



UNIVERSIDAD DE CUENCA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

**“AUDITORIA DE GESTIÓN APLICADA A LA EMPRESA
PROCOSTURA CIA. LTDA. DURANTE EL PERIODO 2015”**

**Trabajo de Titulación previo a la
Obtención del Título de Contador
Público Auditor**

AUTORA:

María Belén Fernández Espinoza

DIRECTORA:

Cpa. Diana Angélica Machuca Machuca

CUENCA – ECUADOR

2016



RESUMEN

El examen realizado a la empresa Procostura Cía. Ltda. durante el año 2015 fue ejecutado para evaluar la eficiencia, eficacia y economía de la misma con el objetivo de mejorar la administración en cada una de las áreas de la empresa, la cual no se ha mostrado eficiente durante varios años, al no lograr los objetivos planteados, además de formular un informe con comentarios, conclusiones y recomendaciones que sirvan para el mejoramiento de la empresa.

Utilicé una metodología de investigación que va de acuerdo a las Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento comenzando con la planificación dividida en preliminar y específica para luego proceder a la ejecución, mediante papeles de trabajo y utilizando las técnicas de auditoría para concluir con la comunicación de resultados mediante la elaboración del informe de auditoría que contiene los comentarios y recomendaciones dirigidos a la empresa. Los resultados obtenidos se basan en los hallazgos definidos en el proceso, muchos de los cuales pertenecen a la gestión realizada por cada una de las áreas y que merece un interés mayor para los funcionarios de la empresa.

Palabras Clave:

Análisis, procesos, producción, materiales, insumos, normativa, funciones, compras, ventas, administración, personal, sistema, eficiencia, eficacia, objetivos, prendas de vestir.



ABSTRACT

The review made to the company Procostura Cía. Ltda. during the year 2015 was executed to evaluate the efficiencies, efficiency and economy of it with the aim of improving the administration in each of the areas of the company, which has not been shown effective for several years, failing to achieve the objectives and formulate a report with comments, conclusions and recommendations serve to improve the company.

I use a research methodology that goes according to the international auditing standards and insurance starting with planning divided into preliminary and specifies to subsequent execution by working papers and using audit techniques to conclude the communication of results through the preparation of the audit report containing the comments and recommendations addressed to the company. The results are based on the findings defined in the process, many of whom belong to the management by each of the areas and deserves greater interest to business functions.

Keywords:

Analysis, process, production, materials, supplies, rules, functions, purchasing, sales, administration, personnel, system, efficiency, effectiveness, objectives, clothing.



ÍNDICE

CAPÍTULO I	13
MARCO TEÓRICO	13
1.1 Concepto e importancia de auditoría	13
1.1.1 Concepto	13
1.1.2 Importancia	13
1.2 Objetivos de auditoría	13
1.3 Tipos de auditoría	14
1.3.1 Auditoría interna	14
1.3.2 Auditoría externa	15
1.4 Clases de auditoría	15
1.4.1 Auditoría financiera	15
1.4.2 Auditoría operacional	16
1.4.3 Auditoría de sistemas	16
1.4.4 Auditoría gubernamental	16
1.4.5 Auditoría administrativa	16
1.4.6 Auditoría de calidad	16
1.5 Conceptos de auditoría de gestión	16
1.5.1 ¿Qué es la gestión?	17
1.5.2 Características de la auditoría de gestión	17
1.6 Importancia de la auditoría de gestión	18
1.7 Propósito y enfoque de la auditoría de gestión	18
1.8 Alcance y objetivos de la auditoría de gestión	19
1.8.1 Alcance	19
1.8.2 Objetivo principal de la auditoría de gestión	19
1.8.3 Objetivos específicos de la auditoría de gestión	19
1.9 Control interno en la auditoría de gestión	20
1.9.1 Informes Coso I y Coso II	21
1.9.2 Matriz de riesgo de control	23
1.10 Técnicas de auditoría	24



1.10.1	Papeles de trabajo	24
1.10.2	Custodia y archivos	25
1.10.3	Archivo permanente	26
1.10.4	Archivo corriente	26
1.11	Fases de la auditoría de gestión	26
1.11.1	Planificación	26
1.11.1.1	Conocimiento preliminar	27
1.11.1.2	Planificación específica	27
1.11.2	Ejecución	28
1.11.3	Comunicación de resultados	28
1.11.4	Seguimiento	29
1.12	NIAAs (Norma Internacionales de Auditoría y Aseguramiento)	29
1.12.1	Concepto	29
1.12.2	Alcance	30
1.12.3	Descripción de NIAAs	30
1.13	Indicadores de gestión	31
1.13.1	Definición de los indicadores de gestión	31
1.13.2	Criterios para establecer indicadores de gestión	32
1.13.3	Características de los indicadores de gestión	32
1.13.4	Uso de indicadores en auditoría de gestión	33
CAPÍTULO II		34
MARCO DE ANTECEDENTES		34
2.1	Identificación de la empresa	34
2.2	Reseña histórica de la empresa	35
2.3	Misión	37
2.4	Visión	37
2.5	Objetivos	38
2.5.1	Objetivo general:	38
2.5.2	Objetivos específicos	38
2.6	Políticas	38
2.7	Principios corporativos	38
2.9	Estrategias corporativas	42



2.10 Estructura orgánica y funcional	43
2.11 F.O.D.A (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)	44
2.12 Entorno empresarial de Procostura Cía. Ltda.	47
CAPÍTULO III	51
APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	51
3.1 Planificación	51
3.1.1 Planificación Preliminar	51
3.1.1.1 Orden de Trabajo	51
3.1.1.2 Memorando de Planificación	54
3.1.1.3 Visita y observación de la entidad	62
3.1.1.4 Conocimiento Preliminar	62
3.1.1.5 Programa de Auditoría	62
3.1.1.6 Evaluación preliminar del Sistema de Control de la Empresa	70
3.1.2 Planificación Específica	73
3.1.2.1 Evaluación del control interno por componentes	74
3.1.2.2 Resultados de la Evaluación de Control Interno por Componentes	86
3.2 Fase II Ejecucion	89
3.2.1. Hallazgos de Auditoría	89
3.3 Comunicación de Resultados	109
3.3.1 Elaboración del Informe de Auditoría	101
4. Conclusiones y Recomendaciones Finales	134
5. ANEXOS	136
DISEÑO DE TESIS	228
6. Bibliografía	247



Universidad de Cuenca

Cláusula de Derechos de Autor

María Belén Fernández Espinoza, autora del trabajo de titulación, **AUDITORIA DE GESTIÓN APLICADA A LA EMPRESA PROCOSTURA CIA. LTDA. DURANTE EL PERIODO 2015**”, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de, **Contador Público Auditor**. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección de mis derechos morales o patrimoniales como autora.

Cuenca, Septiembre de 2016

María Belén Fernández Espinoza

CI: 0105389001



Universidad de Cuenca

Cláusula de Propiedad Intelectual

María Belén Fernández Espinoza, autora del trabajo de titulación, **AUDITORIA DE GESTIÓN APLICADA A LA EMPRESA PROCOSTURA CIA. LTDA. DURANTE EL PERIODO 2015**”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, Septiembre de 2016

María Belén Fernández Espinoza

CI: 0105389001



AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios por darme la vida, la fortaleza corporal y espiritual, además de iluminarme para alcanzar los objetivos de mi carrera universitaria que es el aprendizaje y la aplicación de dichos conocimientos para el servicio de la sociedad. Agradezco también a mi familia que ha sido un gran apoyo en todo este tiempo educativo, y han sido quienes me han impulsado a lograr mis metas. Un inmenso agradecimiento sobre todo a la CPA. Diana Angélica Machuca Machuca quien como docente de la Universidad ha sabido colaborarme en cualquier momento ante dudas y problemas con respecto a la comprensión de la materia. Por último y sin menor importancia agradezco al gerente y personal de la empresa Procostura Cía. Ltda. Por darme la apertura necesaria acerca de la información que requería para desarrollar el trabajo de titulación.

María Belén Fernández Espinoza



DEDICATORIA

Dedico el trabajo de Titulación presentado a continuación primeramente a Dios quien me ha iluminado en todo este tiempo y ha sido mi mejor amigo y protector en todas las situaciones de mi vida. También lo dedico a mi familia que ha sido mi pilar fundamental, en especial a mi madre Blanca Espinoza, a mi abuelita Rosario Espinoza, mis grandes amores, quienes han sido mi mayor motivación en el logro mis objetivos profesionales, y me han sabido inculcar el optimismo y la perseverancia en cada una de mis actividades.

María Belén Fernández Espinoza



INTRODUCCIÓN

El Trabajo de Graduación que presento a continuación tiene el propósito de ejecutar una Auditoría de Gestión a la empresa “Procostura Cía. Ltda.” Durante el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2015 tanto en forma general como a cada una de sus áreas, permitiendo evaluar la eficacia, eficiencia y economía de sus procesos, así como el análisis del manejo de sus recursos económicos, financieros, materiales y humanos a fin de identificar áreas en riesgo y debilidades presentadas a lo largo del periodo.

La propuesta de Auditoría de Gestión aplicada a la empresa “Procostura Cía. Ltda.” Durante el periodo 2015 se encuentra dividido en tres capítulos donde se sustenta tanto teóricamente como de forma práctica el objeto de estudio. A continuación menciono cada uno de sus capítulos:

Capítulo I, se refiere principalmente a la base teórica de la tesis, con los conceptos de Auditoría, importancia, objetivos, clasificaciones así como conceptos de Auditoría de Gestión, metodología y Normativa a aplicar, lo que me permitirá ampliar el conocimiento acerca de la Auditoría de Gestión y sus fundamentos teóricos.

El Capítulo II, se enfoca básicamente en la información esencial de la empresa Procostura Cía. Ltda. Como lo es la reseña histórica, visión, misión, estructura orgánica, análisis FODA, entorno empresarial, productos, valores corporativos y demás aspectos que complementan el marco de antecedentes que posee la misma.



Finalmente en el Capítulo III se lleva a cabo la aplicación de la Auditoría de Gestión a toda la empresa, conociendo ya la metodología a realizarse, se procederá a desarrollar cada una de sus fases como la Planificación Preliminar donde obtengo el conocimiento inicial de la empresa, los programas de auditoria y la evaluación preliminar de control interno, en la Planificación Específica realizaré la evaluación de control interno a cada una de las áreas con sus respectivos resultados, en la fase de Ejecución se llevará a cabo los diferentes papeles de trabajo referentes a cada área además de las hojas de hallazgos y por último la Comunicación de Resultados donde redacto y reviso el informe final de auditoria de gestión; permitiéndome obtener los resultados, conclusiones y recomendaciones que servirán a la empresa para el cumplimiento de la normativa legal y su mejoramiento continuo, y con ello el cumplimiento de los objetivos que sigue la Auditoría de Gestión.

Adicionalmente escribo tres conclusiones que son el resultado de la ejecución de mi trabajo de graduación con respecto a la empresa Procostura Cía. Ltda., a la materia Auditoría de Gestión y a la carrera de Contabilidad, estos cortos escritos incluyen recomendaciones que espero sirvan a las personas a las que van dirigidas.



CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Concepto e importancia de auditoría

1.1.1 Concepto

Según (Arens & Beasley, 2007, pág. 4), “la Auditoría es la acumulación y evaluación de la evidencia basada en información para determinar y reportar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos. La auditoría debe realizarla una persona independiente y competente.”

1.1.2 Importancia

Hoy en día la auditoría es muy importante para las empresas, debido a que brinda una plena seguridad a la dirección de las mismas acerca de la razonabilidad de los datos económicos y si estos son verdaderos y confiables, es decir muestra la situación real de la empresa.

Además una auditoría examina el grado de eficacia, eficiencia y economía con que se ejecutan las tareas tanto administrativas como operativas y el grado de cumplimiento de los objetivos y planes de la administración.

1.2 Objetivos de auditoría

Los objetivos generales son los siguientes:



- Vigilar el cumplimiento de los controles internos predeterminados por la organización.
- Revisar las cuentas tanto desde el punto de vista administrativo, financiero, contable y operativo.
- Asesorar profesionalmente a la organización.
- Evaluar el nivel de cumplimiento de los procedimientos, normativa y políticas vigentes.
- Examinar la efectividad, participación y aplicación de los controles internos.
- Verificar el grado de confiabilidad y comparabilidad de la información producida por la empresa.
- Promover una validez operacional.
- Evaluar si cumplimiento o desempeño de las funciones y responsabilidades asignadas al personal son realizadas con calidad.

1.3 Tipos de auditoría

Al igual que otras áreas la auditoría también se divide en interna y externa, debido varios factores como lo son los requisitos que contenga el objeto de estudio y la forma en que se desea llegar a las conclusiones u opiniones. Entre los tipos de auditoría están:

1.3.1 Auditoría interna

El Instituto de Auditores Internos de los Estados Unidos define a la Auditoría Interna como una actividad independiente que tiene lugar dentro de la empresa y que está encaminada a la revisión de operaciones contables y de otra naturaleza, con la finalidad de prestar un servicio a la



dirección. Es un control de dirección que tiene por objeto la medida y evaluación de la eficacia de otros controles. (Gorocica, 2004, pág. 35)

1.3.2 Auditoría externa

Al contrario de la Auditoría Interna ésta es ejecutada por organismos externos e independientes con respecto a la empresa cuyo objetivo es presentar una opinión o informe de manera autónoma acerca de algún componente ya sea específico o global.

Según (Gorocica, 2004, pág. 36) “La auditoría externa se puede definir como los métodos empleados por una firma externa de profesionales para averiguar la exactitud del contenido de los estados financieros presentados por una empresa”.

1.4 Clases de auditoría

Así mismo la auditoría también se clasifica en diferentes formas las cuales dependerán del objeto de estudio, lo que se desea conseguir con el mismo y los componentes o procesos que se desea analizar para su posterior evaluación y llegar de la misma forma a las conclusiones y lograr los objetivos de lo planteado inicialmente. La Auditoría se clasifica de la siguiente forma:

1.4.1 Auditoría financiera

Es la que evalúa la razonabilidad de los estados financieros, así como el cumplimiento de los principios contables en cada uno de los informes financieros de las empresas.



1.4.2 Auditoría operacional

Su función principal es evaluar la eficacia, eficiencia y economía de las operaciones, métodos y sistemas que se dan en una empresa.

1.4.3 Auditoría de sistemas

Es una clase de auditoría especial que se acentúa fundamentalmente en sistemas informáticos o automatizados y realiza un análisis de los funcionamientos o procesos que presentan los mismos.

1.4.4 Auditoría gubernamental

Es aquella que examina y verifica el funcionamiento tanto gubernamental como del sector público, es decir si aquellos cumplen la Normativa, Regímenes gubernamentales y leyes fiscales.

1.4.5 Auditoría administrativa

Es la que estudia el desempeño de las funciones administrativas, así como también verifica el logro de los objetivos administrativos.

1.4.6 Auditoría de calidad

Así mismo existe una auditoría para verificar y comprobar la calidad, métodos, medidas y controles ya sean de productos o servicios.

1.5 Conceptos de auditoría de gestión



Es el análisis técnico, sistemático y objetivo de las actividades u operaciones de una empresa, programa, proyecto, contrato, etc. Este examen se lo realiza posteriormente y se puede aplicar a la totalidad o parte de los programas, operaciones, actividades u otros.

Es el verificar si los sistemas, procedimientos y métodos llevan a cabo un cumplimiento de leyes, reglamentos, políticas, planes y programas al seguir todas las etapas del proceso administrativo además de conocer cuál es el impacto en los reportes o resultados.

Es el diagnóstico metódico y observador de los objetivos, misión, visión, estructura orgánica y demás elementos de la planificación estratégica, así como también utiliza recursos humanos con el objeto de investigar e informar todos los hechos.

Un concepto general de Auditoría de Gestión es determinar el grado de eficacia, eficiencia y economía que alcanza una empresa con el fin de determinar si se cumplen los objetivos de la misma para finalmente dar una conclusión y recomendaciones para promover el mejoramiento de las operaciones analizadas.

1.5.1 ¿Qué es la gestión?

La Gestión se define como una serie de tareas, procesos o actividades que se realizan en diferentes tiempos o distintos espacios o lugares para lograr uno o varios planes, los cuales se efectúan para alcanzar algún objetivo.

1.5.2 Características de la auditoría de gestión



Como sabemos la auditoría de Gestión es diferente de las otras clases y tipos de auditoría en ciertos aspectos, por lo tanto escribiremos aquí algunas características según (Aumatell, 2003):

- Es un órgano asesor al servicio de la Dirección.
- Es independiente dentro de la organización.
- Depende de la alta dirección, garante de la independencia de criterio.
- Es un control de Controles.
- Contribuye a mejorar la eficacia de la gestión por medio del perfeccionamiento de los procedimientos y sistemas de información y gestión.
- Controla los resultados de las decisiones adoptadas.

1.6 Importancia de la auditoría de gestión

La Auditoría de Gestión es muy importante para las empresas debido a que otorga a la administración una perspectiva de la forma en la que está siendo dirigida por los distintos niveles jerárquicos y operativos, dando a conocer tanto las situaciones positivas así como las negativas y áreas que presentan riesgos, problemas o debilidades y que por lo tanto requieren una mayor cuidado o vigilancia.

1.7 Propósito y enfoque de la auditoría de gestión

El Propósito fundamental de la Auditoría de Gestión es desempeñarse en las empresas como una actividad que agrega valor y promueve el mejoramiento de las operaciones de la misma, además de ayudar a conseguir los objetivos y metas a través de la medición de la eficacia, eficiencia y economía colaborando con un enfoque disciplinado y



sistemático para evaluar los procesos de gestión de riesgos, dirección y control que se efectúe en las empresas.

Además la Auditoría de Gestión se enfoca en la valoración de métodos, operaciones y procedimientos aplicados en cada una de las áreas de las empresas ya sean estos actuales, con retrospectiva del pasado o visionándose hacia el futuro. Entre los elementos de evaluación incluyen la perspectiva económica, el manejo apropiado de los recursos materiales, humanos, financieros y funcionamiento adecuado de los sistemas.

1.8 Alcance y objetivos de la auditoría de gestión

1.8.1 Alcance

Se entiende por alcance la valoración y evaluación de los sistemas de control interno de la empresa, así como también la calidad del cumplimiento de la gestión, responsabilidades y funciones asignadas al personal.

1.8.2 Objetivo principal de la auditoría de gestión

El objetivo primordial de la auditoría de gestión es asesorar a la empresa y a su personal sobre el manejo efectivo de la misma, cuyo propósito es aportar consejos, información, análisis mediciones, valoraciones y recomendaciones para alcanzar las metas y objetivos institucionales.

1.8.3 Objetivos específicos de la auditoría de gestión



- Verificar el cumplimiento de leyes, reglamentos, estatutos y demás disposiciones que tenga la empresa.
- Revisar la integridad, fiabilidad y transparencia de la información tanto financiera como operativa con el fin de identificar, clasificar, medir e informar a toda la administración acerca de la misma.
- Examinar y determinar si se cumplen los sistemas que han sido creados por la empresa para el cumplimiento adecuado de todas las políticas, leyes, reglamentos, regulaciones y procedimientos relevantes para las operaciones e informes.
- Verificar las políticas que se aplican sobre los activos y propiedades de la empresa, para comprobar su objetividad.
- Inspeccionar en toda la empresa los sistemas que se sigue tanto para programas u operaciones con el propósito de comprobar que estos sean congruentes o mantengan relación directa con los objetivos y metas planteadas de antemano.

1.9 Control interno en la auditoría de gestión

El Control interno

Según (Lybrand, 1997, pág. 16) 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 (Lybrand, 1997, pág. 16):

- “Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.”



Por lo tanto el control interno hace referencia al medio utilizado por los miembros de la organización y que se lleva a cabo para alcanzar los objetivos de la misma, aportando con seguridad razonable a la información y procesos frente a varios riesgos que se presentan diariamente y en todos los niveles de la empresa.

También al Control Interno se lo conoce como un arduo proceso, ya que desencadena un conjunto de tareas que abarca todos los procesos relacionados con cada uno de los niveles de la empresa y cómo interactúan entre sí, porque pueden existir riesgos en ese lapso.

Dentro del Control Interno están informes emitidos por las Normas y entre estas están el COSO I y el COSO II que explicaré a continuación.

1.9.1 Informes Coso I y Coso II

El informe COSO que significa Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission I hace referencia a una guía de control interno que facilita a las empresas el evaluar los sistemas de control así como la aplicación de estos controles desde varios aspectos con el fin de ayudar con el mejoramiento de los mismos. Para esto existe un reglamento el cual sirve como una herramienta para las empresas para lograr un eficaz manejo de las acciones de control. Por lo tanto para el Informe COSO I dado en 1992 existen unos componentes que comprenden según (Lybrand, 1997, pág. 5):

- “Entorno de Control
- Evaluación de Riesgos
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Supervisión”



Ahora procederé a definir cada uno:

Entorno de control

Hace referencia a lo que las empresas tienen dentro de la misma para llevar a cabo el control en la misma, es el que ayuda al resto de componentes como una estructura.

Evaluación de riesgos

A diario las empresas afrontan riesgos que pueden ser muy peligrosos para ello este componente mediante los objetivos analiza, identifica y trata los riesgos que puede perjudicar a la empresa.

Actividades de control

Se refiere a las acciones que se llevan a cabo luego de haber identificado los riesgos para saber cómo enfrentarlos y tratar de controlarlos de alguna forma.

Información y comunicación

Dentro de la empresa debe existir un sistema eficiente para desarrollar la comunicación entre los miembros, así como la información debe ser fluida de manera que el personal pueda dar sus puntos de vista y ésta sea eficaz.

Supervisión

Luego de realizar todas las anteriores acciones se realiza una evaluación o monitoreo de la eficiencia y eficacia del proceso de control interno



aplicado a la empresa en un periodo determinado, y así conocer los resultados de los mismos si han sido positivos o negativos.

Como sabemos a partir del año 2004 el informe COSO I que era el original se extiende y da lugar al COSO II aportando con más técnicas, específicamente tres componentes más y dando mayor énfasis en la gestión de riesgos, permitiendo al auditor profundizar y evaluar aún más los riesgos que existen en las empresas. Para (Lara, 2012, pág. 7) el COSO II incluye los siguientes componentes:

- “Ambiente de Control Interno
- Establecimiento de Objetivos
- Identificación de Eventos
- Establecimiento del Nivel de riesgo
- Respuesta al riesgo
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Monitoreo”

Como observamos estos componentes han cambiado debido a la evolución en cuanto al tratamiento de los riesgos, por lo tanto, se deben relacionar cada uno con las estrategias, operaciones, reportes y el cumplimiento, por otro lado aplicarse a nivel de la entidad y a nivel de cada área.

1.9.2 Matriz de riesgo de control

Es la herramienta utilizada por el auditor para analizar los riesgos de la empresa o área a estudiar desde el punto de vista de todos los componentes del COSO I y COSO II, detallando cada uno de los procesos



que se estudian en las ámbitos de mayor peligro para realizar una medición ponderada que será comparable con datos idóneos. Esta herramienta pondrá mayor atención a áreas que presenten debilidades que puedan afectar el adecuado manejo de la empresa.

1.10 Técnicas de auditoría

Como en todo examen la Auditoría de Gestión cuenta con técnicas que han sido utilizadas por diferentes profesionales a lo largo del tiempo para la realización y ejecución del análisis en este caso de la gestión que sigue una empresa, por lo que hay que tener presente los siguientes conceptos:

1.10.1 Papeles de trabajo

Como en toda actividad se requiere de información que respalde y permita comprobar el proceso de la Auditoría de lo que derivará los exámenes, las conclusiones, recomendaciones y demás resultados.

Toda esta información se visualizará en los papeles de trabajo que según (Engídanos, 2008, pág. 165) “son los registros preparados por el auditor para documentar el trabajo efectuado, los métodos y procedimientos que ha utilizado y las conclusiones que ha obtenido.”

Otro concepto según (Bueno, 2007, pág. 70) Los Papeles de trabajo comprenden la totalidad de los documentos preparados o recibidos por el auditor, de manera que, en conjunto, constituyen un compendio de la información utilizada y de las pruebas efectuadas en la ejecución de su trabajo, junto con las decisiones que ha debido tomar para llegar a formarse su opinión. El propósito de los papeles de trabajo es ayudar en la planificación y realización de la auditoría, en la supervisión y revisión de la misma y en



suministrar evidencia del trabajo llevado a cabo para respaldar la opinión del auditor.

Por lo tanto los papeles de trabajo sirven para la realización de la auditoría, entre lo que está el informe y las correspondientes pruebas, también incluye en todas las etapas que sigue, así como la coordinación del trabajo de cada uno de los miembros del equipo y constituye una guía para procesos que se realicen en el futuro. El buen manejo de los papeles de trabajo tienen relación directa con el cumplimiento de los principios éticos que deben seguir los auditores como por ejemplo la confidencialidad donde el auditor debe proteger la información de la empresa que evaluó y realizó el trabajo de auditoría mediante la protección de los documentos y evidencia, de la misma forma cumpliría con los demás principios, ya que los papeles de trabajo dan un soporte considerable al mismo auditor y a la empresa.

1.10.2 Custodia y archivos

Los papeles de trabajo son muy importantes tanto para los auditores o equipo de auditoría como para las empresas por lo que es indispensable y obligatorio que ésta evidencia sea protegida durante un periodo prudencial el cual es dado por la ley para su correspondiente vigencia. Dicha custodia es efectuada por el auditor debido a que sin duda cualquier problema o pérdida de la documentación sería perjudicial principalmente para el mismo sin contar con los daños o perjuicios que recaen sobre la empresa auditada.

Esta protección de los papeles de trabajo puede ser de dos tipos según:

- Archivo Permanente
- Archivo Corriente



1.10.3 Archivo permanente

En el Archivo Permanente como su nombre lo dice es aquel registro que incluye toda la información o evidencia que se logre obtener y sea válida durante todo el tiempo, no simplemente de un solo periodo, es decir de forma permanente ya sea en el presente o posteriormente en el futuro.

1.10.4 Archivo corriente

Es el registro de toda la información, es decir documentos o papeles de trabajo que corresponden a las etapas de la auditoría de gestión y se han obtenido durante el examen o ejercicio solamente.

1.11 Fases de la auditoría de gestión

En esta parte de la teoría profundizaré en gran medida sobre el asunto metodológico que se utilizará, además de poner énfasis en ciertas partes del proceso que necesitará mayor complementación y análisis.

1.11.1 Planificación

La planificación es el primer paso del proceso de auditoría, por lo que constituye la base para el desarrollo de las siguientes fases, lo que quiere decir que es muy importante realizarlo con el mayor de los cuidados y de manera profesional, pues una mala planificación desencadenará un mal proceso.



1.11.1.1 Conocimiento preliminar

Este elemento de la planificación hace referencia a la comprensión y el discernimiento que debe tener el auditor con respecto a la empresa o área que procederá luego a evaluar, conocimiento acerca de:

- Los antecedentes de la empresa.
- Personal Administrativo de la empresa y área a examinar.
- Planificación Estratégica de la empresa o área a evaluar que incluye misión, visión, objetivos, estrategias, estructura organizacional, políticas, valores etc.
- Reglamentos y Estatutos de la empresa.
- Normativa Vigente que debe llevar la empresa.
- Procesos que ha seguido durante el periodo de auditoría, así como procesos preliminares.

Así mismo para poder adquirir toda esta información de conocimiento preliminar se deberá realizar una visita a la empresa o área donde se desarrollará la auditoría, ponerse en contacto primeramente con la dirección de la empresa, es decir el gerente de la empresa, luego proceder a conocer y familiarizarse con el personal que facilitará el proceso de auditoría, además de observar el lugar físico para comprender el proceso que sigue la empresa o área y así definir con el equipo de auditoría las áreas de injerencia de cada integrante del equipo. Para obtener la información necesaria el auditor o equipo de auditoría deberá en el momento de reunirse con la gerencia pedir mediante solicitudes u oficios toda la ayuda y cooperación necesaria por parte de la administración y demás personal para recaudar así la información que mencionamos anteriormente o algún documento adicional.

1.11.1.2 Planificación específica



Esta planificación es aún más concreta y se desarrolla la evaluación del proceso control interno de cada componente concretamente, ésta programación va orientado más a los objetivos específicos y el alcance del examen de auditoría asignando a cada miembro del equipo de trabajo las funciones que debe desempeñar, así como los periodos de tiempo de ejecución.

1.11.2 Ejecución

La Etapa de Ejecución trata ya la puesta en marcha del proceso de auditoría, donde se aplicará la metodología propia de la misma y trabajará ya con la realidad de la empresa. Aquí se evaluará toda la información recopilada de cada área, siguiendo el proceso de acuerdo a los principios de auditoría y los objetivos que deseaba alcanzar, se obtendrán los hallazgos que servirán para el análisis y determinar los resultados.

1.11.3 Comunicación de resultados

Luego de haber ejecutado la auditoría el equipo de trabajo deberá comunicar los resultados obtenidos a la empresa específicamente al gerente o personal administrativo, al cual se le realizará una carta para invitarle a la revelación de los resultados que se presentarán en forma de un informe que antes debió ser revisado en el equipo, e ir corrigiéndolo si es necesario, sin embargo en la junta se deberá presentar un informe definitivo y formal que contenga:

- Los hallazgos de auditoría, los mismos que pueden ser positivos o negativos.



- Cada una de las conclusiones sintetizadas.
- Las causas que propiciaron el hallazgo.
- El Efecto, es decir las consecuencias en la empresa y
- Las condiciones que se dieron para que ocurra.

1.11.4 Seguimiento

Una vez comunicado los resultados el equipo de auditoría debe realizar un monitoreo acerca del desenvolvimiento de la empresa al poner en práctica las recomendaciones y si el hacer esto dio resultados o mitigó en algo las debilidades que presentaba anteriormente, además este seguimiento servirá para verificar si los problemas siguen o no a pesar de haberlos identificado y en qué medida se puede contrarrestarlos.

1.12 NIAAs (Norma Internacionales de Auditoría y Aseguramiento)

Ahora estudiaremos sobre la Normativa que sigue los procesos de auditoría, las más utilizadas por los equipos de auditoría que son las NIAAs (Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento) dadas por la Federación Internacional de Contadores (IFAC), además de comprender a que se refieren, su campo de aplicación, así como sus características. A continuación desarrollaré lo más importante acerca de este tema.

1.12.1 Concepto

Son aquellas normas establecidas por IFAC que han sido creadas para el desarrollo efectivo y eficiente de un proceso de auditoría en una empresa, ya sea para la aplicación de la auditoría financiera, auditorías de gestión,

etc. Además otorga un soporte a todos los auditores sobre los requisitos para ejercer un trabajo profesional, ético y de calidad.

Las NIAAs según (Engídanos, 2008) son el “conjunto de reglas emitidas, con el propósito de servir de referencia a los auditores de todo el mundo, por la IFAC. En principio las normas emitidas por IFAC están destinadas a ser útiles para cualquier profesional contable, ya trabaje por cuenta propia o ajena, o bien presta sus servicios en entidades públicas.”

1.12.2 Alcance

La aplicación de estas normas debe ir de acuerdo al tipo de auditoría que se va a realizar, es decir si es una auditoría financiera el auditor o equipo de auditoría deberá guiarse por las normas referentes a los estados financieros, además de las normas auxiliares que las NIAAs mismo facilitan. En algunos casos es necesario al momento de realizar una auditoría que el auditor se aparte de una NIAA para poder aplicar otra norma que sea más adecuada, por lo que el auditor deberá justificar dicho movimiento, para no caer en falta de aplicabilidad y malversaciones.

1.12.3 Descripción de NIAAs

Como toda normativa las Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento también tienen clasificación y según (Engídanos, 2008, pág. 25) “se agrupan en tres grandes cuerpos temáticos, y son emitidas por sendos consejos:

- Las NIAAs sobre auditoría y certificación (aseguramiento)
- Las NIAAs sobre ética para los profesionales contables
- Las NIAAs sobre formación de los profesionales contables”.



Así mismo un gran resultado de la aplicación de las NIAAs en el proceso de auditoría es un alto grado de estandarización de los informes de auditoría a nivel mundial, así como también una exigencia de experiencia profesional por tres años antes de obtener la habilitación como auditor, lo que quiere decir que existirá mayor eficacia y eficiencia en el trabajo de auditoría.

1.13 Indicadores de gestión

Existen diferentes clases de indicadores que permiten realizar un análisis ya sea financiero, acerca de la gestión, etc. En el caso de los indicadores financieros éstos ya han sido establecidos, por lo que no se requiere realizar unos indicadores nuevos sino que se utilizan los que ya existen, pero en el caso de los indicadores de gestión no existen indicadores establecidos, por lo que se van creando de acuerdo al tipo de estudio u objetivo que se desea alcanzar con el mismo, es decir se lo realiza a la medida. A continuación iremos también definiendo y comprendiendo aún más acerca de los indicadores de gestión.

1.13.1 Definición de los indicadores de gestión

Los Indicadores de Gestión son aquellos valores que como su nombre lo dice dan una referencia o guía a los usuarios de la información en este caso el equipo de auditoría para compararlos con valores existentes y lograr un análisis efectivo acerca de los resultados para determinar si estos exceden o disminuyen con respecto a los valores ya determinados.

Según (Salgueiro, 2001, pág. 17) “A todos los directivos les gustaría conocer la situación real de cualquier departamento de su empresa o de ésta en su conjunto, pero en ocasiones no resulta



demasiado fácil. Sin embargo, para ello existen los determinados ratios, que son los resultados de la comparación de dos cifras”.

1.13.2 Criterios para establecer indicadores de gestión

Los indicadores de gestión al igual que los indicadores financieros sirven para compararlos de manera eficiente con las referencias de éxito, así como para realizar un análisis objetivo de la situación real de las empresas por lo que es necesario tener en consideración los siguientes criterios para establecer los indicadores de gestión:

- Calidad de la gestión en la empresa o área a analizar.
- El objetivo que persigue la empresa, es decir lo que desea alcanzar con su gestión.
- La tendencia de los procesos, es decir hacia donde desea encaminar su esfuerzo.

1.13.3 Características de los indicadores de gestión

Como lo decía anteriormente los indicadores de gestión no son preestablecidos, por lo que deben cumplir ciertas características para su elaboración, los mismos que definiré a continuación:

- Primero debe haber una Agregación más Preposición
- Utilizar una Variable
- Debe constar con un Verbo en Pasado Participio
- Debe tener un complemento Circunstancial



1.13.4 Uso de indicadores en auditoría de gestión

Los indicadores que en auditoría se suelen utilizar son por ejemplo en el caso de una empresa Comercial o Industrial, las ventas realizadas en un determinado periodo, las compras efectuadas, las capacitaciones asistidas por el personal, etc. Sin embargo es necesario ir más allá y transformar los indicadores en instrumentos aún más específicos pero al mismo tiempo más profundos, por lo que queda a la experiencia y profesionalismo del auditor el realizar un estudio previo acerca de qué indicadores son los más importantes y que además se orienten a las áreas que tengan a simple vista mayores debilidades o riesgos y que al mismo tiempo otorguen una clara visión acerca de los resultados y conclusiones a las que se lleguen.



CAPÍTULO II

MARCO DE ANTECEDENTES

2.1 Identificación de la empresa

La empresa “Procostura Cía. Ltda.” pudo ser identificada para esta investigación gracias a su ubicación debido a la cercanía de mi domicilio con la dirección de la empresa, por lo que decidí investigar acerca del sector al que pertenece, sus productos, su tamaño y la forma en que se desenvuelve. Esto no resultó fácil al principio pero a medida que comenzaba a indagar encontraba que era una empresa posesionada a nivel nacional que ha ido surgiendo de a poco y hoy es una mediana empresa que brinda puestos de trabajo a bastantes personas y que logra cumplir los requisitos necesarios para que pueda realizar mi tesis. Además me puse en contacto con los directivos de la empresa, es decir, el gerente y propietarios de la misma, quienes me brindaron confianza y todo el apoyo necesario.

Dentro de la Superintendencia de Compañías también la empresa pudo ser identificada ya que posee información acerca de la misma como de su constitución, razón social, estados financieros y demás información necesaria.

De esta manera encontré que la empresa “Procostura Cía. Ltda.” Es una compañía que pertenece al sector industrial, la misma que se dedica a la elaboración, tratamiento y acabado de Jeans, que mayoritariamente es destinado al público masculino (para jóvenes y adultos) y en menor pero considerable volumen de Jeans para mujeres y niños; además de elaborar también las bermudas y shorts por temporadas.



2.2 Reseña histórica de la empresa

La empresa “Procostura Cía. Ltda.” Nace el 30 de julio de 1975 en la ciudad de Cuenca provincia del Azuay, con un capital suscrito de \$400,00 bajo la razón social de “Procostura” Y constituido como una compañía limitada, por lo que la empresa contó en aquel tiempo por dos socios que fueron: El Econ. José Cabrera y el Sr. Raúl Cabrera quedando como como presidente el Sr. Raúl Cabrera y como gerente general el Econ. José Cabrera quien también sigue siendo uno de los socios y actualmente sigue desempeñando dicho cargo.

Esta compañía surge como una oportunidad para el crecimiento de la producción cuencana, así como de emprendedores que deseaban llevar su trabajo a un mejor sitio dentro de la ciudad y a nivel del país desarrollando productos de calidad y que pudieran ser competitivos también a nivel nacional.

Además existía ventajas dentro del mercado debido a la baja producción nacional y los inconvenientes que tenían otras empresas para importar los mismos productos, entonces el actual gerente y propietario de la empresa decide incursionar en nuevos mercados además del local, es decir en otras ciudades como: Machala, Huaquillas, Guayaquil, Quito, Ambato, Tulcán, etc. Dando a conocer la calidad del producto, además de la economía que se podía tener al comprarlos al por mayor, fue acaparando gran parte de clientela que anteriormente tenía que importar los mismos productos a mayores precios dando como resultado la apertura del mercado a nivel del país.

Pronto la empresa surgía con mayor trabajo y mayor personal que colaboraban en la ejecución de los procesos como obreros, costureras y demás personal propio para la elaboración de los productos, además tuvo que construir instalaciones más grandes para poder trabajar con mayor comodidad y que pudiera abarcar todos los materiales,



maquinarias y demás instrumentos de acuerdo con los respectivos permisos y requisitos para su funcionamiento. Además para darle un mayor realce a sus productos y tener mayor aceptación fue adquiriendo varias marcas que a continuación mencionaremos con su respectiva reseña:

U&G: “Está marca nació en el año de 1996, bajo el nombre de “Ungaro”; actualmente por inconvenientes con las patentes, se estableció finalmente la marca U&G.” (Planeación Estratégica Procostura Cía. Ltda., 2015, pág. 2)

Trucker: “Está marca nació en el año 2000, como una alternativa para establecer una moda diferente a los Jeans de corte clásico”. (Planeación Estratégica Procostura Cía. Ltda., 2015, pág. 3)

PPK: “Está marca nació en el año 2010, debido a la incorporación en el mercado de una moda más extremista, nacido originalmente como pantalón de “breakdance”. (Planeación Estratégica Procostura Cía. Ltda., 2015, pág. 3)

FESTT: “Está marca nació en el año 2010, se decidió establecer a esta línea, destinada al pantalón de dama. El reto de esta marca es ganar un mercado potencial en el vestir de las damas, ya que es un mercado que ha estado copado por pantalón exportado principalmente de Colombia y Perú.” (Planeación Estratégica Procostura Cía. Ltda., 2015, pág. 4)

De esta manera pude constatar que la empresa “Procostura Cía. Ltda.” Ha ido posesionándose a nivel nacional a lo largo de estos años y actualmente ofrece a su distinguida clientela productos que cuentan con normas INEN registrados, es decir productos con calidad y reconocidos en el país. Por lo tanto podemos decir que “Procostura

Cía. Ltda.” Es una compañía que pertenece al sector industrial, la misma que se dedica a la elaboración, tratamiento y acabado de Jeans, que mayoritariamente es destinado al público masculino (para jóvenes y adultos) y en menor pero considerable volumen de Jeans para mujeres y niños; además de elaborar también las bermudas y shorts por temporadas.

