	09/01/2007	09/01/2007	26/12/2006	10/01/2007	295	si	4	✓	✓	
TAG/06 - 164	1717	22/12/2006	02/01/2007	03/01/2007	03/01/2007	27/12/2006	30/12/2006	127	no	-1	✓	✓	
TAG/06 - 167	1816	28/12/2006	10/01/2007	19/01/2007	19/01/2007	29/12/2006	10/01/2007	301	no	-7	✓	✓	
TAG/06 - 172	1782	03/01/2007	12/01/2007	12/01/2007	12/01/2007	05/01/2007		13	si	-	✗	✓	
TAQ/06 - 003	1262	20/09/2006	29/10/2006	16/11/2006	16/11/2006	12/10/2006	06/11/2006	27	no	-13	✓	✓	
TAQ/06 - 005	1218	02/10/2006	26/10/2006	06/11/2006	06/11/2006	16/10/2006	26/10/2006	33	no	-6	✓	✓	
TAQ/06 - 007	1368	05/10/2006	10/11/2006	04/12/2006	04/12/2006	11/10/2006	10/11/2006	286	no	-16	✓	✓	
TAQ/06 - 010	1318	20/10/2006	10/11/2006	24/11/2006	27/11/2006	26/10/2006	10/11/2006	73	no	-10	✓	✓	
TAQ/06 - 012	1433	24/10/2006	30/11/2006	12/12/2006	12/12/2006	07/12/2006		23	no	-7	✗	✓	
TAQ/06 - 020	1424	31/10/2006	08/11/2006	04/12/2006	11/12/2006	01/11/2006	08/11/2006	90	no	-18	✓	✓	
TAQ/06 - 022	1432	09/11/2006	22/11/2006	11/12/2006	11/12/2006	16/11/2006	21/11/2006	137	no	-12	✓	✓	
TAQ/06 - 024	1354	08/11/2006	23/11/2006	28/11/2006	30/11/2006	14/11/2006	20/11/2006	122	no	-3	✓	✓	
TAQ/06 - 028	1394	09/11/2006	30/11/2006	07/12/2006	07/12/2006	10/11/2006	30/11/2006	114	no	-4	✓	✓	
TAQ/06 - 036	1670	15/11/2006	12/12/2006	27/12/2006	27/12/2006	29/11/2006	08/12/2006	182	no	-9	✓	✓	
TAQ/06 - 038	1473	16/11/2006	08/12/2006	14/12/2006	14/12/2006	17/11/2006	06/12/2006	141	no	-4	✓	✓	
TAQ/06 - 040	1423	16/11/2006	04/12/2006	11/12/2006	09/12/2006	21/11/2006	02/12/2006	149	no	-4	✓	✓	
TAQ/06 - 045	1408	20/11/2006	04/12/2006	08/12/2006	08/12/2006	21/11/2006	02/12/2006	150	no	-3	✓	✓	
TAQ/06 - 047	1406	21/11/2006	11/12/2006	26/12/2006	08/12/2006	30/11/2006	09/12/2006	185	no	-10	✓	✓	
TAQ/06 - 049	1561	23/11/2006	12/12/2006	21/12/2006	21/12/2006	27/11/2006	07/12/2006	172	no	-7	✓	✓	
TAQ/06 - 053	1551	21/11/2006	12/12/2006	20/12/2006	20/12/2006	27/11/2006	09/12/2006	175	no	-6	✓	✓	
TAQ/06 - 056	1486	27/11/2006	15/12/2006	22/12/2006	15/12/2006	30/11/2006	12/12/2006	186	no	-5	✓	✓	
TAQ/06 - 059	1553	29/11/2006	15/12/2006	19/12/2006	20/12/2006	15/12/2006		61	no	-2	✗	✓	
TAQ/06 - 063	1853	29/11/2006	12/12/2006	16/12/2006	16/12/2006	08/12/2006	12/12/2006	226	no	-4	✓	✓	
TAQ/06 - 065	1610	01/12/2006	15/12/2006	22/12/2006	22/12/2006	13/12/2006		32	no	-5	✗	✓	
TAQ/06 - 066	1528	01/12/2006	22/12/2006	19/12/2006	19/12/2006	13/12/2006	20/12/2006	83	si	3	✓	✓	

α

MUESTRA DE PEDIDOS DE AGENDAS, MARROQUINERÍA Y SELLADO									VERIFICACIONES				REF
Pedido	#Fac	Fecha pedido	Fecha entrega	Fecha despacho	Fecha Factur	Fecha OP	Fecha entrega OP	OP#	A	B	C	D	
TAQ/06 - 067	1413	01/12/2006	15/12/2006	14/12/2006	08/12/2006	13/12/2006		84	si	1	X	✓	
TAQ/06 - 073	1559	04/12/2006	18/12/2006	21/12/2006	21/12/2006	20/12/2006	20/12/2006	119	no	-3	✓	✓	
TAQ/06 - 076	1627	05/12/2006	20/12/2006	22/12/2006	22/12/2006	08/12/2006	17/12/2006	227	no	-2	✓	✓	
TAQ/06 - 078	1529	05/12/2006	18/12/2006	19/12/2006	19/12/2006	08/12/2006	16/12/2006	229	no	-1	✓	✓	
TAQ/06 - 086	1484	08/12/2006	23/12/2006	15/12/2006	15/12/2006	09/12/2006	21/12/2006	244	si	6	✓	✓	
TAQ/06 - 090	1650	11/12/2006	18/12/2006	26/12/2006	26/12/2006	12/12/2006	16/12/2006	247	no	-5	✓	✓	
TAQ/06 - 092	1684	11/12/2006	29/12/2006	29/12/2006	29/12/2006	12/12/2006	28/12/2006	391	si	-	✓	✓	
TAQ/06 - 094	1729	11/12/2006	26/12/2006	02/01/2007	04/01/2007	12/12/2006	24/12/2006	249	no	-4	✓	✓	
TAQ/06 - 096	1753	13/11/2006	08/01/2007	08/01/2007	08/01/2007	14/11/2006	31/12/2006	257	si	-	✓	✓	
TAQ/06 - 098	1616	13/12/2006	20/12/2006	20/12/2006	22/12/2006	16/12/2006	16/12/2006	93	si	-	✓	✓	
TAQ/06 - 100	1512	13/12/2006	18/12/2006	18/12/2006	18/12/2006	15/12/2006	15/12/2006	90	si	-	✓	✓	
TAQ/06 - 102	1646	07/12/2006	14/12/2006	26/12/2006	26/12/2006	16/12/2006	16/12/2006	267	no	-7	✓	✓	
TAQ/06-114	1703	15/12/2006	27/12/2006	02/01/2007	02/01/2007	19/12/2006	26/12/2006	281	no	-4	✓	✓	
TAQ/06 - 118	1754	18/12/2006	04/01/2007	08/01/2007	08/01/2007	20/12/2006	03/01/2007	285	no	-2	✓	✓	
TAQ/06 - 123	1771	20/12/2006	28/12/2006	29/12/2006	11/01/2007	22/12/2006	27/12/2006	292	no	-1	✓	✓	
TAQ/06 - 125	1731	15/12/2006	03/01/2007	04/01/2007	04/01/2007	22/12/2006	02/01/2007	401	no	-1	✓	✓	
TAQ/06 - 127	1667	22/12/2006	02/01/2007	02/01/2007	27/12/2006	28/12/2006	02/01/2007	132	si	-	✓	✓	
TAQ/06 - 133	1746	26/12/2006	04/01/2007	05/01/2007	05/01/2007	27/12/2006	03/01/2007	129	no	-1	✓	✓	
TAQ/06 - 135	1818	02/01/2007	03/01/2007	18/01/2007	19/01/2007	05/01/2007	05/01/2007	12	no	-11	✓	✓	
TAQ/06 - 138	1776	05/01/2007	12/01/2007	11/01/2007	11/01/2007	08/01/2007	10/01/2007	15	si	1	✓	✓	
TAQ/06 - 140	1760	08/01/2007	09/01/2007	09/01/2007	09/01/2007	09/01/2007	09/01/2007	11	si	-	✓	✓	
TAQ/06 - 143		10/01/2007	12/01/2007	16/01/2007		11/01/2007	11/01/2007	21	no	-2	X	✓	
TAQ/06 - 145	1799	11/01/2007	17/01/2007	18/01/2007	18/01/2007	12/01/2007	16/01/2007	89	no	-1	✓	✓	
TAQ/06 - 147	1819	15/01/2007	22/01/2007	22/01/2007	22/01/2007	18/01/2007	19/01/2007	29	si	-	✓	✓	
TAQ/06 - 153	1845	25/01/2007	02/02/2007	05/02/2007	05/02/2007	29/01/2007	29/01/2007	37	no	-1	✓	✓	
TAM/06 - 004	1674	26/09/2006	05/11/2006	09/11/2006	27/12/2006	12/10/2006	10/11/2006	21	no	-4	✓	✓	
TAM/06 - 006	1233	27/09/2006	15/11/2006	09/11/2006	09/11/2006	12/10/2006	10/11/2006	22	si	5	✓	✓	
TAM/06 - 010	1336	18/10/2006	15/11/2006	24/11/2006	29/11/2006	26/10/2006	10/11/2006	68	no	-7	✓	✓	
TAM/06 - 012	1337	23/10/2006	15/11/2006	24/11/2006	29/11/2006	28/10/2006	15/11/2006	322	no	-7	✓	✓	
TAM/06 - 014	1375	25/10/2006	20/11/2006	04/12/2006	04/12/2006	28/10/2006	10/11/2006	77	no	-10	✓	✓	
TAM/06 - 016	1295	26/10/2006	15/11/2006	21/11/2006	22/11/2006	07/11/2006	15/11/2006	100	no	-4	✓	✓	
TAM/06 - 023	1609	15/11/2006	15/12/2006	21/12/2006	21/12/2006	20/11/2006	05/12/2006	151	no	-4	✓	✓	
TAM/06 - 025	1516	16/11/2006	12/12/2006	18/12/2006	18/12/2006	21/11/2006	10/12/2006	153	no	-4	✓	✓	
TAM/06 - 027	1605	17/11/2006	15/12/2006	21/12/2006	21/12/2006	27/11/2006	10/12/2006	177	no	-4	✓	✓	
TAM/06 - 031	1642	22/11/2006	15/12/2006	23/12/2006	23/12/2006	27/11/2006	10/12/2006	178	no	-6	✓	✓	
TAM/06 - 033	1427	24/11/2006	11/12/2006	21/12/2006	11/12/2006	29/11/2006	08/12/2006	192	no	-8	✓	✓	
TAM/06 - 035	1657	28/11/2006	18/12/2006	26/12/2006	26/12/2006	30/11/2006	15/12/2006	194	no	-5	✓	✓	
TAM/06 - 037	1575	28/11/2006	20/12/2006	21/12/2006	21/12/2006	30/11/2006	15/12/2006	196	no	-1	✓	✓	
TAM/06 - 039	1606	29/11/2006	20/12/2006	21/12/2006	21/12/2006	04/12/2006	15/12/2006	205	no	-1	✓	✓	
TAM/06 - 041	1607	30/11/2006	20/12/2006	21/12/2006	21/12/2006	08/12/2006	18/12/2006	233	no	-1	✓	✓	
TAM/06 - 043	1564	30/11/2006	20/12/2006	21/12/2006	21/12/2006	04/12/2006	16/12/2006	217	no	-1	✓	✓	
TAM/06 - 045	1608	04/12/2006	18/12/2006	21/12/2006	21/12/2006	08/12/2006	16/12/2006	234	no	-3	✓	✓	
TAM/06 - 050	1658	08/12/2006	20/12/2006	26/12/2006	26/12/2006	13/12/2006	19/12/2006	78	no	-3	✓	✓	
TAM/06 - 052	1757	28/12/2006	07/01/2007	09/01/2007	09/01/2007	02/01/2007	04/01/2007	4	no	-1	✓	✓	
QM/06-076		04/01/2007	20/01/2007	22/01/2007		09/01/2007	19/01/2007	009	no	-1	X	✓	
QM/07-002	1805	11/01/2007	18/01/2007	18/01/2007	18/01/2007	12/01/2007	18/01/2007	12	si	-	✓	✓	
QM/07-009	1886	09/03/2007	21/03/2007	23/03/2007	03/04/2007	09/03/2007	20/03/2007	60	no	-2	✓	✓	
QM/07-011	1879	20/03/2007	02/04/2007	02/04/2007	02/04/2007	23/03/2007	02/04/2007		si	-	X	✓	
QM/07-013	1933	13/04/2007	25/04/2007	24/04/2007	24/04/2007	13/04/2007	23/04/2007	91	si	1	✓	✓	
QM/07-017	1935	24/04/2007	27/04/2007	27/04/2007	27/04/2007	24/04/2007	27/04/2007	103	si	-	✓	✓	
QM/07-020	1976	08/05/2007	15/05/2007	18/05/2007	18/05/2007	09/05/2007	15/05/2007		no	-3	X	✓	
QM/07-022	1972	11/05/2007	16/05/2007	16/05/2007	18/05/2007				si	-	X	✓	
QM/07-035	2145	05/07/2007	10/08/2007	13/14/08/2007	14/08/2007	25/07/2007	10/08/2007	220	no	-1	✓	✓	
QM/07-037	2163	20/07/2007	05/08/2007	15/08/2007	01/09/2007	24/07/2007	03/08/2007	218	no	-8	✓	✓	
QM/07-039	2136	25/07/2007	03/08/2007	03/08/2007	03/08/2007	30/07/2007	03/08/2007	224	si	-	✓	✓	
QM/07-041	2147	30/07/2007	15/08/2007	15/08/2007	15/08/2007	01/08/2007	15/08/2007	227	si	-	✓	✓	
QM/07-044		07/08/2007	28/08/2007	27/08/2007		08/08/2007	28/08/2007	237	si	1	X	✓	

α

MUESTRA DE PEDIDOS DE AGENDAS, MARROQUINERÍA Y SELLADO									VERIFICACIONES				REF
Pedido	#Fac	Fecha pedido	Fecha entrega	Fecha despacho	Fecha Factur	Fecha OP	Fecha entrega OP	OP#	A	B	C	D	
QM/07-047		23/08/2007	15/09/2007	17/09/2007					no	-1	X	✓	α
QM/07-049	2178	28/08/2007	07/09/2007	06/09/2007	05/09/2007	28/08/2007	07/09/2007	259	si	1	✓	✓	
QM/07-055		17/09/2007	10/10/2007	15/10/2007		17/09/2007	09/10/2007	281	no	-3	X	✓	
GM/06/089	1231	13/09/2006	01/11/2006	06/07/09/11/2006	09/11/2006	25/10/2006	31/10/2006		no	-2	X	✓	
GM/06/092	1775	17/10/2006	15/11/2006	11/01/2007	11/01/2007	25/10/2006	15/11/2006	306	no	-38	✓	✓	
GM/06/094	1215	25/10/2006	30/10/2006	31/10/2006	31/10/2006	25/10/2006	30/10/2006		no	-1	X	✓	
GM/06/097	1219	27/10/2006	02/11/2006	06/11/2006	06/11/2006	27/10/2006	01/11/2006		no	-2	X	✓	
GM/06/099	1858	30/10/2006	30/11/2006	14/12/2006	06/02/2007	06/11/2006	24/11/2006	336	no	-7	✓	✓	
GM/06/101	1912	01/11/2006	20/11/2006	06/14/12, 16/03/2007	16/03/2007	10/11/2006	18/11/2006		no	-11	X	✓	
GM/06/103	1492	31/10/2006	15/11/2006	15/11/2006	15/12/2006	08/11/2006	15/11/2006		si	-	X	✓	
GM/06/105	1323	06/11/2006	15/11/2006	27/11/2006	27/11/2006	08/11/2006	15/11/2006	28	no	-8	✓	✓	
GM/06/112	1839	23/11/2006	20/12/2006	08/01/2007	03/02/2007			372	no	-11	X	✓	
GM/06/114	1749	28/11/2006	30/12/2006	05/01/2007	05/01/2007	04/12/2006	28/12/2006		no	-4	X	✓	
GM/06/117	1765	22/12/2006	05/01/2007	10/01/2007	10/01/2007	27/12/2006	05/01/2006		no	-3	X	✓	
GM/07-001	1784	04/01/2007	15/01/2007	12/01/2007	12/01/2007	05/01/2007	13/01/2007	007	si	1	✓	✓	
GM/07-008	1864	31/01/2007	12/02/2007	14/02/2007	13/02/2007	01/02/2007	09/02/2007	38	no	-2	✓	✓	
GM/07-012	1894	09/02/2007	24/02/2007	16/03/2007	12/04/2007	14/02/2007	28/02/2007		no	-15	X	✓	
GM/07-017	1889	23/03/2007	10/04/2007	09/04/2007	09/04/2007	27/03/2007	09/04/2007		si	1	X	✓	
GM/07-019	2031	13/04/2007	23/04/2007	13/06/2007	13/06/2007	20/04/2007	26/04/2007		no	-36	X	✓	
GM/07-026	2042	15/05/2007	29/05/2007	28/05/2007	18/06/2007	17/05/2007	25/05/2007	135	si	1	✓	✓	
GM/07-027	1992	22/05/2007	04/06/2007	30/05/2007	30/05/2007	23/05/2007	31/05/2007	141	si	2	✓	✓	
GM/07-029	2053	05/06/2007	16/06/2007	20/06/2007	20/06/2007	12/06/2007	18/06/2007	176	no	-3	✓	✓	
GM/07-031	2080	07/06/2007	22/06/2007	27/06/2007	02/07/2007	11/06/2007	20/06/2007	174	no	-3	✓	✓	
GM/07-034	2085	18/06/2007	02/07/2007	03/07/2007	09/07/2007	20/06/2007	24/06/2007	186	no	-1	✓	✓	
GM/07-036	2095	28/06/2007	30/07/2007	13/07/2007	13/07/2007	28/06/2007	20/07/2007	195	si	10	✓	✓	
GM/07-039	2113	13/07/2007	25/07/2007	23/07/2007	23/07/2007	13/07/2007	23/07/2007		si	2	X	✓	
GM/07-044	2119	19/07/2007	23/07/2007	25/07/2007	25/07/2007				no	-2	X	✓	
GM/07-046	2162	30/07/2007	22/08/2007	23/24/08/2007	24/08/2007	01/08/2007		226	no	-1	X	✓	
GM/07-048	2155	01/08/2007	20/08/2007	20/22/08/2007	22/08/2007	02/08/2007	17/30/08/2007	234	si	-	✓	✓	
GM/07-050		08/08/2007	31/08/2007	29/08/2007		13/08/2007	30/08/2007	240	si	2	X	✓	
GM/07-052	2185	09/08/2007	09/09/2007	06/09/2007	06/09/2007	23/08/2007	07/09/2007	247	si	3	✓	✓	
GM/07-054	2158	14/08/2007	26/08/2007	17/09/2007	23/08/2007	15/08/2007	24/08/2007	242	no	-16	✓	✓	
GM/07-056	2180	22/08/2007	05/09/2007	05/09/2007	05/09/2007	22/08/2007	04/09/2007	252	si	-	✓	✓	
GM/07-058	2192	30/08/2007	13/09/2007	12/09/2007	12/09/2007	31/08/2007	12/09/2007	260	si	1	✓	✓	
GM/07-065		25/09/2007	10/10/2007	15/10/2007		27/09/2007	09/10/2007	292	no	-3	X	✓	
GM/07-067		04/10/2007	15/10/2007	18/10/2007		09/10/2007	15/10/2007	305	no	-3	X	✓	
GM/07-070		10/10/2007	25/11/2007	31/10/2007		16/10/2007	24/10/2007	315	si	19	X	✓	
MM/06-001		11/09/2006	16/09/2006	03/10/2006		21/09/2006	02/10/2006		no	-13	X	✓	
MM/06-006		26/09/2006	10/10/2006	22/11/2006		26/10/2006	31/10/2006		no	-30	X	✓	
MM/06-008		11/10/2006	26/10/2006	29/11/2006		27/10/2006	07/11/2006	319	no	-24	X	✓	
MM/07-001	1868	26/01/2007	12/02/2007	08/02/2007		29/01/2007	09/02/2007	32	si	3	X	✓	
QS/06/018	1220	19/10/2006	01/11/2006	06/11/2006	1220	26/10/2006	30/10/2006		no	-2	X	✓	
QS/06/022	1214	27/10/2006	13/11/2006	10/11/2006	30/10/2006	30/10/2006	10/11/2006		si	3	X	✓	
S/06/025	1801	27/12/2006	12/01/2007	18/01/2007	18/01/2007	28/12/2006	08/01/2007		no	-4	X	✓	
QS/07-002	1880	26/02/2007	02/03/2007	22/03/2007	02/04/2007	07/03/2007		56	no	-14	X	✓	
QS/07-003		13/04/2007		08/05/2007		18/04/2007		94	no	n/a	X	✓	
QS/07-006	1963	22/04/2007	10/05/2007	11/05/2007	14/05/2007	23/04/2007	09/05/2007	101	no	-1	✓	✓	
QS/07-010	2073	22/06/2007	28/06/2007	28/06/2007	28/06/2007	22/06/2007	28/06/2007	187	si	-	✓	✓	
QS/07-012	2183	27/08/2007	05/09/2007	06/09/2007	06/09/2007	27/08/2007	05/09/2007	258	no	-1	✓	✓	
GS/06-105	1359	10/10/2006	10/11/2006	07/11/2006	01/12/2006	11/10/2006			si	3	X	✓	
GS/06-112	1841	22/12/2006	04/01/2006	24/26/01/2006		04/01/2006		004	no	-14	X	✓	
GS/06-113	1836	26/12/2006	30/01/2007	25/01/2007	25/01/2007	05/01/2007	27/01/2007	006	si	3	✓	✓	
GS/07-003	1865	22/01/2007	22/02/2007	13/15/16/21/02/2007		24/01/2007	16/02/2007	29	si	7	X	✓	
GS/07-004	1852	26/01/2007	06/02/2007	06/02/2007	06/02/2007	30/01/2007	05/02/2007	34	si	-	✓	✓	
GS/07-009	1914	16/02/2007	07/03/2007	17,19/03/2007	19/03/2007	22/02/2007	09/03/2007	53	no	-7	✓	✓	
GS/07-010	1918	16/02/2007	15/03/2007	19/20/03/2007	20/03/2007	22/02/2007	13/03/2007	54	no	-2	✓	✓	
GS/07-011	1926	08/03/2007	29/03/2007	26/03/2007	26/03/2007	09/03/2007	28/03/2007	059	si	3	✓	✓	

MUESTRA DE PEDIDOS DE AGENDAS, MARROQUINERÍA Y SELLADO									VERIFICACIONES				REF
Pedido	#Fac	Fecha pedido	Fecha entrega	Fecha despacho	Fecha Factur	Fecha OP	Fecha entrega OP	OP#	A	B	C	D	
GS/07-013	1928	21/03/2007	16/04/2007	27/03/2007	27/03/2007	19/03/2007	11/04/2007	63	si	13	✓	✓	α
GS/07-015	1876	16/03/2007	10/04/2007	16/27/29/03/2007	29/03/2007	19/03/2007	12/04/2007	062	si	-	✓	✓	
GS/07-018	1884	21/03/2007	15/04/2007	04/05/04/2007	05/04/2007	22/03/2007	13/04/2007	068	si	8	✓	✓	
GS/07-019	1898	21/03/2007	15/04/2007	16/04/2007	16/04/2007	23/03/2007	13/04/2007	69	no	-1	✓	✓	
GS/07-023	1893	27/03/2007	22/04/2007	12/04/2007	12/04/2007	29/03/2007	20/04/2007	78	si	7	✓	✓	
GS/07-025	1932	28/03/2007	20/04/2007	12/04/2007	19/04/2007	02/04/2007	19/04/2007	80	si	6	✓	✓	
GS/07-026	1931	28/03/2007	20/04/2007	19/04/2007	19/04/2007	29/03/2007	19/04/2007	81	si	1	✓	✓	
GS/07-029	1941	09/04/2007	18/04/2007	30/04/2007	30/04/2007	10/04/2007	17/04/2007	88	no	-8	✓	✓	
GS/07-031	1947	11/04/2007	30/04/2007	03/05/2007	03/05/2007	13/04/2007	27/04/2007	90	no	-2	✓	✓	
GS/07-032	1955	13/04/2007	10/05/2007	07/08/05/2007	08/05/2007	20/04/2007	01/05/2007	98	si	3	✓	✓	
GS/07-039	1965	25/04/2007	15/05/2007	15/05/2007	16/05/2007	27/04/2007	14/05/2007	110	si	-	✓	✓	
GS/07-040	1968	26/04/2007	24/05/2007	16/05/2007	16/05/2007	02/05/2007	22/05/2007	112	si	6	✓	✓	
GS/07-050	2000	08/05/2007	28/05/2007	01/06/2007	01/06/2007	09/05/2007	25/05/2007	127	no	-4	✓	✓	
GS/07-052	2010	10/05/2007	08/06/2007	07/06/2007	07/06/2007	17/05/2007	07/06/2007	138	si	1	✓	✓	
GS/07-056	2025	16/05/2007	30/05/2007	11/06/2007	12/06/2007	17/05/2007	29/05/2007	136	no	-8	✓	✓	
GS/07-057	2026	17/05/2007	30/05/2007	12/06/2007	12/06/2007	22/05/2007	30/05/2007	139	no	-9	✓	✓	
GS/07-059	2014	22/05/2007	10/06/2007	11/06/2007	11/06/2007	23/05/2007	07/06/2007	142	no	-1	✓	✓	
GS/07-064	2045	31/05/2007	15/06/2007	15/18/06/2007	18/06/2007	04/06/2007	14/06/2007	161	si	-	✓	✓	
GS/07-068	2048	05/06/2007	15/06/2007	20/06/2007	20/06/2007	07/06/2007	14/06/2007	171	no	-3	✓	✓	
GS/07-074	2083	20/06/2007	28/06/2007	05/07/2007	05/07/2007	22/06/2007	29/06/2007	188	no	-5	✓	✓	
GS/07-076	2074	22/06/2007	28/06/2007	29/06/2007	29/06/2007	22/06/2007	28/06/2007	190	no	-1	✓	✓	
GS/07-079	2094	04/07/2007	14/07/2007	12/07/2007	12/07/2007	04/07/2007	13/07/2007	201	si	2	✓	✓	
GS/07-081	2108	10/07/2007	20/07/2007	19/07/2007	19/07/2007	11/07/2007	18/07/2007	206	si	1	✓	✓	
GS/07-083	2106	12/07/2007	18/07/2007	18/07/2007	18/07/2007	16/07/2007	18/07/2007	210	si	-	✓	✓	
GS/07-094	2201	11/09/2007	19/09/2007	18/09/2007	18/09/2007	13/09/2007	18/09/2007	278	si	1	✓	✓	

## MARCAS

- α Datos obtenidos de carpetas de pedidos de clientes año 2006 y año 2007, muestra determinada según REF. P/T.: **PP.1. 18**
- no No cumple con la verificación A
- si Cumple con la verificación A
- n/a Respuesta utilizada para pedido que no contiene información completa
- ✓ Cumple con la verificación C
- × No cumple con la verificación C
- ✓ Cumple con la verificación D
- × Cumple con la verificación D

## VERIFICACIONES

- A: El pedido es entregado puntualmente al cliente; es decir, la fecha de entrega establecida en el pedido es igual a la fecha de despacho del producto.

- B:** Diferencia en días: fecha de entrega establecida en los pedidos menos fecha de despacho de productos, considerando únicamente días laborables.
  
- C:** Pedido contiene información completa.
  
- D:** El producto tiene calidad satisfactoria para el usuario, puesto que cumple con todas las especificaciones que el cliente solicitó.

Elaborado por: LCT	Fecha de elaboración: 18/12/2007
Supervisado por: DT	Fecha de supervisión: 21/12/2007

**CORPARIMPORT S.A**  
**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**Período: 1 Octubre de 2006 hasta 31 de Octubre de 2007**

**ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE INDICADORES DE EFICACIA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO QUE PRESTA LA EMPRESA.**

**Objetivo:** Conocer los niveles de eficacia en la calidad del servicio que presta la empresa, respecto a la puntualidad en la entrega de productos.

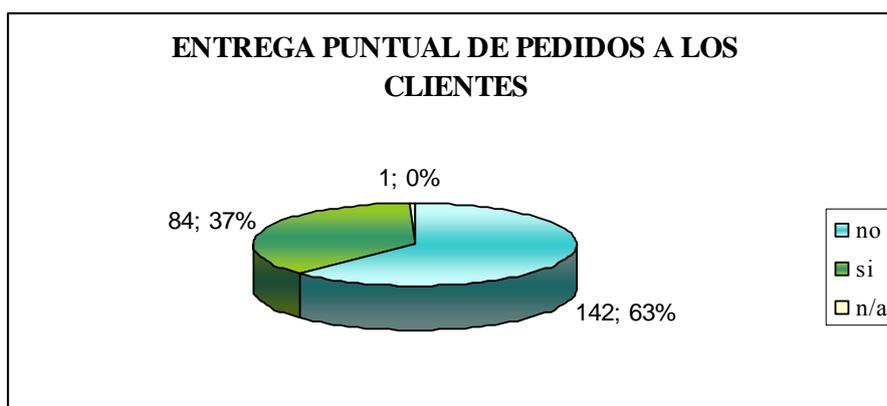
**PUNTUALIDAD EN LA ENTREGA DE PEDIDOS**

**Cuadro No. 19**

<b>ENTREGA PUNTUAL DE PEDIDOS</b>	
<b>RESPUESTA</b>	<b>TOTALES</b>
No	142
Si	84
n/a	1
<b>Total</b>	<b>227</b>

Elaborado por: Pamela Manchay  
Fuente: Muestra de pedidos de Corparimport S.A año 2006-2007

**Gráfico No. 3**



Elaborado por: Pamela Manchay  
Fuente: Muestra de pedidos de Corparimport S. A año 2006-2007

**EFICACIA**

<b>Calidad en el servicio</b> = $\frac{\text{Cantidad de pedidos entregados puntualmente}}{\text{Cantidad de pedidos entregados}}$
--

$$CS = \frac{84}{227} \quad \text{Calidad en el servicio} = 37\%$$

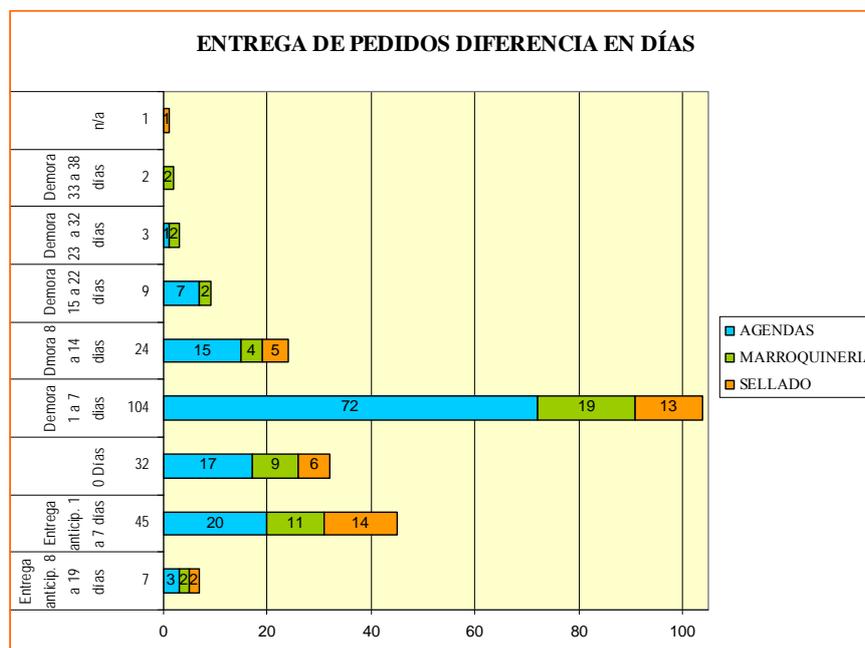
La empresa Corparimport es ineficiente en la calidad del servicio que presta a sus clientes, respecto a la puntualidad en la entrega de pedidos. De la muestra analizada, el 63% se entregan impuntualmente, y el 37% se despachan con puntualidad.

**DIFERENCIA EN DÍAS DE ENTREGA DE PEDIDOS**

**Cuadro No. 20**

ENTREGA DE PEDIDOS EN DÍAS				
DÍAS	AGENDAS	MARROQ.	SELLADO	
Entrega anticipada 8 a 19 días	7	3	2	2
Entrega anticipada 1 a 7 días	45	20	11	14
0 Días no existe demora	32	17	9	6
Demora 1 a 7 días	104	72	19	13
Demora 8 a 14 días	24	15	4	5
Demora 15 a 22 días	9	7	2	-
Demora 23 a 32 días	3	1	2	-
Demora 33 a 38 días	2	-	2	-
n/a	1	-	-	1
<b>TOTAL</b>	<b>227</b>	<b>135</b>	<b>51</b>	<b>40</b>
Elaborado por: Pamela Manchay				
Fuente: Muestra de pedidos de Corparimport S.A. año 2006-2007				

**Gráfico No. 4**



Elaborado por: Pamela Manchay  
Fuente: Muestra de pedidos de Corparimport S.A año 2006-2007

Los pedidos de la línea de agendas son los que mayor diferencia en días de entrega reportan, según verificaciones realizadas por auditoría en la muestra analizada. La mayor cantidad de pedidos verificados, es decir, 104 se entregan hasta 7 días de demora; en constaste, 45 pedidos se entregan hasta 7 días de anticipación.

