



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.**

**TEMA:**

---

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA  
DE DECISIONES EN LA EMPRESA TEXTIL PARMITEX”.**

---

**AUTOR: CARLOS DARÍO GORDON GORDON**

**TUTOR: DR. MARCO ALTAMIRANO**

**AMBATO- ECUADOR**

**2015**

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dr. Marco Oswaldo Altamirano Naranjo con cédula de ciudadanía N° 1801105634, en mi calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre el tema: **“AUDITORÍA DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA TEXTIL PARMITEX”** desarrollado por Carlos Darío Gordon Gordon, egresado de la Carrera de Contabilidad y Auditoría considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponden a las normas establecidas en el reglamento de graduación de Pregrado de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de trabajos de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por la Comisión de Calificadores designados por el H. Consejo Directivo.

Ambato, 22 de enero de 2015



.....  
Dr. Marco Oswaldo Altamirano Naranjo

TUTOR

## AUTORÍA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Yo, Carlos Darío Gordon Gordon con cédula de ciudadanía N° 180450863-6, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el informe investigativo, bajo el tema: **“AUDITORÍA DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA TEXTIL PARMITEX”**, es original y autentico, en tal virtud la responsabilidad del contenido presentado son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor del presente trabajo de investigación.

Ambato, 22 de enero de 2015



Carlos Darío Gordon Gordon  
AUTOR

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema: **“AUDITORÍA DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA TEXTIL PARMITEX”**, elaborado por Carlos Darío Gordon Gordon, Egresado de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 22 de enero de 2015

Para constancia firman

  
.....  
Econ. Diego Proaño  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

  
.....  
Ing. Marco Guachimboza V.  
**PROFESOR CALIFICADOR**

  
.....  
Dra. Adriana Estévez  
**PROFESOR CALIFICADOR**

## **AGRADECIMIENTO**

A todos mis maestros, pues ellos me enseñaron a valorar los estudios y a superarme cada día.

A mis padres porque ellos estuvieron en todo momento de mi vida como estudiante.

A Dios porque todo lo que he logrado ha sido concedido por su infinita bondad.

A mis hermanos por su apoyo moral en el transcurso de mi carrera universitaria.

## **DEDICATORIA**

A la Industria textil Parmitex  
para la aplicación en la  
Empresa.

A la Universidad Técnica  
de Ambato como material  
de investigación.

A las Empresas que  
requieran la realización de  
una Auditoría de gestión.

## ÍNDICE GENERAL

<b>CONTENIDO</b>	<b>Pág.</b>
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN .....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA.....	vi
ÍNDICE GENERAL .....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xi
RESUMEN EJECUTIVO.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1

### **CAPÍTULO I EL PROBLEMA**

1.1.Tema .....	3
1.2.Planteamiento del problema .....	3
1.2.1.Contextualización .....	3
1.2.2.Análisis Crítico .....	6
1.2.3.Prognosis.....	7
1.2.4.Formulación del Problema .....	8
1.2.5.Preguntas Directrices.....	8
1.2.6.Delimitación del Problema .....	9
1.3.Justificación .....	9
1.4.Objetivos.....	10
1.4.1.Objetivo General .....	10
1.4.2.Objetivos Específicos.....	10

### **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

2.1.Antecedentes investigativos.....	12
--------------------------------------	----

2.2.Fundamentación filosófica .....	13
2.3.Fundamentación legal.....	14
2.4.Categorías fundamentales .....	15
2.4.1.Inclusión interrelacionados.....	15
2.4.2.Conceptos de la Variable Independiente Auditoría de Gestión .....	17
2.4.2.1.Auditoría. ....	17
2.4.2.2.Auditoría Administrativa .....	17
2.4.2.3.Auditoría de Gestión .....	20
2.4.3.Conceptos de la Variable Dependiente Toma de Decisiones .....	26
2.4.3.1.Plan Estratégico.....	26
2.4.3.2.Administración de los recursos .....	27
2.4.3.3.Toma de decisiones .....	28
2.5.Hipótesis.....	31
2.6.Señalamiento de variables.....	32

### **CAPÍTULO III**

#### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1.Enfoque .....	33
3.2.Modalidad básica de la investigación.....	34
3.2.1.Investigación De campo.....	34
3.2.2.Investigación Bibliográfica o Documental .....	34
3.3.Nivel o tipo de investigación.....	35
3.3.1.Investigación Exploratoria .....	35
3.3.2.Investigación Descriptiva .....	36
3.3.3.Investigación Correlacional Asociación de Variables .....	36
3.4.Población y muestra .....	37
3.5.Operacionalización de las variables .....	37
3.6.Recolección de información .....	40
3.7.Procesamiento y análisis .....	41



## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1.Análisis de resultados .....	42
4.2.Interpretación de resultados.....	54
4.3.Verificación de la hipótesis.....	54

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1.Conclusiones .....	58
5.2.Recomendaciones .....	59

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

6.1.Datos informativos .....	61
6.2.Antecedentes de la propuesta .....	61
6.3.Justificación .....	63
6.4.Objetivos.....	64
6.5.Análisis de factibilidad.....	64
6.6.Fundamentación científico-técnica.....	65
6.7.Metodología .....	68
6.8.Administración .....	151
6.9.Plan de monitoreo y evaluación .....	151

### **MATERIALES DE REFERENCIA**

BIBLIOGRAFÍA.....	152
ANEXOS .....	157

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 3.1.Matriz de Auditoría de Gestión .....	38
Tabla N° 3.2.Matriz Toma de Decisiones .....	39
Tabla N° 3.3.Recolección de la información .....	40
Tabla N° 4.1.Análisis de productos .....	43
Tabla N° 4.2.Análisis de compras .....	44
Tabla N° 4.3.Material utilizado .....	45
Tabla N° 4.4.Actividades ejecutadas .....	46
Tabla N° 4.5.Supervisión de procesos .....	47
Tabla N° 4.6.Productos nuevos .....	48
Tabla N° 4.7.Desarrollo de actividades .....	49
Tabla N° 4.8.Metas en los departamentos .....	50
Tabla N° 4.9.Evaluación de procesos .....	51
Tabla N° 4.10.Información necesaria .....	52
Tabla N° 4.11.Comunicación oportuna .....	53
Tabla N° 4.12.Frecuencias Observadas .....	56
Tabla N° 4.13.Frecuencias Esperadas .....	56
Tabla N° 4.14.Cálculo de ji-cuadrado .....	57
Tabla N° 6.9.Plan de Monitoreo y Evaluación .....	151

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1.1.Árbol de Causas y Efectos .....	6
Gráfico N° 2.1.Superordinación Conceptual .....	15
Gráfico N° 2.2.SubordinaciónConceptual Variable Independiente .....	16
Gráfico N° 2.3.Subordinación Conceptual Variable Dependiente.....	16
Gráfico N° 2.4.Proceso de la Auditoría de Gestión .....	25
Gráfico N° 2.5.Proceso de la Toma de Decisión .....	29
Gráfico N° 4.1.Análisis de productos .....	43
Gráfico N° 4.2.Análisis de compras .....	44
Gráfico N° 4.3.Material utilizado.....	45
Gráfico N° 4.4.Actividades ejecutadas.....	46
Gráfico N° 4.5.Supervisión de procesos .....	47
Gráfico N° 4.6.Productos nuevos.....	48
Gráfico N° 4.7.Desenvolvimiento de actividades.....	49
Gráfico N° 4.8.Metas en los departamentos .....	50
Gráfico N° 4.9.Evaluación de procesos.....	51
Gráfico N° 4.10.Información necesaria .....	52
Gráfico N° 4.11.Comunicación oportuna.....	53

## RESUMEN EJECUTIVO

La Industria textil en la provincia de Tungurahua ha crecido paulatinamente en los últimos años, el Cantón Pelileo cuenta con la mayor cantidad de fabricantes de prendas de vestir, muchos de ellos artesanos, pequeñas fábricas, y grandes Industrias.

El presente trabajo de investigación justifica su importancia práctica y funcional en el ámbito local, regional y porque no decirlo a nivel nacional, los resultados obtenidos contribuirán al desarrollo de la Industria textil Parmitex, como también a aquellas que se encuentren con los mismos inconvenientes, considerando un modelo de solución inmediata la realización de una Auditoría de Gestión a los procesos de Adquisición, Producción y Comercialización, para promover la eficiencia y eficacia en la realización de sus operaciones proporcionando un grado de seguridad razonable, simplificación de tareas, la reducción de costos y como resultado un aumento de sus ingresos, para el cumplimiento de metas y objetivos formulados a corto, mediano y largo plazo, logrando una correcta toma de decisiones.

En resumen la realización de dicha evaluación puede ayudar a que una entidad marche a dónde quiere llegar y evite peligros, sorpresas en el camino, evalúe los riesgos y mitigue el impacto; adoptando inmediatamente criterios de mejoras a los sistemas administrativos, sistema de control interno gerencial y cualquier aspecto operativo de la entidad para que se transformen en oportunidades y estrategias que conduzcan al desarrollo, fortalecimiento, integridad y estabilidad empresarial, a través de una evaluación a la gestión administrativa.

Finalmente es importante señalar que para lograr el éxito, se debe partir de una sencilla y adecuada organización que involucre la participación de todos quienes están inmersos en las actividades de la Industria.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se realiza con el objetivo de aportar con conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera universitaria, dando a conocer herramientas o alternativas que permitan una correcta gestión administrativa en la empresa.

La auditoría de gestión constituye una herramienta fundamental que permite superar deficiencias o errores encontrados en procesos anteriores, permitiendo buscar soluciones o estrategias oportunamente, en base a esta evaluación tomar decisiones que beneficien de manera directa a la Industria.

Este proyecto consta de 6 capítulos, los mismos que se detallan a continuación.

En el capítulo I. Se hace referencia al problema de investigación y se establece cuáles son las causas que han originado el mismo, tomando como problema principal la Inadecuada Gestión Administrativa-Financiera.

En el Capítulo II. Se describe los antecedentes investigativos, así como también el marco conceptual de cada una de las variables involucradas en la misma.

Capítulo III. Metodología, se da a conocer el enfoque utilizado para realizar la investigación, se establece la población y la muestra, la Operacionalización de las variables y cuáles serán los instrumentos para la comprobación de la hipótesis.

Capítulo IV. Análisis de resultados, se realiza un estudio de lo que se logró recolectar en las encuestas, además la comprobación de la hipótesis planteada a través de la prueba del Ji cuadrado.

Capítulo V. Se describe las conclusiones y recomendaciones, obtenidas una vez finaliza la investigación del problema planteado.

Capítulo VI. Se encuentra la propuesta, es decir, la aplicación de la solución planteada por parte del investigador.

Finalmente, se pone a disposición de los interesados en este análisis investigativo un trabajo que sirve de soporte para la realización de una auditoria de gestión a los Procesos de Adquisición, Producción y Comercialización de la Industria Textil Parmitex. En consecuencia, su tratamiento implica la aplicación de prácticas de mejoramiento con la colaboración de todo el personal de la empresa y en especial de la administración.

## **CAPITULO I**

### **PROBLEMA**

#### **1.1. Tema**

Auditoría de Gestión como herramienta para la Toma de Decisiones en la empresa textil PARMITEX.

#### **1.2. Planteamiento del problema**

##### **1.2.1. Contextualización**

###### **Macro contexto**

El crecimiento económico de nuestro país es una de las metas de toda sociedad y el mismo implica un incremento notable de los ingresos, y de la forma de administrar las empresas. Existen muchas maneras o puntos de vista desde los cuales se mide el crecimiento de una sociedad, se podría tomar como ejes de medición la inversión, las tasas de interés, el nivel de consumo, las políticas gubernamentales, o las políticas de fomento al ahorro; todas estas variables son herramientas que se utilizan para medir este crecimiento. Y este crecimiento requiere realizar Auditorías de Gestión que se orientan a evaluar la eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología de todo o parte de la gestión de una organización.

La aplicación de una Auditoría de gestión es de vital importancia, permitirá contribuir al desarrollo de las empresas, según **(Maldonado, 2011, pág. 23)** en su libro Auditoría de Gestión, manifiesta que “La Auditoría de Gestión es la ejecución de exámenes estructurados de programas, organizaciones, actividades o segmentos operativos de una entidad pública o privada, con el propósito de medir e informar sobre la utilización económica y eficiente de sus recursos y el logro de sus objetivos operativos”.

Por consiguiente, la Auditoría de Gestión permite identificar a tiempo los errores humanos, financieros y la desviación de los objetivos o funciones institucionales.

### **Meso contexto**

La economía de Tungurahua es una de las más sólidas de la Sierra centro, con base en la industria, transporte, comercio, construcción y agricultura; también suman la pequeña industria, el turismo y otras actividades.

En la provincia existe una gran cantidad de empresas que se dedican a la fabricación de prendas de vestir, las mismas que ofrecen productos innovadores para lograr la satisfacción y fidelidad del cliente.

El sector de la fabricación y comercialización de prendas jean se encuentra establecido en diversos cantones particularmente en el cantón Pelileo, lugar donde se han asentado pequeñas y medianas empresas. Estas organizaciones son de carácter familiar donde los propietarios de dichas fábricas desempeñan las funciones administrativas y financieras.

De lo anterior se desprende, que la Auditoría de Gestión hoy por hoy pasa a ser una herramienta para gerencia, permitiendo evaluar el grado de



cumplimiento de los objetivos y planes organizacionales mediante la identificación de las causas de los problemas para proponer mejoras en los sistemas de información y control.

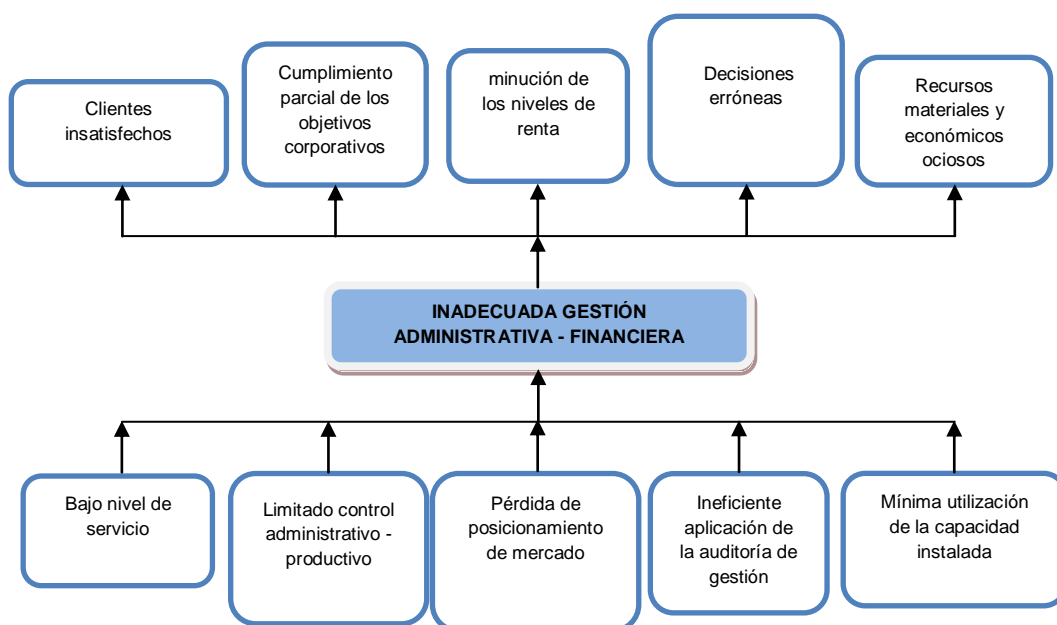
### **Micro contexto**

La Industria textil PARMITEX se encuentra ubicada en el cantón Pelileo en el sector La Paz km 2 vía a Huambaló la misma que es administrada por su propietario el señor Edwin Paredes, con el transcurrir del tiempo se ha convertido en un aporte importante para el desarrollo del país, la empresa está orientada a la elaboración de prendas jeans, entregando siempre productos de calidad que satisface los requerimientos exigidos por el cliente con tecnología de punta y mano de obra calificada.

El propietario de la industria tiene muy claro que los clientes son lo más importante dentro de la industria, por lo tanto se los servirá con productos de buena calidad, con el objeto que cada año se incremente el número de clientes.

La compañía debe contar con una mayor eficiencia y eficacia administrativa y operativa, que le permita cumplir con los objetivos de una organización, de las relaciones con su entorno, así como de sus operaciones por esta razón se propone realizar una Auditoría de Gestión con la finalidad de brindar apoyo a la gestión administrativa.

**Gráfico N° 1.1. Árbol de Causas y Efectos**



*Fuente: Análisis de la investigación  
Elaborado por: Carlos Gordon*

### **1.2.2. Análisis Crítico**

En la actualidad la Auditoría de Gestión está modernizando en forma permanente a las empresas o instituciones que mantienen una visión estratégica, en consecuencia, cada nivel de la institución gestiona su propia actividad; la administración ejerce una gestión política estratégica, los mandos intermedios una gestión logística y los mandos operativos una gestión táctica de ejecución de planes y proyectos.

La correcta aplicación de la auditoría de gestión permite mejorar la eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología de las instituciones, de esta manera se logrará fortalecer a las mismas y ser cada vez mejores.