2.3 Misión

La misión de Procostura Cía. Ltda. es dotar a la población ecuatoriana de pantalones jeans y bermudas, de la más alta calidad y modelos innovadores, con un énfasis especial en la cobertura de segmentos de mercado desatendidos; encontrando como estrategias de creación de valor, la innovación de modelos, productos de calidad y creación de marcas registradas, que potencializan la imagen de la organización y la posiciona en el mercado y en la mente del consumidor. (Planeación Estratégica Procostura Cía. Ltda., 2015, pág. 9)

2.4 Visión

La visión de “Procostura Cía. Ltda.” Es llegar a ser líder en la fabricación de pantalones jeans con relación a la industria textil nacional; dando mayor cobertura a mercados desatendidos contando con una mayor capacidad de innovación y un proceso productivo eficiente, durante los siguientes cinco años; para responder con un efectivo cumplimiento frente a los diversos requerimientos dictados por la moda, a precios competitivos, en el mejor ambiente laboral, bajo un aseguramiento de la calidad óptimo y constante innovación. (Planeación Estratégica Procostura Cía. Ltda., 2015, pág. 10)



2.5 Objetivos

2.5.1 Objetivo general:

“La confección de todo tipo de artículos textiles, principalmente ropa, así como también la importación de insumos relacionados con la actividad textil y exportación de productos de la misma índole, además de la comercialización en general de artículos textiles.” (Planeación Estratégica Procostura Cía. Ltda., 2015, pág. 5)

2.5.2 Objetivos específicos

- “Actividades de confección a la medida de prendas de vestir (costureras, sastres).
- Fomentar fuentes de trabajo.
- Ofrecer productos de calidad.
- Obtener un nivel de ventas que permita obtener una utilidad razonable, a pesar de tener una alta competencia”. (Planeación Estratégica Procostura Cía. Ltda., 2015, pág. 5)

2.6 Políticas

- “Las políticas de ventas tienen plazos no mayores a treinta días para evitar problemas de liquidez.
- En los costos se ha tratado de incurrir en lo necesario sin descuidar la calidad de los insumos.” (Planeación Estratégica Procostura Cía. Ltda., 2015, pág. 6)

2.7 Principios corporativos

- **Contacto con los clientes**



Es de mucha importancia, el contacto con los clientes, en este tipo de modelo de empresa. Ya que representan la fuente primordial de información del estado del mercado actual, y de los cambios y novedades que pudieran presentarse en la moda. Además, es necesario el contacto con los clientes, quienes son nuestras principales fuentes de información de competidores, y sus estrategias de ventas. (Planeación Estratégica Procostura Cía. Ltda., 2015, pág. 8)

- **Productividad**

La empresa se preocupa por utilizar sus recursos, tanto materiales como humanos, de manera altamente eficiente, en búsqueda de alcanzar una productividad que genere en la organización beneficios constantes por el mejoramiento en procesos, mediante estandarización de métodos de trabajo y reducción de tiempos y movimientos. La organización está comprometida en utilizar estrategias que promueven el mejoramiento continuo en procesos y distribución de planta, que faciliten y flexibilicen las operaciones, lo que permite adaptarse a los constantes cambios que enfrenta el sector textil y satisfacer siempre los requerimientos de los clientes. Como consecuencia del incremento constante de la productividad, Procostura Cía. Ltda. Se encuentra una rentabilidad sostenida en el tiempo basada en el cumplimiento de entregas en las fechas pactadas e incrementando el volumen de ventas en un mercado en el que la organización ya se encuentra posicionado. (Planeación Estratégica Procostura Cía. Ltda., 2015, pág. 8)

- **Bienestar laboral**

Fomenta un trabajo en equipo, dentro de la organización, que puedan interrelacionarse y hacer más fácil el trabajo dentro de la empresa. Se crea un ambiente adecuado de trabajo, confortable y óptimo para las labores. La empresa busca satisfacer las necesidades de cada uno de miembros de los equipos de trabajo, para mantener una motivación en el medio laboral. Además crea sentido de pertenencia y genera lealtad hacia la empresa, permitiendo asegurar una estabilidad laboral y un estado de confianza con los colaboradores. (Planeación Estratégica Procostura Cía. Ltda., 2015, pág. 9)

- **Compromiso social.**

“Procostura Cía. Ltda.” mantiene una excelente imagen entre los moradores de su entorno, ya que brinda información a la comunidad sobre las actividades que se llevan a cabo en la empresa. Cabe señalar, que otro ámbito de importancia es el cuidado ambiental. La empresa cumple con las normativas ambientales establecidas por la ley, evitando afectar la salud y bienestar de los moradores del sector, y brindando seguridad y confianza a la comunidad. Además la empresa se encuentra involucrada con proyectos de ayuda social y se brinda la oportunidad de trabajo con carácter preferencial a las personas que habitan en la zona. (Planeación Estratégica Procostura Cía. Ltda., 2015, pág. 9)

2.8 Productos

U&G: La marca “U&G” representa al Jean de corte Clásico, destinado exclusivamente para Hombres. Jean de 5 bolsillos, sin aditamentos extras, a más de un tipo especial de lavado. Dentro de esta marca se comercializa Jeans en tela denim, gabardina y



cordelina, para el uso formal e informal. El ciclo de vida de este producto es indefinido, ya que desde el nacimiento de los Jeans, el corte clásico ha sido un modelo que no ha decaído con el paso de los años. Siguen siendo Jeans de gran demanda. (Planeación Estratégica Procostura Cía. Ltda., 2015, pág. 2)

Trucker: El concepto que obtendrá la marca “Trucker” estará destinado a los Jeans de vanguardia. Exclusivamente para hombres. Estos Jeans que puede incluir diferentes tipos de bolsillos, diferentes acabados en los lavados, cortes, manchas, roturas, en una variedad de telas. El ciclo de vida de este producto también es indefinido, ya que es un pantalón con rasgos de corte clásico con un toque de moda. (Planeación Estratégica Procostura Cía. Ltda., 2015, pág. 3)

PPK: La marca “PPK” está destinada a la confección y comercialización de Jeans con cortes más extremos. Tiene mayor cantidad de aditamentos, tanto en bolsillos, placas, tela, como en una variedad de colores, bordados pesados, etc. Destinado al mercado Masculino El ciclo de vida de este producto es relativamente corto, por el gran cambio socio-cultural de las personas. Este pantalón es para adolescentes jóvenes, que lo dejarán de utilizar el momento que entren en una etapa de madurez. Es por esta razón que se tendrá que renovar la línea a cada momento, observando el avance y declive de este tipo de pantalón para dar paso a nuevos diseños, manteniéndonos en el mismo concepto del producto. (Planeación Estratégica Procostura Cía. Ltda., 2015, pág. 3)

FESTT: Son productos destinados exclusivamente para las damas y recientemente los precios le han permitido entrar en este mercado, por lo que se aprovechará al brindar un producto de excelente calidad, con diseños exclusivos y atractivos para el mercado femenino. El ciclo de vida de este producto es muy corto, ya que el mercado de Jeans para damas es muy cambiante, ya que va a la par de la introducción de nuevas tendencias de la moda. Se podría decir que su periodo no es mayor a 1 año, hasta renovar una colección completa. (Planeación Estratégica Procostura Cía. Ltda., 2015, pág. 4)

2.9 Estrategias corporativas

La Estrategia Corporativa de Procostura Cía. Ltda. se fundamenta en la ambición de satisfacer todos los requerimientos demandados por el mercado, que brinden la posibilidad de posicionarse efectivamente en el mismo y encontrar la tan anhelada fidelidad en los consumidores, siempre direccionada por los siguientes factores clave de éxito:

- Calidad en los productos, que garantice el cumplimiento de expectativas de los clientes y potencialice la durabilidad de pantalones y bermudas comercializados por la empresa.
- Contacto con los clientes, que permita obtener información de las tendencias de modelos dictados por la moda, para así involucrar y retener a los clientes actuales y captar clientes potenciales.
- Cumplimiento con fechas de entrega, que genere confianza en los clientes y permita elevar la imagen corporativa de la organización.
- Innovación en los modelos, como eje fundamental de desarrollo y crecimiento en el sector textil, que permita incrementar el nivel de

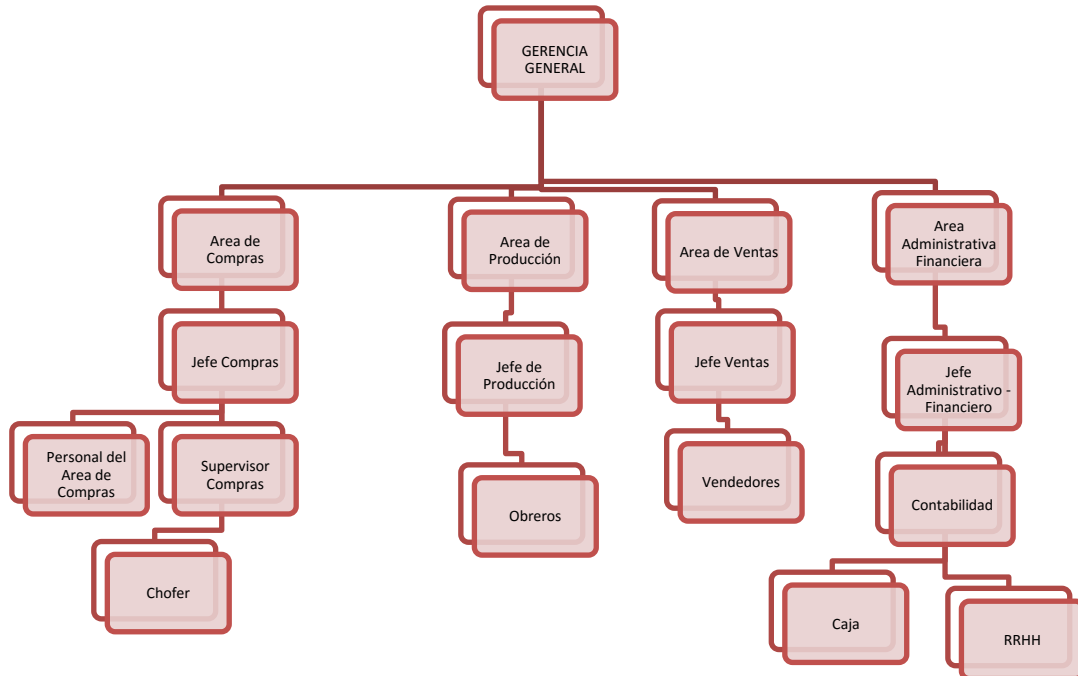


ventas y alcanzar una rentabilidad sostenida en el tiempo.
(Planeación Estratégica Procostura Cía. Ltda., 2015, pág. 7)

2.10 Estructura orgánica y funcional

En la empresa Procostura existe una estructura orgánica y funcional centralizada debido a que las decisiones importantes que dirigen a toda la empresa son tomadas por la gerencia general y también es vertical, ya que empieza con el área administrativa, es decir la Gerencia General y sigue en forma descendente las siguientes áreas como son el área de Compras, el área de Producción, el área de Ventas y el área administrativo financiero; de allí se extiende hacia abajo con los jefes y el personal correspondiente a cada área. A continuación se presenta el organigrama de la empresa:

Estructura Organizacional



Organigrama "Procostura Cía. Ltda."

Fuente: Autora

En la parte superior está la gerencia general, de ahí se deriva el siguiente nivel en donde están el área de Compras, el área de producción, el área de ventas y el área administrativa-Financiera, están cada uno de los jefes de cada área y por último el personal que trabaja en cada área.

2.11 F.O.D.A (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

En toda la empresa se pudo realizar la siguiente matriz FODA, en todo su conjunto por lo que se visualiza a nivel global de la empresa.

TABLA 1

MATRIZ FODA

a) Fortalezas	b) Debilidades
- Posicionamiento efectivo en el mercado.	-Personal poco calificado.
-La empresa maneja estrategias de constante innovación.	-La compañía presenta un bajo control de productividad
-Diferentes marcas reconocidas por el mercado, Calidad identificada en los productos.	-Deficiencia de procesos productivos.
-La empresa presenta niveles bajos de rotación de personal	-La empresa se ve afectada por la falta de comunicación interna
-La compañía ofrece productos de calidad, reconocidos por los clientes	-Procostura Cía. Ltda. mantiene procesos productivos poco eficientes
-La organización participa en el mercado con precios competitivos	-La empresa carece de políticas para el desarrollo del personal
- La empresa es reconocida por su responsabilidad ambiental con los moradores del sector.	-Procostura Cía. Ltda. no ha establecido políticas que fomenten orden y organización
-Relación directa con los clientes.	-Ausencia de políticas y normas que fomenten el orden y organización.



c) Oportunidades	d) Amenazas
-El sector industrial presenta sectores geográficos de mercado desatendidos.	- Las políticas gubernamentales exigen el pago de aranceles elevados para la importación de materia prima.
- En el país se manejan restricciones y aranceles a las importaciones de productos elaborados.	- Los competidores internacionales pueden ofrecer pantalones importados con precios más competitivos.
- El avance tecnológico permite adoptar sistemas de comunicación efectivos.	- La competencia puede aprovechar el gran avance tecnológico en la Industria.
- El desarrollo industrial permite la implementación de tecnología moderna para el proceso productivo.	-El mercado presenta mayores exigencias por parte de los clientes.
- El segmento en el que se compete se encuentra en constante innovación de la moda.	- Los proveedores no brindan seguridad en el reaprovisionamiento de materia prima.
-En nuestra nación se evidencia un crecimiento poblacional.	- La competencia puede confeccionar imitaciones de modelos y características de los productos.

Fuente: (Planeación Estratégica Procostura Cía. Ltda., 2015)

2.12 Entorno empresarial de Procostura Cía. Ltda.

Para obtener la información acerca de la situación actual de la empresa, se evaluó cada aspecto con una serie de preguntas que se ubicadas en la sección correspondiente a Anexo 1 (Análisis Situacional).

2.12.1 Personal

- Procostura Cía. Ltda. cuenta con la cantidad de personal necesario para realizar todas sus actividades de manera cómoda, pero no es el personal más idóneo.
- Los colaboradores están conscientes de que la empresa cumple con todas las prestaciones de ley y que se encuentran en igualdad de condiciones que la competencia.
- La organización maneja un modelo de promoción y bonificación por iniciativa y cumplimiento de metas.

2.12.2 Productos

- No se brinda la importancia que tienen los servicios en la organización.
- Innovación de al menos dos modelos por marca cada mes.
- Valor agregado en la distinción de los productos de la competencia al incluir aditamentos que no son comunes y marcas posicionadas en el mercado reconocidas por calidad e innovación.
- Más Rentables: U & G; Trucker
- Menos Rentable: Festt

2.12.3 Mercado

- Segmento poblacional de ingresos medio y medio-bajo, en su mayoría de sexo masculino.
- Distribución a nivel nacional, a mayoristas y detallistas.



- Nuevas plazas nacionales: Manta, Portoviejo, Esmeraldas, Loja y la zona norte del Oriente.
- Participación significativa en el mercado nacional, siendo una de las empresas líderes en el segmento poblacional al que está dirigido.

2.12.4 Precios o retribuciones

- Precios establecidos por costos más utilidad, revisados al lanzar un nuevo modelo.
- Los precios son competitivos para el segmento poblacional medio y medio-bajo al que están dirigidos.
- Existe aceptación del precio relacionado con la calidad percibida por el cliente.

2.12.5 Instalaciones y recursos

- Procostura Cía. Ltda. cuenta con las instalaciones necesarias, mas no las adecuadas.
- Los procesos no son modernos y no se cuenta con una estandarización y control de procesos que aseguren la efectividad de los mismos.
- Se maneja un control de impacto ambiental.
- Se ha incorporado nueva tecnología pero no con la frecuencia necesaria.

2.12.6 Finanzas y rentabilidad

- Perfil conservador que permite reaccionar de buena manera ante recesión, por lo que el crecimiento es moderado.



- Estado de liquidez óptima y estructura de capital con activos ya financiados sin deudas.
- Riesgos financieros: cobro de cartera vencida, incertidumbre de políticas arancelarias.

2.12.7 Información y comunicación

- Fuentes de información: clientes mayoristas y detallistas, internet y la competencia, para nuevas tendencias de moda y participación de mercado.
- Sistemas computacionales, informacionales y comunicacionales no son efectivos.
- Desconocimiento del índice costo-efectividad de la información.

2.12.8 Toma de decisiones

- Las decisiones en la empresa son tomadas principalmente por el Gerente General, las cuales están direccionadas al crecimiento y desarrollo de la empresa, basadas en la información relevante, obtenida de nuestros clientes.
- Decisiones con responsabilidad social.
- Propuesta de establecimiento de áreas designadas para tomar decisiones y recolectar información valiosa de operarios.

2.12.9 Contingencias

- La empresa actuaría con acciones inmediatas direccionando sus acciones ante los cambios críticos.



- Acciones de conciliación con los colaboradores, caso contrario reclutamiento y selección de nuevo personal.
- Stakeholders como principales implicados, que afectan o resultan afectados de por las actividades de la organización.

CAPÍTULO III

APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

En este capítulo se desarrollará el proceso metodológico de la auditoría de Gestión, es decir lo que antes aprendimos en teoría ahora lo aplicaré en una empresa real como lo es “Procostura Cía. Ltda. con el fin de emitir un informe con comentarios, conclusiones y recomendaciones para el mejoramiento de la misma.

3.1 Planificación

3.1.1 Planificación Preliminar

3.1.1.1 Orden de Trabajo

		O/T 01
ORDEN DE TRABAJO		
Cuenca, 12 de enero de 2016		
De: María Belén Fernández Jefe de Equipo		
Para: CPA. Diana Machuca Supervisora de Auditoría		

Propósito: Auditoría de Gestión aplicado a la Empresa “Procostura Cía. Ltda.” Durante el periodo 2015.

Informo a usted que procederé a realizar una Auditoría de Gestión a la empresa Procostura Cía. Ltda. ubicada en la ciudad de Cuenca mediante orden de trabajo N° 0012, para alcanzar dicho objetivo se tendrá en cuenta lo siguiente:

Motivo:

Mediante solicitud realizada por parte de la gerencia de la empresa será conveniente realizar una auditoría de Gestión, con el propósito de emitir una opinión acerca de los procesos establecidos por la entidad, y determinar el grado de eficacia, eficiencia y economía con respecto al manejo de sus recursos.

Alcance:

El alcance de la auditoría de Gestión determinará un análisis acerca de los procesos de la entidad conjuntamente con los procedimientos y normativas establecidas durante el periodo 2015.

El Objetivo General es:

Realizar una Auditoría de Gestión a la empresa Procostura Cía. Ltda. y emitir un informe con comentarios, conclusiones y recomendaciones para el mejoramiento de la misma.

Objetivos Específicos:

- Determinar si la empresa ha cumplido con las disposiciones legales y normativa vigente en el país.
- Aplicar la Auditoría de Gestión a la empresa de acuerdo a la normativa vigente referente a la auditoría.
- Comprobar que los procesos existentes en la empresa ayudan en el alcance de la eficiencia, eficacia y economía del manejo de los recursos.
- Revisar si en la empresa existe un adecuado control interno en

cada área.

- Alcanzar un crecimiento de la empresa a través de los resultados y recomendaciones que se presenten al final.

Equipo de trabajo

Nombres	Designación
María Belén Fernández Espinoza	Jefe de Equipo
CPA. Diana Machuca Machuca	Supervisora de Auditoría

Fuente: Autora

Recursos Materiales:

Papel A4
Esferográficos
Calculadora
Carpetas
Cartuchos para impresora

Equipos:

Una Computadora Portátil
Una impresora – escáner

Al Concluir con la Auditoría de Gestión se presentará los resultados, conclusiones y correspondientes recomendaciones, los mismos que serán expuestos a la gerencia de la empresa. Por la atención dada a la presente anticipo mis agradecimientos.

Atentamente,



<p>CPA. María Belén Fernández Jefe de Equipo</p>	
<p>Elaborado por: María Belén Fernández</p>	<p>Fecha: 12-01-2016</p>
<p>Supervisado por: CPA. Diana Machuca</p>	<p>Fecha : 13-01-2016</p>

3.1.1.2 Memorando de Planificación

	<p>PP/ MP 01</p>
<p>MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN</p>	
<p>Asunto: Auditoría de Gestión</p>	
<p>Nombre de la empresa a aplicar: Procostura Cía. Ltda.</p>	
<p>Periodo: 2015</p>	
<p>Fecha de inicio de auditoría: 02/01/2016</p>	
<p>Fecha de término de auditoría: 02/04/2016</p>	
<p>A continuación detallaré las fechas estimadas correspondientes a cada fase de la Auditoría de Gestión.</p>	
<p>Cronograma</p>	<p>Fecha estimada</p>
<p>1. PLANIFICACION PRELIMINAR</p>	
<p>-Orden de Trabajo</p>	<p>12/01/2016 al 13/01/2016</p>
<p>-Conocimiento Preliminar</p>	<p>13/01/2016 al 29/01/2016</p>



2. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA									
-Evaluación de Control Interno por componentes		30/01/2016 al 29/02/2016							
3. EJECUCION									
-Inicio del Trabajo en el Campo		01/03/2016							
-Finalización del trabajo en Campo		al 30/04/2016							
4. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS									
-Discusión del borrador del informe con funcionarios		1/05/2016 al 4/05/2016							
-Emisión del Informe Final		5/05/2016 al 10/05/2016							
-Presentación del Informe aprobado		12/05/2016							
<p>El Cronograma detallado para la auditoría de Gestión a la empresa Procostura Cía. Ltda. Está mencionada en el ANEXO N°6</p> <p style="text-align: center;">Equipo de Auditoría.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%; text-align: center;">Cargo</th> <th style="width: 50%; text-align: center;">Nombres y Apellidos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Jefe de Equipo</td> <td>María Belén Fernández</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Supervisor de Auditoría</td> <td>CPA. Diana Angélica Machuca</td> </tr> </tbody> </table>				Cargo	Nombres y Apellidos	Jefe de Equipo	María Belén Fernández	Supervisor de Auditoría	CPA. Diana Angélica Machuca
Cargo	Nombres y Apellidos								
Jefe de Equipo	María Belén Fernández								
Supervisor de Auditoría	CPA. Diana Angélica Machuca								
Días Presupuestados									
<p>FASE I, Planificación Preliminar 18 días FASE II, Planificación Específica 31 días FASE III, Ejecución 61 días FASE IV, Comunicación de Resultados y Seguimiento 18 días</p>									
RECURSOS									
Cant.	MATERIALES	V. Unit.	V. Total						
3	Resmas de Papel A4	4,50	13,50						

6	Esferográficos	0,40	2,40
2	Calculadoras	12,00	24,00
4	Carpetas	1,20	4,80
2	Memory Flash	7,00	14,00
2	Cartuchos para impresora	5,00	10,00

EQUIPOS

- Dos Computadoras Portátiles
- Una Impresora – Escáner

Económicos

Recursos	Valor Utilizado
Internet	\$75
Transporte (Pasajes)	\$115
Viáticos	\$180

Antecedentes de la Empresa

Procostura Cía. Ltda. Es una empresa que confecciona pantalones Jeans y que en los últimos años ha incrementado su participación en el mercado considerablemente, convirtiéndose en una de las empresas referentes del sector textil de nuestra provincia. La empresa se ha venido manejando en base a datos históricos de pedidos mensuales y el buen direccionamiento que ha sabido proporcionar la alta dirección.

El 1 de junio del 2011 empresa fue constituida mediante escritura pública como una compañía limitada Su capital constituido fue de \$400, con el aporte de cuatro socios, está regulada por la Superintendencia de Compañías y aunque lleva en el mercado más años que los que tiene de constitución, ha venido creciendo en el mercado nacional como una empresa referente.



Base Legal:

- Constitución del 2008
- Ley de Compañías – Superintendencia de Compañías
- Ministerio de Relaciones Laborales (Reglamento Interno de Trabajo) – IESS
- Superintendencia de Compañías de Valores y Seguros
- Ley de Régimen Tributario Interno (SRI)
- Normas de Calidad
- COMEX y acuerdos bilaterales con Colombia.
- Reglamento de Seguridad y Salud en el trabajo

Misión

La misión de Procostura Cía. Ltda. Es dotar a la población ecuatoriana de pantalones Jeans y bermudas, de la más alta calidad y modelos innovadores, con un énfasis especial en la cobertura de segmentos de mercado desatendidos; encontrando como estrategias de creación de valor, la innovación de modelos, productos de calidad y creación de marcas registradas, que potencializan la imagen de la organización y la posiciona en el mercado y en la mente del consumidor.

Visión

Es llegar a ser líder en la fabricación de pantalones jeans con relación a la industria textil nacional; dando mayor cobertura a mercados desatendidos contando con una mayor capacidad de innovación y un proceso productivo eficiente, durante los siguientes cinco años; para responder con un efectivo cumplimiento frente a los diversos requerimientos dictados por la moda, a precios competitivos, en el mejor ambiente laboral, bajo un aseguramiento de la calidad óptimo y constante innovación

Objetivo Principal

Confeccionar todo tipo de artículos textiles, principalmente ropa, así como también la importación de insumos relacionados con la actividad textil y exportación de productos de la misma índole, además de la comercialización en general de artículos textiles

Objetivos Específicos:

- Promover la comunicación con el cliente como fuente principal de información de tendencias que direccionan la moda.



- Generar un ambiente de bienestar laboral que motive a los colaboradores al cumplimiento de objetivos y a sentirse parte fundamental de la empresa.
- Comprometer a la organización con el mejoramiento continuo de cada uno de los procesos, que aseguren el cumplimiento de tiempos de entrega y mejore la productividad y rentabilidad de la empresa.

Valores:

- Calidad.
- Innovación.
- Contacto con los Clientes
- Productividad
- Bienestar laboral
- Compromiso social

Actividad Principal

Fabricar artículos textiles, principalmente ropa, así como también la importación de insumos relacionados con la actividad textil, además de la comercialización de artículos textiles dentro del mercado local y nacional.

Productos:

Jeans y pantalones de hombres y mujeres adultos, bermudas y shorts dependiendo de la temporada.

Estructura Organizacional 1

Fuente: **Autora**

FODA:

MATRIZ FODA 1	b) Debilidades
a) Fortalezas	



- Posicionamiento efectivo en el mercado.	-Personal poco calificado.	
-La empresa maneja estrategias de constante innovación.	-Falta de comunicación dentro de la empresa.	
-Diferentes marcas reconocidas por el mercado, Calidad identificada en los productos.	-Deficiencia de procesos productivos.	
- La empresa es reconocida por su responsabilidad ambiental con los moradores del sector.	-Alto requerimiento de capital de operación: difícil acceso al crédito y alto costo del dinero.	
-Relación directa con los clientes.	-Ausencia de políticas y normas que fomenten el orden y organización.	
c) Oportunidades	d) Amenazas	
-El sector industrial presenta sectores geográficos de mercado desatendidos.	- Las políticas gubernamentales exigen el pago de aranceles elevados para la importación de materia prima.	
- En el país se manejan restricciones y aranceles a las importaciones de productos elaborados.	- Los competidores internacionales pueden ofrecer pantalones importados con precios más competitivos.	
- El avance tecnológico permite adoptar sistemas de comunicación efectivos.	- La competencia puede aprovechar el gran avance tecnológico en la Industria.	
- El desarrollo industrial permite la implementación de tecnología moderna Para el proceso productivo.	-El mercado presenta mayores exigencias por parte de los clientes.	
- El segmento en el que se compete se encuentra en constante innovación de la moda.	- Los proveedores no brindan seguridad en el reaprovisionamiento de materia prima.	
-En nuestra nación se evidencia un Crecimiento poblacional.	- La competencia puede confeccionar imitaciones de modelos y características de los productos	

Enfoque de Auditoría:

Emitir una opinión acerca de los procesos establecidos por la entidad, y determinar el grado de eficacia, eficiencia y economía con respecto al manejo de sus recursos.

Objetivo

Realizar una Auditoria de Gestión a la empresa Procostura Cía. Ltda. Y

emitir un informe con comentarios, conclusiones y recomendaciones para el mejoramiento de la misma.

Objetivos Específicos

- Determinar si la empresa ha cumplido con las disposiciones legales y normativa vigente en el país.
- Aplicar la Auditoría de Gestión a la empresa de acuerdo a la normativa vigente referente a la auditoría.
- Comprobar que los procesos existentes en la empresa ayudan en el alcance de la eficiencia, eficacia y economía del manejo de los recursos.
- Revisar si en la empresa existe un adecuado control interno en cada área.
- Alcanzar un crecimiento de la empresa a través de los resultados y recomendaciones que se presenten al final

Alcance

El alcance de la auditoría de Gestión determinará un análisis acerca de los procesos de la entidad conjuntamente con los procedimientos y normativas establecidas durante el periodo 2015.

Normativa de Auditoría

Para el desarrollo del trabajo de auditoría utilizaremos

- NIAAs
- COSO 1

Indicadores de Gestión: Ver anexo N°1

Resultados de la Evaluación de Control Interno

De acuerdo a los resultados obtenidos de la evaluación de control interno por componentes la empresa tiene en su mayoría de áreas un nivel de confianza alto y un nivel de riesgo bajo debido a que el sistema de control

en cada una de las áreas ha sido lo suficientemente eficiente para el logro de objetivos de la institución.

El área de Compras es la única que presenta un nivel de confianza medio al igual que un nivel de riesgo medio debido a cambios en leyes y medidas por parte del gobierno como lo son las salvaguardias que provocan un encarecimiento de productos y dificultad para la importación de materiales. Todo esto denota un mayor inconveniente al practicar el sistema de control que en periodos anteriores se ejercía y que daba excelentes resultados, lo que quiere decir que está vulnerable a tener riesgos como:

- Pérdida de confianza y seguridad con los Proveedores.
- Desconocimiento de leyes y reglamentos correspondientes al área.
- Falta de indicadores de gestión (en las cuatro áreas).
- Escasez de mecanismos que faciliten la comunicación con el área de producción.

Estrategias de Auditoría

En función al cronograma de actividades procederemos a utilizar técnicas de auditoría, indicadores de gestión, flujograma de procesos, análisis de los riesgos de auditoría.

Marcas de Auditoría

Marca	Significado
w	Revisión Selectiva
*	Analizado
/	Confirmado
√	Verificado-Comprobado
^	Indagación
s	Documento Sustentado
¢	Sin Respuesta
€	Cálculo
%	Porcentaje
∑	Sumatoria
□	Rastreo
d	Debilidad
f	Fortaleza
i	Inspeccionado

Firmas de Responsabilidad de la Planificación



_____ María Belén Fernández Jefe de Equipo		_____ Diana Machuca Supervisor de Auditoría	
Realizado por: María Belén Fernández	Fecha de Elaboración: 15/01/2016 al 20/01/2016		
Supervisado por: CPA. Diana Machuca	Fecha de Supervisión: 20/01/2016		

3.1.1.3 Visita y observación de la entidad


El memorando correspondiente a esta actividad está en el ANEXO N° 12

3.1.1.4 Conocimiento Preliminar

El gerente de la empresa para el periodo 2015 según Anexo N°7, 8, 9 y 10 Es el Eco. José Cabrera quien continúa con la gerencia de la entidad hasta la actualidad.


3.1.1.5 Programa de Auditoría

A continuación detallaré las actividades que realizaré como parte del programa de auditoría correspondiente a cada componente de la empresa utilizando las diferentes técnicas de auditoría con el objetivo de obtener resultados de manera profesional.

				PP/PA-01.1
PROGRAMA DE AUDITORIA				
Nombre de la empresa: Procostura Cía. Ltda.				
Componente: Compras				
Periodo: 2015				
Objetivo: Determinar la gestión del área de Compras, es decir si existe eficacia y eficiencia en sus procedimientos.				
PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	ELABORADO POR		COMENTARIOS
		MF	DM	
Realizar la evaluación del sistema de Control Interno mediante un cuestionario de calificación de riesgos que se aplicará al entrevistar al jefe del área de compras.	PE/ECI.01.1 PE/RECI 001	X		
Aplicación de indicadores de gestión en el área de Compras.	PE/IG.01.	X	X	Dentro del cuadro de indicadores de gestión están indicadores aplicados al área de compras
Descripción del área de compras que sigue la empresa	EJ/DC.01	X		Se utiliza el método de observación e indagación
Elaboración y análisis del flujograma de procesos del área de compras	EJ/FP. 01 EJ/AFP. 01	X		




Analizar el sistema utilizado por el área para el registro de las compras en la contabilidad de la empresa.	EJ/ SC.01		X	
Analizar el cumplimiento de normativa vigente al realizar las compras de manera especial las importaciones de materiales.	EJ/ACN 01 EJ/NVC 01.1 EJ/ NVC 01.2 EJ/NVC 01.3	X		
Verificar físicamente la bodega de compras de materiales que tiene la empresa.	EJ/FBC 01	X		A través de fotografías del área se comprueba la verificación
Mediante la técnica de observación verificar la documentación que sustente las compras realizadas por la empresa.	EJ/TDC 01 EJ/ DC 01		X	Se verifica mediante los reportes del área.
Elaborado por: María Belén Fernández		Fecha: 25-01-2016		
Supervisado por: CPA. Diana Machuca		Fecha : 25-01-2016		


			PP/PA-01.2	
PROGRAMA DE AUDITORIA				
Nombre de la empresa: Procostura Cía. Ltda.				
Componente: Área de Producción				
Periodo: 2015				
Objetivo: Determinar la gestión del área de Producción, es decir si existe eficacia y eficiencia en sus procedimientos para la fabricación de los productos y utilización de recursos.				
PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	ELABORADO POR		COMENTARIOS
		MF	DM	
Efectuar la evaluación del sistema de Control Interno a través de un cuestionario de calificación de riesgos que se aplicará al entrevistar al jefe del área de producción.	PE/ECI-01.2 PE/RECI 001	X		
Aplicación de los indicadores de gestión previstos para el área de producción.	PE/IG.01.	X	X	
Revisión del proceso de producción a través del método de conocimiento descriptivo.	EJ/PP.01 EJ/FAP 01	X	X	A través de fotografías evidenciaré este procedimiento .
Analizar los documentos que evidencia el proceso de producción para verificar la eficiente gestión del área.	EJ/ADP. 01 EJ/FDP. 01		X	



<p>Analizar el cumplimiento de normativa vigente, es decir tanto normas de calidad de la empresa como seguridad laboral y demás reglamento que debe seguir la empresa al momento de producir.</p>	<p>EJ/ CNP 01 EJ/NPR 01</p>	<p>X</p>		
<p>Analizar tiempos de producción y si estos cumplen con indicadores de eficiencia.</p>	<p>EJ/TPR 01</p>	<p>X</p>		
<p>Elaborado por: María Belén Fernández</p>			<p>Fecha: 26-01-2016</p>	
<p>Supervisado por: CPA. Diana Machuca</p>			<p>Fecha : 26-01-2016</p>	

				<p>PP/PA-01.3</p>
<p>PROGRAMA DE AUDITORIA</p>				
<p>Nombre de la empresa: Procostura Cía. Ltda.</p>				
<p>Componente: Ventas</p>				
<p>Periodo: 2015</p>				
<p>Objetivo: Determinar la eficiencia, eficacia y efectividad de la gestión del área de ventas de la empresa Procostura Cía. Ltda.</p>				
PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	ELABORADO POR		COMENTARIOS
		MF	DM	
Ejecutar la evaluación del sistema de Control Interno mediante un cuestionario de calificación de riesgos que se aplicará en el área de ventas.	PE/ECI-01.3 PE/RECI 001	X		
Aplicación de indicadores de gestión previstos para el área de Ventas.	PE/IG.01.	X	X	
Verificación del proceso de ventas que sigue la empresa en el transcurso del año 2015.	EJ/PV. 01	X		
Analizar el sistema utilizado por el área para la elaboración de facturas y el registro de las ventas en la contabilidad de la empresa.	EJ/ASV. 01		X	
Analizar las políticas y características de la empresa para las ventas de productos tanto al por mayor como al por menor.	EJ/CPV.01	X		


Verificar la documentación que sustente las ventas y el pago de los mismos.	EJ/VDV 01	X	X	
Elaborado por: María Belén Fernández		Fecha: 27-01-2016		
Supervisado por: CPA. Diana Machuca		Fecha : 27-01-2016		

			PP/PA-01.4	
PROGRAMA DE AUDITORIA				
Nombre de la empresa: Procostura Cía. Ltda.				
Componente: Área Administrativa – Financiera				
Periodo: 2015				
Objetivo: Determinar la eficiencia, eficacia y efectividad de la gestión del área administrativa y financiera de la empresa Procostura Cía. Ltda.				
PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	ELABORADO POR		COMENTARIOS
		MF	DM	
Ejecutar la evaluación del sistema de Control Interno mediante un cuestionario de calificación de riesgos que se aplicará en al gerente de la empresa y jefe financiero de la empresa.	PE/ECI-01.3 PE/RECI 001	X		
Aplicación de indicadores de gestión previstos para el área de Administrativo-financiero.	PE/IG.01.	X	X	
Verificación funciones del área administrativo-financiero, así como actividades que realiza con respecto al resto de áreas.	PE/VFAF. 01	X		



Analizar todos los trámites seguidos por esta área para el correcto funcionamiento de la empresa.	EJ/ TDA.01		X	
Analizar el sistema que sigue el departamento de contabilidad de la empresa y los estados financieros correspondientes al año 2015.	EJ/SC.01	X		Esta información nos la otorgará la Contadora General de la empresa
Verificar la gestión de la empresa en cuanto a comunicación de la administración con el resto del personal.	EJ/ VCE.01	X		Se tomará fotografías para evidenciar este procedimiento .
Constatar el manejo y control del personal por parte de la administración	EJ/ CMP.01	X		Se pedirá una evidencia del control del personal y roles de pago.
Elaborado por: María Belén Fernández			Fecha: 28-01-2016	
Supervisado por: CPA. Diana Machuca			Fecha : 29-01-2016	

3.1.1.6 Evaluación preliminar del Sistema de Control de la Empresa

	PP/ECI-01
Nombre de la empresa: Procostura Cía. Ltda.	
Asunto: Evaluación Preliminar del Sistema de Control Interno de la Empresa.	
Periodo: 2015	

COMPONENTES	PONDERACION TOTAL	CALIFICACION	COMENTARIOS
Ambiente de Control	49	32	
Da a conocer la administración al personal de la empresa sobre la planeación estratégica de la misma.	9	6	
Existe una continua revisión y actualización de la normativa ecuatoriana en toda la empresa.	10	6	
Conoce el personal de la Entidad la filosofía de los manuales y procedimientos de cada área.	10	6	
Existe conocimiento de las políticas y leyes que debe cumplir la empresa como una industria.	10	7	
La administración y los jefes de cada área conocen la estructura organizacional y las funciones de cada empleado	10	7	
Evaluación de Riesgo	39	28	
Abastece la capacidad de producción de la empresa a las necesidades del mercado	10	6	La capacidad de producción no logra abastecer a las necesidades del mercado



			en temporadas altas.
Existe eficacia en los procesos realizados en la empresa	10	6	
Resuelven efectivamente problemas de carácter legal en la empresa.	9	8	
Existen problemas de solvencia en la empresa.	10	5	Esto debido a la situación económica que afronta la empresa tiene que acudir a préstamos para cubrir sus necesidades de manera especial en meses fuera de temporada.
Actividades de Control	38	27	
Existen procedimientos formales para la selección y capacitación del personal de la empresa.	9	5	No existen procedimientos formales de selección y capacitación del personal pero lo realizan de acuerdo a las necesidades que se presentan en la empresa.
Existe un sistema de control de asistencia del personal de la empresa, ingreso y salida del mismo.	10	8	
Evalúan el desempeño de su personal en todos sus aspectos	10	6	
Existe control en las bodegas de insumos, materiales y maquinaria de la empresa	9	8	
Información y	38	26	



Comunicación			
Conoce de forma clara el personal de la empresa sus funciones dentro de la misma.	10	7	
Existe una adecuada coordinación de información en cuanto a ordenanzas y pedidos de administración hacia el resto del personal de la empresa.	9	6	
Existen mecanismos que faciliten la comunicación al interior y exterior de la Organización	10	6	
Existe una comunicación adecuada entre los directivos y accionistas de la empresa.	9	7	
Supervisión y Monitoreo	20	15	
Existen mecanismos para que el personal realice auto evaluaciones del cumplimiento de funciones	10	8	
Monitorean permanente y adecuadamente cada área de la empresa y sus procedimientos.	10	7	
Elaborado por: María Belén Fernández	Fecha: 30-01-2016		
Supervisado por: CPA. Diana Machuca	Fecha : 05-02-2016		

DETERMINACION DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO		
	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL RIESGO
15% - 50%	BAJO	ALTO
51% - 75%	MEDIO	MEDIO
76% - 95%	ALTO	BAJO


PREPARACIÓN DE RESULTADOS			
COMPONENTES	P/T	C/T	N/C
Ambiente de Control	49	32	65%
Evaluación de Riesgo	39	28	72%
Actividades de Control	38	27	71%
Información y Comunicación	38	26	68%
Supervisión y Monitoreo	20	15	75%
PROMEDIO			70%

PREPARACIÓN DE RESULTADOS			
COMPONENTES	CLASIFICACIÓN	N. CONTROL	N. RIESGO
AMBIENTE DE CONTROL	65%	↓ MEDIO ↑	↓ MEDIO ↑
EVALUACION DE RIESGO	72%		
ACTIVIDADES DE CONTROL	71%		
INFORMACION Y COMUNICACIÓN	68%		
SUPERVISION Y MONITOREO	75%		
<p>Conclusión.- El Nivel de control y riesgo que presenta la Empresa Procostura Cía. Ltda. en esta evaluación preliminar es medio, puesto a que obtuvo un resultado promedio del 70% , lo que quiere decir que existe un control de riesgos moderado de manera global en la entidad.</p>			
Elaborado por: María Belén Fernández		Fecha: 03-02-2016	
Supervisado por: CPA. Diana Machuca		Fecha: 05-02-2016	

3.1.2 Planificación Específica

En cuanto a la planificación específica desarrollaré en esta fase la evaluación del control interno por componentes en cada una de las áreas de la empresa con sus respectivos resultados.