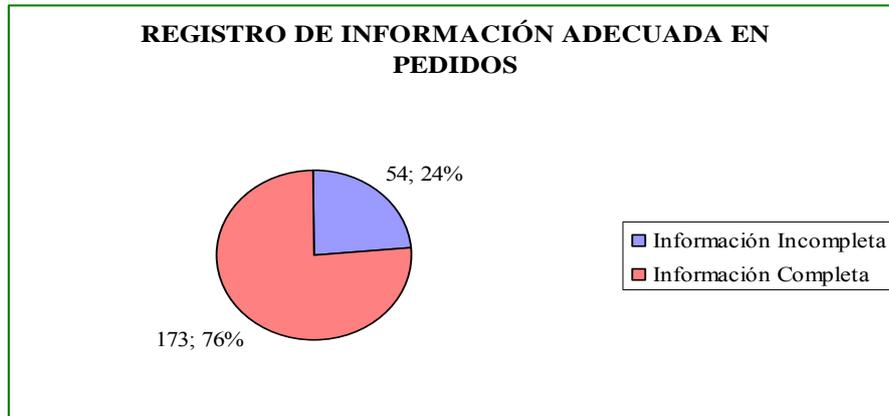
**CONTROL SOBRE EL REGISTRO DE LA INFORMACIÓN EN DOCUMENTOS DE LA EMPRESA**

**Cuadro. No. 21**

REGISTRO DE INFORMACIÓN ADECUADA	
RESPUESTA	TOTALES
✓ Información completa	173
✗ Información incompleta	54
<b>Total</b>	<b>227</b>

Elaborado por: Pamela Manchay  
Fuente: Muestra de pedidos de Corparimport S.A año 2006-2007

Gráfico No. 5



Elaborado por: Pamela Manchay  
 Fuente: Muestra de pedidos de Corparimport S.A año 2006-2007

En los pedidos analizados se evidenció que el 24% no se encuentra registrada la información completa; es decir:

- Según aprobación del cliente: sin fecha de pedido, ni fecha de entrega del pedido
- Según Coordinación de Pedidos: ausencia de fecha de orden de producción y fecha de entrega establecida en la orden

**CALIDAD DEL PRODUCTO QUE OFRECE LA EMPRESA**

Cuadro No. 22

<b>CUMPLIMIENTO DE LAS ESPECIFICACIONES</b>	
✓ Pedido cumple con especificaciones de calidad realizadas por los clientes	227
✗ Pedido no cumple con especificaciones de calidad realizadas por los clientes	0
<b>Total</b>	<b>227</b>

Elaborado por: Pamela Manchay  
 Fuente: Muestra de pedidos de Corparimport S.A año 2006-2007



**EFICACIA**

<b>CALIDAD EN EL PRODUCTO</b>	=	<u>Cantidad de pedidos que cumplen con especificaciones de calidad</u>
		Cantidad de pedidos entregados

$$CP = \frac{227}{227}$$

Calidad en el producto = 100%

La empresa Corparimport contradictoriamente al análisis que se ha realizado, es eficiente respecto a la calidad de sus productos, el 100% de pedidos analizados cumplen con las especificaciones solicitadas por los clientes; ninguno de ellos ha presentado quejas respecto al producto; por lo tanto tienen calidad satisfactoria.

Elaborado por: LCT	Fecha de elaboración: 21/12/2007
Supervisado por: DT	Fecha de supervisión: 21/12/2007

## CORPARIMPORT S.A

## ÁREA DE PRODUCCIÓN

Período: 1 de octubre de 2006 al 31 de octubre de 2007

APLICACIÓN DE INDICADORES DE EFICIENCIA EN EL USO DEL TIEMPO  
EN PEDIDOS DE LA EMPRESA

**Objetivo:** Solicitar los pedidos de la empresa y órdenes de producción, correspondientes al período analizado, para aplicar en una muestra representativa, verificaciones de auditoría e indicadores de gestión que permitan determinar:

- La eficiencia en el uso del tiempo, comparando el tiempo ejecutado y el tiempo programado según el tipo de producto y servicios que conforman el pedido.

## MARCAS

📄 Datos obtenidos de carpetas de pedidos de clientes año 2006 y año 2007 según REF. P/T.: PP.1.18

⌚ Tiempo programado para cada pedido REF. P/T.: PP.1. 17

**no** No cumple con verificación B

**si** Si cumple con verificación B

**n/a** Respuesta utilizada para pedido que no contiene información completa

**Σ Cálculos de auditoría:**

(T1)= cantidad de productos \* tiempo programado por producto

(T2)= cantidad de personalizaciones \* tiempo programado

(T3)= cantidad de páginas de publicidad \* tiempo programado

(T4)=cantidad de guardas por tiempo programado

(T5)= cantidad de años \* tiempo programado

(T6)=cantidad de logotipo \* tiempo programado logotipo

**Tiempo total programado en minutos por pedido** = tiempo producto+tiempo logo + tiempo de personalizaciones + tiempo para páginas de publicidad + tiempo para guardas + tiempo para grabación de año

**Horas** = total programado en minutos por pedido / 60

**Días a = días programados para producir cada pedido** = horas / 8

**Días b= días empleados en producir cada pedido**=días transcurridos desde la emisión de la orden de producción a la fecha de despacho de productos considerando únicamente días laborables, y sin incluir horas extras.

## VERIFICACIONES

**A:** Calcular el porcentaje de eficiencia en el uso del tiempo de cada pedido:  
días b / días a

$$\text{EFICIENCIA EN TIEMPO} = \frac{\text{Tiempo ejecutado (b)}}{\text{Tiempo programado(a)}}$$

**B:** Determinar si, en la producción de cada pedido se utilizó el tiempo se forma eficiente.



PE.1.11. 3/12

**CORPARIMPORT S.A**  
**ÁREA DE PRODUCCIÓN**  
**Período: 1 Octubre de 2006 al 31 de octubre de 2007**  
**USO DEL TIEMPO DE PRODUCCIÓN**

PEDIDO	AGENDA	GRABACIONES										TIEMPO PROGRAMADO Minutos						CÁLCULO DE MINUTOS						TIEMPO X PEDIDO	HORAS	DÍAS a	DÍAS b	VERIFICAC		REF	
		UNID	PERS	TIPO	P PUB	GUAR	AÑO	TIPO	LOGO	TIPO	REF	1	2	3	4	5	6	REF	T 1	T 2	T 3	T 4	T 5					T 6	A		B
TAG/06-003	Director	40	-	-			20	BRS	40	BRCO		5				0,33	0,5		200	-	-	-	6,60	20,00	226,60	3,78	0,47	20,00	4237%	no	
TAG/06-005	Presidente	150	4	BRS		300	150	AR	150	BRS		5	0,17		0,5	0,33	0,33		750	1	-	150	49,50	50,00	1.000,17	16,67	2,08	9,00	432%	no	
TAG/06-007	Presidente	150	150	BRS	150	300	150	AR	150	BRS		5	0,17	0,50	0,5	0,33	0,33		750	25	75	150	49,50	50,00	1.099,50	18,33	2,29	44,00	1921%	no	
TAG/06-009	Senior	30	-	-	30		30	BRS	30	BRS		5		0,50		0,33	0,33		150	-	15	-	9,90	10,00	184,90	3,08	0,39	32,00	8307%	no	
TAG/06-009	Senior vip	30	-	-	30		0		30	BRS		50		0,50		0,33	0,33		1500	-	15	-	0,00	10,00	1.525,00	25,42	3,18	-	0%	-	
TAG/06-013	Sem empre	31	31	BRS			31	BRS	31	BRS		5	0,17			0,33	0,33		155	5	-	-	10,23	10,33	180,73	13,96	1,75	1,00	57%	si	
TAG/06-013	Sema	116	-	-			116	BRS	116	BRS		5				0,33	0,33		580	-	-	-	38,28	38,67	656,95	-	-	-	-	-	-
TAG/06-015	Director	3	-	-								5							15	-	-	-	0,00	0,00	15,00	9,72	1,21	27,00	2223%	no	
TAG/06-015	Plus	97	-	-			100	BRS	100	BRO		5				0,33	0,5		485	-	-	-	33,00	50,00	568,00	-	-	-	-	-	-
TAG/06-017	Plus	100	-	-								5							500	-	-	-	0,00	0,00	500,00	8,42	1,05	24,00	2281%	no	
TAG/06-017	Presidente	1	-	-								5							5	-	-	-	0,00	0,00	5,00	-	-	-	-	-	-
TAG/06-019	Gerencial	50	50	BRS	50		50	BRS	50	BRS		5	0,17	0,50		0,33	0,33		250	8	25	-	16,50	16,67	316,50	5,28	0,66	3,00	455%	no	
TAG/06-025	Director	50	-	-	50		50	BRS	50	BRO		5		0,50		0,33	0,5		250	-	25	-	16,50	25,00	316,50	5,28	0,66	19,00	2882%	no	
TAG/06-027	Presidente	36	-	-			36	BRS	36	BRS		5				0,33	0,33		180	-	-	-	11,88	12,00	203,88	3,40	0,42	32,00	7534%	no	
TAG/06-029	Presidente	102	102	BRS			102	BRS	102	BRS		5	0,17			0,33	0,33		510	17	-	-	33,66	34,00	594,66	15,25	1,91	32,00	1678%	no	Σ
TAG/06-029	Director	52	-	-	52		52	BRS	52	BRS		5		0,50		0,33	0,33		260	-	26	-	17,16	17,33	320,49	-	-	-	-	-	-
TAG/06-033	Diaria director	60	-	-			0		60	BRS		5				0,33	0,33		300	-	-	-	0,00	20,00	320,00	17,60	2,20	13,00	591%	no	
TAG/06-033	Senior	30	-	-			30	AR	30	BRS		5				0,33	0,33		150	-	-	-	9,90	10,00	169,90	-	-	-	-	-	-
TAG/06-033	Bolsillo lujo	30	-	-			30	AR	30	BRS		5				0,33	0,33		150	-	-	-	9,90	10,00	169,90	-	-	-	-	-	-
TAG/06-033	Director	40	-	-			40	BRS	40	BRS		5				0,33	0,33		200	-	-	-	13,20	13,33	226,53	-	-	-	-	-	-
TAG/06-033	Gerencial	30	-	-			30	BRS	30	BRS		5				0,33	0,33		150	-	-	-	9,90	10,00	169,90	-	-	-	-	-	-
TAG/06-035	Gerencial	50	-	-			50	BRS	50	BRS		5				0,33	0,33		250	-	-	-	16,50	16,67	283,17	9,44	1,18	4,00	339%	no	
TAG/06-035	Sema	50	-	-			50	BRS	50	BRS		5				0,33	0,33		250	-	-	-	16,50	16,67	283,17	-	-	-	-	-	-
TAG/06-037	Director	60	26	PO			60	BRS	60	BRS		5	0,17			0,33	0,33		300	4	-	-	19,80	20,00	344,13	6,21	0,78	16,00	2061%	no	
TAG/06-037	Senior	5	1	PO			5	BRS	5	BRS		5	0,17			0,33	0,33		25	0	-	-	1,65	1,67	28,48	-	-	-	-	-	-
TAG/06-040	Director	12	-	-			12	BRS	12	BRS		5				0,33	0,33		60	-	-	-	3,96	4,00	67,96	1,13	0,14	14,00	9888%	no	
TAG/06-042	Director	10	-	-			10	BRS	10	BRS		5				0,33	0,33		50	-	-	-	3,30	3,33	56,63	1,13	0,14	16,00	11301%	no	
TAG/06-042	Gerencial	2	-	-			2	BRS	2	BRS		5				0,33	0,33		10	-	-	-	0,66	0,67	11,33	-	-	-	-	-	-
TAG/06-045	Director	80	-	-								5							400	-	-	-	0,00	0,00	400,00	9,17	1,15	8,00	698%	no	
TAG/06-045	Senior	10	-	-								5							50	-	-	-	0,00	0,00	50,00	-	-	-	-	-	-
TAG/06-045	Bolsillo lujo	20	-	-								5							100	-	-	-	0,00	0,00	100,00	-	-	-	-	-	-
TAG/06-047	Joven	20	-	-	20		20	BRS	20	BRS		5		0,50		0,33	0,33		100	-	10	-	6,60	6,67	123,27	2,05	0,26	6,00	2336%	no	

PEDIDO	AGENDA	GRABACIONES										TIEMPO PROGRAMADO Minutos						CÁLCULO DE MINUTOS						TIEMPO X PEDIDO	HORAS	DÍAS a	DÍAS b	VERIFICAC		REF	
		UNID	PERS	TIPO	P PUB	GUAR	AÑO	TIPO	LOGO	TIPO	REF	1	2	3	4	5	6	REF	T 1	T 2	T 3	T 4	T 5					T 6	A		B
TAG/06-049	Director	40	-	-			40	BRS	80	BRS		5			0,33	0,33		200	-	-	-	13,20	26,67	239,87	4,00	0,50	14,00	2802%	no		
TAG/06-050	Plus	40	-	-			40	BRS	40	BRS		5			0,33	0,33		200	-	-	-	13,20	13,33	226,53	9,44	1,18	12,00	1017%	no		
TAG/06-050	Director	60	-	-			60	BRS	60	BRS		5			0,33	0,33		300	-	-	-	19,80	20,00	339,80	-	-	-	-	-		
TAG/06-052	Director	100	32	PP			100	BRS	100	BRS		5	0,17		0,33	0,33		500	5	-	-	33,00	33,33	571,67	15,41	1,93	13,00	675%	no		
TAG/06-052	Senior	62	12	BRS			62	BRS	62	BRS		5	0,17		0,33	0,33		310	2	-	-	20,46	20,67	353,13	-	-	-	-	-		
TAG/06-054	Director	231	54	BRS	231	462	231	BRS	231	BRS		5	0,17	0,50	0,5	0,33	0,33		1155	9	116	231	76,23	77,00	1.663,73	27,73	3,47	10,00	289%	no	
TAG/06-056	Bolsillo lujo	50	-	-			50	AR	100	BRS		5			0,33	0,33		250	-	-	-	16,50	33,33	299,83	21,79	2,72	6,00	220%	no		
TAG/06-056	Tradicional	70	48	BRS	560		70	BRS	140	BRS		5	0,17	0,50	0,33	0,33		350	8	280	-	23,10	46,67	707,77	-	-	-	-	-		
TAG/06-056	Empresarial	30	-	-	240		30	BRS	60	BRS		5		0,50	0,33	0,33		150	-	120	-	9,90	20,00	299,90	-	-	-	-	-		
TAG/06-058	Director	80	-	-					160	BRS		5				0,33		400	-	-	-	0,00	53,33	453,33	9,44	1,18	21,00	1779%	no		
TAG/06-058	Senior	20	-	-					40	BRS		5				0,33		100	-	-	-	0,00	13,33	113,33	-	-	-	-	-		
TAG/06-060	Empresarial	350	-	-	350		350	BRS	350	BRS		5		0,50	0,33	0,33		1750	-	175	-	115,50	116,67	2.157,17	35,95	4,49	2,00	45%	si		
TAG/06-062	Plus	100	-	-	100		200	AR	200	BRS		5		0,50	0,33	0,33		500	-	50	-	66,00	66,67	682,67	20,54	2,57	18,00	701%	no		
TAG/06-062	Senior	100	-	-	100							5		0,50				500	-	50	-	0,00	0,00	550,00	-	-	-	-	-		
TAG/06-064	Director	25	-	-			25	AR	25	BRS		5			0,33	0,33		125	-	-	-	8,25	8,33	141,58	2,36	0,29	17,00	5763%	no		
TAG/06-066	Gerencial	35	-	-			35	BRS	35	BRS		5			0,33	0,33		175	-	-	-	11,55	11,67	198,22	3,30	0,41	6,00	1453%	no		
TAG/06-068	Joven	65	70	BRS	100		100	BRS	100	BRS		5	0,17	0,50	0,33	0,33		325	12	50	-	33,00	33,33	453,00	10,47	1,31	5,00	382%	no		
TAG/06-068	Empresarial	35	-	-								5						175	-	-	-	0,00	0,00	175,00	-	-	-	-	-		
TAG/06-073	Joven	125	-	-	125		125	BRS	125	BRS		5		0,50	0,33	0,33		625	-	63	-	41,25	41,67	770,42	12,84	1,61	5,00	312%	no	Σ	
TAG/06-075	Director	50	-	-			50	BRS	50	BRO		5			0,33	0,5		250	-	-	-	16,50	25,00	291,50	4,86	0,61	20,00	3293%	no		
TAG/06-077	Presidente	20	-	-			20	BRS	20	BRS		5			0,33	0,33		100	-	-	-	6,60	6,67	113,27	3,02	0,38	21,00	5562%	no		
TAG/06-077	Joven	12	-	-			12	BRS	12	BRS		5			0,33	0,33		60	-	-	-	3,96	4,00	67,96	-	-	-	-	-		
TAG/06-079	Director	24	-	-			24	BRS	24	BRS		5			0,33	0,33		120	-	-	-	7,92	8,00	135,92	2,27	0,28	13,00	4591%	no		
TAG/06-082	Presidente	49	-	-			49	BRS	49	BRS		5			0,33	0,33		245	-	-	-	16,17	16,33	277,50	4,63	0,58	19,00	3286%	no		
TAG/06-084	Director	150	-	-	300		150	AR	150	BRS		5		0,50	0,33	0,33		750	-	150	-	49,50	50,00	999,50	16,66	2,08	20,00	960%	no		
TAG/06-086	Director	12	-	-			12	BRS	12	BRS		5			0,33	0,33		60	-	-	-	3,96	4,00	67,96	1,13	0,14	13,00	9182%	no		
TAG/06-089	Plus	15	-	-			15	AR	15	BRS		5			0,33	0,33		75	-	-	-	4,95	5,00	84,95	1,42	0,18	19,00	10736%	no		
TAG/06-094	Director	70	-	-			70	BRS	70	BRO		5			0,33	0,5		350	-	-	-	23,10	35,00	408,10	6,80	0,85	18,00	2117%	no		
TAG/06-096	Presidente	20	-	-			20	BRS	20	BRS		5			0,33	0,33		100	-	-	-	6,60	6,67	113,27	1,89	0,24	18,00	7628%	no		
TAG/06-098	Presidente	6	-	-			12	BRS	12	BRS		5			0,33	0,33		30	-	-	-	3,96	4,00	37,96	1,13	0,14	18,00	12713%	no		
TAG/06-098	Plus	6	-	-								5						30	-	-	-	0,00	0,00	30,00	-	-	-	-	-		
TAG/06-100	Tradicional	27	33	BRS			27	AR	27	BRS		5	0,17		0,33	0,33		135	6	-	-	8,91	9,00	158,41	3,21	0,40	12,00	2994%	no		
TAG/06-100	Empresarial	6	-	-			6	AR	6	BRS		5			0,33	0,33		30	-	-	-	1,98	2,00	33,98	-	-	-	-	-		
TAG/06-102	Presidente	18	18	BRS			18	BRS	18	BRS		5	0,17		0,33	0,33		90	3	-	-	5,94	6,00	104,94	1,75	0,22	7,00	3202%	no		
TAG/06-104	Presidente	130	130	BRS	130		130	AR	130	BRS		5	0,17	0,50	0,33	0,33		650	22	65	-	42,90	43,33	822,90	13,72	1,71	18,00	1050%	no		
TAG/06-106	Director	36	31	BRS			31	AR	31	BRS		5	0,17		0,33	0,33		180	5	-	-	10,23	10,33	205,73	3,43	0,43	15,00	3500%	no		
TAG/06-110	Presidente	50	-	-			50	AR	50	BRS		5			0,33	0,33		250	-	-	-	16,50	16,67	283,17	4,72	0,59	17,00	2882%	no		



PEDIDO	AGENDA	GRABACIONES										TIEMPO PROGRAMADO Minutos						CÁLCULO DE MINUTOS						TIEMPO X PEDIDO	HORAS	DÍAS a	DÍAS b	VERIFICAC		REF	
		UNID	PERS	TIPO	P PUB	GUAR	AÑO	TIPO	LOGO	TIPO	REF	1	2	3	4	5	6	REF	T 1	T 2	T 3	T 4	T 5					T 6	A		B
TAG/06-112	Bolsillo lujo	10	-	-			10	AR	10	ARS		5				0,33		50	-	-	-	3,30	0,00	53,30	0,89	0,11	14,00	12608%	no		
TAG/06-114	Tradicional	6	-	-			6	AR		-		5			0,33		30	-	-	-	1,98	0,00	31,98	1,07	0,13	4,00	3002%	no			
TAG/06-114	Gerencial	6	-	-			6	AR		-		5			0,33		30	-	-	-	1,98	0,00	31,98				-	-			
TAG/06-116	Presidente vip	21	21	BRS					21	BRS		50	0,17			0,33	1050	4	-	-	0,00	7,00	1.060,50	18,55	2,32	12,00	518%	no			
TAG/06-116	Presidente	9	9	BRS			9	AR	9	BRS		5	0,17		0,33	0,33	45	2	-	-	2,97	3,00	52,47	-	-		-	-			
TAG/06-118	Presidente	24	-	-			24	AR	24	BRS		5			0,33	0,33	120	-	-	-	7,92	8,00	135,92	2,27	0,28	13,00	4591%	no			
TAG/06-122	Plus	70	-	-			70	BRS	140	BRS		5			0,33	0,33	350	-	-	-	23,10	46,67	419,77	7,00	0,87	12,00	1372%	no			
TAG/06-124	Presidente	31	32	BRS			32	BRS	32	BRS		5	0,17		0,33	0,33	155	5	-	-	10,56	10,67	181,56	3,03	0,38	8,00	2115%	no			
TAG/06-126	Bolsillo lujo	60	-	-			60	BRS	60	BRS		5			0,33	0,33	300	-	-	-	19,80	20,00	339,80	5,66	0,71	10,00	1413%	no			
TAG/06-128	Report	30	-	-			30	AR	30	BRS		5			0,33	0,33	150	-	-	-	9,90	10,00	169,90	9,44	1,18	4,00	339%	no			
TAG/06-128	Sem empre	70	-	-			70	AR	70	BRS		5			0,33	0,33	350	-	-	-	23,10	23,33	396,43	-	-		-	-			
TAG/06-130	Presidente	43	-	-			43	BRS	43	BRS		5			0,33	0,33	215	-	-	-	14,19	14,33	243,52	4,06	0,51	9,00	1774%	no			
TAG/06-132	Presidente	12	-	-			12	BRS	12	BRS		5			0,33	0,33	60	-	-	-	3,96	4,00	67,96	1,13	0,14	11,00	7769%	no			
TAG/06-134	Plus	28	-	-	28		28	BRS	84	BRS		5		0,50		0,33	0,33	140	-	14	-	9,24	28,00	191,24	3,19	0,40	13,00	3263%	no		
TAG/06-139	Director	4	4	BRS			4	AR	4	BRS		5	0,17		0,33	0,33	20	1	-	-	1,32	1,33	23,32	0,39	0,05	7,00	14408%	no			
TAG/06-145	Gerencial	18	-	-			18	BRS	18	BRS		5			0,33	0,33	90	-	-	-	5,94	6,00	101,94	0,70	0,21	5,00	2354%	no			
TAG/06-147	Presidente	8	8	BRS			8	BRS	8	BRS		5	0,17		0,33	0,33	40	1	-	-	2,64	2,67	46,64	0,78	0,10	8,00	8233%	no			
TAG/06-149	Sem empre	25	-	-			25	AR	25	BRS		5			0,33	0,33	125	-	-	-	8,25	8,33	141,58	2,36	0,29	5,00	1695%	no	Σ		
TAG/06-156	Tradicional	24	-	-			24	BRS	24	BRS		5			0,33	0,33	120	-	-	-	7,92	8,00	135,92	2,27	0,28	4,00	1413%	no			
TAG/06-158	Plus	20	-	-			20	BRS	20	BRS		5			0,33	0,33	100	-	-	-	6,60	6,67	113,27	1,89	0,24	5,00	2119%	no			
TAG/06-160	Presidente	15	-	-			15	BRS	15	BRS		5			0,33	0,33	75	-	-	-	4,95	5,00	84,95	1,42	0,18	2,00	1130%	no			
TAG/06-162	Plus	300	-	-			300	BRS	300	BRS		5			0,33	0,33	1500	-	-	-	99,00	100,00	1.699,00	66,07	8,26	10,00	121%	no			
TAG/06-162	Bolsillo lujo	400	-	-			400	BRS	400	BRS		5			0,33	0,33	2000	-	-	-	132,00	133,33	2.265,33	-	-		-	-			
TAG/06-164	Tradicional	12	-	-			12	BRS	12	BRS		5			0,33	0,33	60	-	-	-	3,96	4,00	67,96	1,13	0,14	9,00	6357%	no			
TAG/06-167	Plus	12	-	-			12	BRS	12	BRS		5			0,33	0,33	60	-	-	-	3,96	4,00	67,96	2,82	0,35	14,00	3977%	no			
TAG/06-167	Presidente vip	2	2	BRS					2	BRS		50	0,17			0,33	100	0	-	-	0,00	0,67	101,00	-	-		-	-			
TAG/06-172	Joven	10	-	-	10		10	BRS	10	BRS		5		0,50		0,33	0,33	50	-	5	-	3,30	3,33	61,63	1,03	0,13	5,00	3894%	no		
TAQ/06-003	Plus	30	-	-			30	BRS	30	BRS		5			0,33	0,33	150	-	-	-	9,90	10,00	169,90	5,66	0,71	23,00	3249%	no			
TAQ/06-003	Bolsillo lujo	30	-	-			30	BRS	30	BRS		5			0,33	0,33	150	-	-	-	9,90	10,00	169,90	-	-		-	-			
TAQ/06-005	Plus	250	-	-	1000	500	250	BRS	250	BRS		5		0,50	0,5	0,33	0,33	1250	-	500	250	82,50	83,33	2.165,83	36,10	4,51	13,00	288%	no		
TAQ/06-007	Presidente vip	80	80	BRS			80	BRS	80	BRS		50	0,17			0,33	4000	13	-	-	0,00	26,67	4.040,00	75,58	9,45	15,00	159%	no			
TAQ/06-007	Presidente	99	-	-								5					495	-	-	-	0,00	0,00	495,00	-	-		-	-			
TAQ/06-010	Director	30	7	PO			30	BRS	30	BRS		5	0,17		0,33	0,33	150	1	-	-	9,90	10,00	171,07	2,85	0,36	19,00	5331%	no			
TAQ/06-012	Report	30	-	-			30	BRS	30	BRS		5			0,33	0,33	150	-	-	-	9,90	10,00	169,90	2,83	0,35	3,00	848%	no			
TAQ/06-020	Senior	2000	-	-	2000		2000	AR	2000	BRS		5		0,50		0,33	0,33	10000	-	1.000	-	660,00	666,67	12.326,67	205,44	25,68	21,00	82%	si		
TAQ/06-022	Director	100	-	-					100	BRS		5				0,33	500	-	-	-	0,00	33,33	533,33	8,89	1,11	16,00	1440%	no			
TAQ/06-024	Plus	90	-	-			90	BRO	90	BRV		5			0,5	0,5	450	-	-	-	45,00	45,00	540,00	9,00	1,13	10,00	889%	no			

PEDIDO	AGENDA	GRABACIONES										TIEMPO PROGRAMADO Minutos						CÁLCULO DE MINUTOS						TIEMPO X PEDIDO	HORAS	DÍAS a	DÍAS b	VERIFICAC		REF	
		UNID	PERS	TIPO	P PUB	GUAR	AÑO	TIPO	LOGO	TIPO	REF	1	2	3	4	5	6	REF	T 1	T 2	T 3	T 4	T 5					T 6	A		B
TAQ/06-028	Director	50	8	PO			50	AR	50	BRS		5	0,17			0,33	0,33		250		-	-	16,50	16,67	284,50	4,74	0,59	18,00	3037%	no	
TAQ/06-036	Director	500	-	-	1000	1000	500	BRS	1000	BRS		5		0,50	0,5	0,33	0,33		2500		500	500	165,00	333,33	3.998,33	66,64	8,33	17,00	204%	no	
TAQ/06-038	Director	90	-	-	90		90	AR	90	BRS		5		0,50		0,33	0,33		450		45		29,70	30,00	554,70	9,25	1,16	18,00	1558%	no	
TAQ/06-040	Plus	100	-	-			100	BRS	100	BRS		5				0,33	0,33		500		-	-	33,00	33,33	566,33	9,44	1,18	16,00	1356%	no	
TAQ/06-045	Plus	63	-	-			63	AR	63	BRS		5				0,33	0,33		315		-	-	20,79	21,00	356,79	13,50	1,69	12,00	711%	no	
TAQ/06-045	Bolsillo lujo	80	-	-			80	AR	80	BRS		5				0,33	0,33		400		-	-	26,40	26,67	453,07	-	-	-	-	-	
TAQ/06-047	Bolsillo lujo	60	-	-			60	AR	60	BRS		5				0,33	0,33		300		-	-	19,80	20,00	339,80	5,66	0,71	16,00	2260%	no	
TAQ/06-049	Director	48	29	BRS			48	AR	48	BRS		5	0,17			0,33	0,33		240	5	-	-	15,84	16,00	276,67	4,61	0,58	17,00	2949%	no	
TAQ/06-053	Plus	36	-	-			36	BRS	36	BRS		5				0,33	0,33		180		-	-	11,88	12,00	203,88	3,40	0,42	16,00	3767%	no	
TAQ/06-056	Plus	60	-	-	60		60	AR	90	BRO		5		0,50		0,33	0,5		300		30	-	19,80	45,00	394,80	6,58	0,82	15,00	1824%	no	
TAQ/06-059	Director	400	-	-	400		400	BRS	400	BRS		5		0,50		0,33	0,33		2000		200	-	132,00	133,33	2.465,33	41,09	5,14	2,00	39%	si	
TAQ/06-063	Senior	70	-	-	70		70	BRS	70	BRS		5		0,50		0,33	0,33		350		35	-	23,10	23,33	431,43	17,46	2,18	5,00	229%	no	
TAQ/06-063	Joven	100	-	-	100		100	BRS	100	BRS		5		0,50		0,33	0,33		500		50	-	33,00	33,33	616,33	-	-	-	-	-	
TAQ/06-065	Joven	60	-	-			60	BRS	60	BRS		5				0,33	0,33		300		-	-	19,80	20,00	339,80	16,88	2,11	7,00	332%	no	
TAQ/06-065	Ejecutiva de	50	-	-			50	BRS	50	BRS		6				0,33	0,33		300		-	-	16,50	16,67	333,17	-	-	-	-	-	
TAQ/06-065	Tradicional	60	-	-			60	BRS	60	BRS		5				0,33	0,33		300		-	-	19,80	20,00	339,80	-	-	-	-	-	
TAQ/06-066	Gerencial	36	-	-			36	BRS	36	BRS		5				0,33	0,33		180		-	-	11,88	12,00	203,88	3,40	0,42	4,00	942%	No	
TAQ/06-067	Gerencial	200	-	-			200	BRS	200	BRS		5				0,33	0,33		1000		-	-	66,00	66,67	1.132,67	8,88	2,36	1,00	42%	Si	
TAQ/06-073	Sem empre	24	-	-			24	BRS				5				0,33			120		-	-	0,00	8,00	128,00	2,13	0,27	1,00	375%	No	Σ
TAQ/06-076	Presidente	12	-	-	12		12	BRS	12	BRS		5		0,50		0,33	0,33		60		6	-	3,96	4,00	73,96	5,48	0,68	10,00	1460%	No	
TAQ/06-076	Plus	30	-	-	30		30	BRS	30	BRS		5		0,50		0,33	0,33		150		15	-	9,90	10,00	184,90	-	-	-	-	-	
TAQ/06-076	Bolsillo lujo	6	-	-			60	BRS	60	BRS		5				0,33	0,33		30		-	-	19,80	20,00	69,80	-	-	-	-	-	
TAQ/06-078	Presidente	50	1	PO			50	BRS	50	BRS		5	0,17			0,33	0,33		250	0	-	-	16,50	16,67	283,33	4,72	0,59	7,00	1186%	No	
TAQ/06-086	Presidente	12	-	-	12		12	BRS	12	BRO		5		0,50		0,33	0,5		60		6	-	3,96	6,00	75,96	2,53	0,32	5,00	1580%	No	
TAQ/06-086	Joven	12	-	-	12		12	BRS	12	BRO		5		0,50		0,33	0,5		60		6	-	3,96	6,00	75,96	-	-	-	-	-	
TAQ/06-090	Presidente	22	-	-								5							110		-	-	0,00	0,00	110,00	1,83	0,23	9,00	3927%	no	
TAQ/06-092	Director vip	20	-	-			20	BRO				50					0,5		1000		-	-	0,00	10,00	1.010,00	16,83	2,10	12,00	570%	no	
TAQ/06-094	Plus	150	-	-	300		150	AR	150	BRS		5		0,50		0,33			750		150	-	49,50	0,00	949,50	15,83	1,98	13,00	657%	no	
TAQ/06-096	Plus	6	1	PO			7	BRS	7	BRO		5	0,17			0,33	0,5		30	0	-	-	2,31	3,50	35,98	0,68	0,09	37,00	43342%	no	
TAQ/06-096	Presidente	1	-	-								5							5		-	-	0,00	0,00	5,00	-	-	-	-	-	
TAQ/06-098	Sema	115	-	-			115	BRS	230	BRS		5				0,33	0,33		575		-	-	37,95	76,67	689,62	11,49	1,44	3,00	209%	no	
TAQ/06-100	Tradicional	50	-	-			50	BRS	50	BRS		5				0,33	0,33		250		-	-	16,50	16,67	283,17	4,72	0,59	1,00	170%	no	
TAQ/06-102	Plus	12	-	-			12	BRS	12	BRS		5				0,33	0,33		60		-	-	3,96	4,00	67,96	1,13	0,14	7,00	4944%	no	
TAQ/06-114	Presidente	24	-	-			24	BRS				5				0,33			120		-	-	0,00	8,00	128,00	3,73	0,47	8,00	1714%	no	
TAQ/06-114	Bolsillo lujo	18	-	-			18	BRS				5				0,33			90		-	-	0,00	6,00	96,00	-	-	-	-	-	
TAQ/06-118	Bolsillo lujo	30	-	-	30		30	AR	30	BRS		5		0,50		0,33	0,33		150		15	-	9,90	10,00	184,90	3,08	0,39	12,00	3115%	no	
TAQ/06-123	Presidente	32	-	-			32	BRS	32	BRS		5				0,33	0,33		160		-	-	10,56	10,67	181,23	3,02	0,38	4,00	1059%	no	