Concluyendo, las direcciones superiores para administrar de forma eficiente solo deberán primar la calidad gerencial y la capacidad de gestión.

La inadecuada Gestión Administrativa – Financiera de la organización obedece a varios factores como:

- Por causa del bajo nivel de servicio se genera la insatisfacción de los clientes.
- El control administrativo-productivo es limitado por lo que los objetivos corporativos se cumplen de forma parcial.
- La pérdida de posicionamiento de mercado se evidencia en la disminución de los niveles de rentabilidad.
- La incorrecta gestión administrativa tiene como efecto toma de decisiones poco acertadas para la organización.
- Los recursos materiales y económicos se vuelven ociosos esto es a causa de la mínima utilización de la capacidad instalada.

Realizar un examen crítico, sistemático y detallado de las áreas críticas en la empresa textil PARMITEX es de vital importancia, mismo que, permitiría que la Compañía tenga un control cien por ciento eficaz y eficiente acorde a su crecimiento económico y empresarial.

El problema de la presente investigación fue identificado en la Matriz de Análisis de Situaciones (MAS); ver (Anexo 1).

### **1.2.3. Prognosis**

Esta problemática, no permitiría que las actuales políticas administrativas –financieras desemboquen en la optimización de recursos, el establecimiento de los valores éticos de la organización y medir la calidad de los bienes ofrecidos.

El no realizar un examen crítico, sistemático y detallado de las áreas críticas en la empresa textil PARMITEX, no permitirá contar con una de las herramientas gerenciales para desenvolverse en el mundo de los negocios de una forma segura y confiable, que fortalezca su crecimiento.

El incumplimiento de los planes, metas y objetivos planteados por la compañía, repercuten en la toma de decisiones, e esta manera estaría en desventaja para competir frente a otras compañías y empresas similares que existen hoy en día.

El que se aplique oportunamente una Auditoría de Gestión, que es parte esencial del proceso administrativo, intensificara el control en todo el ciclo del proceso, y al integrar a la Auditoría de Gestión como parte del proceso administrativo y no como otra ciencia aparte de la propia administración, permitirá a la compañía atender con mayor eficiencia, eficacia y calidad a sus accionistas, clientes y colaboradores, fortaleciendo su seguridad y solidez económica en el mercado.

#### **1.2.4. Formulación del Problema**

¿De qué manera influye la Auditoría de Gestión en la empresa textil Parmitex?

#### **1.2.5. Preguntas Directrices**

¿Cómo afecta a la Industria textil Parmitex la ineficiente aplicación de la Auditoría de gestión?

¿Cuáles son los factores que inciden en la toma de decisiones dentro de la Industria?

¿Qué procesos de Auditoría de Gestión mejoran la toma de decisiones en la empresa?

### **1.2.6. Delimitación del Problema**

- Campo: Auditoría
- Área: Auditoría de gestión
- Aspecto: Gestión Administrativa-Financiera
- Temporal: El periodo a investigar corresponde al primer semestre del año 2013.
- Espacial: Esta investigación se llevará a cabo en la empresa textil PARMITEX, ubicada en la vía a Huambaló cantón San Pedro de Pelileo provincia de Tungurahua, según RUC.; ver (Anexo 2).

### **1.3. Justificación**

La investigación a realizarse es importante, porque ha surgido el interés particular para que la empresa textil PARMITEX sea evaluada en su gestión operativa y sus resultados, y así optimizar los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión administrativa.

Con este proceso de Auditoría de Gestión aplicado a la empresa textil PARMITEX se pretende contribuir para que Gerencia General tome excelentes decisiones, las mismas que permitan ofertar un servicio de calidad.

El interés que tiene la presente investigación es medir la eficiencia, eficacia, economía, ética e impacto, además evaluar la gestión administrativa y resultados, la calidad y la satisfacción de los usuarios o clientes.

El estudio efectuado en torno a la realización de una Auditoría de Gestión de la empresa textil PARMITEX, permite a la misma reconocer sus

debilidades competitivas, establecer riesgos potenciales a los cuales se enfrentan la administración, buscando conocer, valorar, establecer y corregir falencias en la misma, y al mismo tiempo utilizar técnicas o herramientas de Auditoría de Gestión que contribuyan a la toma de decisiones y adopción de criterios adecuados que se transformarán en oportunidades, las mismas que bien encaminadas conduzcan al desarrollo, fortalecimiento y estabilidad empresarial.

El aspecto de factibilidad se destaca debido a que el gerente propietario ha brindado el apoyo y la apertura, por lo que proporcionara la documentación necesaria e información adicional que la investigación lo amerite, se tiene la posibilidad de aplicar los diferentes instrumentos de investigación, la disponibilidad de recursos humanos, materiales y tecnológicos y sobre todo se tiene la voluntad para cumplir con el trabajo y lograr las metas planteadas.

#### **1.4. Objetivos**

##### **1.4.1. Objetivo general**

Analizar simultáneamente la relación que existe entre la aplicación de una Auditoría de Gestión y la Toma de Decisiones en la empresa textil PARMITEX, para la determinación del cumplimiento de sus objetivos y el uso eficiente de sus recursos.

##### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Analizar la situación actual de la aplicación de la auditoría de gestión en la empresa en términos de eficiencia, eficacia y economía.
- Evaluar el control interno de la compañía mediante un examen sistemático para el mejoramiento del procedimiento de toma de

decisiones.

- Proponer un diseño de una Auditoría de Gestión a los procesos de adquisición, producción y comercialización de la Industria.
- Emitir un informe de Auditoría, con conclusiones y recomendaciones para el mejoramiento de la gestión empresarial.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes investigativos

Realizada una búsqueda exhaustiva en la biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato se encontró material que respalde a la presente investigación.

De acuerdo a la autora **(Carranza, 2006, pág. 17)** en su informe final de investigación sobre el tema Auditoría de Gestión como herramienta para la toma de decisiones en el centro Educativo Bilingüe Horizontes de la ciudad de Ambato, manifiesta que “La Auditoría de Gestión, es un examen especial a los procesos de la empresa o institución, para solucionar problemas detectados, buscando la optimización de los recursos y haciendo uso de sus oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas, para de esta manera llegar a ser competitivos”.

Según lo expresado por **(Muyulema, 2005, pág. 19)** en su informe final de investigación sobre el tema Auditoría de Gestión como herramienta para la optimización de recursos en la Empresa Carlos Andrade Carrasco e hijos ANDELAS Cía. Ltda., concluye que:

La auditoría de gestión es el examen a la estructura orgánica funcional autónoma orientada a los sistemas, para conocer el cumplimiento de los objetivos de una organización, interna y externamente, con el objeto de proponer alternativas de solución para el mejor aprovechamiento de sus recursos y el



engrandecimiento de la entidad.

De acuerdo a la autora **(Bastidas, 2005, pág. 60)** en su perfil de proyecto de investigación sobre el tema Auditoría de Gestión en el departamento de crédito de la mutualista Ambato para mejorar la toma de decisiones, manifiesta que:

La toma de decisiones es sólo un paso de la planeación ya que forma la parte esencial de los procesos que se sigue para elaboración de los objetivos o metas trazadas a seguir. Rara vez se puede juzgar sólo un curso de acción, porque prácticamente cada decisión tiene que estar engranada con otros planes.

Según lo expresado por **(Lucero, 2005, págs. 31,32)** en su tesis sobre el tema Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda La Merced Cía. Ltda., concluye que:

La Auditoría de Gestión, es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como, 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, efectividad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; establecer los valores éticos de la organización y, el control y prevención de la afectación ecológico; y medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socio económico derivado de sus actividades.

## **2.2. Fundamentación filosófica**

Según lo expresado por **(Abril, 2013, pág. 5)** en su artículo Paradigmas, manifiesta que:

La investigación cualitativa, por su parte, se ha concebido últimamente como aquel tipo de investigación en el cual participan los individuos y comunidad para solucionar sus propias necesidades y problemas, bajo la guía de técnicos al respecto, pero con la participación directa de todos los interesados en su desarrollo.

La presente investigación a desarrollarse en la empresa textil PARMITEX de la ciudad de Pelileo está enfocada hacia la investigación cualitativa misma que se encuentra basada en el paradigma naturalista, puesto que tiene como finalidad comprender e interpretar la realidad de la compañía así como los significados de las actuaciones de las personas, sus percepciones, intenciones y acciones.

### **2.3. Fundamentación legal**

El trabajo investigativo propuesto se desarrollará tomando como base el reglamento que se detalla a continuación:

En el reglamento de administración y cumplimiento de la industria textil Parmitex en su artículo 4 literal b) del numeral 2, establece entre las atribuciones y obligaciones de las máximas autoridades.

Proponer la realización de un examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y Controles Operacionales de Parmitex, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia eficiencia y economía en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo.

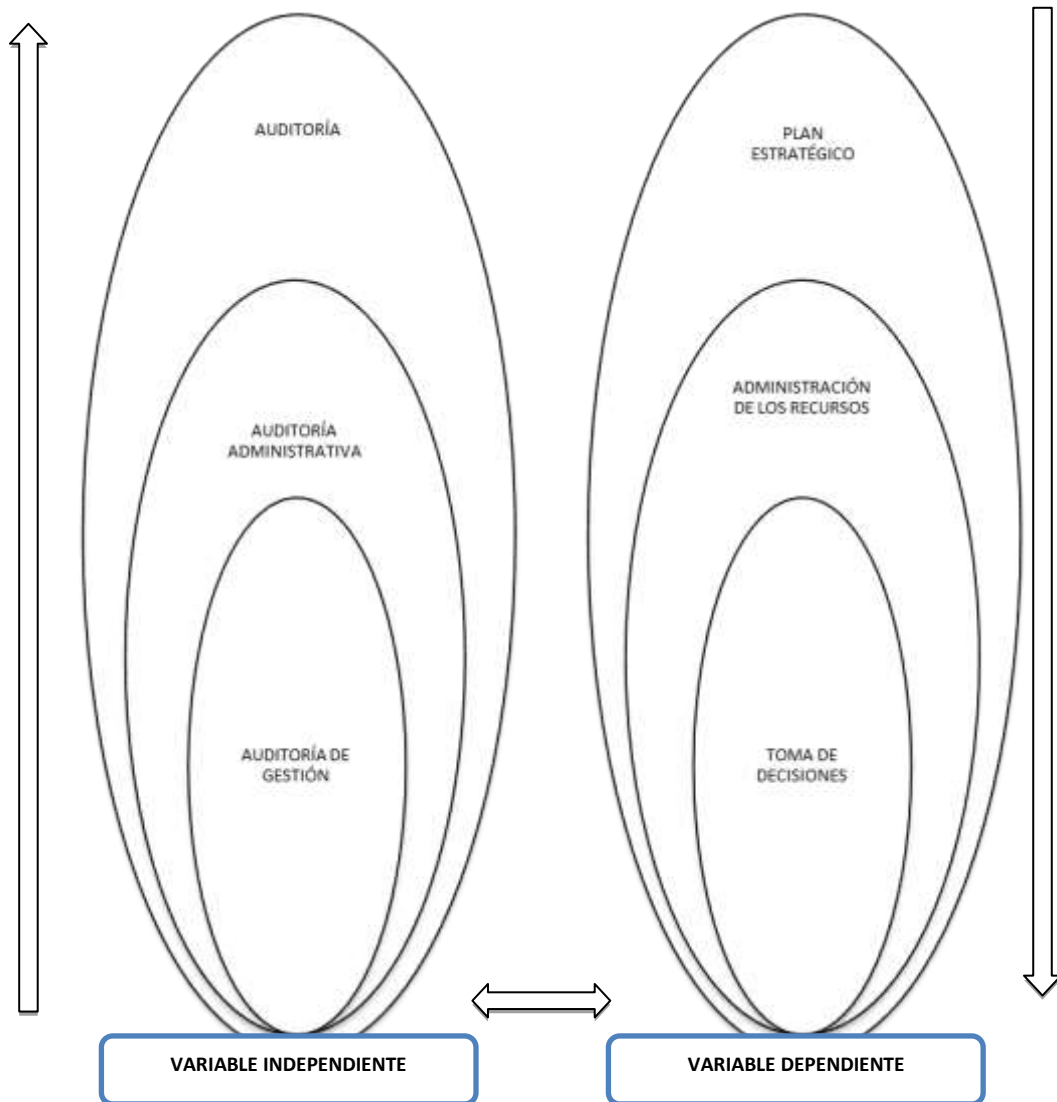
Así mismo el literal c) del numeral y artículo antes citado, prescribe como obligación de las administración.

Supervisar la eficacia del sistema de control interno de la Industria y los sistemas de gestión de riesgos, así como analizar las debilidades significativas del sistema de control interno detectadas, en su caso, en el desarrollo del examen de las áreas y Controles Operacionales de Parmitex.

## 2.4. Categorías fundamentales

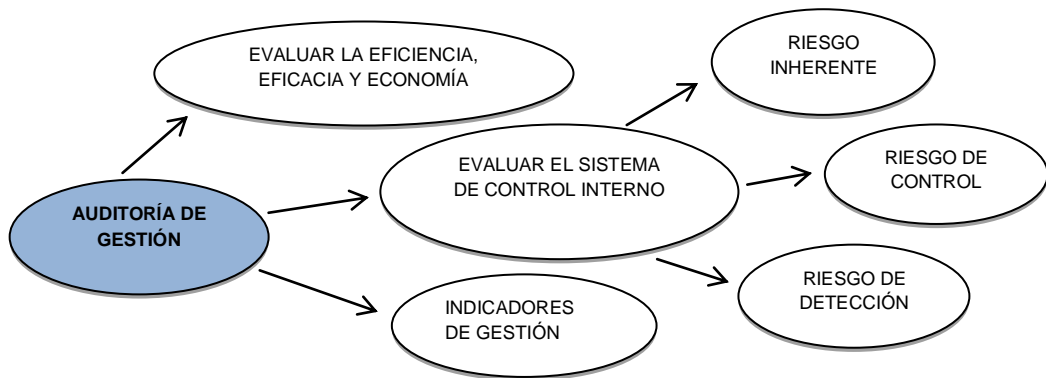
### 2.4.1. Inclusión interrelacionados

Gráfico N° 2.1. Superordinación conceptual



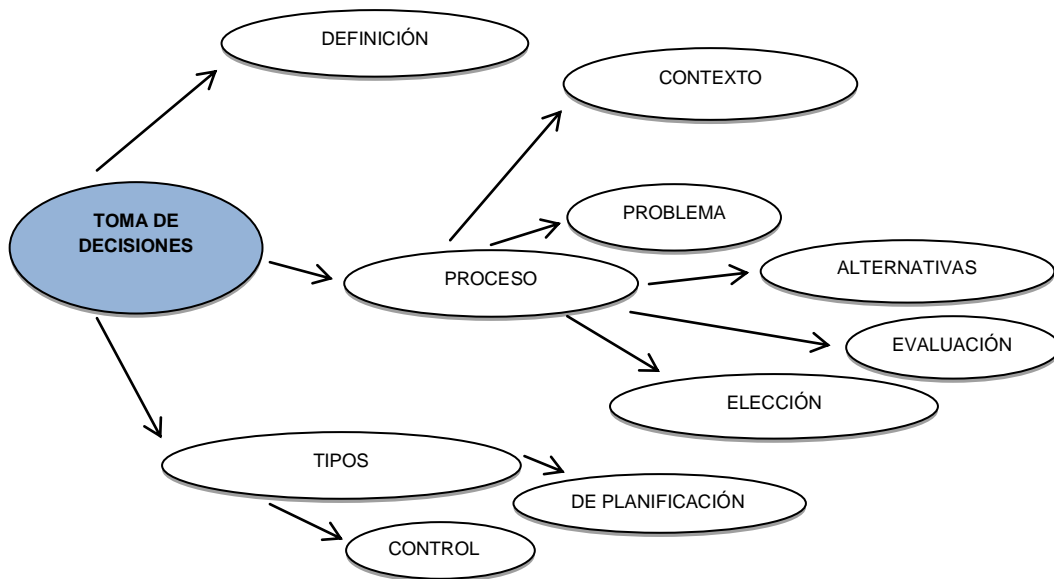
Fuente: Análisis de la investigación  
Elaborado por: Carlos Gordon

**Gráfico N° 2.2.**Subordinación conceptual Variable Independiente



*Fuente: Análisis de la investigación*  
*Elaborado por: Carlos Gordon*

**Gráfico N° 2.3.**Subordinación conceptual Variable Dependiente



*Fuente: Análisis de la investigación*  
*Elaborado por: Carlos Gordon*

## **2.4.2. Conceptos de la Variable Independiente Auditoría de Gestión**

### **2.4.2.1. Auditoría**

De acuerdo al autor (De la Peña Gutierrez, 2009, pág. 5) en su libro Auditoría un enfoque práctico, señala que:

Auditoría es sinónima de examinar, verificar, investigar, consultar, revisar, comprobar y obtener evidencias sobre informaciones, registros, procesos, circuitos, etc. Hoy en día, la palabra auditoría se encuentra relacionada con diversos procesos de revisión o verificación que, aunque todos ellos tienen en común el estar de una u otra forma vinculados a la empresa, pueden diferenciarse en función de su finalidad económica inmediata.