3.1.2.1 Evaluación del control interno por componentes

	PE/ECI-01.1
Nombre de la empresa: Procostura Cía. Ltda.	
Asunto: Evaluación del Control Interno de la Empresa Procostura Cía. Ltda.	
Componente: Compras	
Periodo: 2015	


COMPONENTES	P.T.	CALIF.	COMENTARIOS
Ambiente de Control	39	27	
Conoce el personal del área de compras sobre la planeación estratégica de la empresa.	9	7	
Existe una continua revisión y actualización de la normativa vigente del país y acuerdos con otros países para las compras e importaciones.	10	8	La normativa nacional e internacional es cumplida pero algunos reglamentos son desconocidos.
Conoce el personal de esta área sobre la filosofía de los manuales y debidos procedimientos para el buen funcionamiento del área de compras.	10	7	
Existe un conocimiento por parte del responsable de esta área sobre las funciones y desenvolvimiento de cada empleado, así como sus debilidades o posibles falencias.	10	5	Muchas veces no conoce claramente el jefe de esta área sobre dichos temas debido a que no hay un responsable claramente definido.
Evaluación de Riesgo	29	19	

<p>Aplica el jefe de esta área un sistema de evaluación continua a los procesos realizados anteriormente, así como a su personal.</p>	10	7	<p>Es escaso el personal para esta área por lo que no es continuamente evaluada sino se basa en resultados.</p>
<p>Existe en el área el personal debidamente capacitado o tiene la suficiente experiencia para realizar actividades propias de las compras.</p>	10	6	<p>El personal está capacitado y tiene amplia experiencia en compras nacionales, sin embargo en compras internacionales tiene deficiencias y recurre a asesorías externas.</p>
<p>Está consiente el personal de compras de los riesgos propios del área como lo son cálculos y pagos incorrectos en las facturas de compra, retraso de los pedidos, etc.</p>	9	6	<p>Son controlados de forma eficiente estos riesgos, sin embargo en cuanto a importaciones tienen ciertos problemas debido a la falta de conocimiento.</p>
<p>Actividades de Control</p>	37	22	
<p>Existen procedimientos formales para los pedidos y compras tanto nacionales como internacionales.</p>	9	7	
<p>Existe un plan de capacitación continuo para el personal del área de compras.</p>	10	5	<p>La experiencia es una de las fortalezas del personal de esta área por lo que no tienen un plan de capacitación continuo.</p>
<p>Existe un correcto control y seguimiento de los productos que adquieren especialmente las que son importadas.</p>	8	5	<p>No realizan un correcto seguimiento debido a que los</p>



			proveedores son conocidos por el personal y se confían de los procesos que siguen los mismos.
Existe control de la documentación del área de compras como lo son facturas, liquidaciones de compras, etc.	10	5	El personal no es el suficiente para el control de todos estos documentos.
Información y Comunicación	40	26	
Existe conocimiento por parte del personal de esta área sobre sus funciones y obligaciones para con la empresa.	10	7	
Existe una adecuada coordinación de información en cuanto a pedidos y ordenanzas de administración hacia el personal de esta área.	10	6	Algunas veces no hay una adecuada comunicación entre la administración y el personal de esta área.
Existen mecanismos que faciliten la comunicación al exterior de la Organización es decir con los proveedores.	10	7	
Existen mecanismos adecuados que faciliten la comunicación al interior de la Organización, es decir entre compañeros y personal del resto de áreas.	10	6	El personal del área de producción tiene ciertos inconvenientes con el personal de esta área al realizar los pedidos de materiales.
Supervisión y Monitoreo	20	13	
Existen mecanismos para que el personal realice auto evaluaciones del cumplimiento de funciones	10	7	
Existe un monitoreo continuo de las actividades que se realiza diariamente esta área.	10	6	Diariamente no se realiza un monitoreo pero están tratando

			de hacerlo.
Elaborado por: María Belén Fernández		Fecha: 08-01-2016	
Supervisado por: CPA. Diana Machuca		Fecha : 12-01-2016	

	PE/ECI-01.2
Nombre de la empresa: Procostura Cía. Ltda.	
Asunto: Evaluación del Control Interno por Componentes	
Componente: Producción	
Periodo: 2015	

COMPONENTES	P.T.	CALIF.	COMENTARIOS
Ambiente de Control	49	37	
Conoce el personal del área de producción acerca de la planeación estratégica de la empresa.	9	7	El personal de esta no conoce de manera exacta la planeación estratégica de la empresa.
Existe una permanente actualización y revisión de la normativa vigente del país en cuanto a la producción, seguridad laboral, ambiente de trabajo, instalaciones y demás normas referentes al área de producción.	10	7	
Aplican correctamente la normativa ecuatoriana obligatoria dentro de cada una de las fases	10	7	Se está aplicando la normativa




del área.			Ecuatoriana de toda la normativa obligatoria ecuatoriana.
Existe conocimiento por parte del personal de la empresa sobre normas de calidad a aplicarse.	10	9	
Existe un control permanente de materiales y maquinaria durante el proceso de producción.	10	7	
Evaluación de Riesgos	31	22	
Presentan con frecuencia riesgos laborales en el área de producción	9	6	Una frecuencia de un accidente por mes,
Existe la capacidad de producción necesaria para abastecer a los clientes.	9	5	En épocas altas como lo son la navidad, carnaval, etc. la Capacidad de producción no logra abastecer todos los requerimientos de los clientes.
Existe cumplimiento de los tiempos de producción óptima así como utilización de maquinaria.	7	5	Existe una pérdida de tiempo en cuanto a falta de conocimiento por parte del personal que se presentan en la producción.
Existe una adecuada utilización de los materiales, es decir se evita en lo posible el desperdicio y los errores en el proceso de producción.	7	5	Han tratado de evitar esto pero se sigue dando debido a falta de capacitación del personal.
Actividades de Control	66	45	
Existen procedimientos formales para la selección de personal de producción.	9	5	No existe un proceso de selección de personal formalizado.



Existe un plan de capacitación continuo para el personal de producción	10	5	No hay un plan de capacitación continua para el personal de esta área.
Verifican diariamente que todo el personal de producción utilice su uniforme e implementos para su seguridad laboral.	10	6	No existe una verificación diaria de dicho requerimiento.
Comprueban el correcto funcionamiento de la maquinaria de producción antes de que sea utilizado por el personal del área.	9	8	
Existe un debido proceso en el caso de daño o mantenimiento de la maquinaria de producción.	9	9	
Existe verificación de materiales asignados para cada proceso y su utilización durante el mismo.	10	7	
Existen los debidos permisos para la utilización de productos químicos en el proceso de producción	9	5	No existen todos los permisos
Información y Comunicación	39	28	
Existe un claro conocimiento por parte del personal de producción acerca de las funciones que deben realizar.	10	6	
Existe una adecuada coordinación de información en cuanto a pedidos y ordenanzas de la administración hacia el personal de producción.	10	8	
Existe una coordinación y comunicación adecuada entre el personal de producción con el resto de áreas.	9	7	
Existen mecanismos adecuados que faciliten la comunicación al interior de esta área, es decir cuando se informan entre el personal de una fase de producción con otra.	10	7	
Supervisión y Monitoreo	25	18	
Existen mecanismos para que el personal realice auto	9	5	No existen mecanismos de

evaluaciones del cumplimiento de funciones			autoevaluación para el cumplimiento de funciones
Existen supervisores en cada proceso de producción, es decir en el área de corte, confección, lavado, secado y planchado.	8	7	
Existe monitoreo permanente del trabajo realizado por el personal del área de producción.	8	6	
Elaborado por: María Belén Fernández		Fecha: 15-01-2016	
Supervisado por: CPA. Diana Machuca		Fecha : 19-01-2016	

	PE/ECI-01.3
Nombre de la empresa: Procostura Cía. Ltda.	
Asunto: Evaluación del Control Interno por Componentes	
Componente: Ventas	
Periodo: 2015	


COMPONENTES	P.T.	CALIF.	COMENTARIOS
Ambiente de Control	48	42	
Existe conocimiento por parte del personal acerca de la planeación estratégica de la empresa y los objetivos de esta área.	9	8	
Aplican correctamente la normativa vigente y regulatoria en el área de ventas.	10	8	

Existe conocimiento por parte del personal de ventas acerca de manuales y procedimientos de registro de ventas.	10	9	
Existe control en el sistema utilizado por el área de ventas, es decir para realizar los registros, facturas y demás procedimientos.	9	9	
Existen políticas de cobranza a aplicarse en las ventas realizadas	10	8	
Evaluación de Riesgo	38	31	
Existen medidas ante problemas con el pago de los clientes.	10	6	Actualmente se dan con frecuencia inconvenientes con clientes pero no existen medidas o procesos claros de solución.
Cuenta la empresa con políticas o procedimientos especiales ante devoluciones de productos o descuentos por ventas acumuladas.	10	9	
Existe con frecuencia la pérdida de productos para la venta en esta área.	9	8	
Existen procedimientos en el caso de errores en facturas, cheques y demás documentos propios del área de ventas.	9	8	
Actividades de Control	39	29	
Existen procedimientos formales para la selección de personal para el área de ventas.	10	6	No se ha realizado procesos claros.
Existe verificación y comprobación de las facturas y demás documentos en el área de ventas.	9	6	Muchas veces no existe verificación por parte del personal.



Existe supervisión al desempeño del personal y sus ganancias por comisiones.	10	9	
Existe control en las bodegas de productos para la venta de la empresa.	10	8	
Información y Comunicación	38	29	
Existe conocimiento por parte del personal informado acerca de sus funciones y responsabilidades para con la empresa.	10	7	Algunas responsabilidades con respecto a su trabajo no las conocen.
Existe una adecuada coordinación de información en cuanto a órdenes o mandatos de administración hacia el personal de esta área.	9	8	
Existen mecanismos que faciliten la comunicación al exterior de la Organización, en especiales con clientes u otras personas con las que tenga que tratar.	10	7	
Existen mecanismos adecuados que faciliten la comunicación al interior de la Organización con sus compañeros de otras áreas.	9	7	
Supervisión y Monitoreo	20	14	
Existen mecanismos para que el personal realice auto evaluaciones del cumplimiento de funciones.	10	6	No tienen mecanismos de autoevaluación sino buscan resultados que puedan presentar a la administración.
Aplican un sistema de evaluación al personal de manera permanente	10	8	
Elaborado por: María Belén Fernández		Fecha: 20-01-2016	

Supervisado por: CPA. Diana Machuca	Fecha : 22-01-2016
--	---------------------------

	PE/ECI-01.4
Nombre de la empresa: Procostura Cía. Ltda.	
Asunto: Evaluación del Control Interno por Componentes	
Componente: Administrativo-Financiero	
Periodo: 2015	

COMPONENTES	P.T.	CALIF.	COMENTARIOS
Ambiente de Control	48	42	
Conoce el personal de esta área sobre la planeación estratégica de la empresa.	10	9	
Existe en el área administrativo-financiero una continua revisión y actualización de la normativa vigente del país y esta es aplicada de forma correcta.	10	8	
Conoce el personal la filosofía de los manuales y debidos procedimientos propios del área.	9	9	
Existe disponibilidad por parte de esta área para cualquier tipo de control externo o auditoría externa.	10	7	
Existe conocimiento por parte del personal de esta área sobre la estructura organizacional y las funciones de cada empleado.	9	9	
Evaluación de Riesgo	47	35	




Aplican un sistema de evaluación al personal de esta área de forma permanente.	9	7	
Existe en el área un manejo adecuado de los recursos de la empresa y se encuentran sustentados debidamente.	10	8	
Resuelven los conflictos o problemas de tipo legal con la debida asesoría.	10	6	No han existido grandes conflictos legales por lo que no ha habido la necesidad de la asesoría.
Sigue la empresa todos los parámetros legalmente establecidos al realizar los trámites.	9	8	
Existen problemas por falta de liquidez	9	6	Algunas veces existen problemas por falta de liquidez en especial para pagos de gastos de personal.
Actividades de Control	40	28	
Existen procesos formales para la selección de personal de esta área.	10	5	No existen procesos de selección de personal formales
Existe un plan de capacitación continuo para el personal de esta área.	10	5	No existe un plan de capacitación establecido para el personal de esta área.
Permanecen los documentos importantes a custodia del correspondiente responsable.	10	9	
Existe una continua revisión y verificación de los datos e información concerniente a la contabilidad de la empresa.	10	9	
Información y Comunicación	30	24	
Existe información adecuada para el personal acerca de riesgos que puede sufrir la empresa	10	7	El personal no se encuentra informado acerca del tema.



Existe una adecuada coordinación de información entre el personal administrativo - financiero y el resto del personal.	10	9	
Existen mecanismos y habilidades que faciliten la comunicación al exterior de la Organización	10	8	
Supervisión y Monitoreo	20	13	
Existen mecanismos para que el personal realice auto evaluaciones del cumplimiento de funciones	10	6	No existen mecanismos claros de auto evaluaciones del cumplimiento de funciones
Monitorean continuamente el manejo de los recursos de la empresa por parte del personal de esta área.	10	7	
Elaborado por: María Belén Fernández			Fecha: 23-01-2016
Supervisado por: CPA. Diana Machuca			Fecha : 25-01-2016

3.1.2.2 Resultados de la Evaluación de Control Interno por Componentes

 PE/RECI 001												
Componentes	Compras			Producción			Ventas			Administrativo-Financiero		
	P/T	C/T	N/C %	P/T	C/T	N/C	P/T	C/T	N/C	P/T	C/T	N/C
Ambiente de Control	39	27	69%	49	37	76%	48	42	88%	48	42	88%
Evaluación de Riesgo	29	19	66%	31	22	71%	38	31	82%	47	35	74%
Actividades de Control	37	22	59%	66	45	68%	39	29	74%	40	28	70%
Información y Comunicación	40	26	65%	39	28	72%	38	29	76%	30	24	80%
Supervisión y Monitoreo	20	13	65%	25	18	72%	20	14	70%	20	13	65%
Total	65%			72%			78%			75%		
Nivel de Confianza	Medio			Medio			Alto			Medio		
Nivel de Riesgo	Medio			Medio			Bajo			Medio		



<p>Conclusiones</p>	<p>Existe un nivel de riesgo y de confianza medio debido a cambios en normativa, de manera especial las salvaguardias que encarecieron el valor de los productos, otro de los riesgos encontrados más relevantes es la falta de conocimiento que el personal de esta área presenta en el momento de realizar las importaciones de materiales.</p>	<p>Existe también un nivel de riesgo y de confianza medio debido una serie de situaciones entre las que están la falta de capacidad de producción en temporadas altas, la frecuencia de accidentes laborales, la falta de permisos para el uso de productos químicos, desperdicio de materiales y tiempo de producción.</p>	<p>En esta área existe un nivel de riesgo bajo y un nivel de confianza alto, debido a la experiencia ya adquirida por parte del personal, políticas de cobro establecidas y pocos problemas con los clientes debido a que tienen de muchos años de relación con la empresa y por ende un historial bueno.</p>	<p>El sistema de control del área administrativo-financiero también tiene un nivel de confianza y de riesgo medio debido a problemas por falta de liquidez, esto ocasiona pagos atrasados de sueldos a trabajadores y otros gastos administrativos, sin embargo la empresa ya tiene algunos años con como una empresa industrial, por lo que dirigen de manera más eficiente los procesos, funciones, actividades, información y supervisión.</p>
<p>Conclusión General</p>	<p>Dentro de la empresa ha existido un sistema de control eficiente sin embargo presentan algunas debilidades en su mayoría producido por la baja capacidad de su personal en todas las áreas. También debido a factores tanto internos como externos el área de compras y de producción presenta un nivel de riesgo y nivel de confianza medio, siendo las más afectadas, lo que quiere decir que me voy a enfocar en dichas área para tratar de mejorar el sistema de gestión de la empresa.</p>			
<p>Elaborado por: María Belén Fernández</p>		<p>Fecha: 25-02-2016</p>		



Supervisado por: CPA. Diana Machuca

Fecha: 28-02-2016



3.2 Fase II Ejecución

En esta fase se realizará el proceso de auditoría directamente a la empresa aplicando los programas de auditoría en cada una de las áreas con el objeto de obtener los papeles de trabajo realizados según las técnicas de auditoría que sustentarán los resultados que se presentan a continuación:

3.2.1. Hallazgos de Auditoría

Componente: Compras

Título del Hallazgo 1: Falta de Conocimientos por parte del Personal del área de compras sobre importaciones.

Condición:

El personal del área de compras no tiene la suficiente experiencia y conocimiento acerca de las importaciones, impuestos, tratados, sobretasas y todo lo que se refiere a compras internacionales, por lo que siempre tienen que recurrir a asesorías externas para lograr realizarlas de forma efectiva.

Criterio:

El área de compras al no tener personal con experiencia no cumple con los objetivos de la empresa según la planeación estratégica de la misma, además de incumplir con principios éticos descritos para el buen funcionamiento de la empresa.

Causa:



Esto se debe a que la administración de la empresa no ha establecido un plan de capacitación sobre temas de importación y normativa vigente dirigido al personal de ésta área.

Efecto:

El área no cuenta con empleados con los conocimientos necesarios para realizar actividades relacionadas con las importaciones de productos y tiene que recurrir a asesorías externas lo cual implica gastos para la empresa.

Componente: Compras

Título del Hallazgo 2: Importaciones menores a las planificadas por aumento de costos e impuestos de importación.

Condición:

Las importaciones durante el año 2015 sufrieron ciertos cambios, debido a unas sobretasas que el Gobierno impuso sobre las compras internacionales, sobre todo a los productos con mayor transformación, las salvaguardias oscilaban entre el cinco y el cuarenta y cinco por ciento sobre el valor CIF, Las salvaguardias aplicados a los productos de la empresa fueron:

Producto	% Salvaguardia
Tela de ligamento sarga, incluido el cruzado, de curso inferior.	5%
Tejidos de Mezclilla	5%
Botones	45%
Correas	45%

Salvaguardias 2015



Fuente: Ministerio de Comercio Exterior

Criterio:

Según el Ministerio de Comercio Exterior esta medida es temporal y va a ir disminuyendo conforme pasan los meses, por lo que la empresa debe trabajar con esta medida de forma objetiva, presupuestar para el corto plazo y afrontar esta situación sin precipitarse, investigando acerca de los productos que están exentos de dicha sobretasa y buscar otras opciones.

Causa:

Falta de previsión ante aumentos de impuestos o cambios que se puedan aplicar a las importaciones

Efecto:

La empresa no contó con las medidas que el gobierno impuso sobre las compras internacionales y tuvo que disminuir el valor de sus importaciones.

Componente: Compras

Título del Hallazgo 3: Escaso Personal para el seguimiento y correcto manejo de las compras Nacionales e Internacionales.

Condición:

Dentro de la empresa solamente existen dos personas que integran el área de compras, es decir el jefe del área y una persona que en algunas ocasiones también desempeña funciones como secretaria o asistente contable, por lo que algunas veces no cumplen a cabalidad su función dentro del área.



Criterio:

Las compras deben ser ejecutadas por el personal, pero según sus principios de:

- **Productividad.-** donde la empresa se preocupa por utilizar de la manera más eficiente los recursos de manera especial el talento humano obteniendo un rendimiento totalmente profesional y que contribuya al mejoramiento de los procesos. La empresa está comprometida con las estrategias que promuevan el mejoramiento continuo tanto de procesos como de operaciones que lleven a lograr los objetivos de cada área y por ende de la empresa.
- **Bienestar laboral.-** busca fomentar el trabajo en equipo y el crecimiento profesional creando un ambiente apropiado de trabajo, confortable e ideal para las labores propias de cada área con el objeto de satisfacer las necesidades de cada uno de los miembros de la empresa, creando también sentido de pertenencia y lealtad asegurando su estabilidad laboral y confianza por parte de sus colaboradores (Planeación Estratégica Procostura Cía. Ltda., 2015)

Causa:

La Falta de personas que se encarguen de labores de inicio, gestión y seguimiento de las compras tanto nacionales como internacionales.

Efecto:

Crea un cumplimiento ineficiente de labores en el área de compras, desarrollándose las mismas en un ambiente novato, confuso e inseguro.

Componente: Compras



Título del Hallazgo 4: Falta de Información acerca de Nuevos Productos en el mercado.

Condición:

La empresa aún con toda la experiencia que tiene dentro del sector y del mercado carece de información valiosa y necesaria correspondiente a productos (materiales o insumos) innovadores, accesibles, a precios más económicos y que son de mucha utilidad para lograr el valor agregado deseado para la producción.

Criterio:

Es importante que la empresa tenga la información necesaria acerca de productos nuevos y a precios más bajos que oferta el mercado cumpliendo así principios de:

- **Innovación.**

“Procostura Cía. Ltda.” se encuentra formando parte de la industria textil, por lo que se mantiene en constante innovación de sus diseños y modelos direccionados por la moda, considerándolo como eje fundamental de crecimiento y posicionamiento en el mercado. El valor de innovación para la empresa no solo consiste en la implementación de nuevos modelos, también se crean nuevas marcas destinados a mercados objetivos y diferenciados. (Planeación Estratégica Procostura Cía. Ltda., 2015, pág. 7)

Causa:

Falta de conocimiento e información por parte del personal del área de compras acerca de nuevos o mejores productos y precios más bajos dentro del mercado.

Efecto:



Produce la conformidad de la empresa en adquirir productos faltos en innovación, a precios más altos y que no logran dar valor agregado a la empresa.

Componente: Producción

Título del Hallazgo 5: Falta de Capacitación y adiestramiento dirigido al personal del área de producción.

Condición:

El área de Producción tampoco cuenta con un plan de capacitación en cuanto a nuevos procesos de corte, confección, lavado, secado, manejo de maquinaria ni capacitación concerniente a buenas prácticas, relaciones interpersonales o trabajo en equipo. El área solamente adiestra de forma básica a su personal, es decir, a través de los empleados con mayor experiencia o personas que brindan servicios de mantenimiento eventual a la maquinaria, quienes tratan de instruir al personal de forma rápida y sin mayores técnicas..

Criterio:

Las compras deben ser ejecutadas por el personal, pero según sus principios de:

- **Calidad.-** para “Procostura Cía. Ltda.”. no solo es un atributo del producto físico, es una filosofía comportamental en la que cada colaborador se encarga de realizar su trabajo con la mayor concentración y compromiso en evitar defectos y ser los primeros encargados de inspeccionar su propio trabajo. De esta manera se



evitan reprocesos, desperdicios e incumplimientos entre departamentos, y se promueve el mejoramiento continuo que garantiza el cumplimiento de especificaciones en el producto terminado. (Planeación Estratégica Procostura Cía. Ltda., 2015, pág. 7)

- **Productividad.-** donde la empresa se preocupa por utilizar de la manera más eficiente los recursos de manera especial el talento humano obteniendo un rendimiento totalmente profesional y que contribuya al mejoramiento de los procesos. La empresa está comprometida con las estrategias que promuevan el mejoramiento continuo tanto de procesos como de operaciones que lleven a lograr los objetivos de cada área y por ende de la empresa. (Planeación Estratégica Procostura Cía. Ltda., 2015)
- **Bienestar laboral.-** busca fomentar el trabajo en equipo y el crecimiento profesional creando un ambiente apropiado de trabajo, confortable e ideal para las labores propias de cada área con el objeto de satisfacer las necesidades de cada uno de los miembros de la empresa, creando también sentido de pertenencia y lealtad asegurando su estabilidad laboral y confianza por parte de sus colaboradores. (Planeación Estratégica Procostura Cía. Ltda., 2015)

Causa:

La Administración no ha establecido un plan de capacitación continua para el personal del área de producción en sus diferentes fases.

Efecto:

Ocasiona una falta de conocimiento y preparación por parte del personal acerca de sus funciones, cambios circunstanciales, manejo adecuado de



maquinaria y ciertos requisitos importantes que debe cumplir como trabajador de una empresa.

Componente: Producción

Título del Hallazgo 6: Procesos que no se realizan en los tiempos previstos

Condición:

Al analizar cada una de las fases del proceso de producción se ha identificado un retraso en los tiempos reales utilizados en las mismas con respecto a los tiempos previstos o presupuestados, esto debido a la falta de conocimientos del personal sobre los métodos y técnicas que deben emplear en los modelos vividos (modelos nuevos con diseños especiales) que cada vez se actualizan y que además requieren de procesos adicionales que no se realizan con frecuencia, lo que hace alargar su proceso de fabricación.

Criterio:

La empresa busca realizar un proceso de fabricación eficiente y para esto el tema de horarios es muy importante, ya que sus clientes cuando realizan pedidos por lo general desean sus productos lo más pronto posible, y puesto que muchos de ellos radican en otras ciudades o provincias el objetivo de la entidad es entregar las mercaderías en el tiempo ofrecido. El tiempo va de acuerdo a las horas previstas o presupuestadas generalmente para cada fase y así lograr la entrega a tiempo, la empresa ha ideado el tiempo meta que es el siguiente:

Fase de Producción	Tiempo Meta Estimado
Diseño	8 horas (Corte Viviado) 4 Horas (Corte Clásico)
Corte	10 horas (CV) 5 horas (CC)
Confección	36 horas (CV) 20 horas (CC)
Lavado	2 horas (CV) 2 horas (CC)
Secado	1 hora (CV) 1 hora (CC)
Terminado	Horas (CV) 2,5 horas (CC)
Empacado	1,5 horas (CV) 1 horas (CC)

Tiempo de Producción
Fuente: Procostura Cía. Ltda.

Los procesos deben ser ejecutadas según su principio de:

- **Calidad.**

La Calidad para “Procostura Cía. Ltda.”. no solo es un atributo del producto físico, es una filosofía comportamental en la que cada colaborador se encarga de realizar su trabajo con la mayor concentración y compromiso en evitar defectos y ser los primeros encargados de inspeccionar su propio trabajo. De esta manera se evitan reprocesos, desperdicios e incumplimientos entre departamentos, y se promueve el mejoramiento continuo que garantiza el cumplimiento de especificaciones en el producto terminado. (Planeación Estratégica Procostura Cía. Ltda., 2015, pág. 7)

Causa:

Carencia de Conocimientos y preparación por parte de personal en cuanto a elaboración de productos o modelos nuevos.

Efecto:



Resulta un tiempo de producción real mayor al previsto ocasionando retrasos en la entrega de mercaderías a los clientes.

Componente: Producción

Título del Hallazgo 7: Falta de control en los uniformes e implementos de seguridad para el personal de producción.

Condición:

El área de producción ha considerado de mucha importancia el cumplimiento de todas las normas y reglamentos relacionados con la seguridad y protección del personal, sin embargo a pesar de que se ha intentado cumplir a cabalidad dichos aspectos una falta de control por parte de las autoridades de la empresa ha llevado a la empresa a cometer dicho error, es decir en muchas ocasiones el personal del área de producción no ha utilizado sus uniformes o implementos de seguridad en el trabajo.

Criterio:

Según el Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y el mejoramiento del medio ambiente de Trabajo existen obligaciones por parte de la empresa hacia su personal que personal que son:

- Adoptar las medidas necesarias para la prevención de los riesgos que puedan afectar a la salud y al bienestar de los trabajadores en los lugares de trabajo de su responsabilidad.
- Entregar gratuitamente a sus trabajadores vestido adecuado para el trabajo y los medios de protección personal y colectiva necesarios.



- Especificar en el Reglamento Interno de Seguridad e Higiene las facultades y deberes del personal directivo, técnicos y mandos medios, en orden a la prevención de los riesgos de trabajo
- Instruir sobre los riesgos de los diferentes puestos de trabajo y la forma y métodos para prevenirlos, al personal que ingresa a laborar en la empresa.
- Dar formación en materia de prevención de riesgos al personal de la empresa con especial atención a los directivos técnicos y mandos medios, a través de cursos regulares y periódicos.
- Adoptar las medidas necesarias para el cumplimiento de las recomendaciones dadas por el comité de seguridad e higiene, servicios médicos o servicios de seguridad.

Causa:

La falta de control al personal del área de producción, e incumplimiento de las normas de seguridad dados por el Ministerio de Relaciones laborales en cuanto al uso de uniformes e implementos de seguridad por parte de los trabajadores.

Efecto:

Ocasiona constantes riesgos de accidentes laborales graves para los empleados y también gastos para la empresa.

Componente: Producción

Título del Hallazgo 8: Desperdicio de Materiales e Insumos.

Condición:



Dentro de la empresa algunos procesos como la fase de corte, confección y lavado suelen incidir en el desperdicio de materiales e insumos. En la fase de Corte a pesar de la experiencia de su personal suelen realizar cortes equivocados y caer en imprecisiones. En la fase de Confección existen desperdicios de hilos, cierres y partes de la prenda, esto debido a la falta de organización existente. En la fase de lavado los productos químicos y el agua suelen ser los elementos e insumos de mayor desperdicio.

Criterio:

Para evitar el desperdicio de insumos y materiales la empresa debería seguir los manuales y procesos de cada fase, además de cumplir con el siguiente principio de la entidad:

- **Productividad.-** donde la empresa se preocupa por utilizar de la manera más eficiente y eficaz cada uno de los recursos con que dispone entre los que están los materiales e insumos, obteniendo calidad y rendimiento al máximo de dichos recursos. La empresa está comprometida en desarrollar estrategias relacionadas con el manejo de los desperdicios. (Planeación Estratégica Procostura Cía. Ltda., 2015)

Causa:

Una falta de control e inadecuado uso de materiales e insumos de producción.

Efecto:

Ocasionan desperdicios de materiales e insumos, lo cual incrementan los costos de los mismos.



Componente: Producción

Título del Hallazgo: Capacidad de producción real que no satisface la demanda de los clientes durante temporadas altas.

Condición:

La empresa tiene épocas en las que necesita producir una mayor cantidad de productos debido a la gran demanda por parte de los clientes, estas fechas son los meses previos a la navidad, carnaval, el día de la madre y del padre. Para ello necesitan aumentar el nivel tanto de la maquinaria como del personal, sin embargo por más esfuerzos que se realicen (horas extras) en dichas temporadas no es posible el abastecimiento a todos los clientes, debido a la falta de capacidad en la producción y su limitación tanto con el personal como con la maquinaria.

Criterio:

La empresa busca satisfacer la demanda del mercado, mucho más en épocas de una difícil situación económica por lo que debe cumplir con el siguiente principio de la entidad:

- **Productividad**

La empresa se preocupa por utilizar eficientemente sus recursos, tanto materiales como humanos, de manera eficiente, en búsqueda de alcanzar una productividad que genere en la organización beneficios constantes por el mejoramiento en procesos, mediante estandarización de métodos de trabajo y reducción de tiempos y movimientos. La organización está comprometida en utilizar estrategias que promueven el mejoramiento continuo en procesos y distribución de planta, que faciliten y flexibilicen las operaciones, lo que permite adaptarse a los constantes cambios que enfrenta el sector textil y satisfacer siempre los requerimientos de los clientes. Como consecuencia del



incremento constante de la productividad, Procostura Cía. Ltda. Se encuentra una rentabilidad sostenida en el tiempo basada en el cumplimiento de entregas en las fechas pactadas e incrementando el volumen de ventas en un mercado en el que la organización ya se encuentra posicionado. (Planeación Estratégica Procostura Cía. Ltda., 2015, pág. 8)

Causa:

La limitada capacidad productiva por parte del personal y de la maquinaria de la empresa durante el proceso de producción.

Efecto:

Ocasiona la falta de abastecimiento de productos demandados por los clientes y por ende insatisfacción de los mismos.

Componente: Ventas

Título del Hallazgo 10: Clientes que incumplen pago de mercaderías en los términos pactados.

Condición:

El manejo de la cartera dentro del área de ventas se ha visto afectado este año por la situación económica afrontada en el país, lo que ha dado como resultado clientes que no cumplieron de forma adecuada el pago de sus consumos, a pesar de que anteriormente no se había dado dicha situación con el cliente, es decir este año se ha dado malestares por el incumplimiento de términos ya establecidos.

Criterio:



Dentro de la empresa se debe cumplir las políticas de venta de la misma, donde dicta que los clientes tienen sesenta días plazo para cancelar su deuda, y en caso de clientes con historial impecable tienen máximo noventa días plazo, los cuales pueden ser cancelados mediante efectivo, cheques o transferencias bancarias, dentro del plazo ya establecido por la empresa que es de 30 días.

Causa:

El incumplimiento por parte de los clientes de los términos de pago (plazo) establecidos por la empresa.

Efecto:

Ocasiona a la empresa el no poder recuperar las cuentas por cobrar en el tiempo deseado, es decir pérdidas por un tiempo mayor al previsto y por ende desconfianza hacia todos los clientes.

Componente: Ventas

Título del Hallazgo 11: Ventas reales menores a las ventas proyectadas.

Condición:

Para el año 2015 las ventas proyectadas por el área de compras fueron de \$2.500.000,00 y los reportes del área presentaron unas ventas reales de \$1.993.762,60, es decir existe una gran diferencia que se debe a la situación económica que atraviesa el país (cantidades bajas de venta), la subida de precios por encarecimiento de insumos y materiales y la competencia desleal que ofrece productos a precios demasiado bajos.



Criterio:

La capacidad de producción como lo decía anteriormente es limitada, sin embargo la empresa tiene como un objetivo específico:

- “Obtener un nivel de ventas que permita obtener una utilidad razonable, a pesar de tener una alta competencia”. (Planeación Estratégica Procostura Cía. Ltda., 2015, pág. 5), de acuerdo al principio de productividad anteriormente mencionado y así lograr la satisfacción de los clientes.

Causa:

Una cantidad de productos vendidos menores a los proyectados.

Efecto:

Ocasiona desfases con respecto a la meta, y por ende pérdidas para la empresa.

Componente: Administrativo-Financiero

Título del Hallazgo 12: Escasos Softwares o sistemas informáticos para el área Administrativo-Financiero

Condición:

En el área existe solamente un sistema informático (SAMI), el mismo que ha sido eficaz para registrar las compras, ventas y generar reportes para el sistema contable de la empresa, sin embargo ya lleva algunos años sin actualizarse y funcionando de manera básica, llevando a la empresa a un limitado uso o manejo de la tecnología sin acceder a sistemas o softwares más avanzados y que actualmente pudiera adquirir para un mayor logro de más objetivos de la empresa.



Criterio:

La empresa debe ir actualizándose tecnológicamente de forma continua, e ir acoplándose a las necesidades de la empresa para el ágil y eficiente proceso de las diferentes áreas. Los procesos tanto de compras, administrativos, contables, de ventas y financieros requieren a medida que pasa el tiempo utilizar sistemas informáticos de mayor calidad para una mejor coordinación de información y evitar así fraudes. La adquisición de dichos sistemas informáticos debe ser asesorada por Ingenieros en Sistemas que tengan conocimiento acerca de los Softwares, su manejo y adaptación con la empresa, ventajas, virtudes del sistema y sobre todo analizar la seguridad del mismo. Una vez adquirido el sistema, debe aplicarse en la empresa cumpliendo todos los parámetros de seguridad informática para evitar problemas con la información, además el profesional contratado debe capacitar al personal de la entidad verificando la utilización del recurso tecnológico con continuas inspecciones y mantenimientos al software.

Causa:

La falta de uso o manejo de softwares o sistemas informáticos más avanzados o que pudieran ser de mayor utilidad para la empresa.

Efecto:

Ocasiona la desactualización de procesos informáticos en la empresa y desperdicio de beneficios o ventajas para diferentes áreas al adquirir sistemas informáticos de mayor nivel.

Componente: Administrativo-Financiero

Título del Hallazgo 13: Falta de Personal capacitado para el manejo de softwares.



Condición:

El personal que maneja el programa dentro de la empresa es realmente escasa solamente dos personas además de la contadora, ni siquiera el gerente está totalmente capacitado para manejar dicho sistema, sin duda existe deficiencia de conocimientos en cuanto a softwares avanzados, además de la falta de preparación en cuanto a estos asuntos.

Criterio:

El personal de la empresa debe ser capacitado de forma continua y de acuerdo a los parámetros legales establecidos por el ministerio de trabajo, cumpliendo así con el bienestar de los empleados y también con las necesidades de la empresa. En cuanto al manejo de los sistemas informáticos, la empresa tiene presente cuales de sus colaboradores podrían formarse en el manejo de nuevos sistemas, además de ver la posibilidad de contratar empleados que puedan contribuir con dichos conocimientos y habilidades.

Causa:

La falta de personal apto para el manejo de softwares o sistemas informáticos más avanzados, además de falta de conocimientos sobre el sistema ya presente en la empresa.

Efecto:

Provoca un bajo nivel de conocimiento informático en la empresa además de desaprovechar las oportunidades y ventajas que proporcionan los softwares con un nivel más avanzado.

Componente: Administrativo-Financiero



Título del Hallazgo 14: Falta de Indicadores de Gestión y Planes operativos anuales.

Condición:

Procostura Cía. Ltda. Al ser una empresa mediana no ha creído necesario construir indicadores de gestión ni elaborar el plan operativo anual, debido a la falta de tiempo de su administrador y personal, lo que han realizado en todos estos años es un análisis financiero y productivo de cada área, comprobando algunos valores y proyectándose básicamente en compras y ventas, sin realizar un estudio profundo ni estableciendo formalmente los instrumentos utilizados por otras empresas como lo son los indicadores y el plan operativo anual. Es necesario que la empresa establezca los indicadores de gestión analizando según corresponda de eficacia, eficiencia y economía aplicando a cada área de la empresa para su medición y comparación.

Criterio:

Las empresas deben desarrollar el Plan Operativo Anual que es una herramienta de planificación anual que contiene el conjunto de proyectos que se ejecutarán durante un periodo determinado (un año). Cada proyecto, dentro del POA, relaciona las metas, productos, actividades e impactos esperados

También Según la Norma ISO 9004:2000 acerca de los indicadores de gestión de calidad.