PEDIDO	AGENDA	GRABACIONES										TIEMPO PROGRAMADO Minutos						CÁLCULO DE MINUTOS						TIEMPO X PEDIDO	HORAS	DÍAS a	DÍAS b	VERIFICAC		REF
		UNID	PERS	TIPO	P PUB	GUAR	AÑO	TIPO	LOGO	TIPO	REF	1	2	3	4	5	6	REF	T 1	T 2	T 3	T 4	T 5					T 6	A	
TAQ/06 - 125	Presidente VIP	40	40	PO				80	BRO		50	0,17				0,5		2000	7			0,00	40,00	2.046,67	34,11	4,26	7,00	164%	no	
TAQ/06 - 127	Tradicional	30	30	PP			30	BRS	BRP		5	0,17			0,33	0,5		150	5			9,90	15,00	179,90	3,00	0,37	2,00	534%	no	
TAQ/06 - 133	Gerencial	30	-	-			30	BRS	BRS		5				0,33	0,33		150	-			9,90	10,00	169,90	2,83	0,35	6,00	1695%	no	
TAQ/06 - 135	Report bussines	5	5	PP				5	BRS		5	0,17				0,33		25	1			0,00	1,67	27,50	0,46	0,06	9,00	15709%	no	
TAQ/06 - 138	Joven	50	-	-			50	BRS	BRS		5				0,33	0,33		250	-			16,50	16,67	283,17	4,72	0,59	3,00	509%	no	
TAQ/06 - 140	Gerencial	48	-	-			48	BRS	-				-	0,33	-			-			15,84	0,00	4,26	0,53	1,00		188%			
TAQ/06 - 143	Gerencial	31	-	-			31	BRS	BRS		5				0,33	0,33		155	-			10,23	10,33	175,56	3,40	0,42	3,00	706%	no	
TAQ/06 - 143	Report bussines	5	-	-			5	BRS	BRS		5				0,33	0,33		25	-			1,65	1,67	28,32		-	-	-	-	
TAQ/06 - 145	Plus	30	-	-			30	BRS	BRS		5				0,33	0,33		150	-			9,90	10,00	169,90	2,83	0,35	4,00	1130%	no	
TAQ/06 - 147	Tradicional	10	-	-			10	BRS	BRS		5				0,33	0,33		50	-			3,30	3,33	56,63	1,13	0,14	2,00	1413%	no	
TAQ/06 - 147	Gerencial	2	-	-			2	BRS	BRS		5				0,33	0,33		10	-			0,66	0,67	11,33		-	-	-	-	
TAQ/06 - 153	Report bussines	1	1	PP			1	BRS	BRS		5	0,17			0,33	0,33		5	0			0,33	0,33	5,83	1,55	0,19	5,00	2577%	no	
TAQ/06 - 153	Joven	6	-	-			6	BRS	BRS		5				0,33	0,33		30	-			1,98	2,00	33,98		-	-	-	-	
TAQ/06 - 153	Bolsillo lujo	10	-	-				10	BRS		5				0,33	0,33		50	-			0,00	3,33	53,33		-	-	-	-	
TAM/06 - 04	Plus	30	-	-			30	BRS	BRS		5				0,33	0,33		150	-			9,90	10,00	169,90	2,83	0,35	18,00	5085%	no	
TAM/06 - 06	Plus	30	-	-			30	BRS	BRS		5				0,33	0,33		150	-			9,90	10,00	169,90	2,83	0,35	18,00	5085%	no	
TAM/06 - 10	Bolsillo lujo	30	-	-			32	AR	BRS		5				0,33	0,33		150	-			10,56	10,67	171,23	3,02	0,38	19,00	5032%	no	
TAM/06 - 10	Director	2	-	-							5							10	-			0,00	0,00	10,00		-	-	-	-	
TAM/06 - 12	Director vip	25	25	PO				25	BRS		50	0,17			0,33			1250	4			0,00	8,33	1.262,50	23,44	2,93	18,00	614%	no	Σ
TAM/06 - 12	Director	25	14	PO			25	AR	BRS		5	0,17			0,33	0,33		125	2			8,25	8,33	143,92		-	-	-	-	
TAM/06 - 14	Director	100	-	-	100		100	AR	BRS		5		0,50		0,33	0,33		500	-	50		33,00	33,33	616,33	10,27	1,28	24,00	1869%	no	
TAM/06 - 16	Plus	24	-	-			24	AR	BRS		5				0,33	0,33		120	-			7,92	8,00	135,92	2,27	0,28	10,00	3531%	no	
TAM/06 - 23	Plus	12	-	-			12	BRS	BRO		5				0,33	0,5		60	-			3,96	6,00	69,96	1,17	0,15	22,00	15094%	no	
TAM/06 - 25	Plus	180	7	PP	180		180	BRS	BRS		5	0,17	0,50		0,33	0,33		900	1	90		59,40	60,00	1.110,57	18,51	2,31	18,00	778%	no	
TAM/06 - 27	Director	7	-	-			7	AR	BRO		5				0,33	0,5		35	-			2,31	3,50	40,81	0,68	0,09	17,00	19995%	no	
TAM/06 - 31	Plus	5	-	-			5	BRS	BRS		5				0,33	0,33		25	-			1,65	1,67	28,32	0,47	0,06	18,00	30512%	no	
TAM/06 - 33	Plus	60	-	-			60	AR	BRO		5				0,33	0,5		300	-			19,80	30,00	349,80	5,83	0,73	14,00	1921%	no	
TAM/06 - 35	Plus	30	-	-			30	AR	BRP		5				0,33	0,5		150	-			9,90	15,00	174,90	2,92	0,36	16,00	4391%	no	
TAM/06 - 37	Plus	50	-	-	50		50	AR	BRS		5		0,50		0,33	0,33		250	-	25		16,0	16,67	308,17	,14	0,64	14,00	2181%	no	
TAM/06 - 39	Director	30	-	-			30	AR	BRS		5				0,33	0,33		150	-			9,9	10,00	169,90	2,83	0,35	12,00	3390%	no	
TAM/06 - 41	Plus	20	-	-	20		20	BRS	BRO		5		0,50		0,33	0,5		100	-	10		6,60	10,00	126,60	2,11	0,26	9,00	3412%	no	
TAM/06 - 43	Plus	15	-	-	30		15	BRS	BRS		5		0,50		0,33	0,33		75	-	15		4,95	5,00	99,95	1,67	0,21	12,00	5763%	no	
TAM/06 - 45	Plus	12	-	-			12	BRS	BRP		5				0,33	0,5		60	-			3,96	6,00	69,96	1,17	0,15	9,00	6175%	no	
TAM/06 - 50	Sema gerencial	12	-	-	12		12	BRS	BRP		5		0,50		0,33	0,5		60	-	6		3,96	6,00	75,96	1,27	0,16	8,00	5055%	no	
TAM/06 - 52	Tradicional	3	3	PP			3	BRS	-		0,17		-	0,33	-			1	-			0,99	0,00	0,46	0,06	3,00	5240%	no		
TAM/06 - 52	Gerencial	2	2	PP			2	BRS	-		0,17		-	0,33	-			0	-			0,66	0,00	-	-	-	-	-	-	

INFORMACIÓN DE PEDIDOS LÍNEA DE MARROQUINERÍA								TIEMPO PROGRAMADO Minutos				CÁLCULO DE MINUTOS			TOTAL TIEMPO MINUTOS POR PEDIDO	HORAS	DÍAS a	DÍAS b	VERIFICAC.		REF
No	PRODUCTO1	CANT	GRAB LOGO1	TIPO LOGO1	GRAB LOGO2	TIPO LOGO 2	REF	PROD	GRAB 1	GRAB 2	REF	T1	T6	T6					A b/a	B	
QM/06-076	Portacuena	30	30	BRORO	120	BRSECO		15,00	0,50	0,33		450,00	15,00	39,60	504,60	8,41	1	8	761%	no	
QM/07-002	Portamen 2*31 2 divisiones	12	-	-	-	-		20,00	-	-		240,00	-	-	240,00	7,33	1	3	327%	no	
QM/07-002	Portamen (6*21 cm) 4 esquin	8	-	-	-	-		25,00	-	-		200,00	-	-	200,00	-	-	-	-	si	
QM/07-009	Portamen uadrado (31*31 cm)	52	62	BRSECO	-	-		20,00	0,33	-		1.040,00	20,46	-	1.060,46	20,17	3	9	357%	no	
	Portacuets	10	-	-	-	-		15,00	-	-		150,00	-	-	150,00	-	-	-	-	-	
QM/07-011	Carpeta otablock	12	12	BRSECO	-	-		30,00	0,33	-		360,00	3,96	-	363,96	6,07	1	5	659%	no	
QM/07-013	Portatareas sobre	500	500	BRSECO	-	-		20,00	0,33	-		10.000,00	165,00	-	10.165,00	169,42	21	6	28%	si	
QM/07-017	Cartucha de Golf Especial	135	135	BRSECO	-	-		30,00	0,33	-		4.050,00	44,55	-	4.094,55	68,24	9	2	23%	si	
QM/07-020	Carpeta e Escritorio	155	155	BRORO	-	-		75,00	0,50	-		11.625,00	77,50	-	11.702,50	195,04	24	6	25%	si	
QM/07-022	Agendadiaria Gerencial	0	7	BRSECO	-	-		-	0,33	-		-	2,31	-	2,31	0,04	0,0	n/a	n/a	n/a	
QM/07-035	CarpetaModelo Ediciones Legales	1850	3700	BRORO	1850	BRSECO		30,00	0,50	0,33		55.500,00	1.850,00	610,50	57.960,50	966,01	121	12	10%	si	
QM/07-037	CarpetaPortablock	100	500	BRSECO	-	-		30,00	0,33	-		3.000,00	165,00	-	3.165,00	52,75	7	15	227%	no	
QM/07-039	Portamnú Especial con 8 sep	20	40	BRORO	-	-	U	30,00	0,50	-	1	600,00	20,00	-	620,00	10,33	1	3	232%	no	
QM/07-041	Tarjeteo Doble	60	60	ALTO R	-	-		12,00	0,33	-		720,00	19,80	-	739,80	12,33	2	9	584%	no	
QM/07-044	Carpet Especial 3 Anillos en d	20	40	BRORO	-	-		20,00	0,50	-		400,00	20,00	-	420,00	7,00	1	12	1371%	no	
QM/07-047	Carpet Portablock especial	603	804	BRSECO	-	-		30,00	0,33	-		18.090,00	265,32	-	18.355,32	305,92	38	16	42%	si	
QM/07-049	Carpet Bancaria 1 Etrusco	30	30	BRSECO	-	-		30,00	0,33	-		900,00	9,90	-	909,90	15,17	2	6	317%	no	
QM/07-055	Carpet Ediciones Legales	980	-	-	-	-		30,00	-	-		29.400,00	-	-	29.400,00	490,00	61	19	31%	si	
GM/06/089	Carpet Diseño Especial	505	1010	BRSECO	-	-		30,00	0,33	-		15.150,00	333,30	-	15.483,30	258,06	32	5	16%	si	
	Portacequera con solapa	8	26	BRSECO	-	-		30,00	0,33	-		240,00	8,58	-	248,58	25,14	3	49	1559%	no	
GM/06/092	Billetea Monedero Ingles	6	-	-	-	-		30,00	-	-		180,00	-	-	180,00	-	-	-	-	-	
	Billetea Monedero A	12	-	-	-	-		90,00	-	-		1.080,00	-	-	1.080,00	-	-	-	-	-	
GM/06/094	Estuch Porta Mini CD	100	100	BRSECO	-	-		30,00	0,33	-		3.000,00	33,00	-	3.033,00	50,55	6	3	47%	si	
GM/06/097	Estuch Neceser con agarradora	105	100	Se 3 c	-	-		30,00	0,02	-		3.150,00	1,70	-	3.151,70	52,53	7	3	46%	si	
GM/06/099	Libro arjetero 4 servicios	305	610	BRSECO	-	-		20,00	0,33	-		6.100,00	201,30	-	6.301,30	105,02	13	27	206%	no	

INFORMACIÓN DE PEDIDOS LÍNEA DE MARROQUINERÍA								TIEMPO PROGRAMADO Minutos				CÁLCULO DE MINUTOS			TOTAL TIEMPO MINUTOS POR PEDIDO	HORAS	DÍAS a	DÍAS b	VERIFICAC.		REF
No	PRODUCTO1	CANT	GRAB LOGO1	TIPO LOGO1	GRAB LOGO2	TIPO LOGO 2	REF	PROD	GRAB 1	GRAB 2	REF	T1	T6	T6					A b/a	B	
GM/06/101	Pasta odelo Especial	1000	1000	BRSECO	-	-		5,00	0,33	-		5.000,00	330,00	-	5.330,00	88,83	11	17	153%	no	
GM/06/103	Portatjetas doble con broche	50	50	BRSECO	-	-		20,00	0,33	-		1.000,00	16,50	-	1.016,50	16,94	2	4	189%	no	
GM/06/105	Portaenú Estandar 8 sep plásti	30	30	BRSECO	-	-		30,00	0,33	-		900,00	9,90	-	909,90	15,17	2	12	633%	no	
GM/06/112	Portaenú con 6 separadores	20	40	BRSECO	-	-		30,00	0,33	-		600,00	13,20	-	613,20	10,22	1	n/a	n/a	n/a	
GM/06/114	Carpea Portablock Estandar	100	100	BRSECO	-	-		30,00	0,33	-		3.000,00	33,00	-	3.033,00	50,55	6	20	317%	no	
GM/06/117	Estuche Porta Agenda	11	11	BRSECO	-	-		5,00	0,33	-		55,00	3,63	-	58,63	0,98	0,1	8	6550%	no	
GM/07-001	Portatítulo Torremar diploma A4	65	65	BRSECO	-	-		25,00	0,33	-		1.625,00	21,45	-	1.646,45	27,44	3	4	117%	no	
GM/07-008	Monedero Carriel	510	500	BRORO	-	-		20,00	0,50	-		10.200,00	250,00	-	10.450,00	174,17	22	7	32%	si	
GM/07-012	Portacuentas Modelo Especial	62	225	BRORO	-	-		15,00	0,50	-		930,00	112,50	-	1.042,50	17,38	2	21	967%	no	
GM/07-017	Portatítulo Horizontal con esterilla	40	40	BRPLATA	-	-		25,00	0,50	-		1.000,00	20,00	-	1.020,00	17,00	2	8	376%	no	
GM/07-019	Portamenú Libro 4 separadores	16	32	BRSECO	-	-	Ⓚ	75,00	0,33	-	Ⓚ	1.200,00	10,56	-	1.210,56	20,18	3	36	1427%	no	
GM/07-026	Portamenú Tríptico (52*30cm)	20	40	BRSECO	-	-		35,00	0,33	-		700,00	13,20	-	713,20	11,89	1	6	404%	no	
GM/07-027	Carpeta Portablock Estandar	60	60	BRSECO	-	-		30,00	0,33	-		1.800,00	19,80	-	1.819,80	30,33	4	4	106%	no	
	Portacarta Menú Deportivo 21*21	25	45	BRSECO	-	-		20,00	0,33	-		500,00	14,85	-	514,85	34,25	4	5	117%	no	
GM/07-029	Portacuentas	20	-	-	-	-		15,00	-	-		300,00	-	-	300,00	-	-	-	-	-	
	Porta menú diseño especial 21*30	62	-	-	-	-		20,00	-	-		1.240,00	-	-	1.240,00	-	-	-	-	-	
GM/07-031	Portacuenta Modelo Pacificard	32	32	Serigrafia Vino	64	BRSECO		20,00	0,02	0,33		640,00	0,54	21,12	661,66	11,03	1	11	798%	no	
GM/07-034	Portamenú Libro 4 separadores	50	50	BRORO	-	-		75,00	0,50	-		3.750,00	25,00	-	3.775,00	62,92	8	8	102%	no	
GM/07-036	Carpeta Portablock Estandar	120	170	Seig r 3 c	-	-		30,00	0,03	-		3.600,00	5,61	-	3.605,61	93,43	12	10	86%	si	
GM/07-036	Carpeta Bancaria I	50	-	-	-	-		40,00	-	-		2.000,00	-	-	2.000,00	-	-	-	-	-	
GM/07-039	Estuche Neceser	150	150	Serigrafia 3 colores	-	-		30,00	0,02	-		4.500,00	2,55	-	4.502,55	75,04	9	5	53%	si	
GM/07-044	Carpeta Bavaria (70*37) abierta	1	-	-	-	-		60,00	-	-		60,00	-	-	60,00	1,00	0,1	n/a	n/a	n/a	
GM/07-046	Portacuenta Modelo Pacificard	500	1000	BRSECO	-	-		15,00	0,33	-		7.500,00	330,00	-	7.830,00	297,17	37	15	40%	si	
	Portamenú Modelo Pacificard	500	-	-	-	-		20,00	-	-		10.000,00	-	-	10.000,00	-	-	-	-	-	
GM/07-048	Carpeta exhibidor de Boligrafos	100	100	BRSECO	-	-		45,00	0,33	-		4.500,00	33,00	-	4.533,00	75,55	9	10	106%	no	

INFORMACIÓN DE PEDIDOS LÍNEA DE MARROQUINERÍA								TIEMPO PROGRAMADO Minutos				CÁLCULO DE MINUTOS			TOTAL TIEMPO MINUTOS POR PEDIDO	HORAS	DÍAS a	DÍAS b	VERIFICAC.		REF
No	PRODUCTO1	CANT	GRAB LOGO1	TIPO LOGO1	GRAB LOGO2	TIPO LOGO 2	REF	PROD	GRAB 1	GRAB 2	REF	T1	T6	T6					A b/a	B	
GM/07-050	Portamenú libro con 4 separadores	15	-	-	-	-		75,00	-	-		1.125,00	-	-	1.125,00	18,75	2	11	469%	no	
GM/07-052	Llavero Modelo Ford	82	110	BRSECO	-	-		8,00	0,33	-		656,00	36,30	-	692,30	11,54	1	9	624%	n/a	
GM/07-054	Portamenú Estandar	30	90	BRSECO	-	-		20,00	0,33	-		600,00	29,70	-	629,70	10,50	1	22	1677%	no	
GM/07-056	Portamenú Modelo pacificard	100	100	Serigrafia Vino	200	BRSECO		20,00	0,02	0,33		2.000,00	1,70	66,00	2.067,70	34,46	4	9	209%	no	
GM/07-058	Porta Carta de Vinos con 16*30	60	60	BRSECO	-	-		25,00	0,33	-		1.500,00	19,80	-	1.519,80	25,33	3	7	221%	no	
GM/07-065	Llavero Pony	100	300	BRORO	-	-	0	2,00	0,50	-	0	200,00	150,00	-	350,00	25,83	3	11	341%	no	
GM/07-065	Llavero Toyota	200	-	-	-	-		6,00	-	-		1.200,00	-	-	1.200,00	-	-	-	-	-	
GM/07-067	Carpeta Portablock Tamaño a4	24	-	-	-	-		30,00	-	-		720,00	-	-	720,00	12,00	1,5	6	400%	no	
GM/07-070	Carpeta Portablock Etrusco	18	-	-	-	-		30,00	-	-		540,00	-	-	540,00	9,00	1	10	889%	no	
MM/06-01	Portatarjetero doble	50	25	BRORO	25	BRPLATA		20,00	0,50	0,50		1.000,00	12,50	12,50	1.025,00	17,08	2	7	328%	no	
MM/06-06	Llavero Driver	50	50	BRPLATA	-	-		5,00	0,50	-		250,00	25,00	-	275,00	4,58	1	16	2793%	no	
MM/06-08	Carpeta Portablock Especial	155	-	-	-	-		30,00	-	-		4.650,00	-	-	4.650,00	77,50	10	20	206%	no	
MM/07-01	Portadipoma	200	200	BRSECO	-	-		25,00	0,33	-		5.000,00	66,00	-	5.066,00	84,43	11	7	66%	si	

INFORMACIÓN DE PEDIDOS LÍNEA DE SELLADO								TIEMPO PROGRAMADO Min				CÁLCULO DE MINUTOS			TIEMPO MINUTOS POR PEDIDO	HORAS	DÍAS a	DÍAS b	VERIFICAC		REF
No	PRODUCTO	CANT	GRAB LOGO1	TIPO LOGO1	GRABA LOGO2	TIPO LOGO 2	REF	PROD	GRAB	GRAB2	REF	T1	T6	T6					A	B	
QS/06/018	Portapasaporte Estándar	305	305	BRORO	-			10,00	0,50	-		3.050,00	152,50	-	3.202,50	53,38	7	4	60,0%	si	
QS/06/022	Carpeta Portablock	200	400	BRSECO	200	BRORO		30,00	0,33	0,50		6.000,00	132,00	100,00	6.232,00	103,87	13	6	46,2%	si	
QS/06/025	Porta libreta de Ahorros	1000	1000	BRBLANCO	-			1,00	0,50	-		1.000,00	500,00	-	1.500,00	25,00	3	13	416,0%	no	
QS/07-002	Carpeta 2 anillos	505	505	BRPLATA	-			20,00	0,50	-		10.100,00	252,50	-	10.352,50	172,54	22	10	46,4%	si	
QS/07-003	Porta libreta de Ahorros	2000	2000	Serigrafía 2c	-			1,00	0,02	-		2.000,00	34,00	-	2.034,00	33,90	4	12	283,2%	no	
QS/07-006	Fólder Modelo Especial	200	300	BRORO	600	P/ ORO		25,00	0,50	0,50		5.000,00	150,00	300,00	5.450,00	90,83	11	12	105,7%	no	
QS/07-010	Fólder Sencillo	200	200	BRSECO	-			20,00	0,33	-		4.000,00	66,00	-	4.066,00	67,77	8	2	23,6%	si	
QS/07-012	Carpeta M. Especial 3 Anillos en D	100	600	Serigrafía D	-			30,00	0,02	-		3.000,00	10,20	-	3.010,20	50,17	6	7	111,6%	no	
GS/06-105	Porta libreta de Ahorros	20000	-		-			1,00	-	-		20.000,00	-	-	20.000,00	333,33	42	17	40,8%	si	
GS/06-112	Porta chequera Estandar con talón	3000	3000	BRSECO	-			20,00	0,33	-		60.000,00	990,00	-	60.990,00	1016,50	127	13	10,2%	si	
GS/06-113	Forro para control de asistencia	400	400	BRORO	-			1,00	0,50	-		400,00	200,00	-	600,00	10,00	1	13	1040,0%	no	
GS/07-003	Fólder Tapa transparente	2000	9000	BRORO	-			1,00	0,50	-		2.000,00	4.500,00	-	6.500,00	108,33	14	13	96,0%	si	
GS/07-004	Porta libreta 1/2 Folder T. Transp	100	200	BRORO	-			1,00	0,50	-		100,00	100,00	-	200,00	3,33	0,6	4	640,0%	no	
GS/07-004	Porta libreta 1/2 Folder T. Transp	100	-		-			1,00	-	-		100,00	-	-	100,00	1,67					
GS/07-009	Fólder Tapa Transparente.	1320	900	S. Dorad Rep	840	S.Dor R		1,00	0,03	0,03		1.320,00	29,70	27,72	1.377,42	22,96	3	16	557,6%	no	
GS/07-010	Fólder Tapa Transparente	900	900	S. Dorad Rep	-			1,00	0,03	-		900,00	29,70	-	929,70	15,50	2	15	774,4%	no	
GS/07-011	Fólder Tapa Transparente	355	355	BRORO	-		⓪	1,00	0,50	-	⓪	355,00	177,50	-	532,50	8,88	1	10	901,4%	no	Σ
GS/07-013	Fólder Tapa Transparente	100	100	BRORO	-			1,00	0,50	-		100,00	50,00	-	150,00	2,50	0,3	5	1600,0%	no	
GS/07-015	Porta libreta de Ahorros	10000	-		-			1,00	-	-		10.000,00	-	-	10.000,00	166,67	21	7	33,6%	si	
GS/07-018	Fólder Tapa Transparente	500	500	BRORO	-			1,00	0,50	-		500,00	250,00	-	750,00	12,50	2	8	512,0%	no	
GS/07-019	Fólder Tapa Transparente	350	350	BRORO	-			1,00	0,50	-		50,00	75,00	-	525,00	8,75	1	15	1371,4%	no	
GS/07-023	Porta libreta doble alma	315	315	BRORO	185	P/ ORO		1,00	0,50	0,50		315,00	157,50	92,50	565,00	9,42	1	10	849,6%	no	
GS/07-025	Porta libreta 1/2 Folder T Transp	300	300	S. Rep verde	-			1,00	0,03	-		300,00	9,90	-	309,90	5,17	1	7	1084,2%	no	
GS/07-026	Cobertores Plásticos Transparentes	500	-		-			1,00	-	-		500,00	-	-	500,00	8,33	1	15	1440,0%	no	
GS/07-029	Fólder Tapa Transparente	200	400	BRORO	-			1,00	0,50	-		200,00	200,00	-	400,00	6,67	1	13	1040,0%	no	
GS/07-029	Porta libreta 1/2 Folder T Transp	200	-		-			1,00	-	-		200,00	-	-	200,00	3,33	-				
GS/07-031	Porta libreta 1/2 Folder T Transp	1500	4500	BRORO	-			1,00	0,50	-		1.500,00	2.250,00	-	3.750,00	62,50	8	12	153,6%	no	
GS/07-032	Fólder tapa Transparente	1000	1000	BRORO	-			1,00	0,50	-		1.000,00	500,00	-	1.500,00	25,00	3	9	288,0%	no	
GS/07-039	Porta libreta doble alma	250	250	BRORO	-			1,00	0,50	-		250,00	125,00	-	375,00	6,25	1	10	1280,0%	no	
GS/07-040	Porta libreta doble alma	50	50	S. Blanco	-			1,00	0,02	-		50,00	0,85	-	50,85	0,85	0,1	9	8495,6%	no	
GS/07-050	Porta libreta doble alma	200	200	BRORO	-			1,00	0,50	-		200,00	100,00	-	300,00	5,00	1	10	1600,0%	no	
GS/07-052	Porta libreta 1/2 Folder T	300	300	BRORO	-			1,00	0,50	-		300,00	150,00	-	450,00	7,50	1	14	1493,3%	no	

INFORMACIÓN DE PEDIDOS LÍNEA DE SELLADO								TIEMPO PROGRAMADO Min				CÁLCULO DE MINUTOS			TIEMPO MINUTOS POR PEDIDO	HORAS	DÍAS a	DÍAS b	VERIFICAC		REF
No	PRODUCTO	CANT	GRAB LOGO1	TIPO LOGO1	GRABA LOGO2	TIPO LOGO 2	REF	PROD	GRAB	GRAB2	REF	T1	T6	T6					A	B	
GS/07-056	Transp Carpeta Infantil con ASA	94	100	S. R blanco	-			1,00	0,03	-		94,00	3,30	-	97,30	1,62	0,2	16	7893,1%	no	
GS/07-057	Porta libreta doble alma	200	200	S. R. blanco	-			1,00	0,03	-		200,00	6,60	-	206,60	3,44	0,4	14	3252,7%	no	
GS/07-059	Porta libreta 1/2 Folder T Transp	150	150	BRORO	-			1,00	0,50	-		150,00	75,00	-	225,00	3,75	0,5	12	2560,0%	no	
GS/07-064	Fólder Tapa Transparente	1000	2000	BRORO	-			1,00	0,50	-		1.000,00	1.000,00	-	2.000,00	33,33	4	8	192,0%	no	
GS/07-068	Porta libreta doble alma	100	100	BRORO	-			1,00	0,50	-		100,00	50,00	-	150,00	2,50	0,3	8	2560,0%	no	Σ
GS/07-074	Porta libreta de ahorros con solapas	1000	1000	BRSECO	-			1,00	0,33	-		1.000,00	330,00	-	1.330,00	22,17	3	8	288,7%	no	
GS/07-076	Carpeta Portablock Estándar	350	350	BRORO	-			30,00	0,50	-		10.500,00	175,00	-	10.675,00	177,92	22	3	13,5%	si	
GS/07-079	Porta libreta 1/2 Folder T Transp	400	400	BRORO	-			1,00	0,50	-		400,00	200,00	-	600,00	10,00	1	5	400,0%	no	
GS/07-081	Forro para libreta de calificaciones	290	290	BRORO	-			1,00	0,50	-		290,00	145,00	-	435,00	7,25	1	5	551,7%	no	
GS/07-083	Forro Protector Clear Industry	250	-		-			2,00	-	-		500,00	-	-	500,00	8,33	1	1	96,0%	si	
GS/07-094	Porta libreta doble alma	200	200	BRPLATA	-			1,00	0,50	-		200,00	100,00	-	300,00	5,00	1	2	320,0%	no	

Fuente: Información de pedidos año 2006 y 2007, tiempos de producción Corparimport S.A

Elaborado por: LCT

Fecha de elaboración: 26/12/2007

Supervisado por: DT

Fecha de supervisión: 26/12/2007

**CORPARIMPORT S.A**  
**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**Período: 1 de octubre de 2006 al 31 de octubre de 2007**

**ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE INDICADORES DE EFICIENCIA EN EL USO DEL TIEMPO EN PEDIDOS DE LA EMPRESA**

**Objetivo:** Conocer el nivel de eficiencia en el uso del tiempo de fabricación de los pedidos de la empresa correspondientes al período analizado.

**APLICACIÓN DEL INDICADOR DE EFICIENCIA EN TIEMPO**

Se calculó la eficiencia en el uso del tiempo por cada pedido de agendas de la muestra analizada; para ello se evaluó el índice que resulta de dividir el tiempo ejecutado para el tiempo programado, el uso del tiempo en la producción es eficiente si el índice obtenido es igual o inferior a 100%

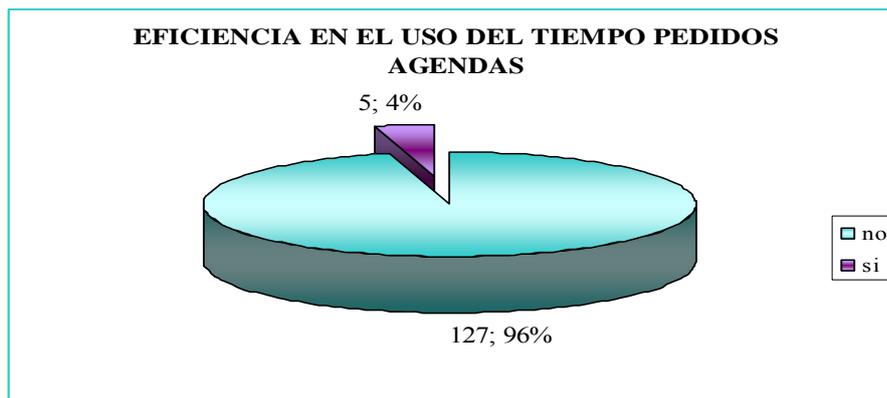
<b>EFICIENCIA EN TIEMPO=</b> $\frac{\text{Tiempo ejecutado (b)}}{\text{Tiempo programado(a)}}$
--

**PEDIDOS DE AGENDAS**

**Cuadro No. 23**

<b>EFICIENCIA EN EL USO DEL TIEMPO PEDIDOS DE AGENDAS</b>	
<b>RESPUESTA</b>	<b>TOTALES</b>
Si	5
No	127
<b>Total</b>	<b>132</b>
Elaborado por: Pamela Manchay Fuente: Muestra de pedidos de Corparimport S.A año 2006-2007	

**Gráfico No. 6**



Elaborado por: Pamela Manchay

Fuente: Muestra de pedidos Corparimport S.A año 2006-2007

Se determinó que en el 96% de pedidos de agendas analizados no se utiliza el tiempo eficientemente; únicamente en el 4% de pedidos se observa eficiencia en el uso de este recurso.

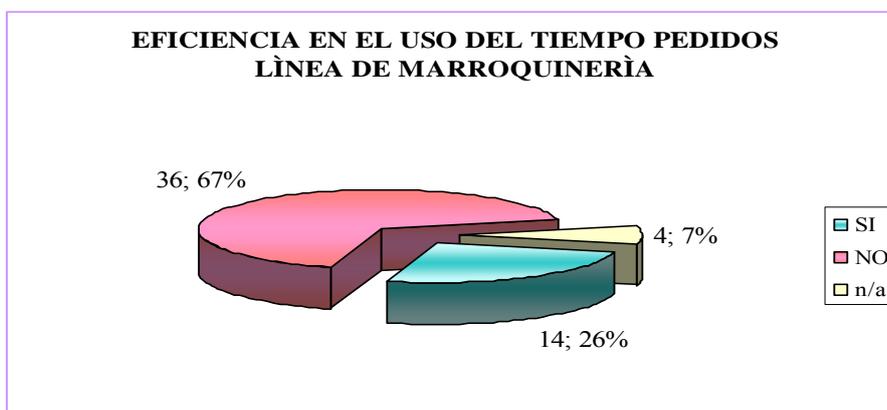
### PEDIDOS MARROQUINERÍA

**Cuadro No. 24**

EFICIENCIA EN EL USO DEL TIEMPO PEDIDOS DE MARROQUINERÍA	
RESPUESTA	TOTALES
Si	14
No	36
N/a	4
<b>Total</b>	<b>54</b>

Elaborado por: Pamela Manchay  
Fuente: Muestra de pedidos de Corparimport S.A año 2006-2007

**Gráfico No. 7**



Fuente: Muestra de pedidos Corparimport S.A año 2006-2007

Elaborado por: Pamela Manchay

Producto de nuestra revisión al uso eficiente del tiempo en la producción de pedidos, se determinó que en el 67% de pedidos de la línea de marroquinería analizada no se utiliza el tiempo eficientemente. En el 26% de pedidos de esta línea, se observa eficiencia en el uso de este recurso.

