



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE ADMINISTRACION**

**ESCUELA DE CONTABILIDAD**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL TALLER “EMPROT”**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:  
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Autor;**

**LUZ MELIDA QUIÑONEZ TORRES**

**Directora;**

**ING. CPA. PAOLA LEON**

**CUENCA – ECUADOR**

**2011**

## **DEDICATORIA**

Después de varios años de estudio y esfuerzo, llego uno de los momentos que más he anhelado, la presentación y sustentación de este trabajo de tesis pone en evidencia la culminación de una etapa muy importante de mi vida. Quiero dedicar este logro a toda mi familia, en especial a 4 personas que son los pilares de mi vida:

**A Patricia** por ser más que mi hermana “mi **MADRE**”, por ser mi promotora, mi impulso y aliciente para luchar por mis sueños.

**A Cleofé** (Mi madre), quien hizo su mayor esfuerzo por darme lo mejor y trabajo con ahincó para que no me falte nada. Por motivarme y llenarme de esperanzas.

**A Karina** (Mi hermana), gracias por entenderme, escucharme y apoyarme con paciencia y cariño en el momento que más lo necesite.

**A Luis** (Mi esposo), por su comprensión y el apoyo que en estos años me ha brindado.

Luz Quiñónez

## **AGRADECIMIENTO**

Durante mis años de estudiante tuve la oportunidad de conocer a muchos destacados profesionales de los que aprendí y a los que humildemente traté de imitar. En esta oportunidad deseo resaltar a dos de ellos: el Econ. CPA Teodoro Cubero y la Ing. CPA Paola León, ya que sin su colaboración y guía este trabajo no se hubiera podido realizar.

Y a mi familia expresarle un efusivo: **“GRACIAS”** por estar siempre a mi lado, por todo el cariño y el apoyo que en estos años me han brindado.

Luz Quiñónez

## **RESPONSABILIDAD**

Todo lo que se exponen este documento, como propio es responsabilidad del autor:

Firma;

---

Luz Mélida Quiñónez Torres

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
RESPONSABILIDAD .....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	v
RESUMEN .....	viii
ABSTRAC .....	ix
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I .....	2
LA EMPRESA.....	2
<b>1.1.    La empresa: Taller de confecciones “EMPROT” .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2.    Origen.....</b>	<b>5</b>
<b>1.3.    Actividad que Realiza .....</b>	<b>6</b>
<b>1.4.    Productos que Comercializa .....</b>	<b>6</b>
<b>1.5.    Estructura de la Empresa.....</b>	<b>11</b>
<b>1.6.    Fortalezas y Debilidades de la Empresa.....</b>	<b>13</b>
<b>1.6.1.    Fortalezas.....</b>	<b>14</b>
<b>1.6.2.    Debilidades .....</b>	<b>14</b>
CAPITULO II.....	15
MARCO TEÓRICO DE LA AUDITORÍA.....	15
<b>2.1.    Conceptos.....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.    Importancia .....</b>	<b>15</b>
<b>2.3.    Objetivos Fundamentales.....</b>	<b>16</b>
<b>2.4.    Auditoría de Gestión.....</b>	<b>16</b>
<b>2.4.1.    Definiciones, Importancia y Características.....</b>	<b>16</b>
<b>2.4.2.    Elementos de la Gestión.....</b>	<b>20</b>
<b>2.4.3.    Flujo del Proceso de la Auditoría de Gestión .....</b>	<b>24</b>
<b>2.4.4.    Instrumentos para el Control de Gestión.....</b>	<b>30</b>
CAPÍTULO III.....	33
APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN .....	33

3.1. Conocimiento Preliminar .....	33
3.1.1. Cédula Narrativa .....	34
3.1.2. Visita Previa.....	37
3.1.3. Constitución y Estatutos .....	41
3.1.4. Historia de la Empresa .....	41
3.1.5. Capital Social .....	43
3.1.6. Marco Legal.....	45
3.1.7. Estructura Organizacional .....	45
3.1.8. Planificación Estratégica .....	46
3.1.9. F. O. D A.....	50
3.1.10 Análisis F.O.D.A. Ponderado .....	52
3.1.11. Evaluación Preliminar del Control Interno.....	55
3.1.12. Enfoque de la Auditoría .....	71
3.2. Planificación .....	73
3.2.1. Análisis de la Información y Documentación.....	73
3.2.2. Evaluación del Control Interno .....	75
3.2.3. Programas de trabajo.....	90
3.3. Ejecución .....	99
3.3.1. Aplicación de los Programas .....	99
3.3.2. Preparación de los Papeles de Trabajo .....	101
3.3.3. Hojas de Resumen de Hallazgos.....	114
Hojas de resumen de Hallazgos del Departamento Financiero-Contable.....	119
Hojas de resumen de Hallazgos del Departamento de Ventas.....	124
Hojas de resumen de Hallazgos del Departamento de Producción.....	129
3.3.4. Definición de la Estructura del Informe .....	134
3.4. Comunicación de Resultados .....	136
INFORME.....	137
INDICE .....	138
Resultados generales .....	152
Resultados Específicos .....	154
3.4.1. Cronograma de Seguimiento y Recomendaciones .....	160
CAPÍTULO IV.....	162
4.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	162
4.1.1. Conclusiones .....	162

4.1.2. Recomendaciones .....	164
ANEXOS .....	165
ANEXO No. 1: Orden de trabajo preliminar .....	165
ANEXO No. 2: Notificación inicio de auditoría de gestión .....	166
ANEXO No. 3: Catálogo .....	167
ANEXO No. 4: RUP .....	169
ANEXO No. 5: Balance General .....	170
ANEXO No. 6: Balance de Resultado .....	172
ANEXO No. 7: Calificación artesanal .....	173
ANEXO No. 8: RUC .....	174
ANEXO No. 9: Ley del Sistema de Contrataciones Públicas .....	175
ANEXO No. 10: Ley de la defensa del artesano .....	179
ANEXO No. 11: Reglamento de comprobantes de facturación y retención .....	181
ANEXO No. 12: Inventario de Materia Prima .....	182
ANEXO No. 13: Inventario de producto terminado .....	184
ANEXO No. 14: Encuesta de atención al cliente .....	190
ANEXO No. 15: Encuesta de calidad de las prendas .....	191

## **RESUMEN**

Este trabajo tiene como finalidad cumplir con el requisito previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, está basado en una Auditoria de Gestión realizada al taller artesanal **EMPROT**. Este negocio de nuestro medio se dedica a la confección y comercialización de ropa de trabajo y me permiten el desarrollo de la auditoria apoyada en el análisis de las cinco fases estudiadas descritas a continuación: Conocimiento Preliminar, Planeación Específica, Ejecución, Comunicación de Resultados y Seguimiento. Con esta auditoria se pretende establecer el grado de eficiencia, eficacia y calidad con el que el taller y sus servidores han venido cumplido los deberes y atribuciones a ellos asignados.

Luz Quiñónez

## ABSTRAC

The goal of the present work is a prerequisite to obtain a degree in Accounting and Auditing and it is based on an Auditing Management program applied to the artisan workshop EMPROT. This small business creates and puts working clothes on the market. This analysis is based on five phases: Preliminary Knowledge, Specific Planning, Execution, Communication of Results and Follow-up. This auditing process tries to establish the degree of efficiency, efficacy and quality of the services provided by this small business.



A handwritten signature in blue ink that reads "Diana Lee Rodas".

Translated by

Diana Lee Rodas

# **TALLER DE CONFECCIONES “EMPROT”**

## **INTRODUCCION**

La presente tesis está basada en una auditoría de gestión realizada a un taller de confecciones de la ciudad de Cuenca, debido a la necesidad de evaluar el grado de cumplimiento de la misión, metas, objetivos, políticas, planes, así como el rendimiento, productividad y la correcta aplicación de disposiciones legales y normativas. Este negocio artesanal, permite el desarrollo de la auditoría apoyada en los conocimientos obtenidos durante nuestra formación académica.

El cuerpo de esta tesis está compuesta por tres capítulos: el capítulo I, abarca un conocimiento general de la empresa Emprot: su origen, la actividad que realiza, los productos que comercializa, su estructura, sus fortalezas y debilidades.

En el capítulo II se hablará del marco teórico de la auditoría de gestión, es decir conceptos fundamentales que servirán de sustento para la aplicación de la mencionada auditoría.

El capítulo III trata sobre la aplicación de la auditoría de gestión cuyo proceso engloba cinco fases descritas a continuación:

1. Conocimiento Preliminar
2. Planeación Específica
3. Ejecución
4. Comunicación de Resultados
5. Seguimiento

De esta manera se pretende establecer el grado de eficiencia, eficacia y calidad en los procesos: administrativos, productivos y de ventas en el taller y sus servidores; con el fin de recomendar mejoras que permitan servir de apoyo a la gerencia y tener mayor competitividad en el mercado.

## CAPITULO I

### LA EMPRESA

#### 1.1. La empresa: Taller de confecciones “EMPROT”

Nació en manos de una mujer de temple, trabajadora y emprendedora, cuyo principal objetivo fue crear una empresa que diseñe, confeccione y distribuya prendas de vestir para el sector laboral, la visión planteada fue cubrir el mercado local y posteriormente el nacional con ropa diseñada con estilos novedosos, de calidad, a precios competitivos y entrega oportuna. Desde hace más de 6 años vienen haciéndolo con buenos resultados, ya que se ha ganado un lugar en el mercado local y nacional, aportando a su vez con la sociedad, a través de empleo generado en esta empresa artesanal de la ciudad de Cuenca.

Desde el 26 de mayo 2008 cuenta con calificación artesanal No. 86219 en la rama de CORTE, CONFECCION Y BORDADO lo que le brinda las ventajas que se detallan en los siguientes artículos de la Ley de Defensa del Artesano<sup>1</sup>:

**Art. 16.-** Los artesanos amparados por esta Ley no están sujetos a las obligaciones impuestas a los patronos en general, por la actual legislación.

Sin embargo, los artesanos jefes de taller están sometidos con respecto a sus operarios a las disposiciones sobre el salario mínimo y a pagar las indemnizaciones legales en los casos de despido intempestivo.

También los operarios gozarán del derecho de vacaciones y jornada máxima de trabajo de conformidad con el Código del Trabajo.

Con los fondos determinados en esta Ley y con los fondos que en lo sucesivo se asignaren, se atenderá por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social a las indemnizaciones de accidentes de trabajo y a los otros derechos de los operarios.

**Art. 17.-** El Estado prestará a los artesanos eficiente ayuda económica mediante:

a) La exoneración de los impuestos a la renta del capital con el concurso del trabajo y adicionales de dicho impuesto y del impuesto al valor agregado (IVA) en calidad de sujetos pasivos y sustitutivos.

---

<sup>1</sup> LEY DE DEFENSA DEL ARTESANO, Art. 16-17, 22

b) La importación en los términos más favorables que establezca la correspondiente Ley, de los materiales e implementos de trabajo de los artesanos, salvo los de lujo.

c) La exoneración del impuesto a las exportaciones de artículos de producción artesanal.

d) La concesión de préstamos a largo plazo y con intereses preferenciales a través del Banco Nacional de Fomento y de la banca privada, para cuyos efectos la Junta Monetaria dictará la regulación correspondiente. Los montos de los créditos se fijarán considerando especialmente la actividad artesanal y el número de operarios que tenga a su cargo el taller.

e) La compra de artículos de artesanía para las instituciones oficiales y otros organismos públicos. Exceptuase el caso en que el Estado o las Instituciones de Derecho Público sean productores de estos artículos.

**Art. 22.-** El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social destinará anualmente un tanto por ciento de los fondos que aportaren los artesanos, operarios y aprendices de acuerdo con cálculos actuales, para la construcción de viviendas, casas y departamentos baratos para el uso exclusivo de tales afiliados.

El 17 de Julio del 2009 entra al **Sistema Nacional de Contratación Pública**, por lo que queda HABILIDADADO en el **Registro Único de Proveedores, RUP**.

“RUP.- Es la Base de datos de los proveedores de obras, bienes y servicios, incluidos los de consultoría, habilitados para participar en los procedimientos establecidos en la LEY ORGANICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA. Su administración está a cargo del Instituto Nacional de Contratación Pública y se lo requiere para poder contratar con las Entidades Contratantes”.<sup>2</sup>

**Lo que le permite proveer a las siguientes instituciones<sup>3</sup>:**

1. Los Organismos y dependencias de las Funciones del Estado.
2. Los Organismos Electorales.
3. Los Organismos de Control y Regulación.
4. Las entidades que integran el Régimen Seccional Autónomo.

---

<sup>2</sup> LEY ORGANICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA, Art. 6, Numeral 29

<sup>3</sup> LEY ORGANICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA, Art. 2

5. Los Organismos y entidades creados por la Constitución o la Ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.

6. Las personas jurídicas creadas por acto legislativo seccional para la prestación de servicios públicos.

7. Las corporaciones, fundaciones o sociedades civiles en cualquiera de los siguientes casos: a) estén integradas o se conformen mayoritariamente con cualquiera de los organismos y entidades señaladas en los números 1 al 6 de este artículo o, en general por instituciones del Estado; o, b) que posean o administren bienes, fondos, títulos, acciones, participaciones, activos, rentas, utilidades, excedentes, subvenciones y todos los derechos que pertenecen al Estado y a sus instituciones.

8. Las compañías mercantiles cualquiera hubiere sido o fuere su origen, creación o constitución que posean o administren bienes, fondos, títulos, acciones, participaciones, activos, rentas, utilidades, excedentes, subvenciones y todos los derechos que pertenecen al Estado y a sus instituciones.

“**Contratación Preferente.**- En las contrataciones de bienes y servicios que se adquieren por procedimientos de cotización y menor cuantía, excepto los servicios de consultoría, se privilegiará la contratación con micro y pequeñas empresas, con artesanos o profesionales, preferentemente domiciliados en el cantón en el que se ejecutará el contrato, quienes deberán acreditar sus respectivas condiciones de conformidad a la normativa que los regulen”<sup>4</sup>.

## FIGURA 1

Logotipo del taller **EMPROT**



**Elaborado por:** Ing. Eduardo Cantos S.

---

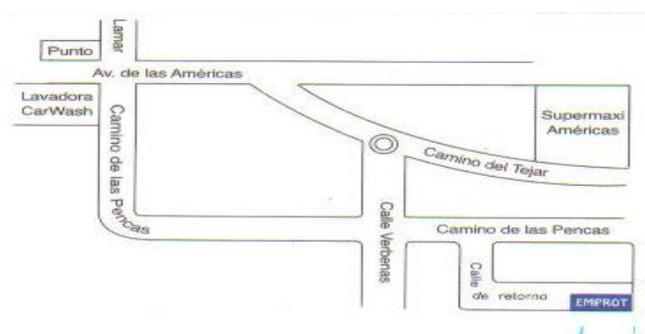
<sup>4</sup> LEY ORGANICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA, Art. 52

## 1.2. Origen

**Fecha de inicio de actividades:** 15 de junio del año 2005

**Ubicación Física:** En sus inicios se encontraba ubicada en las Calles Tomás Ordoñez 15-79 Muñoz Vernaza, desde hace 3 años está situada en la Calle de las Pencas s/n y Del Retorno (Local Propio).

**FIGURA 2**  
Croquis del taller EMPROT



**Elaborado por:** Ing. Eduardo Cantos S.

La empresa dio inicio a su actividad productiva el 1 de junio del 2005 pero fue hasta el 15 del mismo mes que EMPROT abrió sus puertas al público. El trabajo revela que un año antes se realizaron inversiones que tuvieron como destino la adquisición de maquinaria y equipo nuevos.

### **Misión**<sup>5</sup>

EMPROT, es un taller dedicado al diseño, confección y comercialización de ropa de trabajo, con el fin de complacer la exigente demanda del mercado local y nacional y poner a la disposición de sus clientes una amplia variedad de modelos; en prendas de vestir casual, lencería hospitalaria, ropa deportiva, entre otras., confeccionados con hilos y telas de la mejor calidad en una extensa gama de colores y texturas.

### **Visión**<sup>6</sup>

EMPROT, se proyecta en un lapso de 6 años como una sociedad que ofrezca productos diferenciados, que le permitan competir con mayor fuerza en el mercado

<sup>5</sup> Información obtenida de datos de la empresa

<sup>6</sup> Información obtenida de datos de la empresa

nacional. Manteniéndose siempre abiertos a las innovaciones y tendencias tecnológicas en lo que a confección se refiere.

### **1.3. Actividad que Realiza**

Constituida por la Ing. Patricia Arboleda en el año 200, **EMPROT** es una empresa unipersonal, bajo la figura tributaria de persona natural no obligada a llevar contabilidad.

Su actividad económica principal es la **fabricación de prendas de vestir en general**, esto comprende la transformación de la tela en prendas de vestir y otros productos confeccionados como: zapatones, fundas mayo, mascarillas, gorros, sabanas, entre otros. Las etapas productivas corrientes son: el diseño, el trazado, el corte, el estampado y/o bordado, ensamblaje, etiquetado, planchado y por último el almacenamiento del producto final.

La industria de las confecciones en el país es muy sensible al precio y a los ingresos; la demanda local es sensible a los precios de los productos extranjeros ya que tienen tendencia a la baja, por esta razón el taller brinda a sus clientes una amplia variedad; en modelos, texturas y colores. Confeccionan prendas de la mejor calidad, a precios accesibles y con atención personalizada.

### **1.4. Productos que Comercializa**

El taller tiene una amplia variedad de productos, las prendas se pueden clasificar de la siguiente manera:

#### **Línea 1. Prendas Casuales**

- **Pantalones para Hombre o Mujer**

Confeccionados a la medida, con hilos y materiales de la mejor calidad.  
Modelos y colores a escoger.

- **Faldas**

Confeccionadas a la medida, con hilos y materiales de la mejor calidad.  
Modelos y colores a escoger.

- **Pañuelos Tipo Corbata**

Confeccionados en hilos y materiales de la mejor calidad en tela satín; colores a escoger.

- **Blusas**

Confeccionadas a la medida, en hilos y materiales de la mejor calidad. Modelos y colores a escoger.

- **Chalecos para Hombre o Mujer**

Confeccionados a la medida, en hilos y materiales de la mejor calidad. Modelos y colores a escoger.

- **Camisas**

Confeccionadas en hilos y materiales de la mejor calidad. Modelos, colores y tallas a escoger.

- **Sacos para Hombre o Mujer**

Confeccionados a la medida, en hilos y materiales de la mejor calidad. Modelos y colores a escoger.

## **Línea 2. Ropa de trabajo**

- **Ternos de Guardia**

Camisa y pantalón de trabajo en tela gabardina importada color; gris, azul marino o negro. Confeccionado con hilos y materiales de primera calidad. Modelos y tallas a escoger.

- **Mandiles**

Confeccionados con hilos y materiales de la mejor calidad en tela gabardina importada o Índigo. Modelos, tallas y colores a escoger.

- **Overoles**

Confeccionados con hilos y materiales de la mejor calidad en tela gabardina importada o Índigo. Modelos, tallas y colores a escoger.

- **Chalecos de Fotógrafo**  
Confeccionados en hilos y materiales de la mejor calidad. Modelos; Seis bolsillos tipo parche en la parte delantera con cierres y cordones de seguridad. Colores y tallas a escoger.
- **Pantalones para Hombre o Mujer**  
Confeccionados con hilos y materiales de la mejor calidad en tela Índigo (LEE). Modelos, tallas y tonos a escoger.
- **Chompas**  
Confeccionadas con hilos y materiales de la mejor calidad en tela rodeo con forro térmico; cuello sport; con cierre; dos bolsillos inclinados en la parte delantera. Colores y tallas a escoger.

### **Línea 3. Vestimenta para el área de salud**

- **Batas quirúrgicas**  
Confeccionadas con hilos y materiales de la mejor calidad. En tela bermuda verde, cuello redondo; mangas largas; con puño de rizz del mismo color; pechera con aberturas laterales; cinchón en la cintura de amarre atrás. T. 36-46
- **Terno Quirófano**  
**Blusa y Pantalón.** Confeccionado con hilos y materiales de la mejor calidad en tela Jacket. Modelo de la Blusa; Cuello redondo, mangas cortas, tres bolsillos tipo parche en la parte delantera. Pantalón modelo recto, con elástico y cordón; un bolsillo tipo parche en la parte trasera. T. 36-46
- **Mandiles**  
Confeccionados con hilos y materiales de la mejor calidad en tela gabardina importada. Modelo; Cuello sport, mangas largas, tres bolsillos tipo parche en la parte delantera, con logotipo o serigrafía. T. 36-46
- **Gorros**  
Confeccionados con hilos y materiales de la mejor calidad en tela bermuda. Modelos y colores a escoger.

- **Mascarillas**

Confeccionadas con hilos y materiales de la mejor calidad en tela bermuda. Modelos; con dobles en el centro y tiras para amarrar, colores a escoger.

- **Zapatones (Par)**

Confeccionados a la medida, en tela bermuda, con resorte en el tobillo y refuerzo de corosil en la planta.

#### **Línea 4. Lencería hospitalaria**

- **Impermeables para Hospitales**

Confeccionados con hilos y materiales de la mejor calidad. En tela impermeable en el centro (largo 0.90cm x 0.80cm de ancho), y tela bermuda o lona cruda en los extremos.

- **Ponchos quirúrgicos**

Confeccionados en tela bermuda de color verde medico con ojo reforzado en el centro.

- **Campos de ojo rectangular**

Confeccionados en tela bermuda verde; medidas de 90cm x 90cm.

- **Fundas Mayo**

Confeccionados en tela bermuda en varios colores. Modelo; Tipo funda; medidas de 1m de largo x 65cm de ancho.

- **Medias Sabanas**

Confeccionadas en tela bramante en varios colores. Medidas de 1.70m de largo x 1m de ancho.

#### **Línea 5. Ropa para artes culinarias**

- **Delantales**

Confeccionados con hilos y materiales de la mejor calidad en tela gabardina importada, bermuda o Aruba. Modelos y colores a escoger.

- **Gorros**

Confeccionados con hilos y materiales de la mejor calidad en tela gabardina importada, bermuda o Aruba. Modelos y colores a escoger.

- **Terno de CHEF**

**Camisaco y Pantalón.** Confeccionado con hilos y materiales de la mejor calidad en tela gabardina importada. Modelo del Camisaco; Cuello de sacerdote, mangas largas con puño, botones al costado. Pantalón modelo recto, con elástico y cordón. Colores, tallas a escoger.

### **Línea 6. Deportivos**

- **Camisetas**

Confeccionadas en algodón con hilos y materiales de la mejor calidad. Modelos, tallas y colores a escoger.

- **Calentadores para Hombre o Mujer**

Confeccionados con hilos y materiales de la mejor calidad. Modelos, tallas y colores a escoger.

- **Casacas**

Confeccionadas con hilos y materiales de la mejor. Modelos, tallas y colores a escoger.

### **Línea 7. Teens**

Esta línea está dirigida a los niños y jóvenes estudiantes. Puede disponerse de estos artículos desde la talla 24 hasta la 38.

- **Mandiles**

Confeccionados con hilos y materiales de la mejor calidad en tela gabardina importada, Bermuda o Aruba (lisos, cuadros o rayas). Modelos y colores a escoger.

- **Overoles**

Confeccionados con hilos y materiales de la mejor calidad en tela gabardina importada, Bermuda o Aruba (lisos, cuadros o rayas). Modelos y colores a escoger.

- **Delantales**

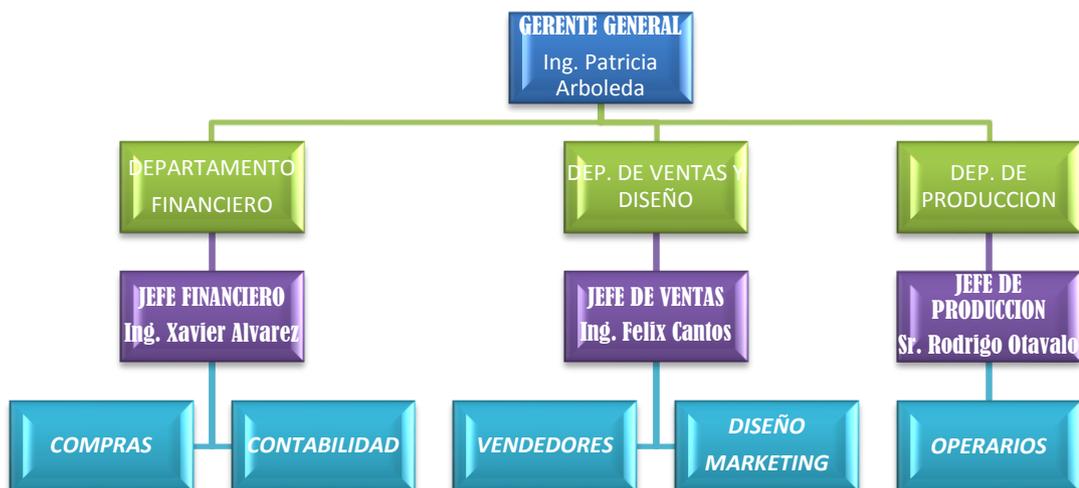
Confeccionados con hilos y materiales de la mejor calidad en tela gabardina importada, bermuda o Aruba. Modelos y colores a escoger.

### 1.5. Estructura de la Empresa

EMPROT es un taller en crecimiento, al momento su estructura organizacional es informal, todos los miembros que componen el grupo de trabajo comparten sus valores, filosofías e ideas. Se puede notar una estructura Funcional,

**FIGURA 3**

Organigrama estructural del taller EMPROT



**Fuente:** Planeación Estratégica, octavo ciclo

**Elaborado por:** Luz Quiñónez Torres

El organigrama estructural – funcional se fundamenta en las ideas de F.W. Taylor, cuyas principales ventajas se mencionan a continuación:

1. La mayor productividad de un obrero se alcanza rompiendo la unidad de mando.
2. Se proporciona autoridad a los especialistas en las tareas que son de su especialidad, haciendo más fluida la estructura.

3. Los subordinados reciben órdenes, asistencia e instrucciones de varios jefes, cada uno de los cuales desarrolla una función particular.

**Inconvenientes:**

Se sacrifica el principio de la unidad de mando dando lugar a:

1. Posibles conflictos de competencias.
2. Dificultad para atribuir potestad de decisión.
3. Retrasos en la acción debido al fraccionamiento de control y responsabilidades.

Dentro de la estructura del taller “**EMPROT**”, se pueden destacar lo siguiente:

**Gerente general:** La Ing. Patricia Arboleda, es la persona encargada de la dirección, organización y control del cuerpo de trabajo en su conjunto. Planifica, supervisa, coordina y evalúa las acciones del taller con el afán de tomar decisiones adecuadas y oportunas.

**Jefe financiero:** Ing. Xavier Álvarez, es el encargado de las adquisiciones y ejercer el control jurídico-contable, económico y financiero en el desarrollo del ciclo presupuestario, participando activamente en la planeación, coordinación, ejecución, control, supervisión y evaluación de los diversos recursos asignados.

**Jefe de ventas:** Ing. Eduardo Cantos, preparar planes y presupuestos de ventas, del mismo modo que planifica sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes. También es el encargado de la promoción de ventas (marketing), está llamado a proveer al departamento, con material POP; como son folletos, catálogos y otros materiales promocionales fundamentales para las ventas.

**Jefe de producción:** Sr. Rodrigo Otavalo, organizar la producción ejerciendo un estricto control sobre cada empleado, observando su rendimiento, su gasto de insumos y materiales, la forma de utilización de los recursos, etc. Para este efecto se realizaran reuniones extraordinarias en las cuales se estudien las falencias y se fortalezcan.

- **Operarios:** Siendo este un taller artesanal pequeño al momento cuentan con un total de 7 operarios los mismos que desempeñan las siguientes funciones:

- **Operario de máquina plana o recta:** Le da forma a cada una de las prendas haciendo uso de la máquina plana, para este proceso debe estirar totalmente la prenda y luego se procede a corregir imperfectos.
- **Operario de dobladillo:** Toma el dobladillo de las distintas piezas siguiendo con los parámetros de calidad, pone a trabajar la máquina, la cual hace un pre-planchado de las prendas y toma el dobladillo, este es un trabajo en conjunto hombre-máquina.
- **Operario de máquina fileteadora:** Filetea los bordes de confección y de ojales, haciendo uso de la máquina; en esta, en la aguja la cual está en el centro se ubican las partes a filetear y presionando el pedal se hace el fileteado de las prendas.
- **Operario de máquina ojaladora:** Realiza los ojales de cada una de las prendas, utilizando la máquina, la cual hace una demarcación del sitio a taladrar, luego corta y hace un reborde con refuerzo en hilo y nylon, pero previniendo a dar lugar a imperfecciones.
- **Operario de plancha:** Realiza el pre-planchado y planchado final de las prendas, colocándolas sobre el intermedio del paño térmico de la planchadora y ajustando la temperatura por medio de válvulas de vapor, esta máquina se acciona por medio de pedales.

## 1.6. Fortalezas y Debilidades de la Empresa<sup>7</sup>

En el entorno comercial el negocio identifica tanto oportunidades posibles de ser aprovechadas, como amenazas, cuya influencia negativa debe cuidarse para resguardar los intereses del taller. Este tema resulta más importante aún si analizamos el mercado actual, en el que es evidente que la competencia va en aumento, la misma que, en muchos de los casos, es una competencia desleal, especialmente en el tema de afectar los precios por la vía de la evasión tributaria al rehusarse a facturar.

El taller pretende encontrar una ventaja competitiva, mediante el ofrecimiento de productos de calidad y procurando que el factor precio pase a un segundo plano, es decir que los clientes consideren la calidad de la prenda y del servicio al momento de decidir su compra.

---

<sup>7</sup> Información obtenida de datos de la empresa

Esta empresa confecciona: Mandiles, Overoles, Delantales, Pantalones, camisas entre otros. La comercialización de los productos se realiza generalmente con organizaciones tales como: Hospitales, Panaderías, Industrias, etc., de esta manera se considera que la mayor parte de las ventas corresponde a entregas al por mayor, beneficiando al consumidor ya que puede contar con un descuento por volumen de producción.

#### **1.6.1. Fortalezas**

2. Los fundadores de este taller tienen más de 15 años de experiencia. Especializados en moda para el campo laboral.
3. EMPROT, tiene un mercado amplio, ya que en el Azuay son pocas las empresas dedicadas a esta rama de la confección.
4. Esta empresa no sólo se dedica a la venta de prendas de vestir, ya que venden zapatones, fundas mayo, mascarillas, gorros, sabanas campos, entre otros artículos.
5. Excelente calidad de las prendas hacen que EMPROT sea cada vez más conocida en el mercado.
6. La creatividad es una de las cosas que ayuda mucho, ya que gracias a estas personas, ha podido sacar al mercado diferentes diseños innovadores.
7. Cuenta con personal capacitado y especializado en cada área.

#### **1.6.2. Debilidades**

1. Su mayor desventaja revelada es el atraso tecnológico, tanto para su producción. Sin embargo, el taller se ha mantenido tratando de reestructurar sus finanzas y su aparato productivo, posee ventajas heredadas de su larga experiencia como son: conocimiento de la técnica, habilidades y destrezas del factor humano.
2. La falta de publicidad, debido a que al momento el taller no la considera como una función importante para el crecimiento del negocio.
3. La competencia, como DOREC (Domínguez Recalde Confecciones), la cual tiene más de 20 años en el mercado.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO DE LA AUDITORÍA**

#### **2.1. Conceptos**

“Auditar es el proceso de acumular y evaluar evidencia, realizado por una persona independiente y competente acerca de la información cuantificable de una entidad económica específica, con el propósito de determinar e informar sobre el grado de correspondencia existente entre la información cuantificable y los criterios establecidos”.<sup>8</sup>

“Auditar se traduce como un examen sistemático de los estados financieros, contables, administrativos, operativos y de cualquier otra naturaleza, para determinar el cumplimiento de principios económico-financieros, la adherencia de los principios de contabilidad generalmente aceptados, el proceso administrativo y las políticas de dirección, normas y otros requerimientos establecidos por la organización.”<sup>9</sup>

“El propósito de cualquier clase de auditoría es el de añadir cierto grado de validez al objeto de la revisión. En el caso de la auditoría financiera, los estados financieros están libres de la influencia de la dirección si son revisados por un auditor independiente; las políticas de dirección se llevan a cabo con mayor eficacia si los procedimientos regulados por dichas políticas son objeto de revisión”.<sup>10</sup>

#### **2.2. Importancia**

Las auditorías en los negocios son muy importantes, por cuanto la gerencia sin la práctica de una auditoría no tiene plena seguridad sobre varios aspectos a ser verificados como son: controles, confiabilidad de la información, etc.

La auditoría examina y define con bastante razonabilidad, la situación real de la empresa, mediante una evaluación integral o parcial de una entidad; la auditoría se orienta hacia la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones en análisis.

“La ventaja de ver a la empresa como una totalidad permite al auditor ofrecer sugerencias constructivas, y recomendaciones a un cliente para mejorar la

---

<sup>8</sup> J.A. CASHIN, P.D. NEUWIRTH Y J.F. LEVY, Manual de Auditoria 1, Pág. 4

<sup>9</sup> CUBERO ABRIL TEODORO, Auditoría de Gestión II, Pág. 1

<sup>10</sup> J.A. CASHIN, P.D. NEUWIRTH Y J.F. LEVY, Manual de Auditoria 1, Pág. 12

productividad global de la compañía. Es así como la implantación con éxito de la auditoría puede representar un aporte valioso a las relaciones del cliente”.<sup>11</sup>

### **2.3. Objetivos Fundamentales<sup>12</sup>**

Entre los principales objetivos de la auditoría de gestión podemos señalar los siguientes:

1. Establecer el grado de cumplimiento de la misión, metas, objetivos, políticas, planes, programas y procedimientos de trabajo, basándose en indicadores y estándares.
2. Evaluar el rendimiento y productividad, es decir la relación Costo/Beneficio.
3. Evaluar las disposiciones legales y normativas a la alta gerencia de la entidad, con el propósito de sugerir cambios adicionales o modificaciones.
4. Revisar y determinar medidas para salvaguardar y evitar desperdicios de recursos.
5. Establecer la utilidad de la información gerencial.
6. Determinar la racionalidad y confiabilidad del sistema de control interno.
7. Contribuir y apoyar la gestión de los administradores.

### **2.4. Auditoría de Gestión**

#### **2.4.1. Definiciones, Importancia y Características**

##### **Definiciones**

##### **Gestión**

“Gestionar es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. Esto busca fundamentalmente la supervivencia y crecimiento de la entidad, se desarrolla dentro del marco determinado por los objetivos y políticas establecidos por el plan de desarrollo estratégico e involucra a todos los niveles de responsabilidad de la entidad.”<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> CUBERO ABRIL TEODORO, Auditoría de Gestión II, Pág. 1

<sup>12</sup> CUBERO ABRIL TEODORO, Auditoría de Gestión II, Pág. 2

<sup>13</sup> CUBERO ABRIL TEODORO, Auditoría de Gestión II, Pág. 1

## **Auditoría de Gestión**

“La auditoría de gestión, es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; y, de medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socio-económico derivado de sus actividades”.<sup>14</sup>

“Otra definición nos dice que AUDITORÍA DE GESTIÓN, es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, entre contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad, eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes.”<sup>15</sup>

### **Importancia**<sup>16</sup>

La auditoría de gestión puede abarcar a toda entidad o a parte de ella, en este último caso por ejemplo un proyecto, un proceso, una actividad, un grupo de operaciones, etc. Pero el alcance también comprende la cobertura a operaciones recientes o en ejecución, denominada operaciones corrientes.

La auditoría de gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo, administrativo y financiero de la organización, por lo que, su importancia radica en la consecución de los siguientes objetivos:

1. Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la institución.
2. Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.

---

<sup>14</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, 2003, Pág. 28

<sup>15</sup> CUBERO ABRIL TEODORO, Auditoría de Gestión II, Pág. 1

<sup>16</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, 2003, Pág. 29-30

3. Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.
4. Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
5. Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos; duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones; oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación; exceso de personal con relación al trabajo a efectuar; deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicio de recursos o perjuicios económicos.
6. Control sobre la identificación, de riesgos su profundidad e impacto y adopción de medidas para eliminarlos o atenuarlos.
7. Control de legalidad, del fraude y de la forma como se protegen los recursos.
8. Evaluación del ambiente y mecanismos de control interno sobre el alcance de la auditoría, debe existir acuerdo entre los administradores y auditados; el mismo debe quedar bien definido en la fase de Conocimiento Preliminar, porque permite delimitar el tamaño de las pruebas o sea la selección de la muestra y el método aplicable, además medir el riesgo que tiene el auditor en su trabajo.

### **Características**<sup>17</sup>

La auditoría de gestión se origina y fundamenta en la auditoría operacional, constituye una auditoría integral y perfeccionada, respecto de quien se basa, no obstante si existen diferencias entre ellas, aunque son mayores respecto a la auditoría financiera, como se puede apreciar en los siguientes cuadros:

---

<sup>17</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, 2003, Pág. 32-33

## CUADRO 1<sup>18</sup>

### AUDITORIA DE GESTION / AUDITORIA OPERACIONAL

ELEMENTO	OPERACIONAL	DE GESTION
1. Objetivo	Evaluar las actividades para establecer el grado de eficiencia, efectividad y economía de sus operaciones.	Evaluar la eficacia en objetivos y metas propuestas; determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de recurso y producción de bienes; medir la calidad de servicios, bienes u obras; y establecer el impacto socio-económico.
2. Alcance	Examina a una entidad o a parte de ella; a una actividad, programa, o proyecto. Se centra únicamente en áreas críticas.	Examina a una entidad o a parte de ella; a una actividad, programa, o proyecto. Se interesa de los componentes escogidos, en sus resultados positivos y negativos.
3. Enfoque	Auditoría orientada hacia la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones.	Auditoría orientada hacia la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones; de la gestión gerencial-operativa y sus resultados.
4. Interés sobre la administración.	En los elementos del proceso administrativo: planificación, organización, integración del personal, dirección y control	Además del proceso administrativo, la planificación estratégica, el análisis FODA y la rendición de cuentas de la Gerencia.
5. Fases	I Estudio Preliminar II Revisión de la Legislación, objetivos, políticas y normas III Revisión y evaluación del Control Interno IV Examen profundo de áreas críticas. V Comunicación de Resultados	I Conocimiento Preliminar II Planificación III Ejecución IV Comunicación de Resultados V Seguimiento
6. Participantes	Audidores, aunque pueden participar otros especialistas de áreas técnicas, únicamente por el tiempo indispensable y en la cuarta fase “examen profundo de áreas críticas”.	Equipo Multidisciplinario, integrado por auditores y otros profesionales, participan desde la primera hasta cuarta fase.

“A diferencia de la auditoría financiera, el resultado de la fiscalización mediante la auditoría de Gestión no implica la emisión de una opinión profesional, sino la

<sup>18</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, 2003, Pág. 32-33

elaboración de un informe amplio con los comentarios, conclusiones y recomendaciones pertinentes.”<sup>19</sup>

#### **2.4.2. Elementos de la Gestión**<sup>20</sup>

“El Estado requiere de planificación estratégica y de parámetros e indicadores de gestión cuyo diseño e implantación es de responsabilidad de los administradores de las instituciones públicas en razón de su responsabilidad social de rendición de cuentas y de demostrar su gestión y sus resultados, y la del auditor gubernamental evaluar la gestión, en cuanto a las cinco "E", esto es, ECONOMIA, EFICIENCIA, EFICACIA, ECOLOGIA Y ETICA, que a continuación se definen:

**Economía**, Es la adquisición de recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, y al precio convenido. La responsabilidad gerencial también se define por el manejo de los recursos en función de su rentabilidad (en las actividades que les sea aplicable), el criterio de economía en su administración.