Según lo expresado por **(Madariaga, 2004, pág. 13)** en su libro Manual Práctico de Auditoría, manifiesta que:

La Auditoría, en general, es un examen sistemático de los estados financieros, registros y operaciones con la finalidad de determinar si están de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, con las políticas establecidas por la dirección y con cualquier otro tipo de exigencias legales o voluntariamente adoptadas.

De los conceptos antes mencionados podemos decir que la Auditoría tiene por objeto averiguar la exactitud, integridad y autenticidad de los estados financieros, expedientes y demás documentos administrativos y contables presentados por la dirección.

### **2.4.2.2. Auditoría Administrativa**

De acuerdo al autor **(Franklin, 2007, pág. 11)** en su libro Auditoría administrativa, Gestión estratégica para el cambio, menciona que “Una Auditoría administrativa es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja

competitiva sustentable”.

Según **(Peña, 2000, pág. 49)** en su libro Control, Auditoría y Revisoría Fiscal, manifiesta que “La Auditoría Administrativa comprende el examen del establecimiento y el cumplimiento de los planes, políticas, metas y objetivos trazados por la dirección general, en todas las fases del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control”.

Después de revisar los diferentes conceptos podemos señalar que la Auditoría Administrativa evalúa la coordinación armónica de la segregación de funciones y las relaciones del personal tanto en la línea jerárquica horizontal como vertical.

Según **(Álvarez, 2005, págs. 19,21,24,25)** en su libro Apuntes de Auditoría Administrativa, señala las finalidades de la Auditoría Administrativa:

Son la determinación de las debilidades, deficiencias o aciertos de una empresa con el fin de eliminar las primeras y mejorar las últimas. Dicho en otras palabras, su finalidad primordial es la evaluación de la eficiencia, por medio de la revisión y evaluación metódica de los componentes de la empresa.

### **Fines de la Auditoría Administrativa**

Por medio de la revisión y evaluación metódica de las actividades de una empresa, podemos nosotros responder a las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son sus debilidades?
- ¿En qué podemos mejorar?
- ¿Cuáles son las deficiencias?
- ¿Sus causas?
- ¿Cuáles son sus aciertos?
- ¿Estamos obteniendo los fines propuestos?
- ¿En qué medida?
- ¿Cuál es la situación de la empresa u organismo social frente a otros similares?
- ¿En qué áreas podemos introducir mejoras?

- ¿Cuáles?

Las respuestas a las preguntas anteriores, implican un estudio que tiene como finalidad primordial la determinación del grado de eficiencia de una empresa, organismo político, religioso, etc.

### **Alcance de la Auditoría Administrativa**

Es aplicable a todo tipo de organismo en su totalidad, o bien, a alguna parte del mismo. Lo ideal es que sea abarcándolo todo, para evitar el peligro de no concebir una idea clara de los problemas y de sus orígenes, pudiendo confundir, síntomas como causas.

### **Procedimiento de la Auditoría Administrativa**

Para llevar a cabo la Auditoría Administrativa se debe seguir los siguientes pasos:

- 1) Examen:** Tratar de obtener toda la información posible para determinar en qué forma están desarrolladas las actividades en las diferentes áreas. Para tal efecto nos valemos en primer lugar, de entrevistas y cuestionarios, examinando también la documentación clave de la empresa, como Estados Financieros, Actas de Consejo, Manuales, Informes Departamentales. El examen, lógicamente, deberá estar basado en la observación de todos los aspectos operativos de la empresa con el fin de ver si existen diferencias con los planes.
- 2) Evaluación:** Una vez obtenida la información vamos a pasar al estudio reflexivo y analítico, de esa misma información. Contestaremos al qué, cómo, dónde, cuándo, con qué, si lo que está haciendo es lo indicado o no lo es, si hay otras alternativas o no las hay.  
La profundidad del trabajo será de acuerdo con el cliente, pero siempre habrá un mínimo del trabajo requerido, para poder emitir una opinión válida y útil a la empresa.
- 3) Presentación:** Es el informe de los resultados de la Auditoría Administrativa, debe presentarse de manera que permita a la empresa llegar de inmediato a la acción correctiva.
- 4) Prosecución o persecución:** Es completar cualquier asunto planteado y que la empresa no ha llevado a cabo. Es decir, tenemos que ver que la empresa siga nuestras indicaciones y que no quede nada más en la "letra".

### **2.4.2.3. Auditoría de Gestión**

Según **(Mora, 2008, pág. 32)** en su libro Diccionario de Contabilidad, Auditoría y Control de Gestión, menciona que “Auditoría de Gestión es la actividad de auditoría que tiene por objeto la verificación del proceso de toma de decisiones que sigue la gerencia de una entidad, con el propósito de alcanzar los objetivos marcados para la misma”.

De acuerdo al autor **(Blanco, 2004, pág. 233)** en su libro Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral, manifiesta que:

La Auditoría de Gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección.

Después de revisar los diferentes conceptos podemos concluir que la auditoría de gestión evaluará las áreas de la organización desde el punto de vista administrativo de la entidad, incluyendo políticas, estrategias, valores, control interno entre otras.

#### **Objetivos de la Auditoría de Gestión**

- Evaluar los objetivos y planes organizacionales.
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y su cumplimiento.
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles.
- Verificar la existencia de métodos adecuados de operación.
- Comprobar la correcta utilización de los recursos.



## Las 5es

De acuerdo al autor (**Maldonado, 2011, págs. 25-28**) en su libro Auditoría de Gestión, menciona las 5es:

- **Economía:** Por economía se entiende los términos y condiciones bajo los cuales la administración debería adquirir los insumos del proceso productivo (recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos). Economía significa obtener la cantidad y calidad justa de los recursos, en el tiempo, lugar y costo justo.

Al examinar la economía con que la entidad ha operado, los auditores analizan la adquisición y administración los insumos utilizando el “Ciclo de la Economía”, referido fundamentalmente a:

- a) La Necesidad del Bien o Servicio;
  - b) La Definición de los Requerimientos;
  - c) El Método de Adquisición del Servicio;
  - d) El Mantenimiento del Bien o Contrato del Servicio; y
  - e) El Desecho del bien o Finiquito del Contrato de Servicio.
- **Eficiencia:** Se refiere a la relación entre los insumos (recursos) consumidos y los productos obtenidos. La medida de eficiencia compara la relación “insumo/producto” con un estándar preestablecido. La eficiencia aumenta a medida que se produce un mayor número de unidades de producto para una unidad dada de insumo. Sin embargo, la eficiencia de una operación se encuentra influenciada no sólo por la cantidad de producción sino también por la calidad y otras características del producto o servicio ofrecido. En síntesis, es la relación entre los productos, en términos de bienes, servicios y otros resultados, y los recursos utilizados para producirlos.
  - **Eficacia:** La eficacia es el grado en que son alcanzados, en forma continua, los objetivos de los programas y los efectos esperados de una entidad. Otros conceptos relacionándolos son eficacia operacional y eficacia organizacional.  
Cuando se habla de eficacia operacional se refiere al logro de los resultados esperados pero relacionándolos con los sistemas de entrega de los bienes y servicios producidos y al rendimiento o eficiencia de dichos sistemas.  
La eficacia organizacional, es un concepto aún más amplio y se refiere a la capacidad total de la entidad y las interacciones dentro de la planificación estratégica, estructuras y procesos administrativos y los recursos humanos y financieros, todos en

relación con las metas de la organización y el ambiente externo.

- **Ética:** Etimológicamente hablando, ética es un conjunto de principios y normas morales que regulan las actividades humanas.

Un buen marco ético gubernamental está fundamentado en el principio de que el servicio público es un cargo o responsabilidad pública; suministra alguna confianza de que las decisiones se toman imparcialmente y objetivamente y en el interés del público. Actuar bajo un buen marco ético gubernamental deja claro qué tipo de conducta no es aceptable en el gobierno; que las decisiones son tomadas por los méritos de los asuntos; que las explicaciones por las acciones gubernamentales serán aceptadas por el público, y, que la confianza en el gobierno será fortalecida. Además, el apego a un marco ético sano le permite al gobierno enfocarse en lo sustancial de una política o directriz en lugar de tener sus prioridades influidas por interés o favoritismo político.

- **Ecología:** La tendencia a proteger el ambiente es un asunto que está en la agenda de todos los días. Fenómenos como la globalización, la han puesto sobre el tapete. De hecho, en la mayoría de los países sus gobiernos promulgan cada vez más leyes y reglamentos con medidas estrictas y disciplinarias en busca de la protección y preservación de los ecosistemas. De esta forma, especialmente en aquellas entidades que desarrollan proyectos de inversión que potencialmente afectan el medio ambiente, los auditores deben tener en cuenta este factor; lo cual en muchas ocasiones se vuelve un fin en sí mismo dentro de la auditoría e incluso merecen un tratamiento metodológico especializado.

## **Control Interno**

Según lo expresado por **(Coopers & Lybrand, 1997, pág. 16)** en su libro Los Nuevos Conceptos del Control Interno, manifiesta que:

El Control Interno es un Proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

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

### **Componentes del Riesgo de Auditoría**

De acuerdo al autor (**Fonseca, 2007, págs. 237-239**) en su libro Auditoría Gubernamental Moderna, manifiesta que:

El riesgo de auditoría tiene tres componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección. Las dos primeras categorías de riesgo se encuentran fuera del control por parte del auditor y son propias de las actividades ejecutadas por la entidad, en tanto que, el riesgo de detección, está relacionado con labor realizada por el auditor.

- **Riesgo Inherente:** Es la posibilidad de que un saldo de cuenta o una clase de transacciones hayan sufrido distorsiones que puedan resultar materiales, individualmente o al acumularse con otras distorsiones de otros saldos o clases de transacciones, por no estar implementados los correspondientes controles internos.

En otros términos, el riesgo inherente pretende evaluar si la entidad a examinar tiene implementados controles internos para el manejo de sus operaciones.

- **Riesgo de Control:** Es la posibilidad de que un saldo de una cuenta o una clase de transacciones, hayan sufrido distorsiones que puedan resultar materiales, individualmente o al acumularse con otras distorsiones de otros saldos o clases de transacciones, por no haber sido prevenidas o detectadas y corregidas oportunamente por los sistemas de contabilidad y control interno.
- **Riesgo de Detección:** Se refiere al riesgo de que cualesquiera otros errores de importancia no sean detectados por el auditor.

De lo antes mencionado podemos decir que la evaluación del riesgo muchas veces se limita a determinar un riesgo alto, moderado o bajo, debido a que es un proceso subjetivo y depende exclusivamente del

criterio, capacidad y experiencia del auditor.

## **Indicadores de Gestión**

Según **(Levy, 2004, págs. 124, 125)** en su libro Planeación Financiera en la Empresa Moderna, menciona que:

Los indicadores de gestión son datos por medio de los cuales se aprecia y evalúa el desempeño de la administración de una empresa. A su vez, ayudan a delinear los cursos de acción correctivos y las herramientas necesarias para modificar las desviaciones encontradas. Los indicadores de gestión, para cumplir con su función, deben tener cuando menos las siguientes características:

- Precisión.
- Factibilidad de lectura e interpretación.
- Confiabilidad.
- Oportunidad.
- Facilidad de obtención.
- Coherencia con los objetivos.

## **Clasificación de los Indicadores de Gestión**

Estos deben incluir cuando menos a los siguientes indicadores:

- Operación.
- Productividad.
- Crecimiento.
- Ética y calidad.
- Satisfacción del cliente.
- Penetración de mercado.
- Tecnología.

- Desarrollo.
- Participación Social.
- Seguridad Patrimonial.
- Responsabilidad Patronal.

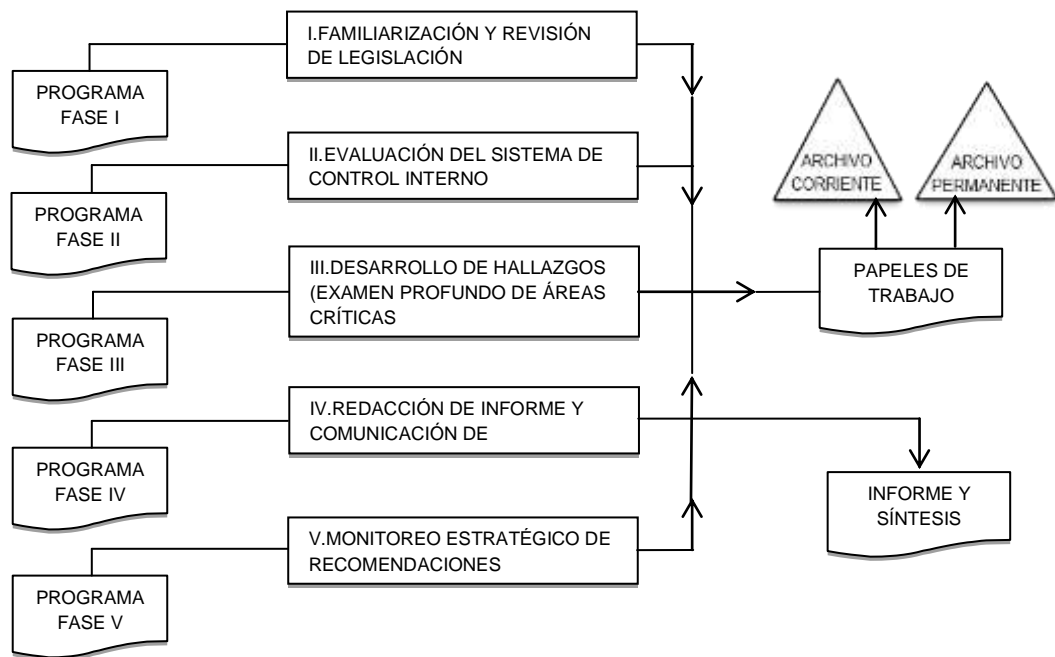
Para generar los indicadores de gestión se debe recurrir a la base de datos contables y estadísticos que tenga la empresa.

Concluyendo un indicador de gestión es una herramienta que permite medir la gestión, o calcular el logro de objetivos sociales e institucionales.

### Proceso de la Auditoría De Gestión

De acuerdo al autor **(Maldonado, 2011, pág. 33)** en su libro Auditoría de Gestión, manifiesta que, el proceso de la auditoría de gestión se lo debe realizar de la siguiente manera:

**Gráfico N° 2.4.**Proceso de la Auditoría de Gestión



*Fuente: Libro de Auditoría de Gestión Milton Maldonado  
Elaborado por: Carlos Gordon*

## **2.4.3. Conceptos de la Variable Dependiente Toma de Decisiones**

### **2.4.3.1. Plan Estratégico**

Según lo expuesto por **(Soriano, 1998, pág. 86)** en su libro Internet: El Plan Estratégico, manifiesta que, “Un plan estratégico es un documento escrito que detalla acciones específicas de gestión dirigidas a objetivos específicos dentro del marco de trabajo de un determinado entorno de mercado”.

De acuerdo al autor **(Sainz, 2012, pág. 30)** en su libro El Plan Estratégico en la Práctica, menciona que:

El plan estratégico constituye la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado <<hoy>> (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés.

Según los autores **(Munuera & Rodríguez, 2007, pág. 434)** en su libro Estrategias de Marketing Un enfoque basado en el proceso de dirección, señala que:

El plan estratégico es el medio que ha de posibilitar el fortalecimiento de los equipos de dirección de la empresa, dando coherencia y visión de futuro a los esfuerzos de la organización, eliminando la visión a corto plazo, mejorando la eficacia de las decisiones y, en definitiva, alineando a todo el personal de la empresa en torno a unos objetivos corporativos.

Concluyendo, El plan estratégico es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una compañía (directivos, gerentes, empresarios) cual será la estrategia de la misma durante un período de tiempo, generalmente dicho periodo es a largo plazo de 3 a 5 años.

### 2.4.3.2. Administración de los recursos

Según **(Barquero, 2005, pág. 21)** en su libro Administración de recursos humanos menciona que:

Fundamentalmente para su funcionamiento y subsistencia, toda organización necesita de los siguientes elementos:

- a) Recursos humanos
- b) Recursos financieros
- c) Recursos materiales

La adecuada administración de los tres componentes citados, es condición necesaria para el éxito de cualquier empresa. Los recursos humanos, empero, constituyen el activo más importante y, por ende, el que más atención demanda: en la actualidad, la administración del recurso humano, la gente, significa, por su naturaleza e implicaciones para la organización, una responsabilidad medular. El elemento humano está presente en todas las actividades de la empresa, y el gerente o el director que desee obtener resultados positivos necesita, de manera imprescindible, de la colaboración y el esfuerzo productivo de sus subordinados.

Según lo expresado por **(Alles, 2008, págs. 19,20)** en su libro Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias señala que:

La administración de recursos humanos es de suma importancia para todos los gerentes, para todas las áreas. Es importante conocer herramientas de recursos humanos porque no es bueno:

- Tomar a la persona equivocada;
- Tener alta rotación de personal -o una rotación diferente a la deseada- o personal insatisfecho;
- Que la gente no este comprometida;
- Que los empleados piensen que su salario es injusto;

- Que el personal no esté capacitado, o que estándolo en el momento de la incorporación, pierda luego su nivel.