### PEDIDOS SELLADO

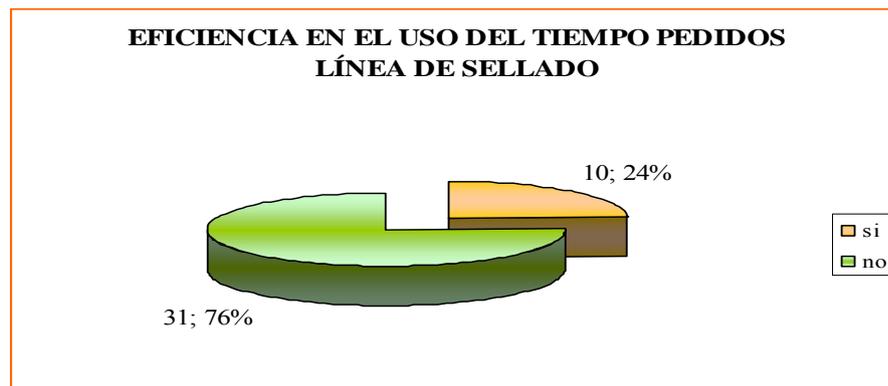
Cuadro No. 25

EFICIENCIA EN EL USO DEL TIEMPO PEDIDOS DE SELLADO	
RESPUESTA	TOTALES
Si	14
No	36
N/a	4
<b>Total</b>	<b>54</b>

Elaborado por: Pamela Manchay  
Fuente: Muestra de pedidos de Corparimport S.A año 2006-2007

Se determinó que en el 76% de pedidos de la línea de sellado analizados no se utiliza el tiempo eficientemente; mientras que en el 24% de ellos si se evidencia eficiencia en uso de este recurso.

Gráfico No. 8



Elaborado por: Pamela Manchay

Fuente: Muestra de pedidos Corparimport S.A año 2006 -2007

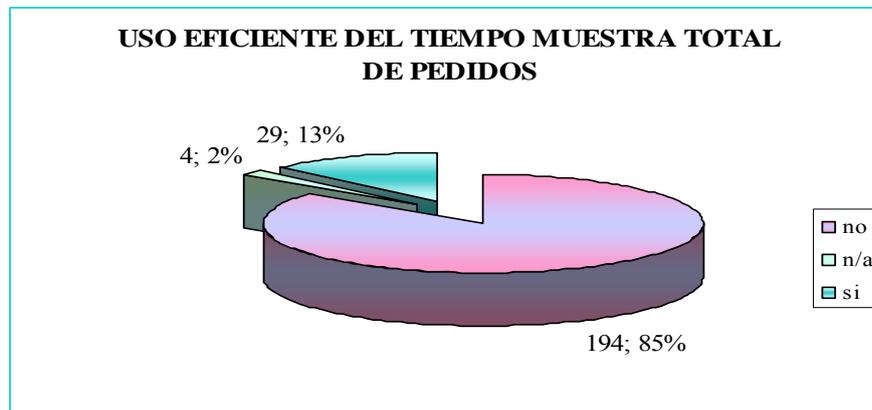
**EFICIENCIA EN EL USO DEL TIEMPO TOTAL PEDIDOS**

**Cuadro No. 26**

EFICIENCIA EN EL USO DEL TIEMPO TOTAL PEDIDOS	
RESPUESTA	TOTALES
Si	29
No	194
N/a	4
<b>Total</b>	<b>227</b>

Elaborado por: Pamela Manchay  
Fuente: Muestra de pedidos de Corparimport S.A año 2006-2007

**Gráfico No. 9**



Elaborado por: Pamela Manchay  
Fuente: Muestra de pedidos Corparimport S.A año 2006 -2007

Como conclusión a la evaluación del uso del tiempo de fabricación del total de pedidos analizados, se tiene que el **85%** de pedidos no utiliza eficientemente este recurso.

Elaborado por: LCT	Fecha de elaboración: 26/12/2007
Supervisado por: DT	Fecha de supervisión: 26/12/2007



**CORPARIMPORT S.A**

**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**Período: 1 de octubre de 2006 al 31 de octubre de 2007**

**CÉDULA NARRATIVA APLICACIÓN DE INDICADORES DE EFICIENCIA EN  
EL USO DE MATERIA PRIMA.**

**Objetivo:** Informar sobre inconvenientes en la aplicación de indicador de eficiencia en el uso de materia prima.

**Procedimiento:**

De una muestra de 227 pedidos obtenida según REF. P/T.: **PP.1.18**, se verificó que las cantidades de materiales requeridas para cada orden de producción, hayan sido utilizadas eficientemente; es decir sean equivalentes o inferiores a las cantidades empleadas en la fabricación; sin necesidad de solicitar nuevas requisiciones de materiales.

**Observaciones:**

La compañía no dispone de informes sobre desperdicio y/o desecho de materiales.

No realiza informes de control de calidad de los productos

Se presentaron inconvenientes en la aplicación de esta prueba debido a: en la línea de agendas no se puede evidenciar si la cantidad de materiales solicitados para la producción de cada pedido y entregados por bodega en base a la orden de producción y entrega de tacos y materiales, corresponden efectivamente a la cantidad de materiales utilizados, debido a la pérdida del archivo de requisiciones año 2006 durante el traslado de la compañía a sus nuevas instalaciones; es importante mencionar que 51 pedidos corresponden a la línea de agendas Deusto; las cuáles no fabrica la pasta la compañía, por lo que no se emplea materia prima en su producción únicamente grabaciones de logotipos, año, marca, páginas de publicidad, guardas y personalizaciones

Se verificó únicamente lo correspondiente a la muestra de pedidos de la línea de sellado y marroquinería.

Obteniéndose como resultado, que los pedidos que se detallan en PE.1.14, son aquellos que no han empleado eficientemente los recursos materiales; por diversos motivos:

1. **Alcance de material por mal cálculo:** se realizan nuevas requisiciones de materiales; puesto que se efectúa un mal procedimiento de cálculo al determinar las cantidades necesarias para la fabricación en la requisición.
2. **Mal estado de material:** se efectúan nuevas requisiciones; puesto que no se revisa minuciosamente el material entregado por bodega; y una vez que ingresa a la mesa de corte se percatan de que el material es obsoleto y necesita ser cambiado por otro en condiciones idóneas para la producción.
3. **Descuento personal:** las nuevas requisiciones o reposiciones por un mal manejo y daño de los materiales entregados a los trabajadores para la producción, los mismos que pasan a descuento en rol.

Los motivos descritos afectan también a la eficiencia en el uso del tiempo en la producción, puesto que retrasan la entrega del producto por los reprocesos efectuados al cometer equivocaciones de este tipo.

Se analizan desde la perspectiva de la utilización de materiales; puesto que no se puede verificar si en realidad los alcances de materiales por mal cálculo, no se deben a mala utilización del material o daños en el mismo.

Lo mismo ocurre con los casos reportados como mal estado de material; no es posible precisar si bodega, no tomó las previsiones necesarias, para asegurar la preservación de los insumos en buen estado.

Elaborado por: LCT	Fecha de elaboración: 26/12/2007
Supervisado por: DT	Fecha de supervisión: 26/12/2007

**CORPARIMPORT S.A**  
**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**Período: 1 de octubre de 2006 al 31 de octubre de 2007**

**APLICACIÓN DE INDICADORES DE EFICIENCIA EN LA UTILIZACIÓN DE RECURSOS MATERIALES EN UNA MUESTRA DE PEDIDOS DE LA EMPRESA**

**Objetivo:** Solicitar los pedidos de la empresa, órdenes de producción y requisición de materiales, correspondientes al período analizado, para aplicar en una muestra representativa de éstos, verificaciones de auditoría e indicadores de gestión que permitan determinar:

- La eficiencia en el uso de materia prima en la fabricación de pedidos de los clientes.
- Cumplimiento de controles específicos para entrega de nuevas requisiciones de materiales

**MARCAS**

📎 Datos obtenidos de carpetas de requisiciones de materiales pedidos de clientes año 2006 y año 2007.

Σ Cálculos de auditoría:

**Cantidad de material utilizado** = cantidad material planificado + cantidad material de nuevas requisiciones.

Índice de ineficiencia de cada material utilizado.

$$\text{EFICIENCIA} = \frac{\text{Recursos materiales utilizados}}{\text{Recursos materiales planificados}}$$

- × No cumple con verificación
- ✓ ✓ Si cumple con verificación

**n/a** Respuesta utilizada para pedido, que no tiene requisición de materiales con observación de descuento de material

### **VERIFICACIONES**

- A:** Determinar si la requisición de materiales, solicitada para compensar la falta de material en un pedido; tiene firmas de autorización y supervisión del gerente y/o subgerente.
- B:** Verificar registro contable de descuento a empleados por concepto de materiales dañados; en los pedidos en los cuáles las requisiciones de materiales tienen como observación: descuento a personal



CORPARIMPOR S.A

AREA DE PRODUCCIÓN

Período: 1 de octubre de 2006 a 31 octubre 2007

SOLICITUDES DE NUEVAS REQUISIONES DE MATERIALES

PEDIDO	OP	RM	PRODUCTO	MATERIAL	MOTIVO	UNID	CANT SOLIC	CANT PLANIF	REF	CANT UTILIZ	INEFI CIENCIA	REF	A	B
QM/07-009	60	101	Porta menú Cuadrado (31*31 cm)	Barroco café	Descuento	mts	7	7		14	200%		✓✓	✓✓
	220	347	Carpeta Modelo Ediciones Legales	Fólder negro	Alcance	mts	32	226		258	114%		✓✓	n/a
QM/07-035		342/344		Cuero sintético	Alcance	mts	10	248		258	104%		✓✓	n/a
		339	Carpeta Modelo Ediciones Legales	Cartulina verde	Alcance	planchas	31	124		155	125%		✓✓	n/a
		358		Tubo ventilación blanco 4 pulgadas	Alcance	mts	25	42		67	160%		✓✓	n/a
QM/07-047	255	446	Carpeta Portablock Modelo especial	Delta azul marino	Mal estado de material	mts	0,97	23,6		24,57	104%		✓✓	n/a
		465		Barroco azul	Descuento personal	mts	2	163,25		165,25	101%		✓✓	✓✓
QM/07-055	281	474	Carpeta Modelo Ediciones Legales	Cuero sintético milano negro	Mal estado de material	mts	5,6	120		125,6	105%		✓✓	n/a
GM/07-001	007	020	Porta título Modelo Torremar para diploma A4	Barroco vino	Descuento personal	mts	1,25	9,5	0	10,75	113%	Σ	✓✓	✓✓
GM/07-008	38	074	Monedero Carriel	Carola negro	Alcance	mts	1,2	8		9,2	115%		✓✓	n/a
GM/07-046		371	Porta cuenta Modelo Pacificard	Carola café		mts	2	201,5		204,5	101%		✓✓	n/a
		371			Mal estado de material	mts	1						✓✓	✓✓
GM/07-048	234	388	Carpeta exhibidor de Boligrafos	Sabage negro	Alcance	mts	1	30		31	103%		✓✓	n/a
		388		Malla negro	Alcance	mts	1,5	57		58,5	103%		✓✓	n/a
GM/07-050	240	412	Porta menú libro con 4 separadores	Carola negro	Descuento personal	mts	2	4		6	150%		✓✓	✓✓
GM/07-054	242	393	Porta menú Estándar 22*30	Carola café	Alcance	mts	1,25	3		5,25	175%		✓✓	n/a
		461		Carola café	Mal estado de material	mts	1						✗	n/a
	56	103		Veneplast vino	Alcance	mts	8,5	79		87,5	111%		✓✓	n/a
QS/07-002		108	Carpeta 2 anillos	Plástico manufactura gamuzado # 200 gris plata	Mal estado de material	mts	6	92		98	107%		✓✓	n/a
		106		Carton 1,2	Alcance	planchas	144	114		258	226%		✓✓	n/a
QS/07-012	258	422	Carpeta Modelo Especial 3 Anillos en D	Plástico manufactura gamuzado # 150 vino	Alcance de material por mal cálculo	mts	5,2	21,6		26,8	124%		✓✓	n/a

PEDIDO	OP	RM	PRODUCTO	MATERIAL	MOTIVO	UNID	CANT SOLIC	CANT PLANIF	REF	CANT UTILIZ	INEFI CIENCIA	REF	A	B	
GS/07-010	54	115	Fólder Tapa Transparente	Clear industry # 200	Descuento personal	mts	28	55	)	83	151%	)	✓✓	✓✓	
		115		Cartón # 40	Alcance	planchas	51	102		153	150%		✓✓	n/a	
		115		Plástico sueder # 180 azul indigo	Alcance	mts	95	95		190	200%		✓✓	n/a	
GS/07-015	062	125	Porta libreta de Ahorros	Clear industry # 200	Alcance	mts	60	105	)	165	157%	)	✓✓	n/a	
		69		134	Pm gamuzado # 200 azul marino	Descuento personal	mts	17		17	34		200%	✓✓	✓✓
GS/07-019	136	134	Fólder Tapa Transparente	Pm gamuzado # 200 rojo	Descuento personal	mts	17	17	)	34	200%	)	✓✓	✓✓	
		134		Pm sueder # 200 verde m	Descuento personal	mts	17	17		34	200%		✓✓	✓✓	
		134		Pm gamuzado # 200 vino	Descuento personal	mts	16	16		32	200%		✓✓	✓✓	
		134		Clear satinado # 150	Descuento personal	mts	5	5		10	200%		Σ	✓✓	✓✓
		134		Clear industry # 200	Descuento personal	mts	21	21		42	200%		Σ	✓✓	✓✓
		134		Cartón # 40	Descuento personal	planchas	40	40		80	200%		Σ	✓✓	✓✓
		251		Plástico manufactura sueder # 180 turquesa	Alcance	mts	0,35	21,5		21,85	102%		Σ	✓✓	n/a
GS/07-056	224	224	Carpeta Infantil con ASA	Plástico manufacturado gamuzado # 200 lila morado	Alcance	mts	4,5	7,5	)	12	160%	)	✓✓	n/a	
				267	Cartón #2	Alcance	planchas	19		24	45		188%	✓✓	n/a
GS/07-064	161	237	Fólder Tapa Transparente	Cartón #2	Mal estado de material	planchas	2		)	45		)	✓✓	n/a	
				228	Plástico manufacturado gamuzado # 200 lila morado	Alcance	mts	1,5		6	7,5		125%	Σ	✓✓
GS/07-064	161	237	Fólder Tapa Transparente	Plástico manufacturado gamuzado # 200 vino	Alcance	mts	27	158	)	185	117%	)	✓✓	n/a	

Fuente: Requisiciones de Materiales Pedidos Corparimport Enero- Octubre 2007

Elaborado por: LCT

Fecha de elaboración: 03/801/2008

Supervisado por: DT

Fecha de supervisión: 04/01/2008



**CORPARIMPORT S.A**  
**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**Período: 1 de octubre de 2006 al 31 de octubre de 2007**

**ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE INDICADORES DE EFICIENCIA EN LA UTILIZACIÓN DE RECURSOS MATERIALES EN PEDIDOS DE LA EMPRESA**

**Objetivo:** Conocer el nivel de eficiencia en el uso de la materia prima en la fabricación de los pedidos de la empresa correspondientes al período analizado.

**PEDIDOS ANALIZADOS**

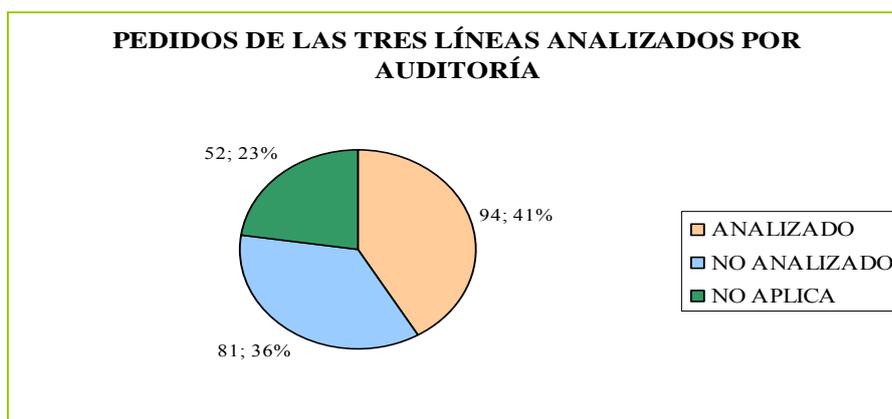
De la muestra de requisiciones de pedidos del período examinado, se pudo revisar únicamente los pedidos que corresponden a marroquinería y sellado, de la línea de agendas no se pudo realizar un análisis de los materiales utilizados, puesto que la compañía ha extraviado los archivos que contienen esta información.

**Cuadro No. 27**

<b>PEDIDOS ANALIZADOS</b>	
<b>RESPUESTA</b>	<b>TOTALES</b>
No analizado	81
Analizado	94
N/a	52
<b>Total</b>	<b>227</b>

Elaborado por: Pamela Manchay  
Fuente: Muestra de pedidos de Corparimport S.A año 2006-2007

**Gráfico No. 10**



Elaborado por: Pamela Manchay

Fuente: Muestra de pedidos Corparimport S.A año 2006 -2007

Las agendas de la marca Deusto, no son elaboradas en la compañía, por lo que no utilizan materia prima; en el gráfico No. 10 se encuentran representadas con la serie, no aplica y corresponden al 23% del total de la muestra.

### EFICIENCIA EN EL USO DE MATERIA PRIMA

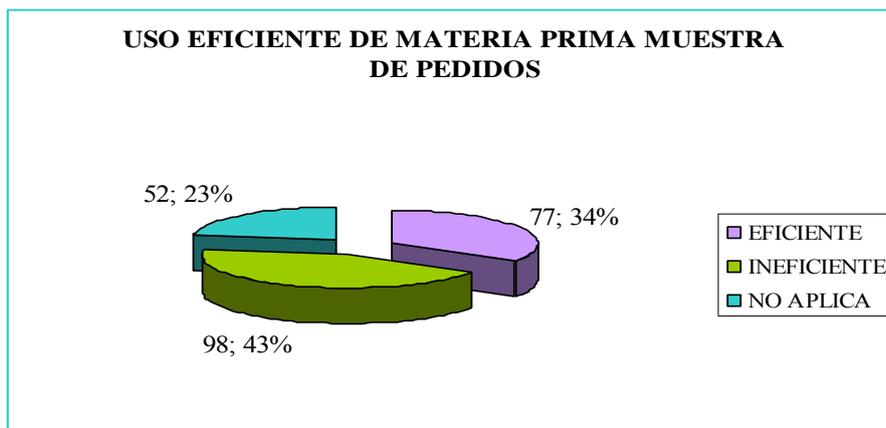
Del análisis de la muestra de pedidos de marroquinería, agendas y sellado se puede inferir conforme el gráfico No. 11 que en el 43% del total de pedidos no se emplea eficientemente la materia prima, en el 34% de los pedidos de la compañía si se emplea con eficiencia; mientras que en el 23% del total de pedidos al no emplear insumos para su producción, pues en ellos únicamente se prestaron servicios de grabación e inserción de páginas de publicidad, no están incluidos en esta verificación.

**Cuadro No. 28**

<b>USO EFICIENTE DE MATERIA PRIMA</b>	
<b>RESPUESTA</b>	<b>TOTALES</b>
Eficiente	77
Ineficiente	98
N/a	52
<b>Total</b>	<b>227</b>

Elaborado por: Pamela Manchay  
Fuente: Muestra de pedidos de Corparimport S.A año 2006-2007

**Gráfico No. 11**

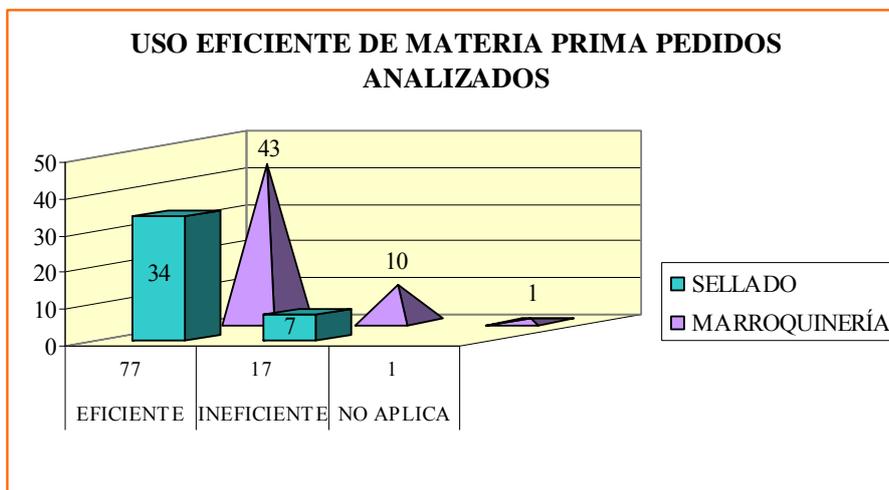


Elaborado por: Pamela Manchay  
 Fuente: Muestra de pedidos Corparimport S.A año 2006 -2007

El nivel de eficiencia está dado por la relación porcentual entre la cantidad de materiales empleados en la producción de un pedido y la cantidad de materia prima planificada que se encuentra registrada en la requisición de materiales.

**EFICIENCIA EN EL USO DE MATERIA PRIMA, PEDIDOS ANALIZADOS**

**Gráfico No. 12**



Elaborado por: Pamela Manchay  
 Fuente: Muestra de pedidos Corparimport S.A año 2006 -2007

De un total de 95 pedidos analizados, 77 emplean eficientemente la materia prima en la fabricación, 43 marroquinería y 34 sellado, es decir utilizan la cantidad de materiales programada para determinado número y tipo de producto; mientras tanto 17 pedidos no

emplean con eficiencia los recursos materiales 10 marroquinería y 7 sellado, puesto que solicitan reiteradamente nuevas requisiciones debido a lo siguiente: bodega entregó materiales en mal estado, el personal efectuó mal el procedimiento de corte o el cálculo de cantidades programas.

## NUEVAS REQUISICIONES DE MATERIALES SOLICITADAS

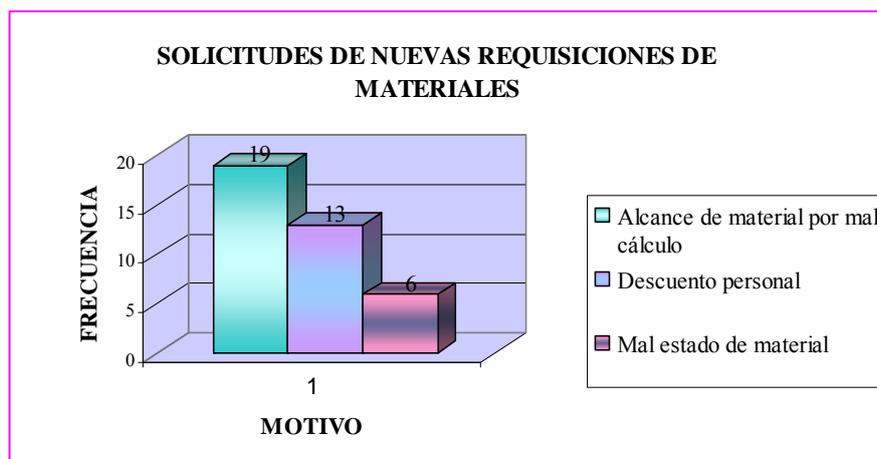
**Cuadro No. 29**

<b>REQUISICIONES DE MATERIALES ADICIONALES A LAS PROGRAMADAS</b>			
<b>MOTIVO</b>	<b>CANT</b>	<b>DESCUENTOS REALIZADOS</b>	<b>SIN FIRMAS DE AUTORIZACIÓN</b>
Mal cálculo	19	n/a	0
Descuento personal	13	13	0
Mal estado de material	6	n/a	1
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>13</b>	<b>1</b>
Elaborado por: Pamela Manchay			
Fuente: Muestra de pedidos Corparimport S.A año 2006 -2007			

En aquellos casos que para la fabricación de un pedido se necesita mayor cantidad de materiales, se solicita una nueva requisición, la cuál deberá estar autorizada por el Gerente y/o Subgerente, en el caso de que el trabajador sea responsable del daño, el costo del material deberá ser descontado de su sueldo.

Todas las requisiciones de materiales repuestas, fueron descontadas de los haberes de los trabajadores, lo que fue verificado en contabilidad.

Gráfico No. 13



Elaborado por: Pamela Manchay

Fuente: Muestra de pedidos Corparimport S.A año 2006 -2007

De un total de 17 pedidos que solicitaron nuevas requisiciones para obtener 38 tipos de insumos, tienen como observación tres motivos: 19 por cálculos mal efectuados al solicitar la requisición original, 13 por daños en el material producidos por los trabajadores, 6 por materiales en mal estado entregados por bodega.

Elaborado por: LCT

Supervisado por: DT

Fecha de elaboración: 03/01/2008

Fecha de supervisión: 04/01/2008

**CORPARIMPORT S.A**

**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**Período: 1 de octubre de 2006 al 31 de octubre de 2007**

**APLICACIÓN DE INDICADORES DE FACTOR FUERZA LABORAL Y VENTAS**

**Objetivos:**

- Solicitar un detalle de las horas laborables y horas extras del personal de producción, para aplicar indicadores de fuerza laboral y conocer el costo aproximado que desembolsó la compañía por este concepto en el período analizado.
- Obtener información sobre las ventas de la compañía en los últimos dos años 2005, 2006, para aplicar indicadores del factor ventas y conocer el índice de retención de clientes y otros indicadores útiles.

<b>FUERZA LABORAL</b>			
<b>FACTOR</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>OBS</b>
Porcentual de horas extras	$\frac{\text{Horas Extras}}{\text{Total Horas : ( normales + extras)}}$	$\frac{16,961}{94,745} = 18 \%$	A
H. suplementarias : 11.540 H. extraordinarias: 5.421	Total costo horas extras: sueldo promedio \$ 200,00	$14.425 + 9.035 = \$ 23,460$	B
Asistencia al trabajo Octubre 2006 a Enero 2007	$\frac{\text{Asistencia}}{\text{días laborables}}$	$\frac{24,848}{28,312} = 88 \%$	C

**Marcas:**

⇔ Información para el cálculo obtenida de PP.1.19. 1/1

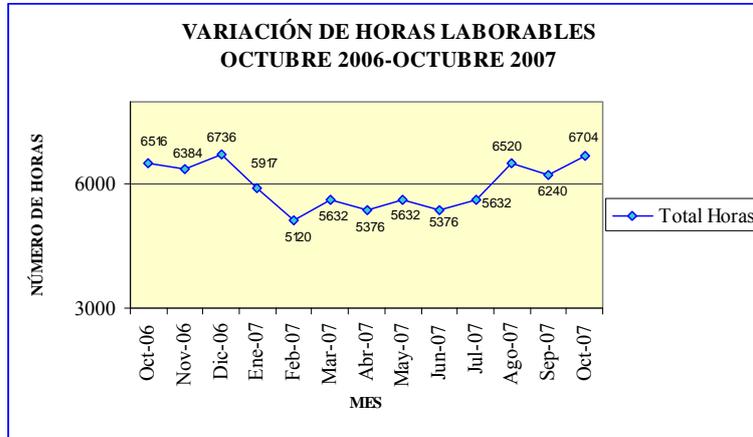
**Observaciones:**

**A:** La empresa Corparimport contrató el 18% como horas extras del total de horas laboradas por sus trabajadores, durante el período octubre 2006 a octubre 2007.

**B:** El cálculo global del costo de horas extras en las que incurrió la empresa, en el período analizado, es de \$ 23,460 considerando un sueldo promedio de \$200.

C: Durante los meses de octubre 2006 a enero 2007, que corresponde al período de producción de agendas; la asistencia de los trabajadores fue del 88%.

**Gráfico No. 14**

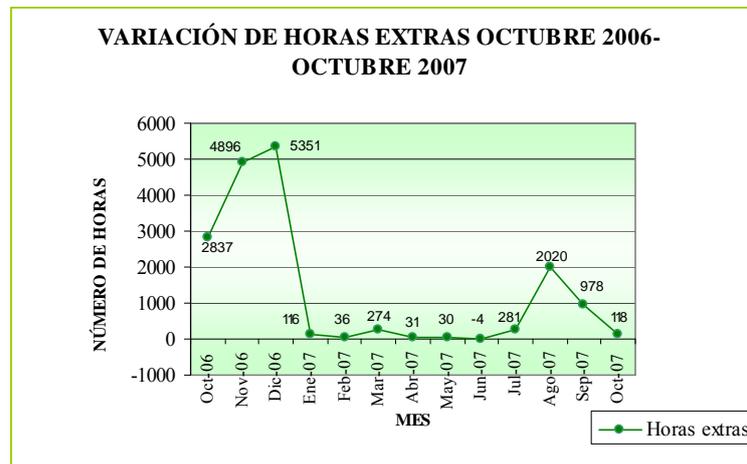


Elaborado por: Pamela Manchay

Fuente: Cuadro de Horas extras Octubre 2006 - Octubre 2007 Corparimport S.A

En los meses de octubre a diciembre del 2006 el número de horas laborables normales es superior a los meses de enero a julio de 2007; las horas de trabajo oscilan de 5.720 a 6.736, que corresponden a febrero 2007 y diciembre 2006 respectivamente.

**Gráfico No. 15**



Elaborado por: Pamela Manchay

Fuente: Cuadro de Horas extras Octubre 2006 - Octubre 2007 Corparimport S.A

Durante el período de producción de la línea de agendas, meses de octubre a enero, la compañía contrata alrededor de 13,317 horas extras de un total en el año analizado de 16.961. La mayor cantidad de horas extras se reportan en los meses de noviembre y diciembre.

**FACTOR DE VENTAS**

$$\text{Aceptación de productos} = \frac{\text{Número de Pedidos Devueltos}}{\text{Número de Pedidos vendidos}}$$

En vista de que la compañía, no dispone de estadísticas respecto de la aceptación de sus productos, no podemos establecer un indicador para obtener información cuantitativa al respecto

$$\text{Índice de reclamos} = \frac{\text{Número de reclamos en el período}}{\text{Número de pedidos vendidos}}$$

Debido a la ausencia de servicio al cliente, la compañía no tiene información respecto al número de reclamos que receipta de sus clientes

$$\text{Participación de cada línea de producto} = \frac{\text{Ventas de Línea de Producto}}{\text{Ventas Totales}}$$

**Tabla No. 1**

<b>VENTAS TOTALES</b>						
<b>CONCEPTO</b>	<b>2006</b>		<b>2005</b>		<b>2004</b>	
	<b>VALOR</b>	<b>%</b>	<b>VALOR</b>	<b>%</b>	<b>VALOR</b>	<b>%</b>
MARROQUINERIA	221.528,80	33%	180.811,76	33%	214.096,87	39%
AGENDAS	374.947,95	56%	309.233,31	56%	261.059,94	47%
SELLADO	72.386,85	11%	64.622,28	12%	76.073,96	14%
<b>TOTAL</b>	<b>668.863,60</b>	<b>1,00</b>	<b>554.667,35</b>	<b>1,00</b>	<b>551.230,77</b>	<b>100%</b>

Fuente: Pedidos Corparimport S.A  
Realizado por: Pamela Manchay

En los últimos años 2004, 2005, y 2006, la participación de cada línea de producto, ha sido de la siguiente manera:

La línea de agendas en estos tres años a tenido una participación mayoritaria en el total de las ventas; representando el 47% en el 2004, 56% en los años 2005 y 2006.

Los pedidos de marroquinería tienen una participación de 33% en los años 2005 y 2006; en el 2004 representaba el 39% del total de ventas.

Finalmente la línea de sellado tiene la participación minoritaria, en el 2006 y 2005 del 11%, y en el 2004 del 14%.

$$\begin{aligned}
 \text{Retención de clientes} &= \frac{\text{Clientes retenidos}}{\text{Total clientes en el año siguiente}} \\
 &= 146 / 472 \\
 &= 31\%
 \end{aligned}$$

**Tabla No. 2**

RETENCIÓN DE CLIENTES CORPARIMPORT AÑO 2006						
AÑO	No. CLIENTES	VARIACIÓN %	RETENCIÓN CLIENTES	%	DESERCIÓN DE CLIENTES	%
2005	472		146		326	
2006	530	12%	146	31%	384	69%

Fuente: Facturas de Corparimport año 2005-2006  
Elaborado por: Pamela Manchay

La compañía en los últimos dos años ha vendido sus productos de la línea de marroquinería, agendas y sellado en el año 2005 a un total de 472 clientes; en el 2006 a 530; el número de clientes se ha incrementado en 12% respecto al 2005, sin embargo analizando la conformación de esta base de datos, se tiene que únicamente 146 es decir el 31% del total de clientes en el 2006 fueron también clientes en el año 2005; la compañía tuvo una deserción de clientes del 69%.

Elaborado por: LCT	Fecha de elaboración: 28/12/2007
Supervisado por: DT	Fecha de supervisión: 29/12/2007

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**CLIENTE:** Corparimport S.A

**AUDITORÍA:** de Gestión

**ÁREA AUDITADA:** Producción

**PERÍODO:** 1 de octubre 2006 al 31 de octubre de 2007

**SUBCOMPONENTE:** PLANTA DE PRODUCCIÓN

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA			PONDERACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	OBTEN	ÓPTIM	
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>							
1	¿Se dispone de reglamento interno de trabajo, o manual de funciones, que definan las obligaciones y funciones de cada uno de los empleados y los niveles de autoridad y responsabilidad?		✘		5	10	Si se dispone de un reglamento interno de trabajo, sin embargo es insuficiente, por que no se han distribuido las funciones de cada uno de los trabajadores a través de manuales funcionales internos, y los trabajadores no tienen conocimiento del contenido de este reglamento
2	¿Se han establecido políticas, normas y valores para asegurar un adecuado comportamiento ético dentro de la organización?		✘		2	10	No disponen de un código de ética, ni políticas y normas sobre comportamiento ético.
3	¿Los empleados de la planta de producción conocen y comprenden qué comportamientos y actividades están permitidos, y cuáles no lo están dentro de la organización?	✘			5	10	Muchos trabajadores ni siquiera tienen contrato, la mayor parte de disposiciones se establecen de forma verbal, en algunos casos se emiten memos y se publican en la cartelera de la empresa.
4	En la composición del personal de dirección de la planta de producción se consideran aspectos	✘			8	10	No hay evidencia de verificaciones de las referencias personales.