**Eficiencia**.- Es la utilización provechosa de los recursos. Su grado viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, con el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención. La eficacia se determina comparando lo realizado con los objetivos previamente establecidos, o sea la medición del cumplimiento de objetivos y metas. Se manifiesta en la misión o finalidad compartida, tener objetivos y políticas, una estructura operativa definida, disponer del personal idóneo, y tener una cultura de perfeccionamiento.

**Eficacia**, Es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados; por lo que la eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto.

Se mide la eficacia investigando las necesidades de sus clientes actuales y potenciales, como también del desempeño de los competidores actuales y potenciales, la permanente relación con los clientes, la consulta de su grado de satisfacción y la respuesta a sus reclamos y sugerencias.

---

<sup>19</sup> CUBERO ABRIL TEODORO, Manual Específico de Auditoría de Gestión, Pág. 40

<sup>20</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, 2003, Pág. 14-16

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

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

**Equidad**, Implica distribuir y asignar los recursos entre toda la población, teniendo en cuenta el territorio en su conjunto, la necesidad de estimular las áreas cultural y económicamente deprimidas, y con absoluto respeto a las normas constitucionales y legales imperantes sobre el reparto de la carga tributaria, los gastos, las inversiones, las participaciones, las subvenciones y transferencias públicas.”

#### **Interrelación entre Economía, Eficiencia, Eficacia, Ecología y Ética**<sup>21</sup>

La relación se da por cuanto, la economía se entiende por la adquisición de recursos o insumos (financieros, materiales, humanos y tecnológicos) correctos al menor costo, para ser utilizados eficientemente en la producción de bienes, servicios u obras previstos, permitiendo el logro de los objetivos, metas o beneficios esperados, que al ser entregados en las cantidades, calidades, a costos razonables y en forma oportuna, garantizando un efecto favorable en el entorno socio-económico, sin afectar al medio ambiente y disminuyendo el daño y costo ecológico, evidenciando en la gestión una conducta y moral institucional que garantice la transparencia en su accionar.

A más de las seis "E", son parte del control de gestión los seis términos que a continuación se indica:

**Rendimiento**.- Es la gestión gerencial o desempeño en busca de la eficiencia con eficacia más economía. Es indispensable orientarse hacia la excelencia mediante una gestión trascendente, que permita la satisfacción del cliente incluso por encima de sus expectativas.

**Calidad**.- Es el grado y oportunidad en que el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente. Se refiere a los procesos sistemáticos utilizados por la institución para asegurar la ejecución o entrega de sus productos o servicios,

---

<sup>21</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, 2003, Pág. 16-17

cada vez con mejor calidad; se evalúa además el control de dichos procesos y su mejoramiento continuo.

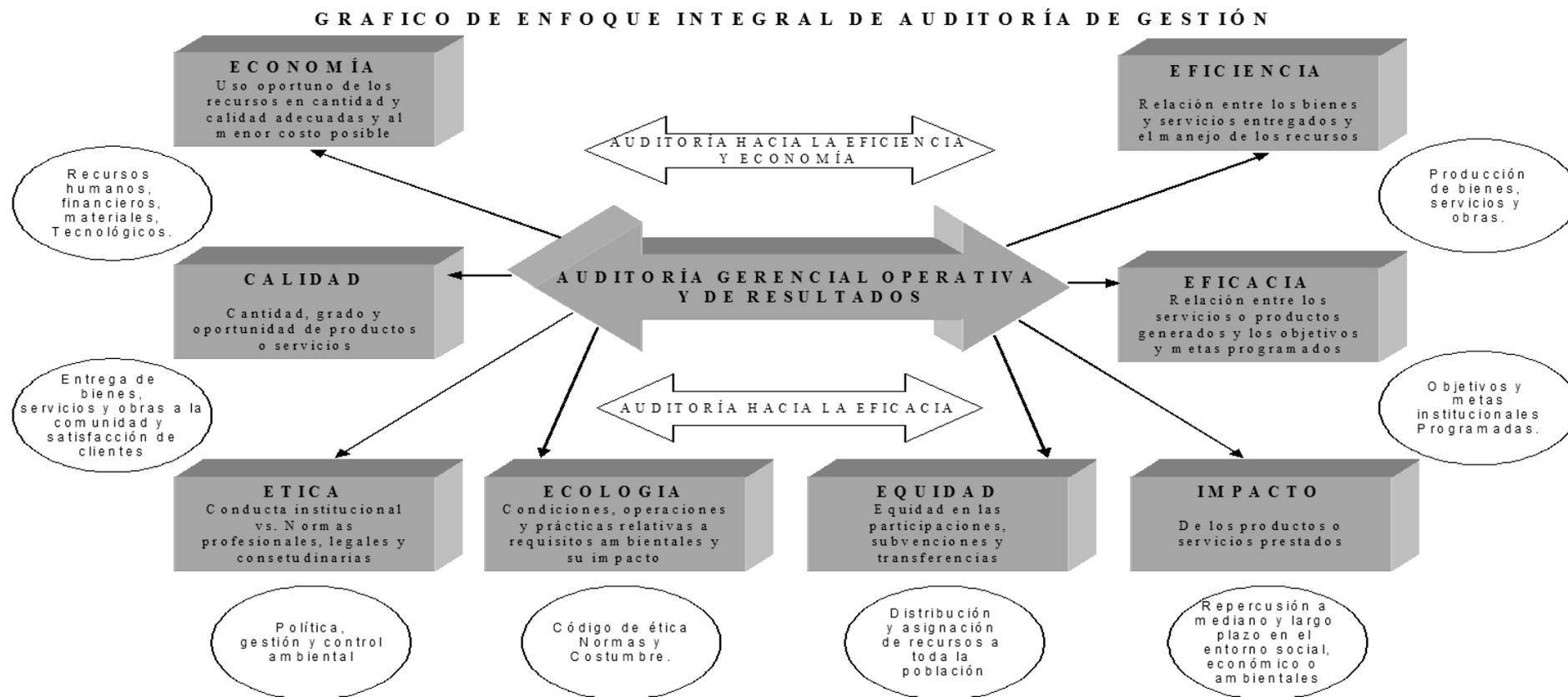
**Resultados.**- Es la relación con los niveles de calidad y mejoramiento obtenido sobre la base del análisis de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios, y del análisis de las distintas operaciones del servicio, a todo lo cual podrían y deberían estar contenidos en los indicadores de gestión. Son los elementos de gestión más importantes, por cuanto el auditor puede comprobar si los parámetros o indicadores diseñados por la administración de la entidad, se traducen o sirven para medir efectivamente: la calidad de los programas, productos o servicios; el mejoramiento de la productividad y la calidad en los procesos principales y en las áreas de apoyo; en la calidad de los proveedores, en la gestión financiera, en la satisfacción del usuario, y la satisfacción del personal.

**Impacto:** Repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social, económico o ambiental, de los productos o servicios prestados. Parte de la medición del impacto es referirse a la protección del medio ambiente y a la conservación de los recursos.

**Excelencia Gerencial.**- Es la búsqueda del logro de los objetivos corporativos, asegurar la dinámica de la organización, mantener una adecuada moral del personal, y principalmente buscar la satisfacción de los clientes.

**Control Interno.**- Es un instrumento de gestión, por consiguiente, la responsabilidad en cuanto a la idoneidad, eficacia y estructura del control interno incumbe en primera instancia, al personal directivo. El control interno gerencial es importante para los ejecutivos o administradores por cuanto proporciona condiciones para poder confiar en la solidez de las operaciones y actividades realizadas en distintos niveles y lugares; cuanto mayor es el tamaño de la entidad, aún más importante es su sistema de control interno para las funciones que tienen encomendadas su administración.

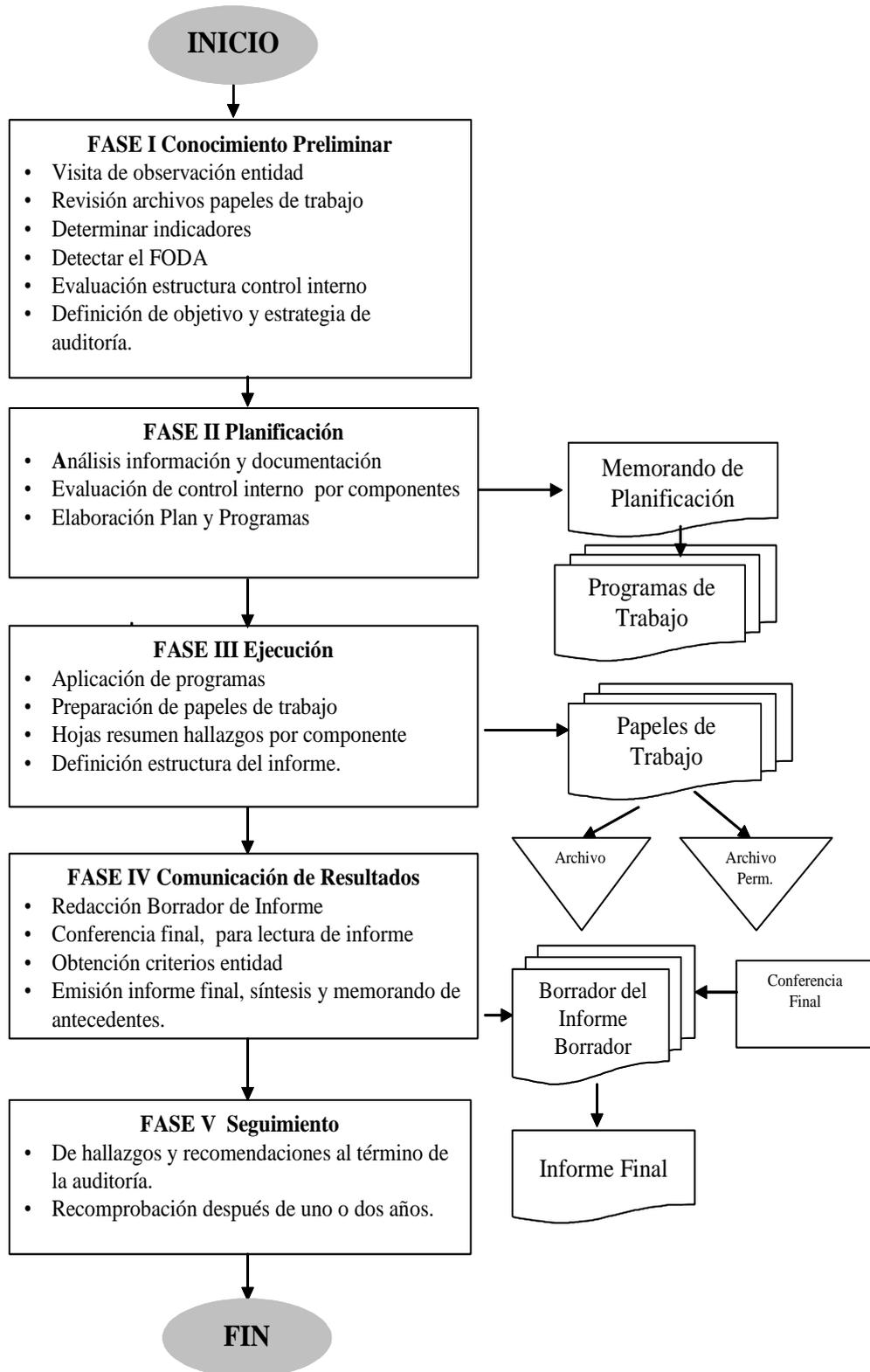
GRAFICO 1<sup>22</sup>



<sup>22</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, 2003, Pág. 31

### 2.4.3. Flujo del Proceso de la Auditoría de Gestión<sup>23</sup>

GRAFICO 2



<sup>23</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, 2003, Pág. 107

## **FASE I**

### **Conocimiento Preliminar**

Al respecto, Milton K. Maldonado en su libro “Auditoría de Gestión” al referirse a la primera fase de la auditoría, fundamentalmente habla de familiarización y revisión de la legislación y normatividad de la Institución pública, señalando:

“Prácticamente el concepto de familiarización sería para los auditores externos, ya que los internos tienen un cabal conocimiento de la entidad. El recorrido de las instalaciones y el conocimiento de las actividades principales (sustantivas) de la entidad es importante para los auditores de ISA.”<sup>24</sup>

“En la auditoría de gestión, el auditor en la fase de conocimiento Preliminar y en la fase de Planificación requiere de investigaciones lo más exhaustivas posibles para determinar las causas de los problemas, que le permitan determinar en la ejecución del trabajo las pruebas a realizar y la aplicación o no de muestreos.”<sup>25</sup>

Existen algunos procedimientos que se deben llevar a cabo en esta primera fase:<sup>26</sup>

1. Emisión de una orden de trabajo preliminar
2. Obtener información general de la organización; misión, visión, objetivos, metas, políticas, estrategias y acciones
3. Análisis de los principales estados financieros
4. Evaluar el ambiente de control y trabajo
5. Evaluación de Riesgos
6. Revisión de informes anteriores
7. Observación detallada de las principales operaciones
8. Determinar componentes a base de la información recopilada, establecer de forma preliminar los riesgos inherentes y de control

Esta fase nos permite obtener la mayor cantidad de información, la misma que nos ayudará a tener un conocimiento más amplio y comprensión cabal de la empresa para diseñar la estrategia de trabajo que se adapte a nuestra auditoría de gestión.

---

<sup>24</sup> MILTON K. MALDONADO, Auditoría de Gestión, Pág. 33

<sup>25</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, 2003, Pág. 53

<sup>26</sup> CUBERO ABRIL TEODORO, Manual de Auditoria del Sector Publico, Pág. 26-27

## **FASE II**

### **Planificación**

“Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para los cual debe establecerse los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y las actividades a desarrollar. La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsable, y las fecha de ejecución del examen; también debe preverse la determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados; finalmente, los resultados de la auditoría esperados, conociendo de la fuerza y debilidades y de la oportunidades de mejora de la Entidad, cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados.”<sup>27</sup>

“Esta planificación tiene como objetivo la preparación de un programa de trabajo de forma que pueda realizarse una auditoría lo más efectiva y eficiente posible. Idealmente un programa de auditoría debe ser una guía completa del trabajo a realizar en un específico encargo, que cuando esté completo permitirá la emisión de un informe adecuado”<sup>28</sup>

Entre las principales actividades que deben cumplir los auditores en esta fase tenemos las siguientes:<sup>29</sup>

1. Análisis y revisión de información y documentación obtenida en la fase anterior.
2. Evaluación del control interno relacionado con el área o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, útiles para identificar los asuntos que requieran tiempo y fuerza adicionales en la fase de “Ejecución”.

---

<sup>27</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, 2003, Pág. 133

<sup>28</sup> J.A. CASHIN, P.D. NEUWIRTH Y J.F. LEVY, Manual de Auditoría 1, Pág. 12

<sup>29</sup> CUBERO ABRIL TEODORO, Manual Específico de Auditoría de Gestión, Pág. 181

3. A base de la evaluación del control interno los auditores internos determinarán la naturaleza y alcance del examen, la estimación de los requerimientos del personal, programar su trabajo, preparar los programas específicos de la siguiente fase, fijar los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe.
4. La evaluación implica la calificación de los riesgos de auditoría.
5. Los resultados obtenidos servirán para programar la auditoría de gestión y preparar un informe sobre el control interno.
6. A base de la etapa de conocimiento preliminar y planificación el supervisor conjuntamente con el jefe de equipo y demás integrantes del equipo multidisciplinario, elaborarán el memorando de planificación cuyo formato se presenta en el último punto de este capítulo.
7. El supervisor con el jefe de equipo formularán los programas de auditoría en los que mínimo se incluyan objetivos específicos y procedimientos específicos con la calificación del riesgo de auditoría, por cada uno de los componentes, que den respuesta a la comprobación de las 6 “E”.
8. La etapa de planificación cierra con la preparación y aprobación de los programas de auditoría por cada componente.

Para entrar en esta fase el equipo de auditores debe haber determinado los componentes, tales como: las áreas, procesos y objetivos, como producto del análisis organizacional y diagnósticos del entorno.

### **FASE III**

#### **Ejecución**

“En esa etapa, es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtienen toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante), basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.”<sup>30</sup>

Los principales resultados o productos que se obtienen en esta fase son los siguientes:<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, 2003, Pág. 167

<sup>31</sup> CUBERO ABRIL TEODORO, La Auditoría de Gestión en el Sector Público, Pág. 48

1. El archivo de los papeles de trabajo debidamente supervisados.
2. Estructura del informe de auditoría referenciado a los papeles de trabajo.
3. Programa para comunicar los resultados de auditoría a los ejecutivos de la entidad.
4. Borrador del informe de auditoría, cuyos principales resultados serán comunicados a los directivos.
5. Archivo de papeles de trabajo organizado de acuerdo a los componentes examinados e informados.
6. Informe de supervisión técnica de la auditoría.

“Cabe señalar, que en esta fase, el trabajo de los especialistas no auditores, debe realizarse conforme a los objetivos de la planeación; además, es necesario, que el Jefe de Equipo oriente y revise el trabajo para asegurar el cumplimiento de los programas y de los objetivos previstos, así como se requiere que el trabajo sea debidamente supervisado.”<sup>32</sup>

#### **FASE IV**

##### **Comunicación de Resultados**

“Además de los informes parciales que puedan emitirse, como aquel relativo al control interno, se preparará un informe final, el mismo que en la auditoría de gestión difiere, pues no sólo que revelará las deficiencias existentes como se lo hacía en las otras auditorías, sino que también, contendrá los hallazgos positivos; pero también se diferencia porque en el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el precio del incumplimiento con su efecto económico, y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de recursos de la entidad auditada.”<sup>33</sup>

En esta etapa el supervisor y el jefe de equipo de auditoría a base de los resultados entregados por los integrantes del equipo multidisciplinario llevan a cabo las siguientes actividades:<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> CUBERO ABRIL TEODORO, Manual Específico de Auditoría de Gestión, Pág.195

<sup>33</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, 2003, Pág. 197

<sup>34</sup> CUBERO ABRIL TEODORO, Manual Específico de Auditoría de Gestión, Pág. 216-217

1. Redacción del informe de acuerdo a los hallazgos determinados, por parte del jefe de equipo, supervisor, auditores operativos y si es necesario con la participación de los especialistas.
2. Redacción de las conclusiones de acuerdo a los hallazgos y de las recomendaciones.
3. Acuerdo con los ejecutivos de la institución sobre los comentarios, conclusiones y recomendaciones del informe.
4. Elaboración de borradores de informes o informe preliminar.

“Si bien la comunicación de resultados, debe cumplirse durante todo el proceso de la auditoría de gestión para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, es menester que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido en una conferencia final con los responsables de la gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen; esto le permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones, además de expresar sus puntos de vista respecto de su contenido.”<sup>35</sup>

## **FASE V**

### **Seguimiento**

“Con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, los auditores internos y en su ausencia los auditores externos que ejecutaron la auditoría deberán realizar el seguimiento correspondiente.”<sup>36</sup>

Con base en los plazos establecidos en el cronograma en esta fase de seguimiento el Auditor General, designará a algún miembro del equipo de auditores que participe en la auditoría de gestión, para su debido monitoreo e implantación.<sup>37</sup>

Los resultados de este análisis y evaluación servirán de retroalimentación para el diseño de nuevas metodologías y procesos en la UAI para futuras intervenciones,

---

<sup>35</sup> CUBERO ABRIL TEODORO, Manual Específico de Auditoría de Gestión, Pág. 216-217

<sup>36</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, 2003, Pág. 224

<sup>37</sup> CUBERO ABRIL TEODORO, Manual Específico de Auditoría de Gestión, Pág. 233

además, esa evaluación será muy útil para la evaluación del desempeño del equipo y las actividades y las actividades de coordinación.<sup>38</sup>

Entre las actividades de supervisión continuada tenemos las siguientes:<sup>39</sup>

- Los diferentes directores de operación comprueban que el sistema de control interno continúa funcionando a través del cumplimiento de sus funciones de gestión.
- Las comunicaciones recibidas de terceros confirman la información generada internamente o señalan la existencia de problemas.
- Una estructura adecuada y unas actividades de supervisión apropiadas permiten comprobar las funciones de control e identificar las deficiencias existentes.
- Los datos registrados por los sistemas de información se comparan con los activos físicos.
- Los auditores internos y externos periódicamente proponen recomendaciones encaminadas a mejorar los controles internos.
- Los seminarios de formación, las sesiones de planificación y otras reuniones permiten a la dirección obtener información importante respecto de la eficacia de los controles.
- Encuestar al personal sobre si comprenden y cumplen el código de conducta de la entidad.

#### 2.4.4. Instrumentos para el Control de Gestión<sup>40</sup>

El control de gestión como cualquier sistema, posee unos instrumentos para entenderlo, manejarlo y evaluarlo, entre ellos se encuentran:

- **Índices:** Permiten detectar variaciones con relación a metas o normas.
- **Indicadores:** Son los cocientes que permiten analizar rendimientos.
- **Cuadros de Mandos:** Permiten la dirección y enfoque hacia los objetivos.

---

<sup>38</sup> CUBERO ABRIL TEODORO, Manual Específico de Auditoría de Gestión, Pág. 234

<sup>39</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, 2003, Pág. 45

<sup>40</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, 2003, Pág. 14

- **Gráficas:** Representación de información (variaciones y tendencias).
- **Análisis comparativo:** Compararse con el mejor, para lograr una mayor superación.
- **Control Integral:** Participación sistemática de cada área organizacional en el logro de los objetivos.
- **Flujogramas:** Representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo.

Uno de los instrumentos para lograr un buen control de gestión es la utilización de indicadores de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto.”

### **El uso de indicadores en la auditoría de gestión<sup>41</sup>**

El uso de INDICADORES en la Auditoría, permite medir:

- La eficiencia y economía en el manejo de los recursos
- Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia)
- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad)
- Todos estos aspectos deben ser medidos considerando su relación con la misión, los objetivos y las metas planteadas por la organización

Al Indicador se le define como, la referencia numérica generada a partir de una o varias variable, que muestra aspectos del desempeño de la unidad auditada. Esa referencia, al ser comparada con un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones.”

### **Clasificación de los indicadores de gestión<sup>42</sup>**

1. Cuantitativos y Cualitativos
2. De uso Universal
3. Globales, Funcionales y Específicos

---

<sup>41</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, 2003, Pág. 70

<sup>42</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, 2003, Pág. 70-75

**Cualitativos**, son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, y **cualitativos**, permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional.

**De uso universal**, los mismos miden la eficiencia, eficacia, las metas, los objetivos y en general el cumplimiento de la misión; se clasifican en: indicadores de resultados por área y desarrollo de información, indicadores estructurales, indicadores de recursos, indicadores de proceso, indicadores de personal, indicadores interfásicos e indicadores de aprendizaje y adaptación; en general estos indicadores permiten una medición de las principales actividades que se llevan a cabo en la entidad y que nos permiten tener un parámetro de medición para un control efectivo.

**Globales**, miden los resultados en el **específicos** ámbito de la institución y la calidad del servicio que proporcionan a los clientes, **funcionales o particulares**, cada función o actividad, debe ser medida de acuerdo a sus características, tomando en consideración el tipo de entidad en donde se desarrollan las actividades y, los mismos que se refieren a una función determinada, un área o proceso particular.”

## **CAPÍTULO III**

### **APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

#### **3.1. Conocimiento Preliminar**

El “Conocimiento Preliminar” se realiza con la finalidad de tener un conocimiento global de la empresa para que el equipo multidisciplinario tenga una visión que le lleve a implantar una adecuada planificación.

En esta fase de la auditoría de gestión nos dedicaremos fundamentalmente a recopilar información sobre la empresa; antecedentes, sus objetivos, su misión, políticas y procedimientos de trabajo.

Por consiguiente, en esta fase, el equipo deberá conocer también la planificación corporativa (compromisos) es decir la táctica y las estrategias gerenciales de los ejecutivos y finalmente la planificación operativa, cuya gestión tiene que ver con los programas y procedimientos. Esta información nos ayudará a ubicar a la empresa en su realidad presente y conocer sus proyecciones a futuro.

Es importante mencionar que en esta etapa se deberá determinar los componentes y subcomponentes de la auditoría de gestión que vamos a analizar en el taller de confecciones EMPROT.

### 3.1.1. Cédula Narrativa

#### EMPROT

#### Confección y Venta de ROPA DE TRABAJO

#### CEDULA NARRATIVA

**Componente sujeto a examen:** TALLER EMPROT

P/T # 001

**Periodo Examinado:** 01 de julio del 2010 al 31 de Diciembre del 2010

#### **CONTENIDO:**

Luego de ser aprobada la solicitud efectuada para llevar a cabo la auditoría de gestión en el taller de confecciones EMPROT, se emitió la orden de trabajo y posteriormente fueron presentados los requerimientos iniciales necesarios para el inicio de la auditoría. El trabajo se llevará a cabo de forma integral; determinaremos el grado de cumplimiento de los objetivos y metas propuestas en cada uno de los departamentos de esta micro empresa.

Para coordinar de mejor manera el trabajo a efectuarse se estimó conveniente enviar un comunicado formal a la propietaria de Emprot Ing. Patricia Arboleda, la misma que mediante reunión ordinaria con fecha 13 de Diciembre del 2010, comunicó al personal que brinde las facilidades necesarias para la ejecución de la auditoría de gestión, logrando así ratificar el compromiso por parte del equipo multidisciplinario de la auditoría y por otra parte de todo el personal que labora en el taller.

La Ing. Patricia Arboleda, nos informa que no se ha realizado ningún tipo de auditoría en esta empresa, por lo que nuestro trabajo ayudará a promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión.

**Fecha:** 23/12/2010

**Elaborado por:** Luz Quiñónez Torres

**Supervisado por:** Ing. Paola León O.

## EMPROT

### Confección y Venta de ROPA DE TRABAJO

#### CEDULA NARRATIVA

**Componente sujeto a examen:** TALLER EMPROT

P/T # 002

**Periodo Examinado:** 01 de julio del 2010 al 31 de Diciembre del 2010

Se realizó una entrevista a la Ing. Patricia Arboleda, Propietaria del taller, para obtener información general sobre EMPROT y así poder identificar datos, hechos, actividades e información relevante que permitirán realizar este estudio.

**De esta entrevista se puede destacar los siguientes aspectos:**

- **EMPROT** es una empresa unipersonal constituida por la Ing. Patricia Arboleda en el año 2005
- Inició su actividad el 15 de junio del 2005, es un negocio relativamente joven con miras de expansión.
- Su ubicación física actual es en las Calle de las Pencas s/n y Del Retorno.
- Su actividad económica principal es la **fabricación de prendas de vestir en general**, esa es su principal fuente de ingresos. Sin embargo, vale mencionar que arrienda una de sus dos bodegas a Equindeca Cía. Ltda.
- Este taller de confecciones está bajo la figura tributaria de persona natural no obligada a llevar contabilidad.
- Emprot está conformada por 3 departamentos; Financiero-Contable, Ventas y Producción. Además cuenta con una bodega para almacenar el producto terminado.
- Es importante señalar que el taller dispone de la maquinaria, herramientas y equipos necesarios para realizar sus labores diarias. Sin embargo, el área de producción cada vez es más reducida, debido al crecimiento del taller en los últimos años.

**Fecha:** 23/12/2010

**Elaborado por:** Luz Quiñónez Torres

**Supervisado por:** Ing. Paola León O.

## **EMPROT**

### **Confección y Venta de ROPA DE TRABAJO**

#### **CEDULA NARRATIVA**

**Componente sujeto a examen:** TALLER EMPROT

P/T # 003

**Periodo Examinado:** 01 de julio del 2010 al 31 de Diciembre del 2010

**En cuanto a los valores institucionales, nos proporcionan información sobre la Misión y Visión:**

#### **MISION**

EMPROT, es un taller dedicado al diseño, confección y comercialización de ropa de trabajo, con el fin de complacer la exigente demanda del mercado local y nacional y poner a la disposición de sus clientes una amplia variedad de modelos; en prendas de vestir casual, lencería hospitalaria, ropa deportiva, entre otras., confeccionados con hilos y telas de la mejor calidad en una extensa gama de colores y texturas.

#### **VISION**

EMPROT, se proyecta en un lapso de 6 años como una sociedad que ofrezca productos diferenciados, que le permitan competir con mayor fuerza en el mercado nacional. Manteniéndose siempre abiertos a las innovaciones y tendencias tecnológicas en lo que a confección se refiere.

Cabe recalcar que debido a la naturaleza del negocio y al descuido de la gerencia el taller no tiene definido los indicadores de gestión, el Reglamento Orgánico Funcional no es de conocimiento de todo el personal; en especial del personal de producción debido a que no se ha que existido una comunicación adecuada y oportuna con respecto al contenido de este documento.

---

**Fecha:** 23/12/2010

**Elaborado por:** Luz Quiñónez Torres

**Supervisado por:** Ing. Paola León O.

### 3.1.2. Visita Previa

Realizamos la visita previa al taller de confección EMPROT, empresa que estamos auditando, ahí conocimos algunos aspectos del grupo de trabajo, los mismos que mencionamos a continuación:

P/T # 004

**Empresa:** Taller de Confección “EMPROT”

**Dirección:** Calle de las Pencas y Calle del Retorno (Sector las Pencas).

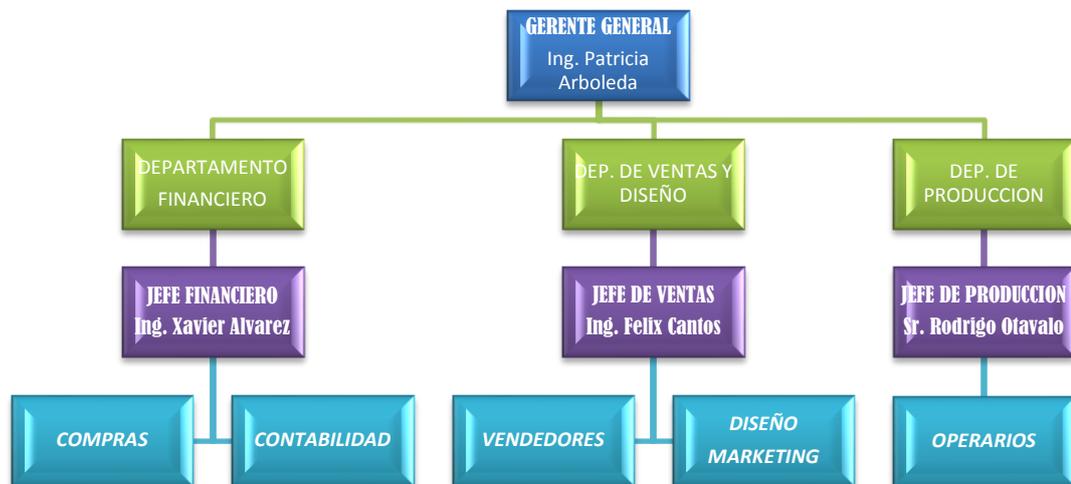
**Teléfonos:** (072) 857555 (074) 082109

**Inicio de Actividades:** 15 de junio del 2005

**Gerente- Propietaria:** Ing. Patricia Arboleda

**Número actual de Trabajadores:** 13 personas

**Organigrama estructural:**



**Fuente:** Planeación Estratégica, octavo ciclo

**Elaborado por:** Luz Quiñónez Torres

**Objetivo General:**

Ofrecer a su clientela una prenda confeccionada dentro de los parámetros de la excelencia; utilizando materiales e insumos de buena calidad y abriendo para ellos un abanico de opciones en cuanto: diseños, texturas, colores y tallas. De esta manera el

taller de confecciones EMPROT espera alcanzar un alto nivel de competitividad en el mercado local y nacional.

**Componentes:**

Esta empresa está compuesta por 3 departamentos, los mismos que detallamos a continuación:

**Departamento Financiero-Contable**

1. Ingreso y control de los registros contables
2. Elaboración de balances y estados financieros
3. Compras y pagos a proveedores
4. Reportes mensuales de gastos
5. Control de la recuperación de cartera
6. Elaboración de depósitos
7. Conciliaciones bancarias
8. Pago de obligaciones tributarias

**Departamento de Ventas**

1. Ventas al por mayor y al detalle o por menor
2. Atención al cliente
3. Cotizaciones de mercaderías a clientes potenciales
4. Transporte de mercadería cuando es venta al por mayor y al detalle.
5. Cobranzas
6. Reporte mensual de recuperación de cartera
7. Facturación

**Departamento de Producción**

1. Dirige y supervisa a los operarios
2. Toma de medidas a los clientes para ventas al detalle
3. Corte de las telas en base a moldes o medidas

4. Manejo de la maquinaria: Máquina recta, fileteadora, ojaladora, overlock, etc.
5. Confección de la prenda según el modelo
6. Planchado, empaque y almacenamiento de la ropa

### **Información Financiera**

De acuerdo a la información que consta en los Estados Financieros, los recursos con los que cuenta el taller para su funcionamiento son los siguientes:

- **Según su Balance de Resultados**

<b>Ingresos Operacionales</b>		<b>\$ 114.213,91</b>
Ventas al por mayor o detalle	\$ 79.530,28	
Ventas al por menor	\$ 34683,63	
<b>Ingresos NO Operacionales</b>		<b>\$ <u>998,70</u></b>
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 115.212,61</b>

### **Sistema de Control Interno**

En este trabajo de auditoría de gestión, se detallará la forma en que la entidad desarrolla sus actividades tomando en consideración el COSO ERM. Evaluaremos el sistema de control interno, los procesos administrativos, financieros, operativos y estratégicos, la gestión de riesgos, control y dirección de la entidad, de acuerdo a los 8 componentes del COSO ERM, los mismos que detallamos a continuación:

- Ambiente de Control
- Establecimiento de Objetivos
- Identificación de eventos
- Evaluación de Riesgos
- Respuesta al Riesgo
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Monitoreo

**Recursos y tiempo requeridos**

Se dispone de un presupuesto de \$1750,50

**Tiempo de Duración:**

De acuerdo al cronograma de actividades, la auditoría se ha previsto en un tiempo de duración de 135 días calendario (91 días hábiles).

---

**Realizado por:** Luz Quiñónez

**Fecha:** 27 de diciembre del 2010

### **3.1.3. Constitución y Estatutos**

Constituida por la Ing. Patricia Arboleda el 15 de junio del 2005, **EMPROT** es una empresa unipersonal, bajo la figura tributaria de persona natural no obligada a llevar contabilidad. Se encuentra ubicada en la calle de las Pencas s/n y calle del Retorno.

EMPROT nace de la necesidad de incursionar en esta actividad comercial pero con mayor profundidad, ya que EMPROT inicia su gestión desde el diseño para luego seguir con la transformación de la tela en prendas de vestir y otros productos confeccionados como: zapatones, fundas mayo, mascarillas, gorros, sabanas, entre otros. Las etapas productivas corrientes son: el diseño, el trazado, el corte, el estampado y/o bordado, ensamblaje, etiquetado, planchado y por último el almacenamiento del producto final.

### **3.1.4. Historia de la Empresa**

Nació en manos de una mujer de temple, trabajadora y emprendedora, cuyo principal objetivo fue crear una empresa que diseñe, confeccione y distribuya prendas de vestir para el sector laboral, la visión planteada fue cubrir el mercado local y posteriormente el nacional con ropa diseñada con estilos novedosos, de calidad, a precios competitivos y entrega oportuna. Desde hace más de 6 años vienen haciéndolo con buenos resultados, ya que se ha ganado un lugar en el mercado local y nacional, aportando a su vez con la sociedad, a través de empleo generado en esta empresa artesanal de la ciudad de Cuenca.

La Ing. Patricia Arboleda Torres, trabajo por más de 18 años en **DOREC (Domínguez Recalde Confecciones Cía. Ltda.)** Una empresa que hasta hoy fabrica y vende ropa de trabajo y equipos de seguridad Industrial.

Patricia Arboleda (propietaria), quién tiene el título de Ingeniera Comercial, obtuvo su experiencia en DOREC “**Domínguez Recalde Confecciones Cía. Ltda.**” en donde laboró por 18 años; cabe recalcar que en los últimos 5 años en esta empresa se desempeñó en el cargo de Jefe Financiera.

Cuenta con personal capacitado y especializado cada uno en la rama que desempeña:

- Eduardo Cantos (Jefe de Ventas), quien tiene el título de Ingeniero Comercial, tiene más de 18 años de experiencia en el área de las ventas, trabajo en EQUINDECA Cía. Ltda., por más de 10 años desempeño el cargo de agente vendedor.
- Ing. Xavier Álvarez (Jefe Financiero), quien tiene el título de Ingeniero Comercial y CPA, tiene más de 10 años de experiencia en el tema contable, además de ser docente por más de 6 años en la Universidad Católica de Cuenca.
- Sr. Rodrigo Otavalo (Jefe de Producción), Maestro de taller, aprendió desde muy joven el oficio de sastre. En 1980 recibió su calificación artesana en la rama de Corte y Confección, desde esa fecha hasta hoy no ha dejado; la cinta, la tiza y las tijeras.

EMPROT abrió sus puertas al público el 15 de junio del 2005, en la Calle Tomas Ordoñez 15-79 y Muñoz Vernaza. El 26 de mayo del 2008 obtiene la calificación Artesanal en la rama de CORTE, CONFECION Y BORDADO, en este mismo año se traslada a su local propio ubicado en la Calle de las Pencas y Calle del Retorno. El 17 de Julio del 2009 entra al **Sistema Nacional de Contratación Pública**, por lo que queda HABILIDADADO en el **Registro Único de Proveedores**, RUP.

En este contexto la comercialización de los productos se realiza en condiciones justas; con materia prima de calidad, promoviendo y fortaleciendo los procesos organizativos en los que participan los pequeños productores.

El taller tiene una amplia variedad de productos, las prendas se pueden clasificar en las siguientes 7 líneas:

- Línea 1.** Prendas casuales
- Línea 2.** Ropa de trabajo
- Línea 3.** Vestimenta para el área de salud
- Línea 4.** Lencería hospitalaria
- Línea 5.** Ropa para artes culinarias
- Línea 6.** Deportivos
- Línea 7.** Teens

### 3.1.5. Capital Social

El total de la inversión se puede detallar de la siguiente manera; adquisición de maquinaria y equipo nuevo (23,50%), de equipo usado (28,50%), procesos de capacitación al personal (9,20%) ampliación de plantas productivas (17.70%), adquisición de sistemas informáticos (8.60%) y otros destinos (12,5%).