Para evitar estos inconvenientes, los gerentes de todas las áreas deben tener buenas herramientas. Es decir, no es sólo una temática del área de Recursos Humanos sino que, por el contrario, debe preocupar por igual a gerentes y jefes de todas las áreas de la organización.

Concluyendo, la organización que mejor administre a su talento humano obtendrá los resultados más eficientes y eficaces.

#### **2.4.3.3. Toma de decisiones**

Según lo expuesto por **(Trabal, 2006, págs. 2,4)** en su libro Toma de Decisiones para conseguir mejores resultados, señala que:

Como director usted toma decisiones todos los días; algunas son muy claras como, a quién asignar un determinado proyecto, y otras son más complejas como seleccionar a un proveedor.

Las decisiones empresariales son difíciles cuando tienen algo de incertidumbre, cuando presentan muchas alternativas, cuando son complejas y cuando tratan temas interpersonales.

La incertidumbre nos hace dudar: << ¿Cómo voy a decidir si no tengo toda la información y si no puedo estar seguro de mi decisión?>>. Algunos directivos preferirán no hacer nada a dar un paso en la oscuridad. La complejidad también dificulta la toma de decisiones.

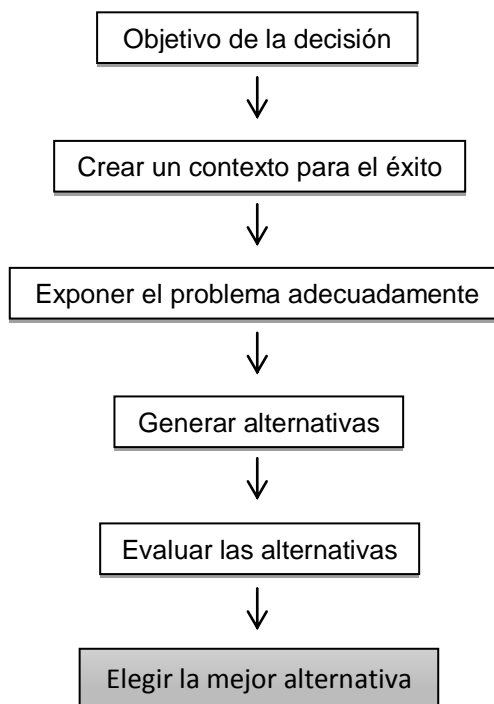
De lo antes mencionado podemos decir que tomar la decisión es el primer paso para elegir un plan de acción; es por esto que para lograr una efectiva toma de decisiones se requiere de una selección racional, para lo que primero se debe aclarar el objetivo que se quiere alcanzar; eso sí, se deben tener en cuenta varias alternativas, evaluando cada una de sus ventajas, limitaciones y adoptando la que se considere más apropiada para conseguir el objetivo propuesto.



## Proceso de la Toma de Decisión

Según (Trabal, 2006, págs. 5-7) en su libro Toma de Decisiones para conseguir mejores resultados, señala como proceso de decisiones lo siguiente:

**Gráfico N° 2.5.**Proceso de la Toma de Decisión



*Fuente: Libro Toma de Decisiones para conseguir mejores resultados de Trabal Betty  
Elaborado por: Carlos Gordon*

- **Primer Paso: Establecer el contexto para el éxito**

El primer paso consiste en crear un ambiente en el cual sean posibles las decisiones efectivas. Si esta tarea no le parece suficientemente necesaria, eche un vistazo a su alrededor. Si su compañía es como muchas otras, se dará cuenta de que las elecciones muchas veces están influidas por factores que no son éticos.

- **Segundo Paso: Exponer el problema adecuadamente**

Toda decisión acertada depende de conocer claramente los problemas y de qué manera afectan cada uno de ellos a los

objetivos de la empresa. Es fundamental determinar la naturaleza del problema.

- **Tercer Paso: Generar alternativas**

Después de haber expuesto adecuadamente el problema, los encargados de tomar la decisión tendrán que desarrollar posibles alternativas. Si no hay alternativas no se podrá tomar una decisión.

- **Cuarto Paso: Evaluar las alternativas**

Una vez haya determinado un conjunto realista de alternativas, tendrá que evaluar su viabilidad, además del riesgo e implicaciones de cada una de ellas. Existen muchas herramientas analíticas para este propósito, incluyendo algunas versiones de software.

- **Quinto Paso: Elegir la mejor alternativa**

Cuando todos los pasos anteriores hayan sido elaborados cuidadosamente y el equipo de decisión haya acordado su objetivo, podrán empezar a evaluar racionalmente cada una de las alternativas. En circunstancias ideales se verá claramente cuál es la alternativa mejor, pero en la realidad siempre habrá un cierto grado de preferencia personal, ambigüedad y disentimiento que dificultará la decisión final.

Concluyendo, igual que muchas otras actividades administrativas, la toma de decisiones será mucho más efectiva si seguimos la mecánica de cada uno de los cinco pasos: establecer un contexto para el éxito, exponer el problema adecuadamente, generar alternativas, evaluar las alternativas, y elegir la mejor alternativa. Pero por desgracia no expone bien el problema, no podrá tomar decisiones adecuadas.

## **Tipos de decisiones**

Según **(Mariscal, 2004)** en su artículo Análisis de la toma de decisiones gerenciales en la organización, manifiesta que:

Las decisiones que un ejecutivo lleva a cabo en las distintas unidades de una organización se denominarán Decisiones Gerenciales.

Las Decisiones Gerenciales puede ser clasificas desde el punto de

la gestión en dos tipos: Decisiones de Planificación y Decisiones de Control de Gestión.

- **Decisiones de planificación:** Están circunscritas principalmente en el proceso que se denomina Planificación Estratégica que es un proceso sistemático donde se definen los objetivos y se formulan las estrategias para conseguirlo (¿Qué hacer?); se especifican los programas de acción a largo plazo con la correspondiente asignación de recursos (¿Cómo implementarlas?). Las decisiones de planificación se denominarán Decisiones Estratégicas cuando se determinan en el proceso de Formulación de Estrategia donde se definen los objetivos para la organización y de las estrategias para lograrlas, éstas tienen la propiedad de ser mayoritariamente decisiones proactivas, tendientes a delinear el futuro o establecer una situación deseada.
- **Decisiones de Control:** Son más bien de carácter reactivo y tendiente a anticipar un problema futuro señalado por un indicador de referencia o en el peor caso tomar acciones correctivas ante un problema ya ocurrido. En las decisiones de control existe un detector (Medida) que estimula a un evaluador (Ejecutivo) a llevar a cabo una acción. Las Decisiones de Control también se denominarán de Control Estratégico en la medida que exista una estrategia ligada a él.

De lo antes mencionado podemos decir que las decisiones tomadas en ambos ámbitos derivan distintos resultados y acciones. Las decisiones estratégicas son, más a largo plazo, y están representadas en un Plan Estratégico que describe el cómo se va implantar la estrategia en toda la organización. Las decisiones de control o de gestión están representadas en un plan de acción correctivo en cierta unidad de la organización donde éste debe solucionar un problema puntual con un tiempo prudencial de respuesta.

## 2.5. Hipótesis

La aplicación de una auditoría de gestión en la empresa textil PARMITEX, contribuirá como herramienta en la toma de decisiones.

## **2.6. Señalamiento de variables**

**Variable Independiente:** Auditoría de Gestión.

**Variable Dependiente:** Toma de Decisiones.

**Unidad de observación:** Textiles Parmitex.

**Términos de relación:** Aplicación, contribuirá, herramienta.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Enfoque

Según la autora (**Quesada, 2007, pág. 35**) en su libro Didáctica de las Ciencias Experimentales, manifiesta que “El método cualitativo se caracteriza por su interés en la naturaleza de los elementos que forman el cuerpo, le interesa principalmente comprender los fenómenos, el investigador es el principal instrumento en la recolección de datos”.

Según (**Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 17**) en su libro Metodología de la Investigación, menciona que “La investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. También aporta un punto de vista fresco, natural y holístico de los fenómenos así como flexibilidad”.

La presente investigación propuesta en la empresa textil PARMITEX, por la naturaleza de las variables del problema formulado, la investigación será predominantemente cualitativa, y se desarrollará en base a la normativa del paradigma naturalista porque, este ayudará a captar la información como un todo; sin estudiar a fondo el problema suscitado en la entidad.

### **3.2. Modalidad básica de la investigación**

El proyecto apuesta una investigación con dos modalidades:

- De Campo.
- Bibliográfica o Documental.

#### **3.2.1. Investigación De campo**

Según el autor **(Rojas, 2002, pág. 156)** en su libro Investigación Social Teoría y Praxis, menciona que:

La Investigación Directa o De Campo, es la que se planea, organiza y dirige para captar información de la realidad empírica que se estudia. Se utilizan diversas técnicas de recolección de datos, según sea las características del objeto de estudio, las hipótesis y objetivos y la disponibilidad de tiempo, personal y de recursos económicos y materiales.

Según **(Del Cid, Méndez, & Franco, 2007, pág. 15)** en su libro Investigación Fundamentos y metodología, señala que “La investigación de Campo consiste en ir a las empresas o lugares donde se realizará la investigación. Generalmente las investigaciones están hechas por equipos de trabajo en los que unas personas son encuestadores, otras supervisores, otras forman unidades de apoyo (transporte, por ejemplo)”.

#### **3.2.2. Investigación Bibliográfica o Documental**

De acuerdo al autor **(Eyssautier, 2006, pág. 159)** en su libro Metodología de la Investigación, señala que:

La investigación documental es aquella que depende exclusivamente de fuentes de datos secundarios, o sea, aquella información que existe en documentos y material de índole permanente y a la que se puede acudir como fuente de referencia en cualquier momento y lugar sin alterar su naturaleza o sentido

para poder comprobar su autenticidad. Estos datos publicados se encuentran en bibliotecas públicas o en Internet.

Según **(Bernal, 2006, pág. 110)** en su libro Metodología de la Investigación, menciona que “La investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto del tema objeto de estudio”.

### **3.3. Nivel o tipo de investigación**

#### **3.3.1. Investigación Exploratoria**

Según **(Namakforoosh, 2005, pág. 89)** en su libro Metodología de la Investigación, señala que:

La investigación exploratoria capta una perspectiva general del problema. Este tipo de estudios ayuda a dividir un problema muy grande y llegar a unos subproblemas, más precisos hasta en la forma de expresar las hipótesis. Muchas veces se carece de información precisa para desarrollar buenas hipótesis. La investigación exploratoria se puede aplicar para generar el criterio y dar prioridad a algunos problemas.

Según **(McDaniel & Gates, 2005, pág. 5)** en su libro Investigación de Mercados, manifiesta que:

La investigación exploratoria puede asumir varias formas: estudio piloto, encuestas de experiencia, análisis de datos secundarios y análisis del caso. Los estudios piloto son encuestas que utilizan a un número limitado de entrevistados y que a menudo emplean técnicas de muestreo menos rigurosas que las que se emplean en los estudios cuantitativos grandes”.

En conclusión la investigación exploratoria es útil para incrementar el grado de conocimiento del investigador respecto al problema en estudio.

### 3.3.2. Investigación Descriptiva

Según el autor (**Best, 1982, pág. 91**) en su libro Como Investigar en educación, menciona que:

La investigación descriptiva refiere e interpreta lo que es. Está relacionada a condiciones o conexiones existentes; prácticas que prevalecen, opiniones, puntos de vista o actitudes que se mantienen; procesos en marcha; efectos que se sienten o tendencias que se desarrollan. A veces, la investigación descriptiva concierne a cómo lo que es o lo que existe se relaciona con algún hecho precedente, que haya influido o afectado una condición o hecho presentes.

Según (**Bernal, 2006, pág. 113**) en su libro Metodología de la Investigación, señala que:

La investigación descriptiva se guía por las preguntas de investigación que se formula el investigador; cuando se plantean hipótesis en los estudios descriptivos, éstas se formulan a nivel descriptivo y se prueban dichas hipótesis.

La investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental.

Para resumir la investigación descriptiva es la base de otros tipos de investigación, ya que es un medio para conocer la situación existente, actitudes que sobresalen mediante la descripción de actividades, procesos y personal involucrado en las distintas acciones empresariales.

### 3.3.3. Investigación Correlacional Asociación de Variables

Según lo expuesto por (**Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 81**) en su libro Metodología de la Investigación, menciona que “La Investigación Correlacional evalúa el grado de asociación entre dos o más variables, miden cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y, después, cuantifican y analizan la vinculación. Tales correlaciones se



sustentan en hipótesis sometidas a prueba”.

De acuerdo con el autor **(Bernnal, 2006, pág. 113)** en su libro Metodología de la Investigación, manifiesta que “La Investigación Correlacional tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables. La correlación examina asociaciones pero no relaciones causales, donde un cambio en un factor influye directamente en un cambio en otro”.

### **3.4. Población y muestra**

Cuantitativamente, se manifiesta que la población a ser investigada estará constituida por los miembros de la empresa, mismos que son:

- Gerente.
- Personal de Contabilidad.
- Personal operativo.

Por ser una población finita y para obtener mayor certeza de la información que se pretende levantar, se trabajará con todos; es decir no se realizará el cálculo de la muestra.

### **3.5. Operacionalización de las variables**

Según el autor **(Silva, 1997, pág. 44)** en su libro Cultura estadística e investigación científica en el campo de la salud, señala que:

El proceso que permite hacer el tránsito que parte del concepto y desemboca en el recurso cuantitativo (o cualitativo) con que se mide (o clasifica) dicho concepto se denomina operacionalización de variables. El término proviene de qué se trata, precisamente, de llevar la noción desde el plano teórico al operativo, y concierne al acto de medición del grado (o la forma) en que el concepto se expresa en una unidad de análisis específica.

**Tabla N° 3.1.**Matriz de Auditoría de Gestión

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BASICOS	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN
<p><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN:</b> Es aquella que se realiza para evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía en el logro de los objetivos previstos por la organización y con los que se ha manejado los recursos.</p>	Control interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar la gestión administrativa.</li> <li>• Reducción de riesgo de pérdida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Posee un Manual de Procesos y procedimientos?</li> <li>• ¿La Compañía cuenta con un adecuado sistema de comunicación oportuno?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta (al personal administrativo y de producción)</li> </ul>
	Eficiencia operativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad operativa.</li> <li>• Simplificación de tareas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿La Compañía cuenta con un adecuado sistema de selección de personal y posee políticas de reclutamiento, inducción, capacitación y desarrollo del personal?</li> <li>• ¿Los empleados cumplen con exactitud las tareas planificadas mensualmente?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta (al personal administrativo y de producción)</li> </ul>
	Distribución de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de ingresos.</li> <li>• Reducción de costos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se planifica reingenierías para mejorar los procesos relacionados con la rentabilidad de la compañía?</li> <li>• ¿La Compañía cuenta con una tecnología actual?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta (al personal administrativo y de producción)</li> </ul>

*Elaborado por: Carlos Gordon*

**Tabla N° 3.2. Matriz Toma de Decisiones**

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BASICOS	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN
<p><b>LA TOMA DE DECISIONES:</b> Es el proceso de elegir conscientemente entre diferentes alternativas, a través de la cual se establece dirección a la empresa, después de haber realizado la planificación, organización, supervisión.</p>	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento niveles estándar de los procesos productivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿La empresa tiene establecido niveles de producción por cada proceso y línea de negocio?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta (al personal administrativo y de producción)</li> </ul>
	Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegar la determinación de los niveles estándar a los encargados de área.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿La empresa tiene un proceso establecido para el procesamiento de la información referente a la producción?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta (al personal administrativo y de producción)</li> </ul>
	Supervisión y control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer variaciones entre los costos estándar y los costos reales después de cada período.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿La empresa tiene control sobre los consumos de cada uno de los elementos del costo?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta (al personal administrativo y de producción)</li> </ul>
	Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejercer la toma de decisiones en base a la información proporcionada por el costeo estándar, así como sus respectivas variaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿La administración considera los costos de producción para la toma de decisiones?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta (al personal administrativo y de producción)</li> </ul>

*Elaborado por: Carlos Gordon*

### 3.6. Recolección de información

Se realizara encuestas a los trabajadores que laboran en las áreas Administrativa y Operativa de la empresa textil Parmitex.

De los cuales aplicando estrategias metodológicas se obtendrá la información requerida por los objetivos e hipótesis de ésta investigación, de manera que pueda ser interpretada mediante cuadros estadísticos para tener una idea de la magnitud del problema.

**Tabla N° 3.3.**Recolección de la información

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1.- ¿Para qué?	Busca efectuar un diagnostico que permita un correcto análisis de la situación actual de la empresa, para la realización de la evaluación de desempeño de la misma.
2.- ¿De qué personas u objetos?	El estudio se realizara al personal Administrativo y Operativo de la empresa.
3.- ¿Sobre qué aspectos?	<b>Variable Independiente:</b> Auditoría de Gestión (Procesos de Adquisición, Producción y Comercialización). <b>Variable Dependiente:</b> Toma de decisiones.
4.- ¿Quién o Quiénes?	Gordon Gordon Carlos Darío
5.- ¿Cuándo o en qué momento se aplicará?	La investigación se realizara en el primer semestre del año 2013.
6.- ¿En qué lugar se aplicará?	En la Industria textil Parmitex ubicada en la vía a Huambaló cantón San Pedro de Pelileo provincia de Tungurahua
7.- ¿Cuál es la frecuencia necesaria?	Una vez
8.- ¿Qué técnicas e instrumentos se utilizará?	Para ésta investigación se considerarán las siguientes técnicas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> <li>• Observación</li> </ul>
9.- ¿Cuál es el esquema de cada instrumento?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario</li> <li>• Ficha de Campo</li> </ul>

*Elaborado por: Carlos Gordon*

### **3.7. Procesamiento y análisis**

Comprenderá la real situación de la zona encuestada, facilitando la búsqueda de una o varias soluciones a los problemas planteados por el investigador.