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA			PONDERACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	OBTEN	ÓPTIM	
	como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación académica del personal</li> <li>• Experiencia en el campo de trabajo</li> <li>• Conocimientos del área</li> <li>• Referencias</li> </ul>						
5	¿Los trabajadores de la planta de producción cumplen con los requisitos de conocimiento y habilidades necesarias en el desarrollo de su trabajo?	✘			8	10	En el área se emplea personal aprendiz, que requiere de entrenamiento para estar preparado.
6	¿Se brinda capacitación sobre funciones por área y puesto?	✘			6	10	Se realiza adiestramiento personalizado a cada trabajador nuevo. No se capacita al personal antiguo.
7	¿La estructura de la empresa permite mantener un flujo eficiente de documentos, información y comunicación entre áreas?	✘			8	10	A pesar de haber un flujo de información normal, existen deficiencias: Falencias en la producción por confusión del Jefe de Producción en las instrucciones emitidas por Coordinación acerca de un pedido.
8	¿Los procedimientos de contratación y entrenamiento del personal del área son apropiados?	✘			6	10	No existen planes de capacitación permanente o anual a los trabajadores de la planta, no disponen de manuales para instruir a los empleados.
<b>VALORACIÓN DE RIESGOS</b>							
9	¿Se ha previsto mecanismos de seguridad para proteger a la planta	✘			5	10	Existen seguros contra robos e incendios, no obstante no se

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA			PONDERACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	OBTEN	ÓPTIM	
	de producción de riesgos como: robos, incendios, daños en la maquinaria, accidentes de los trabajadores?						han previsto seguros de fidelidad contra accidentes, ni algún tipo de seguro que proteja de daños en la maquinaria utilizada en la planta.
10	¿La empresa a definido normas de seguridad interna para el personal de la planta de producción?	✘			5	10	Las normas están establecidas en el reglamento interno de trabajo, sin embargo el personal no conoce el contenido de este reglamento
11	¿Se dispone de proveedores alternativos que cubran necesidades de compra de materia prima, en caso de haber discrepancia con los proveedores permanentes de la empresa, o si estos no tuvieran el stock de materiales necesarios para la producción?		✘		0	10	No disponen de proveedores alternativos, para comprar insumos locales, ni para comprar aquellos materiales importados.
12	¿Los objetivos de cumplimiento de metas o tareas son conocidos por todos los empleados y trabajadores del área?		✘		2	10	Estos objetivos no se comunican por escrito a los trabajadores, sino de manera verbal durante las reuniones, no se hace seguimiento posterior a estos objetivos de cumplimiento.
13	¿Se ha determinado parámetros que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos y la gestión del área?	✘			7	10	Se evalúa al Subgerente y Jefe de producción sobre el cumplimiento de órdenes de producción, no
14	¿Se encuentran detectadas las fortalezas y debilidades; así como las oportunidades y amenazas en el ambiente del área y determinadas		✘		2	10	No se ha realizado un análisis FODA, se ha determinado estos factores, sin embargo no se ha desarrollado

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA			PONDERACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	OBTEN	ÓPTIM	
	las acciones para convertir obtener ventajas y reducir los posibles impactos negativos de las debilidades?						mecanismos para fortalecer el área
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>							
15	¿La planta de producción dispone de un manual de procesos o instructivo, donde se plasmen apropiadamente los procedimientos necesarios respecto a cada una de las actividades del área?		✘		0	10	No existe ningún manual o instructivo.
16	¿Se realiza supervisión de la producción en proceso hasta obtener el producto final deseado o satisfactorio?	✘			9	10	
17	¿La empresa dispone de un plan maestro de producción que presente las necesidades generales de producción en un período particular y asegure que se atenderá las necesidades de los clientes?	✘			7	10	Se hacen proyecciones anuales de ventas, en donde se estableció diferencias respecto a la expectativa de ventas y producción.
18	¿Se coordina y controla el cumplimiento de funciones del personal para evitar mano de obra inactiva y duplicidad de tareas?	✘			9	10	Esta coordinación está a cargo del Jefe de Producción.
19	¿Se emplea materia prima con óptimos estándares de calidad para la producción?	✘			10	10	
20	¿Se cuantifican los costos de producción?	✘			2	10	No llevan contabilidad de costos, no utilizan un método de costeo, pero si determinan el costo de producción de forma rudimentaria sumando MP, MO, y CIF

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA			PONDERACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	OBTEN	ÓPTIM	
21	¿Se efectúan procedimientos de control de calidad durante el proceso de producción en las etapas de corte, confección, ensamble y limpieza, antes de concluir el producto terminado?		✘		2	10	No se efectúa verificaciones de calidad de manera minuciosa, por ello se trasladan las deficiencias obtenidas hasta obtener el producto terminado, en lugar de corregirlas a tiempo.
22	¿Se efectúa mantenimiento preventivo a las maquinarias empleadas en la producción?		✘		2	10	No disponen de un plan anual de mantenimiento y control de la maquinaria empleada
23	¿La empresa cuenta con una planificación de compras de materia prima para la producción?	✘			6	10	Se planifica la adquisición de materiales importados, los insumos locales son adquiridos cuando se terminan, lo que muchas veces produce paralizaciones en la producción y gastos adicionales por precios más elevados.
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>							
24	¿Se generan informes y se mantienen archivos y/o registros de información, respecto al control de la producción de la empresa?	✘			6	10	La información no es eficiente para la toma de decisiones, no se encuentra condensada, se mantienen archivos físicos sobre órdenes de producción, kárdex y requisiciones
25	¿Las vías de comunicación existentes en el área, son suficientes para la informar los deberes, obligaciones y responsabilidades de los empleados respecto a su trabajo?	✘			8	10	Ocurren errores en la producción por instrucciones mal comprendidas.
26	¿Se han establecido procedimientos para presentar	✘			7	10	Se lo hace a través de un sistema de puertas abiertas,

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA			PONDERACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	OBTEN	ÓPTIM	
	quejas y/o reclamos por parte de los trabajadores del área?						raras veces lo hacen de manera escrita mediante memos.
27	¿El personal expone ante la autoridad competente, acciones inapropiadas o errores cometidos en el desempeño de su trabajo?	✘			8	10	
<b>MONITOREO</b>							
28	¿Se realiza evaluaciones de desempeño a los empleados en la organización?	✘			6	10	Las evaluaciones son realizadas al Subgerente y al Jefe de Producción, no se efectúa evaluación a cada uno de los trabajadores para analizar su desempeño.
29	¿Los datos registrados en el sistema de información respecto a los niveles de producción se comparan con los productos fabricados?	✘			9	10	Se compara entre cuanto se vende frente a cuanto se produce
30	¿El Auditor Interno, con funciones de Contraloría, proporciona información sobre el cumplimiento de control interno del área y recomienda acciones tendientes a fortalecerla?	✘			5	10	Las recomendaciones emitidas son comunicadas de forma verbal y no a través de un informe con los resultados de la evaluación de control interno, las recomendaciones emitidas no se llevan a la práctica, ni son específicas.
<b>TOTAL</b>					<b>165</b>	<b>300</b>	

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**CLIENTE:** Corparimport S.A

**AUDITORÍA:** de Gestión

**ÁREA AUDITADA:** Producción

**PERÍODO:** 1 de octubre 2006 al 31 de octubre de 2007

**SUBCOMPONENTE:** COORDINACIÓN DE PEDIDOS

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA			PONDERACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	OBTEN	ÓPTIM	
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>							
1	¿Se dispone de reglamento interno de trabajo, o manual de funciones, que definan las obligaciones y funciones de cada uno de los empleados y los niveles de autoridad y responsabilidad?		✘		5	10	Si se dispone de un reglamento interno de trabajo, la coordinadora no tiene conocimiento del contenido de este reglamento, en ningún momento se le ha comunicado por escrito sus responsabilidades, su personal de apoyo y el nivel jerárquico que tiene en la organización.
2	¿Se han establecido políticas, normas y valores para asegurar un adecuado comportamiento ético dentro de la organización?		✘		0	10	No conoce sobre la existencia de un código de ética, ni políticas y normas sobre comportamiento ético.
3	¿La coordinadora de pedidos conoce y comprende qué comportamientos y actividades están permitidas, y cuáles, no lo están dentro de la organización?	✘			7	10	No le han comunicado por escrito sus prohibiciones y obligaciones, sin embargo se guía por su ética y sentido común.
4	En la composición del área de coordinación se consideran aspectos como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación académica</li> <li>• Experiencia en el campo de</li> </ul>	✘			9	10	La coordinadora es profesional, con formación académica de tercer nivel, sin embargo, si la empleada cesaría en sus funciones, Gerencia no tomaría

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA			PONDERACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	OBTEN	ÓPTIM	
	trabajo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos del área</li> <li>• Referencias</li> </ul>						en consideración la formación académica para este cargo, únicamente analizaría el valor de gasto que representa este sueldo a la empresa
5	¿La empleada del área cumple con los requisitos de conocimiento y habilidades necesarias para el desempeño de su trabajo?	x			9	10	Le falta capacitación en cuanto al manejo del sistema de base de datos implementado en la empresa
6	¿La estructura de la empresa permite mantener un flujo eficiente de documentos, información y comunicación entre áreas?	x			8	10	Existen falencias en la producción derivadas de la falta de comunicación, a pesar de existir un flujo normal de documentos e información
<b>VALORACIÓN DE RIESGOS</b>							
7	¿Se ha previsto mecanismos de seguridad para proteger al área de coordinación, de riesgos como: robos, incendios, ausencia al trabajo por accidente de la trabajadora?	x			5	10	Existen seguros contra robos e incendios, en los equipos e instalaciones de la empresa, no obstante no se han previsto seguros de fidelidad contra accidentes
8	¿Se ha previsto mecanismos alternativos para proteger a la producción de retrasos y paralizaciones, por falta de insumos locales?		x		0	10	No se han tomado medidas preventivas como planificación de compras de insumos locales, y presupuesto de compras para mantener un stock de estos materiales.
9	¿El área de trabajo cuenta con objetivos de cumplimiento específicos para orientar el desarrollo de sus actividades?	x			7	10	Los objetivos de cumplimiento no se comunican de forma escrita, y no se da seguimiento a estos objetivos.
10	¿Se ha determinado parámetros que permitan	x			7	10	La evaluación del cumplimiento de objetivos se comunica de

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA			PONDERACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	OBTEN	ÓPTIM	
	evaluar el cumplimiento de los objetivos y la gestión del área?						forma verbal durante una reunión con el personal, no proporciona una retroalimentación eficiente a la empleada acerca de qué acciones se cumplieron correctamente y cuáles no y cómo mejorar.
11	¿Se encuentran detectadas las fortalezas y debilidades; así como las oportunidades y amenazas en el ambiente del área de coordinación y determinadas las acciones para convertir obtener ventajas y reducir los posibles impactos negativos de las debilidades?	✘			3	10	No se ha realizado un análisis FODA, no se ha desarrollado mecanismos para fortalecer el área dotando de personal de apoyo en un tiempo prudente para poder capacitarlo, ni instalaciones adecuadas para la organización de clisés y archivos.
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>							
12	¿Se dispone de un registro de proveedores calificados para la adquisición de insumos locales?	✘			9	10	No se realiza actualización de este registro de proveedores, con el afán de conseguir mejores opciones de compra.
13	¿Se realizan órdenes de compra o documentos con fines similares para llevar un control de las compras de insumos locales?		✘		0	10	No se lleva un control sobre compras de insumos locales, únicamente se registra la entrada de materia prima.
14	¿Los documentos que usted emite, cuentan con las respectivas firmas de autorización?	✘			10	10	
15	¿Realiza seguimiento a la producción en proceso para asegurarse que los trabajadores de la planta estén	✘			7	10	El seguimiento no realiza para todos los pedidos durante temporada alta de ventas, debido a las múltiples funciones por

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA			PONDERACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	OBTEN	ÓPTIM	
	cumpliendo con sus instrucciones de diseño correctamente?						cumplir y que no son posibles de llevar a cabo por falta de personal de apoyo.
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>							
16	¿Mantiene registros y archivos de información que respalden las instrucciones y autorización de los pedidos de los clientes para emitir órdenes de producción?	✘			10	10	Se mantiene documentación soporte de los pedidos, con las especificaciones de diseño y materiales emitidas por el cliente
17	Los registros y archivos de información que usted genera y administra permiten obtener información útil respecto a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anulación de Pedidos?</li> <li>• Devolución de pedidos?</li> <li>• Artículos producidos</li> </ul>		✘		3	10	Únicamente reportan información sobre detalles de órdenes de producción, no se mantienen estadísticas sobre pedidos anulados, errores en la producción, devoluciones, que apoyen a la toma de decisiones
18	¿El sistema de información implantado satisface las necesidades de administración, y control de información financiera y operativa de la empresa?		✘		0	10	Únicamente dispone de un sistema de base de datos que se orienta a contabilidad, no brinda apoyo al área de coordinación, respecto al control de las órdenes de producción y pedidos.
19	¿Se han establecido procedimientos para presentar quejas y/o reclamos por parte de la coordinadora de pedidos?	✘			7	10	Se presenta quejas de forma verbal directamente al Gerente General, no se lo realiza a través de memos.
<b>MONITOREO</b>							
20	¿Se realiza evaluaciones de desempeño a la coordinadora de pedidos?	✘			6	10	Se evalúa a la coordinadora considerando únicamente aspectos negativos, se comunica los resultados durante una reunión con los trabajadores, no se realiza un análisis de la

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA			PONDERACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	OBTEN	ÓPTIM	
							gestión realizada.
21	¿El Auditor Interno, con funciones de Contraloría, proporciona información sobre el cumplimiento de control interno del área de coordinación y recomienda acciones tendientes a fortalecerla?	✘			5	10	Las recomendaciones emitidas son comunicadas de forma verbal, no son claras ni específicas, no se emiten a través de un informe con los resultados de la evaluación de control interno realizada.
22	¿El Auditor interno efectúa verificaciones de la documentación soporte, para observar si tiene documentación completa, firmas de responsabilidad y adecuado registro de datos, autorización para emitir órdenes de producción?		✘		0	10	No hay evidencia de que auditoría interna efectivamente revise la documentación soporte, y recomiende sobre falencias en el control interno a coordinación.
<b>TOTAL</b>					<b>127</b>	<b>220</b>	

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**CLIENTE:** Corparimport S.A

**AUDITORÍA:** de Gestión

**ÁREA AUDITADA:** Producción

**PERÍODO:** 1 de octubre 2006 al 31 de octubre de 2007

**SUBCOMPONENTE:** BODEGA

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA			PONDERACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	OBTEN	ÓPTIM	
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>							
1	¿Se dispone de un reglamento interno de trabajo, o manual de funciones, que definan las obligaciones y funciones de cada uno de los trabajadores de bodega y los niveles de autoridad y responsabilidad?	✘			5	10	Si se dispone de un reglamento interno de trabajo, sin embargo los trabajadores no tienen conocimiento de su contenido, además no se han establecido las funciones, autoridad y prohibiciones, de cada uno de los trabajadores a través de manuales funcionales internos.
2	¿Se han establecido políticas, normas y valores para asegurar un adecuado comportamiento ético dentro de la organización?		✘		2	10	No disponen de un código de ética, ni políticas y normas sobre comportamiento ético, los trabajadores se guían por sus propios valores.
3	¿Los trabajadores de bodega conocen y comprenden qué comportamientos y actividades están permitidos, y cuáles no lo están dentro de la organización?	✘			5	10	Algunos trabajadores ni siquiera tienen contrato, la mayor parte de disposiciones se establecen de forma verbal, en algunos casos se emiten memos y se publican en la cartelera de la empresa.
4	En la composición de la jefatura de bodega se consideran aspectos como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación académica</li> <li>• Experiencia en el campo</li> </ul>	✘			8	10	No se considera indispensable la formación académica, sin embargo la experiencia, y conocimiento acerca del manejo y control de inventario en la Bodega si se toma en cuenta, de tal

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA			PONDERACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	OBTEN	ÓPTIM	
	de trabajo • Conocimientos del área • Referencias						forma que el jefe de bodega tiene un perfil adecuado para el cargo.
5	¿Los empleados del área cumplen con los requisitos de conocimiento y habilidades necesarias para el desempeño de su trabajo?	✘			8	10	El área de bodega está conformada además de personal con experiencia, por personal aprendiz que requiere de entrenamiento y capacitación para tener las habilidades necesarias.
6	¿La estructura de la empresa permite mantener un flujo eficiente de documentos, información y comunicación entre áreas?	✘			9	10	
<b>VALORACIÓN DE RIESGOS</b>							
7	¿Se ha previsto mecanismos de seguridad para proteger al área de bodega, de riesgos como: robos, incendios, accidentes de trabajo de los trabajadores?	✘			5	10	Existen seguros contra robos e incendios, en los equipos e instalaciones de la empresa, no obstante no se han previsto seguros de fidelidad contra accidentes.
8	¿La empresa a definido normas de seguridad interna para el personal de bodega?	✘			7	10	Las normas están establecidas en el reglamento interno de trabajo, sin embargo el personal no conoce el contenido de este reglamento. Adicional a ello se ha establecido implementos de seguridad para el personal; como lo es el uso de cinturones de seguridad, guantes, y overoles
9	¿Las instalaciones de la bodega son adecuadas en cuanto a seguridad?	✘			7	10	Cuentan con extinguidores contra incendios, protecciones físicas en la bodega, cámaras de seguridad. No obstante debido a la falta de espacio algunos materiales no se encuentran organizados dentro de la bodega sino

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA			PONDERACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	OBTEN	ÓPTIM	
							por fuera de ella.
10	¿El área de trabajo cuenta con objetivos de cumplimiento específicos para orientar el desarrollo de sus actividades?	✘			7	10	Los objetivos de cumplimiento no se comunican de forma escrita sino verbal durante las reuniones del gerente con el personal, los objetivos de cumplimiento no son conocidos por todos los trabajadores del área.
11	¿Se ha determinado parámetros que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos y la gestión del área?	✘			7	10	Se evalúa al jefe de bodega considerando el número de pedidos devueltos a la empresa debido a fallas en el control de calidad, sin embargo no se toma en cuenta la falta de personal de apoyo del trabajador para lograr un eficiente cumplimiento de los objetivos y de sus funciones.
12	¿Se encuentran detectadas las fortalezas y debilidades; así como las oportunidades y amenazas en el ambiente de bodega y determinadas las acciones para convertir obtener ventajas y reducir los posibles impactos negativos de las debilidades?		✘		2	10	No se ha realizado un análisis FODA, a pesar de conocer las debilidades del área, no se dotando de personal de apoyo en un tiempo prudente para poder capacitarlo, no disponen de un sistema financiero para el control de inventario.
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>							
13	¿Para proveer de material al área de producción se requiere autorización?, ¿Existe documentación soporte de esto?	✘			9	10	Los documentos de soporte son las requisiciones de materiales y kárdex, se requiere autorización del subgerente y del jefe de producción
14	¿Existe un registro del ingreso a Bodega de materiales locales e importados adquiridos?	✘			9	10	

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA			PONDERACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	OBTEN	ÓPTIM	
15	¿Las nuevas requisiciones de materiales solicitadas debido a errores en el manejo de insumos, por parte de los responsables de corte, son autorizadas?	✘			8	10	No se efectúa un control y análisis de estas requisiciones para conocer los niveles de materiales desperdiciados así como la ineficiencia del trabajo y tomar decisiones correctivas al respecto
16	¿Los productos terminados despachados a los clientes, están respaldos con documentación soporte?	✘			7	10	La documentación soporte son: pedido, orden de producción, orden de despacho, factura, guía de remisión. A veces la documentación soporte se traspapela y hace falta uno de estos documentos en el archivo.
17	¿Se realiza control de calidad de los productos terminados al ingresar estos a bodega para ser despachados a los clientes?	✘			9	10	A veces el control de calidad es insuficiente y se envían al cliente artículos no satisfactorios que luego son devueltos.
18	¿Cuando se realiza control de calidad, se devuelve a producción los artículos terminados que no tengan calidad satisfactoria?				9	10	Puede ocurrir que durante el control de calidad, no se haya observado falencias en el producto y por ello no se haya devuelto a la planta de producción.
	Siempre	✘			9	10	
	A veces					5	
	Nunca					0	
19	Los productos terminados a los cuáles supervisa la calidad, presentan problemas en la misma:				4	10	Los problemas que se observan son páginas de publicidad mal colocadas, productos con aseo inadecuado, artículos con fallas en el material.
	Siempre					0	
	A veces	✘			4	5	
	Nunca					10	
20	¿Para controlar el inventario, se efectúan actividades como programar levantamiento de inventario	✘			5	10	No se ha programado tiempo para realizar inventario de materiales y productos terminados, y cuando por orden de gerencia se realiza este

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA			PONDERACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	OBTEN	ÓPTIM	
	por los menos una vez cada trimestre?						control, no se cierra la bodega y el personal de la planta de producción continúa solicitando materiales, por lo que el conteo no genera información confiable sobre las cantidades de materiales registradas, frente a las cantidades disponibles.
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>							
21	¿Mantiene registros y archivos de información que respalden los materiales entregados por bodega a la planta de producción y demás áreas en la empresa?	✘			8	10	Se mantiene un archivo de requisiciones de materiales, y un registro de salida de productos de bodega, sin embargo durante el traslado de la empresa a su nuevo local, se extraviaron parte de estos archivos, solo se mantienen los registros del 2007
22	¿Mantiene un registro actualizado de los saldos de materiales y productos terminados?	✘			5	10	Se mantiene un registro de saldos, sin embargo debido a la falta de tiempo para levantamiento de inventario, y actualización de kárdex con entradas de materia prima y salida de materiales a la planta de producción, esta información no es exacta sino aproximada
23	¿Mantiene actas de baja de materiales y productos obsoletos?		✘		0	10	No se ha dado de baja varios materiales y productos que están obsoletos y se mantienen arrumados en bodega.
24	¿El sistema de información implantado satisface las necesidades de administración, y control de inventarios de materiales y productos?		✘		0	10	El sistema de base de datos implementado se orienta a contabilidad, no brinda apoyo al control de inventario, llevan archivos físicos, efectúan Kárdex manualmente, manejan saldo de materiales en excel

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA			PONDERACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	OBTEN	ÓPTIM	
25	¿Tiene registros y/o informes sobre los resultados de control de calidad realizado?		✘		0	10	No mantiene ningún tipo de informe sobre control de calidad de los productos terminados revisados, comunicando cuantos productos tuvieron calidad satisfactoria y cuantos fueron devueltos la planta de producción
26	Los reportes generados respecto al control de inventarios de materiales y productos informar respecto al control de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra de Materiales</li> <li>• Devolución de pedidos</li> <li>• Mal manejo de material</li> </ul> Productos obsoletos	✘			5	10	La información respecto al control de inventarios no es confiable, es inexacta y no apoya a la toma de decisiones. Se mantiene registro de requisiciones de materiales efectuadas por errores en el manejo de material, además un archivo de ingreso de materiales a bodega
27	¿Se han establecido procedimientos para presentar quejas y/o reclamos por parte de los trabajadores de bodega?	✘			7	10	Se lo hace a través de un sistema de puertas abiertas, raras veces lo hacen de manera escrita mediante memos.
<b>MONITOREO</b>							
28	¿Se realiza evaluaciones de desempeño a los empleados en la organización?	✘			5	10	Las evaluaciones son realizadas al Jefe de Bodega. Los resultados se comunican verbalmente.
29	¿El auditor interno efectúa constataciones físicas de materiales y productos de manera sorpresiva por lo menos dos veces en el año?	✘			6	10	Si se realizan verificaciones de inventario, no obstante debido a que no cierran la bodega para el conteo, los materiales continúan saliendo y la información recabada es inexacta
30	¿El Auditor interno efectúa verificaciones de la documentación soporte, para observar si los materiales y productos entregados fueron		✘		0	10	No hay evidencia de que auditoría interna efectivamente revise la documentación soporte, y recomiende sobre falencias en el control interno de bodega.

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA			PONDERACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	OBTEN	ÓPTIM	
	autorizados, documentación completa, firmas de responsabilidad y adecuado registro de datos?						
31	¿El Auditor Interno, proporciona información sobre el cumplimiento de control interno de bodega y recomienda acciones tendientes a fortalecerla?	✘			5	10	Las recomendaciones emitidas son comunicadas de forma verbal, no son claras ni específicas, no se emiten a través de un informe con los resultados de la evaluación de control interno realizada.
<b>TOTAL</b>					<b>183</b>	<b>310</b>	
Elaborado por: PM Supervisado por: DT					Fecha de elaboración: 28/12/2007 Fecha de supervisión: 14/01/2008		

**CORPARIMPORT S.A**  
**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**Período: 01 de octubre de 2006 al 31 octubre de 2007**

**CÉDULA NARRATIVA**

**CALIFICACIÓN DE LOS RIESGOS: INHERENTE, CONTROL, DETECCIÓN Y DE  
AUDITORÍA**

**RIESGO INHERENTE**

En base a la evaluación realizada durante la fase de planificación preliminar a los subcomponentes: coordinación, planta de producción y bodega, se determinó una calificación de riesgo inherente alto de **35%** en base a las siguientes consideraciones:

- La naturaleza de la actividad desarrollada en el área de producción es compleja por la diversidad de artículos que se producen, la cantidad de materiales que se emplean en la producción, el número de pedidos que se fabrican.
- El número de personas involucradas en el proceso de producción es considerable, constituyen el 60% del total de la compañía.
- El proceso de producción es complejo, pues se derivan de él varios subprocesos como son: compra de materiales, diseño, coordinación de pedidos, descarga de materiales de bodega, corte, confección, ensamble, limpieza, grabación, control de calidad, despacho, facturación.

Existen deficiencias encontradas en las áreas analizadas, como son:

- La falta de aplicación de una planificación estratégica en la empresa.
- No se han definido adecuados indicadores de gestión como parámetros de medición de las secciones de coordinación, bodega y planta de producción.
- El sistema implementado en la empresa no satisface las necesidades del área de producción en torno al control de inventario de materiales y productos, así como la administración automática de pedidos, órdenes de producción, requisiciones de materiales.
- Falta de conocimiento de los procesos que realiza la empresa, se realizan las funciones de manera informal.
- Los trabajadores no conocen formalmente los niveles de autonomía para la toma de decisiones y de responsabilidad que tienen dentro de la empresa.
- El desempeño de actividades en el área de producción, no cuenta con normatividad específica, ningún tipo de manual de procesos o instructivo, no dispone de un manual funcional, ni

**CALIFICACIÓN DE LOS RIESGOS: INHERENTE, CONTROL, DETECCIÓN Y DE AUDITORÍA**

disposiciones, políticas, ni objetivos por escrito.

**RIESGO DE CONTROL**

**CALIFICACIÓN DE RIESGO**

CR= Calificación de Riesgo de Control

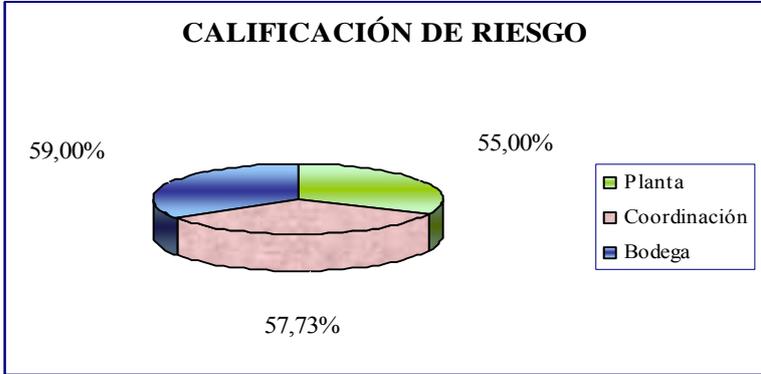
PO= Ponderación Obtenida

PT= Ponderación Total u óptima

$$CR = \frac{PO \times 100}{PT}$$

SUBCOMPONENTE	PONDERACIÓN OBTENIDA	PONDERACIÓN ÓPTIMA	CALIFICACIÓN DE RIESGO
Planta	165	300	55,00%
Coordinación	127	220	57,73%
Bodega	183	310	59,00%
<b>Área de Producción</b>		<b>Promedio</b>	<b>57,24%</b>

**Gráfico No. 16**



Elaborado por: Pamela Manchay  
Fuente: Cuestionario de Control Interno

La calificación de riesgo de control obtenido, en cada sub componente examinado es moderado alto, como se observa en el gráfico No. 3, cada área tiene similar participación de la calificación promedio obtenida para el total del área de producción.

**CALIFICACIÓN DE LOS RIESGOS: INHERENTE, CONTROL, DETECCIÓN Y DE AUDITORÍA**

**NIVEL DE RIESGO**

**TABLAS DE EVALUACIÓN DE RIESGO Y CONFIANZA**

<b>RIESGO</b>				
15% -50%	<b>51%-59%</b>	60%-66%	67% -75%	76%-95%
ALTO	<b>Mo. ALTO</b>	MODERADO	Mo. BAJO	BAJO

<b>CONFIANZA</b>				
15% -50%	<b>51%-59%</b>	60%-66%	67% -75%	76%-95%
BAJA	<b>Mo. BAJA</b>	MODERADA	Mo. ALTA	ALTA

El nivel de riesgo de control determinado según el cuestionario de control interno en los subcomponentes del área de producción, nos permite establecer que el riesgo de control del área sujeta al examen es **Moderado Alto con una calificación de 57,24%**, el nivel de confianza es moderada baja.

El resultado de la calificación de riesgo de control se basa en las siguientes consideraciones:

- La empresa no ha diseñado un código de ética para normar el comportamiento del personal responsable dentro de la organización.
- Los trabajadores, no conocen qué comportamientos están permitidos y cuáles no lo están, pues en muchos de los casos, ni siquiera tienen contratos de trabajo, donde se establezca específicamente sus funciones.
- No se han contratado seguros de fidelidad contra accidentes de los trabajadores, a fin de garantizar su labor.
- No existen planes de capacitación permanente o anual a los trabajadores antiguos de la planta.
- Las normas establecidas en el reglamento interno de trabajo, por ejemplo acerca de seguridad interna, no son divulgadas al personal, debido a que no disponen de un ejemplar de dicho reglamento, por tanto no conocen a acerca de su contenido.
- La empresa no dispone de proveedores alternativos para proteger a la producción del riesgo que implica tener discrepancias con los proveedores permanentes de materiales.
- No disponen de ningún manual o instructivo de los procesos que se desarrollan en el área de producción.

## CALIFICACIÓN DE LOS RIESGOS: INHERENTE, CONTROL, DETECCIÓN Y DE AUDITORÍA

- No llevan contabilidad de costos, no utilizan un método de costeo, determinan el costo de producción de forma rudimentaria sumando materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación.
- No se efectúa verificaciones de calidad de manera minuciosa durante cada uno de los subprocesos de producción: corte, confección ensamble, grabación, por ello se trasladan las deficiencias obtenidas de estos, hasta obtener el producto terminado, en lugar de corregirlas a tiempo.
- No disponen de un plan anual de mantenimiento y control de la maquinaria empleada.
- No utilizan medidas preventivas contra retrasos de la producción por falta de insumos locales, como planificación de compras de insumos locales, y presupuesto de compras para mantener un stock mínimo de estos materiales en bodega.
- No se ha realizado un análisis FODA
- No se ha desarrollado mecanismos para fortalecer el área de coordinación y bodega dotando de personal de apoyo en un tiempo prudente para poder capacitarlo, un sistema de información, e instalaciones adecuadas para la organización de clisés y archivos.
- El sistema implementado en la empresa no brinda apoyo al área de coordinación, ni bodega respecto al control de las órdenes de producción, pedidos, control de materiales y productos.
- No hay evidencia de que auditoría interna efectivamente revise la documentación soporte, y recomiende sobre falencias en el control interno al área.
- Llevan archivos físicos, efectúan Kárdex manualmente, no se ha implementado ningún sistema contable y costos; por último manejan saldos de materiales en Excel.
- No mantiene ningún tipo de informe sobre control de calidad de los productos terminados.
- No se ha realizado actas de baja de productos y materiales obsoletos, y estos se mantienen arrumados en bodega.
- No se ha programado tiempo para realizar inventario de materiales y productos terminados.
- La información respecto al control de inventarios no es confiable, es inexacta y no apoya a la toma de decisiones. No almacenan estadísticas de pedidos anulados y devueltos, se mantiene un registro de saldos de materiales y productos inexactos, debido a que no se efectúa frecuentemente levantamiento de inventario, además los kárdex están desactualizados.

### RIESGO DE DETECCIÓN

El riesgo de que los procedimientos seleccionados por el equipo de auditoría, no detecten errores o irregularidades significativas, en las actividades y en la información examinada respecto al proceso de producción; lo estimamos en **5%** en base a la determinación del nivel de confianza (95%) (Cantidad y profundidad en los procedimientos y pruebas de auditoría) con que calculamos el tamaño de la muestra

**CALIFICACIÓN DE LOS RIESGOS: INHERENTE, CONTROL, DETECCIÓN Y DE AUDITORÍA**

de pedidos que será analizada.

**RIESGO DE AUDITORÍA**

Está dado por:

$$RA = RI * RC * RD$$

**RI:** Riesgo Inherente

**RC:** Riesgo de Control

**RD:** Riesgo de detección

$$RA = 0.35 * 0.5724 * 0.05$$

$$RA = 1\%$$

El riesgo que asumimos en el examen de auditoría de gestión, de que las actividades y la información del proceso de producción contengan errores o irregularidades no detectadas al concluir la auditoria es el 1%, por lo tanto podemos concluir que el informe con los resultados del examen al área de producción de la compañía ofrece un porcentaje satisfactorio de confiabilidad sobre la eficacia del trabajo realizado.