De acuerdo a la información que consta en los Estados Financieros, los recursos con los que cuenta el taller para su funcionamiento son los siguientes:

- **Según su Balance General**

Activo Corriente	\$	79.530,28
Activo Fijo	\$	<u>8.940,76</u>
<b>Total de Activo</b>	<b>\$</b>	<b>59.539,03</b>
Total Pasivo	\$	40.498,74
Total Patrimonio	\$	15.430,45
Resultado del periodo 2010	\$	<u>3.609,90</u>
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>59.539,03</b>

- **De acuerdo a su Balance de Resultados**

<b>Ingresos Operacionales</b>	<b>\$</b>	<b>114.213,91</b>
Ventas al por mayor o detalle	\$	79.530,28
Ventas al por menor	\$	34683,63
<b>Ingresos NO Operacionales</b>	<b>\$</b>	<b><u>998,70</u></b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>115.212,61</b>

## Breve análisis de la información financieras

P/T # 005
<b>INDICADORES DE GÉSTION</b> <b>Periodo 2010</b>
<p><b>1.- Grado de dependencia</b> = (Pasivo Total /Activo Total)x 100</p> <p><b>Grado de dependencia</b> = (40.498,74 /59.539,09)x 100 = 68%</p> <p>R/ La empresa financia sus actividades con un endeudamiento del 68% en relación a su total de Activos.</p>
<p><b>2.- Capacidad de Pago</b> = Activo Corriente / Pasivo Corriente</p> <p><b>Capacidad de pago</b> = 50.598,33 / 40.498,74 = 1,25</p> <p>R/ En relación a sus obligaciones a corto plazo el taller tiene un índice de 1,25 que nos quiere decir que tiene la capacidad suficiente para hacer frente al endeudamiento a corto plazo.</p>
<p><b>3.- Rotación de Cuentas por Pagar</b> = Cuentas por Pagar / Compras</p> <p><b>Rotación de Cuentas por Pagar</b> = 5.836,84 / 52.307,38 = 11,16%</p> <p>R/ En relación a las compras Emprot tiene un nivel de endeudamiento muy bajo (11,16%), la mayoría de las compras se realizan al contado para beneficiarse de los descuento.</p>
<p><b>4.- Solvencia Total</b> = Activo Total / Pasivo Total</p> <p><b>Solvencia Total</b> = 59.539,09 / 40,498,74) = 1,47</p> <p>R/ En relación a sus obligaciones a largo plazo tiene un índice de 1,47 que nos quiere decir que el taller puede hacer frente al endeudamiento a largo plazo de una manera efectiva.</p>
<p><b>Elaborado por:</b> Luz Quiñónez</p>

### **3.1.6. Marco Legal**

La empresa rige sus acciones en los siguientes códigos y leyes:

- a) Ley de Régimen Tributario Interno
- b) Código Laboral
- c) Ley de defensa del artesano
- d) Ley orgánica del sistema de contratación pública

### **3.1.7. Estructura Organizacional**

Como mencionamos anteriormente esté es un taller artesanal, el número de empleados en nómina es de 13 personas, los mismos que cumplen con las directrices y políticas emitidas por la Gerencia, la misma que se encuentra a cargo de su propietaria la Ing. Patricia Arboleda. Los organismos que se encuentran directamente a cargo de la gerencia son: Departamento Financiero-Contable, Departamento de Ventas y el Departamento de Producción.

EMPROT, es un taller en crecimiento, al momento su estructura organizacional es informal, todos los miembros que componen el grupo de trabajo comparten sus valores, filosofías e ideas.

#### **Principales empleados:**

<b>Gerente general:</b>	Ing. Patricia Arboleda
<b>Jefe financiero:</b>	Ing. CPA. Xavier Álvarez
<b>Auxiliar Contable:</b>	Sra. Diana Vergara
<b>Jefe de Ventas:</b>	Ing. Eduardo Cantos
<b>Agente Vendedor:</b>	Sra. Karina Torres
<b>Jefe de producción:</b>	Sr. Rodrigo Otavalo
<b>Costureros:</b>	7 empleados de Planta

## Organigrama de EMPROT



**Fuente:** Planeación Estratégica, octavo ciclo

**Elaborado por:** Luz Quiñónez Torres

### 3.1.8. Planificación Estratégica

#### MISION

EMPROT, es un taller dedicado al diseño, confección y comercialización de ropa de trabajo, con el fin de complacer la exigente demanda del mercado local y nacional y poner a la disposición de sus clientes una amplia variedad de modelos; en prendas de vestir casual, lencería hospitalaria, ropa deportiva, entre otras., confeccionados con hilos y telas de la mejor calidad en una extensa gama de colores y texturas.

#### VISION

EMPROT, se proyecta en un lapso de 6 años como una sociedad que ofrezca productos diferenciados, que le permitan competir con mayor fuerza en el mercado nacional. Manteniéndose siempre abiertos a las innovaciones y tendencias tecnológicas en lo que a confección se refiere.

## **Objetivo General**

Ofrecer a su clientela una prenda confeccionada dentro de los parámetros de la excelencia; utilizando materiales e insumos de buena calidad y abriendo para ellos un abanico de opciones en cuanto: diseños, texturas, colores y tallas. De esta manera el taller de confecciones EMPROT espera alcanzar un alto nivel de competitividad en el mercado local y nacional.

## **Objetivos Específicos**

- Concienciar a los empleados de que el cliente es la razón de ser de toda organización.
- Crear las condiciones necesarias para conseguir de sus colaboradores la fidelidad, entrega y compromiso.
- Velar por el cumplimiento de los ideales de sus fundadores: honestidad, justicia, veracidad, solidaridad y lealtad.
- Manejar prudentemente los negocios de la compañía, utilizando herramientas de gestión adecuadas y precautelando el patrimonio del taller.
- Ofrecer un producto de excelente calidad y a precios razonables y competitivos.
- Utilizar los recursos disponibles dentro de la empresa de una manera responsable y profesional, para alcanzar la eficiencia y eficacia.

## **Políticas**

EMPROT, trabaja eficientemente en todas sus actividades, para lo cual mantiene las siguientes políticas:

1. Brindar a sus clientes atención esmerada y oportuna para satisfacer sus necesidades.
2. Las ventas a crédito se realizan de acuerdo a lo siguiente: 50% al contado y el 50% restante según acuerdos cliente-empresa.
3. Priorizar la entrega de las ventas al por mayor o al detalle; para evitar el pago de multas por mora.
4. Almacenaje adecuado del producto terminado

5. Mantener la calidad de las prendas
6. Optimizar los costos administrativos y operativos
7. Impulsar la formación y desarrollo integral del personal

## **Valores**

**Honestidad.-** De las virtudes la que se ha tenido en el mayor aprecio es la que prohíbe al individuo apoderarse de los bienes ajenos. Y tiene mayor valor cuando se desarrolla en una esfera económica.

La honradez incluye también el mantenerse o comprometerse y nunca intentar abusar de la confianza que depositan en una persona y en sus actos.

**Veracidad.-** Los conocimientos no simplemente se explican, sino también se aplican al mejoramiento humano. Cuando el saber es producido con esta intención se realiza una virtud que se designa como veracidad, indicando la virtud de buscar la verdad como valor humano; el investigador o descubridor impulsados por la veracidad son capaces de promover debidamente la mentira pues la sabiduría es un valor del espíritu de ciertos hombres.

Consiste en decir siempre la verdad esto es decir lo que se cierto, lo que se autentico y conforme a lo que sucede, como son las cosas sin aumentos ni disminuciones la verdad implica ser sincero, real hablar con la verdad implica a los seres humanos credibilidad y confianza para los demás lo que permite ser respetados y reconocidos como personas en las que se puede confiar.

**Justicia.-** Para que su carácter sea aceptable, deberá respetar a los demás miembros de la sociedad a la que pertenece y acatar las normas de esa comunidad .La Justicia es una condición necesaria para que las relaciones humanas se desarrollen armónicamente en un ambiente de respeto, igualdad, rectitud y estabilidad. Es la virtud entera y perfecta: Entera porque comprende a todas las demás virtudes y perfecta porque el que la posee puede servirse de ella no solo en relación consigo mismo, sino con los demás.

**Solidaridad.-** La voluntad de ayudar a los que necesitan y comprometieres con sus problemas es la definición del valor de la solidaridad. La importancia de dicha virtud esta fuera de toda duda, dado que toda sociedad humana cuenta con sectores que siempre requieren ayuda.

**Lealtad.-** Se puede definir a la lealtad como un sentimiento o actitud de adhesión a algo o alguien. Este sentimiento es acompañado de un deseo por apoyar o actuar a favor de aquello a lo que se es leal y bajo condiciones que incluso exijan cierto sacrificio .La lealtad es voluntaria quien la práctica elige de manera libre hacerlo y sin presiones ni condiciones de ninguna especie.

### **3.1.9. F. O. D A.**

#### **FACTORES INTERNOS**

##### **FORTALEZAS**

- Los fundadores de este taller tienen más de 15 años de experiencia. Especializados en moda para el campo laboral.
- Utiliza materiales e insumos de excelente calidad, por lo que las prendas son durables.
- Esta empresa no sólo se dedica a la venta de prendas de vestir, ya que venden zapatos, fundas mayo, mascarillas, gorros, sabanas campos, entre otros artículos.
- Excelente calidad de las prendas hacen que EMPROT sea cada vez más conocida en el mercado.
- La creatividad es una de las cosas que ayuda mucho, ya que gracias a estas personas, ha podido sacar al mercado diferentes diseños innovadores.
- Cuenta con personal capacitado y especializado en la rama a la que se dedican.

##### **DEBILIDADES**

- Su mayor desventaja revelada es el atraso tecnológico, tanto para su producción. Sin embargo, el taller se ha mantenido tratando de reestructurar sus finanzas y su aparato productivo, posee ventajas heredadas de su larga experiencia como son: conocimiento de la técnica, habilidades y destrezas del factor humano.
- La falta de publicidad, al momento no considera esto como una función importante para el crecimiento de un negocio.
- La competencia, como DOREC (Domínguez Recalde Confecciones), la cual tiene más de 20 años en el mercado.
- No dispone de mecanismos para mejorar la calidad de sus productos.

## **FACTORES EXTERNOS**

### **OPORTUNIDADES**

- EMPROT, tiene un mercado amplio, ya que en el Azuay son pocas las empresas dedicadas a esta rama de la confección.
- Conocimiento de los nichos de mercado.
- Imagen de la empresa ante la competencia.
- Innovación: nuevos diseños para la comercialización.

### **AMENAZAS**

- Los cambio tecnológico en cuanto a maquinaria y procesos para la producción.
- La falta de recursos financieros para ampliar la infraestructura del taller; el nivel de ingresos es menor al necesario para satisfacer las necesidades dentro de la organización.
- Inestabilidad económica nacional y mundial.
- Falta de capital de trabajo para los artesanos y microempresarios

### 3.1.10 Análisis F.O.D.A. Ponderado

#### CUADRO 2

##### MATRIZ DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL (Factores internos) FORTALEZAS - DEBILIDADES

COMPONENTE: Taller EMPROT

FACTORES INTERNOS	PONDE	CLASIFI- CACION	CALIFI	CALIFICACION PONDERADA
Falta de innovación tecnológica	10%	DEBILIDAD	1	0,1
Cuenta con personal capacitado	15%	FORTALEZA	3	0,45
No establece mecanismos para mejorar la calidad	10%	DEBILIDAD	1	0,1
El personal en nómina tiene amplia experiencia en la rama.	10%	FORTALEZA	3	0,3
Calidad	20%	FORTALEZA	4	0,8
Dispone de una amplia variedad de productos	15%	FORTALEZA	3	0,45
Falta de publicidad	10%	DEBILIDAD	1	0,1
Tiene un fuerte competidor	10%	DEBILIDAD	2	0,2
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>			<b>2,5</b>

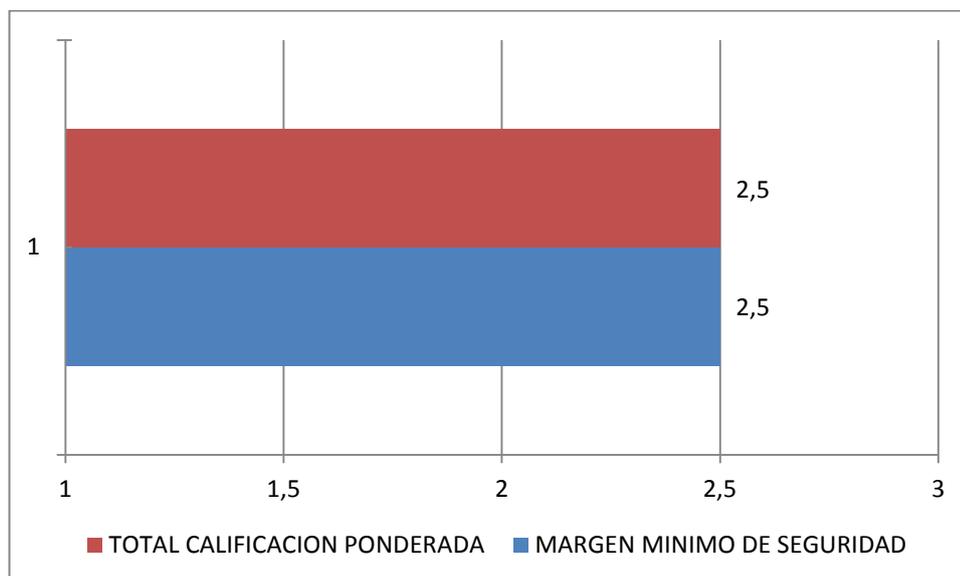
#### ESCALA DE VALORES

1. DEBILIDAD GRAVE	3. FORTALEZA MENOR
2. DEBILIDAD CONTROLABLE	4. FORTALEZA IMPROTANTE

**Comentario.-** El margen mínimo de seguridad es de una ponderación mínima de 2,5 en este caso las ponderaciones nos dan una sumatoria total 2,5 lo que quiere decir que la empresa está dentro del **margen de seguridad mínimo**, EMPROT cuenta con fortalezas importantes que le permitirán cumplir con sus objetivos y alcanzar un correcto desarrollo económico.

### GRAFICO 3

#### FACTORES INTERNOS (F.O.D.A)



Elaborado por: Autor

### CUADRO 3

#### MATRIZ DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL (Factores Externos) OPORTUNIDADES – AMENAZAS

COMPONENTE: Taller  
EMPROT

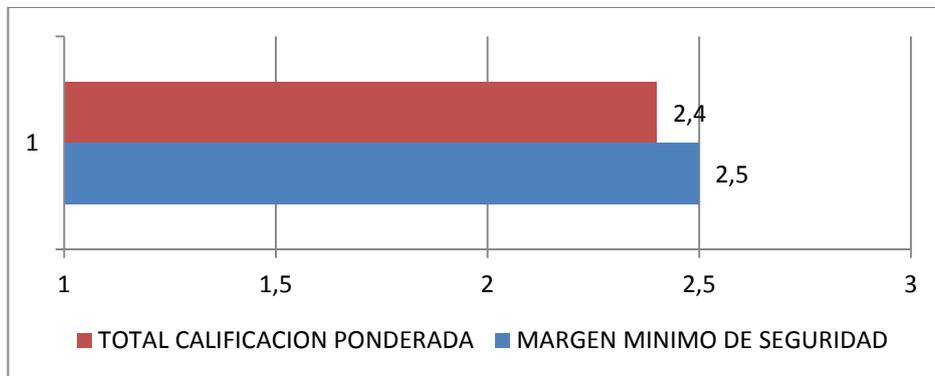
FACTORES EXTERNOS	PONDE	CLASIFI- CACION	CALIFI	CALIFICACION PONDERADA
Mercado laboral competitivo	15%	AMENAZA	2	0,3
Ausencia de innovación tecnológica	20%	AMENAZA	2	0,4
Limitaciones de recursos financieros	25%	AMENAZA	2	0,5
Innovación en cuanto a modelos y diseños	20%	OPORTUNIDAD	4	0,8
Inestabilidad económica del país	20%	AMENAZA	2	0,4
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>			<b>2,4</b>

#### ESCALA DE VALORES

1. AMENAZA CRÍTICA	3. OPORTUNIDAD MENOR
2. AMENAZA CONTROLABLE	4. OPORTUNIDAD DE ÉXITO

**Comentario.-** El margen mínimo de seguridad es de una ponderación mínima de 2,5 en este caso las ponderaciones nos dan una sumatoria total 2,4 lo que nos indica que a pesar de que la empresa no puede controlar los factores externos que afectan al correcto desempeño de la misma, está se encuentra dentro de un margen considerable de riesgo, ya que posee una oportunidad de éxito frente a sus competidores.

**GRAFICO 4**



**Elaborado por:** Autor

### 3.1.11. Evaluación Preliminar del Control Interno

#### TALLER DE CONFECCIONES "EMPROT"

#### AUDITORÍA DE GESTIÓN

#### CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO COSO ERM

AMBIENTE INTERNO DE CONTROL						
No	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	Integridad y Valores éticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Posee la Empresa un código de ética?</li> <li>✓ ¿Las relaciones con los empleados, proveedores, clientes, acreedores, aseguradoras, auditores, etc., se basan en la honestidad y equidad?</li> <li>✓ Se incorporan los códigos de ética en los procesos y en el personal.</li> <li>✓ ¿Los funcionarios y empleados presentan denuncias sin temor a represalias?</li> <li>✓ Hay presión por cumplir objetivos de desempeño irreales, particularmente por resultados de corto plazo y extensión, en la cual la compensación está basada en la consecución de tales objetivos de desempeño?</li> </ul>	X	X		Falta de información Se observa un buen ambiente laboral
			X			Cada empleado cumple con su trabajo, dando lo mejor de sí
2	Filosofía y Estilo de la Alta Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿La filosofía y estilo de la Administración se reflejan en la forma en que establece las políticas, objetivos, estrategias su difusión y la responsabilidad de informar sobre su cumplimiento?</li> <li>✓ ¿Participa la Gerencia a menudo en operaciones de alto riesgo o es extremadamente prudente a la hora de aceptar riesgos?</li> <li>✓ ¿El Gerente y el departamento Financiero-Contable, incentivan y comprometen a sus servidores en el cumplimiento de las leyes, ordenanzas y otras disposiciones?</li> <li>✓ ¿El Gerente cuida la imagen institucional?</li> </ul>	X	X		Se realiza una administración participativa  Son extremadamente prudentes  Entregan la información impresa  Cumpliendo a cabalidad con todos los compromisos adquiridos.

AMBIENTE INTERNO DE CONTROL						
No	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
3	Consejo de Administración y comités	✓ ¿La administración presenta oportunamente información financiera y de gestión?	X			Reportes mensuales y anuales.
		✓ La administración observa la ley, el estatuto y demás normas. ✓ La Administración actualiza el estatuto y las normas. ✓ La Administración está integrado y organizado de acuerdo con el Estatuto y la ley de Cías. ✓ ¿El consejo brinda atención a novedades importantes y por ende a la violación de su código de ética? ✓ ¿Las comités cumplen con su labor asesora al Consejo de Administración.	X	X	X	No posee estatutos No posee estatutos Sanciona No hay comité
4	Estructura Organizativa	✓ ¿Existe idoneidad en la estructura orgánica y funcional? ✓ ¿Existen manuales de procesos? ✓ ¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad? ✓ ¿Existe comunicación interna y externa? ✓ Se actualiza el reglamento orgánico y funcional. (Organigramas)	X	X		Se mantiene el organigrama
5	Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida	✓ ¿Existe responsabilidad y delegación de autoridad? ✓ ¿Existen normas y procedimientos relacionados con el control y descripciones de puestos de trabajo? ✓ ¿El número del personal está de acuerdo con el tamaño de la entidad así como la naturaleza y complejidad de sus actividades y sistemas?	X	X	X	En cada departamento o Pero no en una documentación formal.
		✓ ¿Existe un sistema de gestión del recurso humano? ✓ ¿Existen políticas y procedimientos para la contratación, formación, promoción y remuneración de los servidores municipales?		X	X	No está establecido

AMBIENTE INTERNO DE CONTROL						
No	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
6	Gestión del Capital Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Se aplican sanciones disciplinarias?</li> <li>✓ ¿Se revisan los expedientes de los candidatos a puestos de Trabajo?</li> <li>✓ ¿Existen métodos para motivar a los empleados?</li> <li>✓ ¿Existe comunicación de políticas, normas y sistemas al personal?</li> <li>✓ Se ha conformado el Comité de talento humano, para la evaluación del desempeño?</li> <li>✓ ¿La administración del talento humano cuenta con políticas de clasificación, valoración, reclutamiento, selección, contratación, formación, evaluación, remuneración y estímulos del persona?</li> <li>✓ ¿El Gerente y los jefes orientan al personal sobre la misión, visión, institucional para alcanzar los objetivos del plan estratégico y operativo, en base de un plan de motivación?</li> <li>✓ La Empresa cuenta con un plan de incentivos en relación con los objetivos y logros alcanzados?</li> <li>✓ La dirección de RR.HH ha identificado los requerimientos de especialización del personal en áreas técnicas y de servicio?</li> </ul>	X			<p>Según la falta Recepción de carpetas</p> <p>Paseos y bonos</p> <p>Entrega de documentación impresa</p> <p>Por el tamaño del taller</p> <p>Según el criterio de la propietaria.</p>
7	Responsabilidad y Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Se establecen objetivos con indicadores de rendimiento?</li> <li>✓ ¿Existen políticas de responsabilidad en todos los niveles departamentales y se verifica su cumplimiento?</li> <li>✓ ¿Existen informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado?</li> <li>✓ ¿Se revisan periódicamente en forma interna y externa los informes financieros y de gestión?</li> <li>✓ ¿Todos los niveles de la empresa ponen a disposición de los usuarios internos y externos, la información dentro de un ambiente de transparencia</li> </ul>	X	X	X	<p>Desconocimiento</p> <p>Especificadas en el listado de funciones</p> <p>Mensual y anualmente</p>

AMBIENTE INTERNO DE CONTROL						
No	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
		✓ Se ha instaurado una cultura de la empresa dirigida a la responsabilidad?	X			
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
8	Objetivos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿La Empresa cuenta con un plan estratégico difundido interna y externamente, en concordancia con el plan de gobierno local?</li> <li>✓ ¿La Empresa cuenta con misión, visión, objetivos y las maneras para conseguirlos?</li> <li>✓ ¿Los diferentes niveles de la empresa cumplen con estos objetivos y sus respectivas estrategias?</li> <li>✓ ¿El Gerente y los jefes departamentales han fijado los objetivos estrategias y operativos y se han establecido las estrategias para su cumplimiento?</li> <li>✓ ¿La Empresa ha formulado indicadores de gestión institucionales y por cada dirección, que permitan medir y cuantificar las metas, objetivos y actividades planificadas con lo ejecutado?</li> <li>✓ ¿El POA y el presupuesto de la Empresa, son evaluados al menos trimestralmente a fin de tomar las acciones correctivas?</li> </ul>	X	X		Desconocimiento
		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Se ha fijado objetivos específicos (operativos, de información y cumplimiento) en los diferentes niveles y actividades tales como; direcciones, unidades y secciones?</li> <li>✓ Existe una conexión de los objetivos específicos con los objetivos y planes estratégicos de la empresa?</li> <li>✓ ¿Existe una relación directa entre los objetivos y los procesos empresariales?</li> <li>✓ ¿Se identifican factores críticos de éxito, indicadores de gestión, en cada dirección, unidad, sección, programa o proyecto y a sus integrantes.</li> </ul>	X	X	X	Desconocimiento  Desconocimiento  Se fijaron de acuerdo a la actividad realizada

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
No	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
9	Objetivos Específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿El personal participa en la propuesta de objetivos y consecución de los mismos?</li> <li>✓ ¿Existe la comunicación oportuna y suficiente para comunicar los objetivos a los empleados de la empresa?</li> </ul>	X			Es una administración participativa
10	Relación entre objetivos y componentes del CORRE	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Existe compromiso del Gerente y los directores y de todos los niveles empresariales alcanzar los objetivos cumpliendo los controles y la gestión de los riesgos?</li> <li>✓ ¿Existe conocimiento de los niveles de la organización de los elementos del CORRE (COSO ERM) establecidos y de los objetivos que se espera alcanzar?</li> <li>✓ ¿Se mantiene una visión empresarial integral sobre los objetivos estratégicos, de operación, de información y de cumplimiento con los componentes del CORRE (COSO ERM) en todos los niveles de la empresa.</li> <li>✓ Existe rotación de personal asignado a operaciones en funciones clave que garanticen el funcionamiento apropiado de la Empresa?</li> </ul>		X		Desconocimiento total en cuanto al tema de gestión de riesgos
		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Existe calidad de la información sobre eventos externos relacionados con los objetivos, principalmente los estratégicos y de operación?</li> <li>✓ ¿Se cuenta con la supervisión adecuada para medir el grado de consecución de los objetivos en todos los niveles de la empresa?</li> <li>✓ ¿La Empresa cuenta con el apoyo del Gerente y directores de los informes de auditores internos, principalmente en lo relativo a deficiencias y recomendaciones?</li> <li>✓ ¿La empresa ha incorporado controles en los procesos para cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos?</li> </ul>	X			<p>Información sobre la competencia y la situación financiera del país</p> <p>Cada jefe departamental supervisa su área</p> <p>No hay auditores internos</p>

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
No	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
11	Consecución de Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Se han implantado mecanismos de calidad en la supervisión de todos los niveles administrativos.</li> <li>✓ ¿Existen informes de cumplimiento de indicadores y estándares?</li> <li>✓ ¿Se evalúa periódicamente el POA a fin de tomar las acciones correctivas?</li> </ul>		X		Desconocimiento
				X		No utilizan indicadores
					X	
12	Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Apoya el Gerente para determinar el nivel de riesgo aceptable y su tolerancia?</li> <li>✓ ¿Existe fijación del riesgo aceptado para los objetivos establecidos?</li> <li>✓ Existe supervisión y evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo aceptado así como su tolerancia, con base en los resultados obtenidos?</li> <li>✓ Existe atención de los directivos a los cambios ocurridos entre el riesgo aceptado y los resultados.</li> </ul>	X			Para conseguir la eficiencia y eficacia en los controles
				X		
					X	
					X	
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS						
13	Factores Internos y Eternos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿La Empresa cuenta con el apoyo del Consejo de Administración, para determinar los factores de riesgo internos y externos?</li> <li>✓ ¿Existen mecanismos para identificar eventos de riesgos tanto internos como externos?</li> <li>✓ ¿Los funcionarios y demás personal de la entidad aportan para la determinación de estos riesgos?</li> <li>✓ ¿Participan los funcionarios y empleados clave en la determinación de los factores de riesgo?</li> </ul>		X		No tiene consejo de Administración
				X		Desconocimiento
				X		
				X		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Existe confiabilidad de la metodología utilizada para identificar eventos que puedan afectar el logro de los objetivos?</li> </ul>		X		Son identificados de acuerdo al criterio de la administración

IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS						
No	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
14	Identificación de Eventos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Los empleados y trabajadores participan en la identificación de eventos?</li> <li>✓ ¿Se ha implantado técnicas para la identificación de eventos tales como: inventario de eventos, análisis interno, talleres de trabajo y entrevistas, análisis del flujo del proceso, etc.?</li> <li>✓ Se han implantado técnicas para la identificación de eventos tales como: inventario de eventos, análisis interno, talleres de trabajo y entrevistas, análisis del flujo del proceso que puedan afectar el logro de los objetivos?</li> <li>✓</li> </ul>		X	X	Desconocimiento
15	Categoría de Eventos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Existe idoneidad de la metodología utilizada para sistematizar y ordenar los eventos identificados?</li> <li>✓ ¿Existe apoyo de la administración a las acciones orientadas a categorizar los eventos relacionados con la misión de la empresa?</li> <li>✓ ¿Relacionar las categorías de eventos con los objetivos.</li> <li>✓ ¿Implantar políticas y procedimientos para informar a los servidores de la empresa, las categorías de eventos y su relación con los objetivos?</li> </ul>	X		X	Las consideran necesarias para una mejor gestión.
EVALUACIÓN DE RIESGOS						
16	Estimación de Probabilidad e Impacto	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿La Entidad cuenta con el apoyo del Gerente y directores, para planeación y ejecución de los estudios de probabilidades e impactos de los riesgos?</li> <li>✓ ¿Se evalúa los riesgos periódicamente para conocer la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos de las empresas?</li> <li>✓ Se evalúa los acontecimientos desde la perspectiva de la probabilidad e impacto, a base de métodos cualitativos y cuantitativos.</li> </ul>		X	X	Desconocimiento  Debido al tamaño del taller

EVALUACIÓN DE RIESGOS						
No	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
17	Evaluación de Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Existe idoneidad de la metodología y recursos utilizados para establecer y evaluar los riesgos?</li> <li>✓ ¿Se han implantado técnicas de evaluación de riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos tales como: benchmarking, modelos probabilísticas y modelos no probabilísticas?</li> <li>✓ Existe información provista por el establecimiento de objetivos e identificación de eventos para evaluar los riesgos?</li> <li>✓ La documentación recopilada de los estudios efectúa dotes de calidad?</li> <li>✓ Existe transparencia de la información sobre los resultados de la evaluación del riesgo?</li> </ul>		X		Desconocimiento
18	Riesgos Originados por los Cambios	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Existen mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la empresa?</li> <li>✓ ¿La información interna y externa ayuda a conocer hechos que pueden generar cambios significativos en la empresa?</li> <li>✓ Se monitorea los nuevos riesgos empresariales, originados por cambios que pueden afectar la consecución de los objetivos tales como: cambios en el entorno operacional, en el contexto económico, legal y social; nuevo personal, sistemas de información nuevos o modernizados, rápido crecimiento de la organización, tecnologías modernas, nuevos servicios y actividades, reestructuraciones internas, transacciones con el extranjero?</li> </ul>	X			

EVALUACIÓN DE RIESGOS						
No	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Implantación de mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la empresa de una forma más dramática y duradera, y que pueden requerir la intervención del Gerente y Consejo de Administración.</li> </ul>		X		
RESPUESTA A LOS RIESGOS						
19	Categorías de Respuestas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Existen mecanismos para el análisis de alternativas?</li> <li>✓ ¿Existe la evidencia suficiente que respalde al análisis de alternativas?</li> <li>✓ ¿La administración determina la cartera de riesgos, y si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la Empresa?</li> <li>✓ ¿LA empresa ha establecido las respuestas a los riesgos identificados, tales como: evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos?</li> <li>✓ ¿Existe apoyo de la administración en acciones orientadas al estudio de alternativas?</li> </ul>		X		No identifican los riesgos, ni le dan tratamiento
20	Decisión de Respuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Existen mecanismos para la toma de decisiones?</li> <li>✓ ¿Existe la evidencia suficiente que respalde la toma de decisiones?</li> <li>✓ ¿El Gerente y Directores y el personal, tienen los conocimientos necesarios para tomar la mejor decisión?</li> <li>✓ ¿Para decidir la respuesta a los riesgos, el Gerente y los Directores consideran; los costos y beneficios de las respuestas potenciales, las posibles oportunidades para alcanzar los objetivos empresariales?</li> <li>✓ Se comunica a los diferentes niveles de la empresa, las decisiones adoptadas.</li> </ul>		X		Desconocimiento

		ACTIVIDADES DE CONTROL				
No	FACTOR	PREGUNTAS	SI	N O	N/ A	OBSERVA CIONES
21	Integración con las Decisiones sobre Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Existe calidad de información y comunicación sobre las decisiones adoptadas por la dirección sobre el estudio de los riesgos?</li> <li>✓ ¿El Gerente y los Directores a base de las respuestas al riesgo seleccionadas, implantan mecanismos de control para disminuir los riesgos y alcanzar los objetivos estratégicos, operacionales, información y cumplimiento?</li> <li>✓ ¿Se establece una matriz que relacione los riesgos seleccionados con los controles establecidos con el objeto de brindar una seguridad razonable de que los riesgos se mitigan y de que los objetivos se alcanzan?</li> </ul>		X		Desconocimiento
22	Principales Actividades de Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Existe apoyo de la administración para el diseño y aplicación de los controles en función de los riesgos?</li> <li>✓ ¿Existen mecanismos para analizar las alternativas de controles a seleccionar?</li> <li>✓ ¿El Gerente emite políticas y procedimientos de las actividades de control, en todos los niveles municipales encargados de ejecutarlos?</li> <li>✓ ¿Las actividades de control, incluyen los controles preventivos, detectives, manuales, informáticos y de dirección?</li> <li>✓ El Gerente, Directores y demás niveles de la empresa implantan actividades de control en función de los riesgos y objetivos, tales como: revisiones y supervisiones, gestión directa de funciones o actividades, procesamiento de la información, repetición, validación, aseguramiento, especialización funcional, controles físicos, indicadores de rendimiento y segregación de funciones?</li> </ul>		X		Desconocimiento, por el tipo de negocio

		ACTIVIDADES DE CONTROL				
No	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
23	Controles sobre los Sistemas de Información	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Existe un plan estratégico de tecnologías de información que guarde relación con los objetivos institucionales y la gestión de los riesgos?</li> <li>✓ ¿Existe apoyo del Gerente para la implantación de planes estratégicos de tecnología de información?</li> <li>✓ ¿Se han implantado actividades de control de los sistemas de información que incluyan a las fases informatizadas dentro del software para controlar el proceso?</li> <li>✓ Se han establecido controles generales sobre la gestión de la tecnología de información, su infraestructura, la gestión de seguridad y la adquisición, desarrollo y mantenimiento del software?</li> <li>✓ Se han implantado controles de aplicación relacionados con la integridad, exactitud, autorización y validez de la captación y procesamiento de datos?</li> <li>✓ Se han realizado controles de aplicación tales como: captación de errores en los datos, dígitos de control, listados predefinidos de datos, pruebas de razonabilidad de datos y pruebas lógicas?</li> </ul>		X		No esta implementado
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>						
		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Existen políticas empresariales relativas a la información y comunicación así como su difusión en todos los niveles?</li> <li>✓ ¿Se ha establecido comunicación en sentido amplio, que facilite la circulación de la información tanto formal como informal en las direcciones, es decir ascendente, transversal, horizontal y descendente?</li> <li>✓ ¿El Gerente ha dispuesto a todo el personal la responsabilidad de compartir la información con fines de gestión y control?</li> </ul>	X			Se desarrolla una buena comunicación interna

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
No	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
24	Cultura de Información en todos los Niveles	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Los informes deben reunir atributos tales como cantidad suficiente para la toma de decisiones, información disponible en tiempo oportuno, datos actualizados y que correspondan a fechas recientes?</li> <li>✓ ¿La información de las operaciones sustantivas y adjetivas se producen periódicamente, y se difunden en forma sistemática a los niveles responsables de la gestión empresarial?</li> <li>✓ Se comunica al personal sobre los resultados periódicos de las direcciones y unidades de operación, con el fin de lograr su apoyo, en la consecución de los objetivos empresariales?</li> <li>✓ Se han implantado de políticas empresariales de información y comunicación y su difusión en todos los niveles?</li> </ul>	X			
25	Herramienta para la Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Se suministra la información a las personas adecuadas, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente?</li> <li>✓ ¿La información empresarial constituye una herramienta de supervisión, para conocer si se han logrado los objetivos, metas e indicadores?</li> </ul>	X			
26	Sistemas Estratégicos e Integrados	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Existen sistemas y procedimientos para la integración de todas los departamentos.</li> <li>✓ ¿Se ha emitido un plan estratégico de tecnologías de información que guarde relación con los objetivos empresariales y la gestión de los riesgos?</li> <li>✓ ¿Existen políticas que permitan la integración de la información?</li> </ul>		X		Desconocimiento

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
No	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los sistemas de información son ágiles y flexibles para integrarse eficazmente con la comunidad y terceros vinculados?</li> <li>✓ ¿Los sistemas de información integran la totalidad de operaciones, permitiendo que en tiempo real, el Gerente Directores y demás servidores accedan a la información financiera y operativa, para controlar las actividades empresariales?</li> </ul>		X		
27	Confiabilidad de la Información	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Existen sistemas y procedimientos que aseguran la confiabilidad de los datos?</li> <li>✓ ¿Se realiza con frecuencia la supervisión de los procesos y de la información?</li> <li>✓ La información, además de oportuna, es confiable?</li> <li>✓ ¿El flujo de información en tiempo real, es coherente con el ritmo de trabajo del Gerente y Directores, evitando la “sobrecarga de información”?</li> <li>✓ ¿La información es de calidad, su contenido es adecuado, oportuno, está actualizado, es exacto, está accesible?</li> <li>✓ ¿La información identifica los riesgos sobre errores o irregularidades, a través de los controles establecidos?</li> <li>✓ Existen mecanismos de control por parte de la auditoría interna para evaluar los procesos y los sistemas de información?</li> </ul>	X			Se revisa la información que se entrega Cada jefe departament al supervisa los procesos dentro de su área
		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Se comunica oportunamente al personal respecto de sus responsabilidades?</li> <li>✓ ¿Se denuncia posibles actos indebidos?</li> <li>✓ ¿Las autoridades toman en cuenta las propuestas del personal respecto de formas de mejorar la productividad y la calidad?</li> </ul>	X			Buen manejo de la información

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
No	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
28	Comunicación Interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Existe comunicación con clientes y proveedores?</li> <li>✓ ¿La comunicación interna sobre procesos y procedimientos se alinea con la cultura deseada por el Gerente y direcciones?</li> <li>✓ ¿Los servidores de la empresa saben cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás?</li> <li>✓ La Unidad de Comunicación ha establecido líneas de comunicación para la denuncia de posibles actos indebidos?</li> <li>✓ ¿Se ha establecido un nivel de comunicación sobre las normas éticas empresariales?</li> <li>✓ La empresa ha realizado reportes periódicos sobre los resultados de ejecución del POA, evaluando el avance físico de las metas y objetivos programados por cada área de operación?</li> </ul>	X			
			X			No hay dicha unidad
			X			
				X		Desconocimiento
29	Comunicación Externa	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Se comunica a terceros sobre el grado de ética de la entidad?</li> <li>✓ ¿La administración toma en cuenta requerimientos de clientes, proveedores, organismos reguladores y otros?</li> <li>✓ ¿Se actualiza permanentemente la página WEB de la Empresa?</li> <li>✓ Los reportes periódicos internos sirven de base para la preparación de los informes de gestión del Gerente a la comunidad terminar cada periodo anual?</li> <li>✓ La unidad de comunicación ha implantado canales externos a los usuarios sobre el diseño o la calidad de los servicios?</li> <li>✓ En los mecanismos de comunicación existen manuales, políticas, instructivos, escritos internos, correos electrónicos, novedades en los tabloneros de anuncios, videos y mensajes en la página web?</li> </ul>	X		X	
			X			
				X		Esporádicamente
			X			Existen manuales escritos e información en la página electrónica de la empresa.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
No	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿En la Comunicación a la comunidad las obras y acciones hablan más las palabras?</li> <li>✓ ¿Se ha difundido al personal el compromiso de la administración en la entrega de información a los organismos de control?</li> </ul>		X		
				X		
SUPERVISIÓN Y MONITOREO						
30	Supervisión Permanente	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Con que frecuencia se compara los registros del sistema contable con los activos fijos de la entidad?</li> <li>✓ ¿Se evalúa y supervisa en forma continua la calidad y rendimiento del sistema de control interno, su alcance y la frecuencia, en función de la evaluación de riesgos?</li> <li>✓ ¿Las deficiencias en el sistema de control interno, son puestas en conocimiento del Gerente por la Auditoria Interna con recomendaciones para su corrección?</li> <li>✓ Los Directores deben definir los procedimientos para que se informe las deficiencias de control interno?</li> <li>✓ Se ha implantado herramientas de evaluación, que incluyan listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagramas de flujo?</li> <li>✓ ¿Los auditores y asesores internos y externos deben facilitar periódicamente recomendaciones para reforzar la gestión de riesgos corporativos?</li> <li>✓ ¿La empresa cuenta con una estructura organizativa racional que incluya las actividades de supervisión apropiadas que permitan comprobar que las funciones de control se ejecutan y que en caso de deficiencias importantes sean identificadas?</li> </ul>	X			Semestralmente
					X	
				X		
				X		
				X		
			X			

SUPERVISIÓN Y MONITOREO						
No	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
31		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Existe receptividad por parte del Gerente ante las recomendaciones del auditor interno y externo respecto de la forma de mejorar el ORRE (COSO ERM)?</li> <li>✓ ¿La empresa realiza auto evaluaciones del Control Interno a base de la estructura del CORRE (COSO ERM)?</li> </ul>			X	
	Supervisión Interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Se ha Tomado en cuenta resultados de auditorías anteriores?</li> <li>✓ ¿Existe planes de acción correctiva?</li> <li>✓ ¿Además de la supervisión por parte de la administración como parte de los procesos establecidos, las evaluaciones del CORRE (COSO ERM) se han ejecutado por la Unidad de Auditoría Interna, como asesoría a la Gerencia?</li> <li>✓ ¿La Auditoría Interna accede a la información sin restricción para que actúe con oportunidad?</li> <li>✓ ¿Existe apoyo a la UAI para que oriente sus actividades a la evaluación de riesgos importantes, relacionados con actividades que generan valor?</li> <li>✓ Existe apoyo del Gerente y Directores a la ejecución del POA de Auditoría Interna?.</li> </ul>	X		X	Por la naturaleza del negocio
32	Supervisión Externa	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Las autoridades toman atención a los informes de auditores internos, externos y SRI?</li> <li>✓ ¿Existen planes de acción correctiva y el grado del cumplimiento del mismo?</li> <li>✓ ¿Existe coordinación entre auditores internos y externos?</li> <li>✓ ¿El Gerente y Directores disponen el cumplimiento inmediato y obligatorio de las recomendaciones de los informe de auditoría interna y externa?</li> </ul>	X		X	

Formato extraído de la **Contraloría General del Estado**

Información obtenida del **Taller EMPROT**

**Elaborador por:** Luz Quiñónez

### **3.1.12. Enfoque de la Auditoría**

#### **Motivo de la Auditoría**

La Auditoría de Gestión al taller de confecciones EMPROT, se llevó a cabo como parte del trabajo de investigación previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, con el objeto de evaluar la gestión del taller en los últimos seis meses año 2010, mediante el estudio y evaluación de las áreas críticas.