Los Requisitos Generales acerca de lo que debe hacer la empresa:

- Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,



- Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos.

Seguimiento y medición de los procesos

La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados.

El enfoque de la norma en cuanto a gestión por procesos nos permite establecer una construcción mental de las distintas partes que forman el sistema de gestión de la calidad de la organización y que conforman un “todo”. Estas distintas partes deben cumplir con la condición de tener claramente definidos un propósito, unos objetivos y un conjunto de mecanismos de control que aseguren el logro de sus objetivos.

Desde este enfoque, la definición de los mecanismos de control se transforma en un elemento clave dentro del sistema y supone la identificación de una serie de variables clave o vitales, para las cuales previamente se debe establecer un conjunto de valores a alcanzar. Este conjunto de variables constituyen los indicadores de gestión del sistema bajo control.

Se puede por tanto definir el término “indicador” como los instrumentos de monitorización y observación de un sistema, contruidos a partir de la evaluación y relación de variables del sistema. La medición de estas variables y su posterior comparación con los valores meta establecidos permitirá determinar el logro de los objetivos del sistema de gestión de la calidad, así como su tendencia de evolución.

Mediante la aplicación de coeficientes, se pueden dividir los resultados obtenidos por la medida considerada como habitual, y/o el máximo considerado como aceptable. Así, dividiendo el número de quejas



registradas cada mes por el número total de servicios prestados ese mismo mes, se obtiene un indicador acerca del nivel de satisfacción del cliente en un determinado servicio.

Estos resultados permiten comprobar y corregir aspectos tales como:

- la eficacia de los procesos,
- el consumo de energía,
- tiempos de fabricación totales y parciales, de espera...
- los errores, allí donde se produzcan, etc.

Causa:

La falta aplicación de recursos administrativos de planificación y control en la empresa como lo son el Plan Operativo Anual e indicadores de gestión.

Efecto:

No permite que la empresa sea previsible ante un nuevo periodo de trabajo, además de no poder analizar eficaz, eficiente y económicamente los recursos, procesos y resultados de la empresa.

3.3 Comunicación de Resultados

A continuación realizaré el informe final de auditoria de Gestión luego de haber ya obtenido resultados explicaré cada uno con sus respectivas conclusiones y recomendaciones, para ello procedí a clasificar resultados a nivel general obtenidos en la evaluación de control interno preliminar y los resultados obtenidos luego de haber desarrollado la ejecución de la auditoría, es decir que se encuentran evidenciados en los papeles de

trabajo, indicadores de gestión y evaluación de riesgos de auditoría. Además previo a la realización del informe presentado a continuación se realizó una reunión con la supervisora de auditoría, para la revisión del borrador, el mismo que ha sido corregido para el entendimiento de la gerencia y personal de la empresa.

3.3.1 Elaboración del Informe



AUDITORES ASOCIADOS

INFORME No. 1

PROCOSTURA CIA. LTDA.

Informe de Auditoría de Gestión aplicado a la EMPRESA PROCOSTURA CIA. LTDA.
Durante el periodo 2015.



Informe de Auditoría de Gestión aplicado a la EMPRESA PROCOSTURA CIA. LTDA. Durante el periodo 2015.

Ciudad, 20 de mayo de 2015

Señor Economista
José Cabrera Espinoza
Gerente General de la Empresa Procostura Cía. Ltda.
Presente

De mi consideración

A través de la presente se comunica que Auditores Asociados realizaron una auditoría a la empresa Procostura Cía. Ltda. Durante el periodo 2015, la misma que se efectuó de acuerdo a las Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento, con el fin de verificar que las operaciones realizadas por la empresa, hayan sido ejecutadas de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas aplicables. De este examen obtuvimos resultados que contienen comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe, el mismo que está dirigido para conocimiento y uso del directorio y la gerencia general de la Empresa Procostura Cía. Ltda. Y no debe ser utilizado con otro propósito.

Atentamente;

María Belén Fernández
Jefe de Auditoría



INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

1. Motivo del informe

Evaluar la gestión que sigue la empresa Procostura Cía. Ltda., desde el 1 de enero al 31 de diciembre del 2015. La evaluación fue realizada de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría y Riesgo, también utilizando técnicas de Auditoría, Código de Ética, COSO ERM.

2. Objetivo general de la auditoría

Realizar el proceso de auditoría de Gestión a la empresa Procostura Cía. Ltda. y emitir resultados con comentarios, conclusiones y recomendaciones para el mejoramiento de la misma.

3. Objetivos específicos de la auditoría

- Determinar si la empresa ha cumplido con las disposiciones legales y normativa vigente en el país.
- Aplicar la Auditoría de Gestión a la empresa de acuerdo a la normativa vigente referente a la auditoría.
- Comprobar que los procesos existentes en la empresa ayudan en el alcance de la eficiencia, eficacia y economía del manejo de los recursos.
- Revisar si en la empresa existe un adecuado control interno en cada área.
- Alcanzar un crecimiento de la empresa a través de los resultados y recomendaciones que se presenten al final.

4. Alcance de la auditoria

El alcance de la auditoría de Gestión determinará un análisis acerca de los procesos de la entidad conjuntamente con los procedimientos y normativas establecidas durante el periodo 2015.

5. Equipo de trabajo

Nombres	Designación	No. Horas Hombre empleadas	No. Días
CPA. Diana Angélica Machuca Machuca	Supervisor de Auditoría	150 Horas	120
María Belén Fernández Espinoza	Jefe de Equipo	75 Horas	60

6. Base Legal

La empresa “Procostura Cía. Ltda., fue creada en el 30 de julio de 1975 en la ciudad de Cuenca provincia del Azuay, como iniciativa de la familia Cabrera para mejorar su economía y ayudar a la gente del sector con trabajo, comenzaron con un capital suscrito de \$400,00, y el 1 de junio del 2011 la empresa fue constituida mediante escritura pública como una compañía limitada bajo la razón social de “Procostura”, sus primeros dos socios fueron: El Econ. José Cabrera y el Sr. Raúl Cabrera, pero actualmente sumaron el Sr. Diego Cabrera y el Sr. Cristian Cabrera como socios quedando como presidente el Sr. Raúl Cabrera y como gerente general el Econ. José Cabrera quienes actualmente siguen desempeñando dichos cargos. La empresa cuenta con el certificado de cumplimiento de obligaciones y existencia legal.



Esta compañía surge como una oportunidad para el crecimiento de la producción cuencana, así como de emprendedores que deseaban llevar su trabajo a un mejor sitio dentro de la ciudad y a nivel del país desarrollando productos de calidad y que pudieran ser competitivos también a nivel nacional.

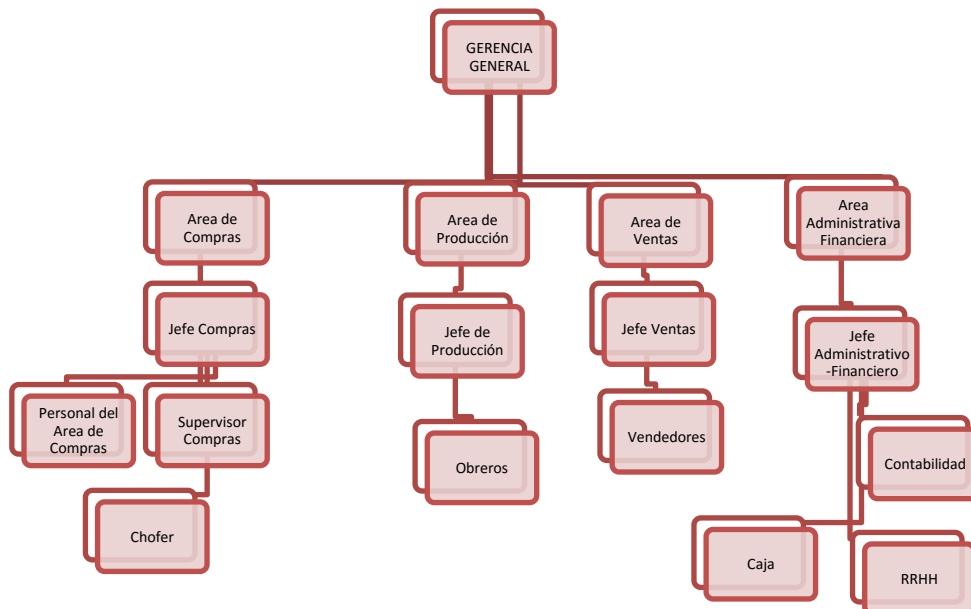
La empresa desde sus inicios tiene sus instalaciones en la dirección Vía a Chilcapamba y Vía al Valle s/n, no cuenta con sucursales, sin embargo trabaja con otras empresas de igual índole y que pertenecen al mismo sector en cooperación mutua.

7. Principales disposiciones legales

- Constitución de la República
- Código de Trabajo
- Ley de Compañías
- Reglamento Interno de Trabajo (IESS)
- Reglamento de Seguridad y Salud en el trabajo
- Ley de Régimen Tributario Interno (SRI)
- Normas de Calidad
- COPCI (Código Orgánico de Producción, Consumo e Inversiones)
- COMEX y acuerdos bilaterales con Colombia, Perú y Brasil.

8. Estructura Orgánica

Estructura Organizacional



Fuente: Autora

9. Objetivo de la compañía

“La confección de todo tipo de artículos textiles, principalmente ropa, así como también la importación de insumos relacionados con la actividad textil y exportación de productos de la misma índole, además de la comercialización en general de artículos textiles.

10. Objetivos Específicos

- “Actividades de confección a la medida de prendas de vestir (costureras, sastres).
- Fomentar fuentes de trabajo.
- Ofrecer productos de calidad.



- Obtener un nivel de ventas que permita obtener una utilidad razonable, a pesar de tener una alta competencia”.

RESULTADOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Area de Compras:

Falta de conocimientos por parte del personal del área de compras sobre importaciones

El área de compras está compuesto de solamente por dos personas y generalmente el gerente realiza el pedido directo al proveedor, pues es quien realizó el primer contacto con el mismo, la jefe del área recoge la información de los materiales e insumos requeridos al igual que la auxiliar, pero por lo general ellos se dedican a las compras nacionales debido a su falta de conocimiento acerca de las compras internacionales, además de que no cuentan con la experiencia requerida, pero existen procedimientos que ninguna persona de la empresa conoce por lo que recurren a la asesoría de terceras personas para lograr realizar los documentos, compras y seguimiento de la importación generando más gastos que podrían ser evitados al capacitarse el personal en esta área, pues sin duda las importaciones son realizadas desde hace algunos años y son necesarias para la empresa.

Además entre la formación que el personal de esta área debería tener está:

- Sobre Normativa Vigente concerniente a Importaciones (Acuerdos con los países negociantes, COMEX, COPCI, Resoluciones del Ministerio de Comercio Exterior etc.)
- Logística, transporte Nacional o Internacional, Depósitos aduaneros, Incoterms, medios y formas de pago.



- Contactos con agentes de aduanas, manejo de documentos, puertos de embarque y desembarque.

Conclusiones:

En el área de compras no existe un plan de capacitación constante acerca de comercio exterior, es decir no cuentan con el suficiente conocimiento acerca de importaciones por lo que tienen que recurrir a terceras personas para realizar las compras internacionales y también incurren en gastos innecesarios al no tener conocimiento de ciertas cuestiones.

Recomendaciones:

Establecer un plan de capacitación permanente para el personal del área de compras acerca de comercio exterior, si es posible una formación integral en Comercio Exterior para que los encargados de realizar dichas actividades en la empresa lo realicen eficientemente sin necesidad de asesores externos.

Importaciones menores a las planificadas por aumento de costos e impuestos de importación

Durante el año 2015 la empresa sufrió los estragos de la situación económica actual del país, pues los aumentos en los costos de los materiales e insumos importados y la presencia de las salvaguardias produjeron importaciones menores a las previstas para satisfacer la capacidad de producción de la empresa, algunas de razones por las que importaron menores cantidades de materiales e insumos fueron:

- Costos mayores por las sobretasas. Aquí las sobretasas que afectan a productos importados por la empresa.



Producto	% Salvaguardia
Tela de ligamento sarga, incluido el cruzado, de curso inferior.	5%
Tejidos de Mezclilla	5%
Botones	45%
Correas	45%

Salvaguardias 2015

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior

- Pérdidas producidas en el periodo anterior por ventas inferiores a las previstas, ocasionan menor presupuesto para próximas adquisiciones.
- Mayores dificultades en la importación (se percataron de que algunos de los insumos que antes importaban como las correas, podían ser adquiridas en el país sin recargos ni riesgos de pérdidas en el traslado, además de otros materiales que son más factibles al comprar a un importador que importarlos)

Conclusiones:

La empresa importó cantidades menores de materiales e insumos de producción durante el año 2015 pues solo ha cumplido un 57% de la meta de importaciones esto ocasionado principalmente por las medidas tomadas por el gobierno denominadas salvaguardias que incrementaron el valor de los mismos, y no le permitieron a la entidad importar cantidades de productos deseados.

Recomendaciones:

Para el siguiente año se reducirán las sobretasas sin embargo con la experiencia obtenida durante el año 2015 se recomienda a la empresa y específicamente al área tomar precauciones y prever cualquier cambio o situación que se presente en los siguientes periodos.

Escaso personal para el seguimiento y correcto manejo de las compras nacionales e internacionales



El escaso personal para el seguimiento y correcto manejo de las compras nacionales e internacionales es sin duda algo que afecta al área, pues solo cuentan con dos personas, la responsable del área y una asistente que al mismo tiempo realiza funciones de secretaria y auxiliar contable, además de que muchas veces el gerente y asesores en compras internacionales intervienen en los procesos de mayor relevancia como lo son las importaciones. La empresa cuenta con principios corporativos que deberían cumplir como lo son la Productividad y Bienestar Laboral donde trata más profundamente el tema de manejo de personal.

Conclusiones:

El área de compras cuenta con escaso personal para desarrollar todas las funciones y actividades propias del área; como lo es solicitar las proformas de materiales e insumos, analizar las cotizaciones, realizar los pedidos o negociaciones y ejecutar un seguimiento tanto de compras nacionales como internacionales hasta su llegada a la empresa además de que las personas que deben ejecutar dichas funciones realizan al mismo tiempo actividades pertenecientes a otras áreas ocasionando con esto un ineficiente e incompleto desempeño de labores, y diligencias propios del área de compras. Sin duda por las actividades desarrolladas en la empresa hay necesidad de contratar personal con experiencia en compras o que puedan ser capacitados en las ramas relacionadas.

Recomendaciones:

Se recomienda a la gerencia contratar o reubicar personal calificado y con experiencia para el área de compras además de establecer de manera formal las funciones que deberán desempeñar los empleados que ya laboran dentro del área.



Falta de información acerca de nuevos productos en el mercado

Este hallazgo hace referencia a la conformidad que tiene la empresa de continuar adquiriendo e importando los mismos materiales, sin buscar variedad o beneficios en otros productos, y como se va presentando la situación económica, la empresa tendrá que investigar sobre nuevas e innovadoras prendas de vestir dirigido a otro tipo de público, para lo cual debería buscar información sobre nuevos proveedores, las ventajas, desventajas, beneficios por tratados especiales con otros países o exoneraciones de impuestos, y en cuestión de materiales e insumos, indagar sobre las gamas de colores, texturas, accesorios, tendencias, calidad, etc. La innovación es uno de los principios que deberían ser puestos en práctica en la empresa.

Conclusiones:

La empresa a pesar de su larga experiencia no posee un conocimiento e información veraz acerca de productos de mayor calidad, que aporten innovación y con precios más bajos, los mismos que si se encuentran en el mercado nacional e internacional ocasionando una conformidad que lleva a adquirir los mismos productos a precios altos y sin usar eficientemente los beneficios que pueden brindar proveedores.

Recomendaciones:

Se recomienda al gerente y al jefe del área de compras acceder a portales electrónicos a través del Internet para obtener información acerca de empresas que oferten productos innovadores, de mayor calidad y a precios más bajos, o en la medida de lo posible asistir a ferias nacionales e internacionales para obtener un mayor conocimiento y así tener más opciones a la hora de comprar.



Area de Producción

Falta de capacitación y adiestramiento dirigido al personal del área de producción

El Área de Producción en cada una de sus fases tiene personal que ya cuenta con experiencia, otros que continúan aprendiendo y requieren conocimientos que les permitan tener mayor seguridad en sus funciones. En las fases de corte y confección los trabajadores carecen de conocimientos acerca de la seguridad laboral, manejo de las máquinas, y un adiestramiento especial en la fabricación de nuevos modelos, puesto que la mayoría de procesos presentan inconvenientes y errores por la falta de formación en los mismos.

En las fases de Lavado y Secado también el personal presenta varias falencias como en el manejo de maquinarias, productos químicos y materiales, además de incumplir en la utilización de las protecciones e implementos de seguridad, el personal de estas fases han tenido la capacitación de profesionales otorgada por los proveedores de materiales y técnicos que han realizado el mantenimiento de maquinaria, sin embargo no es suficiente, requieren una formación más frecuente y de acuerdo a los cambios realizados periódicamente en cada una de las fases. Además en todas las fases necesitan formación integral en prácticas de buen comportamiento, normas éticas y recursos para trabajar en equipo para tratar de llevar de la mejor manera la relación laboral tanto entre compañeros del área como con sus jefes y evitar los errores incidentes que resultan en productos y máquinas dañadas o despidos.

Algunas de los principios son concernientes a dicha situación son la calidad, productividad y bienestar laboral. Además según la normativa interna de la empresa existe un compromiso de asegurar un ambiente de



trabajo agradable basado en la capacitación y aprendizaje continuo, que convierta al proceso productivo en el más eficiente y seguro.

Conclusiones:

Dentro del área de producción no ha existido un plan continuo de capacitación para el personal, en todo el tiempo de vida de la empresa los trabajadores han ido adquiriendo conocimientos solamente con básicas instrucciones por parte del jefe de cada fase de producción o personal antiguo y no ha cambiado dicha modalidad ni tampoco se ha planteado un presupuesto para dicho fin, lo que ha ocasionado una falta de preparación adecuada de los obreros que realizan el proceso de producción lo cual no garantiza una eficiente labor dentro del área.

Recomendaciones:

Se recomienda a la gerencia diseñar un plan de capacitación continuo para el personal del área de producción y aplicarlo de acuerdo al mismo.

Procesos de producción que no se realizan en los tiempos meta previstos

El área de producción también sigue procesos que se consideran los adecuados para conseguir los productos deseados, los mismos que se preveen en cierto tiempo, medido en horas, he aquí los tiempos aproximados que se preveen para cada fase o proceso:

Fase de producción	Tiempo meta estimado
Diseño	8 horas (Corte Viviado) 4 Horas (Corte Clásico)
Corte	10 horas (CV) 5 horas (CC)
Confección	36 horas (CV) 20 horas (CC)



Lavado	2 horas (CV) 2 horas (CC)
Secado	1 hora (CV) 1 hora (CC)
Terminado	Horas (CV) 2,5 horas (CC)
Empacado	1,5 horas (CV) 1 horas (CC)

La empresa ha querido cumplir dichos tiempos en cada fase y así entregar la mercadería en el momento que el cliente lo requiera, sin embargo no han podido cumplir, tomando cerca de 44 horas la producción de los cortes clásicos y cerca de 74 horas los cortes viviados, cada corte contiene entre 300 y 400 prendas, por lo que afecta la capacidad productiva y la venta de las mismas.

Conclusiones:

El área de producción consta de siete fases las mismas que siguen un proceso donde utilizan un determinado tiempo cada uno, es ahí donde se encontró un desfase del tiempo real utilizado con respecto al tiempo requerido o previsto para la obtención de los productos, esto debido a retrasos ocasionados por falta de conocimientos del personal cuando tienen que realizar modelos nuevos o con detalles especiales causando demoras, retrocesos o fallas en determinadas fases y por ende no se logra la entrega de las mercaderías a tiempo.

Recomendaciones:

Se recomienda al gerente acogerse a la recomendación establecida con respecto al plan de capacitación continua, y además tener un mayor control en cada fase para evitar desperdicio de tiempo y mejorar la comunicación dentro del área.



Falta de control en los uniformes e implementos de seguridad para el personal de producción

Según el Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y el mejoramiento del medio ambiente de Trabajo los trabajadores de la empresa deben:

- Adoptar las medidas necesarias para la prevención de los riesgos que puedan afectar a la salud y al bienestar de los trabajadores en los lugares de trabajo de su responsabilidad.
- Entregar gratuitamente a sus trabajadores vestido adecuado para el trabajo y los medios de protección personal y colectiva necesarios.
- Especificar en el Reglamento Interno de Seguridad e Higiene las facultades y deberes del personal directivo, técnicos y mandos medios, en orden a la prevención de los riesgos de trabajo
- Instruir sobre los riesgos de los diferentes puestos de trabajo y la forma y métodos para prevenirlos, al personal que ingresa a laborar en la empresa.
- Dar formación en materia de prevención de riesgos al personal de la empresa con especial atención a los directivos técnicos y mandos medios, a través de cursos regulares y periódicos.
- Adoptar las medidas necesarias para el cumplimiento de las recomendaciones dadas por el comité de seguridad e higiene, servicios médicos o servicios de seguridad.

Es decir para precautelar su seguridad y evitar inconvenientes tanto para el personal como para la empresa se deben seguir estos y otras normas de seguridad, manejando y utilizando de forma responsable los implementos, uniformes y procesos. Sin embargo no existe el control efectivo en toda el área pues presentan incumplimiento de ciertas normas al no utilizar todos los días las mascarillas, uniformes, gafas y guantes en los casos del personal del área de lavado y secado quienes son los que



requieren especialmente estos implementos pues mantienen contacto con el agua, productos químicos fuertes, vapores y agua turbia. Es por la falta de control diario en el personal que muchas veces inciden en accidentes laborales como alergias y quemaduras.

Conclusiones:

En el área de producción de la empresa muchos de los empleados no acatan la normativa acerca de la utilización del uniforme de trabajo e implementos de seguridad laboral dada por el Ministerio de Trabajo y demás organismos de control, lo cual ocasiona constantes riesgos para el mismo personal, la maquinaria e instalaciones de la empresa durante el proceso de producción.

Recomendaciones:

Se recomienda al gerente de producción acogerse a la recomendaciones establecidas con respecto al plan de capacitación continua, con una formación especial sobre utilización de uniformes e implementos de seguridad, y también se recomienda al jefe de cada fase de producción tener un mayor control en cuanto a la obsolescencia y uso de uniformes e implementos e investigar sobre nuevos y mejores implementos para mayor comodidad del personal.

Desperdicio de materiales e insumos durante el proceso de producción

Existe en el área de producción las bodegas con materiales e Insumos, de donde van utilizando en cada una de las fases según vayan necesitando. Las bodegas de las telas están junto a la fase de corte, y es ahí donde se evidencia los primeros desperdicios de materiales, pues al realizar los cortes, a pesar de la experiencia el personal no logran en algunas ocasiones realizar las partes de la prenda conforme a la orden definida



por la fase de diseño sobre todo para cortes Viviados (nuevos) produciendo el desperdicio de las telas sobrantes.

En la fase de confección los materiales utilizados también sufren de daños en los procesos de ensamble de las prendas de vestir, la intervención de los hilos y el mal manejo de las máquinas de coser y las tijeras, produce las fallas cuando no existe la suficiente experiencia y conocimiento acerca de los diferentes maniobras que eviten dañar las prendas.

En la fase de lavado se ha evidenciado también el mal manejo de los productos químicos y el agua, puesto que aunque cuentan con manuales e instrucciones de proveedores en determinadas situaciones el personal comete equivocaciones causando desperdicios y en algunos casos el descuento para los empleados responsables. Cabe destacar que en cualquier fase del área de producción que la administración compruebe que hubo negligencias en la utilización de materiales y no se lo pueda arreglar analizan la situación y si reincide toman medidas como el descuento a la persona responsable por el valor de la prenda dañada al costo en bruto.

Conclusiones:

El área de producción no cuenta con un adecuado control y uso de materiales e insumos durante el proceso de producción, lo cual ocasiona el desperdicio de los mismos y por ende se pierde en costos por los materiales.

Recomendaciones:

Se recomienda al jefe de cada fase de producción tener un mayor control durante el uso de materiales e insumos, para utilizar adecuadamente los mismos.



Capacidad de producción real que no satisface la demanda de los clientes durante temporadas altas

La capacidad de producción instalada en la empresa durante el año 2015 según el análisis realizado a la misma fue de aproximadamente 6667 unidades de prendas mensuales, la misma que no ha sido cumplida, ni desempeñada según su meta, puesto que la capacidad real fue de aproximadamente 5045 unidades de prendas mensuales, esto a nivel de producción general. Además en temporadas altas como las fechas previas y durante la navidad, carnaval o día de la madre existe mayor demanda de productos la capacidad de producción no logra abastecer dicha demanda lo que hace que la empresa tenga que contratar a pequeños productores y por ende incurrir en mayores costos y gasto, al contrario de otras fechas del año donde la producción tiende a disminuir por la baja demanda. Un principio que no fue cumplido en el caso antes expuesto fue el de Productividad.

Conclusiones:

La empresa tiene temporadas de mayor demanda de productos como la Navidad y otras fechas para lo cual requiere una capacidad de producción mayor, sin embargo la entidad no cuenta con la maquinaria y el personal necesario para cumplir con dicha demanda, lo cual ocasiona falta de abastecimiento dentro del mercado y por ende insatisfacción del cliente.

Recomendaciones:

Se recomienda al gerente investigar y proponer formas de aumentar la capacidad de producción y trabajar juntamente con todo el personal. También se recomienda al gerente buscar alianzas y contratos con productores pequeños y así cumplir con la demanda de productos.



Area de Ventas

Clientes que incumplen pago de mercaderías en los términos pactados

La empresa cuenta con políticas de venta la misma que dicta el plazo de pago por parte de los clientes el mismo que es de un mes para poder recuperar la liquidez de la compañía y cubrir todos los costos y gastos incurridos, la forma de pago puede ser al contado (efectivo o cheque) y a crédito (otorgado a clientes que han establecido una relación confiable hacia la empresa, es decir cuentan con un buen historial), además toman en consideración la cantidad de mercadería adquirida, algunas veces otorgan créditos con mayor plazo (solo en casos especiales y analizados), pero no son muy comunes, sin embargo durante el periodo analizado se evidenció un incumplimiento del 66,67% con respecto al número total de clientes siendo un problema para la empresa, pues 85% del total de clientes son de otras ciudades o de otras provincias, por lo que el gerente tiene que movilizarse hacia las ciudades de dichos clientes a cobrar, siendo gastos de viaje y viáticos que se disminuyen la utilidad y ocasionan inconvenientes en la actividad normal de la empresa.

Conclusiones:

Durante este año, ha existido un incumplimiento por parte de los clientes en los términos y plazos pactados, puesto que se ha dado retrasos en la cancelación y hasta a veces desapariciones por parte de los mismos, colocando a la empresa en situaciones de riesgo de presentar cuentas incobrables, pérdidas, falta de liquidez y cerrando las facilidades de pago a los clientes por la desconfianza ya sembrada.



Recomendaciones:

Se recomienda al gerente y personal del área de ventas establecer de manera más formal sus políticas y términos de pago, además de analizar a los clientes que ya han incidido en dichos retrasos o morosidades para tomar en consideración dichos antecedentes antes de otorgar nuevos créditos.

Ventas reales menores a las ventas proyectadas

Las ventas también se vieron afectadas por la situación actual que atraviesa el país, puesto que hubo menor demanda por parte de los clientes de manera especial en temporadas bajas, donde la empresa contaba con al menos un 40% de las ventas equivalentes a temporadas altas, pero en la realidad hubo solo un 15% de las ventas programadas, lo que hizo que no rotara como debía ser el inventario de productos terminados, es decir conseguían vender todo mucho tiempo después y hasta suspendían la producción (durante una semana paralizaron las máquinas y dieron vacaciones al personal), algo que no había ocurrido antes, incluso otros años tenían que contratar personal ocasional para temporadas de mayor demanda y realizar horas extras pero durante el 2015, debido a las ventas bajas al contrario han disminuido la producción, reduciendo personal.

Conclusiones:

La empresa no ha podido cumplir con la meta de ventas proyectado puesto que las metas reales fueron bastante menores, debido a la situación económica que sufre el país y por ende los clientes, además de la competencia desleal que oferta los mismos productos a precios bastante bajos, ocasionando pérdidas para la empresa por dicha situación.



Recomendaciones:

Se recomienda al gerente y al personal del área investigar sobre nuevos mercados y ventajas o ayudas que el gobierno está dando a productores nacionales. También al jefe del área debe proyectar metas de acuerdo a la situación que atraviesa el país para evitar desfases con respecto a la realidad futura.

Escasos softwares o sistemas informáticos para el área administrativo-Financiero

De acuerdo al análisis realizado se pudo evidenciar que existe solamente un software en el área administrativo-financiero, el mismo que fue ajustado a las necesidades de la empresa, pues es utilizado en el área de compras y ventas también, fue desarrollado por profesionales de la información para colaborar con el área en la emisión de facturas de ventas e ingresar las facturas de compra, captando las transacciones y obteniendo reportes para el proceso contable y transacciones financieras, sin embargo, el sistema no logra cumplir todas las necesidades de la empresa pues hacen falta procesos actualizados y que permitan mayor seguridad de la información, además de que existen algunos procedimientos financieros que no se encuentran sistematizados y carecen de eficacia.

Conclusiones:

La empresa cuenta solamente con un sistema informático llamado SAMI, el mismo que no es utilizado para el registro de las compras y las ventas sin embargo para muchas otras gestiones se requiere softwares de mayor nivel, es decir la empresa los necesita pero no cuenta con ellos lo cual ocasiona una serie de retrasos en los procesos de la empresa y la carencia de ventajas para la administración.



Recomendaciones:

Se recomienda al gerente investigar acerca de innovados softwares que faciliten gestiones a la empresa y estudiar la posibilidad de adquirirlos.

Falta de personal calificado para manejo de sistemas informáticos

Así como existe la falta de implementación de sistemas informáticos en la empresa, también existen pocas personas que saben manejar tales sistemas, pues desde la instalación de dichos softwares la administración ha capacitado de forma muy básica al personal en el manejo del mismo, sin embargo solo son tres las personas calificadas, y en el caso de buscar otras opciones informáticas sería más complicado el proceso de capacitación.

Conclusiones:

La empresa no cuenta con el suficiente personal para manejar sistemas informáticos o softwares con un mayor nivel informático y que se desarrolle en áreas determinadas, como lo son diseño, producción y el área administrativo-financiero mejorando la gestión de cada uno de los procesos y facilite la obtención de resultados, además de que el escaso personal que maneja el único programa de la empresa no tiene un conocimiento totalmente sólido, lo que produce un estancamiento de la entidad en procesos manuales y retrasos en la gestión de la misma, además de que desaprovecha las ventajas y beneficios que brindan los softwares más avanzados.

Recomendaciones:



Se recomienda al gerente indagar acerca de capacitaciones para el personal acerca de softwares más avanzados y al personal que maneja el sistema de la empresa formarse aún más sobre el mismo y su utilización.

Falta de indicadores de gestión y planes operativos anuales

En la empresa Procostura Cía. Ltda. nunca han realizado planes operativos anuales ni han construido indicadores de gestión, aunque actualmente están estableciendo instrumentos de administración como lo son planeaciones estratégicas y se espera que los próximos años se pueda analizar ya aplicados dichos instrumentos, según la norma ISO 9004:2000 para una mejor aplicación de los indicadores de Gestión la empresa debe:

- Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,
- Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos.
- La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados.
- El enfoque de la norma en cuanto a gestión por procesos nos permite establecer una construcción mental de las distintas partes que forman el sistema de gestión de la calidad de la organización y que conforman un “todo”. Estas distintas partes deben cumplir con la condición de tener claramente definidos un propósito, unos objetivos y un conjunto de mecanismos de control que aseguren el logro de sus objetivos.



Conclusión:

La empresa no cuenta con indicadores de gestión ni plan operativo anual, pues solamente realiza un análisis general de lo que proyecta en compras, ventas y producción, sin mayor profundidad, por lo que no realiza un análisis comparativo ni ha podido corregir muchas deficiencias.

Recomendación:

Al gerente de la empresa junto con toda el área administrativa analizar cada uno de los departamentos y construir el Plan Operativo Anual, además de los indicadores de gestión de eficacia, eficiencia y economía.

Firma y fecha de emisión del informe

Cuenca, 23 de mayo del 2016

_____ María Belén Fernández

CPA. Diana Machuca
Jefe de Auditoría
Auditoría

Supervisora de



4. Conclusiones y Recomendaciones Finales

Conclusiones finales aplicados a Procostura Cía. Ltda.

Durante la ejecución de la auditoría se procedió a analizar, evaluar y evidenciar los procesos seguidos por la entidad donde se determinó como fortalezas la experiencia ya adquirida por la empresa a lo largo de sus 35 años, donde ha logrado reconocimiento a nivel del Ecuador por su visión de conseguir mercados externos y lograr estabilidad para los siguientes periodos de trabajo, como debilidades o falencias se han encontrado los problemas por solvencia económica causados por la situación de inestabilidad financiera del país, falta de capacitación, evaluación y control al personal e inexistencia de elementos de planeación y medición como lo son el plan operativo anual e indicadores de gestión.

Estos han sido los resultados más sobresalientes e importantes que he podido determinar por lo que la administración debe tener como prioridad el atender dichas situaciones como verificar cada uno de los marcos legales que rige a la entidad, controlar de manera más efectiva al personal y sus requerimientos, desarrollar planes de acción frente a los diferentes problemas que resultaron de dicho periodo y que vendrán en el futuro, es decir aprender de los errores del pasado para mejorar en el futuro y por qué no mejorar el nivel de la empresa.

Conclusiones aplicados a la auditoría de gestión

Este trabajo me permitió planificar, ejecutar y obtener resultados de los procedimientos de la auditoría de gestión dentro de la aplicación a una empresa industrial, donde pude consolidar mis conocimientos en cuanto a metodología, control interno, normativa y técnicas de auditoría con el fin de emitir observaciones y recomendaciones para el cumplimiento de las leyes, reglamentos y normativa vigente además de contribuir al mejoramiento continuo de la empresa.



Conclusiones del trabajo de graduación

El presente trabajo de Investigación me permitió aplicar los conocimientos adquiridos durante el periodo académico en la vida práctica y real, a fin de establecer las áreas donde debía profundizar e investigar para el logro de los objetivos de la aplicación y tener un conocimiento mayor sobre determinados conceptos.

También afiancé mi formación ya lograda a lo largo de estos años, aplicando todos los métodos, técnicas y procedimientos en un trabajo de carácter más formal, claro que a medida que vaya desarrollando trabajos relacionados voy a ir captando mayor conocimiento, siempre serán para mi formación un gran apoyo que debo seguir cosechando en cada uno de los éxitos así como en los errores y fracasos.

Para futuros trabajos recomiendo a mis compañeros formarse de manera más profunda en el área metodológica, además de buscar nuevos y mejores procesos en la búsqueda, obtención y manejo de información, además de conseguir en la medida de lo posible ayuda o asesoría de profesionales en otras ramas relacionadas con el área, proceso o empresa donde se aplica el trabajo, esto por los múltiples conceptos y normativa que no es parte de la contabilidad pero que está incluida en la gestión de las empresas.

5. ANEXOS

Anexo N° 1

(Tabla de Evaluación de Análisis Situacional)

ANÁLISIS SITUACIONAL
Empresa: Procostura Cía. Ltda.
Personal
¿Cómo logran el desarrollo organizacional? La empresa Procostura Cía. Ltda. Propone la promoción y bonificación al personal con iniciativa, para de esta manera motivar a los colaboradores al cumplimiento efectivo de las metas planteadas por la alta dirección. F
¿Sus prestaciones cumplen con la ley y son comparables con las de sus competidores? Todas las prestaciones de Procostura Cía. Ltda. cumplen con la ley, todos los miembros de la empresa reciben un salario justo y acorde a sus actividades, incluyendo horas suplementarias y extraordinarias; al igual que la afiliación al Seguro Social, vacaciones, fondos de reserva, XIII y XIV sueldo y utilidades. Los colaboradores de la organización cuentan con contratos a plazo fijo, que después de cumplir a cabalidad con sus obligaciones dentro del primer año como lo estipula la ley, pasan a ser contratos indefinidos, que garantizan su estabilidad laboral. Las prestaciones de Procostura Cía. Ltda. son comparables a las de la competencia, además superan a los beneficios de ley recibidos en otros negocios informales dedicados al sector textil, donde principalmente se evidencian colaboradores que no se encuentran asegurados. ^
¿Qué percepción tiene su personal de sus prestaciones? Todos los colaboradores de Procostura Cía. Ltda. tienen conocimiento de sus derechos y beneficios de ley, por lo que se encuentran en conformidad con todas las obligaciones que cumple la organización. Además el proceso de pago de sueldos conlleva una breve explicación de los valores recibidos por su trabajo. □
¿Existen planes de incentivos, reconocimiento y/o promoción?

Procostura Cía. Ltda. maneja un modelo de promoción y bonificación por iniciativa y cumplimiento de las diferentes realizadas en cada uno de los puestos de trabajo por los miembros de la organización. ^

Productos / Servicios

Procostura Cía. Ltda. actualmente no le brinda al servicio, presente en su modelo de empresa, la importancia que tiene, por lo que en el presente plan se desarrollarán estrategias que mejoren la percepción que el cliente tiene de la empresa. Es por esto que las preguntas se encuentran direccionadas a los productos exclusivamente. ^

¿Cuáles son sus productos / servicios por los cuales los clientes acuden a consumirlos?

Por los productos ya posicionados en el mercado como son U & G y Trucker, que han sabido ganarse un espacio en el mercado debido a la percepción de calidad, precio e innovación. ^

¿Cuál es la proporción de sus productos / servicios en su cartera de productos / servicios?

La innovación constante en cada uno de los productos que confecciona Procostura Cía. Ltda., es un requerimiento de crecimiento necesario por el sector industrial del que se encuentra formando parte la empresa. El sector textil requiere de cambios e innovaciones continuas, direccionadas por la moda.

Esto obliga a la empresa a detectar los cambios en las tendencias de moda que se maneja en el mercado, para de esta manera generar al menos dos nuevos diseños mensuales para cada una de las marcas. ^

¿Cuáles son sus planes para desarrollar sus productos / servicios?

Actualmente el único plan que maneja la empresa para desarrollar nuevos productos, es la generación de nuevas marcas para tendencias y mercados que no están siendo aprovechados, como es el caso de pantalones de marca exclusiva para niños y de la misma manera una nueva marca que se identifique exclusivamente con modelos femeninos a la vanguardia de la moda. ^

¿Qué valor agregado proporcionan a sus productos / servicios?