Elaborado por: PM

Fecha de elaboración: 14/01/2008

Supervisado por: DT

Fecha de supervisión: 15/01/2008

## 5.2.4. CÉDULAS DE OBSERVACIONES

**CORPARIMPORT S.A**

**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**Período: 1 de Octubre 2006 al 31 de octubre 2007**

**HOJA DE HALLAZGOS No. 1**

**Objetivo:** Obtener información acerca de la planificación estratégica de la empresa, para conocer sus objetivos operativos, políticas generales, estrategias y tácticas en uso.

### **INEXISTENCIA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Producto de nuestro análisis se determinó que la empresa Corparimport no ha diseñado, ni se encuentra aplicando una planificación estratégica, los planes preparados por gerencia son tácticos se extienden para el ejercicio de un año.

Prácticas sanas de administración coinciden en la importancia de planificar las acciones a seguir en el largo plazo y no para el día a día, con base en la investigación realizar un análisis profundo del ambiente interno y externo y la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, la empresa esta incumpliendo al respecto.

Lo antes mencionado se debe a la falta de interés por parte de la Gerencia de la empresa en implementar una planificación estratégica que permita administrar a la compañía de forma organizada.

En virtud de lo expuesto, al no disponer de una planificación estratégica no se puede evaluar en qué medida se han alcanzado los objetivos, y qué acciones debe realizar cada nivel de la organización con el propósito de alcanzarlos.

#### **CONCLUSIÓN:**

La compañía no cuenta con planificación estratégica, los planes establecidos son tácticos (disposiciones verbales), se extienden para el ejercicio de un año, las acciones que siguen los trabajadores son para el día a día; debido a la ausencia de objetivos para largo plazo, así como los cursos de acción para lograrlos; no existen parámetros de medición para evaluar el desempeño de los trabajadores, los resultados obtenidos por la empresa no miden ningún logro futuro.

**INEXISTENCIA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA****RECOMENDACIONES:****Al Gerente General de Corparimport**

1. Nombrar una comisión conformada por los jefes de cada área de la empresa, con la que realizará un análisis situacional de la organización, y definirán las políticas, objetivos, estrategias, misión, visión, valores a aplicarse en un plazo no inferior a cinco años; así como establecerán el plan estratégico de la organización que incluirá planes de capacitación, evaluación, mantenimiento a maquinarias, contingencias, optimización de las áreas, implementación de sistemas informáticos y costos, definición de normatividad interna, fortalecimiento a las funciones de contraloría, esto contribuirá a una administración organizada y exitosa; se aprovechará el conocimiento de cada miembro de la comisión acerca de la situación interna actual y facilitará llegar a un consenso sobre el marco de actuación de la empresa en el largo plazo.
2. Comunicar en sesión general a todos los trabajadores, la filosofía y los planes estratégicos definidos; así como publicar en lugares visibles las políticas, valores, objetivos y razón de ser de la empresa, esto permitirá generar en los trabajadores identidad y compromiso con la organización; y que conozcan para qué fines trabajan día a día.

**Ref. P/T.: PP.1.6 1/1****PE.1.7 1/10, 2/10 A**

Elaborado por: PM

Fecha de elaboración: 17/01/2008

Supervisado por: DT

Fecha de supervisión: 17/01/2008

**CORPARIMPORT S.A****ÁREA DE PRODUCCIÓN****Período: 1 de Octubre 2006 al 31 de octubre 2007****HOJA DE HALLAZGOS No. 2**

**Objetivo:** Obtener información relacionada con el sistema financiero implementado, para conocer su estructura; verificando en qué medida satisface las necesidades de la empresa

**FALTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN ADECUADO**

Producto de nuestro examen se evidenció que el sistema de información administrativa y contable implementado, no satisface las necesidades de la empresa, no apoya al control de inventarios, administración de información del área de producción, al control del personal; los trabajadores que manejan el sistema, no existe un método de valoración de costos, no están conformes con los resultados, ni el funcionamiento del mismo; pues tiene varias fallas y no genera confianza.

La empresa no aplica las prácticas comerciales y administrativas de aceptación general, las cuáles coinciden en la necesidad de que una organización, se automatice con el fin de obtener información confiable, oportuna y coadyuvar a la eficiencia en el trabajo; el mercado ofrece sistemas informáticos, para todo tipo de empresas, con precios bajos, facilidad de compra y servicios de capacitación, implementación, mantenimiento y actualización.

En razón de lo expuesto, la empresa no dispone de información oportuna y confiable para la toma de decisiones, se evidencia falta de eficiencia en la utilización de recursos humanos, materiales y económicos: el **63%** de pedidos analizados se entregan impuntualmente a los clientes, por falta de información oportuna sobre la escasez de materiales, falta de seguimiento de la producción en proceso, omisión de información de los pedidos; los equipos de computación instalados están siendo subutilizados, las funciones en las áreas de trabajo, se multiplican al realizar tareas de forma manual.

**CONCLUSIÓN:**

La compañía cuenta con un sistema de información inadecuado, que no apoya de forma

## **FALTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN ADECUADO**

eficiente a las funciones de contabilidad, ventas, coordinación, bodega, no genera información oportuna, confiable y útil para la toma de decisiones, lo que causa uso ineficiente de recursos humanos, materiales y tiempo por lo que se reporta impuntualidad en la entrega de pedidos a los clientes, falencias en la producción debido a omisión de información, dificulta el desempeño de las funciones ya que se multiplican al realizar registros de forma manual.

### **RECOMENDACIONES:**

#### **Al Gerente General de Corparimport**

3. Invertir en la adquisición de un sistema de información financiero confiable que apoye a la ejecución de las funciones de las áreas contable, bodega, coordinación y producción; esto permitirá que la organización incremente su eficiencia en operaciones y confiabilidad en la información financiera, apoyará además a la implementación de un sistema de costeo adecuado, pues se tendrá control de la materia prima, y tiempo de producción invertido en la fabricación de cada pedido.
4. Entre otros beneficios contribuirá a un eficiente control de inventarios de materia prima y productos, pues cada orden de producción se vinculará a las requisiciones de materiales proporcionando saldos actualizados en los kárdex en cualquier momento.
5. Apoyará en el trabajo a la coordinadora, pues cada pedido se vinculará a una orden de producción, evitando así cometer errores u omisiones en el diseño solicitado; previniendo retrasos en la producción por pedidos de las sucursales entregados tardíamente a la planta, o por desabastecimiento de materia prima.
6. Mejorará el sistema de facturación, y la contabilización de compras, pagos y cartera, obteniendo estados financieros con corte en cualquier momento, además generará anexos transaccionales y reportes financieros de ventas, compras, cobros, pagos, descuentos, anticipos a empleados, entre otros.
7. Contribuirá a la toma efectiva decisiones en torno a estructuración de presupuestos

**FALTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN ADECUADO**

de compras, seguimiento de la producción en proceso, generación de estadísticas de pedidos anulados, devueltos, entregados oportunamente, etc.

8. Solicitar a varios proveedores en el mercado, proformas de sistemas de información que se ajusten a las características de la compañía; realizar un análisis de estas ofertas y determinar a qué proveedor adjudicar la compra; se sugiere incluir en las ofertas, las características, ventajas, desventajas y costos de implementación y capacitación; considerando también lo referente al sistema actual; esta evaluación permitirá obtener un resultado real del costo beneficio.

**Ref. P/T.: PP.1.9 1/2**

**PE.1.1 2/3**

**PE.1.10 2/5**

Elaborado por: PM

Fecha de elaboración: 18/01/2008

Supervisado por: DT

Fecha de supervisión: 18/01/2008

**CORPARIMPORT S.A****ÁREA DE PRODUCCIÓN****Período: 1 de Octubre 2006 al 31 de octubre 2007****HOJA DE HALLAZGOS No. 3****Objetivo:** Obtener información sobre los procesos del área de producción de la empresa.**AUSENCIA DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN**

Según nuestro análisis a las operaciones y actividades realizadas en la planta de producción de la empresa, observamos que el proceso de fabricación no tiene establecido controles específicos de calidad en las etapas de corte, confección, limpieza, y grabación; se trasladan las deficiencias de cada etapa hasta obtener el producto terminado, en lugar de corregirlas a tiempo. Únicamente al entregar el producto a bodega se evidencia un procedimiento de control de calidad para evaluar el producto terminado antes de empacarlo y despacharlo, no hay evidencia documentada de los resultados del control de calidad.

Para asegurar óptimos estándares de calidad del producto terminado, se debe tener un adecuado acabado y para ello es indispensable que el personal efectúe una revisión minuciosa de su trabajo y se lo capacite constantemente al respecto.

La causa de lo expuesto anteriormente se debe a la falta de capacitación al personal sobre los estándares de calidad que deben cumplir los productos; además de la inexistencia de manuales o instructivos de procedimientos para la fabricación

En virtud de esto se evidencia ineffectividad en el trabajo: los responsables de cada sección no efectúan verificaciones de calidad de manera minuciosa, entregan productos con fallas en el material, se envían artículos con páginas de publicidad mal colocadas; adicionalmente se observa ineficiencia en el uso de materiales en el **43 %** de pedidos analizados; ineficiencia en el uso del tiempo en el **86 %**.

**CONCLUSIÓN**

El proceso de fabricación no tiene establecido controles específicos de calidad en las etapas de corte, confección, limpieza, y grabación; se trasladan las deficiencias de cada etapa hasta obtener el producto terminado, en lugar de corregirlas a tiempo; esto se debe a la falta de

## AUSENCIA DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN

capacitación al personal sobre los estándares de calidad que deben cumplir los productos; inexistencia de manuales e instructivos de funciones y procedimientos, por lo cual se evidencia ineficacia en el trabajo pues según el Jefe de Bodega durante control de calidad se devuelven a la planta constantemente productos por páginas mal colocadas, falta de aseo, daños en el material; adicionalmente se observa ineficiencia en el uso de materiales en el **43 %** de pedidos; en el uso del tiempo en el **86 %** de pedidos.

### RECOMENDACIONES:

#### Al Gerente General de Corparimport

9. Definir una política de capacitación y entrenamiento del personal, con el objeto de optimizar los recursos de la compañía y mantener actualizados a los trabajadores en los procesos de producción y estándares de calidad de los productos que ofrece la empresa, esto adicionalmente permitirá mejorar su desempeño y evitar incurrir en reprocesos.

#### Al Jefe de Bodega

10. Supervisar la calidad del material entregado a la planta de producción, verificando que se encuentre libre de fallas y sea idóneo para la fabricación; esto permitirá evitar pérdidas de tiempo por reprocesos como: solicitudes de materiales, descarga de material, procedimiento de corte.

#### Al Jefe de producción

11. Delegar al personal responsable de corte la función de control de calidad de las piezas que serán entregadas a la sección de confección para la fabricación o a grabación.
12. Realizar una revisión prolija del trabajo realizado por el personal de la sección de costura, antes de entregar las piezas para que sean ensambladas.
13. Delegar la función de control de calidad a los jefes de cada mesa de producción; para

**AUSENCIA DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN**

que evalúen los productos ensamblados y verifiquen que su acabado sea satisfactorio; antes de enviarlos a grabación o a bodega.

Esto permitirá detectar oportunamente las falencias en los productos fabricados, y solucionarlas a tiempo; en lugar de que en control de calidad, los productos examinados sean devueltos a la planta para corregir sus deficiencias, o desecharlos.

**Al Jefe de grabación**

14. Realizar una revisión detallada de los productos grabados antes de enviarlos a control de calidad.
15. Supervisar constantemente el trabajo de su personal de apoyo, especialmente de los aprendices, evitando daños irreversibles en los productos.

**Al Jefe de Bodega**

16. Realizar un reporte mensual de los resultados de control de calidad de los productos examinados, con la finalidad de obtener información respecto a la incidencia de artículos que presentan calidad insatisfactoria y son devueltos a la planta o desechados, para tomar las medidas correctivas adecuadas que permitan eliminar las falencias encontradas.

**Ref. P/T.: PE. 1.2 3/3**

**PE.1.3 1/2**

**PE.1.7 3/10 D ; 9/10 N**

**PE.1.12 4/4**

**PE.1.15 3/5**

Elaborado por: PM

Fecha de elaboración: 18/01/2008

Supervisado por: DT

Fecha de supervisión: 18/01/2008



CORPARIMPORT S.A

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Período: 1 de Octubre 2006 al 31 de octubre 2007

HOJA DE HALLAZGOS No. 4

**Objetivo:** Obtener información sobre los procesos del área de producción de la empresa.**FALTA DE PRESUPUESTOS Y PLANIFICACIÓN DE COMPRAS DE INSUMOS LOCALES**

Producto de nuestro examen a las operaciones y actividades realizadas en la sección de coordinación de pedidos; evidenciamos que la empresa no dispone de un presupuesto de compras de insumos locales, así como de una planificación de las mismas. No es política de la compañía elaborar presupuestos anuales y comparar los resultados obtenidos con cifras reales al cierre de un ejercicio económico. De igual forma no se planifica la adquisición de materiales ni mantienen un stock mínimo en bodega.

La actuación de la empresa, no coincide con prácticas generalmente aceptadas por empresas de todo tipo, las cuáles evidencian los beneficios que se derivan de la administración organizada basada en la planeación y elaboración de presupuestos.

La causa de lo antes referido es la falta de esfuerzos de la gerencia por administrar la empresa en el marco del proceso administrativo.

Por lo expuesto, se tiene como efecto la práctica antieconómica del proceso de compra de insumos locales, incurriendo en gastos indebidos producto de incrementos en los precios de materiales locales, los cuáles se adquieren de forma imprevista una vez que bodega informa a coordinación sobre su agotamiento, así como demoras en la producción ante el desabastecimiento de insumos.

**CONCLUSIÓN**

No es política de la compañía elaborar presupuestos anuales y comparar los resultados obtenidos con cifras reales al cierre de un ejercicio económico. De igual forma no se planifica la adquisición de materiales ni mantienen un stock mínimo en bodega, se evidencia la falta de esfuerzo de la gerencia por administrar las empresa en el marco del proceso administrativo; los

## FALTA DE PRESUPUESTOS Y PLANIFICACIÓN DE COMPRAS DE INSUMOS LOCALES

efectos son incurrir en gastos indebidos por causa de incremento en los precios de insumos, demora en la fabricación o estragos en las actividades normales, por el desabastecimiento de materiales.

### RECOMENDACIONES:

#### Al Gerente General de Corparimport

17. Elaborar presupuestos anuales de gastos e ingresos de manera que permitan a la gerencia: medir los objetivos y metas que se han planteado en un ejercicio económico, contar con un elemento esencial de control interno, determinar y medir las desviaciones a fin de conocer las causas y tomar medidas correctivas.
18. Planificar, conjuntamente con el jefe de bodega y la coordinadora, la adquisición de un stock de insumos locales, con el fin de evitar retrasos en la producción derivados de la ausencia de estos materiales, así como evitar incurrir en gastos producto de un incremento en sus precios.

#### A la Coordinadora de pedidos

19. Actualizar la base de datos de proveedores de insumos locales, mínimo una vez cada año, e incluir en esta, a nuevos acreedores para prever el desabastecimiento de los productos que ofrecen los proveedores permanentes, además de conseguir mejores condiciones de compra.

#### Al Jefe de Bodega

Mantener un stock mínimo de insumos locales en bodega, e informar oportunamente a la coordinadora cuando se requiere realizar nuevas adquisiciones, esto permitirá evitar el agotamiento de insumos necesarios para producción y por ende evitar retrasos por esta causa

Ref. P/T.: PE. 1.1 2/2

**FALTA DE PRESUPUESTOS Y PLANIFICACIÓN DE COMPRAS DE  
INSUMOS LOCALES****PE.1.3 1/2****PE.1.6 1/3**

Elaborado por: PM

Fecha de elaboración: 18/01/2008

Supervisado por: DT

Fecha de supervisión: 18/01/2008



**CORPARIMPORT S.A**

**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**Período: 1 de Octubre 2006 al 31 de octubre 2007**

**HOJA DE HALLAZGOS No. 5**

**Objetivo:** Verificar el cumplimiento de las etapas del proceso administrativo en la empresa

**FALTA DE PREPARACIÓN DE PLANES OPERACIONALES**

Del análisis realizado se determinó que no se han definido planes operacionales específicos, los jefes departamentales: bodega, coordinación, producción, contabilidad, ventas reciben de gerencia objetivos tácticos para cada área de forma verbal, no han programado actividades fundamentales para el adecuado desarrollo de sus funciones tales como: inventariar los materiales y productos, planificar compras de insumos locales, programar planes de capacitación, realizar evaluaciones de desempeño, realizar mantenimiento a las maquinarias.

La esencia de la administración exitosa se basa en alcanzar una meta declarada, lo cual es factible únicamente en base a la planeación.

Lo antes referido se debe a la falta de comunicación de los planes tácticos y objetivos definidos por parte de la Gerencia hacia los trabajadores, así como su falta de interés por prevenir, monitorear y corregir las falencias existentes en cada área.

En consecuencia, como no se ha establecido un plan operativo y comunicado objetivos por escrito, los trabajadores de la organización, realizan su trabajo como mejor creen conveniente, de forma desorganizada, no utilizan adecuados controles preventivos con la finalidad de salvaguardar los activos de la compañía, se evidencia ineffectividad en el trabajo, lo cual no contribuye a alcanzar ningún logro.

**CONCLUSIÓN:**

En la compañía no se han definido planes operacionales específicos, el personal recibe de gerencia objetivos tácticos para cada área de forma verbal, no han programado actividades fundamentales para el adecuado desarrollo de sus funciones tales como: inventariar los materiales y productos, planificar compras de insumos locales, programar planes de

**FALTA DE PREPARACIÓN DE PLANES OPERACIONALES**

capacitación, realizar evaluaciones de desempeño, realizar mantenimiento a las maquinarias, esto se debe a la falta de comunicación de los planes tácticos y objetivos definidos por Gerencia, por lo cuál el personal realiza su trabajo como mejor cree conveniente, de forma desorganizada e inefectividad.

**RECOMENDACIONES:****Al Gerente General de Corparimport**

20. Comunicar por escrito y en sesión general a los jefes departamentales, los objetivos establecidos por Gerencia para cada área de la organización, así como los planes tácticos programados para el período; esto permitirá verificar el cumplimiento de dichos planes al concluir el año, así como evaluar adecuadamente el desempeño de cada área.
21. Solicitar a los jefes departamentales de la empresa: bodega, coordinación, diseño, producción, contabilidad y ventas, preparen planes operativos que incluirán actividades operativas y preventivas necesarias para un adecuado desarrollo del trabajo, lo que a su vez contribuirá al logro de los objetivos tácticos del período.

**Ref. P/T.: PE.1.7 2/10 A, B, C ; 8/10 L**

Elaborado por: PM

Fecha de elaboración: 18/01/2008

Supervisado por: DT

Fecha de supervisión: 18/01/2008

**CORPARIMPORT S.A****ÁREA DE PRODUCCIÓN****Período: 1 de Octubre 2006 al 31 de octubre 2007****HOJA DE HALLAZGOS No. 6**

**Objetivo:** Verificar el cumplimiento de las etapas del proceso administrativo en la empresa.

**INEXISTENCIA DE MANUALES DE POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

La compañía en la actualidad no dispone de políticas y procedimientos por escrito para sus sistemas administrativos, operacionales y contables. Carece de organigramas, códigos de ética, así como no ha definido los puestos de trabajo, funciones del personal, líneas de autoridad y responsabilidad de los funcionarios.

Consideramos que todos los procedimientos, tanto de carácter administrativo como los procedimientos productivos y de control desarrollados por la compañía, deben ser integrados en manuales, los cuales servirán de base para llevar a cabo las operaciones de la compañía.

Lo expuesto anteriormente se debe a la aplicación de prácticas informales y empíricas en el trabajo, el personal se ha acostumbrado a realizar las tareas a su propio entender y saber y la Gerencia no mostrado interés en cambiar estas prácticas por otras organizadas.

El efecto de esto ha sido una inadecuada segregación de funciones en la empresa, las tareas realizadas oscilan de una persona a otra de manera extrema y se extenúa aún más en temporada alta de ventas. Además se evidencia inefectividad en el cumplimiento del trabajo producto de la acumulación de tareas y la desorganización imperante en cada área.

**CONCLUSIÓN:**

La compañía no cuenta con políticas y procedimientos por escrito para sus sistemas administrativos, operacionales y contables. Carece de organigramas, códigos de ética, así como no ha definido los puestos de trabajo, funciones del personal, líneas de autoridad y responsabilidad, esto se debe a la aplicación de prácticas informales y empíricas en el trabajo, el personal se ha acostumbrado a realizar las tareas a su propio entender y saber, por

## INEXISTENCIA DE MANUALES DE POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

lo cual se evidencia ineffectividad en el cumplimiento del trabajo producto de la acumulación de tareas y desactualización de información necesaria para la toma de decisiones.

### RECOMENDACIONES:

#### Al Gerente General de Corparimport

22. Diseñar un manual de políticas, procedimientos y descripción de funciones, que contenga información clara de las actividades y tareas necesarias en cada proceso, de los recursos y personal responsable de su ejecución; esto permitirá disponer de una herramienta administrativa efectiva para instruir al personal que se incorpora a la empresa, y para mantener informado a todos los trabajadores sobre sus funciones, responsabilidades, personal de apoyo, y autonomía para la toma de decisiones.
23. Diseñar y aplicar una estructura organizativa (organigramas) que defina claramente los niveles de autoridad y responsabilidad y provea una adecuada segregación de funciones, evitando así duplicación de funciones y actividades incompatibles entre los departamentos.
24. Elaborar una descripción de la estructura de cada una de las áreas de la compañía, incluyendo los deberes y funciones de los empleados que la conforman, procedimiento que facilitará:
  1. El conocimiento de los empleados, respecto a sus funciones y a la forma en que se relacionan entre sí y con el resto de áreas, de quién dependen y a quién reportan.
  2. La coordinación e integración de las funciones entre los distintos departamentos.
  3. La distribución adecuada de las tareas de trabajo entre el personal.
  4. El reemplazo del personal, ya sea por causas temporales o permanentes.
  5. La definición de responsabilidades y líneas de autorización.
  6. Los reportes, información o documentación a ser generada por cada departamento o empleado, y el grado en el que serán revisados, examinados y

**INEXISTENCIA DE MANUALES DE POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

comprobados, cuando se reciben de otros departamentos.

25. Diseñar sistemas y procedimientos que permitan mejorar los controles en cada etapa del proceso de producción, así como en otros subprocesos que integran a este, tales como coordinación, diseño, control de calidad.

**Ref. P/T.: PE. 1.1 2/2**

**PE.1.7 3/10 , 4/10 E; 6/10 G, H ; 8/10 K**

Elaborado por: PM

Fecha de elaboración: 18/01/2008

Supervisado por: DT

Fecha de supervisión: 18/01/2008

**CORPARIMPORT S.A****ÁREA DE PRODUCCIÓN****Período: 1 de Octubre 2006 al 31 de octubre 2007****HOJA DE HALLAZGOS No. 7**

**Objetivo:** Verificar el cumplimiento de las etapas del proceso administrativo en la empresa.

**AUSENCIA DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y SU  
EVALUACION**

De nuestra revisión de la estructura organizacional de la compañía observamos que no existe un departamento o una persona a cargo de las funciones de la gestión del recurso humano, la contadora tiene delegada algunas tareas referentes al cálculo de nómina y control de asistencia y horas extras. Actualmente la empresa no ha definido un sistema de evaluaciones del personal, una política definida de incrementos salariales, así como de capacitación y entrenamiento.

Tomando en cuenta la cantidad de trabajadores en la empresa, consideramos que el manejo administrativo del personal debería estar a cargo de un departamento o profesional de recursos humanos.

La causa de lo mencionado anteriormente es la falta de interés por parte de la Gerencia por mejorar la gestión del recurso humano que trabaja en la empresa.

En virtud de lo referido se evidencia la falta de motivación en el personal, altos niveles de rotación, falta de incentivos, competencia, inadecuados sistemas de selección de los empleados, falencias en la ejecución de sus funciones, falta de conocimiento sobre los procedimientos y calidad de los productos, ausencia de evaluaciones de desempeño que permitan informar sobre los resultados de la actuación y su contribución a los objetivos globales de la empresa.

**CONCLUSIÓN**

No existe un departamento o una persona a cargo de las funciones de la gestión del recurso humano, la contadora tiene delegada algunas tareas referentes al cálculo de nómina y control de asistencia y horas extras. La empresa no ha definido un sistema de evaluaciones del

**AUSENCIA DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y SU  
EVALUACION**

personal, una política de incrementos salariales, así como de capacitación y entrenamiento, como resultado se tiene falta de motivación en el personal, falta de incentivos, inadecuados sistemas de selección de los empleados, falencias en la ejecución de las funciones, falta de conocimiento sobre los procedimientos y calidad de los productos, ausencia de evaluaciones de desempeño que permitan informar sobre los resultados de la actuación y su contribución a los objetivos globales de la empresa.

**RECOMENDACIONES:**

**Al Gerente General de Corparimport**

26. Analizar la posibilidad de reestructurar el área administrativa financiera de la empresa, e incluir un departamento de recursos humanos que tenga a cargo la gestión del personal así como el establecimiento de políticas adecuadas de selección, inducción, capacitación, evaluación y promoción salarial.
27. Con la finalidad de obtener una mayor efectividad y eficiencia de los empleados, recomendamos que se aplique periódicamente una evaluación del desempeño de los trabajadores, la cuál debe incluir: análisis acerca de los conocimientos sobre la función que realizan, cooperación y posibilidades dentro de la compañía, aspectos personales que afectan directa o indirectamente la realización del trabajo.
28. Recomendamos implementar un procedimiento de incrementos salariales a fin de determinarlos en base a mecanismos técnicos de evaluación, y garantizar que exista por parte de todo el personal un compromiso y entrega a la compañía.

**Ref. P/T.: PE.1.7 5/10, F; 7/10 J**

Elaborado por: PM

Fecha de elaboración: 18/01/2008

Supervisado por: DT

Fecha de supervisión: 18/01/2008

**CORPARIMPORT S.A****ÁREA DE PRODUCCIÓN****Período: 1 de Octubre 2006 al 31 de octubre 2007****HOJA DE HALLAZGOS No. 8**

**Objetivo:** Determinar la eficacia en la calidad del servicio que presta la empresa, respecto a la puntualidad en la entrega de pedidos.

**INEFICACIA EN LA ENTREGA PUNTUAL DE PEDIDOS**

Producto de nuestro análisis a los pedidos de la compañía, observamos que la empresa es ineficaz en la calidad del servicio que presta a sus clientes, respecto a la puntualidad en la entrega de pedidos. De la muestra de pedidos analizada, el 63 % se entregan impuntualmente, mientras que el 37 % se despachan con puntualidad. Del total examinado, 104 pedidos se entregan con una diferencia de hasta 7 días, en constaste 45 pedidos se entregan hasta con 7 días de anticipación. Los pedidos de la línea de agendas son los que mayor diferencia en días de entrega reportan.

Se incumple el objetivo de la compañía de procurar la satisfacción de sus clientes con la puntualidad en la entrega de pedidos, incrementando así la clientela cada año, reduciendo las quejas y eliminando la deserción de clientes.

La causa de lo expuesto anteriormente es una organización defectuosa de la compañía, a esto se atribuye la falta de planificación en compras de materiales, capacitación a los trabajadores, falta de comunicación entre áreas, escasez de procesos de control, inexistencia de manuales de políticas, procedimientos y funciones.

La consecuencia es la pérdida de clientes potenciales, en los últimos dos años se evidencia que la compañía únicamente ha retenido al 31% de clientes del año inmediato anterior, la deserción de los clientes es significativa, 69% y se atribuye esta situación a la insatisfacción por la impuntualidad en la entrega de pedidos.

**CONCLUSIÓN:**

La empresa es ineficaz en la calidad del servicio que presta a sus clientes, respecto a la puntualidad en la entrega de pedidos, el 63 % se entregan impuntualmente; de la muestra analizada, 104 pedidos se entregan con una diferencia de hasta 7 días, los pedidos de la línea

**INEFICACIA EN LA ENTREGA PUNTUAL DE PEDIDOS**

de agendas son los que mayor diferencia en días de entrega reportan, esto se atribuye a la falta de planificación en compras de materiales, capacitación a los trabajadores, falta de comunicación entre áreas, escasez de procesos de control, inexistencia de manuales de políticas, procedimientos y funciones; en consecuencia se tiene la pérdida de clientes potenciales, en los últimos dos años se determinó que la compañía únicamente ha retenido al 31% de clientes del año inmediato anterior, la deserción de los clientes es significativa, 69% y se atribuye esta situación a la insatisfacción por la impuntualidad en la entrega de pedidos.

**RECOMENDACIONES:****Al Gerente General de Corparimport**

29. Capacitar a los vendedores para que asesoren adecuadamente al cliente y procuren solicitar el tiempo necesario para la producción de su pedido, permitiendo de esta forma que la empresa pueda cumplir puntualmente con la entrega.
30. Programar la adquisición oportuna de los materiales necesarios en la producción, evitando así que el desabastecimiento de estos, demore la fabricación de los pedidos de los clientes.
31. Preparar un plan maestro de producción, que permita determinar la capacidad productiva de la empresa, los recursos necesarios para la fabricación; y asegure que se atenderá las necesidades de los clientes para un período determinado, evitando de esta forma no cumplir puntualmente con la entrega.
32. Propender a realizar servicio postventa, con la finalidad de conocer las inquietudes y reclamos de los clientes y estructurar estrategias adecuadas diseñadas para retener a la clientela.

**Ref. P/T.:PE.1.10. 2/5****PE.1.16 4/4**

Elaborado por: PM  
Supervisado por: DT

Fecha de elaboración: 20/01/2008  
Fecha de supervisión: 20/01/2008



**CORPARIMPORT S.A**

**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**Período: 1 de Octubre 2006 al 31 de octubre 2007**

**HOJA DE HALLAZGOS No. 9**

**Objetivo:** Determinar la eficiencia en el uso del tiempo en la fabricación de pedidos de la compañía.

**INEFICIENCIA EN EL USO DEL TIEMPO EN LA FABRICACIÓN**

De nuestra revisión a los pedidos de los clientes verificamos que en el 85% de estos, se utiliza ineficientemente el tiempo de fabricación; en la línea de agendas el índice de ineficiencia es 96%, marroquinería 67% y sellado 76%.

Se incumple el objetivo de ser eficientes en las operaciones; al no emplear el tiempo de fabricación de los productos observando un mínimo de desperdicio.

La razón de lo antes mencionado se debe a la falta de capacitación a los trabajadores acerca de estándares de calidad y procedimientos en la producción, pues incurren constantemente en reprocesos; falta de supervisión adecuada de los materiales entregados por bodega contribuyendo a la demora, al requerir cambiar un material por otro en buen estado, falta de planificación sobre el abastecimiento de materiales, falta de procedimientos de control, comunicación incipiente que contribuye a omisión y confusión en las instrucciones de los pedidos.

Como consecuencia se evidencia ineficiencia en el trabajo, costos adicionales por concepto de horas extras: en el año 2006 la compañía contrató un total de 16, 961 horas extras que representaron un costo de \$ 23,460; impuntualidad en el despacho de productos al cliente, el 63% se entregan de forma tardía.

**CONCLUSIÓN:**

En el 85% de los pedidos de clientes se utiliza ineficientemente el tiempo de fabricación; en la línea de agendas el índice de ineficiencia es 96%, marroquinería 67% y sellado 76%; se incumple el objetivo de ser eficientes en las operaciones y esto se debe a la falta de capacitación a los trabajadores, pues incurren constantemente en reprocesos; falta de supervisión adecuada de los materiales entregados por bodega, contribuyendo a la demora al requerir cambiar un material por otro en buen estado, falta de planificación sobre el

## INEFICIENCIA EN EL USO DEL TIEMPO EN LA FABRICACIÓN

abastecimiento de materiales, falta de procedimientos de control, comunicación incipiente que contribuye a omisión y confusión en las instrucciones de los pedidos; consecuentemente la empresa incurre en costos adicionales por concepto de horas extras: en el año 2006 la compañía contrató un total de 16, 961 horas extras que representaron un costo de \$ 23,460; así como debe afrontar la insatisfacción de clientes por la impuntualidad en el despacho de productos, el 63% se entregan de forma tardía.

### RECOMENDACIONES:

#### Al Gerente General de Corparimport

33. Brindar capacitación continua a los trabajadores de la compañía, acerca de la comprensión de estándares de calidad que se deben observar en los productos; así como los procedimientos empleados en la fabricación, el entrenamiento puede ser impartido por los trabajadores más experimentados de la empresa; y permitirá mantener actualizados a los empleados sobre el correcto desempeño de su trabajo, adicionalmente se podrá evaluar de forma práctica el trabajo que desempeñan cada trabajador en la planta.
34. Dotar a los empleados del área de coordinación y bodega, de un sistema de información adecuado para el control de inventarios y órdenes de producción; que permita conocer el movimiento de los materiales y prever el desabastecimiento de los mismos, para que no afecte a la producción

#### Al Subgerente de Corparimport

35. Reforzar la supervisión del trabajo del personal de la planta; implementando el control de las horas hombre utilizadas en cada orden de producción; esto permitirá evaluar el tiempo programado real necesario para la fabricación de productos y controlar eficientemente el tiempo empleado en la producción; además contribuirá a conocer el costo de mano de obra incurrido en cada orden de producción; para la implementación de este procedimiento de control será necesario coordinar con el jefe de producción las asignaciones de cada pedido

**INEFICIENCIA EN EL USO DEL TIEMPO EN LA FABRICACIÓN****A la Coordinadora de Pedidos**

36. Verificar que las instrucciones de la orden de producción, acerca del diseño, grabación y requerimientos de cada pedido, esté comprendida por los trabajadores, impartir instrucciones adicionales de forma escrita y dirigida al responsable de la fabricación; esto permitirá evitar confusiones y omisiones que contribuyen al desperdicio de tiempo incurrido en reprocesos de los productos.