#### **Objetivos de la Auditoría**

- Evaluar las actividades que desarrolla el taller, para promover la correcta utilización de recursos.
- Verificar la existencia de sistemas de control interno, y evaluar el correcto funcionamiento de los mismos.
- Determinar el grado de cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.

#### **Alcance:**

La auditoría comprende la evaluación de las actividades que se realizan en el taller de confecciones EMPROT, de los sistemas internos de control y del cumplimiento de las disposiciones legales a la que debe regirse un taller artesanal, para medir la eficiencia y la económica en la utilización de los recursos. El examen cubre las operaciones realizadas entre el 1 de julio del 2010 al 31 de diciembre del mismo año.

#### **Enfoque:**

La Auditoría de Gestión al taller EMPROT, se realizará de forma integral. Se recopilará información y se evaluarán las actividades de los tres departamentos que componen la empresa: Departamento Financiero-Contable, Departamento de ventas y el Departamento de Producción, y sus sub-componentes.

#### **Tiempo de Duración:**

De acuerdo al cronograma de actividades, la auditoría se ha previsto en un tiempo de duración de 135 días calendario (91 días hábiles).

## **Componentes y Subcomponentes**

### **Subcomponentes:**

- Actividades; Contables y tributaria
- Registro e ingreso de información Contable-Tributaria.
- Reportes mensuales
- Sistema informático contables
- Archivo

### **Componente: DEPARTAMENTO DE VENTAS**

#### **Subcomponentes:**

- Atención al cliente
- Recuperación de cartera
- Mercadería facturada
- Arqueo de caja
- Depósitos Bancarios

### **Componente: DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN**

#### **Subcomponentes:**

- Calidad
- Maquinaria y equipos
- Inventarios y Bodega
- Infraestructura de producción
- Limpieza

### **3.2. Planificación**

Esta fase busca orientar la auditoría hacia los objetivos establecidos, para lo que se debe fijar el procedimiento a seguir en la fase siguiente “Ejecución”, dentro de lo cual es esencial el establecimiento del período de tiempo al cual nos estamos refiriendo.

En esta etapa se programarán las actividades que van a realizar el equipo multidisciplinario a lo largo de la investigación, haciendo constar que y quién ejecutarán cada una de las actividades de la auditoría, la designación de responsabilidad y el establecimiento de cuantos días son necesarios para cada tarea. Además se realizan los cuestionarios específicos de control interno, la evaluación de los riesgos, el memorando de planificación y se culmina con los programas de trabajo.

#### **3.2.1. Análisis de la Información y Documentación**

Gracias a la colaboración de todo el personal del taller y en especial de los jefes departamentales quienes nos facilitaron la documentación e información necesaria se pudo efectuar el análisis de los siguientes documentos:

#### **En el Departamento Financiero-Contable**

El Ing. Xavier Álvarez, nos permitió revisar la siguiente documentación:

- RUC
- RUP
- Balance General del periodo contable 2010
- Calificación Artesanal
- Balance de Resultado del periodo contable 2010
- Facturas (Compras a proveedores)
- Formularios de los pagos de las obligaciones tributarias
- Reportes de Existencias al término del periodo 2010

### **En el Departamento de Ventas**

El Ing. Eduardo Cantos, nos ayudó con la siguiente documentación:

- Facturación, del total de ventas realizadas en el año 2010
- Reporte de ventas, especificación detallada de ventas a crédito y al contado
- Reportes global de la recuperación de cartera en el año 2010, un resumen personal de los reportes mensuales.

### **En el Departamento de Producción**

El Sr. Rodrigo Otavalo, nos ayudó realizando un recorrido por el área de producción para indicarnos el proceso de diseño – confección de las prendas. Adicional a esto nos facilitó:

- Archivo de Ordenes de Producción, material con el cual se realiza la producción al detalle.

A nivel general para evaluar de una mejor manera a esta empresa, revisamos las siguientes leyes:

1. Ley de defensa del artesano
2. Ley orgánica del sistema de contratación pública

### 3.2.2. Evaluación del Control Interno

<b>CUESTIONARIO DE</b>					
<b>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO</b>					
					Hoja No. 1
<b>ENTIDAD:</b> Confecciones EMPROT					
<b>TIPO DE EXAMEN:</b> AUDITORÍA DE GESTIÓN					
<b>COMPONENTE:</b> Departamento Financiero Contable					
<b>SUBCOMPONENTE:</b> Contable-Tributaria					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
1	¿Esta área gestiona en función de planes y programas; Objetivos establecidos y de conocimiento del personal?		X		
2	¿La empresa cuenta con un Gerente General, que dirija a la organización?	X			Ing. Patricia Arboleda
3	¿Este departamento cuenta con un Jefe departamental?	X			Ing. Xavier Álvarez
4	¿Se utiliza algún sistema informático?	X			ABAGO
5	¿La presentación de informes y documentación de la empresa se entrega en un periodo determinado?	X			
6	¿La presentación de información tributaria se presenta en el plazo establecido?	X			Semestralmente
7	¿Se ha establecido algún sistema para discutir y analizar las variaciones de los estados financieros?		X		No se analiza la información financiera
8	¿Se ha determinado parámetros que permitan evaluar el impacto de la función que desempeña?		X		
9	¿Hay un encargado, para el ingreso de la información financiera y contable?	X			Ing. Xavier Álvarez
10	¿Existe control de gestión en la unidad?		X		
11	¿Se cuenta con un plan de acción para corregir desviaciones en los objetivos, políticas y procedimientos?		X		
12	¿Son evaluadas las funciones del personal de esta área? ¿Con que frecuencia?	X			Se realizan controles
13	¿Realiza un adecuado archivo y almacenaje de la documentación?		X		
14	¿Utilizan algún sistema para el control de inventarios?	X			Promedio ponderado
15	¿En esta área se realiza el control de asistencia a todo el personal del departamento?	X			Registro de asistencia

**CUESTIONARIO DE**

**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

Hoja No. 2

**ENTIDAD:** Confecciones EMPROT

**TIPO DE EXAMEN:** AUDITORÍA DE GESTIÓN

**COMPONENTE:** Departamento Ventas

**SUBCOMPONENTE:** Facturación y Reportes

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
1	¿Esta área gestiona en función de planes y programas; Objetivos establecidos y de conocimiento del personal?	X			
2	¿Este departamento cuenta con un Jefe departamental?	X			Ing. Eduardo Cantos
3	¿La estructura organizativa de esta área está definida en el organigrama de la empresa?	X			
4	¿La presentación de informes y reportes de las actividades que realiza el departamento? Con que frecuencia?	X			Mensualmente
5	¿Se emiten y entregan comprobantes de venta? ¿Quién es el encargado?	X			Emisión de Facturas Karina Torres
6	¿Existen políticas en cuanto a las ventas a crédito?	X			
7	¿Todo el personal conoce estas políticas? ¿Cómo se comunican esta información?	X			Documentos impresos
8	¿En esta área la recuperación de cartera se realiza de manera eficiente? Según los controles establecidos.	X			
9	¿Se realizan arqueos de caja y depósitos de los fondos existentes que genera el departamento? ¿Quién es el encargado?	X			Diariamente Karina Torres
10	¿Existe control de gestión en la unidad?	X			
11	¿Se cuenta con un plan de acción para corregir desviaciones en los objetivos, políticas y procedimientos?	X			
12	¿Se realiza la gestión de recuperación de cartera? ¿Existen controles?	X			
13	¿Esta área cuenta con el ambiente laboral adecuado?	X			
14	¿En esta área se realiza el control de asistencia a todo el personal del departamento?	X			Registro de asistencia
15	¿Se capacita al personal de este departamento? ¿Con que frecuencia?		X		Es urgente capacitar al personal de este departamento.

**CUESTIONARIO DE**

**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

**ENTIDAD:** Confecciones EMPROT

Hoja No. 3

**TIPO DE EXAMEN:** AUDITORÍA DE GESTIÓN

**COMPONENTE:** Departamento de Producción

**SUB-COMPONENTE:** Inventarios y Bodega

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
1	¿Se lleva un censo diario de la producción del día? ¿Quién es el encargado?	X			Sr. Rodrigo Otavalo
2	¿Se prepara información para poder conocer sobre: Total de productos terminados y en proceso?	X			
3	¿Está claramente fijada la responsabilidad de cada uno de los trabajadores del área de producción?	X			
4	¿Existen límites de producción establecidos y respetados por el personal?	X			
5	¿Ingresan todos los materiales e insumos a bodega o alguno se dirige directamente a ser utilizado?		X		
6	¿Existen políticas en cuanto a las ventas a crédito?	X			
7	¿Se hacen contrataciones temporales cuando se supera el límite de producción?		X		Se realiza subcontratación de talleres
8	¿El producto terminado, las materias primas e insumos se almacenan correctamente?	X			
9	¿Se lleva un adecuado control de las existencias?	X			
10	¿Existen políticas para dar de baja los productos que no tienen movimiento?		X		A criterio de la administración
11	¿Se prepara información para controlar lo siguiente: Cantidades en existencia, existencias de poco movimiento y ajustes por conteo de inventarios?	X			Información manual
12	¿La infraestructura y espacio de trabajo es el adecuado?		X		Falta de espacio
13	¿Con que frecuencia sucede una situación de falta de stock?			X	
14	¿Existe algún método establecido para el registro de las existencias?	X			Promedio Ponderado ABAGO
15	¿Este departamento cuenta con la maquinaria y herramientas necesarias?	X			
16	¿Se organiza el aseo del espacio de trabajo? ¿Quién o quienes se encargan?	X			Todos, por turnos

**MATRIZ DE PONDERACIÓN DE RIESGOS**  
**COMPONENTE: Departamento Financiero-Contable**  
**SUBCOMPONENTE: Contable - Tributaria**

<b>FACTORES DE EVALUACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
El periodo contable registra todas las actividades, que realiza la empresa del a partir del 1/enero y termina el 31/diciembre del mismo año	10	10
Toda la información relacionada con el movimiento económico del taller se registra.	15	5
Falta de información confiable debido a errores (voluntarios o involuntarios) en los registros.	15	5
Se cuadra la información existente de acuerdo a las normas contables. (Activo, Pasivo y Patrimonio)	10	5
Se determina la utilidad o pérdida del negocio en dicho periodo.	10	7
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>32</b>

CP: Confianza Ponderada

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

CP=  $\frac{CT}{PT} \times 100 = \frac{32}{60} \times 100 = 53,33\%$  Riesgo y Confianza: moderado (medio)

PT            60

**Determinación del Nivel de Riesgo**

**Confianza**

<b>BAJA</b>	<b>MODERADA</b>	<b>ALTA</b>	<b>Riesgo</b>
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%	
<b>Alto</b>	<b>Moderado</b>	<b>Bajo</b>	

**MATRIZ DE PONDERACIÓN DE RIESGOS**  
**COMPONENTE: Departamento de Ventas**  
**SUBCOMPONENTE: Facturación**

<b>FACTORES DE EVALUACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
El proceso inicia con la venta, el registro de la misma da como origen a la facturación.	5	8
Registro e ingreso de la información de la venta al sistema informático.	15	15
El cobro de la venta realizada y el registro de las condiciones de la venta. (Crédito o contado)	15	4
Reporte diario de las ventas realizadas durante la jornada laboral.	10	5
Arqueo diario de caja, según las ventas efectuadas.	20	6
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>38</b>

CP: Confianza Ponderada

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

CP=  $\frac{CT}{PT} \times 100 = \frac{38}{65} \times 100 = 58,46\%$  Riesgo y Confianza: moderado (medio)

PT            65

**Determinación del Nivel de Riesgo**

**Confianza**

<b>BAJA</b>	<b>MODERADA</b>	<b>ALTA</b>	
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%	
<b>Alto</b>	<b>Moderado</b>	<b>Bajo</b>	<b>Riesgo</b>

**MATRIZ DE PONDERACIÓN DE RIESGOS**  
**COMPONENTE: Departamento de Producción**  
**SUBCOMPONENTE: Inventarios y Bodega**

<b>FACTORES DE EVALUACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
Faltantes en las existencias almacenadas	10	12
Faltantes de la materia prima en uso, debido a desperdicios.	15	8
Descuadres de información por mal registro de entradas y salida de existencias.	15	5
Falta de espacio de almacenamiento	10	3
Plagas en el área de almacenaje	10	5
Falta de seguridad	10	3
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>36</b>

CP: Confianza Ponderada

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

CP=  $\frac{CT}{PT} \times 100 = \frac{36}{70} \times 100 = 51,43\%$  Riesgo y Confianza: moderado (medio)

PT            70

**Determinación del Nivel de Riesgo**

**Confianza**

<b>BAJA</b>	<b>MODERADA</b>	<b>ALTA</b>	
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%	
<b>Alto</b>	<b>Moderado</b>	<b>Bajo</b>	<b>Riesgo</b>

<b>TALLER DE CONFECCIONES "EMPROT"</b>	
<b>MEMORANDO DE PLANIFICACION</b>	Hoja No. 1
<b>Auditoría de Gestión a: EMPROT</b>	Período: Julio - Diciembre
Preparado por: Ing. Luz Quiñónez	Fecha: 01/07/10
Revisado por: Ing. Paola León	Fecha: 01/12/10
<b>1. Requerimiento de la Auditoría</b>	
Informe Largo de Auditoría y Síntesis del Informe:	
<b>Fecha estimada</b>	
<b>2. Fecha de intervención</b>	
- Orden de Trabajo	20/12/2010
- Inicio del trabajo en el campo	27/12/2010
- Finalización del trabajo en el campo	29/04/2011
- Discusión del borrador del informe con funcionarios	03/05/2011
- Presentación del informe a la Dirección	10/05/2011
- Emisión del informe final de auditoría	13/05/2011
<b>3. Equipo multidisciplinario</b>	
• Supervisor	Ing. CPA Paola León
• Jefe de Equipo	Ing. CPA Luz Quiñónez
• Auditor Operativo:	Iván Bravo
• Gerente General:	Ing. Patricia Arboleda
• Jefe Financiero:	Ing. Xavier Álvarez
• Jefe de Ventas:	Ing. Eduardo Cantos
• Jefe de Producción:	Sr. Rodrigo Otavalo
<b>4. Días Presupuestados</b>	
Para esta auditoria es necesario utilizar 135 Días laborables, distribuidos en las siguientes fases:	
- FASE I, Conocimiento Preliminar:	28 días
- FASE II, Planificación:	23 días
- FASE III, Ejecución:	51 días
- FASE IV, Comunicación de Resultados:	22 días
- FASE V, Seguimiento:	11 días
<b>5. Recursos financieros y materiales</b>	
- Materiales	\$ 220,00
- Viáticos y pasajes	\$ 40,00
<b>6. Enfoque de la Auditoría</b>	
<b>6.1. Información de la empresa</b>	
<p><b>Misión.-</b> EMPROT, es un taller dedicado al diseño, confección y comercialización de ropa de trabajo, con el fin de complacer la exigente demanda del mercado local y nacional pone a la disposición de sus clientes una amplia variedad de modelos; en prendas de vestir casual, lencería hospitalaria, ropa deportiva, entre otras., confeccionados con hilos y telas de la mejor calidad en una extensa gama de colores y texturas.</p>	

**TALLER DE CONFECCIONES "EMPROT"**

**MEMORANDO DE PLANIFICACION**

Hoja No. 2

**Visión.-** EMPROT, se proyecta en un lapso de 6 años como una sociedad que ofrezca productos diferenciados, que le permitan competir con mayor fuerza en el mercado nacional. Manteniéndose siempre abiertos a las innovaciones y tendencias tecnológicas en lo que a confección se refiere.

**Objetivo General.-** Ofrecer a su clientela una prenda confeccionada dentro de los parámetros de la excelencia; utilizando materiales e insumos de buena calidad y abriendo para ellos un abanico de opciones en cuanto: diseños, texturas, colores y tallas. De esta manera el taller de confecciones EMPROT espera alcanzar un alto nivel de competitividad en el mercado local y nacional.

**Objetivos Específicos**

- Concienciar a los empleados de que el cliente es la razón de ser de toda organización.
- Crear las condiciones necesarias para conseguir de sus colaboradores la fidelidad, entrega y compromiso.
- Velar por el cumplimiento de los ideales de sus fundadores: honestidad, justicia, veracidad, solidaridad y lealtad.
- Manejar prudentemente los negocios de la compañía, utilizando herramientas de gestión adecuadas y precautelando el patrimonio del taller.
- Ofrecer un producto de excelente calidad y a precios razonables y competitivos.
- Utilizar los recursos disponibles dentro de la empresa de una manera responsable y profesional, para alcanzar la eficiencia y eficacia.

**Actividad Principal.-** Su actividad económica principal es la fabricación de prendas de vestir en general, esto comprende la transformación de la tela en prendas de vestir y otros productos confeccionados como: zapatones, fundas mayo, mascarillas, gorros, sábanas, entre otros.

**Estructura Organizacional.-** Es un taller artesanal, el número de empleados en nómina es de 13 personas, los mismos que cumplen con las directrices y políticas emitidas por la Gerencia, la misma que se encuentra a cargo de su propietaria la Ing. Patricia Arboleda. Los organismos que se encuentran directamente a cargo de la gerencia son: Departamento Financiero-Contable, Departamento de Ventas y el Departamento de Producción.



Elaborado por: El Autor

**TALLER DE CONFECCIONES "EMPROT"**

**MEMORANDO DE PLANIFICACION**

Hoja No. 3

**Información Financiera**

De acuerdo a la información que consta en los Estados Financieros, los recursos con los que cuenta el taller para su funcionamiento son los siguientes:

<b>Ingresos Operacionales</b>	\$ 114.213,91
Ventas al por mayor o detalle	\$ 79.530,28
Ventas al por menor	\$ 34.683,63
<b>Ingresos NO Operacionales</b>	\$ 998,70
<b>TOTAL</b>	<u>\$ 115.212,61</u>

**Principales Fortalezas:**

- Los fundadores de este taller tienen más de 15 años de experiencia. Especializados en moda para el campo laboral.
- Utiliza materiales e insumos de excelente calidad, por lo que las prendas son durables.
- Esta empresa no sólo se dedica a la venta de prendas de vestir, ya que venden zapatones, fundas mayo, mascarillas, gorros, sabanas campos, entre otros artículos.
- Excelente calidad de las prendas hacen que EMPROT sea cada vez más conocida en el mercado.
- La creatividad es una de las cosas que ayuda mucho, ya que gracias a estas personas, ha podido sacar al mercado diferentes diseños innovadores.
- Cuenta con personal capacitado y especializado en la rama a la que se dedican.

**Principales Debilidades:**

- Su mayor desventaja revelada es el atraso tecnológico, tanto para su producción. Sin embargo, el taller se ha mantenido tratando de reestructurar sus finanzas y su aparato productivo, posee ventajas heredadas de su larga experiencia como son: conocimiento de la técnica, habilidades y destrezas del factor humano.
- La falta de publicidad, al momento no considera esto como una función importante para el crecimiento de un negocio.
- La competencia, como DOREC (Domínguez Recalde Confecciones), la cual tiene más de 20 años en el mercado.
- No dispone de mecanismos para mejorar la calidad de sus productos.

**Principales Oportunidades:**

- EMPROT, tiene un mercado amplio, ya que en el Azuay son pocas las empresas dedicadas a esta rama de la confección.
- Conocimiento de los nichos de mercado.
- Imagen de la empresa ante la competencia.
- Innovación: nuevos diseños para la comercialización.

**Principales Amenazas:**

- Los cambio tecnológico en cuanto a maquinaria y procesos para la producción.
- La falta de recursos financieros para ampliar la infraestructura del taller; el nivel de ingresos es menor al necesario para satisfacer las necesidades dentro de la organización.

<b>TALLER DE CONFECCIONES "EMPROT"</b>	
<b>MEMORANDO DE PLANIFICACION</b>	Hoja No. 4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad económica nacional y mundial.</li> <li>• Falta de capital de trabajo para los artesanos y microempresarios</li> </ul>	
<p><b>Componentes y Subcomponentes auditados:</b>  La auditoría de Gestión al taller EMPROT, se realizará de forma integral. Se recopilará información y se evaluarán las actividades de los tres departamentos que componen la empresa, a continuación los departamentos y sus subcomponentes:  <b>Departamento Financiero-Contable;</b> Contable – Tributaria, Estados y Balances Financieros y adquisiciones.  <b>Departamento de Ventas;</b> Facturación, Atención al cliente y Cobranzas.  <b>Departamento de Producción;</b> Proceso de producción, Bodega y control de existencias.</p>	
<p style="text-align: center;"><b>6.2. Enfoque de la Auditoría</b></p> <p>La Auditoría de Gestión al taller de confecciones EMPROT, se llevó a cabo como parte del trabajo de investigación previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, con el objeto de evaluar la gestión del taller en los últimos seis meses año 2010 y medir la eficiencia y economía en el uso de los recursos.</p>	
<p style="text-align: center;"><b>6.3. Objetivos:</b></p> <p><b>Objetivos generales de la auditoría:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar las actividades que desarrolla el taller, para promover la correcta utilización de recursos.</li> <li>• Verificar la existencia de sistemas de control interno, y evaluar el correcto funcionamiento de los mismos.</li> <li>• Determinar el grado de cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>Objetivos específicos del Departamento Financiero-Contable</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorar los registros de las actividades contables y tributarias para conocer el nivel de cumplimiento con la misión, visión y objetivos del taller.</li> <li>• Verificar la existencia de sistemas de control interno, y evaluar el correcto funcionamiento de los mismos.</li> <li>• Determinar la utilidad de la información Financiera-Contable</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>Objetivos específicos del Departamento de Ventas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar la racionalidad y confiabilidad de los sistemas de control implantados en esta área.</li> <li>• Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes, con el propósito de sugerir cambios adicionales o modificaciones.</li> <li>• Contribuir y apoyar la gestión de jefe departamental.</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>Objetivos específicos del Departamento de Producción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuir y apoyar la gestión de jefe departamental.</li> <li>• Evaluar el rendimiento y productividad, es decir la relación Costo/Beneficio</li> <li>• Revisar y determinar medidas útiles para evitar desperdicio de los recursos asignados.</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>6.4. Alcance de la auditoría:</b></p> <p>La auditoría comprende la evaluación de las actividades de las diferentes áreas que componen el taller de confecciones EMPROT, de los sistemas internos de control y del cumplimiento de las disposiciones legales a la que debe regirse un taller artesanal. El examen cubre las operaciones realizadas entre el 1 de julio del 2010 al 31 de diciembre del mismo año.</p>	

## TALLER DE CONFECCIONES "EMPROT"

### MEMORANDO DE PLANIFICACION

Hoja No. 5

#### 6.5. Indicadores de Gestión

Para este trabajo de auditoria utilizaremos los siguientes indicadores:

##### Indicadores Financieros

- **Capacidad de Pago** = Activo Corriente / Pasivo Corriente
- **Grado de Dependencia** = (Pasivo Total / Activo Total)x100
- **Solvencia Total** = Activo Total / Pasivo Total

##### Indicadores de Rendimiento

- **Efectividad Programada** = Metas Alcanzadas / Metas Fijadas
- **Eficiencia** = Costo del Objetivo / Costo estimado del Objetivo
- **EE** = (Ingresos efectivos / Ingresos presupuestados)x100
- **EE** = (Gastos ejecutados / Gastos presupuestados)x100

#### 6.6. Resultados de la evaluación de control interno

##### Departamento Financiero-Contable

De la aplicación del cuestionario de control interno, detallamos lo siguiente:

- El área no trabaja en base a planes y objetivos, fijados por la empresa, lo que dificulta la medición de la gestión que realiza.
- No se dispone de herramientas que permitan detectar errores.
- No disponen de indicadores de gestión para evaluar la calidad y cumplimiento se los procesos.
- El departamento no cuenta con una análisis FODA
- No se han determinado parámetros que permitan evaluar el impacto de la función que desempeña.
- No existe control de gestión en la unidad.

##### Departamento de Ventas

De la aplicación del cuestionario de control interno, detallamos lo siguiente:

- No se han determinado parámetros que permitan evaluar el impacto de la función que desempeña.
- No cuentan con mecanismos de promoción; (Radio, televisión u otros)
- No se dispone de herramientas que permitan detectar errores.
- No disponen de indicadores de gestión para evaluar la calidad y cumplimiento se los procesos.
- El departamento no cuenta con una análisis FODA

<b>TALLER DE CONFECCIONES "EMPROT"</b>			
<b>MEMORANDO DE PLANIFICACION</b>		Hoja No. 6	
<p><b>Departamento de Producción</b> De la aplicación del cuestionario de control interno, detallamos lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se han determinado parámetros que permitan evaluar el impacto de la función que desempeña.</li> <li>• Este departamento realiza las órdenes de producción, para el control de las existencias de producto terminado.</li> <li>• No se dispone de herramientas que permitan detectar errores.</li> <li>• No disponen de indicadores de gestión para evaluar la calidad y cumplimiento se los procesos.</li> <li>• El departamento no cuenta con una análisis FODA</li> </ul>			
<b>6.7. Calificación de los factores riesgos de la auditoría</b>			
<p><b>MATRIZ DE PONDERACIÓN DE RIESGOS</b> <b>COMPONENTE: Departamento Financiero-Contable</b> <b>SUBCOMPONENTE: Contable - Tributario</b></p>			
<b>FACTORES DE EVALUACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	
El periodo contable registra todas las actividades, que realiza la empresa del a partir del 1/enero y termina el 31/diciembre del mismo año	10	10	
Toda la información relacionada con el movimiento económico del taller se registra.	15	5	
Falta de información confiable debido a errores (voluntarios o involuntarios) en los registros.	15	5	
Se cuadra la información existente de acuerdo a las normas contables. (Activo, Pasivo y Patrimonio)	10	5	
Se determina la utilidad o pérdida del negocio en dicho periodo.	10	7	
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>32</b>	
<p>CP: Confianza Ponderada CT: Calificación Total PT: Ponderación Total</p> <p>CP= <math>\frac{CT}{PT} \times 100 = \frac{32}{60} \times 100 = 53,33\%</math> Riesgo y Confianza: moderado (medio)</p>			
<b>Determinación del Nivel de Riesgo</b>			
<b>Confianza</b>	<b>BAJA</b>	<b>MODERADA</b>	<b>ALTA</b>
	15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
	<b>Alto</b>	<b>Moderado</b>	<b>Bajo</b>
			<b>Riesgo</b>

**TALLER DE CONFECCIONES "EMPROT"**

**MEMORANDO DE PLANIFICACION**

Hoja No. 7

**MATRIZ DE PONDERACIÓN DE RIESGOS**  
**COMPONENTE: Departamento de Ventas**  
**SUBCOMPONENTE: Facturación**

<b>FACTORES DE EVALUACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
El proceso inicia con la venta, el registro de la misma da como origen a la facturación.	5	8
Registro e ingreso de la información de la venta al sistema informático.	15	15
El cobro de la venta realizada y el registro de las condiciones de la venta. (Crédito o contado)	15	4
Reporte diario de las ventas realizadas durante la jornada laboral.	10	5
Arqueo diario de caja, según las ventas efectuadas.	20	6
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>38</b>

CP: Confianza Ponderada

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

CP=  $\frac{CT}{PT} \times 100 = \frac{38 \times 100}{65} = 58,46\%$  Riesgo y Confianza: moderado (medio)

PT            65

**Determinación del Nivel de Riesgo**

**Confianza**

<b>BAJA</b>	<b>MODERADA</b>	<b>ALTA</b>
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
<b>Alto</b>	<b>Moderado</b>	<b>Bajo</b>

**Riesgo**

**TALLER DE CONFECCIONES "EMPROT"**

**MEMORANDO DE PLANIFICACION**

Hoja No. 8

**MATRIZ DE PONDERACIÓN DE RIESGOS**  
**COMPONENTE: Departamento de Producción**  
**SUBCOMPONENTE: Inventarios y Bodega**

<b>FACTORES DE EVALUACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
Faltantes en las existencias almacenadas	10	12
Faltantes de la materia prima en uso, debido a desperdicios.	15	8
Descuadres de información por mal registro de entradas y salida de existencias.	15	5
Falta de espacio de almacenamiento	10	3
Plagas en el área de almacenaje	10	5
Falta de seguridad	10	3
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>36</b>

CP: Confianza Ponderada

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

CP=  $\frac{CT}{PT} \times 100 = \frac{36}{70} \times 100 = 51,43\%$  Riesgo y Confianza: moderado (medio)

PT 70

**Determinación del Nivel de Riesgo**

**Confianza**

<b>BAJA</b>	<b>MODERADA</b>	<b>ALTA</b>
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
<b>Alto</b>	<b>Moderado</b>	<b>Bajo</b>

**Riesgo**

**6.8. Trabajo a realizar por los auditores en la fase de ejecución**

**Departamento Financiero-Contable**

- Evaluación del control interno.
- Establecimiento y aplicación de los indicadores de Gestión.
- Revisión de documentos relacionados con los procesos de este departamento.
- Evaluación y análisis de la documentación de la empresa.
- Verificar si la información ingresada en el sistema es confiable.

<b>TALLER DE CONFECCIONES "EMPROT"</b>	
<b>MEMORANDO DE PLANIFICACION</b>	Hoja No 9
<p><b>Departamento de Ventas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del control interno.</li> <li>• Establecimiento y aplicación de los indicadores de Gestión.</li> <li>• Revisión de documentos relacionados con los procesos de este departamento.</li> <li>• Evaluación y análisis de la documentación de la empresa.</li> <li>• Revisión del Sistema Informático utilizado para el control y registro.</li> </ul>	
<p><b>Departamento de Producción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del control interno.</li> <li>• Establecimiento y aplicación de los indicadores de Gestión.</li> <li>• Constatación física de los inventarios; productos terminados y materia prima e insumos.</li> <li>• Evaluación y análisis de la documentación de la empresa.</li> <li>• Verificar si la información ingresada en el sistema es confiable.</li> </ul>	
<p><b>7.- Colaboración de la entidad auditada</b></p> <p style="text-align: center;"><b>7.1 Auditores Internos</b></p> <p>No se cuenta con la colaboración de este personal, debido a que la entidad auditada no cuenta con un Departamento de Auditoría Interna.</p> <p style="text-align: center;"><b>7.2 Otros Profesionales</b></p> <p>Contamos con la colaboración de: los jefes departamentales los mismos que tienen un conocimiento más amplio de los componentes y subcomponentes.</p>	

Formato extraído de la **Contraloría General del Estado**

Información obtenida del **Taller EMPROT**

**Elaborador por:** Luz Quiñónez

### 3.2.3. Programas de trabajo

PROGRAMA DE AUDITORÍA						
Empresa:		Taller de Confecciones "EMPROT"				HOJA
Tipo de Examen:		Auditoría de Gestión				No. 1
Componente:		Departamento Financiero- Contable				
No.	Descripción	REF	REALIZADO		SUPERVISADO	
		P/T	N.N.	Fecha	N.N.	Fecha
1	<b>Objetivos:</b>					
1.1	1. Evaluar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales y de las normativas que rigen a esta empresa.		L.Q	19/01/2011	P.L.	22/02/2011
	2. Revisar la documentación relacionada con las funciones de este departamento, para medir el nivel de eficiencia, eficacia y economía con el que se ejecutan las actividades.		L.Q	24/01/2011	P.L.	22/02/2011
	3. Establecer si la información del departamento Financiera- Contable es confiable.		L.Q	26/01/2011	P.L.	22/02/2011
1.3	Realice un plan de visitas y reuniones con los siguientes funcionarios:					
	a) Con el Gerente General de la empresa, para:					
	<input type="checkbox"/> Ponerle en conocimiento de la iniciación del examen.		L.Q	28/01/2011	P.L.	02/03/2011
	<input type="checkbox"/> Exponerle los objetivos y resultados esperados del examen realizado al departamento Financiero-Contable		L.Q	28/01/2011	P.L.	02/03/2011
	<input type="checkbox"/> Fijar fechas para la comunicación de resultados.		L.Q	28/01/2011	P.L.	02/03/2011
	<input type="checkbox"/> Solicitar información de la documentación que maneja el departamento para evaluar el de cumplimiento de las funciones.		L.Q	28/01/2011	P.L.	02/03/2011

PROGRAMA DE AUDITORÍA						
Empresa: <b>Taller de Confecciones "EMPROT"</b> Tipo de Examen: <b>Auditoría de Gestión</b> Componente: <b>Departamento Financiero- Contable</b>						<b>Hoja No. 2</b>
No.	Descripción	REF	REALIZADO		SUPERVISADO	
		P/T	N.N.	Fecha	N.N.	Fecha
	<input type="checkbox"/> Solicitar información de la documentación que maneja el departamento para evaluar el cumplimiento de las funciones. b) Con los responsables del Departamento y de sus objeto de:  <input type="checkbox"/> Comunicarles sobre el inicio de la auditoria, sus objetivos y particulares, al Ing. Xavier Álvarez  <input type="checkbox"/> Pedirles su apoyo para la realización del examen.		L.Q	28/01/2011	P.L.	02/03/2011
			L.Q	04/02/2011	P.L.	09/03/2011
			L.Q	04/02/2011	P.L.	09/03/2011
	<input type="checkbox"/> Solicitarles información de la gestión administrativa y sistemas de información utilizados.  <input type="checkbox"/> Buscar la documentación adecuada y suficiente, que permita mantener un control de las existencias y salvaguardia del producto.  <input type="checkbox"/> El Ing. Álvarez nos proporciona la documentación necesaria referente a Balances y rotación de inventarios.		L.Q	04/02/2011	P.L.	09/03/2011
			L.Q	04/02/2011	P.L.	09/03/2011
			L.Q	08/02/2011	P.L.	15/03/2011
2.	<b><u>Visita a las Instalaciones y Definición de Funciones y Actividades</u></b>					
2.1.	Realice una visita a las oficinas, el área Financiera, mediante revisión y observaciones de la documentación, para la comprobación de la información encontrada en los documentos; Ruc, Rup, información tributaria, etc.		L.Q	10/02/2011	P.L.	18/03/2011

PROGRAMA DE AUDITORÍA						
Empresa: <b>Taller de Confecciones "EMPROT"</b> Tipo de Examen: <b>Auditoría de Gestión</b> Componente: <b>Departamento Financiero - Contable</b>						<b>HOJA No. 3</b>
No.	Descripción	REF	REALIZADO		SUPERVISADO	
		P/T	N.N.	Fecha	N.N.	Fecha
2.2.	En base a esta información e indagaciones elabore un listado de las principales actividades adjetivas y sustantivas:		L.Q	10/02/2011	P.L.	18/03/2011
	1. Actividades que realiza este departamento		L.Q	10/02/2011	P.L.	18/03/2011
	2. Actividades de apoyo que recibe de otras unidades operativas.		L.Q	10/02/2011	P.L.	18/03/2011
2.3.	Verifique su funcionamiento y la importancia que tiene con relación a los objetivos de la empresa.		L.Q	10/02/2011	P.L.	18/03/2011
<b><u>Detalle de las Principales Normas Técnicas y Prácticas Relacionadas con el Examen al Manejo de Bodegas</u></b>						
3.1.	Identifique y realice un resumen de las principales políticas y prácticas que utiliza la empresa para:		L.Q	18/02/2011	P.L.	23/03/2011
	1. Desarrollar y Ejecutar las actividades relacionadas con el examen al departamento y sus subcomponentes.		L.Q	18/02/2011	P.L.	23/03/2011
	2. Entregar información a los sistemas de Compras, Ventas, y Finanzas.		L.Q	18/02/2011	P.L.	23/03/2011
3.2.	Identifique y defina los principales problemas detectados en el departamento, con especial atención a restricciones de tipo económico, humano y de seguridad.		L.Q	22/02/2011	P.L.	28/03/2011
4.	<b><u>Principales Informes y Reportes que Preparar</u></b>					
4.1.	Indague, Determine y verifique la utilidad de los reportes que presenta el departamento Financiero-Contable.		L.Q	28/02/2011	P.L.	30/03/2011
4.2.	Establezca si los informes son confiables e íntegros.		L.Q	28/02/2011	P.L.	30/03/2011