Evaluará la calidad de los datos, buscará una mayor comprensión de las relaciones observadas o no observadas a través de una revisión crítica de la información recogida. Es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1. Análisis de resultados**

Luego de haber realizado una encuesta dirigida al personal administrativo y operativo de la industria, el objetivo de este capítulo es analizar e interpretar la información arrojada en la encuesta, misma que nos permitirá conocer y evaluar los procesos de adquisición, producción y comercialización de la empresa, con el fin de obtener una conclusión de la situación actual de la misma.

La gráfica utilizada será el pastel, en ésta representación se observará los resultados de las encuestas realizadas al personal de la Industria textil PARMITEX.

Además consta la verificación de la hipótesis, mecanismo importante para el procesamiento de datos ya tabulados, a través de la aplicación de la prueba estadística del ji-cuadrado se podrá verificar la misma, es decir si existe una relación entre la variable independiente (Auditoría de gestión) y la variable dependiente (Toma de decisiones), logrando así definir la influencia existente entre estas variables.

**Pregunta N° 1.- ¿La persona encargada de realizar las compras analiza los productos previos a la adquisición de los mismos?**

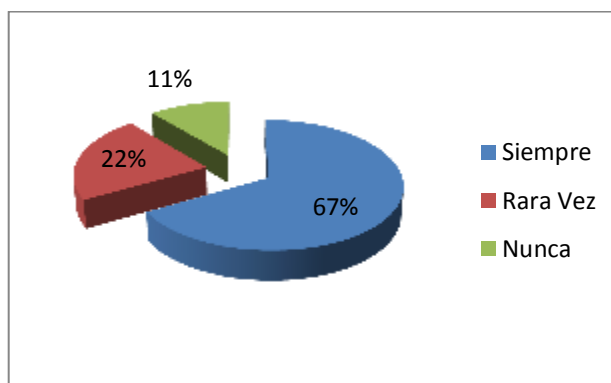
**Tabla N° 4.1.** Análisis de productos

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Siempre	18	67%
Rara Vez	6	22%
Nunca	3	11%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente: Encuesta*

*Elaborado por: Carlos Gordon*

**Gráfico N° 4.1.** Análisis de Productos



*Fuente: Encuesta*

*Elaborado por: Carlos Gordon*

### **Análisis:**

El 67% de los encuestados manifestó que la persona encargada de realizar las compras siempre analiza los productos previos a la adquisición, el 22% reveló que rara vez y el 11% que nunca se analiza.

### **Interpretación:**

Del 100% de las personas encuestadas, más del 50% coinciden que la persona encargada de realizar las compras siempre analiza los productos antes de adquirir los mismos.

**Pregunta N° 2.- ¿Las compras son realizadas con anticipación para no provocar retrasos?**

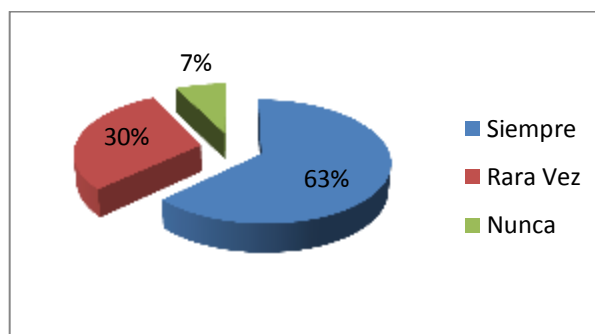
**Tabla N° 4.2.** Análisis de compras

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Siempre	17	63%
Rara Vez	8	30%
Nunca	2	7%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente: Encuesta*

*Elaborado por: Carlos Gordon*

**Gráfico N° 4.2.** Análisis de compras



*Fuente: Encuesta*

*Elaborado por: Carlos Gordon*

### **Análisis:**

De la totalidad de los encuestados, 17 indican que las compras siempre se realizan con anticipación esto equivale un 63%, 8 manifiestan que rara vez esto es un 30%, y 2 personas dicen que nunca se anticipan las compras esto corresponde un 7%.

### **Interpretación:**

De las 27 personas que representan el 100% de los encuestados, una gran mayoría concuerdan que las compras siempre se realizan con anticipación, de manera que no se provocan retrasos en los pedidos.



**Pregunta N° 3.- ¿El departamento de producción notifica el detalle del material utilizado en cada orden de pedido?**

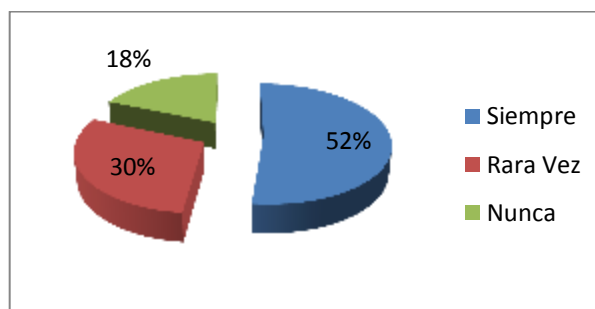
**Tabla N° 4.3. Material utilizado**

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Siempre	14	52%
Rara Vez	8	30%
Nunca	5	19%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente: Encuesta*

*Elaborado por: Carlos Gordon*

**Gráfico N° 4.3. Material utilizado**



*Fuente: Encuesta*

*Elaborado por: Carlos Gordon*

### **Análisis:**

De las 27 personas encuestadas, 14 dicen que el departamento de producción siempre notifica el detalle del material utilizado en cada orden de pedido esto equivale a un 52%, 8 personas dicen que notifican rara vez esto es un 30% y 5 personas dicen que nunca notifican el detalle del material utilizado así un 18%.

### **Interpretación:**

Del 100% de las personas encuestadas más del 50% coinciden que el departamento de producción notifica el detalle de material utilizado en cada orden de pedido.

**Pregunta N° 4.- ¿Las actividades encomendadas al personal de producción son ejecutadas en su totalidad?**

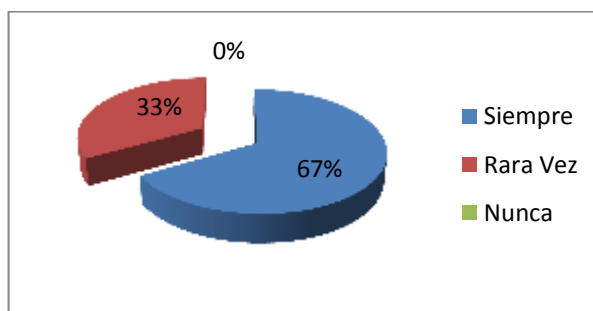
**Tabla N° 4.4.** Actividades ejecutadas

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Siempre	18	67%
Rara Vez	9	33%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente: Encuesta*

*Elaborado por: Carlos Gordon*

**Gráfico N° 4.4.** Actividades ejecutadas



*Fuente: Encuesta*

*Elaborado por: Carlos Gordon*

### **Análisis:**

De la totalidad de los encuestados, 18 indican que las actividades encomendadas al personal de producción siempre son ejecutadas en su totalidad esto representa un 67%, 9 personas mencionan que rara vez son totalmente ejecutadas esto equivale un 33%.

### **Interpretación:**

De las 27 personas que representan el 100% de los encuestados, una gran mayoría concuerdan que las actividades encomendadas al personal de producción son ejecutadas en su totalidad.

**Pregunta N° 5.- ¿Se supervisan los procesos de adquisición, producción y comercialización en la empresa?**

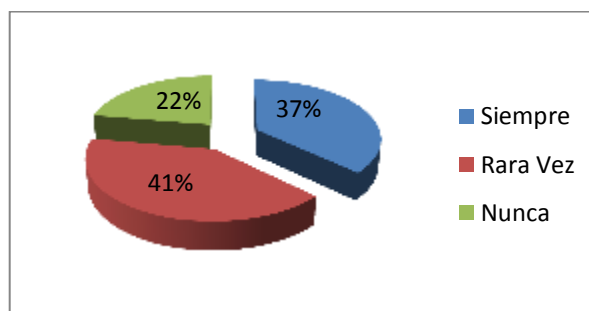
**Tabla N° 4.5.** Supervisión de procesos

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Siempre	10	37%
Rara Vez	11	41%
Nunca	6	22%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente: Encuesta*

*Elaborado por: Carlos Gordon*

**Gráfico N° 4.5.** Supervisión de procesos



*Fuente: Encuesta*

*Elaborado por: Carlos Gordon*

### **Análisis:**

De las 27 personas encuestadas, 10 indican que los procesos de adquisición, producción y comercialización en la empresa siempre son supervisados esto representa un 37%, 11 personas mencionan que estos procesos rara vez son supervisados esto equivale un 41% y 6 personas dicen que nunca se supervisan los procesos esto es un 22%.

### **Interpretación:**

Del 100% de las personas encuestadas, una gran mayoría indican que los procesos de adquisición, producción y comercialización en la empresa rara vez son supervisados.

**Pregunta N° 6.- ¿Se desarrollan nuevos productos para reemplazar los actuales?**

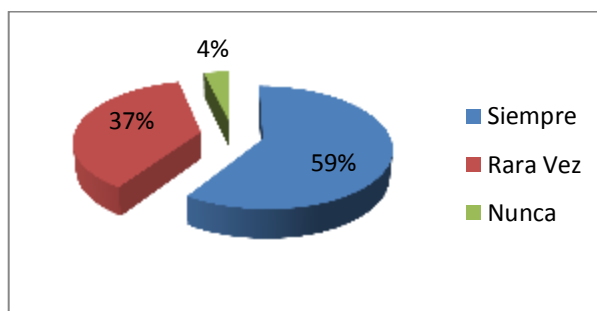
**Tabla N° 4.6. Productos nuevos**

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Siempre	16	59%
Rara Vez	10	37%
Nunca	1	4%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente: Encuesta*

*Elaborado por: Carlos Gordon*

**Gráfico N° 4.6. Productos nuevos**



*Fuente: Encuesta*

*Elaborado por: Carlos Gordon*

**Análisis:**

De la totalidad de los encuestados, 16 dicen que siempre se desarrollan nuevos productos para reemplazar los actuales esto representa un 59%, 10 personas dicen que rara vez se desarrollan nuevos productos esto es un 37% y 1 persona menciona que nunca se desarrollan nuevos productos esto equivale a un 4%.

**Interpretación:**

De las 27 personas que representan el 100% de los encuestados, mas del 50% coinciden que se desarrollan nuevos productos para reemplazar los actuales.

**Pregunta N° 7.- ¿Las relaciones interpersonales entre los colaboradores de la empresa permite el buen desenvolvimiento de las actividades?**

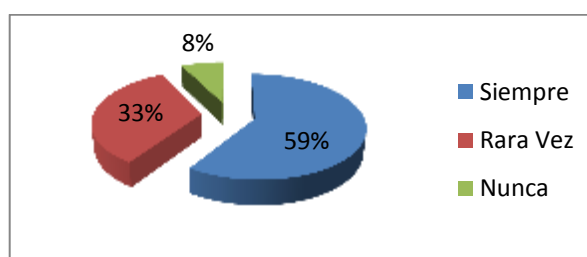
**Tabla N° 4.7.** Desenvolvimiento de actividades

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Siempre	16	59%
Rara Vez	9	33%
Nunca	2	7%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente: Encuesta*

*Elaborado por: Carlos Gordon*

**Gráfico N° 4.7.** Desenvolvimiento de actividades



*Fuente: Encuesta*

*Elaborado por: Carlos Gordon*

### **Análisis:**

El 59% de los empleados opinan que las relaciones interpersonales entre los colaboradores de la empresa siempre permite un buen desenvolvimiento de las actividades, el 33% dice que rara vez, y un 8% manifiesta que nunca permite un buen desenvolvimiento de las actividades.

### **Interpretación:**

Considerando los resultados de la encuesta, una gran mayoría indican que las relaciones interpersonales entre los colaboradores de la empresa permiten un buen desenvolvimiento de las actividades de la misma.

**Pregunta N° 8.- ¿Existen metas en los diferentes departamentos que viabilicen la toma de decisiones?**

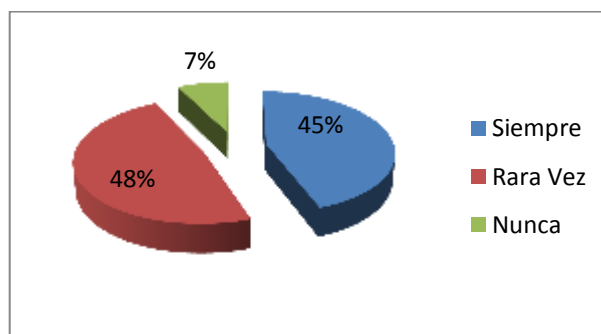
**Tabla N° 4.8. Metas en los departamentos**

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Siempre	12	44%
Rara Vez	13	48%
Nunca	2	7%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente: Encuesta*

*Elaborado por: Carlos Gordon*

**Gráfico N° 4.8. Metas en los departamentos**



*Fuente: Encuesta*

*Elaborado por: Carlos Gordon*

### **Análisis:**

El 45% de empleados opinan que siempre existen metas en los diferentes departamentos que viabilizan la toma de decisiones, mientras que el 48% opina que rara vez se establecen metas y un 7% manifiesta que nunca existen metas a nivel departamental.

### **Interpretación:**

Al tabular los resultados de la encuesta se obtuvo que, una gran mayoría de los encuestados coinciden que rara vez se establecen metas en los departamentos.

**Pregunta N° 9.- ¿La Gerencia evalúa permanentemente los procesos de adquisición, producción y comercialización antes de tomar una decisión?**

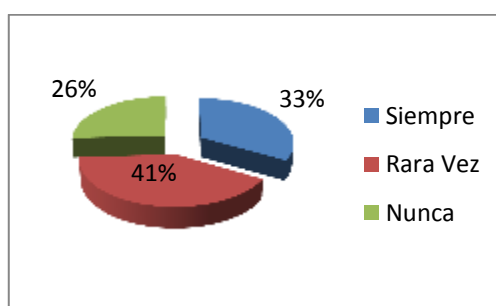
**Tabla N° 4.9.** Evaluación de procesos

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Siempre	9	33%
Rara Vez	11	41%
Nunca	7	26%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente: Encuesta*

*Elaborado por: Carlos Gordon*

**Gráfico N° 4.9.** Evaluación de procesos



*Fuente: Encuesta*

*Elaborado por: Carlos Gordon*

### **Análisis:**

De las 27 personas encuestadas 9 dicen que gerencia siempre evalúa los procesos de adquisición, producción y comercialización antes de tomar una decisión esto representa un 33%, 11 personas dicen que rara vez evalúa los procesos esto es un 41% y 7 personas mencionan que nunca evalúa los procesos antes de tomar una decisión esto equivale a un 26%.

### **Interpretación:**

Del 100% de los encuestados se obtuvo que los procesos de adquisición, producción y comercialización no se evalúan constatemente.

**Pregunta N° 10.- ¿El sistema administrativo-financiero con el que cuenta la empresa arroja la información necesaria para la toma de decisiones?**

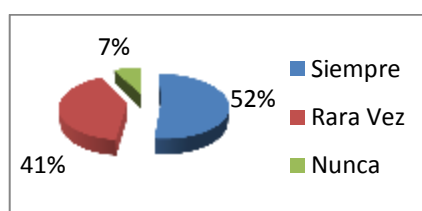
**Tabla N° 4.10.** Información necesaria

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Siempre	14	52%
Rara Vez	11	41%
Nunca	2	7%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente: Encuesta*

*Elaborado por: Carlos Gordon*

**Gráfico N° 4.10.** Información necesaria



*Fuente: Encuesta*

*Elaborado por: Carlos Gordon*

### **Análisis:**

El 52% del mismo opina que el sistema administrativo-financiero con el que cuenta la empresa siempre arroja la información necesaria para la toma de decisiones, el 41% opina que rara vez arroja información necesaria y un 7% manifiesta que nunca arroja la información necesaria para una adecuada toma de decisiones.

### **Interpretación:**

De acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada al personal de la empresa, mas del 50% coinciden que el sistema administrativo-financiero con el que cuenta la empresa siempre arroja la información necesaria para la toma de decisiones.