Distinción de los productos de la competencia al incluir aditamentos que no son comunes en el mercado como correa, tonos, tipos de tela, colores, marcas posicionadas en el mercado reconocidas por calidad e innovación. ^

<p>¿Cuáles son los productos / servicios más rentables y menos rentables que ofrecen?</p> <p>-Más rentables: u&g y trucker ^ -Menos rentables: Festt por ser una marca nueva y no se encuentra posicionada en el mercado, pero que presenta una clara tendencia de posicionamiento. ^</p>
<p>Mercado</p>
<p>¿Qué mercado(s) atienden?</p> <p>-Mercado compuesto por personas de clase social media-baja ^ -Precios de los productos son relativamente bajos. ^ -En su mayoría son personas del sexo masculino, y en una pequeña parte mujeres y niños. ^ -El mercado está distribuido a nivel nacional, siendo la región costa la más representativa. ^ -Es necesario reconocer que en el mercado para damas, se tiene un gran potencial de explotación, ya que son las principales aportadoras al movimiento del sector textil y moda. ^</p>
<p>¿Quiénes son sus clientes?</p> <p>Los principales clientes son los mayoristas y detallistas. ^ Este modelo de empresa que se ha desarrollado, al distribuir nuestros productos a clientes detallistas, ha resultado ser muy efectivo en lo que se refiere a alcance, crecimiento y distribución a clientes finales. ^</p>
<p>¿Qué mercado(s) nuevo(s) deberían atender?</p> <p>Las nuevas plazas de mercado que se deben atender son: Manta, Portoviejo, Esmeraldas, Loja, y la zona norte del oriente con un enfoque a las zonas petroleras. ^</p>
<p>¿Qué percepción tienen sus clientes de su empresa?</p> <p>Empresa seria que brinda un producto de calidad y que cumple con las expectativas esperadas, buscando continuamente una calidad superior. ^</p>
<p>¿Cuál es su participación de mercado?</p> <p>La empresa ha logrado mantener un porcentaje significativo dentro del mercado, obteniendo uno de los principales lugares en el sector de la</p>

<p>Industria Textil, enfocándose principalmente en la producción de pantalones Jeans.</p> <p>La calidad y variedad de sus productos han permitido que la empresa este muy bien posicionada en la región. La marca principal que la empresa tiene es U&G, siendo esta más del 50% del total de las ventas. ^</p>
Precios o retribuciones
<p>¿Cómo establecen sus precios o retribuciones?</p> <p>La situación actual de la empresa hace que el establecer precios se fije mediante un análisis de costos más un margen de ganancia. ^</p>
<p>¿Con qué frecuencia revisan sus precios o retribuciones?</p> <p>Dentro de la empresa al calcularse dentro del análisis de costos el precio para cada artículo se fija constantemente al lanzar un nuevo modelo. □</p>
<p>¿Cómo se comparan sus precios o retribuciones con los de sus competidores?</p> <p>Los precios están dentro de un margen competitivo para el segmento medio y medio bajo al que están dirigidos, incluso llegando a competir con productos importados desde Colombia y Perú que captan el mercado por sus precios bajos. ^</p>
<p>¿Cómo se relacionan sus precios o retribuciones con la calidad de sus productos?</p> <p>Los clientes de los productos confeccionados por Procostura Cía. Ltda. tienen una perspectiva de alta calidad directamente relacionada con el precio, ya que son pantalones dirigidos a un segmento medio y medio-bajo pero que cuenta con telas e hilos de alta calidad que brindan al pantalón la característica de atractivo en sus diseños, duradero y además bien confeccionado. ^</p>
<p>¿Qué percepción tienen sus clientes de sus precios o retribuciones?</p> <p>Los precios son competitivos y están dentro del rango que se ha fijado por el mercado. Por lo que los clientes conocen con los precios son competitivos ante productos nacionales e incluso de importación. ^</p>
Instalaciones y recursos
<p>¿Disponen de las instalaciones necesarias y adecuadas?</p>

Se cuenta con las instalaciones necesarias para cumplir con la demanda del mercado, y la planta cuenta con todos los departamentos necesarios para confeccionar cada uno de los distintos modelos y marcas de pantalones. Sin embargo no son las adecuadas porque el crecimiento de la planta para incrementar su capacidad se dio de manera inesperada para cumplir con la demanda generada en el mercado. ^

¿Tienen acceso a los equipos e instalaciones disponibles para su sector empresarial?

Si se cuenta con el acceso a equipos e instalaciones disponibles para el sector textil, ya que se cuenta con la información de equipos de vanguardia que se podrían adquirir en un futuro, planteando como restricción el espacio físico limitado en la actual ubicación de la planta. ^

¿Tienen procesos y métodos actualizados y efectivos?

Los procesos y métodos de la empresa no son modernos, y no se cuenta con una estandarización y control de procesos que aseguren la efectividad de los mismos. ^

¿Tienen control sobre la productividad, productos obsoletos e impactos ambientales?

La empresa no cuenta con un efectivo control de productividad y productos obsoletos. El manejo de impactos ambientales cumple con las normas propuestas por La Comisión de Gestión Ambiental del cantón Cuenca, y se cuenta con tratamiento de efluentes líquidos, separación de sólidos en suspensión mediante floculación y reciclaje de retazos de tela para su reutilización o para ser recolectado por la EMAC. ^

¿Incorporan nueva tecnología con la frecuencia necesaria?

La empresa ha incorporado nueva tecnología pero no con la frecuencia necesaria según el avance tecnológico para el sector textil. ^

Finanzas y rentabilidad

¿Cuál es su capacidad de reacción frente a necesidades de crecimiento y recesión?

Frente a necesidades de recesión la empresa se ha manejado con un perfil conservador lo que le ha permitido reaccionar de buena manera a eventualidades que pudieran presentarse, así como también mantenerse

en un crecimiento sostenido pero moderado, no como se lo esperaría en el mejor de los escenarios. ^

¿Cuáles son sus condiciones de liquidez y estructura de capital?

La empresa siempre ha mantenido una liquidez óptima y no ha tenido problemas de flujo de dinero sin consecuencias en sueldos o pagos a proveedores. En los meses de octubre, noviembre y diciembre se observa un mayor flujo de fondos, mientras que en los meses de enero, febrero y marzo se evidencia el menor flujo del año. En cuanto a la estructura de capital, la organización no se expone a riesgos ya que los activos se encuentran ya financiados, y no mantiene deudas por nuevos activos por su perfil conservador con el que se maneja. ^

¿A qué riesgos financieros están expuestos?

El principal riesgo al que se enfrenta la empresa es a la dificultad de cobro de cartera vencida a clientes mayoristas en los meses de menor demanda. Otro riesgo que se presenta es la incertidumbre en cuanto a las reformas arancelarias que se presentan en el país, que influye directamente en el costo de materia prima importada como telas, remaches, reatas, botones, hebillas, hilos y químicos; debido a la alta competencia que se presenta con productos importados de países vecinos, principalmente Colombia y Perú. □

¿Qué controles se mantienen sobre capital, efectivo, activos, inventario y deuda?

La empresa se maneja bajo un control intuitivo por parte del Gerente General, que se encarga de evaluar todos estos aspectos; mas no por controles sistematizados y definidos para cada ámbito. □

¿Cuál es la tendencia de su rentabilidad?

Procostura Cía. Ltda. se ha mantenido en una tendencia de crecimiento moderado debido a las restricciones tecnológicas y físicas dentro de la planta. ^

Información y comunicación

¿Cuáles son sus fuentes de información sobre el entorno?

La principal fuente de información para Procostura Cía. Ltda. son los clientes mayoristas porque permiten evaluar el mercado en cuanto a

demanda y evolución de tendencias de moda que se presentan en el país. También se utiliza el internet para reconocer las tendencias de moda globales. Además la competencia y sus tendencias son también fuentes válidas para la información del entorno en el cual compete la empresa. ^

¿Cómo seleccionan, priorizan y optimizan el uso de la información?

La empresa se basa en las dos fuentes mencionadas, de las cuales la más importante es la información que nos proporcionan los mayoristas, en donde encontramos gente con mucha experiencia e intuición, que sirven de pilar para rescatar información relevante para la empresa. Sin embargo no se maneja sistematizadamente la selección, priorización y optimización de la información. ^

¿Conocen el índice costo–efectividad de la información?

La empresa no cuenta con un análisis detallado que permita conocer el índice de costo-efectividad de la información obtenida. ^

¿Cuál es la efectividad de sus sistemas computacionales?

La empresa no cuenta con sistemas computacionales efectivos, ya que se los utiliza de forma básica para registrar actividades y operaciones de la empresa. d

¿Cuál es la efectividad de sus sistemas informacionales y comunicacionales?

Procostura Cía. Ltda. no cuenta con sistemas informacionales y comunicacionales efectivos, ya que no se ha priorizado el uso de información como estrategia organizacional de desarrollo. ^

Toma de decisiones

¿Cómo se estructura el proceso de toma de decisiones?

La toma de decisiones en la actualidad pasa por un análisis realizado por el Gerente General quien se encarga de direccionar a la empresa. Para decisiones específicas en cuanto al diseño de nuevos modelos, las decisiones pasan por la persona encargada del departamento de diseño. ^

¿Quién(es) toma(n) las decisiones claves para su organización?

Las decisiones clave son tomadas por el Gerente General. ^

¿Cómo se establecen los criterios para la toma de decisiones claves?

El Gerente General se encarga de analizar los aspectos relevantes con la única consigna de que resulten convenientes para el bienestar y crecimiento de la empresa, sin que afecten a los colaboradores directos de la organización, es decir empleados, proveedores y clientes.

Además entre sus decisiones existe responsabilidad social, ya que se preocupa por los beneficios que la fábrica pueda brindar para la comunidad del barrio de Castilla Cruz, principalmente la ayuda que se extiende a escuelas del sector. ^

¿Cómo influye la información relevante con que se cuenta en las decisiones que se toman?

La información relevante es sin duda la base de las decisiones tomadas por el Gerente General en cuanto a demanda y participación de mercado, compra de materia prima, disposición de recursos y personal, así como la información ponderada de las nuevas tendencias de moda en las que se basa el departamento de diseño para lanzar nuevos modelos. ^

¿Cómo podría mejorarse la efectividad de las decisiones que se toman?

Estableciendo áreas y personal con las que no cuenta la empresa para que las decisiones no recaigan exclusivamente sobre el Gerente General, lo que permite la participación de todos los colaboradores de la organización que son los expertos conocedores de su trabajo y que pueden brindar información valiosa, siendo el personal establecido para la toma de decisiones los encargados de canalizar y convertir en soluciones todas las ideas propuestas por los operarios. ^

Contingencias

¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en su personal?

Dependiendo del tipo de cambio crítico en nuestro personal, la decisión sería motivar a los miembros actuales para crear en ellos sentido de pertenencia hacia la organización, y traspasar barreras que puedan generarse en su relación con la empresa. Por otro lado si los cambios críticos son insuperables se procedería al reclutamiento y selección de nuevo personal. ^



¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en sus productos / servicios?

La empresa se maneja dentro de la industria textil por lo cual ante cambios críticos en los productos, por lo que Procostura Cía. Ltda. se encuentra bajo un modelo de constante innovación, y esa es la respuesta ante dichos cambios. [^]

¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en el mercado?

La empresa buscaría la mejor manera de adaptarse a los cambios, ya que así se ha manejado Procostura Cía. Ltda. ante los cambios que se presentan en el sector textil. [^]

¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en el entorno y stakeholders?

La empresa buscaría alinearse con los cambios a los que se enfrenta el entorno y aprovecharía las fortalezas con las que cuenta, principalmente el posicionamiento en el mercado que han alcanzado las marcas de la organización. También se intentaría el entendimiento con cada uno de los stakeholders, ya que son los que afectan o resultan afectados por las actividades de Procostura Cía. Ltda. [^]

¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en su desempeño ambiental?

La empresa está comprometida con el cuidado ambiental y se maneja en base a las normas de La Comisión de Gestión Ambiental de Cuenca, por lo que se tomarían decisiones inmediatas con la finalidad de no causar impacto ambiental. [^]

Marcas de Auditoría

[^] Indagación

Rastreo

d Debilidad

f fortaleza

Realizado por: María Belén Fernández

Fecha de Elaboración: 08/01/2016



Se han respondido preguntas que brinden la información actual de la empresa y que permitan identificar factores de desarrollo para el presente plan estratégico y táctico.

Anexo N° 2

Firma de Responsabilidades del Jefe de Equipo

A 18 días del mes de diciembre del año 2015 en la ciudad de Cuenca provincia del Azuay se procederá a realizar una firma de responsabilidad por parte de la Srta. María Belén Fernández Espinoza quien va a ser Jefe de Auditoría en el trabajo aplicado a la empresa Procostura Cía. Ltda. la profesional pertenece a la firma de Auditoría FE Auditores Asociados que está ubicado en la Av. 10 de agosto 11-41 y Ricardo Muñoz. Todo lo referente a obligaciones y condiciones del trabajo de auditoría se presentarán a más adelante:

1. Alcance:

El trabajo de auditoría se ejecutará sobre la empresa Procostura Cía. Ltda. hacia cada una de las áreas que integran la empresa, es decir su funcionamiento y gestión de cada proceso realizado dentro de la misma.

2. Objetivo:

Efectuar un trabajo profesional de Auditoría mediante un análisis profundo a la gestión y funcionamiento de la empresa para obtener así una conclusión y recomendaciones para el que contribuyan al mejoramiento de la misma.

3. Responsabilidad del Auditor:

Entre las responsabilidades que tiene que cumplir el auditor están:



- 3.1 Realizar el proceso de auditoría según las normas éticas contempladas en el código de Ética correspondientes a los profesionales que forman parte de este selecto grupo.
- 3.2 El proceso de la auditoría se lo debe ejecutar guardando las debidas normas generalmente aceptadas de auditoría y demás reglamentos correspondientes a un trabajo eficiente.
- 3.3 Se comprobará el cumplimiento en la empresa de normativa vigente en el Ecuador y demás reglamentos.
- 3.4 Determinar si existe un sistema de gestión eficiente e idóneo para la actividad de la empresa, es decir si los procesos son eficaces y eficientes.
- 3.5 Emitir un dictamen profesional y competente acerca de los resultados que se obtengan del proceso de auditoría.

Lugar y Tiempo de Trabajo:

El trabajo de auditoría se desarrollará dentro de las instalaciones de la empresa Procostura Cía. Ltda. ubicada en la ciudad de Cuenca específicamente en el Barrio Emilio Sarmiento. El tiempo a emplearse será no mayor a 125 días (150 horas) el mismo que puede ser extendido por alguna razón debidamente argumentada.

Equipo de Trabajo:

Se realizará el proceso de auditoría con la colaboración de una persona que ejecutará sus funciones de supervisor de Auditoría, todos ejecutaremos el trabajo rigiéndonos al código de ética de auditoría, y demás normativa logrando una relación adecuada y competente con el personal de la empresa dando lugar a resultados eficientes.

. María Belén Fernández
JEFE DE EQUIPO

Anexo N° 3



Solicitud de Visita y Observación a las Instalaciones de la empresa

Cuenca, 13 de enero del 2016

Eco.
José Cabrera
Gerente de la Empresa Procostura Cía. Ltda.


De mis Consideraciones:

De acuerdo al Oficio N° A0001, solicito a usted me otorgue permiso para realizar una visita y observación a las instalaciones de la empresa para iniciar la Auditoría de Gestión a la empresa que usted dirige y tener con ello un conocimiento general de la misma. Por la favorable atención que le dé a la presente anticipo mis agradecimientos.

Atentamente;


María Belén Fernández
JEFE DE EQUIPO

Anexo N° 4


Solicitud de Requerimiento de Información
<p>Cuenca, 13 de enero del 2016</p> <p>Eco. José Cabrera Gerente de la Empresa Procostura Cía. Ltda.</p> <p>De mis Consideraciones:</p> <p>De acuerdo al Oficio N° A0001, solicito a usted me facilite información para realizar la Auditoría de Gestión durante el periodo 2015 ya que es el encargado de administrar toda la información que tiene la empresa le pido comedidamente me otorgue:</p> <ul style="list-style-type: none">• Copia de Normativa interna de procedimientos y operaciones de la empresa• Copia de la Planificación Estratégica.• Copia del POA (Plan Operativo Anual) correspondiente al año 2015. <p>De lo mencionado anteriormente sírvase entregarnos la información a nuestro departamento de Auditoría Interna. Por la atención y cumplimiento que le dé a la presente anticipo mis sinceros agradecimientos.</p> <p>Atentamente;</p> <p style="text-align: center;">_____ CPA. María Belén Fernández JEFE DE AUDITORÍA</p>

Anexo N° 5

**CUESTIONARIO DE VISITA Y OBSERVACIÓN A LAS
INSTALACIONES DE LA EMPRESA – ENTREVISTA AL GERENTE**

			PP/EVI 01	
Información Básica				
Nombre de la empresa: Procostura Cía. Ltda.				
Ciudad donde funciona: Cuenca				
Periodo: 2015				
Dirección: Vía a Chilcapamba y Vía al Valle s/n				
Teléfono: 2879496				
Sector al que pertenece: Privada				
Tipo de Empresa: Industrial				
Producto Principal: Prendas de Vestir (Pantalones en su mayoría)				
Entrevistado: Eco. José Rolando Cabrera				
Cargo del Entrevistado: Gerente General de la Empresa				
N°	Preguntas	Respuesta		COMENTARIO
		Si	No	
1	¿Considera que el lugar donde funciona la empresa es adecuado?	√		
2	¿El espacio físico donde realizan sus actividades es cómodo y fácilmente desplazable?	√		Se ha tratado de mejorar la infraestructura de la empresa para que sea más adecuado para la actividad de la empresa.
3	¿Cree que una auditoría de gestión aplicada a la empresa sería beneficiosa para su mejoramiento?	√		La empresa no ha tenido la oportunidad de tener anteriormente este tipo de auditoría por lo que su realización en la misma sería de gran ayuda.
4	¿Considera que la empresa está		√	Debido a la crisis que actualmente está



	logrando los resultados deseados?			atravesando el país se ha visto resultados negativos con respecto a los resultados que se esperaba.
5	¿La empresa ha sufrido algún cambio durante este año y cuál fue éste?	√		Los cambios que sufrió la empresa es en lo referente a impuestos de importaciones como lo son las salvaguardas
.6	¿La entidad está sujeta a algún marco legal y regulatorio, cuál es este?	√		Está sujeta a la ley de Compañías, Ministerio de Relaciones Laborales, IESS además de todas las leyes o reglamentos que debe cumplir una empresa en el país.
7	¿Ha tenido problemas en algún área específica de la empresa?	√		Han existido problemas más complicados en el área de compras
8	¿Procostura cuenta con todos los permisos para su correcto funcionamiento?	√		
9	¿La empresa tiene equipo de auditoría o ha tenido alguna auditoría interna?		√	
10	¿La empresa ha realizado la Planificación Estratégica?	√		
11	¿Es de su conocimiento la misión, visión y objetivos la empresa?	√		


12	¿Los valores corporativos son vividos dentro de la empresa?	√		
13	¿El conocer las fortalezas y debilidades han ayudado a la empresa internamente?	√		
14	¿El conocer las oportunidades y amenazas han ayudado a la empresa externamente?	√		
15	¿La empresa posee indicadores de gestión?		√	
16	¿La entidad cuenta con políticas establecidas que dirigen a la misma?	√		
17	¿Existe una estructura orgánica en la empresa	√		
18	¿Las relaciones laborales entre el personal son las adecuadas?	√		
19	¿Existe algún procedimiento de selección para el personal de la empresa?		√	No existe un procedimiento establecido o formal para la selección del personal.
20	¿Actualmente se encuentran con la cantidad de personal necesario?	√		
21	¿Su personal está sujeto a algún plan		√	



	especial de remuneración			
22	¿El personal de su empresa cuenta con un plan de capacitación?		√	
23	¿la empresa ha tenido algún tipo de auditoría?	√		La empresa ha tenido Auditoría Ambiental
24	¿La empresa cuenta con un POA (Plan Operativo Anual)?		√	
25	¿Procostura cuenta con algún sistema de Control Interno?	√		El sistema de Control Interno no es establecido de manera formal.
26	¿Se maneja un mecanismo de comunicación dentro de la empresa, cual es este?	√		Existen reuniones con los jefes de cada área y estos comunican al resto de personal.
27	¿Consta de respaldos todas las transacciones y movimientos que realiza la empresa?	√		
28	¿La empresa cuenta con alguna normativa en cuanto a calidad de sus productos?	√		Cuenta con Normas INEN y Normas ISO
29	¿Existe algún mecanismo de control de riesgos en la empresa?		√	
30	¿La entidad cuenta con algún tipo de evaluación en cuanto a relaciones con los clientes y personas		√	

	externas?			
31	¿Sus perspectivas del trabajo de auditoría que estoy realizando son de mejoramiento para la empresa?	√		
Elaborado por: María Belén Fernández			Fecha: 14-01-2016 al 16-01-2016	
Supervisado por: CPA. Diana Machuca			Fecha : 16-01-2016	

Anexo N° 6

			PP/CA 01	
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES				
Nombre de la empresa: Procostura Cía. Ltda.				
Procedimiento: Auditoría de Gestión				
Periodo: 2015				
Fase de Auditoría de Gestión		Días útil.	ELABORADO POR	
			MF	DM
Orden de Trabajo		2 días		X
Planificación Preliminar	Solicitud de visita y observación de la entidad.	2 días	X	
	Solicitud de información de la empresa.	2 días	X	
	Visita a las instalaciones de la empresa.	3 días	X	

	Lectura del marco legal y planificación estratégica de la empresa.	2 días	X	X
	Obtención de información relevante de la empresa	2 días		X
	Entrevista al gerente de la empresa	1 día		X
Planificación Específica	Entrevista al jefe de cada área de la entidad.	5 días	X	X
	Evaluación de control interno por componentes a través de la elaboración de un cuestionario dirigida a las áreas de: compras, producción, ventas, administrativo financiero.	5 días	X	X
	Obtención de los resultados de la evaluación de control interno para cada área de la entidad	5 días		X
	Aplicación de indicadores de gestión previstos para cada área de la empresa.	5 días		X
	Elaboración de programas de auditoría por componentes.	2 días	X	
		5 días	X	



	Graficar diagramas de flujo de los procesos de cada área de la empresa.			
Ejecución	Análisis del flujograma del área que se encuentra con mayor riesgo.	5 días		X
	Análisis de los riesgos de auditoría.	5 días	X	X
	Análisis de los indicadores de gestión de cada componente.	5 días	X	
	Obtención y elaboración de la hoja de hallazgos.	5 días		X
	Reunión con la supervisora de auditoría para conocimiento previo al informe borrador.	2 días	X	X
	Elaboración al informe borrador de auditoría de gestión previa presentación a la entidad auditada	5 días	X	X
Comunicación de Resultados	Elaboración del informe final de auditoría de gestión.	6 días	X	
	Convocatoria a la gerencia para la reunión donde se dará a conocer el informe de auditoría.	1 día	X	X
		2 días		X



	Reunión con la gerencia para dar a conocer el informe final de auditoría de gestión.			
	Registro de los comentarios de la gerencia.	2 días	X	X
	Seguimiento a la matriz de recomendaciones de la auditoría de Gestión.	10 días	X	X
Elaborado por: María Belén Fernández		Fecha de Elaboración: 15/01/2016 al 18/01/2016		
Supervisado por: CPA. Diana Machuca		Fecha de Supervisión: 19/01/2016		

ANEXO N° 7

Cuenca, Septiembre 02 de 2013.

**Señor Economista,
José Rolando Cabrera Espinoza,
Ciudad.**


Por medio de la presente comunico a Usted, que en resolución de Junta General de Socios de PROCOSTURA CIA. LTDA., llevada a cabo el mismo día de hoy, se acordó designar a su persona como Gerente de la Compañía por el lapso de dos años, de acuerdo con lo establecido en los Estatutos de PROCOSTURA CIA. LTDA.

Sus derechos y obligaciones constan de la Ley y de los Estatutos, estando entre ellas, ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la Compañía. Tales Estatutos constan de la Escritura de Constitución otorgada en la Notaría Quinta del Cantón Cuenca, con fecha 29 de Abril del año 2011, con resolución aprobatoria No. 5 C DIC.C.11.313, expedida con fecha 11 de Mayo de 2.011, por la Intendencia de Compañías de Cuenca e inscrita en el Registro Mercantil de Cuenca, con el número 393, el 01 de Junio de 2.011.

El presente documento, luego de su aceptación e inscripción, le servirá de suficiente credencial para ejercer su cargo.

Por la atención que dará a la presente,

Atentamente,


**Carlos Raúl Cabrera Espinoza,
PRESIDENTE**

Septiembre 2 de 2.013

Yo, Economista José Rolando Cabrera Espinoza, por medio de la presente, comunico a Usted mi aceptación al nombramiento que se me ha conferido por resolución de la Junta General y prometo desempeñarlo fiel y legalmente, de acuerdo con la Ley, Estatutos y Reglamentos de la Compañía.

Atentamente,


**Eco. José Rolando Cabrera Espinoza
Céd. No. 010200890-1**

Resolución Designación de Gerente año 2013

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2016)

ANEXO N° 8

Registro Mercantil de Cuenca

TRÁMITE NÚMERO: 9599

REGISTRO MERCANTIL DEL CANTÓN: CUENCA

RAZÓN DE INSCRIPCIÓN NOMBRAMIENTO

EN LA CIUDAD CUENCA, QUEDA INSCRITO EL ACTO/CONTRATO QUE SE PRESENTÓ EN ESTE REGISTRO, CUYO DETALLE SE MUESTRA A CONTINUACIÓN:

1. RAZÓN DE INSCRIPCIÓN DEL: NOMBRAMIENTO DE GERENTE

NÚMERO DE REPERTORIO:	7304
FECHA DE INSCRIPCIÓN:	04/09/2013
NÚMERO DE INSCRIPCIÓN:	1971
REGISTRO:	LIBRO DE NOMBRAMIENTOS

2. DATOS DEL NOMBRAMIENTO:

NATURALEZA DEL ACTO O CONTRATO:	NOMBRAMIENTO DE GERENTE
AUTORIDAD NOMINADORA:	JUNTA GENERAL DE SOCIOS
FECHA DE NOMBRAMIENTO:	02/09/2013
FECHA ACEPTACION:	02/09/2013
NOMBRE DE LA COMPAÑÍA:	PROCOSTURA CIA. LTDA.
DOMICILIO DE LA COMPAÑÍA:	CUENCA

3. DATOS DE REPRESENTANTES:

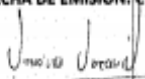
Identificación	Nombres y Apellidos	Cargo	Plazo
0102008901	CABRERA ESPINOZA JOSE ROLANDO	GERENTE	DOS AÑOS

4. DATOS ADICIONALES:


NO APLICA

CUALQUIER ENMENDADURA, ALTERACIÓN O MODIFICACIÓN AL TEXTO DE LA PRESENTE RAZÓN, LA INVALIDA. LOS CAMPOS QUE SE ENCUENTRAN EN BLANCO NO SON NECESARIOS PARA LA VALIDEZ DEL PROCESO DE INSCRIPCIÓN, SEGÚN LA NORMATIVA VIGENTE.

FECHA DE EMISIÓN: CUENCA, A 4 DÍA(S) DEL MES DE SEPTIEMBRE DE 2013


MARIA VERÓNICA VAZQUEZ LOPEZ
REGISTRADOR MERCANTIL DEL CANTÓN CUENCA

DIRECCIÓN DEL REGISTRO: FRESNOS 1-100 Y AV. PAUCARBAMBA Y GIRASOL



Página 1 de 1

Registro de la empresa año 2013

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2016)

ANEXO N° 9

Cuenca, 10 de septiembre de 2015

Señor Economista
JOSÉ ROLANDO CABRERA ESPINOZA
Ciudad.


139586

Por medio de la presente comunico a Usted, que en resolución de Junta General de Socios de PROCOSTURA CIA.LTDA. llevada a cabo el mismo día de hoy, se acordó designar a su persona como Gerente de la Compañía por el lapso de DOS AÑOS de acuerdo con lo establecido en los Estatutos de PROCOSTURA CÍA.LTDA.

Sus derechos y obligaciones constan de la Ley y de los estatutos estando entre ellas, ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la Compañía. Tales Estatutos constan de la Escritura de Constitución otorgada en la Notaría Quinta del Cantón Cuenca, con fecha 29 de abril del año 2011, con resolución aprobatoria No. S.C.DIC.C.11.313, expedida con fecha 11 de mayo de 2011, por la Intendencia de Compañías de Cuenca e inscrita en el Registro Mercantil de Cuenca, con el número 393, el 01 de junio de 2011.


El presente documento, luego de su aceptación e inscripción le servirá de suficiente credencial para ejercer su cargo.


Por la atención que dará a la presente.

Atentamente,

Sr. Raúl Cabrera Espinoza
PRESIDENTE DE PROCOSTURA

Cuenca, 10 de septiembre del 2015

Yo, Economista José Rolando Cabrera Espinoza, por medio de la presente, comunico a Usted mi aceptación al nombramiento que se me ha conferido por resolución de la Junta General y prometo desempeñarlo fiel y legalmente, de acuerdo con la Ley, Estatutos y Reglamentos de la Compañía.

Atentamente,

Economista José Rolando Cabrera Espinoza
C.I. 010200890-1



Resolución Designación de Gerente año 2015

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2016)

ANEXO N° 10

Registro Mercantil de Cuenca

TRÁMITE NÚMERO: 14314

REGISTRO MERCANTIL DEL CANTÓN CUENCA
RAZÓN DE INSCRIPCIÓN

RAZÓN DE INSCRIPCIÓN DEL-NOMBRAMIENTOS

NÚMERO DE REPERTORIO:	10822
FECHA DE INSCRIPCIÓN:	28/10/2015
NÚMERO DE INSCRIPCIÓN:	2321
REGISTROSS:	LIBRO DE NOMBRAMIENTOS

1. DATOS DEL NOMBRAMIENTO:

NOMBRE DE LA COMPAÑÍA:	PROCOSTURA CIA. LTDA.
NOMBRES DEL ADMINISTRADOR	CABRERA ESPINOZA JOSÉ ROLANDO
IDENTIFICACIÓN	0102008901
CARGO:	GERENTE
PERIODO(Años):	2

2. DATOS ADICIONALES:


NO APLICA

CUALQUIER ENMENDADURA, ALTERACIÓN O MODIFICACIÓN AL TEXTO DE LA PRESENTE RAZÓN, LA INVALIDA. LOS CAMPOS QUE SE ENCUENTRAN EN BLANCO NO SON NECESARIOS PARA LA VALIDEZ DEL PROCESO DE INSCRIPCIÓN, SEGÚN LA NORMATIVA VIGENTE.

FECHA DE EMISIÓN: CUENCA, A 28 DÍA(S) DEL MES DE OCTUBRE DE 2015

Jorge S. C.
ABG. JORGE FERNANDO OCHOA ROBLES (REGISTRADOR SUBROGANTE)
REGISTRADOR MERCANTIL DEL CANTÓN CUENCA

DIRECCIÓN DEL REGISTRO: PISNOS 1-100 Y AV. PAUCARBAMBA Y GIRASOL



Página 1 de 1

Registro de la empresa año 2013

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2016)

Anexo N° 11


Fotografía de la Empresa Procostura Cía. Ltda



Instalaciones de la Empresa

Fuente: (Procostura Cía. Ltda., 2016)

Anexo N° 12

	PP/ MV 01
MEMORANDO DE VISITA A LA EMPRESA	
De: María Belén Fernández Jefe de Equipo	
Para: Ing. Diana Machuca Supervisora de Auditoría	
A continuación detallaré las actividades realizadas durante mi visita a las instalaciones de la Empresa Procostura Cía. Ltda. La misma que se verá evidenciada en los papeles de trabajo.	

En la Visita autorizada por el gerente de la empresa he procedido a:

Actividades realizadas	Fecha
Conocer los alrededores de la empresa	15/01/2016
Ingreso a la oficina del gerente de la empresa para una entrevista ya autorizada	15/01/2016
Ingreso a cada una de las instalaciones y entrevistas acerca de la evaluación de control interno de cada componente	16/01/2016 17/01/2016

Descripción de la Observación realizada a las instalaciones de empresa Procostura

Para nuestro conocimiento de las instalaciones y distribución de la empresa he utilizado la técnica de auditoría: observación.

Conocida ya la técnica a continuación procederé a describir las siguientes áreas:

Cuando visité el espacio físico de la empresa ubicado en Vía al Valle S/N me pude dar cuenta de que a pesar de que las instalaciones se encuentran ubicadas a las afueras de la ciudad el espacio físico es bastante adecuado para la actividad que desarrolla la empresa (producción). En cuanto a su distribución me di cuenta que cada área cuenta con los respectivos letreros que indican el nombre de dicho departamento, lo que permite al personal de la empresa y demás personas ajenas a la empresa ubicarse fácilmente, también cada lugar posee accesos que ayudan al personal con su trabajo, ya que permite movilizarse de manera rápida con los materiales necesarios para la elaboración de los productos. ^

1. Area de Compras

Está junto al área de producción, cuenta con dos computadoras y una impresora-escáner, además de un perchero con todos los documentos que respaldan las compras tanto nacionales como internacionales, también cuentan con muebles para que puedan esperar personas relacionadas con el área. ^

2. Area Administrativa y Contable

En cuanto a la zona administrativa y contable, están muy bien ubicados

ya que se encuentran en la parte principal de la empresa (entrada), sin embargo se encuentran un poco distanciados del área de gerencia y ventas, lo cual dificulta la comunicación entre ellos. Para entender mejor diseñé la distribución de la empresa a continuación:



Distribución de la empresa

Fuente: Autora

3. Área de Producción:

En la instalación contigua está el área de producción que tiene enlace con las bodegas de materiales, la sección de corte, de confección, un pasillo amplio por donde puede el personal dirigirse a cada sitio de la fábrica, el mismo que sigue también hacia las secciones de lavado y secado, por último visualizo la sección donde se realizan labores de terminado como el corte de hilos y colocación de accesorios a la prenda de vestir (botones, correas, etc.) para dirigirse los productos hacia la sección de planchado y empaquetado.

Una vez que los productos están empaquetados se coloca en la bodega de productos terminados donde ingresan muchas veces los clientes para verificar los productos que van a adquirir y sale nuevamente al área de ventas que está junto con la oficina del gerente general de la empresa. También existe un área de circulación de vehículos de la entidad, como los pertenecientes a proveedores, clientes y público en general, el cual es amplio propio para transporte pesado o liviano. ^

3.1 Fase de Diseño: el área está adherido a la fase de confección, junto a la bodega de materiales e insumos, consta de dos computadoras y una impresora/escáner, además de las muestras de prendas sobre mostradores. ^

3.2 Bodega de Materiales e Insumos: Está dentro del área de producción consta de secciones de hilos, botones, etiquetas, remaches y correas, otra bodega se encuentra junto al área de corte allí se encuentran solamente los rollos de tela para que los trabajadores tengan acceso más rápido a los mismos y sean utilizados de manera ágil. ^

3.3 Fase de Corte: En los dos lugares donde se desarrolla esta fase encontré una mesa larga suficiente en para que el personal que realiza este proceso pueda extender la tela, y cortarla, por ende también se visualicé ahí dos máquinas cortadoras, y unos caballetes que facilitan el proceso de manipulación de la tela. ^

Fase de Confección: En este lugar observé los puestos de trabajo del personal confeccionista, con sus respectivas máquinas de coser (15 en total), los cables por donde se alimentan de la energía eléctrica y mesas donde colocan tanto sus materiales como las partes en conjunto que tienen que transformar. ^

3.5 Fase de Lavado: El lugar que ocupa esta área es de características amplias y algo especiales, esto debido a los vapores que emanan las máquinas lavadoras (5 en total), también cuentan con un desagüe para eliminar las aguas tóxicas, mesas de soporte y una bodega con los productos químicos utilizados en los procesos de lavado, el mismo que cuenta con un letrero indicando las restricciones debidas. ^

3.6 Fase de Secado y Area de máquinas controladoras: Esta fase también tiene una altura amplia para los vapores que se emanan de las máquinas (4 secadoras y una escurridora), mesas de soporte y envases con ruedas para el traslado de productos, en el mismo espacio se encuentran las máquinas controladoras del resto de máquinas tanto lavadoras como secadoras. ^

3.7 Fase de Terminado y Empacado: Esta fase cuenta con mesas de ayuda para el personal que retira los hilos y telas sobrantes, máquinas que aplican los remaches (2) y dos máquinas que aplican los cueros. Una fase no muy relevante pero que sirve de soporte al resto de fases es la de bordado, cuenta con dos máquinas bordadoras, este lugar está un poco alejado del resto de lugares del área de producción debido a la falta de espacio. El lugar donde se empacan los productos es contigua al área de ventas como es debido, ahí también se encuentran dos

máquinas planchadoras y dos mesas grandes para colocar los productos en proceso de empaquetado y unos estantes donde se colocan los productos por marcas modelos y tallas. ^

4. Área de Ventas

Este lugar también está junto al área administrativa, y a continuación de la bodega de productos terminados, se encuentra en un espacio accesible para los clientes que llegan a realizar sus pedidos y también está ubicado adecuadamente para el traslado de mercaderías hacia vehículos (transporte). Dentro del área de ventas hay una sala de estar para comodidad de los clientes, una cafetera y nevera para disposición de los clientes cuando llegan a la empresa, esto por la confianza con los mismos y dos computadoras con una impresora para la realización de las facturas de venta o notas de débito, ahí también cuentan con percheros de muestras de productos para la venta. ^

Todas las fases cuentan con iluminación, ventilación y servicios higiénicos. Esto en cuanto a descripción física de las áreas de producción. ^


Para un mayor conocimiento de la empresa he realizado un cuestionario de visita y observación de la entidad para posteriormente entrevistar al gerente de la empresa aprovechado la visita que me ha sido otorgada. ANEXO N° 5 ^ s

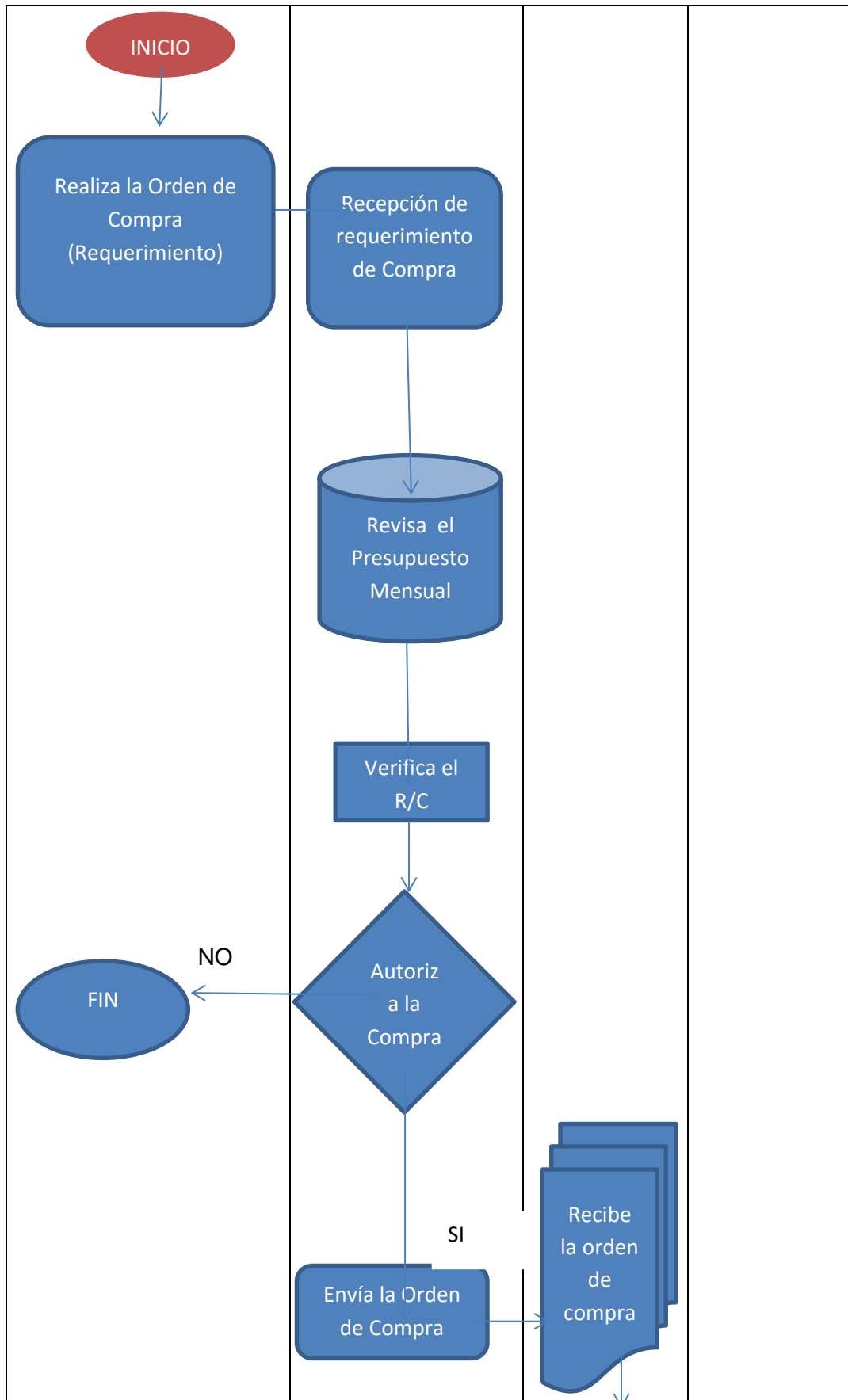
Además del gráfico que presenté anteriormente he capturado imágenes de la empresa que se encuentran en el ANEXO N°11. S ^ s