PROGRAMA DE AUDITORÍA						HOJA No. 1
Empresa:		Taller "EMPROT"				
Tipo de Examen:		Auditoría de Gestión				
Componente:		Departamento de Ventas				
No.	Descripción	REF	REALIZADO		SUPERVISADO	
		P/T	N.N.	Fecha	N.N.	Fecha
1	<b>Objetivos:</b>					
1.1	1. Evaluar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales y de las normativas que rigen a esta empresa.		L.Q	19/01/2011	P.L.	22/02/2011
	2. Revisar la documentación relacionada con las funciones de este departamento, para medir el nivel de eficiencia, eficacia y economía con el que se ejecutan las actividades.		L.Q	24/01/2011	P.L.	22/02/2011
	3. Establecer los procesos del departamento de Ventas		L.Q	04/03/2011	P.L.	15/03/2011
1.3	Realice un plan de visitas y reuniones con los siguientes funcionarios:					
	a) Con el Gerente General de la empresa, para:					
	<input type="checkbox"/> Ponerle en conocimiento de la iniciación del examen.		L.Q	28/01/2011	P.L.	02/03/2011
	<input type="checkbox"/> Exponerle los objetivos y resultados esperados del examen realizado al departamento de Ventas		L.Q	04/03/2011	P.L.	15/03/2011
	<input type="checkbox"/> Fijar fechas para la comunicación de resultados.		L.Q	28/01/2011	P.L.	02/03/2011
	<input type="checkbox"/> Solicitar informes los reportes y la documentación que maneja este departamento		L.Q	09/03/2011	P.L.	16/03/2011
	b) Con los responsables del Departamento y de sus objeto de:					
	<input type="checkbox"/> Comunicarles sobre el inicio de la auditoria, sus objetivos y particulares, al Ing. Eduardo Cantos		L.Q	04/02/2011	P.L.	09/03/2011
	<input type="checkbox"/> Pedirles su apoyo para la realización del examen.		L.Q	04/02/2011	P.L.	09/03/2011

PROGRAMA DE AUDITORÍA						
Empresa: <b>Taller "EMPROT"</b> Tipo de Examen: <b>Auditoría de Gestión</b> Componente: <b>Departamento de Ventas</b>				<b>HOJA</b> <b>No. 2</b>		
No.	Descripción	REF	REALIZADO		SUPERVISADO	
		P/T	N.N.	Fecha	N.N.	Fecha
2.	<input type="checkbox"/> Solicitarles información de la gestión administrativa y sistemas de información utilizados.		L.Q	04/02/2011	P.L.	09/03/2011
	<input type="checkbox"/> Buscar la documentación adecuada y suficiente, que permita mantener un control de las existencias y salvaguardia del producto.		L.Q	15/03/2011	P.L.	19/03/2011
	<input type="checkbox"/> El Ing. Cantos nos proporciona la documentación importante para el desarrollo de la auditoría.		L.Q	18/03/2011	P.L.	25/03/2011
2.1.	<p style="text-align: center;"><b><u>Visita a las Instalaciones y Definición de Funciones y Actividades</u></b></p>					
2.2.	Realice una visita a las oficinas, local de Ventas, mediante revisión y observaciones de los documentos, se evaluó los reportes de ventas, facturación, reportes de recuperación de cartera entre otros.		L.Q	18/03/2011	P.L.	25/03/2011
2.3.	En base a esta información e indagaciones elabore un listado de las principales actividades adjetivas y sustantivas:		L.Q	18/03/2011	P.L.	25/03/2011
	1. Actividades que realiza este departamento		L.Q	18/03/2011	P.L.	25/03/2011
	2. Actividades de apoyo que recibe de otras unidades operativas.		L.Q	18/03/2011	P.L.	25/03/2011
	Verifique su funcionamiento y la importancia que tiene con relación a los objetivos de la empresa.		L.Q	18/03/2011	P.L.	25/03/2011

<b>PROGRAMA DE AUDITORÍA</b>						
Empresa:		<b>Taller de Confecciones "EMPROT"</b>			<b>HOJA</b>	
Tipo de Examen:		<b>Auditoría de Gestión</b>			<b>No. 3</b>	
Componente:		<b>Departamento de Ventas</b>				
No.	Descripción	REF	REALIZADO		SUPERVISADO	
		P/T	N.N.	Fecha	N.N.	Fecha
	<b><u>Detalle de las Principales Normas Técnicas y Prácticas Relacionadas con el Examen al Manejo de Bodegas</u></b>					
3.1.	Identifique y realice un resumen de las principales políticas y prácticas que utiliza la empresa para:					
	1. Desarrollar y Ejecutar las actividades relacionadas con el examen al departamento y sus subcomponentes.		L.Q	18/02/2011	P.L.	23/03/2011
	2. Entregar información a los sistemas de Compras, Ventas, y Finanzas.		L.Q	18/02/2011	P.L.	23/03/2011
3.2.	Identifique y defina los principales problemas detectados en el departamento, con especial atención a restricciones de tipo económico, humano y de seguridad.					
4.			L.Q	22/02/2011	P.L.	28/03/2011
	<b><u>Principales Informes y Reportes que Preparar</u></b>					
4.1.	Indague y Determine la utilidad que representan, los mismos que ayudan a la toma de decisiones.		L.Q	28/02/2011	P.L.	30/03/2011
4.2.	Establezca si los informes son confiables e íntegros.		L.Q	28/02/2011	P.L.	30/03/2011

PROGRAMA DE AUDITORÍA						
Empresa:		Taller de Confecciones "EMPROT"				HOJA
Tipo de Examen:		Auditoría de Gestión				No. 1
Componente:		Departamento de Producción				
No.	Descripción	REF	REALIZADO		SUPERVISADO	
		P/T	N.N.	Fecha	N.N.	Fecha
1	<b>Objetivos:</b>					
1.1	1. Evaluar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales y de las normativas que rigen a esta empresa.		L.Q	19/01/2011	P.L.	22/02/2011
	2. Revisar la documentación relacionada con las funciones de este departamento, para medir el nivel de eficiencia, eficacia y economía con el que se ejecutan las actividades.		L.Q	24/01/2011	P.L.	22/02/2011
	3. Establecer los procesos del departamento de Producción y sus componentes.		L.Q	04/04/2011	P.L.	11/04/2011
1.3	Realice un plan de visitas y reuniones con los siguientes funcionarios:					
	a) Con el Gerente General de la empresa, para:					
	<input type="checkbox"/> Ponerle en conocimiento de la iniciación del examen.		L.Q	28/01/2011	P.L.	02/03/2011
	<input type="checkbox"/> Exponerle los objetivos y resultados esperados del examen realizado al departamento		L.Q	04/04/2011	P.L.	11/04/2011
	<input type="checkbox"/> Fijar fechas para la comunicación de resultados.		L.Q	04/04/2011	P.L.	11/04/2011
	<input type="checkbox"/> Solicitar informes los reportes y la documentación que maneja este departamento		L.Q	04/04/2011	P.L.	11/04/2011
	b) Con los responsables del Departamento y de sus objeto de:					

PROGRAMA DE AUDITORÍA						
Empresa: <b>Taller de Confecciones "EMPROT"</b> Tipo de Examen: <b>Auditoría de Gestión</b> Componente: <b>Departamento de Producción</b>					<b>HOJA</b> <b>No. 2</b>	
No.	Descripción	REF	REALIZADO		SUPERVISADO	
		P/T	N.N.	Fecha	N.N.	Fecha
	<input type="checkbox"/> Comunicarles sobre el inicio de la auditoria, sus objetivos y particulares, al Sr. Otavalo <input type="checkbox"/> Pedirles su apoyo para la realización del examen. <input type="checkbox"/> Solicitarles información de la gestión administrativa y sistemas de información utilizados. <input type="checkbox"/> Buscar la documentación adecuada y suficiente, que permita mantener un control de las existencias y salvaguardia del producto. <input type="checkbox"/> El Sr. Otavalo nos proporciona la documentación que necesitamos para la revisión de la existencia en el inventario físico, para el desarrollo de la auditoría.		L.Q	04/02/2011	P.L.	09/03/2011
			L.Q	04/02/2011	P.L.	09/03/2011
			L.Q	04/02/2011	P.L.	09/03/2011
			L.Q	19/04/2011	P.L.	22/04/2011
			L.Q	19/04/2011	P.L.	22/04/2011
2.	<b><u>Visita a las Instalaciones y Definición de Funciones y Actividades</u></b>					
2.1.	Realice una visita a la bodega y el área de producción, mediante revisión y observaciones de documentos, se evaluó las existencias de PT y PP.		L.Q	21/04/2011	P.L.	25/04/2011
2.2.	En base a esta información e indagaciones elabore un listado de las principales actividades adjetivas y sustantivas:		L.Q	21/04/2011	P.L.	25/04/2011
	1. Actividades que realiza este departamento		L.Q	21/04/2011	P.L.	25/04/2011
	2. Actividades de apoyo que recibe de otras unidades operativas.		L.Q	21/04/2011	P.L.	25/04/2011
2.3.	Verifique su funcionamiento y la importancia que tiene con relación a los objetivos de la empresa.		L.Q	21/04/2011	P.L.	25/04/2011

PROGRAMA DE AUDITORÍA						
Empresa:		Taller de Confecciones "EMPROT"				HOJA No. 3
Tipo de Examen:		Auditoría de Gestión				
Componente:		Departamento de Producción				
No.	Descripción	REF	REALIZADO		SUPERVISADO	
		P/T	N.N.	Fecha	N.N.	Fecha
3.1.	<u>Detalle de las Principales Normas Técnicas y Prácticas Relacionadas con el Examen al Manejo de Bodegas</u> Identifique y realice un resumen de las principales políticas y prácticas que utiliza la empresa para:					
	1. Desarrollar y Ejecutar las actividades relacionadas con el examen al departamento y sus subcomponentes.		L.Q	25/04/2011	P.L.	28/04/2011
	2. Entregar información a los sistemas de Compras, Ventas, y Finanzas.		L.Q	25/04/2011	P.L.	28/04/2011
3.2.	Identifique y defina los principales problemas detectados en el departamento, con especial atención a restricciones de tipo económico, humano y de seguridad.		L.Q	25/04/2011	P.L.	28/04/2011
4.	<u>Principales Informes y Reportes que Preparar</u>					
4.1.	Indague y Determine la utilidad que representan, los mismos que ayudan a la toma de decisiones.		L.Q	25/04/2011	P.L.	28/04/2011
4.2.	Establezca si los informes son confiables e íntegros.		L.Q	25/04/2011	P.L.	28/04/2011

Formato extraído de la **Contraloría General del Estado**

Información obtenida del **Taller EMPROT**

**Elaborador por:** Luz Quiñónez

### **3.3. Ejecución**

#### **3.3.1. Aplicación de los Programas**

En esta fase se ejecuta propiamente el trabajo de auditoría, a través del cumplimiento a lo planificado en la fase II de la auditoría.

El equipo multidisciplinario aplica los programas detallados y específicos para cada componente significativo que vamos a estudiar:

#### **Componentes y Subcomponentes**

##### **Subcomponentes:**

- Actividades; Contables y tributaria
- Registro e ingreso de información Contable-Tributaria.
- Reportes mensuales
- Sistema informático contables
- Archivo

#### **Componente: DEPARTAMENTO DE VENTAS**

##### **Subcomponentes:**

- Atención al cliente
- Recuperación de cartera
- Mercadería facturada
- Arqueo de caja
- Depósitos Bancarios

#### **Componente: DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN**

##### **Subcomponentes:**

- Calidad
- Maquinaria y equipos
- Inventarios y Bodega
- Infraestructura de producción
- Limpieza

**Detalle de actividades a realizar:**

- Se analizará el cuestionario de evaluación del control interno de los subcomponentes que son objeto del estudio, que permitirá acumular la información necesaria sobre el funcionamiento de los controles existentes.
- Se prepararan los papeles de trabajo y las hojas de resumen de hallazgos.
- Definición de la estructura Informe de auditoría.

### 3.3.2. Preparación de los Papeles de Trabajo

<b>P/T # 006</b>
<b>TALLER DE CONFECCIONES "EMPROT"</b>
Componente sujeto a examen: "EMPROT" Periodo Examinado: 01 de Julio del 2010 al 31 de Diciembre del 2010
<b>Evaluación del Control Interno</b>
Mediante el análisis de la evaluación del control interno de los subcomponentes que son objeto del estudio aplicado al taller de confecciones EMPROT, se pudo detectar las siguientes deficiencias:
<ul style="list-style-type: none"><li>• La empresa no cuenta con Planificación Estratégica.</li><li>• El taller cuenta con una misión, visión y objetivos, pero estos no están plasmados en un documento formal que respalde su existencia.</li><li>• No cuenta con un plan de capacitación para mejorar el desempeño del personal.</li><li>• No se cuenta con políticas específicas para realizar la tarea de adquisiciones o compras.</li><li>• No consideran a los indicadores de gestión como un elemento fundamental para establecer el nivel de eficiencia y eficacia en las actividades de la empresa.</li><li>• No disponen de instrumentos para la evaluación de los riesgos.</li><li>• No es correcta la metodología que utilizan para el archivo de la documentación</li><li>• No se cuenta con un departamento de Relaciones Públicas que se encargue de la gestión de captación del talento humano.</li><li>• En este taller existe un conocimiento de sus fortalezas y debilidades, al igual que de sus amenazas y oportunidades. Sin embargo, no se encuentra ningún documento formal de respaldo.</li></ul>
<b>Supervisor:</b> Ing. Paola León <b>Elaborado por:</b> Ing. Luz Quiñónez
Fecha; 4 de Abril del 2011

**TALLER DE CONFECCIONES "EMPROT"**

Componente sujeto a examen: "EMPROT"  
Periodo Examinado: 01 de Julio del 2010 al 31 de Diciembre del 2010

**CONTENIDO**

Detalle de la forma en que la entidad desarrolla sus actividades tomando como base los componentes del COSO ERM.

**Ambiente de Control**

- No se cuenta con asesoría externa, de acuerdo a la normativa legal los artesanos no están obligados y no han considerado necesaria su contratación.
- No tienen un Reglamento Orgánico Funcional
- El nivel de responsabilidad y la ocupación de los cargos se asigna de acuerdo a las capacidades, habilidades y conocimiento del personal, lo que es una de sus fortalezas.
- El taller no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, estas funciones han sido asumidas por parte de la gerencia.
- No se conoce de actos fraudulentos por parte de los empleados, por lo que no se puede establecer si los procedimientos establecidos para el control son efectivos.
- La empresa no cuenta con programas de capacitación a empleados.
- Cuando los procedimientos sufren modificaciones, los mismos no son revisados debido a la falta de mecanismos que permitan un control adecuado.

**Supervisor:** Ing. Paola León

**Elaborado por:** Ing. Luz Quiñónez

Fecha; 4 de Abril del 2011

**TALLER DE CONFECCIONES "EMPROT"**

Componente sujeto a examen: "EMPROT"  
Periodo Examinado: 01 de Julio del 2010 al 31 de Diciembre del 2010

**CONTENIDO**

Detalle de la forma en que la entidad desarrolla sus actividades tomando como base los componentes del COSO ERM.

**Identificación de Eventos**

Del análisis de este factor, se detallan a continuación los siguientes hallazgos:

- La gerencia no se ha preocupado por la investigación y el desarrollo de nuevas técnicas, aplicaciones, etc., que permitan estar a la par de los cambios e innovaciones tecnológicas.

**Evaluación y Respuesta a los Riesgos**

Del análisis de este factor, se detallan a continuación los siguientes hallazgos:

- Se evidencia un desconocimiento en cuanto a metodología, evaluación y fijación de los riesgos. La administración esta consiente de la problemática; la probabilidad de que ocurra un evento y su impacto en la empresa. Sin embargo, no se ha considerado necesario el estudio y evaluación de los riesgos.
- La información con la que cuenta el taller al momento no permite una evaluación óptima de los riesgos.
- La empresa no cuenta con procedimientos para detectar posibles abusos de autoridad.

**Supervisor:** Ing. Paola León  
**Elaborado por:** Ing. Luz Quiñónez

Fecha; 4 de Abril del 2011

**TALLER DE CONFECCIONES "EMPROT"**

Componente sujeto a examen: "EMPROT"  
Periodo Examinado: 01 de Julio del 2010 al 31 de Diciembre del 2010

**CONTENIDO**

Detalle de la forma en que la entidad desarrolla sus actividades tomando como base los componentes del COSO ERM.

**Actividad de Control**

Del análisis de este factor, se detallan a continuación los siguientes hallazgos:

- En la empresa nunca se ha elaborado un plan estratégico de tecnología de información, que permita un control integral de la organización.
- Cuenta con un sistema informático contable, ABAGO les permite manejar la información de una manera más ágil y adecuada.

**Información y Comunicación**

Del análisis de este factor, se detallan a continuación los siguientes hallazgos:

- La comunicación generalmente se realiza de manera informal (verbalmente).
- De igual manera la información relacionada con políticas o procedimientos a seguir se realiza mediante la entrega de documentos impresos.

**Supervisor:** Ing. Paola León

**Elaborado por:** Ing. Luz Quiñónez

Fecha; 4 de Abril del 2011

**TALLER DE CONFECCIONES "EMPROT"**

Componente sujeto a examen: "EMPROT"  
Periodo Examinado: 01 de Julio del 2010 al 31 de Diciembre del 2010

**CONTENIDO**

Detalle de la forma en que la entidad desarrolla sus actividades tomando como base los componentes del COSO ERM.

**Supervisión y Monitoreo**

Del análisis de este factor, se detallan a continuación los siguientes hallazgos:

- Es la primera vez que el taller de confecciones EMPROT, está siendo objeto de estudio. Nunca se han contratado los servicios de auditoria externa que evalué la gestión administrativa, financiera, etc.

**Supervisor:** Ing. Paola León  
**Elaborado por:** Ing. Luz Quiñónez

Fecha; 4 de Abril del 2011

**TALLER DE CONFECCIONES "EMPROT"**

Componente sujeto a examen: "EMPROT"  
Periodo Examinado: 01 de Julio del 2010 al 31 de Diciembre del 2010

**CONTENIDO**

Entrevista con la Ing. Patricia Arboleda propietaria de EMPROT, con la finalidad de conocer e identificar hechos, datos, actividades e información relevante de las actividades del taller.

- El taller no cuenta con un área de RRHH
- Falta de personal encargado de la limpieza.
- Artesano calificado.

**En cuanto a información tributaria**

Por tratarse de un taller de confecciones con calificación artesanal, según la Ley de Régimen Tributario Interno, en el RUC (Registro Único de Contribuyentes Anexo No. 8) indica que;

- Es una persona natural no obligada a llevar contabilidad.
- Los productos que comercializan no cargan IVA
- Debe realizar declaraciones semestrales del IVA
- Obligado a realizar declaraciones del Impuesto a la Renta

**En cuanto a información Contable**

- El sistema informático contable ABAGO, les ayuda al ingreso y registro de las actividades contables y tributarias.
- En lo que se refiere a información financiera y contable, no se efectúa un análisis de los datos que contienen los reportes.
- No están definidos ninguno de los elementos de la gestión.
- No realizan reportes mensuales de la situación financiera del negocio.
- Reciben y revisan las retenciones del Impuesto a la Renta emitidas por los clientes.

**Supervisor:** Ing. Paola León  
**Elaborado por:** Ing. Luz Quiñónez

Fecha; 4 de Abril del 2011

**TALLER DE CONFECCIONES "EMPROT"**

Componente sujeto a examen: "EMPROT"

Periodo Examinado: 01 de Julio del 2010 al 31 de Diciembre del 2010

**Evaluación Especifica de Control Interno**

En este departamento trabajan dos personas, el Ing. Xavier Álvarez y su asistente contable la Sra. Diana Vergara; con quienes nos entrevistamos para conocer un poco más sobre este departamento.

Del cuestionario de evaluación del control interno aplicado al Departamento Financiero-Contable, detallamos lo siguiente:

- El área no trabaja en base a planes, programas ni objetivos, por lo tanto se dificulta la medición de la gestión que se realiza en el mismo.
- No se dispone de elementos que permitan detectar errores, o desviaciones del trabajo que prestan los empleados en este departamento, al no existir planes, programas, ni objetivos, la detección y corrección de los problemas no responde a una planificación, sino más bien a una necesidad inmediata.
- No disponen de indicadores de gestión para evaluar la calidad del trabajo realizado.
- El departamento no cuenta con un análisis FODA

**Supervisor:** Ing. Paola León**Elaborado por:** Ing. Luz Quiñónez

Fecha; 4 de Abril del 2011

**TALLER DE CONFECCIONES "EMPROT"**

Componente sujeto a examen: "EMPROT"  
Periodo Examinado: 01 de Julio del 2010 al 31 de Diciembre del 2010

**Evaluación Especifica de Control Interno**

Del cuestionario de control interno aplicado al Departamento de Ventas, detallamos lo siguiente:

- El Ing. Eduardo Cantos jefe departamental, mediante reunión con sus colaboradores comunica los objetivos y metas a cumplir durante el mes.
- Según encuesta realizada a 50 clientes se determino que la atención ase puede calificar como muy satisfactoria, las personas que realizan esta actividad cuentan con una amplia experiencia con relación a este tema.
- Falta de capacitación.
- El personal de este departamento realiza gestión en cuanto a recuperación de cartera.
- Realizan una facturación eficiente, cuadrando las existencias.
- Realizan arquezos diarios del efectivo en caja y posteriormente el deposito pertinente.
- No se dispone de elementos que permitan detectar errores, o desviaciones del trabajo que prestan los empleados en este departamento, al no existir planes, programas, ni objetivos, la detección y corrección de los problemas no responde a una planificación, sino más bien a una necesidad inmediata.

**Supervisor:** Ing. Paola León  
**Elaborado por:** Ing. Luz Quiñónez

Fecha; 4 de Abril del 2011

**TALLER DE CONFECCIONES "EMPROT"**

Componente sujeto a examen: "EMPROT"  
Periodo Examinado: 01 de Julio del 2010 al 31 de Diciembre del 2010

**Evaluación Especifica de Control Interno**

Del cuestionario de control interno aplicado al Departamento de Producción, detallamos lo siguiente:

- En cuanto a la calidad de las prendas es muy buena.
- La producción está definida por el contenido de las órdenes de producción.
- Existe un control permanente de las existencias.
- El área es reducida debido al crecimiento del taller en los últimos años.
- La maquinaria, equipos y herramientas se encuentran en buen estado, pero no son de última generación.
- El Sr. Rodrigo Otavalo es el encargado del control de: materia prima, producto terminado, insumos, herramientas, etc.
- La limpieza del área de trabajo la realiza todo el personal de este departamento.
- El departamento no tiene un análisis F.O.D.A
- No se dispone de elementos que permitan detectar errores, o desviaciones del trabajo que prestan los empleados en este departamento, al no existir planes, programas, ni objetivos, la detección y corrección de los problemas no responde a una planificación, sino más bien a una necesidad inmediata.

**Supervisor:** Ing. Paola León  
**Elaborado por:** Ing. Luz Quiñónez

Fecha; 4 de Abril del 2011

**TALLER DE CONFECCIONES "EMPROT"**

Componente sujeto a examen: "EMPROT"

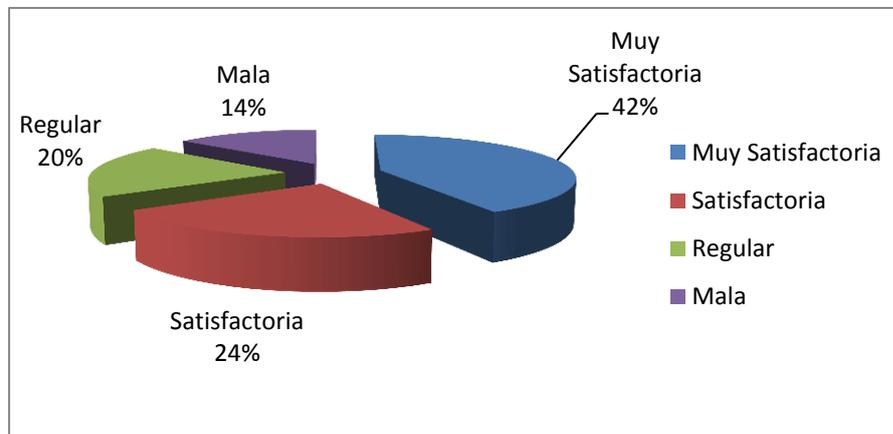
Periodo Examinado: 01 de Julio del 2010 al 31 de Diciembre del 2010

**Evaluación del Cuestionario de CALIDAD**

De la evaluación cuestionario de CALIDAD aplicado a 50 clientes, detallamos lo siguiente:

**Del Servicio**

- Atención al cliente esmerada y personalizada
- Amable
- Agilidad
- Los clientes le otorgaron la calificación de MUY SATISFACTORIA

**1 ATENCIÓN AL CLIENTE****Supervisor:** Ing. Paola León**Elaborado por:** Ing. Luz Quiñónez

Fecha; 20 de Abril del 2011

**TALLER DE CONFECCIONES "EMPROT"**

Componente sujeto a examen: "EMPROT"

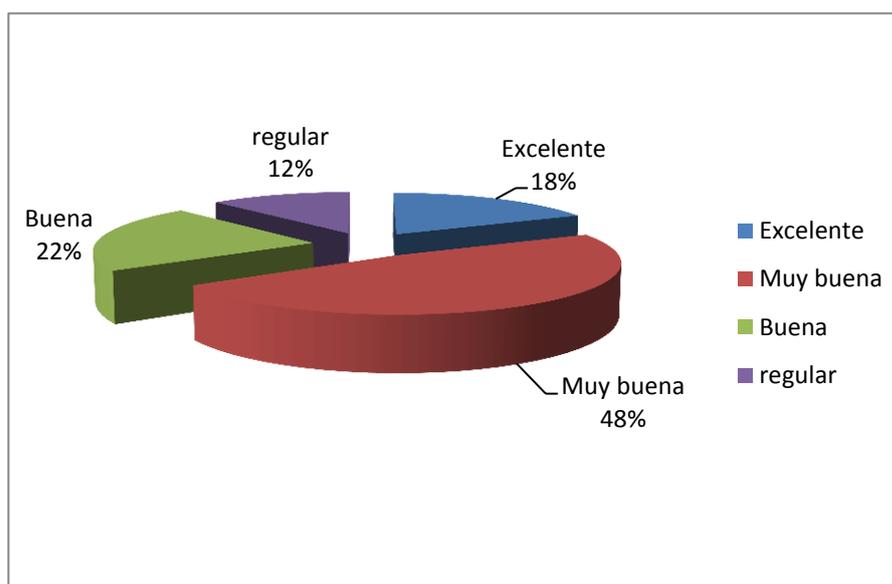
Periodo Examinado: 01 de Julio del 2010 al 31 de Diciembre del 2010

**Evaluación del Cuestionario de CALIDAD**

De la evaluación cuestionario de CALIDAD aplicado a los clientes, detallamos lo siguiente:

**Del Producto**

- Confeccionadas utilizando materia prima e insumos de buena calidad.
- Variados diseños.
- Durabilidad
- Comodidad
- Los clientes le otorgaron la calificación de MUY BUENA

**2CALIDAD DE LOS PRODUCTOS****Supervisor:** Ing. Paola León**Elaborado por:** Ing. Luz Quiñónez

Fecha; 20 de Abril del 2011

**P/T # 017**

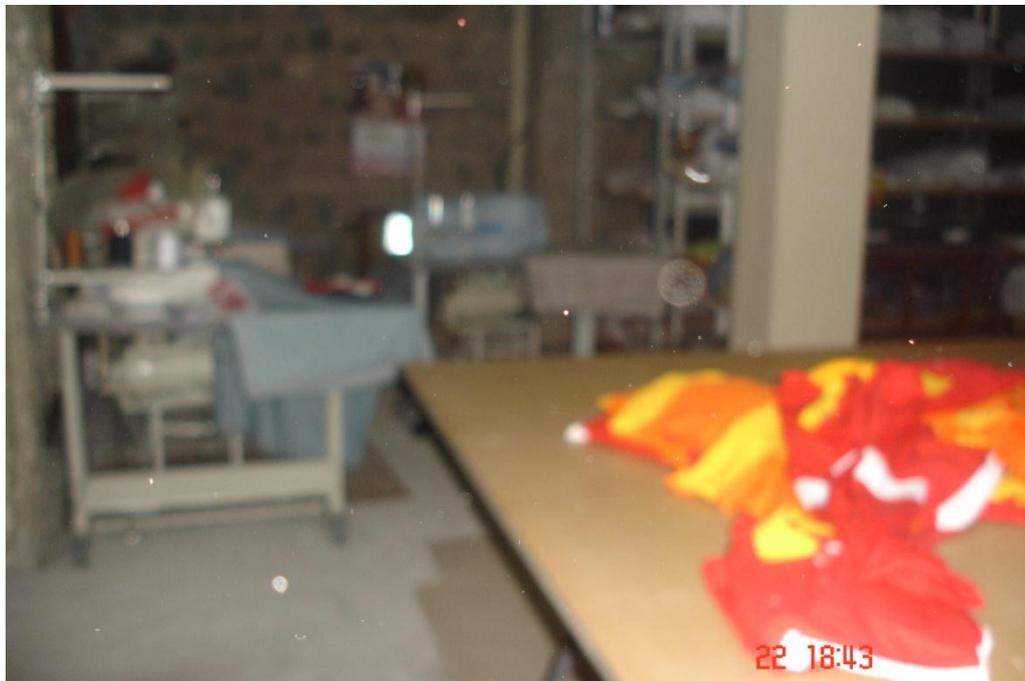
**TALLER DE CONFECCIONES "EMPROT"**

Componente sujeto a examen: "EMPROT"

Periodo Examinado: 01 de Julio del 2010 al 31 de Diciembre del 2010

**EVIDENCIA FOTOGRAFICA**

Debido al crecimiento del taller en los últimos años, el espacio de trabajo para el área de producción es reducido lo que ocasiona incomodidad en los trabajadores.



**Supervisor:** Ing. Paola León

**Elaborado por:** Ing. Luz Quiñónez

Fecha; 20 de Abril del 2011

**P/T # 018**

**TALLER DE CONFECCIONES "EMPROT"**

Componente sujeto a examen: "EMPROT"

Periodo Examinado: 01 de Julio del 2010 al 31 de Diciembre del 2010

**EVIDENCIA FOTOGRAFICA**

Es evidente la falta de limpieza en el área de producción debido a la falta de tiempo que tienen los costureros para realizar esta tarea.



**Supervisor:** Ing. Paola León  
**Elaborado por:** Ing. Luz Quiñónez

Fecha; 20 de Abril del 2011

### 3.3.3. Hojas de Resumen de Hallazgos

<b>P/T # 6</b>
<b>Hoja de Hallazgos # 1</b>
Componente sujeto a examen: "EMPROT" Periodo Examinado: 01 de Julio del 2010 al 31 de Diciembre del 2010
<b>Gestión Institucional</b>
<b>Condición:</b> No existe ningún instrumento de evaluación de la gestión institucional del taller.
<b>Criterio:</b> Según criterio del auditor, es responsabilidad de los jefes inmediatos el control de las actividades de cada área, en base a planes operativos e indicadores que determinen su grado de cumplimiento.
<b>Causa:</b> Falta de supervisión que garantice el desarrollo eficiente y efectivo de la gestión administrativa del taller.  Las actividades no se desarrollan tomando como base planes operativos, direccionales y estratégicos.
<b>Efecto:</b> Desconocimiento de resultados que permitan medir el grado de cumplimiento de metas entre lo planeado y ejecutado
<b>Conclusión:</b> No existe ningún instrumento de evaluación de la gestión institucional del taller, que según criterio del auditor, es responsabilidad de los jefes inmediatos el control de las actividades de cada área, en base a planes operativos e indicadores. Esto se debe a la falta de supervisión que garantice el desarrollo eficiente y efectivo de la gestión administrativa del taller y a que en las actividades no se desarrollan tomando como base planes operativos, direccionales y estratégicos, lo que ocasiona el desconocimiento de resultados que permitan medir el grado de cumplimiento de metas entre lo planeado y ejecutado.
<b>Recomendación No. 1:</b> <b>Al gerente:</b> Designar a un empleado o asesor, para la realización del plan operativo y estratégico de la empresa para el desarrollo de las actividades durante el periodo y así también establecer controles que garanticen su cumplimiento.
<b>Supervisor:</b> Ing. Paola León <b>Elaborado por:</b> Ing. Luz Quiñónez
Fecha; 18 de Abril del 2011

**Hoja de Hallazgos**

# 2

Componente sujeto a examen: "EMPROT"

Periodo Examinado: 01 de Julio del 2010 al 31 de Diciembre del 2010

**Evaluación y Respuesta a los Riesgos**

**Condición:** La administración no ha determinado ningún tipo de evaluación de los riesgos.

**Criterio:** Una de las disposiciones establecidas por la Gerente Ing. Patricia Arboleda, determina que se deberán fijar mecanismos para la evaluación de los riesgos y una respuesta de decisión a los mismos.

**Causa:** Falta de actualización en las nuevas herramientas para la gestión administrativa.

**Efecto:** Respuestas o medidas inadecuadas que no permiten disminuir el riesgo y alcanzar los objetivo.

**Conclusión:** La administración no ha determinado ningún tipo de evaluación de los riesgos, que según las disposiciones establecidas por la Gerente Ing. Patricia Arboleda, se deberán fijar mecanismos para la evaluación de los riesgos y darles respuesta. Esto se debe a la falta de actualización en las nuevas herramientas para la gestión administrativa, lo que ocasiona respuestas o medidas inadecuadas que no permiten disminuir el riesgo y alcanzar los objetivo.

**Recomendación No. 2:**

**Al administrador:** Conjuntamente con los jefes de cada área del taller, deberán fijar procedimientos que les permitan evaluar los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos y realizar un control adecuado del mismo.

**Supervisor:** Ing. Paola León

**Elaborado por:** Ing. Luz Quiñónez

Fecha; 18 de Abril del 2011

**Hoja de Hallazgos**

# 3

Componente sujeto a examen: "EMPROT"

Periodo Examinado: 01 de Julio del 2010 al 31 de Diciembre del 2010

**Ausencia de Políticas y Programas Específicos****Condición:** No se encuentran definidos las políticas ni los programas de trabajo.**Criterio:** Según criterio del auditor, es responsabilidad de la gerencia establecer políticas y realizar programas de trabajo como instrumento para una adecuada gestión.**Causa:** Falta de conocimiento de las actividades que se deben cumplir.

Ausencia de control al proceso administrativo.

**Efecto:** Gestión administrativa ineficaz.**Conclusión:** No se encuentran definidos las políticas ni los programas de trabajo, que según criterio del auditor, es responsabilidad de la gerencia establecer políticas y realizar programas de trabajo como instrumento para una adecuada gestión. Esto se debe a la falta de conocimiento de las actividades que se deben cumplir y la ausencia de control al proceso administrativo, lo que ocasiona una gestión administrativa ineficaz.**Recomendación No. 3:****Al gerente:** Establecer un listado de políticas y realizar un programa de trabajo aplicable en el taller.**Supervisor:** Ing. Paola León**Elaborado por:** Ing. Luz Quiñónez

Fecha; 18 de Abril del 2011

**Hoja de Hallazgos**

# 4

Componente sujeto a examen: "EMPROT"

Periodo Examinado: 01 de Julio del 2010 al 31 de Diciembre del 2010

**Gestión del Talento Humano****Condición:** No existe un área encargada de la gestión del talento humano.**Criterio:** Según criterio del auditor es importante que en toda empresa cuente con un área que se encargue del reclutamiento y formación del personal.**Causa:** Falta de presupuesto.**Efecto:** Personal no idóneo en algunos puestos de trabajo.**Conclusión:** No existe un área encargada de la gestión del talento humano, que según criterio del auditor es importante que en toda empresa cuente con un área que se encargue del reclutamiento y formación del personal. Esto se debe a la falta de presupuesto del taller, lo que ocasiona personal no idóneo en algunos puestos de trabajo.**Recomendación No. 4:****Al gerente:** Analizar la posibilidad de contratar a un psicólogo laboral que conjuntamente con la gerencia se encarguen de; clasificación, valoración, reclutamiento, selección, contratación, formación, evaluación y estímulos del personal.**Supervisor:** Ing. Paola León**Elaborado por:** Ing. Luz Quiñónez

Fecha; 18 de Abril del 2011

**Hoja de Hallazgos**

# 5

Componente sujeto a examen: "EMPROT"

Periodo Examinado: 01 de Julio del 2010 al 31 de Diciembre del 2010

**Falta de Capacitación****Condición:** No se capacita frecuentemente al personal del taller.**Criterio:** Según criterio del auditor, el personal debe capacitarse de forma permanente para el óptimo desempeño de sus funciones.**Causa:** Falta de recursos económicos.

No cuentan con un área de recursos humanos para determinar las necesidades de capacitación y elaborar el plan respectivo.

**Efecto:** Bajo nivel de preparación y actualización.

Falta de innovación en los procesos.

Falta de motivación en los empleado

**Conclusión:** No se capacita frecuentemente al personal del taller, que según criterio del auditor, el personal debe capacitarse de forma permanente para el óptimo desempeño de sus funciones. Esto se debe a la falta de recursos económicos y por no contar con un área de recursos Humanos que determinar las necesidades de capacitación y elaborar el plan respectivo, lo que ocasiona un bajo nivel de preparación y actualización, falta de motivación en los empleados y ausencia de innovación en los procesos.

**Recomendación No. 5:**

**Al gerente:** Implementar planes de capacitación para el personal y buscar convenios con entidades que brinden capacitación en diversas áreas.

**Supervisor:** Ing. Paola León**Elaborado por:** Ing. Luz Quiñónez

Fecha; 19 de Abril del 2011

## Hojas de resumen de Hallazgos del Departamento Financiero-Contable

<b>P/T # 6</b>
<b>Hoja de Hallazgos</b> <b># 6</b>
Componente sujeto a examen: "EMPROT" Periodo Examinado: 01 de Julio del 2010 al 31 de Diciembre del 2010
<b>Archivo</b>
<b>Condición:</b> La documentación es archivada inadecuadamente.
<b>Criterio:</b> Según el Reglamento de Comprobantes de Venta y Retención en su artículo No. 40 expone que el Servicio de Rentas Internas normará el registro y archivo de los comprobantes de venta, documentación complementaria y comprobante de retención.
<b>Causa:</b> Falta de organización e información pertinente a las tareas de archivo.  Descuido
<b>Efecto:</b> Posibles sanciones. Mala imagen del departamento.
<b>Conclusión:</b> La documentación es archivada inadecuadamente, que según el Reglamento de Comprobantes de Venta y Retención en su artículo No.40 expone que los documentos deben ser archivados y guardados durante un período de siete años. Debido a la falta de organización e información pertinente a las tareas de archivo y descuido, lo que ocasiona posibles sanciones y mala imagen del departamento.
<b>Recomendación No. 6:</b> <b>Al jefe del departamento Financiero-Contable:</b> Supervisar a la persona encargada con el fin de mejorar esta función.
<b>Supervisor:</b> Ing. Paola León <b>Elaborado por:</b> Ing. Luz Quiñónez  Fecha; 19 de Abril del 2011

**Hoja de Hallazgos**

# 7

Componente sujeto a examen: "EMPROT"

Periodo Examinado: 01 de Julio del 2010 al 31 de Diciembre del 2010

**Registro e ingreso de información Contable-Financiera**

**Condición:** El taller cuenta con un sistema informático contable que ayuda y simplifica el registro e ingreso de documentación Contable-Financiera.

**Criterio:** Según criterio del auditor, es importante contar con un sistema informático que agilite los procesos de los departamentos de una empresa.

**Causa:** Buena inversión realizada por la gerencia.

**Efecto:** Eficiencia del personal.

Información oportuna para toma de decisiones

**Conclusión:** El taller cuenta con un sistema informático contable que ayuda y simplifica el registro e ingreso de documentación Contable-Financiera, que según criterio del auditor, es importante contar con un sistema informático que agilite los procesos de los departamentos de una empresa. Esto se debe a la buena inversión realizada por la gerencia, lo que ocasiona eficiencia en el personal.