## Pregunta N° 11.- ¿La comunicación en la empresa es oportuna?

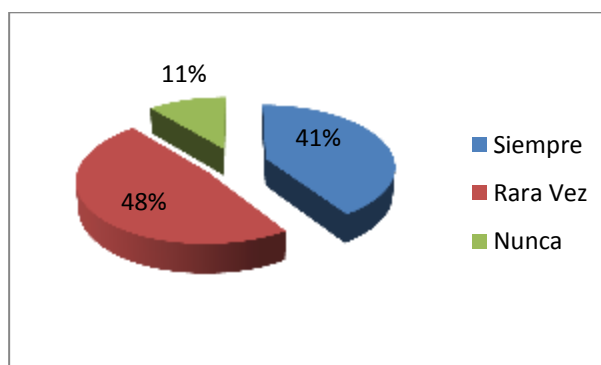
**Tabla N° 4.11.** Comunicación oportuna

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Siempre	11	41%
Rara Vez	13	48%
Nunca	3	11%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente: Encuesta*

*Elaborado por: Carlos Gordon*

**Gráfico N° 4.11.** Comunicación oportuna



*Fuente: Encuesta*

*Elaborado por: Carlos Gordon*

### **Análisis:**

Al tabular los resultados de la encuesta se obtuvo que el 41% de empleados opinen que la comunicación en la empresa siempre es oportuna, mientras que el 48% opina que rara vez es oportuna y un 11% manifiesta que la comunicación nunca es oportuna.

### **Interpretación:**

Al tabular los resultados de la encuesta se obtuvo que, una gran mayoría de los encuestados coinciden que la comunicación que existe en la industria es oportuna.

## **4.2. Interpretación de resultados**

Conforme a la tabulación de los resultados, se concluye que:

- La persona encargada de realizar las compras no analiza los productos en su totalidad, además debería anticipar dichas compras para no provocar retrasos en el proceso de producción.
- El departamento de producción notifica alrededor de un 50% el detalle del material utilizado, información que debe ser oportuna para un eficiente control del mismo.
- Las actividades encomendadas al personal de producción no son ejecutadas en un 100%, debido a la deficiente supervisión de dicho proceso, como consecuencia de esto no se puede conocer la realidad de cada acción.
- La existencia de metas a nivel departamental es de vital importancia para la empresa, puesto que viabilizaran la toma de decisiones para de esta manera contar con una adecuada gestión administrativa.

## **4.3. Verificación de la hipótesis**

### **Planteamiento de la Hipótesis**

#### **Modelo Lógico**

**Ho:** La Auditoría de Gestión no infringe como herramienta para la Toma de Decisiones en la empresa textil PARMITEX.

**Hi:** La Auditoría de Gestión infringe como herramienta para la Toma de Decisiones en la empresa textil PARMITEX.

## Modelo Matemático

**Ho:**  $O = E$

**Hi:**  $O \neq E$

## Modelo Estadístico

$$X^2 = \frac{\sum(O - E)^2}{E}$$

En donde:

$X^2$  = ji-cuadrado

$\sum$  = Sumatoria

$O$  = Frecuencia Observada

$E$  = Frecuencia Esperada

## Regla de Decisión

## Nivel de Confianza

$$1 - 0.05 = 0.95;$$

## Grados de libertad

$$gl = (c-1)(f-1)$$

$$gl = (3 - 1)(3 - 1) \quad gl = 4$$

Se acepta la hipótesis nula si el valor de  $X^2_c$  (ji cuadrado calculado) es igual o menor a 9.49, con un 95% de confianza y con 4 grados de libertad, de lo contrario se rechaza y se acepta la hipótesis alterna.

## Cálculo de ji-cuadrado ( $X^2$ )

### Frecuencias Observadas

**Tabla N° 4.12. Frecuencias Observadas**

		¿La Gerencia evalúa permanentemente los procesos de adquisición, producción y comercialización antes de tomar una decisión? (V.D.)			
¿Se supervisan los procesos de adquisición, producción y comercialización en la empresa? (V.I.)		Siempre	Rara Vez	Nunca	TOTAL
	Siempre	6	2	2	10
	Rara Vez	3	3	5	11
	Nunca	0	6	0	6
	TOTAL	9	11	7	<b>27</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carlos Gordon

### Frecuencias Esperadas

**Tabla N° 4.13. Frecuencias Esperadas**

		¿La Gerencia evalúa permanentemente los procesos de adquisición, producción y comercialización antes de tomar una decisión? (V.D.)			
¿Se supervisan los procesos de adquisición, producción y comercialización en la empresa? (V.I.)		Siempre	Rara Vez	Nunca	TOTAL
	Siempre	3,33	4,07	2,59	10,00
	Rara Vez	3,67	4,48	2,85	11,00
	Nunca	2,00	2,44	1,56	6,00
	TOTAL	9,00	11,00	7,00	<b>27,00</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carlos Gordon

**Tabla N° 4.14. Cálculo de ji-cuadrado**

O	E	O-E	(O-E) <sup>2</sup>	(O-E) <sup>2</sup> /E
6	3,33	2,67	7,11	2,13
3	3,67	-0,67	0,44	0,12
0	2,00	-2,00	4,00	2,00
2	4,07	-2,07	4,30	1,06
3	4,48	-1,48	2,19	0,49
6	2,44	3,56	12,64	5,17
2	2,59	-0,59	0,35	0,14
5	2,85	2,15	4,61	1,62
0	1,56	-1,56	2,42	1,56
<b>Total ji-cuadrado</b>			<b>Σ =</b>	<b>14,28</b>

*Fuente: Tabla N° 4.12.y Tabla N° 4.13.  
Elaborado por: Carlos Gordon*

## **Conclusión**

Debido a que  $X^2c$  (14,28) es mayor a  $X^2t$  (9,49) se procede a rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ) que dice: La Auditoría de Gestión infringe como herramienta para la Toma de Decisiones en la empresa textil PARMITEX.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. Conclusiones**

Después de haber obtenido los resultados de la investigación, se llegó a determinar las siguientes conclusiones:

- La actual gestión administrativa se muestra inconsistente, por lo tanto las decisiones tomadas han sido incorrectas.
- Luego de investigar al personal implicado se concluye que, en el proceso de adquisición de materia prima los productos no son analizados en su totalidad.
- La información proporcionada por el departamento de producción del material utilizado en la confección de las prendas no es oportuna.
- Las actividades encomendadas al personal de producción no son ejecutadas en su totalidad, debido a la deficiente supervisión de dicho proceso, por consiguiente no es posible conocer la realidad de cada acción.
- Las actividades de cada departamento se encuentran ligadas de manera estricta tan solo al cumplimiento de los objetivos planteados a nivel general por la administración, descuidando las metas a nivel

departamental.

- La limitada comunicación con los jefes departamentales dificulta la presentación de conflictos encontrados en el departamento, mismos que afectan la toma de decisiones.

## **5.2. Recomendaciones**

Con el propósito que la Industria Parmitex tenga una eficiente Gestión administrativa respecto a las actividades de adquisición, producción, y comercialización nos permitimos sugerir lo siguiente:

- Realizar un examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y Controles Operacionales de la industria, utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad dela misma.
- Se recomienda al personal implicado en el proceso de adquisición de materia prima, analizar los productos en su totalidad, además anticipar dichas compras para no provocar retrasos en el proceso de producción.
- Proporcionar el detalle del material utilizado en la confección de las prendas, información que debe ser oportuna para un eficiente control del mismo.
- Supervisar las actividades encomendadas al personal de producción para lograr una total ejecución de cada labor.
- Establecer metas a nivel departamental, mismas que, son de vital

importancia para la industria, puesto que viabilizaran la toma de decisiones.

- Promover las relaciones interpersonales entre los colaboradores de la industria para lograr un buen desenvolvimiento en las actividades productivas.



## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1. Datos informativos**

**Tema:** Auditoría de Gestión a los procesos de adquisición, producción y comercialización en la industria textil Parmitex

**Institución Ejecutora:** Industria textil Parmitex

**Beneficiarios:** La Empresa

**Ubicación:** Provincia: Tungurahua

Cantón: Pelileo

Ciudad: Pelileo

Dirección: Vía a Huambaló Sector la Paz.

#### **Equipo técnico responsable:**

La ejecución de este proyecto estará a cargo de la persona encargada como Gerente, quien contara con la ayuda de todos sus colaboradores de la compañía.

#### **6.2. Antecedentes de la propuesta**

Pelileo es el mayor proveedor de prendas Jean a nivel nacional, donde

existen pequeñas, medianas y grandes empresas, haciendo que exista una competencia reñida por conseguir los mejores clientes que van desde un pequeño almacén de barrio hasta grandes cadenas multinacionales ubicadas en los centros comerciales del país.

En gran parte de las empresas que se dedican a la fabricación de prendas de vestir no tienen un mecanismo que defina las actividades de cada persona que labora en ellas, lo que provoca que cada individuo haga su trabajo de acuerdo a la experiencia y conocimiento adquirido con el tiempo.

Una vez analizada la información obtenida mediante las encuestas al personal administrativo y operativo se concluye que es imprescindible que la empresa cuente con una adecuada gestión administrativa-financiera que proporcione información veraz, confiable y oportuna, que facilite una adecuada toma de decisiones, lo que permitirá un desarrollo organizacional eficiente, eficaz y efectivo.

La realización de un examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y Controles Operacionales, deben servir para consolidar la industria, generar entornos para el mejoramiento continuo, crear estrategias para la competitividad a largo plazo, así como generar las condiciones para un alto grado de flexibilidad para adaptarse al entorno .

Por esta razón se considera indispensable proponer una auditoría de gestión a los procesos de adquisición, producción y comercialización, donde se determine las responsabilidades que el personal debe cumplir, todo esto con el fin de mejorar la gestión administrativa, para cumplir con los objetivos establecidos por la industria.

### **6.3. Justificación**

El interés para el desarrollo de la presente propuesta se basa en la necesidad de solucionar la inadecuada gestión administrativa-financiera que en general afecta a las empresas de las mismas características, en especial a la industria textil Parmitex.

Por esta razón una vez efectuada la investigación de campo se ha llegado a considerar que la realización de una Auditoría de Gestión a los procesos de adquisición, producción y comercialización puede resultar de vital importancia por cuanto constituye un examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y Controles Operacionales de la industria, con el propósito de asegurar la eficacia de la gestión administrativa, para una acertada toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad de la misma.

Es importante poner énfasis en la Auditoría de Gestión como herramienta de trabajo porque permite evaluar y fortalecer el control interno en cada uno de los procesos.

La presente propuesta es factible para su realización debido a que su aplicación será posible realizar gracias a la colaboración del propietario.

De esta manera la realización de una Auditoría de Gestión a los procesos de adquisición, producción y comercialización permitirá integrar la información operativa a la administrativa, de tal manera que se puede generar procesos internos eficientes que logren el cumplimiento de las metas y objetivos desarrollados por la industria.

## **6.4. Objetivos**

### **6.4.1. Objetivo General**

Contribuir a la industria textil Parmitex mediante la realización de una Auditoría de Gestión a los procesos de adquisición, producción y comercialización, para obtención de una gestión administrativa eficiente.

### **6.4.2. Objetivos Específicos**

- Evaluar el Sistema de Control Interno de la industria, verificando la estructura organizacional, operativa y administrativa, para la determinación de las áreas críticas.
- Realizar una Auditoría de Gestión a los procesos de adquisición, producción y comercialización, verificando el cumplimiento de objetivos y metas, para una correcta toma de decisiones.
- Presentar un informe de auditoría con conclusiones y recomendaciones para la adopción por parte de las autoridades.

## **6.5. Análisis de factibilidad**

### **Administrativo**

En este ámbito, la propuesta será factible, ya que la administración de la industria y sus copartícipes aprovechan la realización de una Auditoría de Gestión que sirve como herramienta para la toma de decisiones, permitiendo corregir a tiempo deficiencias detectadas en los procesos de adquisición, producción y comercialización.

## **Legal**

En este aspecto, la propuesta no tiene limitaciones de carácter legal, por lo tanto la aplicación de una Auditoría de Gestión no contradice en lo absoluto a la ley.

## **Económico**

En este ámbito, la propuesta será adaptable, ya que cuenta con los recursos necesarios para su implementación y la administración considera una adecuada inversión que va a permitir el mejoramiento de su eficiencia y eficacia.

De tal manera, la presente propuesta servirá de gran ayuda para la industria, teniendo en cuenta que la realización de una auditoría de gestión a los procesos de adquisición, producción y comercialización mediante un control interno eficiente y eficaz mejorará la toma de decisiones de la administración.

### **6.6. Fundamentación científico-técnica**

Las definiciones de Auditoría de Gestión y otros tipos de auditoría están detalladas en el Capítulo II, mientras que en este punto haremos énfasis en los siguientes conceptos que creemos necesarios para la realización de la presente propuesta.

#### **6.6.1. Herramientas de la Auditoría de Gestión**

##### **6.6.1.1. Control Interno**

Según lo expresado por **(Mantilla, 1998, págs. 4-6)** en su libro Control Interno Estructura Conceptual Integrada, menciona que:

El Control Interno se define ampliamente como un proceso realizado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables

### **Componentes del control interno**

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, derivados de la manera como la administración realiza los negocios, y están integrados al proceso de administración. Aunque los componentes se aplican a todas las entidades, las compañías pequeñas y, mediana pueden implementarlos de forma diferente que las grandes. Sus controles pueden ser menos formales y menos estructurados. No obstante lo cual una compañía pequeña puede tener un control interno efectivo, los componentes son:

- **Ambiente de control**

El ambiente de control da el tono de una organización, influenciando la conciencia de control de sus empleados. Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad; la filosofía y el estilo de operación de la administración; la manera como la administración asigna autoridad y responsabiliza, y como organiza y desarrolla a su gente; y la atención y dirección proporcionada por el consejo de directores.

- **Valoración de riesgos**

Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos de fuentes internas, los cuales deben valorarse. Una condición previa a la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos enlazados en distintos niveles y consistentes internamente. La valoración de riesgos es la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, constituyendo una base para determinar cómo se deben administrar los riesgos. Dado que la economía, la industria, las regulaciones y las condiciones de operación continuaran cambiando, se requieren mecanismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con el cambio.

- **Actividades de control**

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo. Ayudan a asegurar que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se dan a todo lo largo de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen un rango de actividades diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de desempeño operacional, seguridad de activos y segregación de funciones.

- **Información y comunicación**

Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y en un tiempo que les permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas de información producen reportes, contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, que hace posible operar y controlar el negocio. Tiene que ver no solamente con los datos generados internamente, sino también con la información sobre eventos, actividades y condiciones externas necesarias para la toma de decisiones, informe de los negocios y reportes externos.

La comunicación efectiva también debe darse en un sentido amplio, fluyendo hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización. Todo el personal debe recibir un mensaje claro de parte de la alta gerencia respecto a que las responsabilidades de control deben tomarse seriamente. Deben entender su propio papel en el sistema de control interno. Lo mismo que la manera como las actividades individuales se relaciona con el trabajo de otros. Deben tener un medio de comunicar la información significativa. También necesitan comunicarse efectivamente con las partes externas, tales como clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

- **Monitoreo**

Los sistemas de control deben monitorearse, proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo. Es realizado por medio de actividades de monitoreo ongoing, evaluaciones separadas o combinación de las dos. El monitoreo ongoing ocurre en el curso de las operaciones. Incluye actividades regulares de administración y supervisión y otras acciones personales realizadas en el cumplimiento de sus obligaciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones separadas dependerá primeramente de la valoración de riesgos y de la efectividad de los procedimientos de monitoreo ongoing. Las deficiencias del control interno deberán

reportarse a lo largo de la organización, informando a la alta gerencia y al consejo solamente los asuntos serios.

### **6.7. Metodología**

El proceso de la auditoría de gestión en la presente propuesta se lo realizará de la siguiente manera.

- Fase I: Familiarización y previsión de legislación.
- Fase II: Evaluación del sistema de control interno.
- Fase III: Desarrollo de hallazgos (Examen profundo de áreas críticas).
- Fase IV: Redacción de Informe y comunicación de resultados.
- Fase V: Monitoreo estratégico de recomendaciones.



**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS  
PROCESOS DE ADQUISICIÓN,  
PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN  
EN LA INDUSTRIA TEXTIL PARMITEX**

## **GENERALIDADES**

### **1.1. Reseña histórica**

La Industria Textil PARMITEX, ha estado en el mercado nacional de negocios a partir del año 2002. Desde entonces ha logrado consolidar un importante mercado para ofertar sus productos.

Cuando inició la industria con sus actividades, fue como un pequeño taller luego el propietario el señor Edwin Paredes lo remodela convirtiéndolo en una microempresa, la misma que analizando el mercado competitivo en la elaboración de prendas de vestir en la ciudad de Pelileo, decide patentar la marca "Q'eross", como necesidad de dar un nombre identificativo a las prendas Jean para damas, caballeros y niños, cuyo fin primordial sería que las prendas sean reconocidas a nivel provincial y nacional, llegando así a obtener un gran posicionamiento en el mercado, primordialmente en las ciudades de Ibarra, Santo Domingo y Quito.

### **1.2. Objetivos Empresariales**

- Producir prendas Jean para satisfacer las necesidades de los clientes a través de las tendencias actuales en cuanto a moda se refiere, sin dejar de lado la excelente calidad y los precios módicos, utilizando tecnología de punta para cubrir las expectativas de un mercado cada vez más exigente.
- Aprovechar los recursos de manera eficiente para obtener como resultado una prenda competitiva y así extender su comercialización a nivel provincial, nacional e internacional.
- Contribuir al desarrollo del país, generando fuentes de empleo para obtener resultados satisfactorios de su inversión.