**Ref. P/T.: PE.1.10 2/5****PE.1.12 4/4****PE.1.16 1/4**

Elaborado por: PM

Fecha de elaboración: 20/01/2008

Supervisado por: DT

Fecha de supervisión: 20/01/2008



## CORPARIMPORT S.A

## ÁREA DE PRODUCCIÓN

Período: 1 de Octubre 2006 al 31 de octubre 2007

## HOJA DE HALLAZGOS No. 10

**Objetivo:** Determinar la eficiencia en el uso de la materia prima en la fabricación de pedidos de la compañía.

**INEFICACIA EN EL USO DE MATERIA PRIMA**

Producto de nuestro análisis a la muestra de pedidos de marroquinería, agendas y sellado se determinó que en el 43% no se emplea eficientemente la materia prima, el personal responsable de corte solicita cantidades adicionales de materiales, en lugar de utilizar la cantidad programada según la orden de producción y requisición de materiales, los motivos se atribuyen a: materiales en mal estado, uso inadecuado del material por parte de los empleados, errores en el cálculo de insumos solicitados.

Se incumple el objetivo de mejorar la situación financiera mediante una adecuada utilización de activos, liderazgo en costos bajos, prudencia en gastos para obtener solidez financiera y crecimiento rentable.

Lo expuesto, se debe a la ausencia de una estructura de control interno adecuada, que contemple capacitación a sus trabajadores para que sean competentes, normas de conducta ética para guiar su actuación, actividades de control para salvaguardar los activos de la empresa, manuales e instructivos de procedimientos y funciones, ineficiente actuación de auditoría interna en la evaluación y mejoramiento del control interno en la empresa.

Esta deficiencia afecta al tiempo de fabricación, pues se debe incurrir en reprocesos que demoran la producción y causa insatisfacción en los clientes por la impuntualidad; afecta en la economía de los trabajadores, cuando por errores cometidos se descuenta de su sueldo, causando desmotivación; genera costos adicionales que no contribuyen al crecimiento económico de la empresa, tomando en cuenta la importancia que tiene el rubro de materia prima en el total del costos de producción.

**INEFICACIA EN EL USO DE MATERIA PRIMA****CONCLUSIÓN:**

De la muestra de pedidos analizada se determinó que en el 43% no se emplea eficientemente la materia prima, el personal responsable de corte solicita cantidades adicionales de materiales, en lugar de utilizar la cantidad programada según la orden de producción y requisición de materiales, los motivos se atribuyen a: materiales en mal estado, uso inadecuado del material por parte de los empleados, errores en el cálculo de insumos solicitados;

Esta deficiencia afecta al tiempo de fabricación, pues se debe incurrir en reprocesos que demoran la producción y causa insatisfacción en los clientes, por la impuntualidad en la entrega, afecta en la economía de los trabajadores, cuando por errores cometidos se descuenta de su sueldo causando desmotivación; genera costos adicionales que no contribuyen al crecimiento económico de la empresa.

**RECOMENDACIONES:****Al Gerente General de Corparimport**

37. Solicitar al Contralor de la compañía prepare un plan anual de auditoria interna, que contemple las estrategias a seguir, evaluación de las áreas de mayor riesgo, cronogramas de trabajo, planes de expansión futura; pues en la actualidad, el personal de auditoria no cumple con estas funciones que son fundamentales en el sistema global de control interno.
38. Maximizar la función de Auditoria Interna mediante una reforma al marco de acción del departamento de auditoria interna, que contemple tareas como evaluación de la estructura de control interno, exámenes específicos a las áreas de ventas, administración y producción.

**Al Contralor de Corparimport.**

39. Examinar la estructura de control interno y emitir un informe que contemple la revisión realizada acerca de la suficiencia y aplicación de los controles contables,

**INEFICACIA EN EL USO DE MATERIA PRIMA**

financieros y operativos, la evaluación de la calidad del desempeño en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas a cada área operativa, principalmente al área de producción.

**Ref. P/T.: PE.1.15 2/5****PE.1.18 2/5**

Elaborado por: PM

Fecha de elaboración: 21/01/2008

Supervisado por: DT

Fecha de supervisión: 21/01/2008

### **5.3. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

#### **SUPERVISIÓN DEL TRABAJO DE AUDITORÍA**

Según la orden de trabajo No. CSA-001-07 del 19 de noviembre de 2007, fue designado como Supervisor del examen de auditoría de gestión el Dr. C.P.A Diego Torres.

La supervisión en las diferentes etapas del examen, comprendió las siguientes actividades:

- Revisión del cumplimiento del programa de trabajo.
- Control del tiempo utilizado conforme al tiempo estimado.
- Supervisión y control de calidad a los papeles de trabajo realizados por el auditor operativo y jefe de equipo.
- Revisión final del contenido de los papeles de trabajo, cerciorándose de que cumplan con los objetivos planteados.

#### **5.3.2. INFORME DE AUDITORÍA**

**CORPARIMPORT S.A**

---

**Informe General Auditoría de Gestión al Proceso de Producción**

Por el período de 12 meses terminados en Octubre 31, 2007

<b>ÍNDICE</b>	<b>PÁGINA</b>
Carta de presentación.....	303
<b>CAPÍTULO I: INFORMACIÓN INTRODUCTORIA.....</b>	<b>304</b>
Motivos del examen.....	304
Objetivos del examen.....	305
Alcance del examen.....	305
Componentes Analizados .....	305
<b>CAPÍTULO II: INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD.....</b>	<b>305</b>
Conocimiento del negocio.....	305
Base legal.....	305
Objetivos de la empresa.....	306
<b>CAPÍTULO III: RESULTADOS GENERALES.....</b>	<b>307</b>
1. Inexistencia de planificación estratégica.....	307
2. Falta de implementación un sistema de información adecuado.....	308
3. Falta de procedimientos de control en el proceso de producción.....	309
4. Falta de presupuestos y planificación de compra de insumos locales.....	311
5. Falta de preparación de planes operacionales.....	312
6. Falta de manuales de políticas, procedimientos y descripción de funciones.	313
7. Ausencia de un departamento de recursos humanos.....	314
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>316</b>
8. Ineficacia en la entrega puntual de pedidos.....	316
9. Ineficiencia en el uso del tiempo de producción.....	317
10. Uso ineficiente de materia prima.....	318
Seguimiento de Recomendaciones.....	320
Actuación del Auditor.....	320
Control del Auditor.....	320
<b>ANEXOS.....</b>	<b>321</b>
Cronograma de Cumplimiento de recomendaciones.....	322
Resumen de evaluación de cumplimiento de los programas de trabajo.....	325

Quito, Enero 31 de 2008

A LOS SEÑORES ACCIONISTAS DE CORPARIMPORT S.A.

Presente.

En el proceso de planificación y ejecución de nuestra auditoría de gestión al proceso de producción de Corparimport S.A. por el período de 01 de octubre de 2006 al 31 de octubre de 2007, hemos analizado las actividades y procedimientos que se llevan a cabo en el área de producción; hemos revisado la estructura de control interno, con el propósito de determinar el alcance de nuestros procedimientos y pruebas de auditoría, para expresar una opinión sobre la eficiencia, eficacia y economía del mencionado proceso así como también hemos verificado el cumplimiento del proceso administrativo en la empresa.

Incluimos nuestros comentarios en relación con ciertos asuntos operativos y administrativos que deben observarse y corregirse, para lo cual ponemos a su consideración nuestras respectivas recomendaciones.

Este informe está dirigido únicamente para información y uso de la Gerencia y otros miembros de la organización y no debe ser utilizado para otro propósito.

Atentamente,

Ing. Jenifer Pamela Manchay

## **CAPÍTULO I**

### **INFORMACIÓN INTRODUCTORIA**

#### **MOTIVOS DEL EXAMEN**

La Auditoría de Gestión al proceso de producción de la empresa Corparimport S.A se realiza con el objeto de satisfacer la necesidad de control y mejora en la gestión del proceso productivo de la compañía.

La Auditoría de Gestión se inició con la Orden de trabajo No. CSA-001-07 emitida por el Dr. Elías Vega Auditor General de JPM Auditores y Asociados, el 19 de Noviembre de 2007.

#### **OBJETIVOS DEL EXAMEN**

##### **OBJETIVO GENERAL**

Realizar una Auditoría de Gestión al Proceso de Producción de la empresa Corparimport S.A, para determinar los niveles de eficiencia, eficacia, y economía, proporcionando a la Gerencia un informe con recomendaciones que fortalezcan la Gestión del mencionado proceso.

##### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar una evaluación a la estructura de control interno a la empresa.
  
- Evaluar los niveles de eficiencia y economía en la utilización y aprovechamiento de recursos humanos, financieros y materiales.
  
- Determinar la efectividad del proceso de producción de la empresa.

## **ALCANCE DEL EXAMEN**

El examen de auditoría de gestión cubrirá el período comprendido entre el 01 de Octubre de 2006 al 31 de Octubre del 2007, tiempo al que corresponde la fabricación de pedidos de agendas del año 2007 y artículos de marroquinería y sellado; se analizará un total de 227 pedidos: 132 de agendas, 54 de marroquinería y 41 de sellado.

## **COMPONENTES ANALIZADOS**

El componente analizado es el área de producción; se examinó los subcomponentes de: coordinación, diseño, planta de producción (marroquinería, sellado, grabación) y adicionalmente el área de bodega.

## **CAPÍTULO II INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD**

### **CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO**

La empresa Corparimport está constituida como sociedad anónima, su capital social esta formado por las aportaciones de sus dos socios y esta dividido en acciones negociables. Es una empresa industrial dedicada a la fabricación de agendas de lujo, artículos promocionales en cuero recuperado, artículos de sellado, y bolígrafos.

Está conformada por las áreas: administrativa financiera, área de producción, y área de ventas. La compañía cuenta con tres sucursales: Manta, Ambato, Guayaquil; y la oficina principal y su planta de producción que se ubican en Quito.

Actualmente trabajan en la empresa 40 personas en el área de producción, y en el área de administración y ventas 29 empleados, repartidos 16 en Quito, 8 en Guayaquil, 4 en Manta, 1 en Ambato.

El área administrativa financiera está conformada por el departamento de contabilidad y bodega, el área de producción está compuesta por tres secciones que son: coordinación de pedidos, diseño gráfico y la planta de producción que se divide en tres secciones:

Marroquinería, Sellado, Grabación. El área de ventas se compone de la gerencia de ventas y los asesores comerciales.

## **BASE LEGAL CORPARIMPORT S.A**

La base legal que rige las actividades de la empresa es la siguiente:

- Constitución Política de la República del Ecuador, Ley de Compañías, Ley de Seguridad Social., Ley Orgánica de Aduanas, Ley de Régimen Tributario Interno, Código de Trabajo, Código de Comercio, Código Tributario, Reglamento de Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno, Estatuto de la Compañía Corparimport S. A, y Reglamento Interno de Trabajo.

## **OBJETIVOS DE LA COMPAÑÍA**

1. Mejorar cada año la situación financiera mediante una adecuada gestión de cobranzas, utilización de activos, liderazgo en costos bajos, prudencia en gastos, que permitan obtener solidez financiera y crecimiento rentable.
2. Procurar la satisfacción de nuestros clientes con la excelencia en calidad, innovación constante, y puntualidad de entrega, logrando incrementar la clientela cada año, reducción de quejas, y eliminar la deserción de clientes.
3. Incrementar la productividad disminuyendo los errores del personal, mejorando la infraestructura tecnológica, fortaleciendo el control interno, con adecuada administración del inventario, para lograr efectividad, y eficiencia en las operaciones.

## **CAPÍTULO III**

### **RESULTADOS GENERALES**

Como resultado a nuestra evaluación a la estructura de control interno de la empresa, así como el análisis efectuado a las operaciones e información del área de producción se determinó lo siguiente:

#### **1. INEXISTENCIA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La compañía no cuenta con planificación estratégica, los planes establecidos son tácticos (disposiciones verbales), se extienden para el ejercicio de un año, las acciones que siguen los trabajadores son para el día a día; debido a la ausencia de objetivos para largo plazo, así como los cursos de acción para lograrlos; no existen parámetros de medición para evaluar el desempeño de los trabajadores, los resultados obtenidos por la empresa no miden ningún logro futuro.

#### **RECOMENDACIONES:**

##### **Al Gerente General de Corparimport**

1. Nombrar una comisión conformada por los jefes de cada área de la empresa, con la que realizará un análisis situacional de la organización, y definirán las políticas, objetivos, estrategias, misión, visión, valores a aplicarse en un plazo no inferior a cinco años; así como establecerán el plan estratégico de la organización que incluirá planes de capacitación, evaluación, mantenimiento a maquinarias, contingencias, optimización de las áreas, implementación de sistemas informáticos y costos, definición de normatividad interna, fortalecimiento a las funciones de contraloría, esto contribuirá a una administración organizada y exitosa; se aprovechará el conocimiento de cada miembro de la comisión acerca de la situación interna actual y facilitará llegar a un consenso sobre el marco de actuación de la empresa en el largo plazo.
  
2. Comunicar en sesión general a todos los trabajadores, la filosofía y los planes estratégicos definidos; así como publicar en lugares visibles las políticas, valores,

objetivos y razón de ser de la empresa, esto permitirá generar en los trabajadores identidad y compromiso con la organización; y que conozcan para qué fines trabajan día a día

## **2. FALTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN ADECUADO**

La compañía cuenta con un sistema de información inadecuado, que no apoya de forma eficiente a las funciones de contabilidad, ventas, coordinación, bodega, no genera información oportuna, confiable y útil para la toma de decisiones, lo que causa uso ineficiente de recursos humanos, materiales y tiempo por lo que se reporta impuntualidad en la entrega de pedidos a los clientes, falencias en la producción debido a omisión de información, dificulta el desempeño de las funciones ya que se multiplican al realizar registros de forma manual.

### **RECOMENDACIONES:**

#### **Al Gerente General de Corparimport**

3. Invertir en la adquisición de un sistema de información financiero confiable que apoye a la ejecución de las funciones de las áreas contable, bodega, coordinación y producción; esto permitirá que la organización incremente su eficiencia en operaciones y confiabilidad en la información financiera, apoyará además a la implementación de un sistema de costeo adecuado, pues se tendrá control de la materia prima, y tiempo de producción invertido en la fabricación de cada pedido.
4. Entre otros beneficios contribuirá a un eficiente control de inventarios de materia prima y productos, pues cada orden de producción se vinculará a las requisiciones de materiales proporcionando saldos actualizados en los kárdex en cualquier momento.
5. Apoyará en el trabajo a la coordinadora, pues cada pedido se vinculará a una orden de producción, evitando así cometer errores u omisiones en el diseño solicitado;

previniendo retrasos en la producción por pedidos de las sucursales entregados tardíamente a la planta, o por desabastecimiento de materia prima.

6. Mejorará el sistema de facturación, y la contabilización de compras, pagos y cartera, obteniendo estados financieros con corte en cualquier momento, además generará anexos transaccionales y reportes financieros de ventas, compras, cobros, pagos, descuentos, anticipos a empleados, entre otros.
7. Contribuirá a la toma efectiva decisiones en torno a estructuración de presupuestos de compras, seguimiento de la producción en proceso, generación de estadísticas de pedidos anulados, devueltos, entregados oportunamente, etc.
8. Solicitar a varios proveedores en el mercado, proformas de sistemas de información que se ajusten a las características de la compañía; realizar un análisis de estas ofertas y determinar a qué proveedor adjudicar la compra; se sugiere incluir en las ofertas, las características, ventajas, desventajas y costos de implementación y capacitación; considerando también lo referente al sistema actual; esta evaluación permitirá obtener un resultado real del costo beneficio.

### **3. FALTA DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN**

El proceso de fabricación no tiene establecido controles específicos de calidad en las etapas de corte, confección, limpieza, y grabación; se trasladan las deficiencias de cada etapa hasta obtener el producto terminado, en lugar de corregirlas a tiempo; esto se debe a la falta de capacitación al personal sobre los estándares de calidad que deben cumplir los productos; inexistencia de manuales e instructivos de funciones y procedimientos, por lo cual se evidencia ineficacia en el trabajo pues según el Jefe de Bodega durante control de calidad se devuelven a la planta constantemente productos por páginas mal colocadas, falta de aseo, daños en el material; adicionalmente se observa ineficiencia en el uso de materiales en el **43 %** de pedidos; en el uso del tiempo en el **86 %** de pedidos.

## **RECOMENDACIONES:**

### **Al Gerente General de Corparimport**

9. Definir una política de capacitación y entrenamiento del personal, con el objeto de optimizar los recursos de la compañía y mantener actualizados a los trabajadores en los procesos de producción y estándares de calidad de los productos que ofrece la empresa, esto adicionalmente permitirá mejorar su desempeño y evitar incurrir en reprocesos.

### **Al Jefe de Bodega**

10. Supervisar la calidad del material entregado a la planta de producción, verificando que se encuentre libre de fallas y sea idóneo para la fabricación; esto permitirá evitar pérdidas de tiempo por reprocesos como: solicitudes de materiales, descarga de material, procedimiento de corte.

### **Al Jefe de producción**

11. Delegar al personal responsable de corte la función de control de calidad de las piezas que serán entregadas a la sección de confección para la fabricación o a grabación.
12. Realizar una revisión prolija del trabajo realizado por el personal de la sección de costura, antes de entregar las piezas para que sean ensambladas.
13. Delegar la función de control de calidad a los jefes de cada mesa de producción; para que evalúen los productos ensamblados y verifiquen que su acabado sea satisfactorio; antes de enviarlos a grabación o a bodega.

Esto permitirá detectar oportunamente las falencias en los productos fabricados, y solucionarlas a tiempo; en lugar de que en control de calidad, los productos examinados sean devueltos a la planta para corregir sus deficiencias, o desecharlos.

### **Al Jefe de grabación**

14. Realizar una revisión detallada de los productos grabados antes de enviarlos a control de calidad.
15. Supervisar constantemente el trabajo de su personal de apoyo, especialmente de los aprendices, evitando daños irreversibles en los productos.

### **Al Jefe de Bodega**

16. Realizar un reporte mensual de los resultados de control de calidad de los productos examinados, con la finalidad de obtener información respecto a la incidencia de artículos que presentan calidad insatisfactoria y son devueltos a la planta o desechados, para tomar las medidas correctivas adecuadas que permitan eliminar las falencias encontradas.

## **4. FALTA DE PRESUPUESTOS Y PLANIFICACIÓN DE COMPRAS DE INSUMOS LOCALES**

No es política de la compañía elaborar presupuestos anuales y comparar los resultados obtenidos con cifras reales al cierre de un ejercicio económico. De igual forma no se planifica la adquisición de materiales ni mantienen un stock mínimo en bodega, se evidencia la falta de esfuerzo de la gerencia por administrar las empresa en el marco del proceso administrativo; los efectos son incurrir en gastos indebidos por causa de incremento en los precios de insumos, demora en la fabricación o estragos en las actividades normales, por el desabastecimiento de materiales.

### **RECOMENDACIONES:**

#### **Al Gerente General de Corparimport**

17. Elaborar presupuestos anuales de gastos e ingresos de manera que permitan a la gerencia: medir los objetivos y metas que se han planteado en un ejercicio

económico, contar con un elemento esencial de control interno, determinar y medir las desviaciones a fin de conocer las causas y tomar medidas correctivas.

18. Planificar, conjuntamente con el jefe de bodega y la coordinadora, la adquisición de un stock de insumos locales, con el fin de evitar retrasos en la producción derivados de la ausencia de estos materiales, así como evitar incurrir en gastos producto de un incremento en sus precios.

#### **A la Coordinadora de pedidos**

19. Actualizar la base de datos de proveedores de insumos locales, mínimo una vez cada año, e incluir en esta, a nuevos acreedores para prever el desabastecimiento de los productos que ofrecen los proveedores permanentes, además de conseguir mejores condiciones de compra.

#### **Al Jefe de Bodega**

20. Mantener un stock mínimo de insumos locales en bodega, e informar oportunamente a la coordinadora cuando se requiere realizar nuevas adquisiciones, esto permitirá evitar el agotamiento de insumos necesarios para producción y por ende evitar retrasos por esta causa

### **5. FALTA DE PREPARACIÓN DE PLANES OPERACIONALES**

En la compañía no se han definido planes operacionales específicos, el personal recepta de gerencia objetivos tácticos para cada área de forma verbal, no han programado actividades fundamentales para el adecuado desarrollo de sus funciones tales como: inventariar los materiales y productos, planificar compras de insumos locales, programar planes de capacitación, realizar evaluaciones de desempeño, realizar mantenimiento a las maquinarias, esto se debe a la falta de comunicación de los planes tácticos y objetivos definidos por Gerencia, por lo cuál el personal realiza su trabajo como mejor cree conveniente, de forma desorganizada e inefectividad.

## **Al Gerente General de Corparimport**

21. Comunicar por escrito y en sesión general a los jefes departamentales, los objetivos establecidos por Gerencia para cada área de la organización, así como los planes tácticos programados para el período; esto permitirá verificar el cumplimiento de dichos planes al concluir el año, así como evaluar adecuadamente el desempeño de cada área.
22. Solicitar a los jefes departamentales de la empresa: bodega, coordinación, diseño, producción, contabilidad y ventas, preparen planes operativos que incluirán actividades operativas y preventivas necesarias para un adecuado desarrollo del trabajo, lo que a su vez contribuirá al logro de los objetivos tácticos del período.

## **6. FALTA DE MANUALES DE POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

La compañía no cuenta con políticas y procedimientos por escrito para sus sistemas administrativos, operacionales y contables. Carece de organigramas, códigos de ética, así como no ha definido los puestos de trabajo, funciones del personal, líneas de autoridad y responsabilidad, esto se debe a la aplicación de prácticas informales y empíricas en el trabajo, el personal se ha acostumbrado a realizar las tareas a su propio entender y saber, por lo cual se evidencia inefectividad en el cumplimiento del trabajo producto de la acumulación de tareas y desactualización de información necesaria para la toma de decisiones.

## **Al Gerente General de Corparimport**

23. Diseñar un manual de políticas, procedimientos y descripción de funciones, que contenga información clara de las actividades y tareas necesarias en cada proceso, de los recursos y personal responsable de su ejecución; esto permitirá disponer de una herramienta administrativa efectiva para instruir al personal que se incorpora a la empresa, y para mantener informado a todos los trabajadores sobre sus funciones, responsabilidades, personal de apoyo, y autonomía para la toma de decisiones.

24. Diseñar y aplicar una estructura organizativa (organigramas) que defina claramente los niveles de autoridad y responsabilidad y provea una adecuada segregación de funciones, evitando así duplicación de funciones y actividades incompatibles entre los departamentos.
  
25. Elaborar una descripción de la estructura de cada una de las áreas de la compañía, incluyendo los deberes y funciones de los empleados que la conforman, procedimiento que facilitará:
  1. El conocimiento de los empleados, respecto a sus funciones y a la forma en que se relacionan entre sí y con el resto de áreas, de quién dependen y a quién reportan.
  2. La coordinación e integración de las funciones entre los distintos departamentos.
  3. La distribución adecuada de las tareas de trabajo entre el personal.
  4. El reemplazo del personal, ya sea por causas temporales o permanentes.
  5. La definición de responsabilidades y líneas de autorización.
  
26. Los reportes, información o documentación a ser generada por cada departamento o empleado, y el grado en el que serán revisados, examinados y comprobados, cuando se reciben de otros departamentos.
  
27. Diseñar sistemas y procedimientos que permitan mejorar los controles en cada etapa del proceso de producción, así como en otros subprocesos que integran a este, tales como coordinación, diseño, control de calidad.

## **7. AUSENCIA DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

No existe un departamento o una persona a cargo de las funciones de la gestión del recurso humano, la contadora tiene delegada algunas tareas referentes al cálculo de nómina y control de asistencia y horas extras. La empresa no ha definido un sistema de evaluaciones del personal, una política de incrementos salariales, así como de capacitación y entrenamiento, como resultado se tiene falta de motivación en el personal, falta de incentivos, inadecuados sistemas de selección de los empleados, falencias en la ejecución

de las funciones, falta de conocimiento sobre los procedimientos y calidad de los productos, ausencia de evaluaciones de desempeño que permitan informar sobre los resultados de la actuación y su contribución a los objetivos globales de la empresa.

## **RECOMENDACIONES:**

### **Al Gerente General de Corparimport**

28. Analizar la posibilidad de reestructurar el área administrativa financiera de la empresa, e incluir un departamento de recursos humanos que tenga a cargo la gestión del personal así como el establecimiento de políticas adecuadas de selección, inducción, capacitación, evaluación y promoción salarial.
29. Con la finalidad de obtener una mayor efectividad y eficiencia de los empleados, recomendamos que se aplique periódicamente una evaluación del desempeño de los trabajadores, la cuál debe incluir: análisis acerca de los conocimientos sobre la función que realizan, cooperación y posibilidades dentro de la compañía, aspectos personales que afectan directa o indirectamente la realización del trabajo.
30. Recomendamos implementar un procedimiento de incrementos salariales a fin de determinarlos en base a mecanismos técnicos de evaluación, y garantizar que exista por parte de todo el personal un compromiso y entrega a la compañía.

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS ESPECÍFICOS**

Luego de aplicar indicadores de gestión de eficiencia y eficacia a las actividades del proceso de producción de la compañía, se determinó los siguientes resultados:

#### **8. INEFICACIA EN LA ENTREGA PUNTUAL DE PEDIDOS**

La empresa es ineficaz en la calidad del servicio que presta a sus clientes, respecto a la puntualidad en la entrega de pedidos, el 63 % se entregan impuntualmente; de la muestra analizada, 104 pedidos se entregan con una diferencia de hasta 7 días, los pedidos de la línea de agendas son los que mayor diferencia en días de entrega reportan, esto se atribuye a la falta de planificación en compras de materiales, capacitación a los trabajadores, falta de comunicación entre áreas, escasez de procesos de control, inexistencia de manuales de políticas, procedimientos y funciones; en consecuencia se tiene la pérdida de clientes potenciales, en los últimos dos años se determinó que la compañía únicamente ha retenido al 31% de clientes del año inmediato anterior, la deserción de los clientes es significativa, 69% y se atribuye esta situación a la insatisfacción por la impuntualidad en la entrega de pedidos.

#### **RECOMENDACIONES:**

##### **Al Gerente General de Corparimport**

31. Capacitar a los vendedores para que asesoren adecuadamente al cliente y procuren solicitar el tiempo necesario para la producción de su pedido, permitiendo de esta forma que la empresa pueda cumplir puntualmente con la entrega.
32. Programar la adquisición oportuna de los materiales necesarios en la producción, evitando así que el desabastecimiento de estos, demore la fabricación de los pedidos de los clientes.
33. Preparar un plan maestro de producción, que permita determinar la capacidad productiva de la empresa, los recursos necesarios para la fabricación; y asegure que

se atenderá las necesidades de los clientes para un período determinado, evitando de esta forma no cumplir puntualmente con la entrega.

34. Propender a realizar servicio postventa, con la finalidad de conocer las inquietudes y reclamos de los clientes y estructurar estrategias adecuadas diseñadas para retener a la clientela.

## **9. INEFICIENCIA EN EL USO DEL TIEMPO DE FABRICACIÓN**

En el 85% de los pedidos de clientes se utiliza ineficientemente el tiempo de fabricación; en la línea de agendas el índice de ineficiencia es 96%, marroquinería 67% y sellado 76%; se incumple el objetivo de ser eficientes en las operaciones y esto se debe a la falta de capacitación a los trabajadores, pues incurren constantemente en reprocesos; falta de supervisión adecuada de los materiales entregados por bodega, contribuyendo a la demora al requerir cambiar un material por otro en buen estado, falta de planificación sobre el abastecimiento de materiales, falta de procedimientos de control, comunicación incipiente que contribuye a omisión y confusión en las instrucciones de los pedidos; consecuentemente la empresa incurre en costos adicionales por concepto de horas extras: en el año 2006 la compañía contrató un total de 16, 961 horas extras que representaron un costo de \$ 23,460; así como debe afrontar la insatisfacción de clientes por la impuntualidad en el despacho de productos, el 63% se entregan de forma tardía.

### **RECOMENDACIONES:**

#### **Al Gerente General de Corparimport**

35. Brindar capacitación continua a los trabajadores de la compañía, acerca de la comprensión de estándares de calidad que se deben observar en los productos; así como los procedimientos empleados en la fabricación, el entrenamiento puede ser impartido por los trabajadores más experimentados de la empresa; y permitirá mantener actualizados a los empleados sobre el correcto desempeño de su trabajo, adicionalmente se podrá evaluar de forma práctica el trabajo que desempeñan cada trabajador en la planta.

36. Dotar a los empleados del área de coordinación y bodega, de un sistema de información adecuado para el control de inventarios y órdenes de producción; que permita conocer el movimiento de los materiales y prever el desabastecimiento de los mismos, para que no afecte a la producción

#### **Al Subgerente de Corparimport**

37. Reforzar la supervisión del trabajo del personal de la planta; implementando el control de las horas hombre utilizadas en cada orden de producción; esto permitirá evaluar el tiempo programado real necesario para la fabricación de productos y controlar eficientemente el tiempo empleado en la producción; además contribuirá a conocer el costo de mano de obra incurrido en cada orden de producción; para la implementación de este procedimiento de control será necesario coordinar con el jefe de producción las asignaciones de cada pedido.

#### **A la Coordinadora de Pedidos**

38. Verificar que las instrucciones de la orden de producción, acerca del diseño, grabación y requerimientos de cada pedido, esté comprendida por los trabajadores, impartir instrucciones adicionales de forma escrita y dirigida al responsable de la fabricación; esto permitirá evitar confusiones y omisiones que contribuyen al desperdicio de tiempo incurrido en reprocesos de los productos.

### **10. USO INEFICIENTE DE LA MATERIA PRIMA**

De la muestra de pedidos analizada se determinó que en el 43% no se emplea eficientemente la materia prima, el personal responsable de corte solicita cantidades adicionales de materiales, en lugar de utilizar la cantidad programada según la orden de producción y requisición de materiales, los motivos se atribuyen a: materiales en mal estado, uso inadecuado del material por parte de los empleados, errores en el cálculo de insumos solicitados; lo expuesto, se debe a la ausencia de una estructura de control interno adecuada.

Esta deficiencia afecta al tiempo de fabricación, pues se debe incurrir en reprocesos que demoran la producción y causa insatisfacción en los clientes por la impuntualidad en la

entrega, afecta en la economía de los trabajadores, cuando por errores cometidos se descuenta de su sueldo causando desmotivación; genera costos adicionales que no contribuyen al crecimiento económico de la empresa.

## **RECOMENDACIONES:**

### **Al Gerente General de Corparimport**

39. Solicitar al Contralor de la compañía prepare un plan anual de auditoria interna, que contemple las estrategias a seguir, evaluación de las áreas de mayor riesgo, cronogramas de trabajo, planes de expansión futura; pues en la actualidad, el personal de auditoria no cumple con estas funciones que son fundamentales en el sistema global de control interno.
40. Maximizar la función de Auditoria Interna mediante una reforma al marco de acción del departamento de auditoria interna, que contemple tareas como evaluación de la estructura de control interno, exámenes específicos a las áreas de ventas, administración y producción.

### **Al Contralor de Corparimport.**

40. Examinar la estructura de control interno y emitir un informe que contemple la revisión realizada acerca de la suficiencia y aplicación de los controles contables, financieros y operativos, la evaluación de la calidad del desempeño en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas a cada área operativa, principalmente al área de producción.

### **5.3 SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES**

Incluimos un Cronograma de Cumplimiento de Recomendaciones, para la aplicación de las observaciones y correctivos emitidos en este informe; con el propósito comprometer a la gerencia y a los funcionarios a poner en práctica las recomendaciones y garantizar que el trabajo de auditoría efectuado traiga beneficio a la empresa. **(Ver Anexo 1)**

### **5.4. ACTUACIÓN DEL AUDITOR**

Este examen se realizó de acuerdo con las Normas Internacionales y Ecuatorianas de Auditoría, los lineamientos descritos en los Manuales de Contraloría General del Estado respecto a la Auditoría de Gestión; en consecuencia, incluyó el análisis sobre la base de pruebas selectivas, de la normatividad aplicable e información proporcionada por el área de producción, y área administrativa financiera.

El trabajo de auditoría se efectuó con absoluta independencia y objetividad, por lo que nuestras recomendaciones tienen el propósito de coadyuvar a un comportamiento eficiente y eficaz de las operaciones de la empresa, así como el uso económico de sus recursos; y su aplicación no se encuentra vinculada a ningún conflicto de intereses.