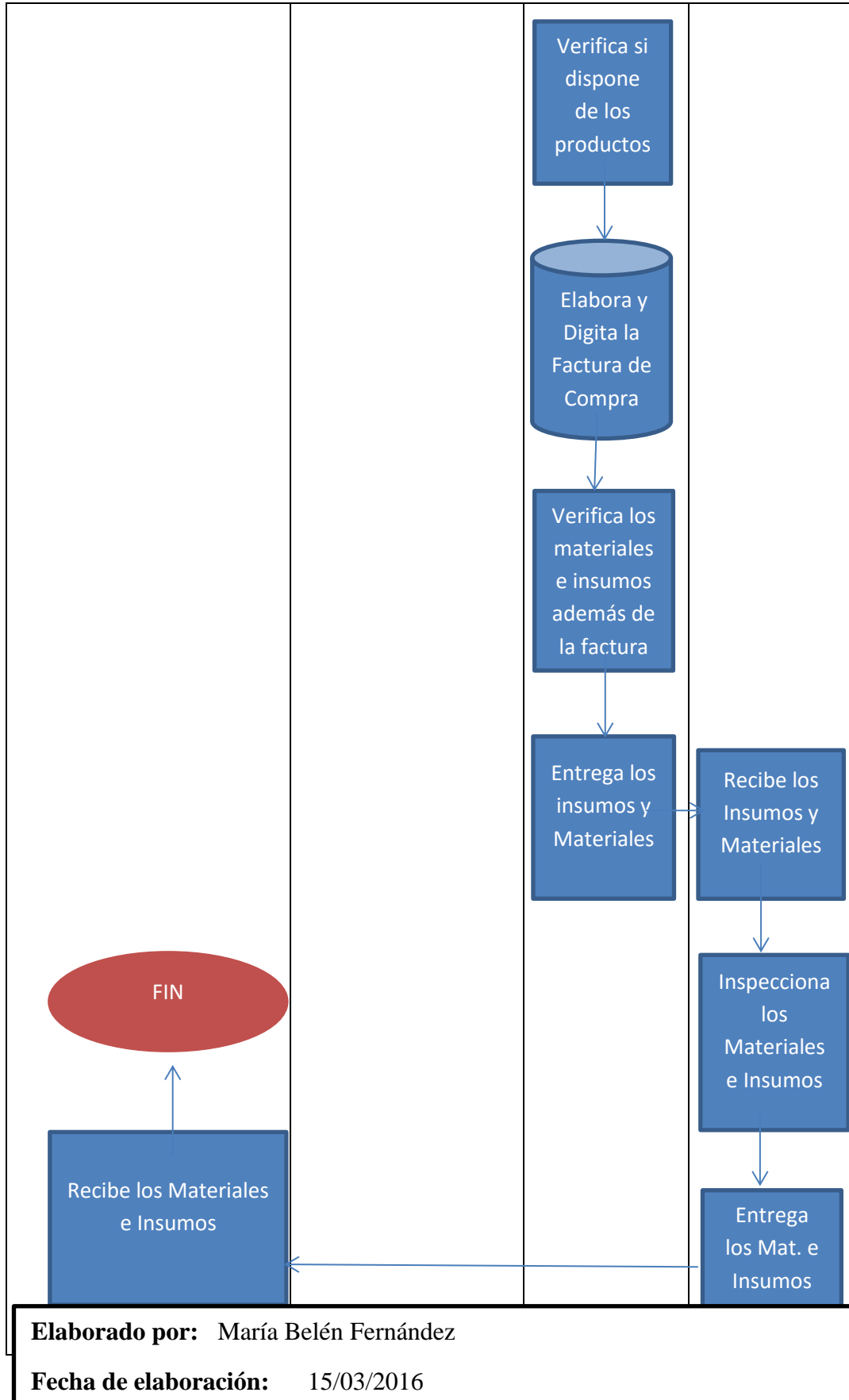
^ Indagación
s Documento Sustentado

Elaborado por: María Belén Fernández	Fecha de Elaboración: Del 15 al 25 de Enero del 2016
Supervisado por: CPA. Diana Machuca	Fecha de Supervisión: 26 de enero del 2016


Anexo N° 13

		EJ/FP. 01.	
Flujograma de Procesos del Área de Compras			
Nombre de la empresa: Procostura Cía. Ltda.			
Área: Compras			
<p>Objetivo: Verificar el proceso que sigue el área de compras a través de un flujograma de procesos donde se analizará de manera más profunda cada una de las etapas del área e identificar la que presente algún tipo de anomalía o riesgos.</p>			
Diseño-Producción	Área de Compras	Proveedor (Int. o Ext.)	Bodega






Anexo N°14

	EJ/AFP. 01
Descripción del Flujograma de Procesos de Compra	
Nombre de la empresa: Procostura Cía. Ltda.	
Área: Compras	
Periodo: 2015	
Objetivo: Realizar un análisis más profundo de los procesos que sigue el área de compras, con el fin de encontrar las dificultades o riesgos que no le permiten tener una gestión eficiente.	
Detalle de los Procedimientos	
<p>El proceso comienza con el trabajo del Diseñador quien al lanzar un producto nuevo procede elaborar una orden de producción detallada con el requerimiento preciso para la fabricación.</p> <p>El diseñador juntamente con el área de producción verifican si disponen de dichos insumos, al no disponer de dichos productos entregan al personal del área de Compras la orden (requerimiento) lo verifican, y se percatan de que el presupuesto mensual sea el suficiente. Una vez que se ha verificado todo lo anterior el jefe del área autoriza o no la compra.</p> <p>Cuando autoriza la compra el personal del área se contacta con el proveedor y envía la orden, cuando éste lo recibe verifica en su stock los insumos y materiales solicitados para que realice su respectiva gestión administrativa y se ejecute la compra.</p> <p>El proveedor al comprobar que dispone de los insumos y materiales elabora la factura de Compra y verifica que nuestros requerimientos sean satisfechos para enviar los productos.</p> <p>Una vez que los insumos y materiales llegan a las instalaciones de la empresa el personal de producción (bodega) recibe la mercadería comprobando la orden de pedido con la factura.</p> <p>De allí se entrega los materiales al área de producción para los distintos procesos dentro de la empresa.</p>	

<p>Los controles se aplicaron a todo el flujograma, pero principalmente en la parte de los proveedores quienes aunque son ya conocidos por la empresa debido a negociaciones por muchos años existen posibles riesgos debido a situaciones presentadas durante este periodo por impuestos de importación y sobretasas.</p>	
<p>Elaborado por: María Belén Fernández</p>	<p>Fecha: 18-03-2016 al 20-03-2016</p>
<p>Supervisado por: CPA. Diana Machuca</p>	<p>Fecha : 21-03-2016</p>

Anexo N° 15


		<p>EJ/DC.01</p>
<p align="center">Descripción Área de Compras</p>		
<p>Nombre de la empresa: Procostura Cía. Ltda.</p>		
<p>Área: Compras</p>		
<p>Periodo: 2015</p>		
<p>Objetivo: Definir los componentes y características del área de compras para así definir los puntos de mayor interés o dificultad.</p>		
<p align="center">COMPONENTE</p>	<p align="center">DETALLE</p>	
<p>Aspectos Generales ^</p>	<p>La empresa naturalmente cuenta con un área de compras muy bien organizada ya que ahí se realiza la adquisición de todos los productos necesarios para la empresa, es decir ya sea para necesidades básicas, la producción y situaciones eventuales. ^</p>	
<p>Recursos del Área</p>	<p>El área de compras dispone de una oficina con dos escritorios, dos computadoras además de un teléfono fijo y una impresora que funciona también como copiadora, escáner. ^/</p>	


<p>Tipo de Proveedores[^]</p>	<p>Nacionales: son los proveedores que operan dentro del Ecuador y son bajo la legislación del país. Los productos que brindan a la empresa son los materiales y útiles de oficina. En cuanto a insumos y materiales para la fabricación dentro del país se compran los hilos, botones, remaches, hebillas y productos químicos que se utilizan en el lavado; estos proveedores son generalmente importadores. [^]</p> <p>Internacionales: Con el objeto de reducir los costos la empresa adquiere insumos y materiales de producción a proveedores de otros países, esta relación comenzó en ferias donde fueron conocidos y contactados. Los productos que se adquieren son principalmente telas, las mismas que son traídas de Colombia y Brasil. De Perú se traen reatas para las correas hebillas y Cueros. [^]</p>
<p>Comunicación con Proveedores</p>	<p>El área de compras se comunica con los Proveedores a través de medios como el internet utilizando correos electrónicos y llamadas telefónicas. En el caso de proveedores de otros países eventualmente el gerente de la empresa viaja al país del proveedor y visita sus instalaciones para hacer pedidos de forma personal y estrechar aún más las relaciones con el proveedor. También los proveedores nacionales visitan la empresa para tomar pedidos, enseñar muestras y entregar productos. [^]</p>
<p>Responsabilidades y términos</p>	<p>Como el término para traer los productos de otros países es CIF (Costo, Seguro y Flete) el proveedor es el responsable de la mercadería y de todos los gastos e impuestos de importación hasta el puerto o terminal y la empresa es responsable del pago de la mercadería, impuestos y derechos de importación dentro del país. El responsable de recibir los productos en la empresa es el jefe de bodega de producción junto con el jefe de compras quienes reciben la factura de compra y verifica los datos de la misma. ^{^*}</p>
<p>Pago de la compra.</p>	<p>El gerente de la empresa se pone de acuerdo con el proveedor de los materiales sobre la forma de pago ya sea al contado (efectivo, cheque, o giro</p>




	<p>bancario) o a crédito hasta 6 meses plazo. Además como lo decía anteriormente en el caso de compras internacionales se pagan ciertos impuestos y derechos de importación que se detallarán en los siguientes anexos: ANEXO N°14 ^ ANEXO N°15 ^ Un ejemplo de Compra de materiales para la producción en el mes de enero dará cuenta de cómo se maneja el pago de una factura y lo que representa para la empresa en el ANEXO N°16 ^</p>
Garantías	<p>Al ser proveedores ya conocidos el jefe de bodega de materiales revisa los materiales comprados y en el caso de encontrarse en situaciones donde existan productos dañados existe la garantía, se comunica con el proveedor quien analizará la situación y le resolverá en la medida de lo posible ese inconveniente ya sea cambiándolo o devolviéndole el dinero correspondiente. Sin embargo no se han dado mucho estos casos en la empresa. ^</p>
Transportes Utilizados	<p>El transporte tanto en el caso de proveedores nacionales como internacionales es terrestre y solo en el caso de Brasil se utiliza un contenedor marítimo. ^</p>
Proceso	<p>El proceso básico del área de compras he desarrollado a través de un flujograma de procesos (ANEXO N°12, ANEXO N°13). S</p>
<p>Marcas utilizadas ^ Indagación / Confirmado * Analizado S Documento Sustentado</p>	
Elaborado por: María Belén Fernández	<p>Fecha: 02-03-2016 al 06-03-2016</p>
Supervisado por: CPA. Diana Machuca	<p>Fecha : 07-03-2016</p>

Anexo N° 16

	<p>EJ/ SC.01</p>
<p>Análisis Sistema Informático del Area</p>	
<p>Nombre de la empresa: Procostura Cía. Ltda.</p>	
<p>Área: Compras</p>	
<p>Periodo: 2015</p>	
<p>Objetivo: Conocer y Analizar el Sistema informático utilizado por el área, el proceso para registrar las facturas y transacciones de compras.</p>	
<p>Proceso de Ingreso de facturas de Compra</p>	<p>Verif .</p>
<p>1. Ingresar el usuario (personal de compras) al sistema con su nombre y contraseña</p>	<p>✓</p>
<p>2. Buscar la opción compras y automáticamente aparecerán campos donde se deberá colocar el número de la factura o documento, nombre del proveedor y la descripción de la transacción.</p>	<p>✓</p>
<p>3. También aparecerán los campos donde deberá colocar la cantidad de productos comprados y automáticamente se calcularán los demás valores.</p>	<p>✓</p>
<p>4. Cuando existan las retenciones se deberá verificar los datos en la ventana "Datos para anexos", una vez verificado y puesto los códigos correspondientes se acepta.</p>	<p>✓</p>
<p>5. Verificará el resto de datos de la factura incluido el valor de la retención y una vez realizado esto dará clic en la opción por pagar (cuando sea a crédito o anticipado (ya ha sido cancelado)).</p>	<p>✓</p>

<p>6. Luego se dará clic en OK, y aparecerá la factura ya completa, por último para cargar la factura al sistema se dará clic en aceptar y automáticamente se cargará en el sistema.</p>	
<p>Análisis *</p> <p>Este proceso lo he observado en el momento en que una persona del área de compras ha accedido al sistema y ha pasado una factura de compras al sistema informático SAMI. Durante este proceso he analizado</p> <ul style="list-style-type: none"> -Tiempo aproximado del proceso de ingreso de la factura al Sistema 12 min. -Dificultad del manejo del sistema Baja -Eficiencia de las operaciones Alta -Cumplimiento de responsabilidades dentro del sistema Alto <p>El Sistema SAMI dentro del área es muy eficiente puesto que registra todas las transacciones de compra sin embargo no existe una confiabilidad de manejo por parte del personal puesto que cualquier persona que obtenga la clave puede modificar algún parámetro del sistema. *</p> <p>Marcas utilizadas</p> <p>✓ Verificado/Comprobado</p> <p>* Analizado</p>	
<p>Elaborado por: María Belén Fernández</p>	<p>Fecha: 08-03-2016 al 11-03-2016</p>
<p>Supervisado por: CPA. Diana Machuca</p>	<p>Fecha : 14-03-2016</p>

ANEXO N° 17

	<p>EJ/NVC 01.1</p>
<p>Normativa Vigente a Cumplirse</p>	
<p>Nombre de la empresa: Procostura Cía. Ltda.</p>	
<p>Área: Compras</p>	
<p>Periodo: 2015</p>	
<p>Objetivo: Conocer las normas vigentes para la realización de compras en la empresa, ya sean Nacionales o Internacionales.</p>	
<p>Compras Nacionales</p>	
<p>Para los bienes adquiridos se cumplen ante el SRI con el pago del IVA 12% en las facturas, aunque algunos productos también se adquieren con un IVA 0% como lo son los alimentos sin procesar, papel bond, medicamentos, etc. ^</p> <p>Existen también la Retención en la Fuente del Impuesto a la Renta y la Retención del IVA, que en el caso de los bienes se retiene el 1% del Impuesto a la Renta y el 30% del IVA. En el caso de la Retención del IVA al ser Procostura una Cía. Ltda. Está obligada a retener a las personal naturales no obligadas a llevar Contabilidad. (SRI, 2014) ^</p>	
<p>En el caso de los Servicios se paga también el IVA 12% y el 0% en casos que la ley lo amerite. Se retiene el 2% del Impuesto a la Renta y el 70% del IVA. El IVA se retiene de igual forma a las personas Naturales no obligadas a llevar Contabilidad. Cuando se adquiera servicios profesionales la retención será del 8% del Impuesto a la Renta y del 100% del IVA. ^</p>	
<p>En el caso de Compras Informales se realizará una Liquidación de Compra, y en este caso se retendrá el 10% del Impuesto a la Renta y el 100% del IVA. (SRI, 2014) ^</p>	
<p>Compras Internacionales</p>	

Según el Ministerio de Comercio Exterior y el COMEX para determinar el valor a pagar de tributos al comercio exterior es necesario conocer la clasificación arancelaria del producto importado. ^

AD-VALOREM (Arancel Cobrado a las Mercancías) Son los establecidos por la autoridad competente, consistentes en porcentajes según el tipo de mercancía y se aplica sobre la suma del Costo, Seguro y Flete (base imponible de la importación). ^

FODINFA (Fondo de Desarrollo para la Infancia) Se aplica el 0.5% sobre la base imponible de la importación. ^

ICE (Impuesto a los Consumos Especiales) Porcentaje variable según los bienes y servicios que se importen. ^

IVA (Impuesto al Valor Agregado) Corresponde al 12% sobre: Base imponible + ADVALOREM + FODINFA + ICE. ^

Los impuestos se aplican a los productos importados por la empresa de la siguiente forma:

TABLA 4

PORCENTAJE ADVALOREM 1

Subpartida	Producto	% Advalórem
5209220000	Tela de ligamento sarga, incluido el cruzado, de curso inferior.	m ² : 20%
5209420000	Tejidos de Mezclilla	m ² : 20%
9606299000	Botones	1000 u: 25%
7318230000	Remaches	Kg.: 15%
4203400000	Correas	U: 30%
8307900000	Hebillas	Kg.: 0%

Cuadro con subpartida y porcentajes
Fuente: SENAE

Marcas utilizadas

^ Indagación

Investigado por: María Belén Fernández	Fecha: 23-03-2016
Supervisado por: CPA. Diana Machuca	Fecha : 25-03-2016

Anexo N° 18

													EJ/TDC 01
TRANSACCIONES Y DOCUMENTACION													
Nombre de la empresa: Procostura Cía. Ltda.													
Área: Compras													
Periodo: 2015													
Objetivo: Conocer las diferentes transacciones realizadas por el área, cantidades adquiridas de materiales e insumos para el análisis de los mismos y Verificar la existencia de los documentos que evidencien las compras realizadas por la empresa y su uso adecuado.													
Meses del año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	V.
Materia Prima	33	8	17	13	6	19	10	12	21	19	13	9	N
Transporte	34	35	42	33	25	37	28	47	36	48	35	29	N
Gastos de Oficina	1			2	2	2	1		4	2	1	1	N
Gastos de Importación	3	2	3	3	3	1	4	4		5	8	1	N
Maquinaria		1			1	1	1	2	3			1	N
Gastos de Fabricación	3	1	1	5	2	2	2	1	1		3	5	N
Mantenimiento vehículo		3			1								N
Hospedaje	1	1	2					1					N
Seguros			1			2		1					N
Confección	4	7	7	11	5	6	4	6	4	1	1	5	N

Honorarios		3	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	✓
Internet	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	✓
Lavado	7	5	4	4	4	4	4	5	5	8	5	5	✓
Total	Σ87	Σ67	Σ80	Σ74	Σ51	Σ77	Σ56	Σ81	Σ76	Σ85	Σ68	Σ58	Σ860
%	10%	8%	9%	9%	6%	9%	7%	9%	9%	10%	8%	7%	

Marcas utilizadas

✓ Verificado/Comprobado

/ Confirmado

Σ Sumatoria

% Porcentaje

BIENES O SERVICIOS RELACIONADOS A	N° DE TRANSACCIONES Σ	%	Incidencia	Verificado
Materia Prima ^	180 /	21%	Media*	✓
Transporte ^	429 /	50%	Alta*	✓
Gastos de Oficina ^	16 /	2%	Baja*	✓
Gastos de Importación ^	37 /	4%	Baja*	✓
Maquinaria ^	10 /	1%	Baja*	✓
Gastos de Fabricación ^	26 /	3%	Baja*	✓
Mantenimiento vehículo ^	4 /	0%	Nula*	✓
Hospedaje ^	5 /	1%	Baja*	✓
Seguros ^	4 /	0%	Nula*	✓
Confección ^	61 /	7%	Baja*	✓
Honorarios ^	16 /	2%	Baja*	✓
Internet ^	12 /	1%	Baja*	✓
Lavado ^	60 /	7%	Baja*	✓
Total	Σ860			✓

Marcas utilizadas

^ Indagado

/ Confirmado

Σ Sumatoria

✓ Verificado/Comprobado

*Analizado

% Porcentaje

Como vemos el porcentaje de compras que cada mes se realiza es entre 6 a 10% de las compras totales, lo que quiere decir que se distribuye de forma casi equitativa cada mes, sin embargo en los meses de enero y octubre existe un poco más de compras con el objeto de abastecer sobre todo de materia prima al área de producción. *

Cantidad Comprada por meses	Botones	%	Etiquetas	%	Renaches	%	Correas	%	Placa	%
Enero	100640	79%	50700	15%	83130	49%	425	29%		
Febrero			20000	6%			414	28%		
Marzo			10174	3%			640	43%		
Abril			93671	27%						
Mayo	20000	16%	3031	1%	86000	51%			10050	22%
Junio	2000	2%	88777	25%						
Julio										
Agosto			42015	12%						
Septiembre	5230	4%								
Octubre			7285	2%					36000	0,78
Noviembre			13778	4%						
Diciembre			20000	6%						
Total	127870		349431		169130		1479		46050	

Cantidad Comprada por meses	MP. Tela Blanca mts.	%	MP. Hilos unids.	%	MP. Tela Color mts.	%	Cierres	
							15 cm.	18 cm.
Enero	8827	21%	5639	28%	1404	9%	3000	6300
Febrero	415	1%			1661	10%	6900	
Marzo	8823	21%	1449	7%			9000	
Abril	1001	2%	66	0%	1409	9%	4500	
Mayo	5859	14%			3030	19%	8000	
Junio	10649	25%	993	5%			7500	
Julio	4817	11%	831	4%	631	4%	5500	
Agosto	1786	4%	864	4%	2358	15%		
Septiembre			7562	38%	1156	7%	5800	
Octubre			2059	10%	1747	11%	5000	
Noviembre			432	2%	877	6%	6000	
Diciembre			111	1%	1611	10%	4100	
Total	42177		20006		15884		65300	6300

Marca utilizada


% Porcentaje



Al verificar dentro de esta área la existencia de los respectivos documentos que evidencian las compras encontré carpetas con:	
Compras Nacionales	Verif.
1. Facturas Comerciales Autorizadas por el SRI (w)	✓
2. Notas de Venta (w)	
3. Liquidaciones de Compra (Compras Informales) (w)	✓
4. Guías de Remisión (Transporte) (w)	✓
5. Comprobantes de Retención (w)	✓
Compras Internacionales	
1 Detalles de los Gastos de Importación (w)	✓
1. Detalle de los Gastos Bancarios Varios (w)	✓
2. Facturas (Agente de Aduana, Logística de Comercio Exterior, Inspección Física, Inspección, Despacho, Porteo, Emisión de Sellos y todos los trámites de importación). (w)	✓
3. Liquidación Aduanera (w,Σ)	✓
4. Consulta de detalle de la Declaración (w)	✓
5. Transporte de Carga-Contenedor (w)	✓
6. Factura de Transporte Interno (Guía de Remisión) (w)	✓
7. Rastreo Satelital a Contenedor, Gasto de Logística (Gastos de Importación) (w)	✓
8. Factura de Hamburg Sud, Contenedor. (w)	✓
9. Factura de SENOPRAC (Seguridad y Protección Nacional) Servicio de Custodia INARPI-Bodegas (w)	✓
10. Packing List (Características de todos los Productos) (w)	✓
11. Comprobante de Transferencia SWIFT (w)	✓
12. Comprobante de Transacción a través del Banco del Pichincha (w)	✓
13. Factura Comercial (w)	✓
14. Certificado de Origen (Acuerdo Mercosur) (w)	✓
15. Notificación de Arribo-Valores a Cancelar (w)	✓
16. Seguro (Cláusulas, Valor, Condiciones Particulares) "Latina Seguros" (w)	✓

17. Bill of Loading (B/L) Transporte de la Naviera (w)	✓
18. Anexos (Solicitudes, Cotizaciones Proformas Aprobadas) (w)	✓
Marcas Utilizadas	
∑ Sumatoria ✓ Verificado/Comprobado w revisión selectiva	
Elaborado por: María Belén Fernández	Fecha: 21-03-2016 al 23-03-2016
Supervisado por: CPA. Diana Machuca	Fecha : 24-03-2016

Anexo N° 19

	EJ/ NVC 01.3
CALCULO DE IMPUESTOS	
Nombre de la empresa: Procostura Cía. Ltda.	
Área: Compras	
Periodo: 2015	
Objetivo: Conocer mediante un ejemplo el cálculo de impuestos aplicados a las importaciones realizadas por la empresa.	
VALOR CIF (Costo, Seguro y Flete)	73250
ADVALOREM 20%	14650
FODINFA 0,5%	366,25
SALVAGUARDIA 5%	3662,50
TOTAL	91928,75
IVA 12%	11031,45
Investigado por: María Belén Fernández	Fecha: 29-03-2016
Supervisado por: CPA. Diana Machuca	Fecha : 31-03-2016

Anexo N° 20

	<p>EJ/ FBC 01</p>
<p>Fotografías Bodegas de Productos</p>	
<p>Nombre de la empresa: Procostura Cía. Ltda.</p>	
<p>Área: Compras</p>	
<p>Periodo: 2015</p>	
<p>Objetivo: Observar y Verificar que las compras sustentadas por los documentos concuerden con los productos que se encuentra físicamente en Bodega.</p>	
<p>Bodega Telas</p>	
	
<p>Fuente: (Procostura Cía. Ltda., 2016)</p>	
<p>Bodega Hilos, Botones, Correas, Hebillas, etc.</p>	



Fuente: (Procostura Cía. Ltda., 2016)


Elaborado por: María Belén Fernández

Fecha: 01-04-2016

Supervisado por: CPA. Diana Machuca


Fecha : 01-04-2016

Anexo N° 21

	<p>EJ/ DC 01</p>
<p>Documentación a Guardar</p>	
<p>Nombre de la empresa: Procostura Cía. Ltda.</p>	
<p>Área: Compras</p>	
<p>Periodo: 2015</p>	
<p>Objetivo: Conocer la documentación que el área debe guardar para tener evidencia de las transacciones según la Normativa Vigente.</p>	
<p>Compras Nacionales</p>	
<p>Según El Reglamento de Comprobantes de Vente y Retención son documentos importantes para la sustentación de compras (Jurídica, 2015):</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Facturas; b) Notas o boletas de venta; c) Liquidaciones de compra de bienes y prestación de servicios; d) Tiquetes emitidos por máquinas registradoras; e) Boletos o entradas a espectáculos públicos; y, f) Los documentos a los que se refiere el artículo 13 de este reglamento. <p>(Jurídica, 2015) ^</p>	
<p>Compras Internacionales</p>	
<p>Según el Ministerio de Comercio Exterior y la Secretaría Nacional de Aduanas del Ecuador La Declaración Aduanera de Importación (DAI) deberá ser transmitida en el sistema informático del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, en un período no superior a quince días calendario previo a la llegada del medio de transporte, y hasta treinta días calendarios siguientes a la fecha de su arribo; de no cumplirse en ese plazo, la mercancías estarán inmersas en una de las causales del abandono tácito, según lo estipula el literal a) del artículo 142 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. ^</p> <p>De acuerdo al tipo de mercancía a importar, se deberán adjuntar los</p>	

siguientes documentos a la DAI:	
<p>Documentos de acompañamiento Se constituyen documentos de acompañamiento aquellos que denominados de control previo, deben tramitarse y aprobarse antes del embarque de la mercancía de importación. (Art. 72 del Reglamento al Libro V del COPCI). ^</p> <p>Documentos de soporte Constituirán la base de la información de la DAI a cualquier régimen. Estos documentos originales, ya sea en físico o electrónico, deberán reposar en el archivo del declarante o su Agente de Aduanas al momento de la presentación o transmisión de la Declaración Aduanera, y estarán bajo su responsabilidad conforme a lo determinado en la Ley. (Art. 73 del Reglamento al Libro V del Copci). ^</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documento de Transporte ^ • Factura comercial o documento que acredite la transacción comercial ^ • Certificado de Origen (cuando proceda) ^ • Documentos que el SENA E o el Organismo regulador de Comercio Exterior considere necesarios. ^ <p>Transmitida la DAI, el sistema informático del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador le otorgará un número de validación (Refrendo) y el canal de aforo que corresponda. ^</p>	
Investigado por: María Belén Fernández	Fecha: 04-04-2016
Supervisado por: CPA. Diana Machuca	Fecha : 06-04-2016

Anexo N° 22

	EJ/PP.01
Proceso de Producción	
Nombre de la empresa: Procostura Cía. Ltda.	
Área: Producción	
Periodo: 2015	

Objetivo: Revisar el proceso de producción a través del método de conocimiento descriptivo.

El proceso de producción consta de varias fases las mismas que siguen un proceso que comienza:

Fase de Diseño: De acuerdo al requerimiento de prendas que solicita el cliente, Generan en esta fase una orden de corte y una orden de producción con diseños ya establecidos (cortes clásicos) o diseños nuevos, los mismos que demoran algún tiempo más que el corte clásico, luego proceden a verificar la existencia de los materiales necesarios para todo el corte, en el caso de no haber los materiales requeridos realizan el requerimiento de materiales al área de compras, y envían la orden de producción a la siguiente fase. ^

Fase de Corte: En esta fase los obreros primero realizan una labor de tendido de tela en varias capas (de acuerdo a la cantidad requerida por la orden de corte) apoyándose con un (rodillo facilitador), luego a través de los moldes dibujan cada parte del pantalón o prenda (parte delantera, trasera, bolsillos, etc.) y por último proceden a cortar la sección de la tela utilizando la máquina correspondiente, obteniendo así cada parte de la prenda para enviarla a la siguiente fase. ^

Fase de Confección: Las partes obtenidas de la fase de corte se distribuyen en esta área de acuerdo a la orden de producción (modelo a realizar), una sección realiza la confección de la parte delantera con la parte trasera, otra sección trabaja con los bolsillos, otra realiza la adhesión del cierre, pasadores y ojales y así van armando la prenda en conjunto para enviarlas a la siguiente fase. ^

Fase de Lavado: En esta fase los trabajadores reciben las prendas de vestir ya confeccionadas, y mientras ponen en remojo a las mismas preparan las máquinas con los respectivos productos químicos para finalmente introducir las prendas en las máquinas lavadoras por un lapso de dos horas. Debido a modas actuales, existen procedimientos que someten a las prendas a un proceso de tinturación con productos químicos, los mismos que dan aspectos de raspado o colores tridimensionales a las prendas, por lo que es un proceso adicional y se lo realiza antes de la fase de lavado. ^

Fase de Secado: Las prendas aún húmedas o mojadas se someten a un proceso de escurrido previo a ser introducidas en las máquinas secadoras, para el escurrido utilizan una máquina donde realizan este proceso, luego en grupos de 40 o 60 prendas dependiendo del tamaño de la misma van introduciendo en las máquinas por un lapso de una hora o más dependiendo de la contextura de la prenda. ^

Fase de Terminado y Planchado: En esta fase a las prendas se les realiza el retiro de hilos sobrantes producto de la confección, lo que permite visualizar si alguna de ellas está con falla para corregirlas y seguir con el proceso. En esta fase luego del retiro de hilos proceden a colocar los botones, cueros y remaches según sea el tipo de prenda (pantalones, bermudas, etc.). Una vez obtenidas las prendas ya terminadas el personal procede a plancharlos, para lo cual utilizan máquinas industriales que agilitan el proceso. ^


Fase de Empacado del Producto: luego del planchado de las prendas el personal de esta fase realiza el doblado de las mismas, colocan en el caso de que sea el modelo las correas o cinturones como un accesorio incluido en el producto terminado, luego adhieren las etiquetas con tallas y marcas cumpliendo la Norma de Etiquetado RTE INEN 013 y NTE INEN 1875, con ello finalmente empaacan en fundas de celofán el producto terminado los ingresan en el inventario de productos para la venta o productos terminados y los exhiben en percheros donde los clientes pueden observarlos. ^

Marca utilizada

^ Indagación

Elaborado por: María Belén Fernández	Fecha: 26-03-2016 al 31-03-2016
Supervisado por: CPA. Diana Machuca	Fecha: 02-04-2016

Anexo N° 23

	EJ. NCC 01
Normas de Calidad	
Nombre de la empresa: Procostura Cía. Ltda.	
Área: Producción	
Periodo: 2015	

Objetivo: Conocer acerca de la Norma de Etiquetado RTE INEN 013 y NTE INEN 1875.

Etiquetado de prendas de vestir, ropa de hogar y complementos de vestir

Este reglamento técnico establece los requisitos para el etiquetado de las prendas de vestir, ropa de hogar y complementos de vestir, sean de fabricación nacional o importados, que se comercialicen en el país, con la finalidad de prevenir las prácticas que puedan inducir a error o engaño a los consumidores. ^

Fabricante: Persona natural o jurídica que extrae, industrializa o transforma bienes intermedios o finales para su provisión a los consumidores. ^

Fibra artificial. Fibra obtenida a partir de la transformación química de productos naturales. ^

Fibra sintética: Fibra obtenida mediante síntesis química, a través de un proceso de polimerización. ^

Forro: Revestimiento de material textil confeccionado o diseñado para llevarse en la parte interior de una prenda o complemento de vestir de manera total o parcial.

^

Importador: Persona natural o jurídica que de manera habitual importa bienes para su venta o provisión en el territorio nacional. ^

Indeleble: Que no se puede borrar o quitar. ^

Lote: Cantidad determinada de unidades de productos, con características similares, obtenidas en un mismo ciclo de fabricación, bajo condiciones de producción uniformes, que se someten a inspección como un conjunto unitario y que se identifican por tener un mismo código o clave de producción, o es la cantidad de producto determinada por el proveedor o fabricante para el despacho.

^

Marca comercial: Cualquier declaración o signo que sirva para distinguir productos o servicios en el mercado. ^

Material textil: Material estructurado mediante tejido o cualquier otro procedimiento a base de fibras naturales, sintéticas o artificiales. ^

País de origen: País de fabricación, producción o elaboración del producto. ^

Prenda de vestir: Producto confeccionado que tiene como finalidad cubrir parte del cuerpo. ^

Producto: Refiérase como producto al artículo manufacturado, elaborado o confeccionado con material textil o cuero, que está listo para ser comercializado y entregado al consumidor final para su uso, en su forma de presentación definitiva.

^

Proveedor: Toda persona natural o jurídica de carácter público o privado que desarrolle actividades de producción, fabricación, importación, construcción, distribución, alquiler o comercialización de bienes, así como prestación de servicios a consumidores, por las que se cobre precio o tarifa. Esta definición incluye a quienes adquieran bienes o servicios para integrarlos a procesos de producción o transformación, así como a quienes presten servicios públicos por delegación o concesión. ^

Talla: Medida utilizada para definir el tamaño de las prendas de vestir. ^

Condiciones generales

La información presentada en las etiquetas no debe ser falsa, equívoca o engañosa, o susceptible de crear una expectativa errónea respecto a la naturaleza del producto. ^

La información debe indicarse en las etiquetas con caracteres claros, visibles, indelebles y fáciles de leer para el consumidor. Para la fabricación de las etiquetas permanentes se debe utilizar cualquier material que no produzca incomodidad al consumidor, sin que se afecte su calidad con los procesos posteriores de lavado y planchado casero o de lavandería. Las dimensiones de las etiquetas permanentes deben ser tales que permitan contener la información mínima requerida en este reglamento técnico ecuatoriano. Las etiquetas no permanentes son opcionales.

^

Etiquetas permanentes

La información debe expresarse en idioma español, sin perjuicio de que además se presente la información en otros idiomas. ^

Previo a la importación o comercialización de productos nacionales, deben estar colocadas las etiquetas permanentes en un sitio visible o de fácil acceso para el consumidor. La etiqueta permanente debe contener la siguiente información mínima, la cual debe estar acorde con lo establecido en la NTE INEN 1875. Talla para prendas y complementos de vestir, dimensiones para ropa de hogar, Porcentaje de fibras textiles y/o de cuero utilizado, Razón social e identificación fiscal (RUC) del fabricante o importador, País de origen, Instrucciones de cuidado y conservación. ^

Documentos Normativa de Referencia

Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 1875 “Textiles. Prendas de vestir. Etiquetas. Requisitos”. Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN ISO 2859-1 “Procedimientos de muestreo para inspección por atributos. ^

Parte 1. Programas de muestreo clasificados por el nivel aceptable de calidad (AQL) para inspección lote a lote”. ^

Procedimiento para evaluar la conformidad

a) De conformidad con la Ley 2007-76 del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, los fabricantes nacionales y los importadores de los productos contemplados en este reglamento técnico, previamente a la comercialización deberán, según sea su caso, obtener el certificado de inspección (del lote inspeccionado) del producto que demuestre el cumplimiento de los requisitos establecidos en este documento, expedido por un organismo de certificación cuya acreditación sea reconocida por el OAE. ^

Autoridad de Vigilancia y Control

De conformidad con la Ley 2007-76 del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, el Ministerio de Industrias y Productividad y las instituciones del Estado que, en función de sus leyes constitutivas tengan facultades de fiscalización y supervisión son las autoridades competentes para efectuar las labores de vigilancia y control del cumplimiento de los requisitos del presente reglamento técnico, y demandarán de los fabricantes nacionales e importadores de los productos contemplados en este reglamento técnico ecuatoriano la presentación de los certificados de inspección respectivos.