### 1.3. Misión

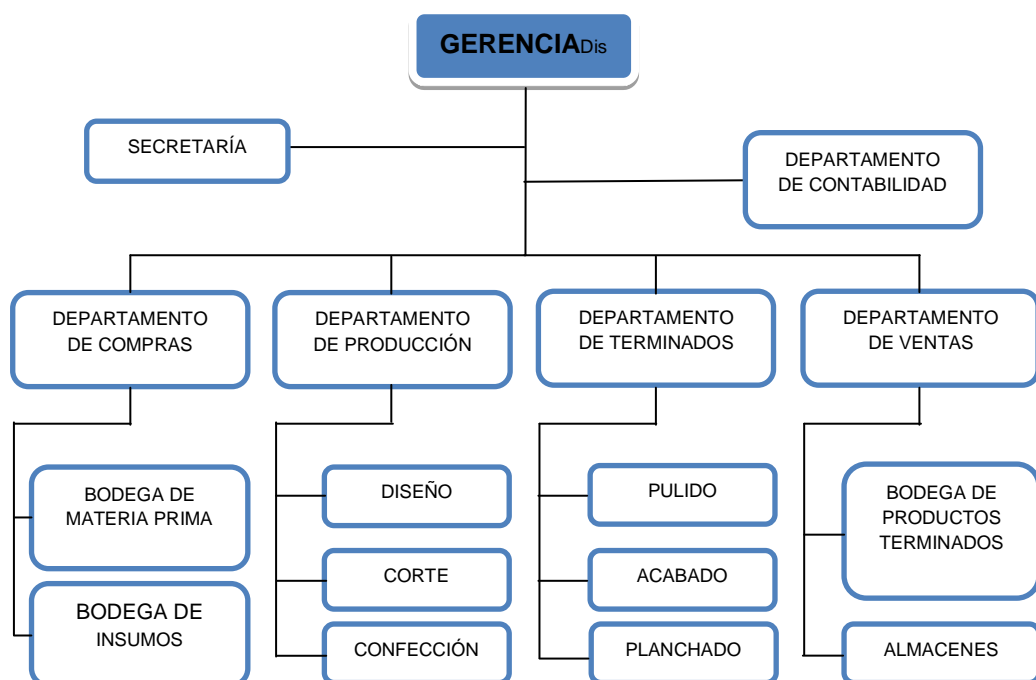
Impactar a los clientes con prendas de vestir en tela Jean de alta calidad, tomando como ventajas competitivas la moda, el diseño, el precio, posicionamiento en el mercado, la atención y el servicio al cliente, optimizando recursos, mediante la capacitación continua del personal, para lograr la satisfacción de los clientes internos y externos.

### 1.4. Visión

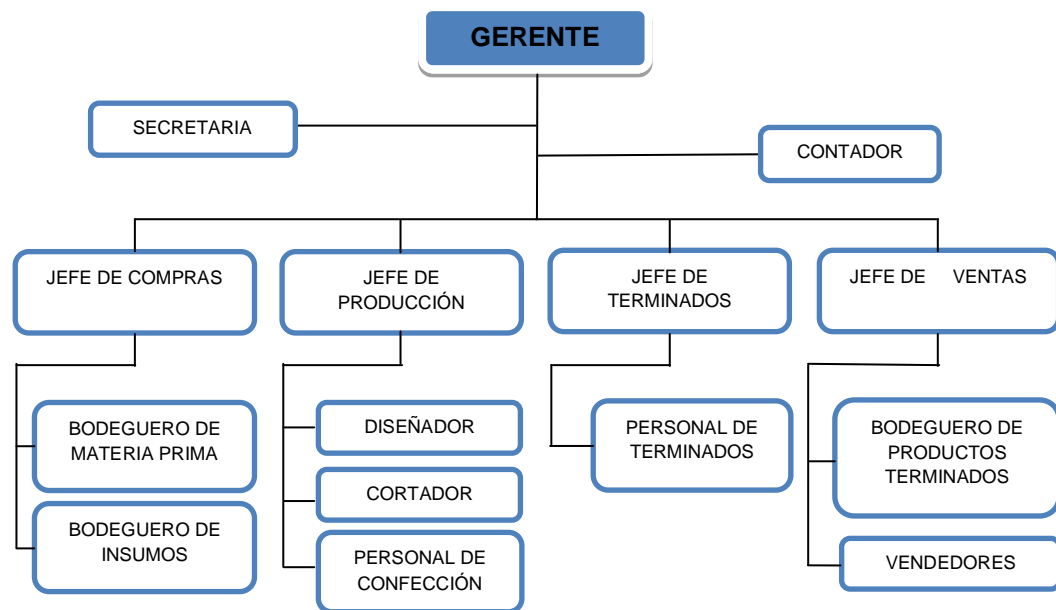
Ser la empresa líder en el mercado, en la confección y la comercialización de prendas de vestir en tela Jean para damas, caballeros y niños, contando con tecnología de punta y creando cadenas de distribución al por mayor y menor a nivel nacional e internacional.

### 1.5. Estructura Organizativa

#### 1.5.1. Organigrama Estructural



## 1.5.2. Organigrama Funcional



## 1.6. Funciones del Personal

### 1.6.1. Departamento Administrativo

#### Gerente

Es la persona encargada de tomar las decisiones administrativas, sus principales funciones son:

- Ejercer la representación legal de la empresa.
- Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades operativas y funcionales procurando agilidad, funcionalidad y eficiencia.
- Optimizar los recursos para maximizar la rentabilidad.
- Elaborar los proyectos de expansión de la empresa.
- Efectuar la selección y contratación del personal.
- Formular objetivos, metas estrategias, la supervisión y coordinación de actividades.
- Identificar y evaluar alternativas para la toma de decisiones.

## **Secretaria**

La secretaria cumple con las siguientes funciones:

- Atención cordial a los clientes y terceras personas que visitan la empresa.
- Organizar, controlar y mantener los archivos de correspondencia enviada y recibida.
- Verificar que todos los comprobantes de venta como son: facturas, notas de venta, recibos de cobro y de pago etc., se encuentren correctamente elaborados y autorizados.
- Trabajar conjuntamente con el Gerente y el Contador en el área Financiera.
- Redactar informes al Gerente acerca de la: producción, ingresos y egresos de materia prima etc.

## **Contador**

El contador realiza las siguientes funciones:

- Es responsable del manejo contable de la empresa de acuerdo a las normas generales y leyes vigentes.
- Proponer mejoras al sistema contable de la empresa para optimizar su gestión.
- Asesorar a la Gerencia para la toma de decisiones.
- Elaborar las declaraciones de impuestos para su respectivo pago.

### **1.6.2. Departamento de Compras**

#### **Jefe de Compras**

Realiza las siguientes funciones:

- Planificar conjuntamente con el Gerente, la compra de materia prima (tela) verificando la calidad, el costo, y el plazo de pago.
- Seleccionar a los mejores proveedores de materia prima, mediante la revisión de proformas.
- Realizar los contactos con los proveedores para realizar la compra y el traslado de la materia prima a la empresa.
- Realizar permanentemente constataciones físicas de inventarios de materia prima.

### **Bodeguero de Insumos**

Sus funciones son:

- Proveer al departamento de terminados todos los insumos necesarios para el acabado y terminado de las prendas Jean, como son: botones, remaches, cartonería, etiquetas.
- Mantener en orden la bodega de insumos y realizar constataciones físicas del inventario de insumos.
- Proveer al departamento de producción, todo lo que se refiere a hilos, cierres, banderas, tallas, para el proceso productivo.

### **1.6.3. Departamento de Producción**

#### **Jefe de Producción**

Está encargado de las siguientes funciones:

- Controlar el ingreso y salida de las prendas al departamento, para lo cual lleva un control a través de hojas de producción, en la misma que se describe, cantidad, modelo, y tiempo de entrega.
- Planificar y programar el volumen de producción de acuerdo con las órdenes de pedido.

- Controlar las funciones asignadas al: diseñador, cortador, personal de planta; así como la enseñanza del cosido de cada muestra, para lograr resultados satisfactorios en la confección de cada prenda.
- Supervisar el control de calidad de cada prenda Jean.

### **Diseñador**

- Crear nuevos diseños y modelos de acuerdo a la tendencia de la moda.

### **Cortador**

- Realizar los cortes de tela de acuerdo al modelo de la prenda ya sea de hombre o de mujer.
- Llevar un control mediante hojas de corte en la cual se describe el tipo de tela, total de metros utilizados, distribución de tallas.

## **1.6.4. Departamento de Terminados**

### **Jefe de Terminados.**

Realiza las siguientes funciones:

- Controlar a cada persona a su cargo en las tareas de pulido, acabado, planchado y empaquetado, para obtener una producción con alto grado de calidad y así evitar las prendas de segunda, las mismas que arrojan pérdidas a la empresa.

## **1.6.5. Departamento de Ventas**

### **Jefe de Ventas**

Cumple con las siguientes funciones:

- Desarrollar programas de publicidad y propaganda.
- Fijar canales de distribución.
- Establecer políticas de venta.
- Emitir proformas solicitadas.
- Manejo de productos terminados de acuerdo a proyecciones.

## **Bodeguero**

Es el encargado de:

- Mantener y realizar constataciones físicas del inventario de la bodega.
- Despachar la mercadería a los diferentes clientes.
- Enviar la producción a las diferentes Lavanderías para que se realice el proceso de lavado y tinturado de las prendas, llenando hojas de control en las que describe la cantidad, tallas, color y modelos.
- Recibir la producción de lavandería de acuerdo a las hojas de control.

## **1.7. Clientes – Proveedores**

### **1.7.1. Clientes**

La Industria Textil “Parmitex”, ha conseguido posicionarse en el mercado ecuatoriano contando con los siguientes clientes.

En la ciudad de Ibarra cuenta con clientes permanentes, los mismos que solicitan pedidos del 50% del total de la producción, en la ciudad de Santo Domingo, es otro nicho de mercado, que solicita el 30% de prendas y alrededor del 20% de la producción mensual son distribuidas de acuerdo a pedidos pequeños a las ciudades de Ambato, Quito y el Puyo



### 1.7.2. Proveedores

La empresa Parmitex cuenta con diferentes proveedores, para confeccionar las prendas Jean:

En la compra de tela se selecciona a los mejores proveedores como son:

- Distritex S.A. Quito.
- TinturexaCía Ltda. Quito.
- Inter Telas Cía. Ltda. Quito.
- La Internacional S.A. Quito.
- Ulloa Tex Cuenca.
- Multitelas Cía. Ltda. Quito.

Los proveedores de hilo son:

- Hilos Cadena Ecuador S.A. Quito.
- Pasamanería Cuenca.
- Sra. Teresa Peña Ambato.

Proveedores de botones, remaches, cartonería, etiquetas, cierres y demás insumos para la confección son:

- Marquillas y accesorios Quito.
- Austrodiseti Ambato.
- Comercializadora González Quito.

Proveedores de material de embalaje para despachar las prendas jeans.

- Chiflón Quito.
- Plastisol Quito.

## **1.8. Políticas Empresariales**

La empresa Parmitex, cuenta con varias políticas internas que abarcan todas las unidades de la organización para su conocimiento y aplicación sobre:

### **1.8.1. Recursos Humanos**

- Respeto, dignidad y trato justo a todos los obreros.
- Aprovechar al máximo todo el personal humano con el que cuenta la empresa.
- Tratar con igualdad a cada obrero, para que se sienta útil en el desempeño de sus funciones.

### **1.8.2. Selección y Reclutamiento**

- La mano de obra es seleccionada a través de pruebas de habilidad laboral.
- Para el ingreso del personal, la empresa toma en cuenta la capacidad de desenvolvimiento del aspirante.

## **1.9. Competencia**

En cualquier ambiente, la competencia es intensa, existen microempresas similares a “Parmitex”, con miras de expansión cada vez mayor, incluso ofreciendo a precios similares o más bajos, por esto la competencia es una de nuestras mayores amenazas.

Si consideramos la competencia a nivel del cantón y la provincia, observamos que ésta es muy amplia ya que existe una gran diversidad de talleres y microempresas dedicadas a la confección de prendas Jean entre las cuales mencionaremos a las siguientes:

- La Raíz del Jean.
- American Jean.
- Industrias Domínguez.
- Jean Loren.
- El Fabricante.
- Mayra Jean.
- Sky Blue.
- Patric's Jean's.
- Edward Jean's.
- Confecciones Chez'Or.
- Miami Sport.
- Cisgav.
- Extremos Jean's, entre otros.

**PROCESO COMPRAS DE MATERIA  
PRIMA E INSUMOS**

**“INDUSTRIA TEXTIL PARMITEX”**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**  
**PROCESO COMPRAS DE MATERIA PRIMA E INSUMOS**  
**Período del 1 de enero al 30 de junio de 2013**

PI
1/2

**Objetivos:**

- Conocer las actividades específicas realizadas en el proceso.
- Evaluar el control interno utilizado en el proceso.
- Determinar funciones y responsabilidades.

N°	Procedimiento	Ref. P/T	Elaborado por	Fecha
<b>I.</b>	<b>Conocimiento Preliminar</b>			
1.1	Visitar las instalaciones de la Industria y observar la ejecución del proceso, anotar cualquier novedad en una narrativa.	NI	C.G.	02/12/2013
1.2	Realizar una entrevista al Propietario y Jefe del Departamento de Compras indagando políticas, funciones, responsabilidades y demás aspectos que considere relevantes.	NI	C.G.	02/12/2013
1.3	Evaluar el Riesgo Inherente del proceso.	AI	C.G.	03/12/2013
<b>II.</b>	<b>Evaluación del Control Interno</b>			
2.1	Elaborar el cuestionario de Control Interno.	CI	C.G.	04/12/2013

<b>Elaborado por:</b>	Carlos Gordon
<b>Revisado por:</b>	Dr. Marco Altamirano

**“INDUSTRIA TEXTIL PARMITEX”**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**  
**PROCESO COMPRAS DE MATERIA PRIMA E INSUMOS**  
**Período del 1 de enero al 30 de junio de 2013**

PI 2/2
-----------

N°	Procedimiento	Ref. P/T	Elaborado por	Fecha
2.2	Aplicar el cuestionario de Control Interno.	CI	C.G.	05/12/2013
2.3	Evaluar el Riesgo de Control, Detección y Auditoría del proceso.	AI	C.G.	06/12/2013
<b>III.</b>	<b>Proceso compras de materia prima e insumos</b>			
3.1	Confirmar que la Industria tenga un listado de por lo menos 3 proveedores que puedan surtir y abastecer de artículos para producción.	JI1, DI1	C.G.	09/12/2013
3.2	Verificar que los proveedores del período se encuentren calificados.	JI2, DI2	C.G.	10/12/2013
3.3	Verificar que las compras se encuentren aprobadas en base a los registros de las órdenes de compra.	JI3, DI3	C.G.	11/12/3013
3.4	Comprobar que la cantidad de productos requerida en órdenes de compra sean iguales según facturas de compra.	JI4, DI4	C.G.	12/12/2013

<b>Elaborado por:</b>	Carlos Gordon
<b>Revisado por:</b>	Dr. Marco Altamirano

**“INDUSTRIA TEXTIL PARMITEX”**

**NARRATIVA**

**VISITA PRELIMINAR**

**PROCESO COMPRAS DE MATERIA PRIMA E INSUMOS**

NI  
1/1

**Entrevistado:** Ing. Roberto Paredes

**Cargo:** Jefe de Compras

El día lunes 2 de diciembre de 2013, siendo las diez de la mañana procedimos a visitar las instalaciones del Área de Compras de la Industria textil Parmitex.

La visita fue realizada con la compañía del Ing. Roberto Paredes, en donde apreciamos en primera instancia el orden y limpieza del Departamento. Asimismo, observamos que se cuenta con procesos bien definidos, claras políticas establecidas en los respectivos instructivos y manuales de la Industria, los cuales se encuentran guardados en su respectivo archivo.

La calificación de proveedores se realiza en base a los instructivos diseñados por la Industria, en donde se puede ver claramente los parámetros a evaluar. El personal encargado de la evaluación, tiene claro conocimiento de la existencia y obligatoriedad de los manuales y procedimientos de la empresa.

La adquisición de materia prima e insumos están dentro de las funciones del Jefe de Compras quien es el encargado de verificar si los bienes cumplen con las especificaciones solicitadas, las compras se respaldan en facturas, órdenes de pedido, notas de entrega y guías de remisión.