### **5.5. CONTROL DE AUDITORÍA**

Con el propósito de tener seguridad sobre el cumplimiento de los programas de trabajo; y efectuar control de calidad al examen realizado, el supervisor del equipo presenta un informe que consigna los logros y obstáculos que se encontraron a lo largo de la auditoría. **(Ver Anexo 2)**

## **ANEXOS**

## ANEXO 1

### CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIONES

**CLIENTE:** CORPARIMPORT S.A

1/3

**PERÍODO:** Octubre 2006 - Octubre 2007

**AUDITORÍA:** De gestión al proceso de producción

**OBJETIVO:** Establecer un cronograma de cumplimiento de recomendaciones, para su aplicación en un período máximo de seis meses; permitiendo a la organización alcanzar sus objetivos y lograr eficiencia, eficacia, economía en las operaciones del proceso de producción

No.	RECOMENDACIÓN	2008						PROPÓSITO	RESPONSABLE
		ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT		
1	Elegir una comisión conformada por los jefes de cada área de la empresa, con la que realizará un análisis situacional de la organización, y definirán las políticas, objetivos, estrategias, misión, visión, valores a aplicarse en un plazo no inferior a cinco años, así como definirán el plan estratégico de la empresa.							Contribuirá a una administración organizada y exitosa. Permitirá contar con el conocimiento de cada miembro de la comisión acerca de la situación interna actual y facilitará llegar a un consenso sobre el marco de actuación de la empresa en el largo plazo.	Gerente General
2	Comunicar en sesión general a todos los trabajadores, la filosofía y los planes estratégicos definidos; así como publicar en lugares visibles las políticas, valores, objetivos y razón de ser de la empresa							Generar en los trabajadores identidad y compromiso con la organización; y que conozcan para qué fines trabajan día a día.	Gerente General
3	invertir en la adquisición de un sistema de información financiero confiable que apoye a la ejecución de las funciones de las áreas contable, bodega, coordinación y producción;							Permitirá que la organización incremente su eficiencia en operaciones y confiabilidad en la información financiera, apoyará además a la implementación de un sistema de costeo adecuado, pues se tendrá control de la materia prima, y tiempo de producción invertido en la fabricación de cada pedido.	Gerente General
4	Solicitar a varios proveedores en el mercado, proformas de sistemas de información que se ajusten a las características de la compañía; realizar un análisis de estas ofertas y determinar a qué proveedor adjudicar la compra; se sugiere incluir en las ofertas, las características, ventajas, desventajas y costos de implementación y capacitación; considerando también lo referente al sistema actual.							Esta evaluación permitirá obtener un resultado real del costo beneficio del nuevo sistema que se implemente, respecto al actual.	Gerente General
5	Definir una política de capacitación y entrenamiento del personal							Con el objeto de optimizar los recursos de la compañía y mantener actualizados a los trabajadores en los procesos de producción y estándares de calidad de los productos que ofrece la empresa, esto adicionalmente permitirá mejorar su desempeño y evitar incurrir en reprocesos.	Gerente General
6	Supervisar la calidad del material entregado a la planta de producción, verificando que se encuentre libre de fallas y sea idóneo para la fabricación							Evitando pérdidas de tiempo por reprocesos como: solicitudes de materiales, descarga de material, procedimiento de corte.	Jefe de Bodega
7	1. Delegar al personal responsable de corte la función de control de calidad de las piezas que serán entregadas a la sección de confección para la fabricación o a grabación.								Jefe de Producción
8	2. Realizar una revisión prolija del trabajo realizado por el personal de la sección de costura, antes de entregar las piezas para que sean ensambladas.							Esto permitirá detectar oportunamente las falencias en los productos fabricados, y solucionarlas a tiempo; en lugar de que en control de calidad, los productos examinados sean devueltos a la planta para corregir sus deficiencias, o desecharlos.	Jefe de Producción
9	3. Delegar la función de control de calidad a los jefes de cada mesa de producción, para que evalúen los productos ensamblados y verifiquen que su acabado sea satisfactorio; antes de enviarlos a grabación o a bodega.								Jefe de Producción
10	1. Realizar una revisión detallada de los productos grabados antes de enviarlos a control de calidad.								Jefe de Grabación
11	2. Supervisar constantemente el trabajo de su personal de apoyo, especialmente de los aprendices							Evitar daños irreversibles en los productos.	Jefe de Grabación
12	Realizar un reporte mensual de los resultados de control de calidad de los productos examinados, con la finalidad de obtener información respecto a la incidencia de artículos que presentan calidad insatisfactoria y son devueltos a la planta o desechados.							Permitirá para tomar las medidas correctivas adecuadas que permitan eliminar las falencias encontradas al evaluar a calidad de los productos	Jefe de Bodega

No.	RECOMENDACIÓN	2008						PROPÓSITO	RESPONSABLE
		ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT		
13	Elaborar presupuestos anuales de gastos e ingresos							Medir los objetivos y metas que se han planteado en un ejercicio económico, contar con un elemento esencial de control interno, determinar y medir las desviaciones a fin de conocer las causas y tomar medidas correctivas.	Gerente General
14	Planificar, conjuntamente con el jefe de bodega y la coordinadora, la adquisición de un stock de insumos locales							Evitar retrasos en la producción derivados de la ausencia de estos materiales, así como evitar incurrir en gastos producto de un incremento en sus precios.	Gerente General
15	Actualizar la base de datos de proveedores de insumos locales, mínimo una vez cada año, e incluir en esta, a nuevos acreedores.							Prever el desabastecimiento de los productos que ofrecen los proveedores permanentes, además de conseguir mejores condiciones de compra.	Coordinadora de pedidos
16	Mantener un stock mínimo de insumos locales en bodega, e informar oportunamente a la coordinadora cuando se requiere realizar nuevas adquisiciones							Permitirá evitar el agotamiento de insumos necesarios para producción y por ende evitar retrasos por esta causa	Jefe de Bodega
17	Comunicar por escrito y en sesión general a los jefes departamentales, los objetivos establecidos por Gerencia para cada área de la organización, así como los planes tácticos programados para el periodo.							Permitirá verificar el cumplimiento de dichos planes al concluir el año, así como evaluar adecuadamente el desempeño de cada área.	Gerente General
18	Solicitar a los jefes departamentales de la empresa: bodega, coordinación, diseño, producción, contabilidad y ventas, preparen planes operativos que incluirán actividades operativas y preventivas necesarias para un adecuado desarrollo del trabajo							Contribuirá al logro de los objetivos tácticos del periodo, evitando que estos se queden solo en palabras y no apoyen a la gestión integral de la empresa	Gerente General
19	Diseñar un manual de políticas, procedimientos y descripción de funciones, que contenga información clara de las actividades y tareas necesarias en cada proceso, de los recursos y personal responsable de su ejecución							Permitirá disponer de una herramienta administrativa efectiva para instruir al personal que se incorpora a la empresa, y para mantener informado a todos los trabajadores sobre sus funciones, responsabilidades, personal de apoyo, y autonomía para la toma de decisiones.	Gerente General, Jefes Departamentales
20	Para la elaboración de este manual, recomendamos considerar los siguientes parámetros:								
21	1 Diseñar y aplicar una estructura organizativa (organigramas) que defina claramente los niveles de autoridad y responsabilidad							Establecer una adecuada segregación de funciones, evitando así duplicación de funciones y actividades incompatibles entre los departamentos.	Gerente General
22	2 Elaborar una descripción de la estructura de cada una de las áreas de la compañía, incluyendo los deberes y funciones de los empleados que la conforman							El conocimiento de los empleados, respecto a sus funciones y a la forma en que se relacionan entre sí y con el resto de áreas, de quién depende y a quién reportan.	Gerente General
23	3 Los reportes, información o documentación a ser generada por cada departamento o empleado, y el grado en el que serán revisados, examinados y comprobados, cuando se reciben de otros departamentos.								Gerente General
24	4. Diseñar sistemas y procedimientos que permitan mejorar los controles en cada etapa del proceso de producción, así como en otros subprocesos que integran a este, tales como coordinación, diseño, control de calidad.							La coordinación e integración de las funciones entre los distintos departamentos.	Gerente General
25	Analizar la posibilidad de reestructurar el área administrativa financiera de la empresa, e incluir un departamento de recursos humanos que tenga a cargo la gestión del personal así como el establecimiento de políticas adecuadas de selección, inducción, capacitación, evaluación y promoción salarial.							Procurar adecuada competencia en los trabajadores, mediante capacitación continua y entrenamiento al personal nuevo; optimizar el control y la gestión del recurso humano de la empresa, contribuyendo a lograr eficiencia y eficacia en las operaciones	Gerente General
26	Aplicar periódicamente una evaluación del desempeño de los trabajadores, la cual debe incluir: análisis acerca de los conocimientos sobre la función que realizan, cooperación y posibilidades dentro de la compañía, aspectos personales que afectan directa o indirectamente la realización del trabajo.							Medir y controlar los resultados del desempeño de cada uno y su aporte a los resultados globales de la empresa; conocer en que casos el personal debe ser promovido o removido en sus funciones.	Gerente General
27	Recomendamos implementar un adecuado procedimiento de incrementos salariales que esté sustentado por una análisis técnico realizado por un profesional de recursos humanos, y no por apreciaciones subjetivas del desempeño de un trabajador							a fin de determinarlos en base a mecanismos técnicos de evaluación, y garantizar que exista por parte de todo el personal un compromiso y entrega a la compañía.	Gerente General
28	Capacitar a los vendedores para que asesoren adecuadamente al cliente y procuren solicitar el tiempo necesario para la producción de su pedido,							Disponer del tiempo suficiente para la fabricación de pedidos, brindando un servicio satisfactorio a los clientes y cumplir puntualmente con la entrega.	Gerente General
29	Programar la adquisición oportuna de los materiales necesarios en la producción							Evitar así que el desabastecimiento de materiales, demore la fabricación de los pedidos de los clientes.	Gerente General

No.	RECOMENDACIÓN	2008						PROPÓSITO	RESPONSABLE
		ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT		
30	Preparar un plan maestro de producción, que permita determinar la capacidad productiva de la empresa, los recursos necesarios para la fabricación; y asegure que se atenderá las necesidades de los clientes para un período determinado.							Evitar no cumplir puntualmente con la entrega de pedidos, proporcionar un servicio de calidad enfocado en la celeridad de la atención al cliente; obtener y retener mayor cantidad de clientes cada año	Gerente General
31	Propender a realizar servicio postventa							Conocer las inquietudes y reclamos de los clientes y estructurar estrategias adecuadas diseñadas para retener a la clientela.	Gerente General
32	Brindar capacitación continua a los trabajadores de la compañía, acerca de la comprensión de estándares de calidad que se deben observar en los productos; así como los procedimientos empleados en la fabricación, el entrenamiento puede ser impartido por los trabajadores más experimentados de la empresa							Permitirá mantener actualizados a los empleados sobre el correcto desempeño de su trabajo, adicionalmente se podrá evaluar de forma práctica el trabajo que desempeñan cada trabajador en la planta.	Gerente General
33	Dotar a los empleados del área de coordinación y bodega, de un sistema de información adecuado para el control de inventarios y órdenes de producción							Conocer el movimiento de los materiales y prever el desabastecimiento de los mismos, para que no afecte a la producción; evitar omisiones y confusiones en fabricación de un pedido	Gerente General
34	Reforzar la supervisión del trabajo del personal de la planta; implementando el control de las horas hombre utilizadas en cada orden de producción; para la implementación de este procedimiento de control será necesario coordinar con el jefe de producción las asignaciones de cada pedido.							Evaluar el tiempo programado real necesario para la fabricación de productos y controlar eficientemente el tiempo empleado en la producción; además contribuirá a conocer el costo de mano de obra incurrido en cada orden de producción	Subgerente
35	Verificar que las instrucciones de la orden de producción, acerca del diseño, grabación y requerimientos de cada pedido, esté comprendida por los trabajadores, impartir instrucciones adicionales de forma escrita y dirigida al responsable de la fabricación							Evitar confusiones y omisiones que contribuyen al desperdicio de tiempo incurrido en reprocesos de los productos	Coordinadora de Pedidos
36	Solicitar al Contralor de la compañía prepare un plan anual de auditoria interna, que contemple las estrategias a seguir, evaluación de las áreas de mayor riesgo, cronogramas de trabajo, planes de expansión futura							Cumplir con funciones que son fundamentales para mantener un eficiente sistema global de control interno, que permita alcanzar los objetivos de confiabilidad en la información, eficiencia en las operaciones, cumplimiento de las normas.	Gerente General
37	Evaluar la estructura y marco de acción del departamento de auditoria interna.							Con el objeto de maximizar la función de Auditoria Interna	
38	Efectuar una adecuada planificación y programación del trabajo de auditoria, la cual debe ser realizada en base a los objetivos prioritarios y orientada hacia las áreas de mayor importancia y riesgo, prestando atención no solo a aspectos contables, sino, y muy especialmente, a las posibilidades de analizar los aspectos operativos							Apoyar al mejoramiento de las deficiencias del área de producción y abarcar en el control a toda la empresa, no únicamente al área contable de Detectar áreas de mayor potencial en la eficiencia y ahorros en uso del tiempo y la materia prima.	Contralor
39	Actualmente auditoria interna como parte de su trabajo no tiene como procedimiento documentar y evaluar el sistema de control interno, por lo cual recomendamos examinar la estructura de control interno y emitir un informe que contemple la revisión realizada acerca de la suficiencia y aplicación de los controles contables, financieros y operativos, la evolución de la calidad del desempeño en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas a cada área operativa, principalmente al área de producción.							Controlar constantemente el funcionamiento de los controles implementados por la gerencia y los funcionarios, para asegurar que cumplan con el objetivo de salvaguardar los activos de la empresa, confiabilidad en la información, eficiencia en las operaciones y cumplimiento de normas aplicables.	Contralor

**SIMBOLOGÍA**

Implementación inmediata y aplicación permanente  
 Implementación inmediata de hasta un semestre



## ANEXO 2

<b>RESUMEN DE EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE TRABAJO</b>					
ACTIVIDADES	TIEMPO DÍAS		RESP	OBSERVACIONES	% CUMPLIM
	ESTIM	REAL			
<b>FASE I: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR</b>					
Entrevistas: Gerente General y varios funcionarios	1	1,5	PM		100%
Recorrido de visita a las instalaciones de la empresa	1	0,5	PM		100%
Obtención de información respecto a:					
➤ Organigramas				La compañía no dispone planificación estratégica, organigramas, manuales de funciones	100%
➤ Planificación Estratégica			LCT		
➤ Sistema de Información	1	0	PM		
➤ Funcionarios de la empresa					
➤ Funciones establecidas para los funcionarios					
Solicitar un listado de:					
➤ Competidores de la empresa				100%	
➤ Principales Clientes	1	1	LCT		
➤ Proveedores					
Solicitar información sobre el proceso de producción de la empresa y los subprocesos relacionados a este					
Elaborar flujogramas del proceso de producción y coordinación	2	2,5	PM		100%
Realizar una narrativa de otros subprocesos relacionados al proceso de producción.					
Obtención de los estados financieros de la empresa correspondientes al año 2005, 2006	0,5	0,5	LCT		100%
Obtención de la siguiente información, correspondiente al período de análisis Octubre 2006 a Octubre 2007:				Esta información no estaba disponible en archivo magnético, por lo que se computarizó la documentación respectiva, lo que demoró el cumplimiento de la actividad en el tiempo planificado.	100%
➤ Listado de productos y sus tiempos de producción					
➤ Listado de los pedidos de la empresa					
➤ Listado de las órdenes de producción	2	6	LCT		
➤ Horas hombre ejecutadas.					
➤ Listado de las requisiciones de materiales					
Realice la matriz preliminar de riesgos	0,5	0,5	LCT		100%
Elaborar el informe de planificación preliminar de auditoría de gestión	1	0,5	PM		100%
<b>TOTAL DÍAS PLANIFICACIÓN PRELIMINAR</b>		<b>10</b>	<b>13</b>		
<b>FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</b>					
Analizar las funciones encomendadas al personal del área de producción	1	1	PM		100%
Analizar el proceso de producción, coordinación y compras	2	2	PM		100%
Verificar el cumplimiento de las etapas del proceso administrativo	5	5	LCT		100%
Aplicar indicadores financieros en los Estados Financieros proporcionados por la empresa.	1	1	PM		100%
Verificar la puntualidad en la entrega de los productos al cliente en la muestra de pedidos obtenida.	3	1	LCT		100%

## ANEXO 2

<b>RESUMEN DE EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE TRABAJO</b>					
ACTIVIDADES	TIEMPO DÍAS		RESP	OBSERVACIONES	% CUMPLIM
	ESTIM	REAL			
Verificar el cumplimiento de las especificaciones de fabricación solicitadas por los clientes en la muestra de pedidos obtenida.	2	1	LCT		100%
Aplicar indicadores financieros previstos para el factor ventas y fuerza laboral.	1	2	LCT	La empresa no nos proporcionó oportunamente la información necesaria	100%
Aplicar indicadores de gestión de eficiencia en el uso del tiempo de fabricación, en la muestra de órdenes de producción obtenida	2	2	LCT		100%
Determinar los niveles de eficiencia en el uso de recursos materiales empleados en la producción en la muestra de órdenes de producción obtenida	2	2	LCT		100%
Evaluar el control interno específico de los subcomponentes: Coordinación de Pedidos, Planta de Producción; y Bodega	5	6	PM		100%
Calificar los riesgos inherente, control, detección y auditoría	1	0,5	PM		100%
<b>TOTAL DÍAS PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</b>	<b>25</b>	<b>24</b>			
<b>FASE III: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</b>					
Elaborar hojas de hallazgos	2	2	PM		100%
Preparar el borrador del informe de auditoría de gestión	3	3	PM		100%
Lectura del borrador del informe	1	1	PM		100%
Preparar el informe final de auditoría de gestión	3	3	PM		100%
Emitir el informe final a la Gerencia	1	1	PM		100%
<b>TOTAL DÍAS COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>10</b>	<b>10</b>			
<b>FASE IV: SEGUIMIENTO O MONITOREO</b>					
Preparar cronograma de seguimiento de recomendaciones	5	5	PM		100%
<b>TOTAL DÍAS SEGUIMIENTO O MONITOREO</b>	<b>5</b>	<b>3</b>			
<b>TOTAL DÍAS</b>	<b>50</b>	<b>50</b>			

\_\_\_\_\_  
**CPA Diego Torres**  
**SUPERVISOR DE AUDITORÍA**

## **CAPITULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1 CONCLUSIONES:**

1. La compañía no cuenta con una planificación estratégica que contemple la evaluación de las fortalezas y debilidades del ambiente interno; así como las oportunidades y amenazas de su ambiente externo, y permita a la organización definir objetivos que orienten su actuación en el largo plazo, estableciendo estrategias y tácticas tendientes a lograrlos. La gestión administrativa de la empresa en la etapa de planeación indica que se desempeña únicamente al 28% de su capacidad total, este comportamiento es resultado de: la ausencia de planes operativos, presupuestos, falta de un enunciado de misión, visión, pocos objetivos definidos, la subjetividad de estrategias y tácticas que se aplican, ausencia de políticas, procedimientos, y normatividad interna.
  
2. La empresa carece de estructura orgánica; no ha definido puestos de trabajo, líneas de autoridad y responsabilidad de los funcionarios, por lo tanto los trabajadores realizan sus funciones de manera empírica según su experiencia, se han acostumbrado a asumir sus tareas a su propio entender y saber. La segregación de funciones dentro de la organización no es compatible con el objetivo de reducir el riesgo de que se cometan errores o irregularidades; las tareas realizadas oscilan de una persona a otra de manera extrema, y se extenúan aún más en temporada alta de la empresa.
  
3. La compañía tiene incipientes instrumentos de apoyo para llevar a cabo de forma organizada y regulada sus funciones; su organización es familiar, no cuenta con manuales, instructivos, códigos y procedimientos por escrito, dispone únicamente de un reglamento de trabajo, como normatividad interna; sin embargo no se ha difundido el contenido del mismo y ningún funcionario cuenta con un ejemplar, las cifras obtenidas por la compañía para la etapa de organización indican que se desempeña al 30% de su capacidad; sus sistemas administrativos, operacionales y contables

funcionan de forma empírica; lo que no ha contribuido al aprovechamiento eficiente de recursos y al correcto desempeño de los trabajadores.

4. La empresa carece de una persona o departamento dedicado a las funciones de recursos humanos; por tal motivo se concentra en la subgerencia, y contabilidad algunas funciones que debe cumplir esta unidad y algunas no se practican. Los resultados de auditoría indican que los procedimientos de selección, inducción, capacitación, evaluación de los trabajadores no son adecuados; se efectúan de forma rudimentaria sin la aplicación de un análisis técnico de la competencia necesaria en los trabajadores, valoración de puestos, evaluaciones de desempeño, políticas de incentivos e incrementos salariales.
5. La compañía no ha definido parámetros de control para evaluar los resultados obtenidos y determinar en qué medida se alcanzaron los objetivos; la organización es absolutamente reactiva, de allí de derivan las casi nulas acciones de gerencia por prevenir, monitorear y corregir muchas falencias presentes en cada una de las áreas en la empresa; no se han establecido indicadores de gestión para analizar los resultados y tomar decisiones correctivas, la estructura de control interno es débil y auditoría interna no efectúa evaluaciones de la misma. La escasez de controles es el resultado de la falta de planeación en la empresa.
6. El sistema de información administrativa y contable implementado, no satisface las necesidades de la empresa; el área de coordinación y bodega realizan los registros y archivos de información de forma manual; al no contar con un sistema que apoye el desempeño de sus operaciones. Producto de esto se evidencia inadecuado control de inventarios, información desactualizada de saldos de materiales, no existe un método de valoración de costos, las funciones se multiplican debido al tiempo que demanda emitir órdenes de producción y requisiciones de forma manual; los trabajadores no están conformes con el funcionamiento del mismo; pues tiene varias fallas y no genera información oportuna y confiable.
7. El área de coordinación presenta varias debilidades: espacio insuficiente para la organización de clisés, inexistencia de un sistema informático para uso del área, inadecuada supervisión de la producción en proceso, no se realizan evaluaciones de

desempeño ni se capacita al personal, estas falencias afectan el cumplimiento efectivo del trabajo porque genera desorganización, desconocimientos de los procedimientos y acumulación de tareas, lo cuál se atribuye a la falta de planificación del trabajo y recursos materiales necesarios.

8. No obstante las debilidades existentes en la compañía; los productos que fabrica tienen óptima calidad, diseño y durabilidad; razón por la cuál se encuentra posicionada en el mercado de agendas y artículos promocionales; su marca es reconocida, lo que le ha permitido renovar su clientela cada año, así como lograr fidelidad de sus clientes más importantes.
9. En los últimos tres años, se observa que la compañía ha crecido en sus ventas, así como en el número de clientes, sin embargo éste crecimiento no ha reportado mayores ganancias; lo cuál se explica debido a los costos y gastos en los cuáles se ha incurrido para alcanzar la capacidad productiva que actualmente tiene; durante la temporada de ventas de agendas la compañía incrementa en aproximadamente diez personas el número de trabajadores, de igual manera contrata en este período un porcentaje de alto de horas extras.

## **6.2 RECOMENDACIONES**

1. Propender a una administración de la compañía, basada en la planeación, organización, dirección y control; etapas fundamentales que constituyen la esencia de la administración exitosa; para lo cuál la Gerencia deberá establecer políticas, objetivos, estrategias programas, presupuestos y realizar al culminar un período, evaluación de los logros y dificultades para el cumplimiento de los planes establecidos.
  - 2.1 Definir los niveles de autoridad y responsabilidad de los trabajadores de la organización, establecer con claridad las funciones y puestos de trabajo del personal, lo que permitirá tener una adecuada segregación, evitando así duplicación de funciones y actividades incompatibles entre los departamentos.
  - 2.2 Diseñar organigramas estructural, funcional, personal y por procesos para su publicación en un manual funcional que deberá darse a conocer a todos los

funcionarios de la empresa con el fin de tener un conocimiento claro de la estructura orgánica de la empresa

Difundir el reglamento interno de trabajo para conocimiento de todos los trabajadores de la compañía; proporcionando un ejemplar del documento a cada área de trabajo y publicando en la cartelera de la empresa las políticas más importantes sobre obligaciones y normas de seguridad.

Diseñar un manual de políticas, procedimientos y descripción de funciones, que servirá como marco de actuación para guiar a los trabajadores en el desempeño de sus tareas; así como permitirá normar el comportamiento en la empresa.

4. Considerar la importancia de contar con un profesional de recursos humanos que organice la gestión del personal y cumpla funciones fundamentales como son: adecuados esquemas de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación; permitiendo alcanzar eficiencia en las operaciones.

- 5.1 Definir adecuados indicadores de gestión para analizar los resultados del desempeño de la empresa, por áreas y por personas; lo cual permitirá conocer la contribución de cada departamento al resultado global de empresa y tomar medidas necesarias para su mejoramiento.

Solicitar que auditoría interna efectúe evaluaciones frecuentes a la estructura de control interno, por cada área de la empresa y emita un informe con los resultados así como conclusiones y recomendaciones tendientes a fortalecer el control interno en organización, lo que permitirá obtener información confiable, salvaguardar los activos de la empresa, mejorar las operaciones y utilización de recursos logrando eficiencia y eficacia.

Considerar la posibilidad de invertir en un sistema de información financiero que permita a la compañía administrar adecuadamente la información de los módulos de contabilidad, cartera, presupuesto, inventarios, activos fijos, proveedores, ventas, adicionalmente maneje un sistema de costos, y generación de estadísticas y reportes consolidados de información de cada área de la organización.

Realizar un análisis costo beneficio de mínimo tres ofertas de sistemas de información existentes en el mercado y el sistema utilizado actualmente, con la finalidad de evaluar con fundamentos, las ventajas económicas y operativas que generaría adquirir un nuevo sistema que apoye de forma eficiente a las actividades de la empresa.

**7.1** Dotar al área de coordinación de muebles y equipos necesarios para la organización de clisés y archivos, planificar las tareas a realizarse evitando así la acumulación de trabajo, implementar un sistema de información que apoye a las funciones de manejo de órdenes de producción, y requisiciones de materiales.

**8.1** Implementar en la organización la opción de servicio al cliente, mediante una extensión en la línea telefónica de la empresa, como a partir de la atención que deben brindar los asesores, posterior a las ventas, esto permitirá conocer el comportamiento del consumidor y la satisfacción de los productos y servicios prestados, logrando con esto incrementar la cartera de clientes, y recuperar aquellos clientes antiguos que desertaron.

**9.1** Implementar un sistema de costos por órdenes de producción, de forma que permita controlar los desembolsos de mano de obra, materia prima incurridos en cada pedido; así como prorratear de forma adecuada los costos indirectos de fabricación en la producción general de artículos.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Auditoría de Gestión.-** Es un examen objetivo realizado por un profesional independiente a la entidad auditada, dirigido a los planes, proyectos, procesos, o áreas de una organización; con la finalidad de establecer y mejorar niveles de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología de sus operaciones además de brindar información necesaria para la toma de decisiones en base a las recomendaciones propuestas por el auditor a la alta dirección.

**Control.-** Etapa del proceso administrativo en la cuál la gerencia comprueba y monitorea que las actividades que se ejecutan estén progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado.

**Control Interno.-** El informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) sobre Control Interno, publicación editada en los Estados Unidos en 1992, de la versión en inglés, cuya relación del informe fue encomendada a Coopers & Lybrand, presenta la siguiente definición:

El Control Interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

Eficacia y eficiencia de las operaciones

Fiabilidad de la información financiera

Cumplimiento de las leyes y normas aplicables<sup>42</sup>

**Conflicto de Intereses.-** Contraposición existente entre los intereses del auditor u el cliente.

**Costo Beneficio o de Oportunidad.-** Cualquier inversión lleva asociado un costo de oportunidad, que consiste en la rentabilidad que se hubiese obtenido de haber elegido la mejor alternativa posible.

---

<sup>42</sup> Control Interno Estructura Conceptual Integrada COSO, Pág.3

**Dirección.-** En esta etapa del proceso administrativo a la cuál también se denomina ejecución, se lleva a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, la gerencia será quien tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten las tareas.

**Índice.-** Es un instrumento que resume de forma agregada el comportamiento de un conjunto de variables (cantidad, situación, cotizaciones de valores, precios de bienes o servicios, etc) en un período determinado, a partir de un valor que se toma como base en una fecha dada.

**Marroquinería.-** Manufactura de artículos de piel o tafilete, como carteras, petacas, maletas, etc<sup>43</sup>.

**Muestreo en Auditoría.-** Es la aplicación de un procedimiento de auditoría a menos del 100% de las partidas dentro de un grupo de operaciones, con el propósito de evaluar alguna característica del grupo<sup>44</sup>.

**Muestra.-** Es el grupo de individuos que realmente se estudiarán, es un subconjunto de la población. Para que se puedan generalizar a la población los resultados obtenidos en la muestra, ésta ha de ser representativa de dicha población.<sup>45</sup>

**Muestreo Aleatorio Estratificado.-** En este tipo de muestreo se divide a la población en subgrupos o estratos que tienen alguna característica común; e interesa mantener estos estratos en la muestra, para que mantenga la misma composición que la población. La selección de sujetos dentro de cada estrato se realizará aleatoriamente. La estratificación se suele hacer en función de diferentes variables o características de interés: género, edad, situación laboral, etc.<sup>46</sup>

---

<sup>43</sup> Microsoft® Encarta® 2007. © 1993-2006 Microsoft Corporation.

<sup>44</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO Manual de Auditoría de Gestión, Pág. 63

<sup>45</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Tama%C3%B1o\\_de\\_la\\_muestra](http://es.wikipedia.org/wiki/Tama%C3%B1o_de_la_muestra).

<sup>46</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Tama%C3%B1o\\_de\\_la\\_muestra](http://es.wikipedia.org/wiki/Tama%C3%B1o_de_la_muestra).

**Organización.-** Establecimiento de la estructura necesaria para el ordenamiento racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, habilidad, afinidad y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones de la compañía.

**Planeación.-** Etapa del proceso administrativo en la que la administración realiza la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

**Riesgo.-** Es la posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos. El riesgo se mide en términos de consecuencias y probabilidad.

**Riesgo de Auditoría.-** El riesgo de que el auditor emita inadvertidamente una opinión de auditoría favorable sobre procesos o áreas que contengan errores o irregularidades de importancia. Es el riesgo que asume el auditor de que su trabajo no cumpla sus objetivos, para que este riesgo sea menor debe calificar el riesgo inherente, el riesgo de control, y en función de esto aplicar los suficientes procedimientos que disminuyan el riesgo de detección..<sup>47</sup>

**Riesgo de Control.-** El riesgo de que los controles internos no prevengan o detecten y corrijan oportunamente los errores e irregularidades significativos que puedan ocurrir..<sup>47</sup>

**Riesgo Inherente.-** Es la posibilidad que existe de que la información financiera, administrativa, u operativa pueda estar distorsionada en forma importante por la naturaleza misma de la actividad realizada..<sup>47</sup>

**Riesgo de Detección.-** El riesgo de que los procedimientos sustantivos de auditoría no detecten errores e irregularidades significativas, en el ente, plan, programa, o actividad evaluada..<sup>47</sup>

**Sellado.-** Manufactura mediante máquinas electrónicas de artículos cuyo material base es el plástico.

---

<sup>47</sup> Badillo Jorge, Compendio de Clases de la Materia de Auditoría de Gestión, Pág. 23

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. FRANKLIN, Benjamín Enrique, Auditoría Administrativa, Gestión estratégica del cambio, segunda edición, Pearson Education, México, 2007.
2. CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO: Manual de Auditoría de Gestión, Ecuador, 2003.
3. MALDONADO, E. Milton K: Auditoría de Gestión, tercera edición, Producciones Digitales Abya-Yala, Ecuador, 2006.
4. BADILLO, Jorge, Compendio de Clases de la Materia de Auditoría de Gestión, Ecuador, 2007.
5. BADILLO, Jorge: Compendio de Clases de la Materia de Auditoría Financiera, Ecuador, 2006
6. WHITTINGTON, O. Ray y PANY, Kart: Auditoría un Enfoque Integral, 14<sup>a</sup>. Edición, Editorial Mc Graw- Hill, Colombia, 2004.
7. ZAPATA Pedro, Contabilidad General, cuarta edición, Mc Graw Hill, 2002
8. CERTO, S.C.; PETER, J.P, Dirección Estratégica, tercera edición, Irwin, Madrid, 1996.
9. NORMAS ECUATORIANAS DE AUDITORÍA, Edigab, Ecuador, 2004.
10. Constitución Política de la República del Ecuador
11. Código de Trabajo
12. Ley de Compañías
13. Ley de Seguridad Social.
14. Ley de Régimen Tributario Interno
15. Reglamento Interno de Trabajo de la Empresa Corparimport S.A
16. [www.aduana.gov.ec](http://www.aduana.gov.ec)
17. [www.micip.gov.ec](http://www.micip.gov.ec)
18. [www.sri.gov.ec](http://www.sri.gov.ec)
19. [www.iess.gov.ec](http://www.iess.gov.ec)
20. [www.tablero-decomando.com](http://www.tablero-decomando.com): Vogel Mario Héctor, Indicadores No Financieros Tablero de Comando
21. [www.monografias.com](http://www.monografias.com): Diseño de un Manual de Auditoría de Gestión para evaluar los resultados de las Empresas industriales y comerciales
22. [www.monografias.com](http://www.monografias.com): Jiménez Yolanda, Auditoría.
23. [www.eluniverso.com/servicios](http://www.eluniverso.com/servicios)

24. [www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html](http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html)
25. [www.care.org.ec/reico/politcom](http://www.care.org.ec/reico/politcom)
26. [www.quito.gov.ec/plan bicentenario/política.](http://www.quito.gov.ec/plan_bicentenario/politica)
27. [www.pcmle.org/EM/article.php3?id\\_article=159](http://www.pcmle.org/EM/article.php3?id_article=159)
28. [http://es.wikipedia.org/wiki/Tama%C3%B1o\\_de\\_la\\_muestra.](http://es.wikipedia.org/wiki/Tama%C3%B1o_de_la_muestra)
29. [www.voltairenet.org](http://www.voltairenet.org)
30. [www.contraloria.gov.ec](http://www.contraloria.gov.ec)
31. [www.poligráfica.com](http://www.poligráfica.com)
32. [www.manupubli.com.ec](http://www.manupubli.com.ec)
33. [www.agendasecuanova.com](http://www.agendasecuanova.com)
34. [www.texals.com](http://www.texals.com)
35. [www.pa-co.com](http://www.pa-co.com)
36. [www.agendasdeusto.com](http://www.agendasdeusto.com)
37. [www.susaetaediciones.com](http://www.susaetaediciones.com)
38. [www.caimi.cl](http://www.caimi.cl)
39. [www.bancoguayaquil.com](http://www.bancoguayaquil.com)
40. [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
41. [www.bolivariano.fin.ec](http://www.bolivariano.fin.ec)
42. [www.sgs.com](http://www.sgs.com)
43. [www.trex.cl](http://www.trex.cl)
44. [www.maximusresults.com/Omni/QueesPronobis.html](http://www.maximusresults.com/Omni/QueesPronobis.html)
45. [www.grupotvcable.com.ec](http://www.grupotvcable.com.ec)