**Recomendación No. 7:**

**Al jefe del departamento Financiero-Contable:** Dar mantenimiento al sistema de manera continua para mantener actualizado el mismo.

**Supervisor:** Ing. Paola León

**Elaborado por:** Ing. Luz Quiñónez

Fecha; 19 de Abril del 2011

**Hoja de Hallazgos**

**# 8**

Componente sujeto a examen: "EMPROT"

Periodo Examinado: 01 de Julio del 2010 al 31 de Diciembre del 2010

**Implantación de Indicadores de gestión**

**Condición:** El departamento no tiene establecido indicadores de gestión

**Criterio:** Según criterio del auditor, toda empresa debe realizar un seguimiento sobre las metas establecidas.

**Causa:** Falta de análisis entre lo planeado y lo ejecutado.

Desconocimiento de la utilidad de esta herramienta.

**Efecto:** Errores o desviaciones que afecten la consecución de objetivos.

**Conclusión:** El departamento no tiene establecidos indicadores de gestión, que según criterio del auditor, toda empresa debe realizar un seguimiento sobre las metas establecidas. Debido a la falta de análisis entre lo planeado y lo ejecutado, lo que ocasiona errores o desviaciones que afecten la consecución de objetivos.

**Recomendación No. 8:**

**Al jefe del departamento Financiero-Contable** Calcular indicadores según necesidades de la empresa y utilizarlos en los informes.

**Supervisor:** Ing. Paola León

**Elaborado por:** Ing. Luz Quiñónez

Fecha; 21 de Abril del 2011

**Hoja de Hallazgos**

**# 9**

Componente sujeto a examen: "EMPROT"

Periodo Examinado: 01 de Julio del 2010 al 31 de Diciembre del 2010

**Reportes mensuales**

**Condición:** No realizan reportes mensuales

**Criterio:** Según criterio del auditor, toda empresa debe contar con reportes mensuales para evaluar y dar seguimiento de su situación financiera.

**Causa:** Descuido de los encargados del departamento

Falta de supervisión del jefe del área.

**Efecto:** Desconocimiento del estado financiero real de la empresa

**Conclusión:** No realizan reportes mensuales, que según criterio del auditor toda empresa debe contar con reportes mensuales para evaluar y dar seguimiento a la situación financiera. Esto se debe al descuido de los encargados del departamento y a la falta de supervisión del jefe del área lo que ocasiona desconocimiento del estado financiero real de la empresa.

**Recomendación No. 9:**

**Al jefe del departamento Financiero-Contable:** Pedir al contador la entrega de reportes mensuales sobre estados financieros para evaluar su situación.

**Supervisor:** Ing. Paola León

**Elaborado por:** Ing. Luz Quiñónez

Fecha; 21 de Abril del 2011

**Hoja de Hallazgos**

**# 10**

Componente sujeto a examen: "EMPROT"

Periodo Examinado: 01 de Julio del 2010 al 31 de Diciembre del 2010

**Estados Financieros**

**Condición:** No se analiza la información de los estados financieros.

**Criterio:** Según criterio del auditor, toda empresa debe realizar un análisis de la información financiera y contable para evaluar su actividad.

**Causa:** Descuido por parte del personal financiero.

**Efecto:** Desconocimiento de la situación económica real de la empresa.

**Conclusión:** No se analiza la información de los estados financieros, que según criterio del auditor, toda empresa debe realizar un análisis de la información financiera y contable para evaluar su actividad. Esto se debe al descuido del personal a cargo, lo que ocasiona desconocimiento de la situación económica real de la empresa.

**Recomendación No. 10:**

**Al Jefe del departamento Financiero-Contable:** Evaluar y analizar la información financiera-contable mensualmente para poder detectar posibles desviaciones y corregirlas a tiempo.

**Supervisor:** Ing. Paola León

**Elaborado por:** Ing. Luz Quiñónez

Fecha; 21 de Abril del 2011

## Hojas de resumen de Hallazgos del Departamento de Ventas

<b>P/T # 13</b>
<b>Hoja de Hallazgos # 11</b>
Componente sujeto a examen: "EMPROT"
Periodo Examinado: 01 de Julio del 2010 al 31 de Diciembre del 2010
<b>Mercaderías Facturadas</b>
<b>Condición:</b> La salida de inventarios concuerda con lo facturado.
<b>Criterio:</b> Según criterio del auditor las mercaderías existentes en inventario deben cuadrar con las mercaderías facturadas para verificar que no existan errores en el kardex ni pérdidas económicas para la empresa.
<b>Causa:</b> Buena gestión del personal encargado.
<b>Efecto:</b> Información confiable y real de rubro ventas y de inventarios.
<b>Conclusión:</b> La salida de inventarios concuerda con lo facturado, que según criterio del auditor las mercaderías existentes en el inventario deben cuadrar con las mercaderías facturadas para verificar que no existan errores en el kardex ni pérdidas económicas para la empresa. Esto se debe a una buena gestión del personal encargado, lo que ocasiona información confiable y real de rubro ventas y de inventarios.
<b>Recomendación No. 11:</b> <b>Al jefe del departamento de Ventas:</b> Verificar si la mercadería existente cuadra con las facturadas para evitar que existan errores o pérdidas económicas.
<b>Supervisor:</b> Ing. Paola León
<b>Elaborado por:</b> Ing. Luz Quiñónez
Fecha; 19 de Abril del 2011

**Hoja de Hallazgos**

**# 12**

Componente sujeto a examen: "EMPROT"

Periodo Examinado: 01 de Julio del 2010 al 31 de Diciembre del 2010

**Arqueo de Caja**

**Condición:** Se realizan arqueos de caja diarios.

**Criterio:** Según criterio del gerente, la persona encargada de caja tiene la responsabilidad de cuadrar el efectivo diario.

**Causa:** Control correcto en manejo de efectivo.

**Efecto:** Seguridad razonable en los movimientos de efectivo.

**Conclusión:** Se realizan arqueos de caja diarios, que según criterio del gerente, la persona encargada de caja tiene la responsabilidad de cuadrar el efectivo diario. Esto se debe a un control correcto en manejo del efectivo, lo que ocasiona seguridad razonable en los movimientos de dicha cuenta.

**Recomendación No. 12:**

**Al encargado de caja:** Recomendamos continuar con esta correcta función.

**Supervisor:** Ing. Paola León

**Elaborado por:** Ing. Luz Quiñónez

Fecha; 19 de Abril del 2011

**Hoja de Hallazgos**

# 13

Componente sujeto a examen: "EMPROT"

Periodo Examinado: 01 de Julio del 2010 al 31 de Diciembre del 2010

**Recuperación de Cartera****Condición:** El departamento tiene una buena gestión de recuperación de cartera.**Criterio:** Una de las disposiciones establecidas por el Jefe del Departamento de Ventas, determina que es obligación del personal de este departamento realizar la actividad de recuperación de cartera.**Causa:** Buenas prácticas del personal en recuperación de cartera.**Efecto:** Recuperación del dinero de las ventas a crédito.**Conclusión:** El departamento tiene una buena gestión de recuperación de cartera, ya que una de las disposiciones establecidas por el Jefe del Departamento de Ventas, determina que es obligación del personal de este departamento realizar la actividad de recuperación de cartera. Debido a la buena práctica del personal en recuperación de cartera esto permite recuperar el dinero de las ventas a crédito.**Recomendación No. 13****Al jefe del Departamento de Ventas:** Seguir supervisando al personal y especificar los parámetros a seguir para realizar esta función.**Supervisor:** Ing. Paola León**Elaborado por:** Ing. Luz Quiñónez

Fecha; 20 de Abril del 2011

**Hoja de Hallazgos**

**# 14**

Componente sujeto a examen: "EMPROT"

Periodo Examinado: 01 de Julio del 2010 al 31 de Diciembre del 2010

**Calidad en Atención al Cliente**

**Condición:** Excelente atención al cliente.

**Criterio:** Según encuesta realizada a los clientes.

**Causa:** Buen desempeño del personal de ventas.

**Efecto:** Buena imagen de la empresa.

**Conclusión:** Según encuesta realizada a los clientes, existe excelente atención. Esto es el resultado del buen desempeño del personal de ventas lo que genera una buena imagen de la empresa.

**Recomendación No. 14:**

**A los vendedores:** Conservar esta buena práctica y mejorarla.

**Supervisor:** Ing. Paola León

**Elaborado por:** Ing. Luz Quiñónez

Fecha; 19 de Abril del 2011

**Hoja de Hallazgos**

# 15

Componente sujeto a examen: "EMPROT"

Periodo Examinado: 01 de Julio del 2010 al 31 de Diciembre del 2010

**Depósitos****Condición:** Los depósitos realizados cuadran con la conciliación bancaria.**Criterio:** Según disposición del gerente, la persona encargada del arqueo debe realizar el respectivo depósito que debe concordar con los reportes bancarios.**Causa:** Buenas prácticas de ética y responsabilidad asumida por el encargado de esta tarea.**Efecto:** Seguridad razonable en la cuenta de efectivo y bancos.**Conclusión:** Los depósitos realizados cuadran con la conciliación bancaria, que según disposición del gerente, la persona encargada del arqueo debe realizar el respectivo depósito que debe concordar con los reportes bancarios. Esto se debe a las buenas prácticas de ética y a la responsabilidad asumida por el encargado de esta tarea lo que ocasiona seguridad razonable en la cuenta efectivo y bancos.**Recomendación No. 15:****Al encargado de caja:** Mantener este buen hábito.**Recomendación No. 16:****Al jefe de Ventas:** Revisar ocasionalmente que se siga cumpliendo con este cuadro de cuentas.**Supervisor:** Ing. Paola León**Elaborado por:** Ing. Luz Quiñónez

Fecha; 19 de Abril del 2011

## Hojas de resumen de Hallazgos del Departamento de Producción

P/T # 16

### Hoja de Hallazgos

# 16

Componente sujeto a examen: "EMPROT"

Periodo Examinado: 01 de Julio del 2010 al 31 de Diciembre del 2010

#### Calidad de las prendas

**Condición:** Buena calidad en los productos ofrecidos al mercado.

**Criterio:** Según encuesta realizada a los clientes.

**Causa:** Procesos de producción correctamente efectuados.

Materia prima utilizada de calidad.

**Efecto:** Satisfacción del cliente.

Buena imagen a la empresa.

**Conclusión:** Según encuesta realizada a los clientes se pudo determinar una buena calidad en los productos ofrecidos al mercado. Esto se debe a procesos de producción correctamente efectuados y materia prima de calidad. Dando como resultado la satisfacción al cliente y una buena imagen de la empresa.

**Recomendación No. 17:**

**Al jefe del Departamento de Producción:** Continuar guiando, supervisando y sobre todo motivando al personal para que se mantenga la calidad en los productos

**Supervisor:** Ing. Paola León

**Elaborado por:** Ing. Luz Quiñónez

Fecha; 19 de Abril del 2011

**Hoja de Hallazgos**

# 17

Componente sujeto a examen: "EMPROT"

Periodo Examinado: 01 de Julio del 2010 al 31 de Diciembre del 2010

**Maquinaria y Equipos****Condición:** Falta de innovación en maquinaria y equipos.**Criterio:** Según criterio del auditor, toda empresa debe avanzar en tecnología para poder competir a la par con otras empresas similares.**Causa:** Falta de recursos económicos.**Efecto:** Procesos productivos lentos. Multas por retraso en entrega de contratos.**Conclusión:** Según criterio del auditor, toda empresa debe avanzar en tecnología para poder competir a la par con otras empresas similares, sin embargo debido a la falta de recursos económicos la empresa no cuenta con innovación en maquinaria y equipos, lo que ocasiona procesos productivos lentos y posibles multas por mora en entrega de contratos.**Recomendación No. 18:****Al gerente:** Ver la posibilidad de buscar financiamiento e invertir en maquinaria y equipos con mejor tecnología que agilicen la producción y ayuden a la productividad del negocio.**Supervisor:** Ing. Paola León**Elaborado por:** Ing. Luz Quiñónez

Fecha; 21 de Abril del 2011

**Hoja de Hallazgos**

# 18

Componente sujeto a examen: "EMPROT"

Periodo Examinado: 01 de Julio del 2010 al 31 de Diciembre del 2010

**Inventarios y Bodega****Condición:** Eficiente control de los inventarios**Criterio:** Según criterio del auditor, en toda empresa es necesario llevar un correcto sistema de inventarios que permita tener información oportuna de costos y custodiar las existencias.**Causa:** Buen control en el manejo de kardex.**Efecto:** Cuadre entre los inventarios físicos y los registros del sistema informático.**Conclusión:** Según criterio del auditor, en toda empresa es necesario llevar un correcto sistema de inventarios que permita tener información oportuna de costos y custodiar las existencias. En este taller cuadran los inventarios físicos y los registros del sistema informático debido al buen control en el manejo de kardex, es decir hay un eficiente control de los inventarios.**Recomendación No. 19:****Al jefe del Departamento de Producción:** Supervisar al encargado de realizar los kardex y pedir la realización inventarios físicos ocasionales para verificar que se siga con el mismo nivel de eficiencia en esta tarea.**Supervisor:** Ing. Paola León**Elaborado por:** Ing. Luz Quiñónez

Fecha; 21 de Abril del 2011

**Hoja de Hallazgos**

**# 19**

Componente sujeto a examen: "EMPROT"

Periodo Examinado: 01 de Julio del 2010 al 31 de Diciembre del 2010

**Infraestructura**

**Condición:** Falta de espacio físico en el departamento de producción.

**Criterio:** Según criterio del auditor, es indispensable que en toda institución exista un espacio adecuado para el correcto desenvolvimiento de funciones.

**Causa:** Crecimiento del taller en los últimos años. Falta de financiamiento para realizar expansión.

**Efecto:** Condiciones no óptimas para el personal. Disminución en el nivel de productividad y eficiencia.

**Conclusión:** El crecimiento del taller en los últimos años y a la falta de financiamiento para realizar expansión, ha ocasionado falta de espacio físico en el departamento de producción, que según criterio del auditor, es indispensable que en toda institución exista un espacio adecuado para el correcto desenvolvimiento de funciones. Como resultado el personal labora en condiciones no óptimas además de que existe disminución en el nivel de productividad y eficiencia.

**Recomendación No. 20:**

**Al gerente:** Buscar el financiamiento necesario para ampliar el área mencionada.

**Supervisor:** Ing. Paola León

**Elaborado por:** Ing. Luz Quiñónez

Fecha; 20 de Abril del 2011

**Hoja de Hallazgos**

**# 20**

Componente sujeto a examen: "EMPROT"

Periodo Examinado: 01 de Julio del 2010 al 31 de Diciembre del 2010

**Limpieza del área de trabajo**

**Condición:** No existe limpieza del área de trabajo

**Criterio:** Según disposición del Jefe del Departamento de Producción, todo el personal de esta área debe ayudar en la limpieza.

**Causa:** Falta de personal de limpieza.

Falta de tiempo por parte del personal del área.

**Efecto:** Mala imagen del departamento productivo.

**Conclusión:** Según disposición del Jefe del Departamento de Producción, todo el personal de esta área debe ayudar en la limpieza, sin embargo debido a la falta de tiempo del personal y por la falta de una persona encargada de esta labor no existe limpieza del área de trabajo ocasionando una mala imagen del departamento productivo.

**Recomendación No. 21:**

**Al gerente:** Contratar a una persona que ayude en estas labores.

**Supervisor:** Ing. Paola León

**Elaborado por:** Ing. Luz Quiñónez

Fecha; 20 de Abril del 2011

### 3.3.4. Definición de la Estructura del Informe

<b>Estructura del Informe</b>
Componente sujeto a examen: "EMPROT" Periodo Examinado: 01 de Julio del 2010 al 31 de Diciembre del 2010
<p style="text-align: center;"><b>Introducción</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Caratula</li><li>• Índice y abreviaturas</li><li>• Carta de presentación</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>Capítulo I</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Enfoque de la auditoría</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Motivo</li><li>• Objetivo</li><li>• Alcance</li><li>• Enfoque</li><li>• Componentes auditados</li><li>• Indicadores utilizados</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>Capítulo II</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Información de la entidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Misión</li><li>• Visión</li><li>• Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas</li><li>• Base Legal</li><li>• Estructura Orgánica</li><li>• Financiamiento</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>Capítulo III</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Resultado Generales</b></p> <p>Comentarios, Conclusiones y Recomendaciones sobre la entidad, relacionados con la evaluación de la Estructura de Control Interno del cumplimiento de objetivos y de metas institucionales.</p>

## **Capítulo IV**

### **Resultados Específicos por componente**

Preparación por cada uno de los subcomponentes, lo siguiente:

#### **a) Comentarios**

- Sobre aspectos positivos de la gestión gerencial-operativa y de resultados, que determinen el grado de cumplimiento de la efectividad, eficacia y economía teniendo en cuenta: Condición, criterio, causa y efecto.
- Sobre las deficiencias determinando la condición, criterio, efecto y causa; también cuantificando los perjuicios económicos ocasionados, los desperdicios existentes, daños materiales producidos.

#### **b) Conclusiones**

- Conclusión del auditor sobre los aspectos positivos de la gestión gerencial-operativa y sus resultados, así como del cumplimiento de la efectividad, eficacia y economía de las operaciones.
- Conclusión del auditor sobre el efecto económico y social producido por los perjuicios y daños materiales ocasionados, también por las ineficiencias, prácticas antieconómicas, incumplimientos y deficiencias en general; y a las causas y condiciones que incidieron en el cumplimiento de las 3 "E".

#### **c) Recomendaciones**

- Prácticas proponiendo mejoras relacionadas con la gestión de la Entidad auditada, para que emplee sus recursos de manera eficiente y económica, se realicen con eficiencia sus actividades y funciones; ofrezca productos de calidad con la oportunidad y a un costo accesible al consumidor; y que permita obtener resultados favorables en su impacto.

## **Capítulo V**

### **Anexos**

Constarán como anexos:

- Detalles o información que requiera anexos, similar a la auditoría tradicional.
- Cronograma acordado con los funcionarios de la entidad para la aplicación de recomendaciones y correctivos.

### **3.4. Comunicación de Resultados**

En esta fase de la auditoría se prepara el informe de resultados, tiene como fin revelar aspectos positivos y negativos detectados en la entidad.

Esta Auditoría de gestión al taller de confecciones EMPROT pretende disminuir los puntos negativos de la microempresa, así como reforzar los puntos positivos, diferenciándose de otras auditorías que pretender buscar soluciones integrales a los procesos.

El equipo multidisciplinario llevó a cabo las siguientes actividades:

- Redacción del informe de auditoría.
- Comunicación de resultados; elaborando un borrador del informe antes de su emisión final el cual fue discutido en una reunión Final con la propietaria de la empresa y los jefes departamentales. Aquí se reforzó los comentarios, conclusiones, recomendación de los auditores. Los miembros del taller ratificaron el compromiso de seguir las recomendaciones para mejorar los procesos y proporcionar la información necesaria en el seguimiento.



**TALLER DE CONFECCIONES**

**INFORME**

**" AUDITORÍA A LA GESTIÓN DEL  
TALLER DE CONFECCIONES EMPROT"**

**PERIODO:**

01 de Julio del 2010 al 31 de Diciembre del 2010

## INDICE

Abreviaturas utilizadas .....	141
Carta de presentación.....	142

### **Capítulo I: Enfoque de la auditoría**

Motivo de la auditoría.....	144
Objetivo de la auditoría .....	144
Alcance.....	144
Enfoque.....	144
Tiempo de duración.....	145
Subcomponentes auditados .....	145
Indicadores utilizados .....	146

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

Misión.....	147
Visión.....	147
Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas .....	147
Objetivo General.....	149
Objetivos Específicos.....	149
Marco legal.....	149
Estructura organizacional.....	149
Financiamiento.....	150

### **Capítulo III: Resultados generales**

Gestión institucional.....	152
Conclusión.....	152
Recomendación No. 1.....	152
Evaluación y respuesta a los riesgos.....	152
Conclusión.....	152
Recomendación No. 2.....	152

Ausencia de políticas y Programas específicos.....	152
Conclusión.....	152
Recomendación No. 3.....	152
Gestión del talento humano.....	153
Conclusión.....	153
Recomendación No. 4.....	153
Falta de Capacitación.....	153
Conclusión.....	153
Recomendación No. 5.....	153

#### **Capítulo IV: Resultados Específicos**

##### **Departamento Financiero-Contable**

Archivo.....	154
Conclusión.....	154
Recomendación No. 6.....	154
Registro e ingreso de información contable-financiera.....	154
Conclusión.....	154
Recomendación No. 7.....	154
Implementación de indicadores de gestión.....	154
Conclusión.....	154
Recomendación No. 8.....	154
Reportes mensuales.....	155
Conclusión.....	155
Recomendación No. 9.....	155
Estados financieros.....	155
Conclusión.....	155
Recomendación No. 10.....	154

##### **Departamento de Ventas**

Mercaderías facturadas.....	156
Conclusión.....	156
Recomendación No. 11.....	156
Arqueo de caja.....	156
Conclusión.....	156
Recomendación No. 12.....	156

Recuperación de cartera.....	156
Conclusión.....	156
Recomendación No. 13.....	156
Calidad de la atención.....	157
Conclusión.....	157
Recomendación No. 14.....	157
Depósitos.....	157
Conclusión.....	157
Recomendación No. 15.....	157
Recomendación No. 16.....	157

### **Departamento de Producción**

Calidad de las prendas.....	158
Conclusión.....	158
Recomendación No. 17.....	158
Maquinaria y equipos.....	158
Conclusión.....	158
Recomendación No. 18.....	158
Inventario y Bodegas.....	158
Conclusión.....	158
Recomendación No. 19.....	158
Estructura.....	159
Conclusión.....	159
Recomendación No. 20.....	159
Limpieza en el área del trabajo.....	159
Conclusión.....	159
Recomendación No. 21.....	159

## ABREVIATURAS UTILIZADAS

CORRE	Control de los Recursos y los Riesgos – Ecuador
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations</i> Gestión de Riesgos Empresariales – Marco Integrado
P.O.A.	Plan Operativo Anual
NIA	Normas Internacionales de Auditoría
NEA	Normas Ecuatorianas de Auditoría
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
RRHH	Recursos Humanos
RUP	Registro Único de Proveedores
RUC	Registro Único de Contribuyentes

Cuenca, 13 de Mayo del 2011

Oficio # 002

**Asunto:** Carta de Presentación del Informe

Ingeniera

Patricia Arboleda

TALLER DE CONFECCIONES EMPROT

Ciudad

De mi consideración:

El objeto de la presente es el de dar a conocer que la auditoría a la gestión del taller EMPROT por el período comprendido entre el 1 de julio al 21 de diciembre del 2010 ha sido realizada de acuerdo a la propuesta efectuada por la Sra. Luz Quiñónez.

El examen se ha realizado de acuerdo a las Normas Ecuatorianas de Auditoría las cuales establecen que toda auditoría debe ser previamente planificada y ejecutada para obtener certeza razonable de la información y que documentación examinada no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo y que las operaciones a las cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad a las disposiciones legales y reglamentos, políticas y demás normas aplicables.

A través de este examen de auditoría se puede detallar que el taller no cuenta con ningún instrumento de evaluación de la gestión institucional, como tampoco de planes operativos y estratégicos: no se ha determinado el mecanismo de evaluación de los riesgos; de igual forma carece de un sistema de información gerencial, que favorezca el proceso de toma de decisiones.

Dentro del proceso de auditoría se analizaron los subcomponentes de los departamentos: Financiero-Contable, de Ventas y de Producción obteniendo los siguientes resultados:

En el área Financiera-Contable se pudo constatar que no cuentan con políticas y programas específicos a pesar de ser de suma importancia. Además de no analizar la información con la ayuda de los elementos de gestión como; índices e indicadores.

El área de Ventas es más eficiente, sin embargo tampoco dispone de programas y procedimientos que le ayuden a evaluar y dar respuesta a los posibles riesgos.

El departamento de Producción cuenta con personal eficiente y controles permanentes para evitar desperdicios; entre los factores negativos podemos mencionar la falta de espacio, debido al crecimiento del taller el espacio es cada vez más reducido.

Los resultados del examen son expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones, que constan en el presente informe. Con el compromiso por parte de la administración de cumple con las recomendaciones emitidas.

Atentamente,

Ing. CPA Luz Quiñónez  
AUDITOR GENERAL

# **AUDITORÍA A LA GESTIÓN DEL TALLER DE CONFECCIONES “EMPROT”**

## **Capítulo I**

### **Enfoque de la Auditoría**

#### **Motivo de la Auditoría**

La Auditoría de Gestión al taller de confecciones EMPROT, se llevó a cabo como parte del trabajo de investigación previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, con el objeto de evaluar la gestión del taller en los últimos seis meses año 2010, mediante el estudio y evaluación de las áreas críticas.

#### **Objetivos de la Auditoría**

- Evaluar las actividades que desarrolla el taller, para promover la correcta utilización de recursos.
- Verificar la existencia de sistemas de control interno, y evaluar el correcto funcionamiento de los mismos.
- Determinar el grado de cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.

#### **Alcance:**

La auditoría comprende la evaluación de las actividades que se realizan en el taller de confecciones EMPROT, de los sistemas internos de control y del cumplimiento de las disposiciones legales a la que debe regirse un taller artesanal, para medir la eficiencia y la económica en la utilización de los recursos. El examen cubre las operaciones realizadas entre el 1 de julio del 2010 al 31 de diciembre del mismo año.

#### **Enfoque:**

La Auditoría de Gestión al taller EMPROT, se realizará de forma integral. Se recopilará información y se evaluarán las actividades de los tres departamentos que componen la empresa: Departamento Financiero-Contable, Departamento de ventas y el Departamento de Producción, y sus sub-componentes.

**Tiempo de Duración:**

De acuerdo al cronograma de actividades, la auditoría se ha previsto en un tiempo de duración de 135 días calendario (91 días hábiles).

**Componente: DEPARTAMENTO FINANCIERO-CONTABLE****Subcomponentes:**

- Actividades; Contables y tributaria
- Registro e ingreso de información Contable-Tributaria.
- Reportes mensuales
- Análisis de la información financiera
- Archivo

**Componente: DEPARTAMENTO DE VENTAS****Subcomponentes:**

- Arqueo de caja
- Atención al cliente
- Recuperación de cartera
- Mercadería facturada
- Depósitos

**Componente: DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN****Subcomponentes:**

- Calidad
- Maquinaria y equipos
- Inventarios y Bodega
- Infraestructura de producción
- Limpieza

## **Indicadores de Gestión**

El taller no tiene definido los indicadores de gestión debido a que las actividades que se cumplen no son producto de una planificación estratégica específica. Sin embargo, identificamos en algunos casos los siguientes indicadores de gestión.

### **Indicadores de Gestión**

#### **Indicadores Financieros**

##### **De liquidez**

- **Capacidad de Pago** = Activo Corriente / Pasivo Corriente
- **Grado de Dependencia** = (Pasivo Total / Activo Total)x100

##### **De solvencia**

- **Solvencia Total** = Activo Total / Pasivo Total

#### **Indicadores de Rendimiento**

##### **De efectividad**

- **Efectividad Programada** = Metas Alcanzadas / Metas Fijadas

##### **De eficiencia**

- **Eficiencia** = Costo del Objetivo / Costo estimado del Objetivo
- **EE** = (Ingresos efectivos / Ingresos presupuestados)x100
- **EE** = (Gastos ejecutados / Gastos presupuestados)x100

## **Capítulo II**

### **Información de la entidad**

#### **MISION**

EMPROT, es un taller dedicado al diseño, confección y comercialización de ropa de trabajo, con el fin de complacer la exigente demanda del mercado local y nacional y poner a la disposición de sus clientes una amplia variedad de modelos; en prendas de vestir casual, lencería hospitalaria, ropa deportiva, entre otras., confeccionados con hilos y telas de la mejor calidad en una extensa gama de colores y texturas.

#### **VISION**

EMPROT, se proyecta en un lapso de 6 años como una sociedad que ofrezca productos diferenciados, que le permitan competir con mayor fuerza en el mercado nacional. Manteniéndose siempre abiertos a las innovaciones y tendencias tecnológicas en lo que a confección se refiere.

### **F. O. D A. (Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas)**

#### **FACTORES INTERNOS**

##### **FORTALEZAS**

- Los fundadores de este taller tienen más de 15 años de experiencia. Especializados en moda para el campo laboral.
- Utiliza materiales e insumos de excelente calidad, por lo que las prendas son durables.
- Esta empresa no sólo se dedica a la venta de prendas de vestir, ya que venden zapatos, fundas mayo, mascarillas, gorros, sabanas campos, entre otros artículos.
- Excelente calidad de las prendas hacen que EMPROT sea cada vez más conocida en el mercado.
- La creatividad es una de las cosas que ayuda mucho, ya que gracias a estas personas, ha podido sacar al mercado diferentes diseños innovadores.

- Cuenta con personal capacitado y especializado en la rama a la que se dedican.

### **DEBILIDADES**

- Su mayor desventaja revelada es el atraso tecnológico, tanto para su producción. Sin embargo, el taller se ha mantenido tratando de reestructurar sus finanzas y su aparato productivo, posee ventajas heredadas de su larga experiencia como son: conocimiento de la técnica, habilidades y destrezas del factor humano.
- La falta de publicidad, al momento no considera esto como una función importante para el crecimiento de un negocio.
- La competencia, como DOREC (Domínguez Recalde Confecciones), la cual tiene más de 20 años en el mercado.
- No dispone de mecanismos para mejorar la calidad de sus productos.

### **FACTORES EXTERNOS**

#### **OPORTUNIDADES**

- EMPROT, tiene un mercado amplio, ya que en el Azuay son pocas las empresas dedicadas a esta rama de la confección.
- Conocimiento de los nichos de mercado.
- Imagen de la empresa ante la competencia.
- Innovación: nuevos diseños para la comercialización.

#### **AMENAZAS**

- Los cambio tecnológico en cuanto a maquinaria y procesos para la producción.
- La falta de recursos financieros para ampliar la infraestructura del taller; el nivel de ingresos es menor al necesario para satisfacer las necesidades dentro de la organización.
- Inestabilidad económica nacional y mundial.

- Falta de capital de trabajo para los artesanos y microempresarios

### **Objetivo General**

Ofrecer a su clientela una prenda confeccionada dentro de los parámetros de la excelencia; utilizando materiales e insumos de buena calidad y abriendo para ellos un abanico de opciones en cuanto: diseños, texturas, colores y tallas. De esta manera el taller de confecciones EMPROT espera alcanzar un alto nivel de competitividad en el mercado local y nacional.

### **Objetivos Específicos**

- Concienciar a los empleados de que el cliente es la razón de ser de toda organización.
- Crear las condiciones necesarias para conseguir de sus colaboradores la fidelidad, entrega y compromiso.
- Velar por el cumplimiento de los ideales de sus fundadores: honestidad, justicia, veracidad, solidaridad y lealtad.
- Manejar prudentemente los negocios de la compañía, utilizando herramientas de gestión adecuadas y precautelando el patrimonio del taller.
- Ofrecer un producto de excelente calidad y a precios razonables y competitivos.
- Utilizar los recursos disponibles dentro de la empresa de una manera responsable y profesional, para alcanzar la eficiencia y eficacia.

### **Marco Legal**

La empresa rige sus acciones en los siguientes códigos y leyes:

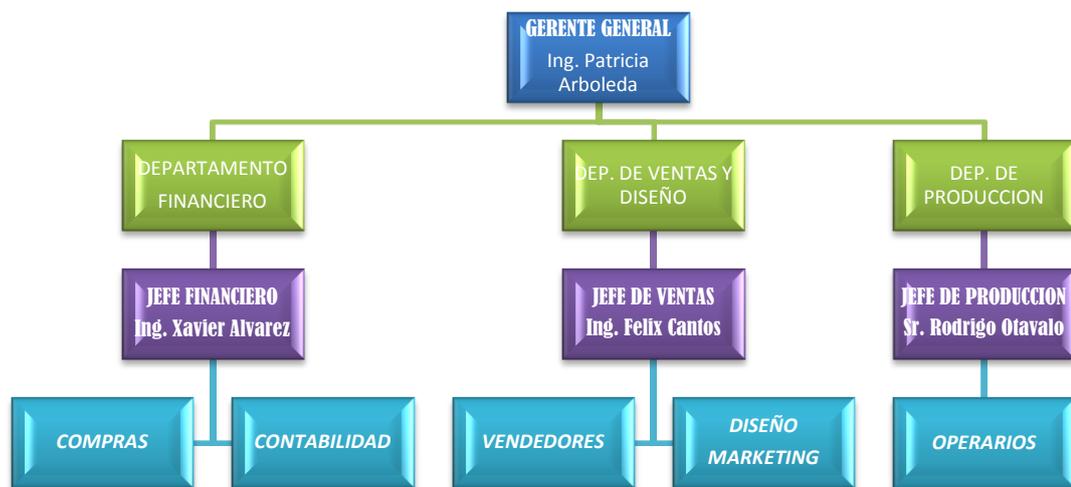
- a) Ley de Régimen Tributario Interno
- b) Código Laboral
- c) Ley de defensa del artesano
- d) Ley orgánica del sistema de contratación pública

## Estructura Organizacional

Como mencionamos anteriormente este es un taller artesanal, el número de empleados en nómina es de 13 personas, los mismos que cumplen con las directrices y políticas emitidas por la Gerencia, la misma que se encuentra a cargo de su propietaria la Ing. Patricia Arboleda. Los organismos que se encuentran directamente a cargo de la gerencia son: Departamento Financiero-Contable, Departamento de Ventas y el Departamento de Producción.

EMPROT, es un taller en crecimiento, al momento su estructura organizacional es informal, todos los miembros que componen el grupo de trabajo comparten sus valores, filosofías e ideas.

## Organigrama de EMPROT



**Fuente:** Planeación Estratégica, octavo ciclo

**Elaborado por:** Luz Quiñónez Torres

## Financiamiento

De acuerdo a la información que consta en los Estados financieros, los recursos con los que cuenta el taller para su funcionamiento son los siguientes:

- **De acuerdo a su Balance General**

Activo Corriente	\$	79.530,28
Activo Fijo	\$	<u>8.940,76</u>
<b>Total de Activo</b>	<b>\$</b>	<b>59.539,03</b>
Total Pasivo	\$	40.498,74
Total Patrimonio	\$	15.430,45
Resultado del periodo 2010	\$	<u>3.609,90</u>
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>59.539,03</b>

- **De acuerdo a su Balance de Resultados**

<b>Ingresos Operacionales</b>		<b>\$</b>	<b>114.213,91</b>
Ventas al por mayor o detalle	\$	79.530,28	
Ventas al por menor	\$	34683,63	
<b>Ingresos NO Operacionales</b>		<b>\$</b>	<b><u>998,70</u></b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>115.212,61</b>	

**Capítulo III**  
**Resultados generales**

**Gestión Institucional**  
**P/T #6**

**Conclusión:** No existe ningún instrumento de evaluación de la gestión institucional del taller, que según criterio del auditor, es responsabilidad de los jefes inmediatos el control de las actividades de cada área, en base a planes operativos e indicadores. Esto se debe a la falta de supervisión que garantice el desarrollo eficiente y efectivo de la gestión administrativa del taller y a que en las actividades no se desarrollan tomando como base planes operativos, direccionales y estratégicos, lo que ocasiona el desconocimiento de resultados que permitan medir el grado de cumplimiento de metas entre lo planeado y ejecutado.

**Recomendación No. 1:**

**Al gerente:** Designar a un empleado o asesor, para la realización del plan operativo y estratégico de la empresa para el desarrollo de las actividades durante el periodo y así también establecer controles que garanticen su cumplimiento.

**Evaluación y Respuesta a los Riesgos**  
**P/T#6**

**Conclusión:** La administración no ha determinado ningún tipo de evaluación de los riesgos, que según las disposiciones establecidas por la Gerente Ing. Patricia Arboleda, se deberán fijar mecanismos para la evaluación de los riesgos y darles respuesta. Esto se debe a la falta de actualización en las nuevas herramientas para la gestión administrativa, lo que ocasiona respuestas o medidas inadecuadas que no permiten disminuir el riesgo y alcanzar los objetivo.

**Recomendación No. 2:**

**Al administrador:** Conjuntamente con los jefes de cada área del taller, deberán fijar procedimientos que les permitan evaluar los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos y realizar un control adecuado del mismo.

**Ausencia de Políticas y Programas Específicos**  
**P/T #6**

**Conclusión:** No se encuentran definidos las políticas ni los programas de trabajo, que según criterio del auditor, es responsabilidad de la gerencia establecer políticas y realizar programas de trabajo como instrumento para una adecuada gestión. Esto se debe a la falta de conocimiento de las actividades que se deben cumplir y la ausencia de control al proceso administrativo, lo que ocasiona una gestión administrativa ineficaz.

**Recomendación No. 3:**

**Al gerente:** Establecer un listado de políticas para realizar un programa de trabajo aplicable en el taller.

**Gestión del Talento Humano**  
**P/T #7**

**Conclusión:** No existe un área encargada de la gestión del talento humano, que según criterio del auditor es importante que en toda empresa cuente con un área que se encargue del reclutamiento y formación del personal. Esto se debe a la falta de presupuesto del taller, lo que ocasiona personal no idóneo en algunos puestos de trabajo.

**Recomendación No. 4:**

**Al gerente:** Analizar la posibilidad de contratar a un psicólogo laboral que conjuntamente con la gerencia se encarguen de; clasificación, valoración, reclutamiento, selección, contratación, formación, evaluación y estímulos del personal.

**Falta de Capacitación**  
**P/T #7**

**Conclusión:** No se capacita frecuentemente al personal del taller, que según criterio del auditor, el personal debe capacitarse de forma permanente para el óptimo desempeño de sus funciones. Esto se debe a la falta de recursos económicos y por no contar con un área de recursos Humanos que determinar las necesidades de capacitación y elaborar el plan respectivo, lo que ocasiona un bajo nivel de preparación y actualización, falta de motivación en los empleados y ausencia de innovación en los procesos.

**Recomendación No. 5:**

**Al gerente:** Implementar planes de capacitación para el personal y buscar convenios con entidades que brinden capacitación en diversas áreas.