<p>^</p> <p>Régimen de Sanciones</p> <p>Los proveedores de estos productos que incumplan con lo establecido en este reglamento técnico recibirán las sanciones previstas en la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad y demás leyes vigentes, según el riesgo que implique para los usuarios y la gravedad del incumplimiento. ^</p>	
<p>Investigado por: María Belén Fernández</p>	<p>Fecha: 15-02-2016</p>


Anexo N° 25

		<p>EJ/ADP. 01</p>
<p>ANÁLISIS DOCUMENTOS DE PRODUCCIÓN</p>		
<p>Nombre de la empresa: Procostura Cía. Ltda.</p>		
<p>Área: Producción</p>		
<p>Periodo: 2015</p>		
<p>Objetivo: Analizar los documentos que el área ha creado y desarrollado para la organización y el proceso de producción.</p>		
Documentos	Fases	Análisis
<p>Orden de Producción</p>	<p>Emitido por la fase de Diseño, autorizada por el gerente para ser ejecutada por las fases de Corte, Confección y finalizada por las áreas de lavado, secado y terminado. ^</p>	<p>Es la base del proceso de producción donde se especifica el modelo o modelos creados o desarrollados por la fase de diseño para que la fase de corte y confección los produzca, también consta de la cantidad ordenada a fabricar y los materiales que de la bodega se utilizarán. La orden es muy entendible y siempre está actualizándose según las necesidades de la empresa. *</p>

<p>Orden de Corte</p>	<p>Emitida por la fase de diseño y Utilizada exclusivamente por la fase de Corte. ^</p>	<p>Según la orden de producción se ejecutará esta orden donde especificará los modelos de cada parte de los pantalones o prendas de vestir (parte delantera, trasera, bolsillos y demás partes) además de los moldes a utilizar. También es fácil de entender principalmente para los obreros de la fase de corte quienes tienen vasta experiencia. *</p>
<p>Orden de Lavado</p>	<p>Emitido por el jefe de la fase de confección quien al finalizar su proceso realiza y envía a la fase de Lavado y Secado la orden de acuerdo a la cantidad de prendas de vestir que resultaron del proceso. ^</p>	<p>Este documento consta de la descripción de la carga a lavarse, su color, diseño y especificaciones acerca de cómo debe ser su lavado, también mantiene la responsabilidad de la persona que ejecuta el trabajo y cantidades de productos que tiene bajo su control, los formatos de este documento van cambiando de acuerdo a sus requerimientos lo cual hace más eficiente su uso. *</p>
<p>Reporte de Utilización de Productos Químicos</p>	<p>Consta como un anexo de la orden de lavado, por lo que es emitido por el jefe de la fase de lavado. ^</p>	<p>* Este anexo sirve para tener un control de los productos químicos utilizados en la fase de lavado y debido a que estos insumos son de mucho peligro al manipularse deben ser controlados por seguridad industrial por tanto el documento consta de la persona que los manipula, cantidades y en qué proceso, eso también para verificar el uso adecuado en las prendas y evitar el consumo inadecuado de los químicos. *</p>

Marcas utilizadas	
^ Indagación *Análisis	
Una imagen ejemplo de cada uno de los documentos antes analizados está en el ANEXO 20	
Elaborado por: María Belén Fernández	Fecha: 03-04-2016
Supervisado por: CPA. Diana Machuca	Fecha : 04-04-2016


Anexo N° 26

		EJ/ NPR 01		
NORMATIVA LEGAL				
Nombre de la empresa: Procostura Cía. Ltda.				
Área: Producción				
Periodo: 2015				
Objetivo: Verificar el cumplimiento de la Normativa, leyes y reglamentos propios para el buen funcionamiento del área de producción.				
Normativa	% Cump. ^	Meta^	Cumplimiento *	Observaciones ^
COPCI	80%	100%	Alto	
Reglamento de Seguridad y Salud en el trabajo	75%	100%	Medio	Este reglamento ha sido cumplido por la empresa sin embargo los trabajadores no se acoplan a algunas normas especialmente a



				uniformes que ha sido otorgado por la empresa pero los trabajadores no la cumplen.
Ministerio de Relaciones Laborales	90%	100%	Alto	
IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social)	90%	100%	Alto	
Normas de Calidad	95%	100%	Alto	Las Normas de calidad a las que está sujeta la empresa son RTE INEN 013 y NTE INEN 1875 detalladas en el ANEXO N° 23
Marcas utilizadas ▲ Indagación * Análisis				
Elaborado por: María Belén Fernández			Fecha: 05-04-2016 al 08-04-2016	
Supervisado por: CPA. Diana Machuca			Fecha : 08-04-2016	



Anexo N° 27

		EJ/TPR 01	
TIEMPOS DE PRODUCCIÓN			
Nombre de la empresa: Procostura Cía. Ltda.			
Área: Producción			
Periodo: 2015			
Objetivo: Conocer los tiempos (Horas) utilizados para los procesos de cada fase de producción, compararlos con los tiempos meta y analizar si cumplen los indicadores de eficiencia.			
Fase de Producción	Tiempo Real Estimado	Tiempo Meta Estimado	Observaciones
Diseño	10 horas (Corte Nuevo) [^]	8 horas (Corte Nuevo) [^]	Esta área es la encargada de proporcionar los modelos a producir y para ello toma tiempo elegir nuevos diseños, perfeccionarlos o crearlos, por lo que muchas veces se demora al realizar lo antes mencionado, y mucho más al desarrollarlos en un sistema informático. *
	4 Horas (Corte Clásico) [^]	4 Horas (Corte Clásico) [^]	
Corte	13 horas (CN) [^]	10 horas (CN) [^]	Esta área también proporciona a la siguiente fase cada pieza, y observo que muchas veces se retrasa por lograr una perfección en traspasar los modelos diseñados a cada una de las telas. *
	8 horas (CC) [^]	5 horas (CC) [^]	
Confección	40 horas	36 horas (CN) [^]	Por lo general en esta área es donde más se difiere de

	(CN) ^ 24 horas (CC) ^	20 horas (CC) ^	la meta debido a la falta de rapidez por parte de sus trabajadores y diversas fallas o errores que luego deben corregirlas, además de que al realizar nuevos modelos o diseños vividos los obreros tienen dificultades muchas algunas hasta lograr realizar lo planeado. *
Lavado	3 horas (CN) ^ 2,5 horas (CC) ^	2 horas (CN) ^ 2 horas (CC) ^	En esta fase de la producción existen ciertas dificultades debido al manejo de químicos, colores de las prendas y manipuleo de máquinas más especializadas, por lo que existen retrasos cuando alguno de esos factores falla o no existe la suficiente capacitación de sus trabajadores. Además a lo largo del periodo ha existido mucha rotación de personal en esta fase por lo que no ha existido estabilidad. *
Secado	1 hora (CN) ^ 1 hora (CC) ^	1 hora (CN) ^ 1 hora (CC) ^	Esta fase se ha desarrollado de manera eficiente debido al excelente trabajo de sus responsables lo cual ha permitido cumplir con la meta. *

Terminado	5 horas (CN) [^] 2,5 horas (CC) [^]	2 Horas (CN) [^] 2,5 horas (CC) [^]	La fase de terminado muchas veces se retrasa por fallas en las prendas, por lo que es necesario que regrese a arreglarse a las fases anteriores. *						
Empacado	1,5 horas (CN) [^] 1,5 horas (CC) [^]	1,5 horas (CN) [^] 1 horas (CC) [^]	Algunas veces existe demora en esta fase debido a daños en las prendas, pero es poco frecuente ya que por lo general en fases anteriores se percatan de dichos problemas. Casi siempre esta fase llega a la meta. *						
<p>Todos estos tiempos son estimados y en algunos casos existe retraso en la producción por fallas técnicas de máquinas o cortes de energía.</p> <p>Las cantidades de prendas de vestir por corte son:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>CORTE</th> <th>CANTIDAD DE PRENDAS FABRICADAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Corte Clásico</td> <td>350 unidades [^]</td> </tr> <tr> <td>Corte Viviado</td> <td>400 unidades [^]</td> </tr> </tbody> </table> <p>Los cortes se producen de forma simultánea, es decir mientras se comienza un corte otros ya están en otras fases de producción, esto para seguir eficientemente el trabajo en esta área.</p> <p>Marcas utilizadas</p> <p>[^] Indagación * Análisis</p>				CORTE	CANTIDAD DE PRENDAS FABRICADAS	Corte Clásico	350 unidades [^]	Corte Viviado	400 unidades [^]
CORTE	CANTIDAD DE PRENDAS FABRICADAS								
Corte Clásico	350 unidades [^]								
Corte Viviado	400 unidades [^]								
Elaborado por: María Belén Fernández		Fecha: 09-04-2016 Al 12-04-2016							
Supervisado por: CPA. Diana Machuca		Fecha : 13-04-2016							

Anexo N° 28

	EJ. FAP 01
Fotografías Documentos Producción	
Nombre de la empresa: Procostura Cía. Ltda.	
Área: Producción	
Periodo: 2015	
Objetivo: Observar los procesos del área de producción en cada una de sus fases.	
Fase Diseño	
	
Fuente: (Procostura Cía. Ltda.,2016)	

Fase de Corte



Fuente: (Procostura Cía. Ltda.,2016)

Fase de Confección



Fuente: (Procostura Cía. Ltda.,2016)

Fase de Lavado



Fuente: (Procostura Cía. Ltda.,2016)

Fase Terminado




Fuente: (Procostura Cía. Ltda.,2016)

Investigado por: María Belén Fernández

Fecha: 15-02-2016

Anexo N° 29

	<p>EJ/PV. 01</p>
<p>Proceso de Ventas</p>	
<p>Nombre de la empresa: Procostura Cía. Ltda.</p>	
<p>Área: Producción</p>	
<p>Periodo: 2015</p>	
<p>Objetivo: Revisar el proceso de ventas en general, distribución y servicio post-ventas a través del método de conocimiento descriptivo.</p>	
<p>VENTAS Y DISTRIBUCIÓN</p> <p>Una vez ingresado los productos terminados en la bodega para la venta, se procede a distribuir la mercadería de acuerdo a los pedidos realizados por los clientes (se da preferencia a los que adquieran al por mayor y sean de mayor confianza), y una vez autorizado por parte de la administración el despacho de la mercadería y convenido la forma de pago de acuerdo a las políticas de venta de la empresa elaboran los paquetes de productos dirigidos a los clientes, como algunos de ellos radican en otras ciudades e incluso otras provincias tienen que ponerse de acuerdo en la forma de envío, e informar ello a los clientes. ^</p> <p>Revisado todo lo anterior procede a salir de bodega la mercadería revisando que dichos productos sean los requeridos por el cliente y dando reporte de los costos de distribución y transporte además de informar sobre los créditos y así realizar el envío de la mercadería y por último se verifica la recepción de la misma en su lugar de destino, satisfaciendo así la necesidad del cliente de la mejor manera. ^</p> <p>El envío de la factura se lo realiza de acuerdo al requerimiento del cliente, en la mayoría de ocasiones es enviada con la mercadería y custodiada de forma confiable por responsables del transporte contratado, y en otras ocasiones el cliente llega a retirar la factura junto con la mercadería de las instalaciones de la empresa. ^</p> <p>El personal del área de ventas tiene la obligación de presentar el reporte de ventas y el Kárdex de productos terminados a la administración de la empresa, y de acuerdo a ello realizan el requerimiento de producción para</p>	



nuevamente contar con el mercadería disponible para la venta. En otra instancia el personal de ventas debe tener el reporte de las ventas, facturas, notas de débito, retenciones y cuentas por cobrar para que el departamento de contabilidad y finanzas compare con el reporte obtenido del sistema informático SAMI utilizado por el área. También dependiendo del reporte de ventas y los nuevos pedidos de clientes realizan el requerimiento de insumos procediendo a comprar y abastecerse de los materiales e insumos para la producción y seguir así el curso de la empresa. ^

PROCESO DE SERVICIOS POST-VENTAS


Este servicio se da cuando un cliente presenta insatisfacción luego de realizada la venta, por lo que si realiza un reclamo o desea devolver el Producto la empresa recepta todas las sugerencias/reclamos por parte del cliente ya sea por un producto/s defectuosos o cualquier otra situación de inconformidad y una vez analizado el reclamo o sugerencia si el cliente tiene la razón el personal del área de ventas elaboran la orden de reposición del producto (Nota de crédito), continúan con el despacho o cambio del producto terminado de bodega comunicando de forma adecuada al cliente sobre la aceptación de su reclamo o sugerencia cerrando así el proceso al ver que el cliente ya se siente satisfecho con su compra.

El personal del área de ventas también debe tener actualizado siempre el reporte de cumplimiento de solicitudes y sugerencias para presentarlo ante la administración y tomarlo en consideración para la elaboración del presupuesto de diseño de productos a fabricar y el abastecimiento o compra de materiales e insumos. Y para el área de ventas tomar en cuenta sugerencias de publicidad o marketing para que la empresa mejore o cambie su forma de comportarse frente a cambios en el mercado. ^

^ Indagación

Elaborado por: María Belén Fernández	Fecha: 14-04-2016 al 19-04-2016
Supervisado por: CPA. Diana Machuca	Fecha : 20-04-2016

Anexo N° 30

		EJ/ASV. 01
ANÁLISIS SISTEMA AREA DE VENTAS-		
Nombre de la empresa: Procostura Cía. Ltda.		
Área: Producción		
Periodo: 2015		
Objetivo: Analizar el sistema del área de compras e identificar sus controles		
El sistema utilizado en el área de ventas es SAMI y funciona de la siguiente forma:		
Proceso	Análisis	
El vendedor ingresa al sistema con su nombre y contraseña ^	El vendedor es responsable de esta venta, así como también ganará su comisión por la misma por lo que en el sistema queda registrado mediante este proceso la persona que realiza la transacción. *	
Escoge la Opción FV (Factura de Venta) ^	La factura quedará registrada para la contabilidad y también será un respaldo para la empresa. *	
Digita en el campo cliente el nombre del que está realizando la compra y automáticamente aparece el resto de datos ^	Este proceso facilita el tener que digitar todos los datos del cliente y el vendedor deberá estar atento de no cometer un error al haber un cliente que tenga el mismo nombre o el mismo apellido y evitar confusiones. *	
Introduce la cantidad y tipo de productos que desea el cliente ^	Debido a que el programa está configurado para que el personal de ventas introduzca al inventario de productos terminados todo lo que realmente existe, al digitar la cantidad y el producto con la descripción del modelo comprado va	




	automáticamente descargándose del inventario.*
Se genera la factura automáticamente con el IVA y la retención ^	El sistema también permite que la factura se genere ya calculado el IVA y retención en el caso de haber para evitar confusiones o errores de cálculo, esto solamente puede diferir en el caso de digitar mal las cantidades.*
Existen dos opciones pago al contado o a crédito el cual debe dar clic en la opción que decida el cliente realizar la compra ^	En el sistema también se configuró la forma de pago de acuerdo a como ha ido desarrollándose las ventas en la empresa y considerando que tiene clientes tanto nuevos como antiguos. El cliente decide la forma de pago y es aceptado por el vendedor de acuerdo a experiencias anteriores o confianza con el mismo, al dar clic ya sea al contado o a crédito la factura se genera con dicha forma de pago y se registra de la misma forma en los reportes de contabilidad (el crédito no puede sobrepasar los 90 días).*
En el caso de elegir a crédito y el cliente tiene deudas anteriores sin pagar mayores al plazo de 90 días automáticamente se bloquea la compra y solo puede realizar al contado para continuar ^	El sistema también está configurado para bloquear en el caso de existir mora de acuerdo a políticas de venta, en el caso de la empresa es 90 días máximo por lo que esta herramienta es muy eficiente cuando los vendedores no recuerdan o no conocen la condición del cliente.*
En el caso de no existir lo anteriormente mencionado automáticamente se genera la factura completa y aparece en la pantalla para su revisión ^	Este paso es muy necesario y constituye un control efectivo que permite al vendedor revisar la factura antes de que quede registrada en el sistema y entregar al cliente.*
El vendedor acepta la factura y la imprime ^	Una vez revisado y aceptado es ya responsabilidad del vendedor los

	<p>datos y la información registrada de la factura que luego procederá a imprimir y despachar los productos. *</p>
<p>A continuación una vez conocido el proceso que sigue el sistema informático de ventas he desarrollado algunos controles que podrían ser aplicados en el momento de desarrollar y registrar la factura.</p>	
<p>CONTROLES DE INGRESO DE DATOS</p>	
<p>Desarrollado por el Personal del área de ventas</p>	<p>Estos controles están diseñados para proporcionar aseguramiento razonable respecto de que los datos recibidos para el procesamiento por computadora estén adecuadamente autorizados y convertidos a un formato aceptable y que los datos no se hayan perdido, suprimido, agregado, duplicado ni modificado inadecuadamente *</p>
<p>CONTROLES DE PROCESAMIENTO</p>	
<p>Los controles están diseñados para proporcionar aseguramiento razonable respecto de que el procesamiento de datos se haya realizado de la forma prevista sin ninguna omisión ni recuento duplicado. Muchos controles de procesamiento son iguales a los controles de ingreso de datos en especial para los sistemas de procesamiento en línea o en tiempo real, pero se utilizan durante las fases de procesamiento. *</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las facturas deben estar disponibles y completa • Para dar un crédito a un cliente el sistema verifica que no haya tenido créditos hace más de dos meses, pues al identificar un cliente en mora se bloquee automáticamente • Para la salida de productos se verifica que exista dentro del inventario los productos ofrecidos y dar a conocer al cliente si hay para vender o no. • Los cálculos del IVA y retenciones de las facturas deben ser correctos. • Verificación automatizada respecto de la coincidencia de nombres de clientes. • Comparación de transacciones individuales con transacciones 	


previamente registradas para cortejar campos	
▲ Indagación * Análisis	
Elaborado por: María Belén Fernández	Fecha: 23-04-2016
Supervisado por: CPA. Diana Machuca	Fecha : 25-04-2016

Anexo N° 31

	EJ/CPV.01
CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS	
Nombre de la empresa: Procostura Cía. Ltda.	
Área: Ventas	
Periodo: 2015	
Objetivo: Conocer y Analizar las políticas que se manejan en el área de ventas con el fin de determinar si son eficaces y adecuadas	

Características de los Elementos	Descripción	Verif
Cobro de Deudas de clientes a crédito	El cobro se lo hace generalmente a crédito dependiendo de la confianza del cliente, pero a los que ya son de mucho tiempo tienen crédito de 90 días o un pago cada mes hasta cancelar a los 3 meses. ^	✓
Envío de mercaderías	Existen clientes que son de otras ciudades, por lo que muchas veces realizan sus pedidos vía telefónica, y requieren envíos en transporte interprovincial, para esto los vendedores despachan los productos con la factura correspondiente, empaacan de la forma adecuada y envían con el chofer al terminal terrestre para enviarlo como una carga, una vez que llega a su destino el cliente llama para informar a la empresa sobre el recibimiento de su pedido. ^	✓
Pago de las mercaderías	Los clientes realizan el pago de los productos por lo general al contado, cuando son al por menor, pero el crédito se lo otorga a gente que compra al por mayor (más de 12 unidades). ^	✓
^ Indagación ✓ Verificado/Comprobado		
Elaborado por: María Belén Fernández		Fecha: 24-04-2016
Supervisado por: CPA. Diana Machuca		Fecha : 25-01-2016

Anexo N° 32


	EJ/VDV.01
VERIFICACIÓN DE DOCUMENTOS AREA VENTAS	
Nombre de la empresa: Procostura Cía. Ltda.	
Área: Ventas	
Periodo: 2015	
Objetivo: Verificar la documentación que sustentan las ventas, el pago de los mismos y a través de los reportes del área de ventas analizar y comprobar cantidades, descuentos, valor de ventas y pago del IVA para la construcción de indicadores.	

Documentos	Descripción	Cantidades aproximadas realizadas en el año	Verif.
Facturas de Ventas	Son generadas por el sistema informático de la empresa, con los datos de los clientes, el sistema realiza de manera automática los cálculos correspondientes, permite realizar descuentos de acuerdo al criterio del vendedor y como lo dice la ley las impresiones son dos una para el cliente y otra para respaldo de la empresa. ^	959 ^	√
Notas de Crédito	Son las devoluciones de las facturas de venta realizados por los clientes, los mismos que tienen esta opción debido a sus grandes compras y la confianza con la que cuentan, también son generadas por el sistema de la empresa. ^	45 ^	√
Guías de remisión	Estos comprobantes son emitidos por las empresas de transporte que realizaron el servicio de envío de mercadería a otras ciudades y provincias, las mismas que sirven como respaldo de dicho servicio para enviarlo junto con la factura de venta a los clientes y otra copia para la empresa en caso de problemas con los clientes. ^	536 ^	√
Cheques	Como existe esta forma de pago autorizada por la administración de la empresa los clientes suelen realizarlo con cheques, estos se van a pagar máximo en 5 días y en el caso de ser revocados se contacta inmediatamente al cliente para tratar de arreglar dicho problema. ^	323 ^	√
Comprobante de Retención	Se receipta mediante correo y fax en el caso de clientes fuera de la ciudad, o se retira de los locales de clientes en máximo 5 días luego de la venta. ^	181 ^	√



Recibos	Existen clientes que pagan a crédito o en cuotas sus compras, por lo que en este caso es necesario otorgar recibos para respaldar dichos pagos, esto para respaldo tanto del cliente como para la empresa. ^			250 ^	√
^ Indagación √ Verificado/Confirmado					
Meses del Año	Cantidad Vendida ^	Valor descuentos ^	Valor ventas ^	IVA Cobrado ^	%
Enero	3.570,00	6115,43	50.962,57	6.115,51	5%
Febrero	3929,00	6339,78	52.832,22	6.339,87	5%
Marzo	6496,00	12296,38	102.471,18	12.296,54	10%
Abril	3859,00	7393,37	61.612,21	7.393,47	6%
Mayo	5434,00	10204,36	85.037,47	10.204,50	9%
Junio	5307,00	9622,23	80.186,31	9.622,36	8%
Julio	5791,00	11258,50	93.822,08	11.258,65	10%
Agosto	6327,00	12461,73	103.849,15	12.461,90	11%
Septiembre	5157,00	9438,18	78.652,51	9.438,30	8%
Octubre	4692,00	9039,27	84.367,52	9.039,2700	8%
Noviembre	7077,00	13046,83	108.725,00	13.047,00	11%
Diciembre	5771,00	10778,18	89.863,45	10.783,61	9%
Total	Σ63410,00	Σ117994,24	Σ992.381,67	Σ118.000,98	
^ Indagación √ Verificado/Confirmado % Porcentaje Σ Sumatoria					
Elaborado por: María Belén Fernández			Fecha: 20-04-2016		
Supervisado por: CPA. Diana Machuca			Fecha : 22-04-2016		

Anexo N° 33

		EJ/VFAF.01	
VERIFICACIÓN FUNCIONES ÁREA ADMINISTRATIVO-FINANCIERO			
Nombre de la empresa: Procostura Cía. Ltda.			
Área: Administrativo-Financiero			
Periodo: 2015			
Objetivo: Verificar las funciones de cada uno de los cargos dentro del área y así determinar su cumplimiento.			
Cargos dentro del Área Administrativo-Financiera	Nombre de la Persona que ocupa el cargo	Funciones	Verif.
Gerente de la Empresa	Eco. José Cabrera [^]	Dirigir a la empresa, así como tomar las decisiones más importantes y comunicar a los jefes de cada área sobre asuntos de relevancias. [^]	√
Subgerente de la Empresa	Sr. Raúl Cabrera [^]	Asistir y colaborar con el gerente de la empresa en el caso de ausencia del mismo. [^]	√
Secretaria administrativa	Maribel Nieves [^]	Desarrollar todas las actividades propias de asistente de administración, organización de agenda y elaboración de documentos. [^]	√
Contadora	Ing. Martha Padilla [^]	Realiza los asientos contables de acuerdo a los reportes dados por el Sistema SAMI y según el proceso de producción de la empresa, también analiza los inventarios (método promedio), elabora los estados financieros y según los mismos realiza las declaraciones y pagos de impuestos. [^]	√
Jefe de Personal	Sr. Diego Cabrera [^]	Realiza el proceso de selección del personal que laborará en la empresa, distribuye según la necesidad de cada área al talento	√


		humano y realiza los roles de pago según el sistema que maneja la entidad para el control de asistencia (para determinar días trabajados), también otorga los permisos según autorización del gerente. ^	
^ Indagación ✓ Verificado/Comprobado			
Elaborado por: María Belén Fernández		Fecha: 21-04-2016	
Supervisado por: CPA. Diana Machuca		Fecha : 23-04-2016	

Anexo N° 34

			EJ/TDA.01
TRAMITES DESARROLLADOS POR EL ÁREA			
Nombre de la empresa: Procostura Cía. Ltda.			
Área: Administrativo-Financiero			
Periodo: 2015			
Objetivo: Conocer y verificar los trámites iniciados, terminados y en desarrollo que la empresa desea conseguir.			
Trámite	Proceso	Observación	Verif.
Registro Mercantil ^	Terminado ^	Fue hace 4 años mediante No. 393 tomo 881, folio 4004 de 29 de agosto del 2011 en el Registro Mercantil bajo el N. 393 tomo 881, folio 4004. Este registro fue actualizado en el año 2013 y 2015 respectivamente según los ANEXOS 7, 8 ,9 y 10. ^	✓
Inscripción de la Empresa en la Superintendencia de Compañías ^	Terminado ^	La empresa fue inscrita el 29 de junio del 2011 como una compañía limitada, consta de cuatro socios y su actividad principal es la fabricación e importación de productos. ^	✓

Registro de Marcas y Patentes ^	Terminado ^	Las marcas son: PPK, Trucker, U&G, FESTT y fueron registrados en el IEPI, Como marcas y logotipos. ^	√
Permiso Ambiental ^	Terminado ^	Mediante una Auditoría Ambiental pudo la empresa seguir todos los requisitos para obtener el permiso y operar legalmente como una fábrica. ^	√
Permiso Bomberos ^	Terminado ^	Las inspecciones se realizaron en su totalidad. ^	√
Permiso de Funcionamiento ^	Terminado ^	.Entre estos permisos está el permiso otorgado por el municipio de Cuenca. ^	√
Algunos permisos son obligatorios como por ejemplo el permiso de funcionamiento, pero otros no los son, sin embargo existen algunos que no han sido gestionados, como lo son los permisos de compra y consumo de productos químicos y de combustibles. ^			
^ Indagación √ Verificado/Comprobado			
Elaborado por: María Belén Fernández		Fecha: 22-04-2016	
Supervisado por: CPA. Diana Machuca		Fecha : 24-04-2016	


Anexo N° 35

	EJ/SC.01
Sistema de Contabilidad	
Nombre de la empresa: Procostura Cía. Ltda.	
Área: Administrativo-Financiero	
Periodo: 2015	
Objetivo: Verificar el sistema que sigue el departamento de contabilidad de la empresa y los estados financieros correspondientes al año 2015.	




Proceso	Observación	Verif.
1.- Se receiptan todos los reportes de cada área (Compras, Producción, Ventas y Administrativo-financiero). Del área de producción obtiene el consumo de los materiales e insumos, Mano de Obra directa e Indirecta y los Costos Indirectos de Fabricación. ^	El contador comprueba la veracidad de la información y al ser una empresa industrial necesita realizar un estudio de costos de producción, análisis y registro de inventarios (Kárdex) para el registro en la contabilidad. ^	√
2.- Revisa el sistema donde está el reporte de compras y ventas que es el resultado de todas las facturas ingresadas al sistema. ^	El sistema es SAMI que colabora con las áreas de compras y ventas para el registro de las mismas, el sistema obtiene reportes que son analizados y utilizados por el área contable. ^	√
3.- Registra en el libro diario todas las transacciones juntamente con los mayores. ^	Según la información antes mencionada la contadora registra las transacciones en el libro diario. ^	√
4.- Realiza los ajustes necesarios como lo son depreciaciones, amortizaciones, etc. ^	Ajustes como depreciación de maquinaria, depreciación de vehículos e instalaciones, amortización de deudas, provisión cuentas incobrables, etc. ^	√
5.- Elabora los Estados Financieros ^	Estados financieros como lo son, Estados de Situación Financiera de cada mes, Estado de Resultados, Flujo de Efectivo, Estado de Cambios en el Patrimonio y Notas Explicativas. ^	√
6.- Realiza las declaraciones correspondientes de la empresa ^	Entre las declaraciones que debe presentar la empresa están: <ul style="list-style-type: none"> • Declaración del IVA • Declaración del Impuesto a la Renta • Declaración de la Retención en la Fuente del Impuesto a la Renta • Presentar Anexos ^ 	√
^ Indagación √ Verificado/Comprobado		
Elaborado por: María Belén Fernández		Fecha: 22-04-2016
Supervisado por: CPA. Diana Machuca		Fecha : 24-04-2016

Anexo N° 36

		EJ/VCE.01
Comunicación en la Empresa		
Nombre de la empresa: Procostura Cía. Ltda.		
Área: Administrativo-Financiero		
Periodo: 2015		
Objetivo: Verificar la gestión de la empresa en cuanto a comunicación de la administración con el resto del personal.		
Proceso de Comunicación	Medios de Comunicación	Verif.
El gerente comunica al personal aspectos relevantes concernientes a cada área ^	Comunicados pegados en un lugar visible para el personal.	✓
A través de los jefes de cada área transmite dicha información, es decir de forma jerárquica, también cada jefe informa según su conocimiento o necesidad cualquier información. ^		
El personal recepta la información y la pone en práctica ^		
En el caso de que cualquier empleado tenga dudas pregunta al jefe del área pero en el caso de que necesite pedir permiso o cualquier situación referente a la asistencia acude al jefe de personal o al mismo gerente. ^		
^ Indagación ✓ Verificado/Comprobado		
Elaborado por: María Belén Fernández	Fecha: 22-04-2016	
Supervisado por: CPA. Diana Machuca	Fecha : 24-04-2016	

Anexo N° 37

			EJ/CMP.01
Manejo de Personal			
Nombre de la empresa: Procostura Cía. Ltda.			
Área: Administrativo-Financiero			
Periodo: 2015			
Objetivo: Constatar el manejo y control del personal por parte de la administración			
Control de Asistencia del Personal	Proceso de Asistencia	Observaciones	Verif.
A través de un sistema Electrónico de huella digital realizan el control de Entrada y Salida del Personal de acuerdo a la fecha ^	El Personal ingresa a las 08:00 am. (excepto el personal del área de lavado y secado que ingresan a las 07:00 am. Y realizan un solo turno hasta las 15:00, el otro turno de esta área es de 11:00 a 19:00) ^	El personal del área de lavado y secado tiene un horario diferente al del resto del personal debido al manejo de máquinas más especializadas que requieren un uso o manejo continuo. ^	✓
	Salen al almuerzo a las 12:00 y regresan a las 14:00 ^	Este es el horario establecido, sin embargo en algunas ocasiones realizan su trabajo en un horario de 08:00 a 16:00 ya sea por permisos o urgencias en la entrega de productos. ^	✓

	La hora de salida es a las 18:00 ^	En temporadas de mayores ventas (navidad) requieren que el personal labore mayor tiempo en la empresa, en algunos casos también los días sábados, los mismos que se consideran horas extras y por ende les cancelan lo correspondiente a las mismas. Es verdad que el control se lo realiza automáticamente sin embargo el rol de pagos lo realizan de forma manual. ^	✓								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Permisos</th> <th>Faltas</th> <th>Controles dentro del área laboral</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <p>En la empresa pueden otorgar permisos en el caso de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfermedad (certificado del Seguro-verificable) • Calamidad Doméstica (ocasional) ^ </td> <td> <p>En el caso de faltar un día de manera justificada se descuenta por el tiempo que ha faltado, cuestiones del citas con el seguro social no se descuenta nada. y en el caso de faltar de manera injustificada medio día se le descuenta un día, en el caso de faltar un día se le descuenta dos días, como es la ley y en el caso de atrasos se le descuenta la hora de trabajo. ^</p> </td> <td> <p>Cada empleado es responsable de su lugar de trabajo así como de las máquinas que ocupe, y cada uno de los materiales o insumos que están a su cargo. Al tener fallas o errores reincidentes, el empleado deberá cubrir el monto de dicho error o falla.</p> <p>El jefe de cada área verifica el cumplimiento de la labor de cada empleado de manera que pueda cumplir eficientemente su parte del proceso. ^</p> </td> <td>✓</td> </tr> </tbody> </table>				Permisos	Faltas	Controles dentro del área laboral		<p>En la empresa pueden otorgar permisos en el caso de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfermedad (certificado del Seguro-verificable) • Calamidad Doméstica (ocasional) ^ 	<p>En el caso de faltar un día de manera justificada se descuenta por el tiempo que ha faltado, cuestiones del citas con el seguro social no se descuenta nada. y en el caso de faltar de manera injustificada medio día se le descuenta un día, en el caso de faltar un día se le descuenta dos días, como es la ley y en el caso de atrasos se le descuenta la hora de trabajo. ^</p>	<p>Cada empleado es responsable de su lugar de trabajo así como de las máquinas que ocupe, y cada uno de los materiales o insumos que están a su cargo. Al tener fallas o errores reincidentes, el empleado deberá cubrir el monto de dicho error o falla.</p> <p>El jefe de cada área verifica el cumplimiento de la labor de cada empleado de manera que pueda cumplir eficientemente su parte del proceso. ^</p>	✓
Permisos	Faltas	Controles dentro del área laboral									
<p>En la empresa pueden otorgar permisos en el caso de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfermedad (certificado del Seguro-verificable) • Calamidad Doméstica (ocasional) ^ 	<p>En el caso de faltar un día de manera justificada se descuenta por el tiempo que ha faltado, cuestiones del citas con el seguro social no se descuenta nada. y en el caso de faltar de manera injustificada medio día se le descuenta un día, en el caso de faltar un día se le descuenta dos días, como es la ley y en el caso de atrasos se le descuenta la hora de trabajo. ^</p>	<p>Cada empleado es responsable de su lugar de trabajo así como de las máquinas que ocupe, y cada uno de los materiales o insumos que están a su cargo. Al tener fallas o errores reincidentes, el empleado deberá cubrir el monto de dicho error o falla.</p> <p>El jefe de cada área verifica el cumplimiento de la labor de cada empleado de manera que pueda cumplir eficientemente su parte del proceso. ^</p>	✓								
<p>^ Indagación ✓ Verificado/Comprobado</p>											



Elaborado por: María Belén Fernández	Fecha: 23-04-2016
Supervisado por: CPA. Diana Machuca	Fecha : 25-04-2016

Anexo N° 38

Certificado de cumplimiento de obligaciones



REPÚBLICA DEL ECUADOR

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS DEL ECUADOR - REGISTRO DE SOCIEDADES

CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES Y EXISTENCIA LEGAL

DENOMINACIÓN DE LA COMPAÑÍA:	PROCOSTURA CIA. LTDA.
NÚMERO DE EXPEDIENTE:	139586
RUC:	0190376117001
CAPITAL SOCIAL:	400.0000
DIRECCIÓN:	VIA CHILLAPAMBA Y VIA EL VALLE No. 5/N BARRIO: CASTILLA CRUZ
TELÉFONO:	879486
DOMICILIO:	CUENCA
CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES:	<input checked="" type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO HA CUMPLIDO
LA COMPAÑÍA TIENE ACTUAL EXISTENCIA JURÍDICA Y SU PLAZO SOCIAL CONCLUYE EL:	01/06/2041

Siendo responsabilidad del Representante Legal la veracidad de la información remitida a esta Institución, de conformidad con los artículos 20, 23 y 449 de la Ley de Compañías; certifico que esta compañía ha cumplido con sus obligaciones.

FECHA DE EMISIÓN: 06/04/2016

Es obligación de la persona o servidor público que recibe este documento validar su autenticidad ingresando al portal web www.supercias.gob.ec/portaldeinformación/verifica.php con el siguiente código de seguridad:



CBTU2030837

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2016)

Anexo N° 39



PP/IG. 01.

Empresa: Procostura Cía. Ltda.

INDICADORES DE GESTIÓN

AREA	ECONOMIA				EFICACIA				EFICIENCIA			
	Fórmula	Aplicación	Meta	Interpretación	Fórmula	Aplicación	Meta	Interpretación	Fórmula	Aplicación	Meta	Interpretación
Compras												
Valor de Compras Nacionales realizadas durante el año 2015	$\frac{\text{Compras nacionales Realizadas}}{\text{Compras nacionales Presupuestadas}} * 100$	$\frac{485.846,61}{763.225,37} * 100 = 63,66\%$	85%	En este año el valor de las compras dentro del país fue mas bajo que lo presupuestado y no cumplieron la meta del 85% debido a las bajas ventas lo que hizo que adquieran menores cantidades de materiales e insumos.								
Valor en Importaciones realizadas durante el año 2015	$\frac{\text{Importaciones Realizadas}}{\text{Importaciones Presupuestadas}} * 100$	$\frac{122.454,65}{215.345,50} * 100 = 56,86\%$	90%	También debido a las bajas ventas la empresa a lo largo del año tuvo que importar menos materiales. Las salvaguardias también afectaron las importaciones puesto que encareció algunos productos.								
Cantidad de metros de tela (materia prima principal) compradas durante el año 2015	$\frac{\text{Cantidad (mts.) de telas compradas}}{\text{Cantidad (mts.) de telas presupuestadas}} * 100$	$\frac{78.466 \text{ mts.}}{956.300 \text{ mts.}} * 100 = 82,05\%$	85%	Este indicador también presenta un desfase aunque de poco valor con respecto a la meta (85%) debido a que al menos 15000 metros de lo previsto no han sido adquiridos, la causa es el encarecimiento de los materiales por sobretasas.								



Cantidad de correas (accesorios) compradas durante el año 2015	$\frac{\text{Cantidad de Correas (unids.) compradas año 2015}}{\text{Cantidad de correas (unids.) presupuestadas}} * 100$	$\frac{1.479}{2.150} * 100 = 68,79\%$	80%	En este caso tampoco se logra cumplir la meta debido a la menor cantidad de pantalones que se fabricaron y también para contrarrestar el encarecimiento de las prendas no se vendió con dichos accesorios.								
Valor de compras totales realizadas con respecto a las Compras del año anterior									$\frac{\text{Compras año 2015} - \text{Compras año 2014}}{\text{Compras año 2014}} * 100$	$\frac{1.993.762,6 - 1.211.354,77}{1.211.354,88} * 100 = 64,59\%$	85%	El valor de las compras no alcanza la meta con respecto al año anterior, debido al encarecimiento de los materiales e insumos y las sobretasas que afectaron a las importaciones el año 2015
PRODUCCIÓN												
Capacidad de producción (cantidad mensual) utilizada durante los primeros cuatro meses del año 2015									$\frac{\text{Capacidad Utilizada (mensual) primeros cuatro meses}}{\text{Capacidad instalada por mes}} * 100$	$\frac{3.000}{12.000} * 100 = 25\%$	50%	En realidad los cuatro primeros meses del año no son los más demandados por parte del mercado (clientes), por lo que no se espera una producción grande, sin embargo durante el 2015 la cantidad producida fue mucho menor a la meta, pues los pedidos no han sido los esperados
Capacidad de producción (cantidad mensual) utilizada durante los segundos cuatro meses del año 2015									$\frac{\text{Capacidad Utilizada (mensual) segundos cuatro meses}}{\text{Capacidad instalada por mes}} * 100$	$\frac{6.000}{12.000} * 100 = 50\%$	70%	Igualmente no hubo la cantidad demandada que esperaba la empresa, y pues solo alcanzó un 50% debido a las bajas ventas por situación económica difícil del país.



Capacidad de producción (cantidad) utilizada durante los cuatro últimos meses del año 2015									$\frac{\text{Capacidad Utilizada (mensual) últimos cuatro meses}}{\text{Capacidad instalada por mes} - 1} * 100$ $\frac{15.300}{65.500 - 1} * 100 = 26,67\%$	50%	Estos últimos cuatro meses son los correspondientes a la temporada alta o de mayor demanda, y como otros años se presentó una capacidad real mayor a la instalada como era de esperarse sin embargo no fue la meta esperada para alcanzar las utilidades deseadas y recuperación de los otros meses.
Cantidad de unidades (rollos) de hilo utilizados durante el año 2016									$\frac{\text{Cantidad (unids. de rollo) de hilo realmente utilizadas}}{\text{Cantidad (unids. de rollo) de hilo disponibles}} * 100$ $\frac{163.142}{215.302} * 100 = 77,56\%$	85%	La cantidad de hilos utilizados durante el año 2015 también discrepan considerablemente con la cantidad comprada, sin embargo dichos productos que quedan en inventario pueden utilizarse más adelante.
Cantidad de cajas de botones utilizados durante el año 2015									$\frac{\text{Cantidad de botones (cajas) utilizados en la producción}}{\text{Cantidad de botones (cajas) comprados}} * 100$ $\frac{1279}{1353} * 100 = 94,53\%$	90%	Las cajas de botones utilizados coincidieron casi en su totalidad con las cajas compradas, lo que quiere decir que sobrepasa la meta y no existe mayor desperdicio de este producto.
Valor de Mano de Obra utilizada en el proceso de producción durante el año 2015									$\frac{\text{Valor real MOD año 2015}}{\text{Valor presupuestado MOD}} * 100$ $\frac{30.546}{35653} * 100 = 85,68\%$	85%	Durante el año 2015 la empresa no contrató personal ocasional en temporadas altas como en años anteriores debido a la situación económica de la misma, coincidiendo así con la meta proyectada.



Cantidad de máquinas utilizadas en el proceso de producción durante el año 2015									$\frac{\text{Número de máquinas utilizadas al 100\% en la producción}}{\text{Número total de máquinas}} * 100$	$\frac{18}{20} * 100 = 90\%$	90%	La cantidad de máquinas que fueron utilizadas en el proceso de producción son tratadas y cuidadas de manera eficiente, las dos máquinas no que no fueron utilizadas al 100% están en proceso de reparación y actualización tecnológica cumpliendo con la meta de eficiencia.
Valor de CIF utilizados en el proceso de producción durante el año 2015									$\frac{\text{Valor CIF reales}}{\text{Valor CIF Presupuestado}} * 100$	$\frac{56.420}{60.785} * 100 = 92,82\%$	85%	Este indicador si cumple la meta, y hasta la sobrepasa, debido a que no existieron muchos cambios durante el año 2015 en esta parte.
Cantidad de prendas terminadas durante el año 2016					$\frac{\text{Cantidad de prendas terminadas}}{\text{Cantidad de prendas terminados presupuestados}} * 100$	$\frac{65.000}{80.000} * 100 = 81,25\%$	85%	En relación a los productos terminados para la venta se ha visto una cierta diferencia con respecto a la meta, debido a que la productividad es inferior a la deseada, sin embargo no es una diferencia considerable y se aproximó al objetivo.				
Número de horas utilizadas en el proceso de producción de cortes clásicos (350 unids.)					$\frac{\text{N° Horas Reales} - \text{N° Horas Meta Producción C.C.}}{\text{N° Horas}} * 100$	$\frac{43,5 - 35,5}{35,5} * 100 = 22,53\%$	15%	En este caso no se cumple con la meta de eficacia del proceso de producción puesto que las fallas por parte del personal son frecuentes y provoca el retraso del proceso.				