## Capítulo IV

### Resultados Específicos

#### Componente: Departamento Financiero-Contable

<b>Archivo P/T #6</b>
<p><b>Conclusión:</b> La documentación es archivada inadecuadamente, que según el Reglamento de Comprobantes de Venta y Retención en su artículo No.40 expone que los documentos deben ser archivados y guardados durante un período de siete años. Debido a la falta de organización e información pertinente a las tareas de archivo y descuido, lo que ocasiona posibles sanciones y mala imagen del departamento.</p> <p><b>Recomendación No. 6:</b> <b>Al jefe del departamento Financiero-Contable:</b> Supervisar a la persona encargada con el fin de mejorar esta función.</p>
<b>Registro e ingreso de información Contable-Financiera P/T #11</b>
<p><b>Conclusión:</b> El taller cuenta con un sistema informático contable que ayuda y simplifica el registro e ingreso de documentación Contable-Financiera, que según criterio del auditor, es importante contar con un sistema informático que agilite los procesos de los departamentos de una empresa. Esto se debe a la buena inversión realizada por la gerencia, lo que ocasiona eficiencia en el personal.</p> <p><b>Recomendación No. 7:</b> <b>Al jefe del departamento Financiero-Contable:</b> Dar mantenimiento al sistema de manera continua para mantener actualizado el mismo.</p>
<b>Implantación de Indicadores de gestión P/T #12</b>
<p><b>Conclusión:</b> El departamento no tiene establecidos indicadores de gestión, que según criterio del auditor, toda empresa debe realizar un seguimiento sobre las metas establecidas. Debido a la falta de análisis entre lo planeado y lo ejecutado, lo que ocasiona errores o desviaciones que afecten la consecución de objetivos.</p> <p><b>Recomendación No. 8:</b> <b>Al jefe del departamento Financiero-Contable</b> Calcular indicadores según necesidades de la empresa y utilizarlos en los informes.</p>

**Reportes mensuales  
P/T #11**

**Conclusión:** No realizan reportes mensuales, que según criterio del auditor toda empresa debe contar con reportes mensuales para evaluar y dar seguimiento a la situación financiera. Esto se debe al descuido de los encargados del departamento y a la falta de supervisión del jefe del área lo que ocasiona desconocimiento del estado financiero real de la empresa.

**Recomendación No. 9:**

**Al jefe del departamento Financiero-Contable:** Pedir al contador la entrega de reportes mensuales sobre estados financieros para evaluar su situación.

**Estados Financieros  
P/T #11**

**Conclusión:** No se analiza la información de los estados financieros, que según criterio del auditor, toda empresa debe realizar un análisis de la información financiera y contable para evaluar su actividad. Esto se debe al descuido del personal a cargo, lo que ocasiona desconocimiento de la situación económica real de la empresa.

**Recomendación No. 10:**

**Al Jefe del departamento Financiero-Contable:** Evaluar y analizar la información financiera-contable mensualmente para poder detectar posibles desviaciones y corregirlas a tiempo.

## Componente: Departamento de Ventas

### Mercaderías Facturadas P/T #13

**Conclusión:** La salida de inventarios concuerda con lo facturado, que según criterio del auditor las mercaderías existentes en el inventario deben cuadrar con las mercaderías facturadas para verificar que no existan errores en el kardex ni pérdidas económicas para la empresa. Esto se debe a una buena gestión del personal encargado, lo que ocasiona información confiable y real de rubro ventas y de inventarios.

**Recomendación No. 11:**

**Al jefe del departamento de Ventas:** Verificar si la mercadería existente cuadra con las facturadas para evitar que existan errores o pérdidas económicas.

### Arqueo de Caja P/T #13

**Conclusión:** Se realizan arqueos de caja diarios, que según criterio del gerente, la persona encargada de caja tiene la responsabilidad de cuadrar el efectivo diario. Esto se debe a un control correcto en manejo del efectivo, lo que ocasiona seguridad razonable en los movimientos de dicha cuenta.

**Recomendación No. 12:**

**Al encargado de caja:** Recomendamos continuar con esta correcta función.

### Recuperación de Cartera P/T #13

**Conclusión:** El departamento tiene una buena gestión de recuperación de cartera, ya que una de las disposiciones establecidas por el Jefe del Departamento de Ventas, determina que es obligación del personal de este departamento realizar la actividad de recuperación de cartera. Debido a la buena práctica del personal en recuperación de cartera esto permite recuperar el dinero de las ventas a crédito.

**Recomendación No. 13**

**Al jefe del Departamento de Ventas:** Seguir supervisando al personal y especificar los parámetros a seguir para realizar esta función.

**Calidad en Atención al Cliente  
P/T #15**

**Conclusión:** Según encuesta realizada a los clientes, existe excelente atención. Esto es el resultado del buen desempeño del personal de ventas lo que genera una buena imagen de la empresa.

**Recomendación No. 14:**

**A los vendedores:** Conservar esta buena práctica y mejorarla.

**Depósitos  
P/T # 13**

**Conclusión:** Los depósitos realizados cuadran con la conciliación bancaria, que según disposición del gerente, la persona encargada del arqueo debe realizar el respectivo depósito que debe concordar con los reportes bancarios. Esto se debe a las buenas prácticas de ética y a la responsabilidad asumida por el encargado de esta tarea lo que ocasiona seguridad razonable en la cuenta efectivo y bancos.

**Recomendación No. 15:**

**Al encargado de caja:** Mantener este buen hábito.

**Recomendación No. 16:**

**Al jefe de Ventas:** Revisar ocasionalmente que se siga cumpliendo con este cuadro de cuentas.

## Componente: Departamento de Producción

### Calidad de las prendas P/T # 16

**Conclusión:** Según encuesta realizada a los clientes se pudo determinar una buena calidad en los productos ofrecidos al mercado. Esto se debe a procesos de producción correctamente efectuados y materia prima de calidad. Dando como resultado la satisfacción al cliente y una buena imagen de la empresa.

**Recomendación No. 17:**

**Al jefe del Departamento de Producción:** Continuar guiando, supervisando y sobre todo motivando al personal para que se mantenga la calidad en los productos.

### Maquinaria y Equipos P/T #14

**Conclusión:** Según criterio del auditor, toda empresa debe avanzar en tecnología para poder competir a la par con otras empresas similares, sin embargo debido a la falta de recursos económicos la empresa no cuenta con innovación en maquinaria y equipos, lo que ocasiona procesos productivos lentos y posibles multas por mora en entrega de contratos.

**Recomendación No. 18:**

**Al gerente:** Ver la posibilidad de buscar financiamiento e invertir en maquinaria y equipos con mejor tecnología que agilicen la producción y ayuden a la productividad del negocio.

### Inventarios y Bodega P/T #14

**Conclusión:** Según criterio del auditor, en toda empresa es necesario llevar un correcto sistema de inventarios que permita tener información oportuna de costos y custodiar las existencias. En este taller cuadran los inventarios físicos y los registros del sistema informático debido al buen control en el manejo de kardex, es decir hay un eficiente control de los inventarios.

**Recomendación No. 19:**

**Al jefe del Departamento de Producción:** Supervisar al encargado de realizar los kardex y pedir la realización inventarios físicos ocasionales para verificar que se siga con el mismo nivel de eficiencia en esta tarea.

**Infraestructura**  
**P/T #002 -#017**

**Conclusión:** El crecimiento del taller en los últimos años y a la falta de financiamiento para realizar expansión, ha ocasionado falta de espacio físico en el departamento de producción, que según criterio del auditor, es indispensable que en toda institución exista un espacio adecuado para el correcto desenvolvimiento de funciones. Como resultado el personal labora en condiciones no óptimas además de que existe disminución en el nivel de productividad y eficiencia.

**Recomendación No. 20:**

**Al gerente:** Buscar el financiamiento necesario para ampliar el área mencionada.

**Limpieza del área de trabajo**  
**P/T #14 - #18**

**Conclusión:** Según disposición del Jefe del Departamento de Producción, todo el personal de esta área debe ayudar en la limpieza, sin embargo debido a la falta de tiempo del personal y por la falta de una persona encargada de esta labor no existe limpieza del área de trabajo ocasionando una mala imagen del departamento productivo.

**Recomendación No. 21:**

**Al gerente:** Contratar a una persona que ayude en estas labores.

### 3.4.1. Cronograma de Seguimiento y Recomendaciones

#### TALLER DE CONFECCIONES "EMPROT"

Nro.	Recomendaciones	RESPONSABLE	AÑO 2011											
			JUNIO				JULIO				AGOST			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Designar a un empleado o asesor, para la realización del plan operativo y estratégico de la empresa para el desarrollo de las actividades durante el periodo y así también establecer controles que garanticen su cumplimiento.	Gerente General												
2	Conjuntamente con los jefes de cada área del taller, deberán fijar procedimientos que les permitan evaluar los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos y realizar un control adecuado del mismo.	Administrador												
3	Establecer un listado de políticas y realizar un programa de trabajo aplicable en el taller.	Gerente General												
4	Analizar la posibilidad de contratar a un psicólogo laboral que conjuntamente con la gerencia se encarguen de; clasificación, valoración, reclutamiento, selección, contratación, formación, evaluación y estímulos del personal.	Gerente General												
5	Implementar planes de capacitación para el personal y buscar convenios con entidades que brinden capacitación en diversas áreas.	Gerente General												
	<b>DEPARTAMENTO FINANCIERO-CONTABLE</b>													
6	Supervisar a la persona encargada con el fin de mejorar esta función.	Jefe financiero												
7	Dar mantenimiento al sistema de manera continua para mantener actualizado el mismo.	Jefe financiero												
8	Calcular indicadores según necesidades de la empresa y utilizarlos en los informes.	Jefe financiero												
9	Pedir al contador la entrega de reportes mensuales sobre estados financieros para evaluar su situación.	Jefe financiero												
10	Evaluar y analizar la información financiera-contable mensualmente para poder detectar posibles desviaciones y corregirlas a tiempo.	Jefe financiero												

### TALLER DE CONFECCIONES "EMPROT"

Nro .	Tiempo en semanas	RESPONSABLE	AÑO 2011											
			JUNIO				JULIO				AGOST			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	<b>DEPARTAMENTO FINANCIERO- CONTABLE</b>													
11	Verificar si la mercadería existente cuadra con las facturadas para evitar que existan errores o pérdidas económicas.	Jefe de Ventas												
12	Recomendamos continuar con esta correcta función.	Encargado de caja												
13	Seguir supervisando al personal y especificar los parámetros a seguir para realizar esta función.	Jefe de Ventas												
14	Conservar está buena práctica y mejorarla.	Vendedores												
15	Mantener este buen hábito.	Encargado de caja												
16	Revisar ocasionalmente que se siga cumpliendo con este cuadro de cuentas.	Jefe de Ventas												
	<b>DEPARTAMENTO FINANCIERO- CONTABLE</b>													
17	Continuar guiando, supervisando y sobre todo motivando al personal para que se mantenga la calidad en los productos.	Jefe de Producción												
18	Ver la posibilidad de buscar financiamiento e invertir en maquinaria y equipos con mejor tecnología que agiliten la producción y ayuden a la productividad del negocio.	Gerente General												
19	Supervisar al encargado de realizar los kardex y pedir la realización inventarios físicos ocasionales para verificar que se siga con el mismo nivel de eficiencia en esta tarea.	Jefe de Producción												
20	Buscar el financiamiento necesario para ampliar el área mencionada.	Gerente General												
21	Contratar a una persona que ayude en estas labores.	Gerente General												

## **CAPÍTULO IV**

### **4.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1.1. Conclusiones**

De la investigación realizada al taller de confecciones EMPROT, podemos concluir lo siguiente:

- Logramos conocer y analizar minuciosamente las actividades que se llevan a cabo en el taller EMPROT, siendo la actividad principal la fabricación de prendas de vestir en general dedicándose especialmente a la ropa de trabajo para satisfacer al mercado laboral de la ciudad de Cuenca, con éste trabajo se determino que la entidad presta un servicio eficiente a pesar de ser una negocio pequeño gracias a el esfuerzo de todos lo colaboradores el taller es muy productivo.
- Se aplicó las herramientas de la auditoría de gestión a las actividades desarrolladas por el taller, con la finalidad de determinar mediante evaluaciones e indicadores de gestión el grado de cumplimiento de disposiciones legales, reglamentos y demás normativas aplicables a la entidad. Sin embargo el taller no cuenta con un plan estratégico, lo que dificultó el análisis por falta de información estadística de la gestión que realiza.
- Debido a la naturaleza del negocio se empleó el modelo de auditoría de gestión integral, con el propósito de obtener un conocimiento amplio del objetivo de esta empresa, el mismo que se evaluó mediante procedimiento, revelando de esta manera las diferencias existentes de la entidad, así como los hallazgos positivos par finalmente emitir recomendaciones las cuales se presentaron en el informa de auditoría.
- Finalmente se emitieron conclusiones y recomendaciones de la labor realizada en EMPROT, con la finalidad de dar a conocer aspectos positivos y

negativos que se han desarrollado a lo largo del presente trabajo investigativo.

- Mediante la aplicación de ésta auditoría de gestión, se han emitido recomendaciones que van a permitir generar valor agregado para mejorar el desempeño administrativo y cumplir con los objetivos previsto por el taller.

#### **4.1.2. Recomendaciones**

- Siendo la Auditoría de Gestión una herramienta de la evaluación de la efectividad, eficiencia y economía de los recursos que dispone el taller, recomendamos al gerente general facilitar este tipo de auditoría por que permite determinar si están lográndose los resultados o beneficios previstos por la normativa institucional y de no ser así aplicar las medidas correctivas del caso.
- Es importante que los jefes departamentales estudien detenidamente los factores internos y externos que afecten el cumplimiento de los objetivos dentro de su área, con la finalidad de implantar un análisis F.O.D.A. de su departamento el cual le permitirá tomar decisiones acertadas y oportunas.
- Medir y monitorear el cumplimiento los objetivos que se propone la empresa en el tiempo, es de vital importancia; es por esto que sugerimos la aplicación de los indicadores de gestión propuestos en la auditoría realizada. Además, dichos indicadores funcionarían como mecanismos de control para garantizar el cumplimiento de los objetivos mencionados.
- Como se nos dio a conocer, recientemente se ha implementado un sistema de información contable que funciona de manera eficiente, dentro de este aspecto únicamente recomendamos que este sistema se convierta en una herramienta de gestión que no se destine solamente a obtener información contable, sino también obtener información que ayude a tomar decisiones administrativa.

## ANEXOS

### ANEXO No. 1: Orden de trabajo preliminar

Cuenca, 26 de diciembre del 2010

**Oficio # 001**

**Asunto:** Orden de trabajo preliminar

Señores

**Confecciones EMPROT**

**Supervisor de equipo:**

Ing. Paola León

**Jefe de Equipo:**

Ing. Luz Quiñónez

De mis consideraciones:

Según lo establecido en el siguiente trabajo de tesis, dispongo a ustedes la realización de la auditoría a la gestión del taller de confecciones EMPROT, en una evaluación integral de la empresa.

El alcance del examen cubre los últimos seis meses del periodo 2010 y se relaciona con el análisis integral del entorno del taller artesanal EMPROT. Ésta auditoría evaluará el conocimiento general de los procesos administrativo, el cumplimiento de disposiciones legales, estrategias, misión, visión, estrategias, políticas y acciones realizadas por la entidad, la evaluación preliminar del sistema de control interno y la determinación de componentes a base de los objetivos y enfoque de la auditoría.

De acuerdo al cronograma de actividades, el examen se prevé par un tiempo de duración de 135 días laborales (91 días hábiles).

El producto a obtenerse en esta fase es la verificación de que los sistemas utilizados para el manejo de estos componentes y subcomponentes se efectúan con eficiencia, eficacia y economía a fin de que se cumpla con la normatividad interna de la empresa y garantice una mejor coordinación y funcionamiento con otras áreas de la empresa.

Atentamente,

Luz Quiñónez T.

**JEFE DE AUDITORIA**

## **ANEXO No. 2: Notificación inicio de auditoría de gestión**

**Sección: DIRECCION DE AUDITORIA 1**  
**Asunto: Notificación inicio de auditoria de gestión**

Cuenca, 8 de enero del 2011

Ingeniera  
Patricia Arboleda  
**GERENTE GENERAL**  
**EMPRESA EMPROT**  
Ciudad

De mi consideración:

Según lo establecido en el siguiente trabajo de tesis, notifico a usted que de acuerdo a lo acordado en reunión el 5 de enero del presente, dará inicio de la auditoria de gestión en un sentido integral que evaluará las funciones operativas, administrativa y ventas de la empresa EMPROT del 1 de julio al 31 de diciembre del 2010.

Por lo expuesto, agradeceré considerar la siguiente información: nombres y apellidos, cargo desempeñado, periodo de gestión, numero de cedula de ciudadanía, teléfonos, e-mail, fije domicilio para futuras notificaciones. Apreciare remitir documentación relacionada con la auditoria en referencia.

La información requerida, favor remitir a la oficina asignada a los auditores, ubicada en las instalaciones del taller.

Atentamente,

Ing. CPA. Luz Quiñónez  
JEFE DE EQUIPO

## ANEXO No. 3: Catálogo

### CATALOGO

Un vistazo a los principales productos que comercializa el taller de confecciones **EMPORT**.



#### Mandiles

Confeccionado con hilos y materiales de la mejor calidad en tela gabardina importada. Modelo; Cuello sport, mangas largas, tres bolsillos tipo parche en la parte delantera, con logotipo o serigrafía.

- **El puño es opcional.**



#### Overoles

Confeccionado con hilos y materiales de la mejor calidad en tela gabardina importada. Modelo; Cuello sport, mangas largas, dos bolsillos tipo parche en la parte delantera superior; dos atrás en la parte inferior, resorte en la cintura; aberturas laterales con logotipo o serigrafía.

- **Bandas reflectivas son opcionales.**



#### Camisetas

Confeccionado en algodón con hilos y materiales de la mejor calidad. Modelo; Polo con cuello sport y mangas cortas con puño.

- **Colores a escoger.**



### **Terno Quirófano**

Blusa y Pantalón. Confeccionado con hilos y materiales de la mejor calidad en tela Jacket. Modelo de la Blusa; Cuello redondo, mangas cortas, tres bolsillos tipo parche en la parte delantera. Pantalón modelo recto, con elástico y cordón; un bolsillo tipo parche en la parte trasera.

- **Bordado o serigrafía.**



### **Terno CHEF**

Camisaco y Pantalón. Confeccionado con hilos y materiales de la mejor calidad en tela gabardina importada. Modelo del Camisaco; Cuello de sacerdote, mangas largas con puño, botones al costado. Pantalón modelo recto, con elástico y cordón.

- **Colores a escoger.**



### **Delantales y Gorros**

Ideal para panadería, restaurantes, soda bar, etc. Confeccionado con hilos y materiales de la mejor calidad en tela gabardina importada o Aruba. Modelo; Sencillo de una cara y bolsillo delantero. Gorro con elástico y cordón.

- **Colores a escoger**

## ANEXO No. 4: RUP

ción del RUP

<http://www.compraspublicas.gov.ec/ProcesoContratacion/app>



REPÚBLICA DEL ECUADOR



Ecuador  
**Compras**  
públicas

SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN  
PÚBLICA

### REGISTRO ÚNICO DE PROVEEDORES

Una vez revisado los documentos presentados, certifico, que **Arboleda Torres Marjori Patricia** con RUC número **0801211087001**, ha cumplido satisfactoriamente con los requisitos establecidos, por lo tanto queda **HABILITADO** en el Registro Único de Proveedores, RUP.

**Nombre Comercial:** EMPROT

#### Datos de la Persona

**Nombre Completo** Marjori Patricia Arboleda Torres

**RUC** 0801211087001

#### Dirección Principal:

Provincia: AZUAY Cantón: CUENCA Parroquia: SAN SEBASTIAN Transversal: Camino de las Pencas Calle: De retorno  
Numero: s/n Edificio: Página Web: Correo Electrónico: marbol@emprot.com Teléfono(s): FAX:4082109,  
CELULAR:098164933, TRABAJO:2857555,

#### Bienes, Obras o Servicios Suministrados

Código	Producto
28225	CAMISETAS DE TODO TIPO, DE PUNTO O GANCHILLO
28223	TRAJES SASTRE, ABRIGOS, CHAQUETAS, VESTIDOS, FALDAS, PANTALONES LARGOS, PANTALONES CORTOS Y ARTICULOS ANALOGOS, PARA MUJERES O NIÑAS, DE PUNTO O GANCHILLO
28231	TRAJES, ABRIGOS, CHAQUETAS, PANTALONES LARGOS, PANTALONES CORTOS Y ARTICULOS SIMILARES PARA HOMBRES O NIÑOS, DE TEJIDOS QUE NO SEAN DE PUNTO O GANCHILLO
28222	CAMISAS, CALZONCILLOS, PIJAMAS, BATAS Y ARTICULOS ANALOGOS, PARA HOMBRES O NIÑOS, DE PUNTO O GANCHILLO

Dirección de Compras Públicas

Lugar: CUENCA

Responsable: pedroorellanarup

## ANEXO No. 5: Balance General

<b>"EMPROT"</b> Empresa de Provisión de Ropa de Trabajo  CALLE DE LAS PENCAS Y CALLE DEL		<b>BALANCE GENERAL</b> AL: 31/12/2010
Fecha de Impresión: 14 -Enero -2011 Hora: 9:42:17		
Usuario: Xavier Alvarez	Reporte:	Viernes 14 de Enero el 2011

ACTIVO			
	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>50.598,33</b>
111	<b>ACTIVO DISPONIBLE</b>		5.864,12
111001	CAJA	5.042,00	
111002	BANCOS	822,12	
113	<b>ACTIVO EXIGIBLE</b>		8.675,63
113001	CLIENTES	6.838,81	
113005	PRESTAMOS A EMPLEADO.	629,00	
113006	CUENTAS POR COBRAR	437,60	
113007	PAGOS ANTIC IPADOS	770,22	
114	<b>ACTIVO REALIZABLE</b>		36.058,58
114001	INVENTARIOS	36.058,58	
	<b>ACTIVO FIJO</b>		<b>8.940,76</b>
121	<b>FIJO DEPRECIABLE</b>		11.579,93
121002	MAQUINARIA	5.178,00	
121003	EQUIPO DE COMPUTACIO	2.248,56	
121004	EQUIPO DE OFICINA	1.942,37	
121005	EQUIPO DE MUEBLES Y EN	2.211,00	
122	<b>DEPRECIACIONES</b>		-2.639,17
122001	Depreciacion Edificios	-388,85	
122002	Depreciacion Maquinaria	-1.257,66	
122003	Depreciacion Equipo de co	-938,08	
122004	Depreciacion Equipo de ofi	-203,07	
122005	Depreciacion Muebles y Er	-240,36	
<b>TOTAL ACTIVOS :</b>			<b>59.539,09</b>

Observaciones :  
 TOTAL ACTIVO DEL PERIODO 2010

**"EMPROT"**  
**Empresa de Provision de Ropa de Trabajo**

CALLE DE LAS PENCAS Y CALLE DEL

---

Fecha de Impresión: 14 -Enero -2011 Hora: 9:42:17

---

Usuario: Xavier Alvarez      Reporte:

**BALANCE GENERAL**

AL: 31/12/2010

Viernes 14 de Enero el 2011

**PASIVO**

<b>PASIVO CORRIENTE</b>		<b>40.498,74</b>
211	<b>PASIVO EXIGIBLE</b>	40.498,74
211001	PROVEEDORES	8.668,47
211003	IMPUESTOS POR PAGAR	1.419,31
211004	CUENTAS POR PAGAR	5.836,84
211005	ANTICIPOS COBRADOS	3.063,45
211006	CUENTAS DEL IESS POR PA	845,38
211007	PRESTAMOS	20.665,29
<b>TOTAL PASIVO :</b>		<b>40.498,74</b>

**PATRIMONIO**

<b>CAPITAL SOCIAL</b>		<b>15.430,45</b>
311	<b>CAPITAL</b>	8.319,05
311001	Capital	8.319,05
311002	Capital Adicional	0,00
312	<b>RESULTADOS</b>	7.111,40
312001	UTILIDADES ACUMULADAS	7.111,40
<b>TOTAL PATRIMONIO :</b>		<b>15.430,45</b>
<b>RESULTADO DEL PERIODO 2010</b>		<b>3.609,90</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO :</b>		<b>59.539,09</b>

Revisado por :  
 ING. XAVIER ALVAREZ

Autorizado por:  
 ING. PATRICIA ARBOLEDA

## ANEXO No. 6: Balance de Resultado

<b>"EMPROT"</b> Empresa de Provisión de Ropa de Trabajo  CALLE DE LAS PENCAS Y CALLE DEL	
Fecha de Impresión: 14-Enero -2011	Hora: 8:12:38
Usuario: Xavier Alvarez	Reporte:

### BALANCE DE RESULTADOS

DESDE : 01/01/2010 HASTA: 31/12/2010

Viernes 14 de Enero el 2011

#### INGRESOS

<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>-114.213,910</b>
411 VENTAS	-114.213,910
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>-998,700</b>
421 ALQUILER DE BODEGA	-998,700
<b>TOTAL :</b>	<b>115.212,610</b>

#### GASTOS

<b>COSTOS OPERACIONALES</b>	<b>-52.307,380</b>
511 COMPRAS	-52.307,380
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>-21.070,640</b>
521 GASTOS DE ADMINISTRACION	-7.007,220
522 GASTOS DE VENTAS	-5.581,980
523 GASTOS DE PRODUCCION	-8.481,440
<b>SUELDOS</b>	<b>-35.295,020</b>
531 SUELDOS DE ADMINISTRACION	-8.533,590
532 SUELDOS DE VENTAS	-5.789,170
533 SUELDOS DE PRODUCCION	-20.972,260
<b>EGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>-2.929,670</b>
541 GASTOS FINANCIEROS	-2.929,670
<b>TOTAL :</b>	<b>111.602,710</b>
<b>RESULTADO DEL PERIODO</b>	<b>3.609,900</b>

Revisado por :  
ING. XAVIER ALVAREZ

"ABAGO", su Sistema de Negocios Inf. 093879871 Cuenca-Ecuador

## ANEXO No. 7: Calificación artesanal

Nº 0001798

**Junta Nacional de Defensa del Artesano**

**CALIFICACION TALLER ARTESANAL**

Nro. 86219

4688  
PERSONAL E  
INTRANSFERIBLE

La Junta Nacional de Defensa del Artesano, vista la solicitud de Calificación Nro. 1751 presentada el 26/MAY/2008 previo el estudio e informe de la Unidad de Inspección y Calificación de Talleres Artesanales de la Dirección Técnica, y de conformidad al Art. 5 del Reglamento de Calificaciones y Ramas de Trabajo vigente.

**RESUELVE**

Conceder el CERTIFICADO DE CALIFICACION ARTESANAL, con derecho a los beneficios contemplados en el inciso final del Art. 2, Arts. 16, 17, 18 y 19 de la Ley de Defensa del Artesano, en concordancia con el Art. 302 del Código de Trabajo, Art. 367 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal; Arts. 19 y 56, numeral 19 de la Ley de Régimen Tributario Interno y Art. 154 de su Reglamento, a:

**ARBOLEDA TORRES MARJORI PATRICIA**

**CC# 0801211087**

Rama Artesanal:	CORTE, CONFECCION Y BORDADO
Razón Social:	EMPROT
Dirección Taller :	TOMAS ORDOÑEZ 1579 MUÑOZ VERNAZA (CUENCA)
Dirección Local Comercial:	
Capital Invertido \$:	\$11,500.00
Carnet Profesional Número:	186219
Fecha de Titulación:	9/MAYO/2008 (CUENCA)
Fecha Primera Calificación	25/JUNIO/2008
Fecha de Expedición:	25/JUNIO/2008
Fecha Caducidad:	25/JUNIO/2011

DIOS, PATRIA Y LIBERTAD

Por la Junta Nacional de Defensa del Artesano:

REGISTRADO:

 Gonzalo Borja Paredes PRESIDENTE	 Rocío Almeida Beltrán SECRETARIA GENERAL
 Miriam Berdeón Batallas DIRECTORA TECNICA	

**ANEXO No. 8: RUC**



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
PERSONAS NATURALES**

**NUMERO RUC:** 0801211087001  
**APELLIDOS Y NOMBRES:** ARBOLEDA TORRES MARJORI PATRICIA  
**NOMBRE COMERCIAL:** EMPROT  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** NO  
**CALIFICACIÓN ARTESANAL:** JUNTA NACIONAL DEL ARTESANO **NUMERO:** 86219

**FEC. NACIMIENTO:** 14/07/1966 **FEC. ACTUALIZACIÓN:** 22/04/2009  
**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 17/05/2005 **FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:**  
**FEC. INSCRIPCIÓN:** 17/05/2005 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

**ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL:**

FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR EN GENERAL.

**DIRECCIÓN DOMICILIO PRINCIPAL:**

Provincia: AZUAY Cantón: CUENCA Parroquia: SAN SEBASTIAN Calle: DEL RETORNO Número: S-N  
Intersección: CAMINO DE LAS PENCAS Referencia: TRAS EL SUPERMAXI DE LAS AMERICAS Teléfono: 072857555

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

\* DECLARACIÓN SEMESTRAL IVA

Las personas naturales que superen los límites establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Equidad Tributaria, estarán obligadas a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, y no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE).

**# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:** del 001 al 001 **ABIERTOS:** 1  
**JURISDICCIÓN:** REGIONAL DEL AUSTRO AZUAY **CERRADOS:** 0

*Patricia Arbolada*  
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

*[Signature]*  
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

**Usuario:** JDMS180608 **Lugar de emisión:** CUENCA/AV. REMIGIO **Fecha y hora:** 22/04/2009

## **ANEXO No. 9: Ley del Sistema de Contrataciones Públicas**

ejecución de obras y prestación de servicios, incluidos los de consultoría, que realicen:

1. Los Organismos y dependencias de las Funciones del Estado.
2. Los Organismos Electorales.
3. Los Organismos de Control y Regulación.
4. Las entidades que integran el Régimen Seccional Autónomo.
5. Los Organismos y entidades creados por la Constitución o la Ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.
6. Las personas jurídicas creadas por acto legislativo seccional para la prestación de servicios públicos.
7. Las corporaciones, fundaciones o sociedades civiles en cualquiera de los siguientes casos: a) estén integradas o se conformen mayoritariamente con cualquiera de los organismos y entidades señaladas en los números 1 al 6 de este artículo o, en general por instituciones del Estado; o, b) que posean o administren bienes, fondos, títulos, acciones, participaciones, activos, rentas, utilidades, excedentes, subvenciones y todos los derechos que pertenecen al Estado y a sus instituciones, sea cual fuere la fuente de la que procedan, inclusive los provenientes de préstamos, donaciones y entregas que, a cualquier otro título se realicen a favor del Estado o de sus instituciones; siempre que su capital o los recursos que se le asignen, esté integrado en el cincuenta (50%) por ciento o más con participación estatal; y en general toda contratación en que se utilice, en cada caso, recursos públicos en más del cincuenta (50%) por ciento del costo del respectivo contrato.
8. Las compañías mercantiles cualquiera hubiere sido o fuere su origen, creación o constitución que posean o administren bienes, fondos, títulos, acciones, participaciones, activos, rentas, utilidades, excedentes, subvenciones y todos los derechos que pertenecen al Estado y a sus instituciones, sea cual fuere la fuente de la que procedan, inclusive los provenientes de préstamos, donaciones y entregas que, a cualquier otro título se realicen a favor del Estado o de sus instituciones; siempre que su capital, patrimonio o los recursos que se le asignen, esté integrado en el cincuenta (50%) por ciento o más con participación estatal; y en general toda contratación en que se utilice, en cada caso, recursos públicos en más del cincuenta (50%) por ciento del costo del respectivo contrato. Se exceptúan las personas jurídicas a las que se refiere el numeral 8 del artículo 2 de esta Ley, que se someterán al régimen establecido en esa norma.

**Art. 2.- Régimen Especial.-** Se someterán a la normativa específica que para el efecto dicte el Presidente de la República en el Reglamento General a esta Ley, bajo criterios de selectividad, los procedimientos precontractuales de las siguientes contrataciones:

1. Las de adquisición de fármacos que celebren las entidades que presten servicios de salud, incluido el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social;
2. Las calificadas por el Presidente de la República como necesarias para la seguridad interna y externa del Estado, y cuya ejecución esté a cargo de las Fuerzas Armadas o de la Policía Nacional;

3. Aquellas cuyo objeto sea la ejecución de actividades de comunicación social destinadas a la información de las acciones del Gobierno Nacional o de las Entidades Contratantes;

4. Las que tengan por objeto la prestación de servicios de asesoría y patrocinio en materia jurídica requeridas por el Gobierno Nacional o las Entidades Contratantes;

5. Aquellas cuyo objeto sea la ejecución de una obra artística literaria o científica;

6. Las de adquisición de repuestos o accesorios que se requieran para el mantenimiento de equipos y maquinarias a cargo de las Entidades Contratantes, siempre que los mismos no se encuentren incluidos en el Catálogo Electrónico del Portal de COMPRASPUBLICAS;

7. Los de transporte de correo internacional y los de transporte interno de correo, que se regirán por los convenios internacionales, o las disposiciones legales y reglamentarias dictadas para el efecto, según corresponda;

8. Los que celebren el Estado con entidades del sector público, éstas entre sí, o aquellos con empresas cuyo capital suscrito pertenezca, por lo menos en cincuenta (50%) por ciento a entidades de derecho público o sus subsidiarias; así como también los contratos que se celebren entre las entidades del sector público o empresas cuyo capital suscrito pertenezca, por lo menos en cincuenta (50%) por ciento a entidades de derecho público y con empresas públicas de los Estados de la Comunidad Internacional; y,

9. Los que celebren las instituciones del sistema financiero y de seguros en las que el Estado o sus instituciones son accionistas únicos o mayoritarios; y, los que celebren las subsidiarias de derecho privado de las empresas estatales o públicas o de las sociedades mercantiles de derecho privado en las que el Estado o sus instituciones tengan participación accionaria o de capital superior al cincuenta (50%) por ciento, exclusivamente para actividades específicas en sectores estratégicos definidos por el Ministerio del Ramo.

**Nota:** Ver Registro Oficial Suplemento 409 de 22 de Agosto del 2008.

**Art. 3.- Contratos Financiados con Préstamos y Cooperación Internacional.-** En las contrataciones que se financien, previo convenio, con fondos provenientes de organismos multilaterales de crédito de los cuales el Ecuador sea miembro, o, en las contrataciones que se financien con fondos reembolsables o no reembolsables provenientes de financiamiento de gobierno a gobierno; u organismos internacionales de cooperación, se observará lo acordado en los respectivos convenios. Lo no previsto en dichos convenios se regirá por las disposiciones de esta Ley.

**Art. 4.- Principios.-** Para la aplicación de esta Ley y de los contratos que de ella deriven, se observarán los principios de legalidad, trato justo, igualdad, calidad, vigencia tecnológica, oportunidad, concurrencia, transparencia, publicidad; y, participación nacional.

**Art. 5.- Interpretación.-** Los procedimientos y los contratos sometidos a esta Ley se interpretarán y ejecutarán conforme los principios referidos en el artículo anterior y tomando en cuenta la necesidad de precautelar los intereses públicos y la debida ejecución del contrato.

definan por parte del Ministerio de Industrias y Competitividad, de conformidad a los parámetros y metodología establecidos en el Reglamento de la presente Ley.

22. Participación Local: Se entenderá aquel o aquellos participantes inscritos en el Registro Unico de Proveedores que tengan su domicilio en el cantón donde se realiza la contratación.

23. Participación Nacional: Aquel o aquellos participantes inscritos en el Registro Unico de Proveedores cuya oferta se considere de origen nacional.

24. Pliegos: Documentos precontractuales elaborados y aprobados para cada procedimiento, que se sujetarán a los modelos establecidos por el Instituto Nacional de Contratación Pública.

25. Portal Compras públicas.- ([www.compraspublicas.gov.ec](http://www.compraspublicas.gov.ec)): Es el Sistema Informático Oficial de Contratación Pública del Estado Ecuatoriano.

26. Por Escrito: Se entiende un documento elaborado en medios físicos o electrónicos.

27. Presupuesto Referencial: Monto del objeto de contratación determinado por la Entidad Contratante al inicio de un proceso precontractual.

28. Proveedor: Es la persona natural o jurídica nacional o extranjera, que se encuentra inscrita en el RUP, de conformidad con esta Ley, habilitada para proveer bienes, ejecutar obras y prestar servicios, incluidos los de consultoría, requeridos por las Entidades Contratantes.

29. Registro Unico de Proveedores.- RUP: Es la Base de Datos de los proveedores de obras, bienes y servicios, incluidos los de consultoría, habilitados para participar en los procedimientos establecidos en esta Ley. Su administración está a cargo del Instituto Nacional de Contratación Pública y se lo requiere para poder contratar con las Entidades Contratantes.

30. Servicios de Apoyo a la Consultoría: Son aquellos servicios auxiliares que no implican dictamen o juicio profesional especializado, tales como los de contabilidad, topografía, cartografía, aerofotogrametría, la realización de ensayos y perforaciones geotécnicas sin interpretación, la computación, el procesamiento de datos y el uso auxiliar de equipos especiales.

31. Situaciones de Emergencia: Son aquellas generadas por acontecimientos graves tales como accidentes, terremotos, inundaciones, sequías, grave conmoción interna, inminente agresión externa, guerra internacional, catástrofes naturales, y otras que provengan de fuerza mayor o caso fortuito, a nivel nacional, sectorial o institucional. Una situación de emergencia es concreta, inmediata, imprevista, probada y objetiva.

32. Sobre: Medio que contiene la oferta, que puede ser de naturaleza física o electrónica.

## **TITULO II SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACION PUBLICA**

### **CAPITULO I DEL SISTEMA Y SUS ORGANOS**

**Art. 7.- Sistema Nacional de Contratación Pública SNCP.-** El Sistema Nacional de Contratación Pública (SNCP) es el conjunto de principios, normas, procedimientos, mecanismos y relaciones organizadas orientadas al planeamiento, programación, presupuestos, control, administración y

**Art. 52.- Contratación Preferente.-** En las contrataciones de bienes y servicios que se adquieren por procedimientos de cotización y menor cuantía, excepto los servicios de consultoría, se privilegiará la contratación con micros y pequeñas empresas, con artesanos o profesionales, preferentemente domiciliados en el cantón en el que se ejecutará el contrato, quienes deberán acreditar sus respectivas condiciones de conformidad a la normativa que los regulen.

Para las contrataciones de obra que se seleccionan por procedimientos de cotización y menor cuantía se privilegiará la contratación con profesionales, micro y pequeñas empresas que estén calificadas para ejercer esta actividad, y preferentemente domiciliados en el cantón en el que se ejecutará el contrato.

Solamente en caso de que no existiera oferta de proveedores que acrediten las condiciones indicadas en los incisos anteriores, se podrá contratar con proveedores de otros cantones o regiones del país.

El Instituto Nacional de Contratación Pública, en los modelos correspondientes, incluirá disposiciones para el cumplimiento de este mandato y velará por su efectiva aplicación.

## **CAPITULO V PROCEDIMIENTOS ESPECIALES**

### **SECCION I CONTRATACION INTEGRAL POR PRECIO FIJO**

**Art. 53.- Procedencia.-** Para celebrar contratos de obra, podrá acordarse mediante resolución razonada de la máxima autoridad de la entidad, la celebración del Contrato Integral por precio fijo, cuando se cumplan de forma conjunta los siguientes requisitos:

1. Si del análisis previo a la resolución de la máxima autoridad, resulta más ventajosa esta modalidad con respecto a la contratación por precios unitarios;
2. Si se tratare de la ejecución de proyectos de infraestructura en los que fuere evidente el beneficio de consolidar en un solo contratista todos los servicios de provisión de equipo, construcción y puesta en operación;
3. Si el presupuesto referencial de dicha contratación sobrepasa el valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,1% por el monto del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico; y,
4. Que la Entidad Contratante cuente con los estudios completos, definitivos y actualizados.

Se prohíbe en esta clase de contratos la celebración de contratos complementarios, la inclusión de fórmulas de reajustes de precios o cualquier otro mecanismo de variación de precios. El plazo de ejecución no será sujeto a modificaciones salvo exclusivamente en los casos de fuerza mayor o caso fortuito.

## **ANEXO No. 10: Ley de la defensa del artesano**

**Art. 16.-** Los artesanos amparados por esta Ley no están sujetos a las obligaciones impuestas a los patronos en general, por la actual legislación.

Sin embargo, los artesanos jefes de taller están sometidos con respecto a sus operarios a las disposiciones sobre el salario mínimo y a pagar las indemnizaciones legales en los casos de despido intempestivo.

También los operarios gozarán del derecho de vacaciones y jornada máxima de trabajo de conformidad con el Código del Trabajo.

Con los fondos determinados en esta Ley y con los fondos que en lo sucesivo se asignaren, se atenderá por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social a las indemnizaciones de accidentes de trabajo y a los otros derechos de los operarios.

**Art. 17.-** El Estado prestará a los artesanos eficiente ayuda económica mediante:

- a) La exoneración de los impuestos a la renta del capital con el concurso del trabajo y adicionales de dicho impuesto y del impuesto al valor agregado (IVA) en calidad de sujetos pasivos y sustitutivos.
- b) La importación en los términos más favorables que establezca la correspondiente Ley, de los materiales e implementos de trabajo de los artesanos, salvo los de lujo.
- c) La exoneración del impuesto a las exportaciones de artículos de producción artesanal.
- d) La concesión de préstamos a largo plazo y con intereses preferenciales a través del Banco Nacional de Fomento y de la banca privada, para cuyos efectos la Junta Monetaria dictará la regulación correspondiente. Los montos de los créditos se fijarán considerando especialmente la actividad artesanal y el número de operarios que tenga a su cargo el taller.
- e) La compra de artículos de artesanía para las instituciones oficiales y otros organismos públicos. Exceptuase el caso en que el Estado o las Instituciones de Derecho Público sean productores de estos artículos.

**Art. 18.-** Declarase obligatoria la afiliación del trabajador artesano al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

**Art. 19.-** El Seguro Social para el artesano comprenderá:

- a) El Seguro de Enfermedad y Maternidad;
- b) El Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte; y,
- c) El Seguro de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales que protegerá a artesanos y a sus operarios y aprendices.

**Art. 20.-** Las prestaciones de estos seguros serán las mismas que otorgue el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social a sus actuales afiliados.

**Art. 21.-** Son fondos del Seguro del Artesano:

a) El aporte personal del ocho por ciento de la renta líquida de cada artesano. La recaudación de este aporte se realizará de acuerdo con el Reglamento que, al efecto, dicte el

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social;

b) El aporte estatal del trece por ciento de la renta líquida del artesano, que se computará y pagará anualmente con cargo a la partida del Presupuesto del Estado, que se creará para el efecto; y,

c) Las primas del Seguro de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales que serán pagadas por el Estado y que se fijarán por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, de acuerdo con el dictamen de su Departamento Matemático Actuarial, a base de tarifas que cubran las prestaciones, los capitales constitutivos de las rentas líquidas y los gastos administrativos. Las primas se fijarán en proporción al monto de los sueldos y salarios, a los riesgos inherentes a la artesanía y a la actividad peculiar del trabajador.

**Art. 22.-** El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social destinará anualmente un tanto por ciento de los fondos que aportaren los artesanos, operarios y aprendices de acuerdo con cálculos actuales, para la construcción de viviendas, casas y departamentos baratos para el uso exclusivo de tales afiliados.

**Art. 23.-** Declárese el 5 de noviembre de cada año como el Día del Artesano Ecuatoriano.

**Art. 24.-** Quedan derogadas todas las disposiciones legales y reglamentarias de cualquier índole que se opusieren a la presente Ley, la cual entrará en vigencia desde la fecha de su promulgación.

**DISPOSICION GENERAL.-** Los maestros artesanos que hubieren establecido talleres hasta el 5 de noviembre de 1953, en que se promulgó la Ley de Defensa del Artesano en el Registro Oficial, no estarán sujetos al requisito de titulación y gozarán de todos los derechos y beneficios establecidos en esta Ley.

#### **DISPOSICIONES TRANSITORIAS**

## ANEXO No. 11: Reglamento de comprobantes de facturación y retención

LEXIS S.A. - Silec, Sistema Integrado de Legislación Ecuatoriana

1. Apellidos y nombres, denominación o razón social de la persona natural o sociedad a la cual se le efectuó la retención;
2. Número del registro único de contribuyentes o cédula de identidad del sujeto retenido;
3. Impuesto por el cual se efectúa la retención en la fuente, esto es, impuesto a la renta y/o impuesto al valor agregado, con el respectivo código;
4. Tipo y número del comprobante de venta que motiva la retención;
5. El valor de la transacción que constituye la base para la retención;
6. El porcentaje aplicado para la retención;
7. Valor del impuesto retenido;
8. El ejercicio fiscal anual al que corresponde la retención;
9. La fecha de emisión del comprobante de retención;
10. La firma del agente de retención; y,
11. Cuando corresponda, el convenio internacional para evitar la doble tributación en el cual se ampara la retención.

El comprobante de retención deberá ser emitido aún en los casos en los que el convenio internacional para evitar la doble tributación, exima de la retención.

Cada comprobante de retención debe ser totalizado y cerrado individualmente. En el caso de comprobantes de retención emitidos por sistemas computarizados autorizados por el Servicio de Rentas Internas, que tuvieran más de una página, deberá numerarse cada una de ellas, especificando el número de la misma y el total de páginas que conforman el comprobante de retención

**Nota:** Artículo reformado por Decreto Ejecutivo No. 2126, publicado en Registro Oficial 436 de 6 de Octubre del 2004.

**Art. 39.-** Oportunidad de entrega de los comprobantes de retención.- Los comprobantes de retención estarán a disposición del proveedor dentro de los cinco días hábiles siguientes, contados a partir de la fecha de presentación de la factura, nota de venta o de la emisión de la liquidación de compras y prestación de servicios.

### CAPITULO VI DE LAS NORMAS GENERALES PARA LA EMISION, ARCHIVO Y REGISTRO DE LOS COMPROBANTES DE VENTA, GUIAS DE REMISION Y COMPROBANTES DE RETENCION

**Art. 40.-** Archivo de comprobantes de venta.- El Servicio de Rentas Internas normará el registro y archivo de los comprobantes de venta, documentos complementarios y comprobantes de retención.

En el caso de comprobantes de retención y comprobantes de venta que sustenten crédito tributario del Impuesto al valor agregado o del impuesto a la renta, según corresponda, así como los que sustenten costos y gastos para efectos del impuesto a la renta y los que son emitidos a consumidores finales, por montos superiores a US\$ 200 (doscientos dólares), su registro y archivo deberá realizarse en medios magnéticos, en la forma que determine el Servicio de Rentas Internas.

Los sujetos pasivos que fueren autorizados a emitir e imprimir sus comprobantes de venta, documentos complementarios o comprobantes de retención, por medios electrónicos, deberán mantener obligatoriamente el archivo

Lexis S.A.  
AtencionClientes@lexis.com.ec - Suscripciones@lexis.com.ec  
www.lexis.com.ec - www.lexis.ec

## ANEXO No. 12: Inventario de Materia Prima

TALLER DE CONFECCIONES EMPROT		INGRESO DE INVENTARIO :		00000082	
Calle de las Pencas s/n y Del Retorno		MOTIVO: 00013 AJUSTE CONTEO/INVENTARIO		00000003	
Telf. (072) 857-555		Fecha:		31/12/2010	
Local: 01 Local Principal					
CODIGO	DESCRIPCION	ST	OSTO UNIT	CANTIDAD	SUBTOTAL
MP-163	BROCHE METALICO	N	0,076	972,000	73,872
MP-164	BOTON PLASTICO COLORES PEQU	N	0,047	659,000	30,973
MP-165	BOTON PLASTICO COLORES GRAN	N	0,086	2,739,000	235,554
MP-166	BOTON PLASTICO BLANCO PEQU	N	0,047	1,842,000	86,574
MP-167	BOTON PLASTICO BLANCO GRAN	N	0,086	2,994,000	256,624
MP-168	BROCHE PLASTICO COLORES	N	0,050	187,000	9,350
MP-169	BOTON METALICO PEQUEÑO	N	0,050	168,000	8,400
MP-225	CORDON AZUL/ FUANDAS DE 9.20	N	0,064	805,500	51,552
MP-360	ELASTICO 1 CM. (METROS)	N	0,126	181,500	22,869
MP-361	ELASTICO 3 CM. (METROS)	N	0,152	200,800	30,522
MP-362	ELASTICO 5 CM. (METROS)	N	0,184	11,600	2,134
MP-403	ETIQUETA TELA COLORES	N	0,140	984,000	137,760
MP-404	ETIQUETA BL/TALLA 26	N	0,080	1,754,000	140,320
MP-405	ETIQUETA BL/TALLA 28	N	0,080	1,258,000	100,640
MP-406	ETIQUETA BL/TALLA 30	N	0,080	1,373,000	109,840
MP-407	ETIQUETA BL/TALLA 32	N	0,080	1,549,000	123,920
MP-408	ETIQUETA BL/TALLA 34	N	0,080	1,203,000	96,240
MP-409	ETIQUETA BL/TALLA 36	N	0,080	1,116,000	89,280
MP-410	ETIQUETA BL/TALLA 38	N	0,080	1,569,000	125,520
MP-411	ETIQUETA BL/TALLA 40	N	0,080	954,000	76,320
MP-412	ETIQUETA BL/TALLA 42	N	0,080	1,096,000	87,680
MP-413	ETIQUETA BL/TALLA 44	N	0,080	1,281,000	102,480
MP-414	ETIQUETA BL/TALLA 46	N	0,080	1,468,000	117,440
MP-415	ETIQUETA BL/TALLA 48	N	0,080	1,095,000	87,600
MP-416	ETIQUETA BL/TALLAS/N	N	0,080	1,871,000	149,680
MP-417	ETIQUETA BORDADA PRETINA	N	0,110	1,520,000	167,200
MP-418	ETIQUETA NEGRA EMPROT	N	0,090	874,000	78,660
MP-419	ETIQUETA ROJA P/PANTALON	N	0,090	1,840,000	165,600
MP-420	ETIQUETA CUADRADA EMPROT	N	0,110	845,000	92,950
MP-421	ETIQUETA CUERO TRIANGULAR	N	0,264	588,000	155,232
MP-422	ETIQUETA CAMISA	N	0,117	483,000	56,511
MP-453	ETIQUETA TEENS C/TALLA 26	N	0,230	1,302,000	299,460
MP-454	ETIQUETA TEENS C/TALLA 28	N	0,230	1,143,000	262,890
MP-455	ETIQUETA TEENS C/TALLA 30	N	0,230	1,659,000	381,570
MP-456	ETIQUETA TEENS C/TALLA 32	N	0,230	982,000	225,860
MP-457	ETIQUETA TEENS C/TALLA 34	N	0,230	1,964,000	451,720
MP-458	ETIQUETA TEENS C/TALLA 36	N	0,230	1,482,000	340,860
MP-471	ETIQUETA CUERO RECTANGULA	N	0,274	293,000	80,282
MP-528	CIERRE PLASTICO CERRADO #18	N	0,230	352,000	80,960
MP-529	CIERRE PLASTICO CERRADO #20	N	0,246	574,000	141,204
MP-530	CIERRE PLASTICO (METROS)	N	0,210	116,300	24,423
MP-531	CIERRE BRONCE #40	N	0,836	51,000	42,636
MP-532	CIERRE BRONCE #15	N	0,634	182,000	115,388
MP-533	CIERRE BRONCE #18	N	0,686	203,000	139,258
MP-534	CIERRE BRONCE #20	N	0,688	164,000	112,832
MP-535	CIERRE ALUMINIO #20	N	0,793	18,000	14,274
MP-536	CIERRE ALUMINIO #15	N	0,793	37,000	29,341
MP-537	CIERRE ALUMINIO #18	N	0,793	41,000	32,513
MP-538	CIERRE ALUMINIO DOBLEVIA #5	N	0,736	17,000	12,512
MP-539	CIERRE ALUMINIO DOBLEVIA #6	N	0,734	12,000	8,808
MP-540	CIERRE ALUMINIO DESPRENDIBL	N	0,862	8,000	6,896

MP- 541	CIERRE PLASTICO DOBLEVIA #50	N	0,492	47,000	23,124
MP- 542	CIERRE PLASTICO DOBLEVIA #5	N	0,492	39,000	19,188
MP- 543	CIERRE PLASTICO DOBLEVIA #60	N	0,498	12,000	5,976
MP- 544	CIERRE PLASTICO DOBLEVIA #6	N	0,498	28,000	13,944
MP- 545	CIERRE PLASTICO DOBLEVIA #70	N	0,503	13,000	6,539
MP- 546	CIERRE PLASTICO DOBLEVIA #7	N	0,503	8,000	4,024
MP- 547	CIERRE PLASTICO DOBLEVIA #80	N	0,525	3,000	1,575
MP- 548	CIERRE PLASTICO DESPRENDIBLI	N	0,643	166,000	106,738
MP- 549	CIERRE PLASTICO DESPRENDIBLI	N	0,643	127,000	81,661
MP- 550	CIERRE PLASTICO DESPRENDIBLI	N	0,672	73,000	49,056
MP- 551	CIERRE PLASTICO DESPRENDIBLI	N	0,672	58,000	38,976
MP- 552	CIERRE PLASTICO DESPRENDIBLI	N	0,690	98,000	67,620
MP- 600	HILO AMETO 3000 MTS # 30	N	6,865	93,000	638,445
MP- 601	HILO AMETO 3000 MTS # 50	N	6,254	57,000	356,478
MP- 602	HILO AMETO 3000 MTS #120	N	5,473	86,000	470,678
MP- 724	REMACHE METALICO	N	0,052	3.325,000	172,900
MP- 863	VELCRO (MACHO-HEMBRA) MTS	N	0,853	17,500	14,928
MP- 959	LLAVE PARA CIERRE	N	0,056	298,000	16,688
MP- 1070	TELA GABARDINA IMPORTADA	N	3,754	249,500	936,623
MP- 1072	TELA CAROLA	N	2,040	25,500	52,020
MP- 1073	TELA GABARDINA NACIONAL	N	3,279	112,450	368,724
MP- 1074	TELA INDIGO NACIONAL 14 OZ.	N	4,566	81,400	371,672
MP- 1075	TELA INDIGO NACIONAL 6 OZ.	N	4,374	1,500	6,561
MP- 1076	TELA LIENZO	N	1,370	120,000	164,400
MP- 1077	TELA MONACO	N	1,743	122,500	213,518
MP- 1078	TELA POPELINA IMPORTADA	N	3,550	265,500	942,525
MP- 1079	TELA POPELINA NACIONAL	N	2,990	98,500	294,515
MP- 1080	TELA FRANKFUT CON FELPA	N	4,982	118,000	587,876
MP- 1081	TELA LONA CARPA AZUL	N	0,584	93,500	54,604
Observaciones :					
INVENTARIO FISICO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010				TOTALES :	51.908.550 11.954.559

"ABAGO", su Sistema de Negocios Inf. 093879871 Cuenca-Ecuador

Revisado por :  
ING. XAVIER ALVAREZ

Autorizado por:  
ING. PATRICIA ARBOLEDA

## ANEXO No. 13: Inventario de producto terminado

"EMPROT"		INGRESO DE INVENTARIO :	
Empresa de Provisión de Ropa de Trabajo		00000081	
CALLE DE LAS PENCAS Y CALLE DEL RETORNO		00000002	
MOTIVO: 00013 AJUSTE CÓNTEO / INVENTARIO			
Fecha de Impresión: 5-Enero-2011 Hora: 8:43:55 Pág: 1		Fecha:	31/12/2010
Usuario: Xavier Alvarez		Reporte:	Ingrtrans

Local: 01 Local Principal

CODIGO	DESCRIPCION	ST	COSTO UNIT.	CANTIDAD	SUBTOTAL
PT-19900	BATAS QUIRURGICAS	N	5,841	1,000	5,841
PT-17400	BLUSAS PEDIATRIA	N	6,842	3,000	20,526
PT-17400	BLUSAS UNIFORME MC	N	6,145	3,000	18,435
PT-14000	BLUSAS UNIFORME ML	N	6,450	1,000	6,450
PT-3538	CAMISACO CHEF (GAB/IMP)	N	8,326	11,000	91,586
PT-3540	CAMISACO CHEF (GAB/IMP)	N	8,326	9,000	74,934
PT-3542	CAMISACO CHEF (GAB/IMP)	N	9,310	16,000	148,960
PT-3544	CAMISACO CHEF (GAB/IMP)	N	9,310	7,000	65,170
PT-3546	CAMISACO CHEF (GAB/IMP)	N	9,310	5,000	46,550
PT-3548	CAMISACO CHEF (GAB/IMP)	N	9,310	3,000	27,930
PT-3238	CAMISACO CHEF (GAB/NAC)	N	7,860	9,000	70,740
PT-3240	CAMISACO CHEF (GAB/NAC)	N	7,860	15,000	117,900
PT-3242	CAMISACO CHEF (GAB/NAC)	N	7,860	11,000	86,460
PT-3244	CAMISACO CHEF (GAB/NAC)	N	8,331	5,000	41,655
PT-3246	CAMISACO CHEF (GAB/NAC)	N	8,331	5,000	41,655
PT-3248	CAMISACO CHEF (GAB/NAC)	N	8,331	4,000	33,324
PT-3136	CAMISACO GUARDIA (GAB/NAC)	N	7,660	6,000	45,960
PT-3138	CAMISACO GUARDIA (GAB/NAC)	N	7,660	11,000	84,260
PT-3140	CAMISACO GUARDIA (GAB/NAC)	N	7,660	9,000	68,940
PT-3142	CAMISACO GUARDIA (GAB/NAC)	N	7,660	13,000	99,580
PT-3144	CAMISACO GUARDIA (GAB/NAC)	N	8,054	3,000	24,162
PT-3146	CAMISACO GUARDIA (GAB/NAC)	N	8,054	3,000	24,162
PT-3148	CAMISACO GUARDIA (GAB/NAC)	N	8,054	3,000	24,162
PT-16000	CAMISAS POPELINA IMPROTADA ML	N	8,763	5,000	43,815
PT-18000	CAMISAS POPELINA NACIONAL MC	N	7,922	4,000	31,688
PT-15000	CAMISAS POPELINA NACIONAL ML	N	8,026	4,000	32,104
PT-9400	CAMISETA DE ALGODÓN	N	4,763	23,000	109,549
PT-9500	CAMISETA POLO CUELLO Y PUÑO	N	6,320	19,000	120,080
PT-19300	CAMPOS DOBLES (Ojo Rectangular)	N	3,183	1,000	3,183
PT-19200	CAMPOS SIMPLES (Ojo Rectangular)	N	2,450	1,000	2,450
PT-2336	CASACA (GAB/IMP)	N	11,372	6,000	68,232
Observaciones :					
INVENTARIO FISICO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010			TOTALES :	219,000	1.680.443

"ABAD", su Sistema de Negocios Inf. 093879371 Cuenca-Ecuador

Revisado por :	Autorizado por:
ING. XAVIER ALVAREZ	ING. PATRICIA ARBOLEDA

**"EMPROT"**

Empresa de Provisión de Ropa de Trabajo

CALLE DE LAS PENCAS Y CALLE DEL RETORNO

INGRESO DE INVENTARIO :

00000081

00000002

MOTIVO: 00013 AJUSTE CÓNTEO / INVENTARIO

Fecha de Impresión: 5 Enero 2011 Hora: 8:45:55 Pág: 2

Fecha: 31/12/2010

Usuario: Javier Alvarez Reporte: Ingresos

Local: 01 Local Principal

CODIGO	DESCRIPCION	ST	COSTO UNIT.	CANTIDAD	SUBTOTAL
PT-2338	CASACA (GAB/IMP)	N	11,372	8,000	90,976
PT-2340	CASACA (GAB/IMP)	N	11,372	5,000	56,860
PT-2342	CASACA (GAB/IMP)	N	11,372	9,000	102,348
PT-2344	CASACA (GAB/IMP)	N	11,923	4,000	47,692
PT-2346	CASACA (GAB/IMP)	N	11,923	1,000	11,923
PT-2348	CASACA (GAB/IMP)	N	11,923	1,000	11,923
PT-2350	CASACA (GAB/IMP)	N	11,923	1,000	11,923
PT-2136	CASACA INDIGO 14OZ	N	12,428	3,000	37,284
PT-2138	CASACA INDIGO 14OZ	N	12,428	5,000	62,140
PT-2140	CASACA INDIGO 14OZ	N	12,428	6,000	74,568
PT-2142	CASACA INDIGO 14OZ	N	12,428	4,000	49,712
PT-2144	CASACA INDIGO 14OZ	N	12,992	3,000	38,976
PT-2146	CASACA INDIGO 14OZ	N	12,992	4,000	51,968
PT-2148	CASACA INDIGO 14OZ	N	12,992	1,000	12,992
PT-2150	CASACA INDIGO 14OZ	N	12,992	1,000	12,992
PT-2236	CASACA CON FORRO INDIGO 14OZ	N	13,646	4,000	54,584
PT-2238	CASACA CON FORRO INDIGO 14OZ	N	13,646	5,000	68,230
PT-2240	CASACA CON FORRO INDIGO 14OZ	N	13,646	5,000	68,230
PT-2242	CASACA CON FORRO INDIGO 14OZ	N	13,646	4,000	54,584
PT-2244	CASACA CON FORRO INDIGO 14OZ	N	13,998	6,000	83,988
PT-2246	CASACA CON FORRO INDIGO 14OZ	N	13,998	3,000	41,994
PT-2248	CASACA CON FORRO INDIGO 14OZ	N	13,998	1,000	13,998
PT-2250	CASACA CON FORRO INDIGO 14OZ	N	13,998	1,000	13,998
PT-12400	CHALECO FOTOGRAFO	N	13,528	4,000	54,112
PT-12500	CHALECO UNIFORME	N	6,437	2,000	12,874
PT-8600	DELANTALES DE MESEROS	N	2,983	13,000	38,779
PT-8500	DELANTALES DOBLES	N	6,481	6,000	38,886
PT-8400	DELANTALES SIMPLES	N	4,172	8,000	33,376
PT-19800	FUNDAS MAYO	N	1,975	1,000	1,975
PT-4300	GORRA GABARDINA NACIONAL	N	3,380	10,000	33,800
PT-4400	GORRA GABARDINAIMPORTADA	N	4,382	9,000	39,438

Observaciones :

INVENTARIO FISICO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

TOTALES : 357,000 3,007,566

**"EMPROT"**

Empresa de Provisión de Ropa de Trabajo

CALLE DE LAS PENAS Y CALLE DEL RETORNO

INGRESO DE INVENTARIO :

00000081

00000002

MOTIVO: 00013 AJUSTE CONTRO / INVENTARIO

Fecha de Impresión: 3-Enero-2011 Hora: 3:41:53 Pág: 1

Fecha: 31/12/2010

Usuario: Xavier Alvarez

Reporte: Ingresos

Local: 01 Local Principal

CODIGO	DESCRIPCION	ST	COSTO UNIT.	CANTIDAD	SUBTOTAL
PT-4100	GORRO GABARDINA NACIONAL	N	2,980	8,000	23,840
PT-4200	GORRO GABARDINAIMPORTADA	N	3,438	5,000	17,190
PT-19400	IMPERMEABLES PARA HOSPITALES	N	8,243	1,000	8,243
PT-10734	MANDIL ML (CAROLA) T. 34	N	7,679	9,000	69,111
PT-10736	MANDIL ML (CAROLA) T. 36	N	7,679	6,000	46,074
PT-10738	MANDIL ML (CAROLA) T. 38	N	7,679	3,000	23,037
PT-10740	MANDIL ML (CAROLA) T. 40	N	7,679	3,000	23,037
PT-10400	MANDIL ML (GAB/IMP) CON PUÑO	N	9,825	2,000	19,650
PT-10426	MANDIL ML (GAB/IMP) T. 26	N	9,525	6,000	57,150
PT-10428	MANDIL ML (GAB/IMP) T. 28	N	9,525	23,000	219,075
PT-10430	MANDIL ML (GAB/IMP) T. 30	N	9,525	18,000	171,450
PT-10432	MANDIL ML (GAB/IMP) T. 32	N	9,697	31,000	300,607
PT-10434	MANDIL ML (GAB/IMP) T. 34	N	9,697	48,000	465,456
PT-10436	MANDIL ML (GAB/IMP) T. 36	N	9,697	52,000	504,244
PT-10438	MANDIL ML (GAB/IMP) T. 38	N	9,697	81,000	785,457
PT-10440	MANDIL ML (GAB/IMP) T. 40	N	9,862	111,000	1,094,682
PT-10442	MANDIL ML (GAB/IMP) T. 42	N	9,862	93,000	917,166
PT-10444	MANDIL ML (GAB/IMP) T. 44	N	9,862	36,000	355,032
PT-10446	MANDIL ML (GAB/IMP) T. 46	N	9,862	53,000	522,686
PT-10626	MANDIL ML (GAB/NAC) T. 26	N	8,602	8,000	68,816
PT-10628	MANDIL ML (GAB/NAC) T. 28	N	8,602	11,000	94,622
PT-10630	MANDIL ML (GAB/NAC) T. 30	N	8,602	9,000	77,418
PT-10632	MANDIL ML (GAB/NAC) T. 32	N	8,602	13,000	111,826
PT-10634	MANDIL ML (GAB/NAC) T. 34	N	8,894	7,000	62,258
PT-10636	MANDIL ML (GAB/NAC) T. 36	N	8,894	15,000	133,410
PT-10638	MANDIL ML (GAB/NAC) T. 38	N	8,894	9,000	80,046
PT-10640	MANDIL ML (GAB/NAC) T. 40	N	8,894	23,000	204,562
PT-10642	MANDIL ML (GAB/NAC) T. 42	N	9,000	18,000	162,000
PT-10644	MANDIL ML (GAB/NAC) T. 44	N	9,000	12,000	108,000
PT-10646	MANDIL ML (GAB/NAC) T. 46	N	9,000	3,000	27,000
PT-10526	MANDIL ML (INDIGO 14 OZ) T.26	N	10,941	16,000	175,056

Observaciones :

INVENTARIO FISICO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

TOTALES :	1,090,000	9,935,767
-----------	-----------	-----------

**"EMPROT"**

Empresa de Provisión de Ropa de Trabajo

CALLE DE LAS PENCAS Y CALLE DEL RETORNO

00000081

INGRESO DE INVENTARIO :

00000002

MOTIVO: 00013 AJUSTE CONTEO / INVENTARIO

Fecha de Impresión: 3-Enero-2011 Hora: 3:45:55 Pág: 4

Fecha: 31/12/2010

Usuario: Xaviera Alvarez

Reporte: Ingresos

Local: 01 Local Principal

CODIGO	DESCRIPCION	ST	COSTO UNIT.	CANTIDAD	SUBTOTAL
PT-10528	MANDIL ML (INDIGO 14 OZ) T.28	N	10,941	28,000	306,548
PT-10530	MANDIL ML (INDIGO 14 OZ) T.30	N	10,941	16,000	175,056
PT-10532	MANDIL ML (INDIGO 14 OZ) T.32	N	10,941	29,000	317,289
PT-10534	MANDIL ML (INDIGO 14 OZ) T.34	N	11,426	52,000	594,152
PT-10536	MANDIL ML (INDIGO 14 OZ) T.36	N	11,426	49,000	559,874
PT-10538	MANDIL ML (INDIGO 14 OZ) T.38	N	11,426	85,000	971,210
PT-10540	MANDIL ML (INDIGO 14 OZ) T.40	N	11,426	103,000	1,176,878
PT-10542	MANDIL ML (INDIGO 14 OZ) T.42	N	11,862	82,000	972,684
PT-10544	MANDIL ML (INDIGO 14 OZ) T.44	N	11,862	32,000	379,584
PT-10546	MANDIL ML (INDIGO 14 OZ) T.46	N	11,862	43,000	510,066
PT-7000	MASCARILLAS	N	0,870	7,000	6,090
PT-19700	MEDIAS SABANAS	N	6,364	1,000	6,364
PT-1428	OVEROL ML (GAB/IMP) T. 28	N	13,996	32,000	447,872
PT-1430	OVEROL ML (GAB/IMP) T. 30	N	13,996	23,000	321,908
PT-1432	OVEROL ML (GAB/IMP) T. 32	N	13,996	45,000	629,820
PT-1434	OVEROL ML (GAB/IMP) T. 34	N	13,996	31,000	433,876
PT-1436	OVEROL ML (GAB/IMP) T. 36	N	13,996	17,000	237,932
PT-1438	OVEROL ML (GAB/IMP) T. 38	N	13,996	27,000	377,892
PT-1440	OVEROL ML (GAB/IMP) T. 40	N	14,392	11,000	158,312
PT-1442	OVEROL ML (GAB/IMP) T. 42	N	14,392	24,000	345,408
PT-1444	OVEROL ML (GAB/IMP) T. 44	N	14,392	19,000	273,448
PT-1446	OVEROL ML (GAB/IMP) T. 46	N	14,392	13,000	187,096
PT-1638	OVEROL ML (GAB/NAC) T. 38	N	12,000	9,000	108,000
PT-1640	OVEROL ML (GAB/NAC) T. 40	N	12,000	12,000	144,000
PT-1642	OVEROL ML (GAB/NAC) T. 42	N	12,000	8,000	96,000
PT-1644	OVEROL ML (GAB/NAC) T. 44	N	12,000	4,000	48,000
PT-1646	OVEROL ML (GAB/NAC) T. 46	N	12,000	3,000	36,000
PT-1532	OVEROL ML (INDIGO 14 OZ) T.32	N	15,973	2,000	31,946
PT-1534	OVEROL ML (INDIGO 14 OZ) T.34	N	15,973	5,000	79,865
PT-1536	OVEROL ML (INDIGO 14 OZ) T.36	N	15,973	3,000	47,919
PT-1538	OVEROL ML (INDIGO 14 OZ) T.38	N	15,973	28,000	447,244

Observaciones :

INVENTARIO FISICO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

TOTALES :	1,933,000	20,363,900
-----------	-----------	------------

**"EMPROT"**

Empresa de Provision de Ropa de Trabajo

CALLE DE LAS PENCAS Y CALLE DEL RETORNO

INGRESO DE INVENTARIO :

00000081

00000002

MOTIVO: 00013 AJUSTE CONTEO / INVENTARIO

Fecha de Impresión: 31-Dicero-2010 Hora: 3:43:53 Pág: 5

Usuario: Kevin Alvarez

Reporte: Ingreso

Fecha: 31/12/2010

Local: 01 Local Principal

CODIGO	DESCRIPCION	ST	COSTO UNIT.	CANTIDAD	SUBTOTAL
PT-1540	OVEROL ML (INDIGO 14 OZ) T.40	N	16,543	36,000	595,548
PT-1542	OVEROL ML (INDIGO 14 OZ) T.42	N	16,543	24,000	397,032
PT-1544	OVEROL ML (INDIGO 14 OZ) T.44	N	16,543	13,000	215,059
PT-1546	OVEROL ML (INDIGO 14 OZ) T.46	N	16,543	8,000	132,344
PT-3500	PANACHO CON FELPA (NYLON)	N	13,453	2,000	26,906
PT-3700	PANACHO CON FORRO (GAB/IMP)	N	24,326	2,000	48,652
PT-3600	PANACHO CON PLUMON (NYLON)	N	14,094	3,000	42,282
PT-5730	PANTALON MUJER INDIGO 14OZ	N	9,952	8,000	79,616
PT-5732	PANTALON MUJER INDIGO 14OZ	N	9,952	11,000	109,472
PT-5734	PANTALON MUJER INDIGO 14OZ	N	9,952	14,000	139,328
PT-5736	PANTALON MUJER INDIGO 14OZ	N	9,952	17,000	169,184
PT-5738	PANTALON MUJER INDIGO 14OZ	N	9,952	25,000	248,800
PT-5740	PANTALON MUJER INDIGO 14OZ	N	10,647	16,000	170,352
PT-5742	PANTALON MUJER INDIGO 14OZ	N	10,647	9,000	95,823
PT-5744	PANTALON MUJER INDIGO 14OZ	N	10,647	7,000	74,529
PT-5536	PANTALON CON PECHERA INDIGO 14OZ	N	10,543	6,000	63,258
PT-5538	PANTALON CON PECHERA INDIGO 14OZ	N	10,543	7,000	73,801
PT-5540	PANTALON CON PECHERA INDIGO 14OZ	N	10,543	4,000	42,172
PT-5542	PANTALON CON PECHERA INDIGO 14OZ	N	10,543	4,000	42,172
PT-5544	PANTALON CON PECHERA INDIGO 14OZ	N	10,941	3,000	32,823
PT-5546	PANTALON CON PECHERA INDIGO 14OZ	N	10,941	3,000	32,823
PT-5548	PANTALON CON PECHERA INDIGO 14OZ	N	10,941	2,000	21,882
PT-5550	PANTALON CON PECHERA INDIGO 14OZ	N	10,941	2,000	21,882
PT-5000	PANTALON GABARDINA IMPORTADA	N	9,780	5,000	48,900
PT-5636	PANTALON RECTO (H) INDIGO 14OZ	N	9,652	8,000	77,216
PT-5638	PANTALON RECTO (H) INDIGO 14OZ	N	9,652	20,000	193,040
PT-5640	PANTALON RECTO (H) INDIGO 14OZ	N	9,652	6,000	57,912
PT-5642	PANTALON RECTO (H) INDIGO 14OZ	N	9,652	9,000	86,868
PT-5644	PANTALON RECTO (H) INDIGO 14OZ	N	10,093	15,000	151,395
PT-5646	PANTALON RECTO (H) INDIGO 14OZ	N	10,093	10,000	100,930
PT-5648	PANTALON RECTO (H) INDIGO 14OZ	N	10,093	5,000	50,465

Observaciones :

INVENTARIO FISICO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

TOTALES :	2.237,000	24.006,366
-----------	-----------	------------

"ABADO", su Sistema de Negocio Inf. 081079371 Cuenca-Ecuador

**"EMPROT"**

Empresa de Provision de Ropa de Trabajo

CALLE DE LAS PENCAS Y CALLE DEL RETORNO

INGRESO DE INVENTARIO :

00000081

00000002

MOTIVO: 00013 AJUSTE CONTEO / INVENTARIO

Fecha de Impresión: 3-Enero-2011 Hora: 2:45:55 Pág: 6

Usuario: Javier Alvarez

Reporte: Ingtrans

Fecha: 31/12/2010

Local: 01 Local Principal

CODIGO	DESCRIPCION	ST	COSTO UNIT.	CANTIDAD	SUBTOTAL
PT-5650	PANTALON RECTO (H) INDIGO 140Z	N	10,098	3,000	30,279
PT-11000	PASAMONTAÑAS DE LANA	N	1,127	6,000	6,762
PT-19500	PONCHOS QUIRURGICOS	N	7,439	1,000	7,439
PT-19600	SABANAS	N	8,652	1,000	8,652
PT-13000	SACO SASTRE	N	35,632	0,000	0,000
PT-19100	TERNOS QUIROFANO	N	18,788	2,000	37,576
PT-6000	ZAPATONES (PARES)	N	2,314	3,000	6,942

Observaciones :

INVENTARIO FISICO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

TOTALES : 2.253,000 24.104,016

"ABADO", su Sistema de Negocios Inf. 095579371 Cuenca-Ecu

## ANEXO No. 14: Encuesta de atención al cliente



Banco de preguntas, realizada a los clientes de esta empresa para evaluar la CALIDAD de sus PRODUCTOS y su ATENCIÓN.

1.- ¿Fue atendido con amabilidad, dinamismo y agilidad?

- SI \_\_\_\_\_

- NO \_\_\_\_\_

- Porque? \_\_\_\_\_

2.- ¿Cómo calificaría usted la ATENCIÓN?

- MUY SATISFACTORIA \_\_\_\_\_

- SATISFACTORIA \_\_\_\_\_

- REGULAR \_\_\_\_\_

- MALA \_\_\_\_\_

3.- En su opinión, ¿La atención es personalizada? ¿El vendedor ofrece variedad en modelos, facilidad para pruebas y opciones a elegir?

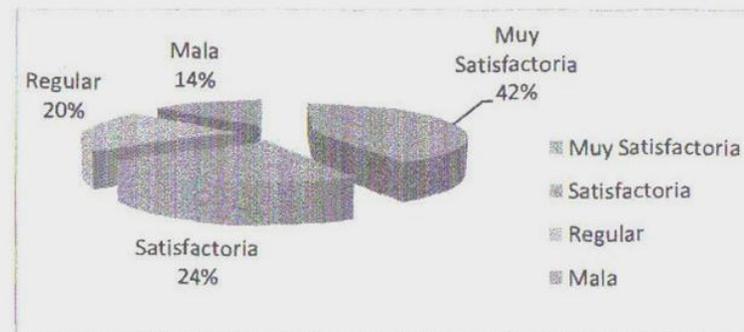
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

De 50 encuestas realizadas a los clientes de EMPROT, ésta es información:

### CALIDAD DE LA ATENCION

CALIFICACION	# DE ENCUESTAS	PORCENTAJE
MUY SATISFACTORIA	21	42%
SATISFACTORIA	12	24%
REGULAR	10	20%
MALA	7	14%



**ANEXO No. 15: Encuesta de calidad de las prendas**



Banco de preguntas, realizada a los clientes de esta empresa para evaluar la CALIDAD de sus PRODUCTOS y su ATENCIÓN.

1.- ¿Por qué prefiere la ropa de trabajo de EMPROT:

- POR COMODIDAD \_\_\_\_\_
- POR DURABILIDAD \_\_\_\_\_
- POR PRECIO \_\_\_\_\_

2.- ¿Cómo calificaría usted la calidad de las prendas?

- REGULAR \_\_\_\_\_
- BUENA \_\_\_\_\_
- MUY BUENA \_\_\_\_\_
- EXCELENTE \_\_\_\_\_

3.- ¿Cuál es la prenda que más utiliza? Según su actividad, ¿En promedio cuanto tiempo le dura?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

De 50 encuestas realizadas a los clientes de EMPROT, ésta es información:

**CALIDAD DE LAS PRENDAS**

CALIFICACION	# DE ENCUESTAS	PORCENTAJE
EXCELENTE	9	18%
MUY BUENA	24	48%
BUENA	11	22%
REGULAR	6	12%



## BIBLIOGRAFIA

- CASHIN J.A., NEUWIRTH. **Manual de auditoría No. 1.** Madrid. 1987
- CASHIN J.A., NEUWIRTH. **Manual de auditoría No. 2.** Madrid. 1988
- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. **Manual de auditoría de gestión.** Ecuador. 2003
- CUBERO A., Teodoro. **Auditoría de gestión II.** Ecuador. [s.a.]
- CUBERO A., Teodoro. **Manual específico de auditoría de gestión.** Cuenca-Ecuador. 2009
- GUTIÉRREZ M., Luis Fernando. **Finanzas prácticas para países en desarrollo.** Colombia. 1996
- MALDONADO E., Milton. **Auditoría de Gestión.** Primera edición. Quito-Ecuador. 2001
- REYES PONSE, Agustín. **Administración Moderna.** México. Tercera edición. 1995
- SALVATORE, Dominick. **Microeconomía.** Colombia. Tercera edición. 1994
- SLOSSE, Carlos. **Auditoría un enfoque integral.** Argentina. 1995