Número de horas utilizadas en el proceso de producción de cortes viviados (400 unids.)					$\frac{N^{\circ} \text{ Horas Reales} - N^{\circ} \text{ Horas Meta Producción C.V.}}{N^{\circ} \text{ Horas Meta C.V.}} * 100$	$\frac{73,5 - 60,5}{60,5} * 100 = 21,49\%$	15%	El proceso de producción en los cortes viviados también sufre los mismos problemas de los cortes clásicos debido a retrasos que con frecuencia se presenta, en este caso se adiciona la lenta captación por parte del personal acerca de los diseños que se deben aplicar durante el proceso.				
VENTAS												
Valor de Ventas realizadas durante el año 2015					$\frac{\text{Valor de Ventas realizadas durante el periodo}}{\text{Valor de ventas proyectado}} * 100$	$\frac{1.993.762,60}{2.500.000} * 100 = 79,75\%$	85%	Las Ventas reales del año 2015 no fueron las esperadas, pues durante el periodo existieron muchos cambios con respecto a impuestos y toda la situación de crisis que actualmente está viviendo el país desencadenó que las ventas fueran menores a las previstas.				
Cantidad de productos vendidos durante el año 2015					$\frac{\text{Número de productos vendidos durante el periodo}}{\text{Número de productos vendidos de acuerdo a la proyección}} * 100$	$\frac{63.410,00}{79000} * 100 = 80,27\%$	85%	En este caso tampoco logran cumplir la meta por la misma razón expresada anteriormente, las bajas ventas por la situación económica del país además de la competencia desleal que vende productos a precios demasiado bajos (especialmente en otras ciudades).				
Cantidad de clientes satisfechos durante el año 2015					$\frac{\text{Número de clientes realmente satisfechos}}{\text{Número de clientes total}} * 100$	$\frac{39}{45} * 100 = 86,67\%$	85%	La empresa ha tratado de satisfacer de la mejor manera a los clientes proporcionándoles un servicio post-ventas, el mismo que ha resultado eficiente casi en su totalidad.				



Cantidad de Clientes que han cumplido satisfactoriamente con el pago de su deuda durante el año 2015	$\frac{\text{Numero de clientes que han cumplido con el pago de la deuda}}{\text{Numero de Clientes Total}} * 100$	$\frac{20}{30} * 100 = 66,67\%$	50%	La cantidad de clientes que han cumplido satisfactoriamente con el pago de su deuda de acuerdo a los términos pactados y políticas de la empresa no fueron los deseados puesto que fueron más de los que esperaba tener la empresa, debido a la situación de bajas ventas que también sufrieron durante el periodo.									
Valor de Ventas realizadas con respecto a las ventas del año anterior									$\frac{\text{Ventas 2015} - \text{Ventas 2014}}{\text{Ventas año 2014}} * 100$	$\frac{1.993.762,60 - 1.870.780,55}{1.870.780,55} * 100 = 6,57\%$	15%	Las ventas con respecto al año anterior son mayores, sin embargo no cumplen la meta de eficacia, debido al encarecimiento del producto y la baja demanda del mercado.	
ADMINISTRATIVO-FINANCIERO													
Valor de gastos administrativos realizados durante el año 2015										$\frac{\text{Valor Gastos Asministrativos reales}}{\text{Valor gastos Administrativos presupuestados}} * 100$	$\frac{1.479}{1.980} * 100 = 94,53\%$	90%	En este caso si sobrepasa la meta puesto que la administración basada en la experiencia desarrolló un presupuesto acorde a la situación que presume vivir durante el año 2015.

INDICADORES DE GESTIÓN 1

FUENTE: AUTOR

Realizado por: María Belén Fernández

Fecha de Elaboración: 08/01/2016

ANEXO N° 40

 PROCOSTURA CIA. LTDA.
 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGOS DE AUDITORÍA

COMPONENTE	RIESGOS INHERENTE/CONTROL	ENFOQUE PRELIMINAR DE LA AUDITORÍA	INSTRUCCIONES PARA EL PLAN DETALLADO
COMPRAS	Moderado/Alto Problemas ante cambios de normativa legal (salvaguardias)	Sustantiva <ul style="list-style-type: none"> Conocimiento de normativa legal. Verificación de transacciones y Documentos. Cumplimiento <ul style="list-style-type: none"> Análisis de cumplimiento de normativa en el área. 	<ul style="list-style-type: none"> Determinar incidencia y afecciones de los cambios en los reportes de compras. Análisis de los valores y porcentajes de las transacciones de compra. Verificar los documentos exigibles por los órganos controladores tanto nacionales como internacionales.
	Moderado/Moderado	Sustantiva	
	funciones ejercidas de manera inadecuada por parte del personal	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento de proceso de compras tanto nacionales como internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer las funciones que deben ejercer y como deben desarrollarlas cada uno de los miembros de esta área.
		<ul style="list-style-type: none"> Análisis del manejo del sistema informático 	<ul style="list-style-type: none"> Determinar el adecuado manejo del sistema informático SAMI utilizado por el personal de la empresa.
	Alto/Moderado	Sustantiva	
	Perdidas en compras Internacionales	<ul style="list-style-type: none"> Verificación de reportes del área de compras tanto nacionales como internacionales 	<ul style="list-style-type: none"> Analizar los reportes por mes y según el tipo de producto, cuál ha sido la diferencia en cada uno.
PRODUCCIÓN	Moderado/Alto	Sustantiva	
	Ocurrencia de accidentes laborales con mayor frecuencia	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento y observación del proceso de producción 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer los procesos de mayor riesgo para la seguridad y salud del trabajador.
		<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento de normativa relacionada con seguridad y salud de trabajadores de una empresa industrial. 	<ul style="list-style-type: none"> Determinar los procesos que según la ley deben realizar en el caso de ocurrencia de accidentes y cuáles son las posibles causas.
		Cumplimiento	
		<ul style="list-style-type: none"> Verificación y Análisis de cumplimiento de procedimientos dictados por normativa legal. 	
Alto/Moderado	Sustantiva		
Sanciones por parte de autoridades debido a falta de control en manejo de productos químicos	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento y Observación del manejo de productos químicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Conocer el tipo de productos químicos utilizados en la empresa y como los adquieren. 	



		<ul style="list-style-type: none"> Verificación de Normativa para la manipulación de productos químicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Analizar la normativa para el uso de productos químicos y determinar las sanciones en el caso de haber problemas.
	Alto/Moderado	Sustantiva	
	Cuellos de botella en el proceso de producción	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento y observación del proceso de producción. Verificación y análisis de los tiempos de cada fase de de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> Determinar las fases de producción donde se estanca mayor tiempo los procesos. Verificar las causas de los retrasos en cada fase de producción.
	Moderado/Moderado	Sustantiva	
	Desperdicio mayor de materiales e insumos de producción	<ul style="list-style-type: none"> Verificación del inventario de materiales e insumos 	<ul style="list-style-type: none"> Determinar los procedimientos de bodega y de manejo de los materiales e insumos en cada fase así como determinar las causas de desperdicios.
		<ul style="list-style-type: none"> Verificación de proceso y reportes del proceso de producción 	<ul style="list-style-type: none"> Determinar físicamente e inspeccionar de bodega de cada uno de los materiales.
VENTAS	Moderado/Bajo	Sustantiva	
	Incumplimiento de obligaciones (pago) por parte de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento y observación de proceso de ventas y distribución 	<ul style="list-style-type: none"> Conocer y determinar la cantidad de clientes que reinciden en retrasos de pago de deudas.
		<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento y Análisis de políticas de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> Determinar si existe una acción contingente ante incumplimiento de pago por parte de clientes.
	Moderado/Moderado Pérdida de clientes por falta de productos en Épocas altas	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento y análisis de los reportes de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> Verificar si la capacidad de producción instalada proporciona la cantidad de productos al area de ventas y en el caso de no coincidir determinar la causa de dicha diferencia.
ADMINISTRATIVO/FINANCIERO	Bajo/Moderado	Sustantiva	
	Problemas con los empleados por inadecuado control en la asistencia y capacitación de los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento del proceso de manejo del personal por parte de la administración. Verificación de Nomina de empleados y trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> Determinar si existen métodos electrónicos para el control de asistencia y faltas por parte de administración al personal de la empresa. Establecer el tipo de capacitación o adiestramiento que el personal tiene en la empresa.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGOS

Realizado por: María Belén Fernández

Fecha de Elaboración: 25/04/2016

FUENTE: AUTORA



DISEÑO DE TESIS

1. SELECCIÓN Y DELIMITACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Contenido:

Auditoria de Gestión

1.2. Campo de aplicación:

Aplicación de Auditoria de Gestión aplicada a la empresa Procostura Cía. Ltda., en el sector privado, campo industrial.

1.3. Espacio:

Instalaciones de la empresa Procostura Cía. Ltda.

1.4. Periodo:

Año 2015.

1.5. Título de Tesis:

“Auditoria de Gestión aplicado a la Empresa Procostura Cía. Ltda. Periodo 2015”

2. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

2.1. Justificación Académica

El tema de tesis es justificable académicamente debido a que está dentro de las líneas de investigación propuestas por la carrera de Contabilidad y Auditoría, además al finalizar esta tesis podría considerarse como material de consulta y guía metodológica para compañeros de la misma carrera.

2.2. Justificación Institucional

El tema se justifica institucionalmente pues la empresa Procostura Cía. Ltda., necesita de la aplicación de una auditoria para examinar la correcta



gestión administrativa y así poder tomar mejores decisiones para lograr objetivos planteados por la empresa.

2.3. Impacto Social

Con los resultados obtenidos con la auditoria se analizará la gestión administrativa en cada una de sus áreas, de tal manera que se podrá evaluar dicha gestión y los directivos podrán tomar medidas correctivas si lo amerita el caso.

2.4. Justificación Personal

El tema se justifica principalmente por los conocimientos que poseemos, además tenemos un interés por la rama de Auditoria.

2.5. Factibilidad

Poseo el permiso del gerente de la empresa, el Eco. José Cabrera, el mismo que nos dio apertura completa en la empresa, brindándonos información (estatutos, políticas, normas, procesos, registros, nómina de trabajadores y también se dispone del apoyo o colaboración de todos sus funcionarios.

3. BREVE DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

Empresa “Procostura Cía. Ltda.”

Objeto Social

La confección de todo tipo de artículos textiles, principalmente pantalones jeans, así como también la importación de insumos relacionados con la actividad de producción de productos de la misma índole, además de la comercialización en general de artículos textiles.

Ruc

0190376117001

Constitución



Procostura Cía. Ltda. Fue constituida el 30 de julio de 1975 en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay; con un capital suscrito de \$400.00.

Ubicación Actual

La Empresa está ubicada en la Vía al Valle sector Barrio Castilla Cruz S/N.

Administración

Su gerente es el Eco. José Rolando Cabrera Espinoza.

Misión

La misión de Procostura Cía. Ltda. es dotar a la población ecuatoriana de prendas textiles, de la más alta calidad y modelos innovadores, con un énfasis especial en la cobertura de segmentos de mercado desatendidos; encontrando como estrategias de creación de valor, la innovación de modelos, productos de calidad y creación de marcas registradas, que potencializan la imagen de la organización y la posiciona en el mercado y en la mente del consumidor (Planeación Estratégica Procostura Cía. Ltda., 2015,9)

Visión

La visión de Procostura Cía. Ltda. es convertirse en la empresa líder de confección de pantalones jeans, en la industria textil nacional; abarcando la mayor cobertura del mercado, alta capacidad de innovación y un proceso productivo flexible, durante los próximos cinco años; para garantizar el efectivo cumplimiento de los cambiantes requerimientos dictados por la moda, a precios competitivos, siempre bajo el aseguramiento de la calidad, constante innovación y en el mejor ambiente laboral (Planeación Estratégica Procostura Cía. Ltda., 2015,10)

4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA



La Auditoria de gestión tiene como finalidad evaluar la eficiencia, eficacia y economía de la Empresa Procostura Cía. Ltda., para de esta forma mejorar la administración en cada una de las áreas de la empresa, la cual no se ha mostrado eficiente durante varios años, pues no ha logrado los objetivos planteados.

4.1. LISTADO DE PROBLEMAS

- No cuentan con un Plan Estratégico definido
- Cambios en Importaciones por Normativa vigente.
- Falta de Control de Personal
- Ventas Bajas
- Falta de control a Vendedores
- Falta de Publicidad
- Perdida potencial de Clientes

5. DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS

5.1. OBJETIVO GENERAL

Realizar una Auditoria de Gestión a la empresa Procostura Cía. Ltda. y formular un informe con comentarios, conclusiones y recomendaciones para su mejoramiento.

5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fundamentar teóricamente el objeto de estudio.
- Alcanzar un crecimiento de la empresa y su objeto de estudio.
- Aplicar la Auditoría de Gestión a la empresa y lograr su mejoramiento.



6. ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

6.1. MARCO DE ANTECEDENTES

Con respecto a mi tema de tesis existen los siguientes trabajos de investigación realizados por estudiantes graduados en la carrera de Contabilidad y Auditoría, de nuestra facultad

- **Tema:** Auditoría de Gestión al sistema de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA Ltda.

Autoras:

Jéssica Marcela Calle Abril

Miriam Elizabeth Guamantario Buele

Periodo: 2014.

Esta tesis fue aplicada a la captación de necesidad de crédito, análisis del sujeto de crédito, aprobación, formalización y desembolso que en conjunto conforman el sistema de créditos de la Cooperativa, en donde se cumplió con la verificación de los procedimientos existentes, la revisión del cumplimiento de la normativa legal vigente y la evaluación de control interno.

También con la aplicación de los programas de auditoria obtuvieron la evidencia suficiente y competente y con su ejecución se determinaron los hallazgos, el trabajo final de los auditores se ve reflejado en el informe de auditoría gestión así como el establecimiento de conclusiones y recomendaciones emitidas con el propósito de que se implementen acciones correctivas de las falencias encontradas y contribuyan al cumplimiento de objetivos y metas planteadas

- **Tema:** Auditoría de gestión al sistema de ventas de las Librerías LNS.

Autoras:



Andrea Illescas
María Villavicencio
Año: 2011

Este trabajo se basa en un proceso de auditoría al Sistema de Ventas de las Librerías LNS. La investigación realizada surge a raíz de la importancia que tiene la misma dentro del ámbito empresarial, ya que proporciona a los directivos de una organización un panorama sobre la forma como está siendo administrada por los diferentes niveles jerárquicos y operativos, señalando aciertos y desviaciones de aquellas áreas cuyos problemas administrativos detectados exigen una mayor o pronta atención. Nos hemos enfocado principalmente en verificar que el sistema de ventas, cumpla con los estándares establecidos por la administración, que permita entregar al cliente productos de calidad en tiempos apropiados con eficiencia, eficacia y economía, además hemos evaluado su posición dentro del mercado

Tema: Auditoría de Gestión al Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia Paccha del Cantón Cuenca.

Autoras:
Ana Cristina Bermeo Simba
Marisol Susana Quizhpi Loja
Año: 2012

Esta tesos estuvo básicamente dirigido a medir el nivel de gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado por lo que procedimos a evaluar el desempeño y cumplimiento de las actividades, en base al alcance de sus metas y objetivos, tomando en cuenta para ello principalmente el control interno, procesos financieros, administrativos y operacionales.

Como resultado del examen de auditoria practicado al Gobierno Autónomo Descentralizado de Paccha se presenta un informe en el cual



se detallan las evidencias y hallazgos encontrados; así como las conclusiones y recomendaciones emitidas con el propósito de mejorar las falencias encontradas implementando acciones correctivas que contribuyan al cumplimiento de las metas y objetivos de la entidad.

Los temas que se definirán en la presente tesis son los siguientes:

- Auditoría
- Auditoría de Gestión
- Metodología a Aplicar en la Auditoría de Gestión.

6.3 MARCO CONCEPTUAL

AUDITORÍA

Según (ILACIF,4) Auditoría es el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones financieras o administrativas, efectuado con posterioridad a su ejecución, con la finalidad de verificarlas, evaluarlas y elaborar un informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones y en el case del examen de estados financieros el correspondiente dictamen profesional. Por otra parte la auditoría constituye una herramienta de control y supervisión que contribuye a la creación de una cultura de la disciplina de la organización y permite descubrir fallas en las estructuras o vulnerabilidades existentes en la organización.

Otro elemento de interés es que durante la realización de su trabajo, los auditores se encuentran cotidianamente con nuevas tecnologías de avanzada en las entidades, por lo que requieren de la incorporación sistemática de herramientas con iguales requerimientos técnicos, así como de conocimientos cada vez más profundos de las técnicas informáticas más extendidas en el control de la gestión.



Importancia de la Auditoría

Las auditorías en los negocios son muy importantes, por cuanto la gerencia sin la práctica de una auditoría no tiene plena seguridad de que los datos económicos registrados realmente son verdaderos y confiables. Es la auditoría que define con bastante razonabilidad, la situación real de la empresa.

Una auditoría además, evalúa el grado de eficiencia y eficacia con que se desarrollan las tareas administrativas y el grado de cumplimiento de los planes y orientaciones de la gerencia.

Objetivos

Los objetivos generales son los siguientes:

- Velar por el cumplimiento de los controles internos establecidos
- Revisión de las cuentas desde el punto de vista contable, financiero, administrativo y operativo.
- Ser un asesor de la organización.
- Revisar y evaluar la efectividad, propiedad y aplicación de los controles internos.
- Cerciorarse del grado de cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos vigentes.
- Comprobar el grado de confiabilidad de la información que produzca la organización.
- Evaluar la calidad del desempeño en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas.
- Promover la eficiencia operacional.

Tipos de auditoría

Auditoría Externa.- Es realizada por organismos independientes de la organización con la finalidad de expresar una opinión de alguna actividad global, componente o una específica.



Auditoría Interna.- Es realizada por miembros de la organización auditada, es una actividad de evaluación establecida dentro de una empresa como un servicio a la misma. Sus funciones incluyen, entre otras cosas, examinar, evaluar y monitorear la idoneidad y efectividad de los sistemas contables e internos.

Auditoría Financiera.- Analiza la veracidad de los estados financieros y la preparación de informes de acuerdo a principios contables.

Auditoría Operacional.- Evalúa la eficiencia, eficacia y economía de los métodos y procedimientos que rigen un proceso de una empresa.

Auditoría de Sistemas.- Se preocupa de la función informática.

Auditoría fiscal.- Se dedica a observar el cumplimiento de las leyes fiscales.

Auditoría administrativa.- Analiza logros de los objetivos de la administración y el desempeño de funciones administrativas.

Auditoría de calidad.- Evalúa métodos, mediciones, controles de los bienes y servicios.

Auditoría de gestión

Es el examen posterior, profesional, objetivo y sistemático de la totalidad o parte de las operaciones o actividades de una entidad, proyecto, programa, inversión o contrato en particular, sus unidades integrantes u operacionales específicas

Es el revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo aseguran el cumplimiento con políticas, planes, programas, leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo en operación de los reportes y asegurar que la organización los esté cumpliendo y respetando.

Es el examen metódico y ordenado de los objetivos de una empresa de su estructura orgánica y de la utilización del elemento humano a fin de informar los hechos investigados.



Determina los grados de efectividad, economía y eficiencia alcanzados por la organización y formular recomendaciones para mejorar las operaciones evaluadas. Relacionada básicamente con los objetivos de eficacia, eficiencia y economía.

Indicadores de gestión:

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados. Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

Tipos de indicadores de gestión

Según los expertos en Contabilidad Gerencial, por ejemplo, los indicadores de gestión se clasifican en seis tipos: de ventaja competitiva, de desempeño financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos, de calidad de servicio y de innovación. Los dos primeros son de “resultados”, y los otros cuatro tienen que ver con los “medios” para lograr esos resultados; los cuales pueden ser positivos o negativos.

Otros los clasifican en tres dimensiones: económicos (obtención de recursos), eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y efectividad (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos).

Tradicionalmente, las empresas han medido su desempeño basándose exclusivamente en indicadores financieros clásicos (aumento de ventas, disminución de costos, etc.). La gerencia moderna, sin embargo, exige al



gerente realizar un seguimiento mucho más amplio, que incluya otras variables de interés para la organización.

Criterios para establecer indicadores de gestión

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan: Relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización), Claramente Definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación), Fácil de Comprender y Usar, Comparable (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo), Verificable y Costo-Efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo).

Importancia de la auditoría de gestión

Su importancia radica en el hecho de que proporciona a los directivos de una organización un panorama sobre la forma como está siendo administrada por los diferentes niveles jerárquicos y operativos, señalando aciertos y desviaciones de aquellas áreas cuyos problemas administrativos detectados exigen un mayor o pronta atención.

Propósitos y Enfoques de Auditoría

Su propósito es funcionar como una actividad concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización, así como contribuir al cumplimiento de sus objetivos y metas; aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficiencia, eficacia y economía de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección.

Examina y valora los métodos y desempeño en todas la áreas. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento



satisfactorios. Su enfoque es hacia operaciones presentes, proyectándose al futuro cercano. Retrospección solo al pasado cercano.

Objetivos y alcance de la auditoría de gestión

El objetivo de la auditoría de gestión es asistir a los miembros de la organización, descargándoles de sus responsabilidades de forma efectiva. Con este fin les proporciona análisis, valoraciones, recomendaciones, consejos e información concerniente a las actividades revisadas.

El alcance comprende el examen y valoración de lo adecuado y efectivo de los sistemas de control interno de una organización, y de la calidad de la ejecución al llevar a cabo las responsabilidades asignadas. Incluye:

- Revisión de la fiabilidad e integridad de la información financiera y operativa y de los juicios utilizados para identificar, medir, clasificar e informar sobre la misma.
- Revisar los sistemas establecidos para asegurar el cumplimiento con aquellas políticas, planes, procedimientos, leyes y regulaciones, que pueden tener un impacto significativo en las operaciones e informes, y determinar si la organización los cumple.
- Revisar las medidas de salvaguarda de activos y, cuando sea apropiado, verificar la existencia de los mismos.
- Valorar la economía y eficacia con que se emplean los recursos.
- Revisar las operaciones o programas para asegurar que los resultados son coherentes con los objetivos y las metas establecidas, y que las operaciones y programas han sido llevados a cabo como estaba previsto.



Control interno en la auditoría de gestión

El Control Interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos incluidos en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas.
- Completan la definición algunos conceptos fundamentales:
- El control interno es un proceso, es decir un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo.
- Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
- Sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la conducción.
- Está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las categorías señaladas las que, al mismo tiempo, suelen tener puntos en común.

Al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas (no añadidas) a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad.

COSO I



El marco integrado de control que plantea el informe COSO consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión:

Ambiente de control.- Refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encarar sus actividades, y la importancia que le asignan al control interno.

Evaluación de riesgos.- El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones.

Actividades de control.- Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como medios para disminuir los riesgos y cumplir con los objetivos.

Información y comunicación.- Es importante que los agentes cuenten con conocimientos sobre las actividades que deben desempeñar en la organización, así como también que cuenten con información periódica y oportuna que orientes sus actividades en función a las necesidades de la empresa.

Supervisión.- Es realizada por la dirección, permite revisar y actualizar la estructura de control mediante la retroalimentación. Evalúa las actividades de control de los sistemas de la organización

COSO II

En el año 2004 se amplió el informe original dando origen a los que conocemos como COCO II que se enfoca en la gestión de riesgos mediante técnicas como la gestión de riesgos empresariales, comprende los siguientes componentes:

- Ambiente Interno.- Corresponde al ambiente de control en el coso original.
- Establecimiento de Objetivos.- Deben definirse con anterioridad y con alineación estratégica del negocio.



- Identificación de Riesgos.- Se identifican eventos potenciales que pueden impedir el logro de los objetivos.
- Evaluación de Riesgos.- Se deben analizar los riesgos en función de su impacto en la organización y probabilidad de ocurrencia.
- Actividades de Control.- Corresponde a las actividades mencionadas en el coso original
- Información y Comunicación.- Corresponde al componente información y comunicación del Coso original
- Monitoreo.- Corresponde al componente de supervisión en el coso original.

Técnicas de auditoría

Papeles de trabajo.

Son el conjunto de documentos, planillas o cédulas, en las cuales el auditor registra los datos y la información obtenida durante el proceso de Auditoría, los resultados y las pruebas realizadas.

Los papeles de trabajo también pueden constituir la información almacenada en cintas, películas u otros medios (diskettes), y puede habilitarse sobre listados, y fotocopias de documentos claves de la organización, sin incurrir a exceso de copiar todo el archivo.

Los papeles de trabajo tienen los siguientes propósitos:

- Soportar por escrito la planeación del trabajo de auditoría.
- Instrumento o medio de supervisión y revisión del trabajo de auditoría.
- Registra la evidencia como respaldo de la auditoria y de informe.
- Se constituye en soporte legal en la medida de requerir pruebas.
- Memoria escrita de la auditoría.

Custodia y archivos de auditoría.

Los papeles de trabajo deben ser custodiados por el auditor durante el periodo de vigencia de los mismos, debiendo asegurar en todo momento y bajo cualquier circunstancia la confidencialidad de los mismos. Los papeles de trabajo se guardan en lo que conocemos como archivos de auditoría, estos pueden ser de dos tipos:

Archivo corriente.

Contienen información relacionada con la planificación y supervisión y todos los documentos que se han emitido en la presente auditoría.

Archivo permanente.

Contiene información importante que se va a utilizar en la presente y futuras auditorías.

Metodología de la auditoría de gestión

Para realizar el presente trabajo de auditoría seguiremos en siguiente proceso metodológico.

1. Planificación

Es la primera fase de la auditoria está dirigida a obtener o actualizar información general del sistema que será evaluado, además de evaluar el control interno. Esta se divide en conocimiento preliminar y planificación específica.

Conocimiento preliminar

En esta etapa se persiguen los siguientes objetivos

- Obtener y/o actualizar información del sistema
- Familiarizar al equipo de Trabajo con las actividades del Sistema
- Concretar las áreas de intervención por parte del equipo

Planificación específica

En esta etapa se persiguen los siguientes objetivos



- Evaluar el Control Interno del Sistema por cada componente
- Evaluar e identificar el riesgo de la Auditoría
- Establecer el enfoque del examen

2. Ejecución

En esta etapa se aplican las pruebas y procedimientos de auditoría de acuerdo con el enfoque, además se evalúa la eficiencia, eficacia, y economía del sistema y se identifican los hallazgos.

3. Comunicación de resultados

Es la última fase de la auditoría y comprende la elaboración de un borrador del informe que será discutido, junto con el equipo de trabajo, en una conferencia con el gerente o administrador. Posteriormente se procede a realizar la redacción final del informe de auditoría realizando las correcciones necesarias acordadas en la conferencia y se realiza la entrega formal del informe.

4. Seguimiento

En esta fase se determina si las medidas adoptadas en respuesta a los hallazgos y recomendaciones remediaron los problemas y/o debilidades subyacentes. Los auditores deben dar seguimiento a los resultados de auditorías y recomendaciones previamente presentados, según sea apropiado. El seguimiento debe ser informado adecuadamente con el fin de proporcionar retroalimentación a la legislatura, si es posible, con las conclusiones e impactos de todas las medidas correctivas relevantes. Dar seguimiento se refiere a la examinación de los auditores de las acciones correctivas adoptadas por la entidad auditada, u otra parte responsable, con base en los resultados de las auditorías de desempeño. Es una actividad independiente que aumenta el valor del proceso de auditoría mediante el fortalecimiento del impacto de la auditoría, y la definición de las bases para mejorar un posible trabajo de auditoría futuro.

7. Preguntas de investigación

- ¿Qué tipo de control se está llevando en la empresa?
- ¿Cómo influye la Normativa Vigente en Ecuador en la empresa?
- ¿Qué debilidades se encontraron en la empresa?
- ¿Se realizan la gestión de la empresa con eficacia, eficiencia y economía

8. Construcción de variables e indicadores

ESQUEMA TENTATIVO	VARIABLES	INDICADORES
INTRODUCCIÓN		
1. CAPITULO II MARCO TEÓRICO		
1.1. Concepto e importancia de Auditoría	Concepto Importancia	
1.2. Objetivos de Auditoría		
1.3. Tipos de Auditoría	Auditoría interna Auditoría externa	
1.4. Clases de Auditoría	Auditoría Financiera Auditoría Operacional Auditoría de Sistemas Auditoría Gubernamental Auditoría de Gestión Auditoría de Calidad	
3.5. Concepto de Auditoría de Gestión		
3.6. Importancia de la		



Auditoría de Gestión		
3.7. Propósito y Enfoque de Auditoría de Gestión		
3.8. Alcance y objetivos de la Auditoría de Gestión	Alcance	
	Objetivos	
3.9. Control interno en la Auditoría de Gestión	Informe COSO I Y COSO II	
	Custodia y archivos Control de los recursos y los riesgos–Ecuador (CORRE)	
3.10. Técnicas de auditoría	Papeles de Trabajo	
	Custodia y Archivos	
	Archivo Permanente	
	Archivo Corriente	
3.11. Fases de la auditoría de gestión	Planificación: Conocimiento Preliminar	
	Planificación: Específica	
	Ejecución	
	Comunicación de Resultados	
3.12. NIAS (Normas Internacionales de Aseguramiento)	Concepto	
	Alcance	
	Descripción de NIAAs	
3.13. Indicadores de gestión	Definición	
	Características	



	Criterios para establecer indicadores de gestión.	
	Uso de indicadores en auditoría de gestión	
2. CAPITULO I MARCO DE ANTECEDENTES		
2.1. Identificación de la empresa		
2.2. Reseña histórica de la empresa		
2.3. Misión		
2.4. Visión		
2.5. Objetivos		
2.6. Estructura orgánica y funcional		
2.7. F.O.D.A (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)		
2.8. Análisis FODA		
2.9. Entorno empresarial de Procostura Cía. Ltda.		
4. CAPITULO III APLICACIÓN DE LA AUDITORIA		
4.1. Fase I Planificación	Visita y observación de la entidad	
4.1.1. Conocimiento Preliminar	Diagnóstico preliminar Análisis de la información	



4.1.2. Planificación Específica	Evaluación del control interno	
	Evaluación preliminar del Sistema de Control Interno	
	Evaluación del control interno por componentes	
	Memorando de Planificación	
4.2. Fase II Ejecución	Programas de trabajo	
4.3. Fase III Comunicación de Resultados	Conclusiones	
	Recomendaciones	
4.4. Elaboración del Informe Final		
5. ANEXOS		
6. BIBLIOGRAFÍA		

9. Diseño metodológico

9.1. Tipo de investigación

Para la ejecución de nuestra tesis tenemos que diseñar los instrumentos necesarios que nos permitan obtener la información pertinente al tema. Para poder ejecutar correctamente este proyecto aplicaremos el ENFOQUE MIXTO.

9.2. Método de la Investigación



El método a aplicar en la tesis es el MÉTODO MIXTO para el cual mostramos las siguientes etapas:

9.2.1. Etapa 1:

Recolección y procesamiento de la información.

Se realizará una recolección de la información pertinente y desarrollaremos un plan de trabajo para analizar el tema de una manera detallada.

9.2.2. Etapa 2:

Análisis y la Propuesta.

Para la auditoria de Gestión de la empresa Procostura Cía. Ltda., vamos a pedir información a través de solicitudes enviadas a las personas que tienen relación directa con dicha información, mediante esto obtendremos información más confiable y real.

Al terminar dicho examen se presentará un informe de auditoría que contendrá conclusiones y recomendaciones sobre la eficiencia, eficacia y economía de cada una de las áreas de la Compañía.

9.2.3 Etapa 3:

Redacción del texto de tesis.

Para la redacción de la tesis seguiré el siguiente orden:

Parte Preliminar:

Portada.

Contraportada.

Firma de responsabilidad.

Acuerdos.



Resumen ejecutivo.

Índices.

Parte Principal:

Introducción.

Cuerpo de tesis.

Conclusiones y Recomendaciones.

Parte Referencial:

Anexos.

Bibliografía.

10. ESQUEMA TENTATIVO DE LA INVESTIGACIÓN

INTRODUCCIÓN

1. CAPITULO II MARCO TEÓRICO

1.1. Concepto e importancia de Auditoría

1.1.1. Concepto

1.1.2. Importancia

1.2. Objetivos de Auditoría

1.3. Tipos de auditoria

1.3.1. Auditoría interna

1.3.2. Auditoría externa

1.4. Clases de auditoria

1.4.1. Auditoría financiera

1.4.2. Auditoría Operacional

1.4.3. Auditoria de Sistemas

1.4.4. Auditoria Gubernamental



- 1.4.5. Auditoría Administrativa
- 1.4.6. Auditoría de Calidad
- 1.5. Concepto de Auditoría de Gestión
 - 1.5.1. ¿Qué es la gestión?
 - 1.5.2. Características de la Auditoría de Gestión
- 1.6. Importancia de la Auditoría de Gestión
- 1.7. Propósito y Enfoque de la Auditoría de Gestión
- 1.8. Alcance y objetivos de la Auditoría de Gestión
 - 1.8.1. Alcance
 - 1.8.2. Objetivo principal de la auditoría de gestión
 - 1.8.3. Objetivos específicos de la auditoría de gestión
- 1.9. Control interno en la Auditoría de Gestión
 - 1.9.1. Informes coso I y coso II
 - 1.9.2. Matriz de riesgo de control
- 1.10. Técnicas de auditoría
 - 1.10.1. Papeles de trabajo
 - 1.10.2. Custodia y archivos
 - 1.10.3. Archivo permanente
 - 1.10.4. Archivo corriente
- 1.11. Fases de la auditoría de gestión
 - 1.11.1. Planificación
 - 1.11.1.1. Conocimiento preliminar
 - 1.11.1.2. Planificación Específica
 - 1.11.2. Ejecución
 - 1.11.3. Comunicación de resultados
 - 1.11.4. Seguimiento
- 1.12. NIAAs (Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento)
 - 1.12.1. Concepto
 - 1.12.2. Alcance
 - 1.12.3. Descripción de NIAAs
- 1.13. Indicadores de gestión
 - 1.13.1. Definición de los indicadores de gestión



- 1.13.2. Criterios para establecer indicadores de gestión
- 1.13.3. Características de los indicadores de gestión
- 1.13.4. Uso de indicadores en auditoría de gestión

2. CAPITULO II MARCO DE ANTECEDENTES

- 2.1. Identificación de la empresa
- 2.2. Reseña histórica de la empresa
- 2.3. Misión
- 2.4. Visión
- 2.5. Objetivos
 - 2.5.1 Objetivo General
 - 2.5.2 Objetivos Específicos
- 2.6. Políticas
- 2.7. Principios Corporativos
- 2.8. Productos
- 2.9. Estrategias Corporativas
- 2.10. Estructura orgánica y funcional
- 2.11. F.O.D.A (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)
- 2.12. Entorno empresarial de Procostura Cía. Ltda.

3. CAPÍTULO III APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA.

- 3.1. Fase I Planificación
 - 3.1.1. Planificación preliminar
 - 3.1.1.1. Orden de trabajo
 - 3.1.1.2. Memorando de Planificación
 - 3.1.1.3. Visita y Observación de la Entidad
 - 3.1.1.4. Conocimiento Preliminar
 - 3.1.1.5. Programas de Auditoría
 - 3.1.1.6. Evaluación preliminar del sistema de control interno de la empresa
 - 3.1.2. Planificación específica
 - 3.1.2.1. Evaluación del control interno por componentes



3.1.2.2. Resultados de la Evaluación de Control Interno por Componentes

3.2. Fase II Ejecución

3.2.1. Hallazgos de Auditoría

3.3. Fase III Comunicación de Resultados

3.3.1. Elaboración del Informe

3.3.1.1. Conclusiones y Recomendaciones Finales

4. Conclusiones y Recomendaciones Finales

5. ANEXOS

6. Bibliografía



11. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DISEÑO Y TESIS

ACTIVIDADES DISEÑO DE TESIS	SEPTIEMBRE				OCTUBRE				DICIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Selección y delimitación del tema de investigación												
2. Justificación de la investigación												
3. Breve descripción del objeto de estudio.												
4.- Formulación del problema												



5. Determinación de los objetivos												
6.- Elaboración del marco teórico de referencia												
7.- Preguntas de investigación												
8.- Construcción de Variables e Indicadores												
9.- Diseño Metodológico												
10.- Esquema tentativo de la investigación												
11. Cronograma de actividades												



2.11 F.O.D.A																				
2.12 Entorno empresarial de Procostura Cía. Ltda.																				
CAPITULO III. CASO PRACTICO																				
3.1 Fase I Planificación																				
3.2 Planificación preliminar																				
3.3 Planificación Específica																				
3.4 Fase II Ejecución																				
3.5 Fase III Comunicación de Resultados																				
CAPITULO IV Conclusiones y Recomendaciones																				
5. Anexos																				



6. Bibliografía

LIBROS

Arens, A. A., & Beasley, R. J. (2007). *Auditoría. Un enfoque integral*. México: Pearson Educación.

Aumatell, C. S. (2003). *Auditoría de la Información*. Barcelona: UOC.

Bueno, M. I. (2007). *Manual Básico de Revisión y Verificación Contable*. Madrid: Dykinson S.L.

Compañías, S. d. (s.f.).

Engidanos, A. M. (2008). *Diccionario de Contabilidad, Auditoría y Control de Gestión*. Madrid: Ecobook.

F., E. B. (2007). *Auditoría administrativa: gestión estratégica del cambio*. México D.F.: Pearson Education.

Gorocica, J. M. (2004). *Manual Práctico de Auditoría*. Madrid: Ediciones Deusto.

Jurídica, D. N. (28 de 02 de 2015). *SRI*. Obtenido de file:///C:/Users/Home/Downloads/REGLAMENTO%20DE%20COMPROBANTES%20DE%20VENTA,%20RETENCI%C3%93N%20Y%20DOCUMENTOS%20COMPLEMENTARIOS%20(1).pdf

Lara, A. (2012). *Toma el Control de tu negocio*. Mexico: Lideditorial.

Lybrand, C. y. (1997). *Los Nuevos Conceptos del Control Interno*. New York: Diaz de Santos S.A.

Normalización, I. E. (2013). *INEN*. Obtenido de INEN: http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/01/rte_vigente/REGLAMENTOS%2012-02-2014/RTE-013-1R.pdf

Planeación Estratégica Procostura Cía. Ltda. (1 de enero de 2015). Cuenca, Azuay, Ecuador.

República, P. d. (06 de 03 de 2015). *El Universo*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/03/06/nota/4627241/ecuador-aplicara-salvaguardias-32-sus-importaciones-durante-15>



Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.

SRI. (29 de 12 de 2014). Obtenido de www.sri.gob.ec/...3e1e.../Ley+de+Regimen+Tributario+Interno.pdf

Normativa

- Normas Internacionales de Información Financiera
- Normas Internacionales de Auditoria y Aseguramiento
- Coso ERM
- Código Laboral de la Republica de Ecuador
- Ley de Regulación Tributaria
- Aduana de Importación
- Reglamento de comprobantes de venta, documentos complementarios y comprobantes de retención.

Manuales de Consulta

- Manual básico de auditoría interna, K. H. Spencer Pickett
- Manual de la Auditoria Interna, IICA-Costa Rica

Sitios Web-Tesis

- <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/21753/1/TESIS.pdf>
- <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1251/1/tcon557.pdf>
- <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/20741/1/TESIS.pdf>