<b>Elaborado por:</b>	Carlos Gordon
<b>Revisado por:</b>	Dr. Marco Altamirano

**“INDUSTRIA TEXTIL PARMITEX”**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**PROCESO COMPRAS DE MATERIA PRIMA E INSUMOS**

CI 1/2
-----------

**Entrevistado:** Ing. Roberto Paredes

**Cargo:** Jefe de Compras

N°	Preguntas	Respuestas		Observaciones
		Si	No	
1	¿Cuenta con políticas específicas para la adquisición de materia prima e insumos?	X		
2	¿Se elabora contratos de compraventa para materia prima e insumos?		X	
3	¿Se realizan muestras con la tela antes de aprobar su ingreso?	X		
4	¿Se llevan registros de las muestras tomadas clasificándolas según cada proveedor?	X		
5	¿Se realizan cotizaciones a proveedores diferentes de los ya calificados por la empresa?		X	
6	¿Se lleva hojas de control o reportes de la materia prima e insumos utilizados?	X		
7	¿Existen criterios o políticas para aprobar una compra no programada?	X		

<b>Elaborado por:</b>	Carlos Gordon
<b>Revisado por:</b>	Dr. Marco Altamirano



**“INDUSTRIA TEXTIL PARMITEX”**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**PROCESO COMPRAS DE MATERIA PRIMA E INSUMOS**

CI
2/2

N°	Preguntas	Respuestas		Observaciones
		Si	No	
8	¿Existe algún programa contable para el ingreso de la información pertinente a compras?	X		
9	¿Se registra la entrada de materia prima e insumos en Notas de Recepción?	X		
10	¿Antes de aprobar una solicitud de compra, se revisa capacidad presupuestal?	X		
11	¿Existe firma de responsabilidad para las órdenes de compra?	X		
12	¿Las órdenes de compra son pre numeradas?	X		
13	¿Se utiliza la misma codificación de insumos y materia prima de los proveedores para el registro de los materiales al sistema contable?		X	
<b>TOTAL</b>		<b>10</b>	<b>3</b>	

<b>Elaborado por:</b>	Carlos Gordon
<b>Revisado por:</b>	Dr. Marco Altamirano

**“INDUSTRIA TEXTIL PARMITEX”**  
**CALIFICACIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA**  
**PROCESO COMPRAS DE MATERIA PRIMA E INSUMOS**

AI  
1/4

**Matriz de Medición del Nivel de Confianza del Control Interno**

CONFIANZA	MÍNIMO	MÁXIMO
<b>ALTO</b>		
ALTO	88,89	99,99
MEDIO	77,78	88,88
BAJO	66,67	77,77
<b>MEDIO</b>		
ALTO	55,56	66,66
MEDIO	44,45	55,55
BAJO	33,34	44,44
<b>BAJO</b>		
ALTO	22,23	33,33
MEDIO	11,12	22,22
BAJO	0,01%	11,11%

**RIESGO INHERENTE**

**Nivel de Confianza**

$$NC = \frac{CT}{PT} \quad NC = \frac{10}{13} \quad NC = 76,92\% \quad NC = 77\%$$

**Cálculo del Riesgo**

$$RI = 100\% - NC$$

$$RI = 100\% - 77\% \quad RI = 23\%$$

<b>Elaborado por:</b>	Carlos Gordon
<b>Revisado por:</b>	Dr. Marco Altamirano

**“INDUSTRIA TEXTIL PARMITEX”**  
**CALIFICACIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA**  
**PROCESO COMPRAS DE MATERIA PRIMA E INSUMOS**

AI 2/4
-----------

**Interpretación**

Considerando que al realizar el conocimiento preliminar de la empresa se evidenció la existencia de un número razonable de controles en esta área se ha determinado un nivel de confianza del 77%(alto), y un riesgo inherente del 23%(bajo).

**CALIFICACIÓN DEL RIESGO DE CONTROL**

No. FACTURA	PROVEEDOR CALIFICADO	CANTIDAD REQUERIDA	CALIDAD REQUERIDA	PRECIO JUSTO	ADQUISICIÓN APROBADA
003-002-59782	1	1	1	1	1
001-001-75330	1	0	1	1	1
001-001-16455	0	1	1	1	0
001-001-75419	1	0	1	1	1
001-003-124119	1	1	1	1	0
001-001-107037	0	0	1	1	1
003-001-129385	1	1	1	1	1
001-001-16671	0	1	1	1	1
006-001-133046	1	0	1	1	0
001-004-49606	1	1	1	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>7</b>

**CT: 40**

**PT: 50**

<b>Elaborado por:</b>	Carlos Gordon
<b>Revisado por:</b>	Dr. Marco Altamirano

**“INDUSTRIA TEXTIL PARMITEX”**  
**CALIFICACIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA**  
**PROCESO COMPRAS DE MATERIA PRIMA E INSUMOS**

AI 3/4
-----------

**RIESGO DE CONTROL**

**Nivel de Confianza**

$$NC = \frac{CT}{PT} \quad NC = \frac{40}{50} \quad NC = 80\%$$

**Cálculo del Riesgo**

$$RC = 100\% - NC$$

$$RC = 100\% - 80\% \quad RC = 20\%$$

**Interpretación**

El proceso de compras de materia prima e insumos tiene un nivel de confianza del 80% (alto) y que debe mejorar e implementar controles internos, con un riesgo de control del 20% (bajo), que es considerable y podría estar repercutiendo en la eficiencia y economía de los procesos del Departamento.

**RIESGO DE DETECCIÓN**

Considerando que el nivel de riesgo inherente y el riesgo de control son relativamente bajos se estima un riesgo de detección del 5% del área a ser auditada.

<b>Elaborado por:</b>	Carlos Gordon
<b>Revisado por:</b>	Dr. Marco Altamirano

**“INDUSTRIA TEXTIL PARMITEX”**  
**CALIFICACIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA**  
**PROCESO COMPRAS DE MATERIA PRIMA E INSUMOS**

AI 4/4
-----------

**Tenemos que:**

Riesgo Inherente = 23%

Riesgo de Control = 20%

Riesgo de Detección = 5%

**Riesgo de Auditoría:** Según los porcentajes determinados tras el análisis a la Industria y al proceso de compras de materia prima e insumos, el riesgo de auditoría se compone de:

Riesgo de auditoría= Riesgo inherente \* Riesgo de control \* Riesgo de detección

Riesgo de auditoría= 23% \* 20% \* 5%

**Riesgo de auditoría = 0,23%**

El cálculo antes realizado demuestra que hay un riesgo mínimo, que el equipo de auditoría emita conclusiones y recomendaciones que no se ajusten a las condiciones de la Industria.

<b>Elaborado por:</b>	Carlos Gordon
<b>Revisado por:</b>	Dr. Marco Altamirano

**“INDUSTRIA TEXTIL PARMITEX”**  
**PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA**  
**PROCESO COMPRAS DE MATERIA PRIMA E INSUMOS**

TI 1/1
-----------

N°	Procedimientos	Técnicas
1	Confirmar que la Industria tenga un listado de por lo menos 3 proveedores que puedan surtir y abastecer de artículos para producción.	Revisión selectiva, Comprobación
2	Verificar que los proveedores del período se encuentren calificados.	Comprobación
3	Verificar que las compras se encuentren aprobadas en base a los registros de las órdenes de compra.	Comprobación
4	Comprobar que la cantidad de productos requerida en órdenes de compra sean iguales según facturas de compra.	Revisión selectiva, Comprobación

<b>Elaborado por:</b>	Carlos Gordon
<b>Revisado por:</b>	Dr. Marco Altamirano

**“INDUSTRIA TEXTIL PARMITEX”**

**PAPELES DE TRABAJO**

**PROCESO COMPRAS DE MATERIA PRIMA E INSUMOS**

**Período del 1 de enero al 30 de junio de 2013**

J11  
1/1

Se procedió a verificar el listado de proveedores entregados por el área de Compras, el resultado que se obtuvo fue el siguiente:

**LISTADO DE PROVEEDORES**

No.	PROVEEDOR	MATERIA PRIMA
1	Distritex	TELA
2	Tinturexa	TELA
3	Inter Telas	TELA
4	La Internacional	TELA
5	Ulloa Tex	TELA
6	Multitelas	TELA
1	Hilos Cadena	HILOS
2	Pasamanería	HILOS
3	Teresa Peña	HILOS
1	Marquillas	INSUMOS
2	González	INSUMOS
3	Austrodiseti	INSUMOS

Proveedores por artículos que necesita la Industria igual o mayor que tres por cada uno.

<b>Elaborado por:</b>	Carlos Gordon
<b>Revisado por:</b>	Dr. Marco Altamirano

**“INDUSTRIA TEXTIL PARMITEX”**  
**APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA**  
**PROCESO COMPRAS DE MATERIA PRIMA E INSUMOS**  
**Período del 1 de enero al 30 de junio de 2013**

D11  
1/1

<b>Procedimiento Nº 1</b>	<b>Hallazgos</b>
<p>Confirmar que la Industria tenga un listado de por lo menos 3 proveedores que puedan surtir y abastecer de artículos para producción.</p>	
<p><b>Aplicación</b></p> <p>Revisando el listado de proveedores que posee la industria, elegimos a los proveedores de tela por ser la materia prima principal para la producción y verificamos que superaron las expectativas.</p>	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</p>
<p><b>Calculo del indicador de gestión</b></p> $= \frac{\text{Proveedores de Tela}}{\text{Proveedores Necesarios}}$ $= \frac{6}{3}$ <p>= 200% Proveedores de Tela</p>	

<b>Elaborado por:</b>	Carlos Gordon
<b>Revisado por:</b>	Dr. Marco Altamirano



**“INDUSTRIA TEXTIL PARMITEX”**

**PAPELES DE TRABAJO**

**PROCESO COMPRAS DE MATERIA PRIMA E INSUMOS**

**Período del 1 de enero al 30 de junio de 2013**

J12  
1/1

Se procedió a verificar la calificación de proveedores entregados por el área de Compras, el resultado que se obtuvo fue el siguiente:

**CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES DICIEMBRE DEL 2012**

No.	PROVEEDOR	CRÉDITO		PUNTUALIDAD		RESULTADO
		SI	NO	SI	NO	
1	Distritex	X		X		CALIFICADO
2	Tinturexa	X		X		CALIFICADO
3	Inter Telas	X			X	N/C.
4	La Internacional	X		X		CALIFICADO
5	Ulloa Tex	X		X		CALIFICADO
6	Multitelas	X		X		CALIFICADO
7	Hilos Cadena		X	X		N/C.
8	Pasamanería	X		X		CALIFICADO
9	Teresa Peña	X		X		CALIFICADO
10	Marquillas	X		X		CALIFICADO
11	González	X		X		CALIFICADO
12	Austrodiseti	X		X		CALIFICADO

En la calificación de Proveedores que obtuvimos aplica para el primer semestre del año 2013, en la cual verificamos que algunos de ellos no se encuentran calificados.

<b>Elaborado por:</b>	Carlos Gordon
<b>Revisado por:</b>	Dr. Marco Altamirano

**“INDUSTRIA TEXTIL PARMITEX”**  
**APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA**  
**PROCESO COMPRAS DE MATERIA PRIMA E INSUMOS**  
**Período del 1 de enero al 30 de junio de 2013**

<b>DI2</b> <b>1/1</b>
--------------------------

<b>Procedimiento Nº 2</b>	<b>Hallazgos</b>
<p>Verificar que los proveedores del período se encuentren calificados.</p>	
<p><b>Aplicación</b></p> <p>Revisando el listado de calificación de proveedores que posee la industria, verificamos que un 16,67% no cumplen con la calificación y el 83,33% de proveedores activos del período se encuentran calificados.</p>	<b>HI1</b>
<p><b>Calculo del indicador de gestión</b></p> $= \frac{\text{Proveedores Calificados}}{\text{Proveedores Activos}}$ $= \frac{10}{12}$ <p>= 83,33% Proveedores Calificados</p>	

<b>Elaborado por:</b>	Carlos Gordon
<b>Revisado por:</b>	Dr. Marco Altamirano

**“INDUSTRIA TEXTIL PARMITEX”**

**PAPELES DE TRABAJO**

**PROCESO COMPRAS DE MATERIA PRIMA E INSUMOS**

**Período del 1 de enero al 30 de junio de 2013**

**J13  
1/1**

Se procedió a verificar el detalle de órdenes de compras, el resultado que se obtuvo fue el siguiente:

**DETALLE DE ÓRDENES DE COMPRA**

MES	ORDEN DE COMPRA	PROVEEDOR	ARTÍCULO	CANTIDAD	COMPRA
ENERO	OC-EN-2014-001	Distritex	TELA	20 ROLLOS	APROBADO
ENERO	OC-EN-2014-008	Pasamanería	HILOS	10 CONOS	APROBADO
ENERO	OC-EN-2014-012	Austrodiseti	INSUMOS	60 PAQUETES DE CIERRES	APROBADO
FEBRERO	OC-FE-2014-001	Distritex	TELA	30 ROLLOS	APROBADO
FEBRERO	OC-FE-2014-005	Pasamanería	HILOS	15 CONOS	APROBADO
FEBRERO	OC-FE-2014-008	Austrodiseti	INSUMOS	50 PAQUETES DE CIERRES	APROBADO
MARZO	OC-MA-2014-001	Distritex	TELA	20 ROLLOS	APROBADO
MARZO	OC-MA-2014-007	Pasamanería	HILOS	10 CONOS	APROBADO
MARZO	OC-MA-2014-011	Austrodiseti	INSUMOS	55 PAQUETES DE CIERRES	APROBADO
ABRIL	OC-AB-2014-001	Distritex	TELA	20 ROLLOS	APROBADO
ABRIL	OC-AB-2014-009	Austrodiseti	INSUMOS	60 PAQUETES DE CIERRES	APROBADO
MAYO	OC-MY-2014-001	Distritex	TELA	20 ROLLOS	APROBADO
MAYO	OC-MY-2014-006	Pasamanería	HILOS	15 CONOS	APROBADO
MAYO	OC-MY-2014-009	Austrodiseti	INSUMOS	55 PAQUETES DE CIERRES	APROBADO
JUNIO	OC-JN-2014-001	Distritex	TELA	15 ROLLOS	APROBADO
JUNIO	OC-JN-2014-009	Austrodiseti	INSUMOS	50 PAQUETES DE CIERRES	APROBADO

Se escogió un proveedor por cada producto de los cuales se encontraron 16 registros en el período.

<b>Elaborado por:</b>	Carlos Gordon
<b>Revisado por:</b>	Dr. Marco Altamirano

**“INDUSTRIA TEXTIL PARMITEX”**  
**APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA**  
**PROCESO COMPRAS DE MATERIA PRIMA E INSUMOS**  
**Período del 1 de enero al 30 de junio de 2013**

<b>DI3</b> <b>1/1</b>
--------------------------

<b>Procedimiento Nº 3</b>	<b>Hallazgos</b>
<p>Verificar que las compras se encuentren aprobadas en base a los registros de las órdenes de compra.</p>	
<p><b>Aplicación</b></p> <p>Revisando el registro de órdenes de compra se eligió un proveedor por cada producto de las adquisiciones efectuadas en el período, verificando que el 100%de las compras se encuentran aprobadas.</p>	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</p>
<p><b>Calculo del indicador de gestión</b></p> $= \frac{\text{Órdenes aprobadas}}{\text{Órdenes de compra}}$ $= \frac{16}{16}$ $= 100\% \text{ Órdenes de compra aprobadas}$	

<b>Elaborado por:</b>	Carlos Gordon
<b>Revisado por:</b>	Dr. Marco Altamirano

**“INDUSTRIA TEXTIL PARMITEX”**

**PAPELES DE TRABAJO**

**PROCESO COMPRAS DE MATERIA PRIMA E INSUMOS**

**Período del 1 de enero al 30 de junio de 2013**

<b>J14</b> <b>1/1</b>
--------------------------

Se procedió a realizar un cuadro comparativo de los productos que requiere la industria, el resultado que se obtuvo fue el siguiente:

**DETALLE DE COMPRAS**

MES	PROVEEDOR	ARTÍCULO	SEGÚN ORDEN DE COMPRA		SEGÚN FACTURA		DIFERENCIA
			No.	CANTIDAD	No.	CANTIDAD	
ENERO	Inter Telas	TELA	OC-EN-2014-003	30 ROLLOS	001-001-16455	27 ROLLOS	3 ROLLOS
FEBRERO	Inter Telas	TELA	OC-FE-2014-002	20 ROLLOS	001-001-16671	20 ROLLOS	0
MARZO	Inter Telas	TELA	OC-MA-2014-003	10 ROLLOS	001-001-16740	10 ROLLOS	0
ABRIL	Inter Telas	TELA	OC-AB-2014-003	20 ROLLOS	001-001-16921	20 ROLLOS	0
MAYO	Inter Telas	TELA	OC-MY-2014-002	30 ROLLOS	001-001-17086	30 ROLLOS	0
JUNIO	Inter Telas	TELA	OC-JN-2014-003	20 ROLLOS	001-001-17301	20 ROLLOS	0

Para realizar un detalle comparativo de la cantidad de compras se consideró como producto primordial la tela y como proveedor a Inter Telas, lo que obtuvimos 6 registros de los cuales seleccionamos el mes de Enero para realizar el análisis.

<b>Elaborado por:</b>	Carlos Gordon
<b>Revisado por:</b>	Dr. Marco Altamirano

**“INDUSTRIA TEXTIL PARMITEX”**  
**APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA**  
**PROCESO COMPRAS DE MATERIA PRIMA E INSUMOS**  
**Período del 1 de enero al 30 de junio de 2013**

<b>DI4</b> <b>1/1</b>
--------------------------

<b>Procedimiento Nº 4</b>	<b>Hallazgos</b>
<p>Comprobar que la cantidad de productos requerida en órdenes de compra sean iguales según facturas de compra.</p>	
<p><b>Aplicación</b></p> <p>Revisando el detalle de compras y realizando un cuadro comparativo, seleccionamos un producto que es la tela, un proveedor y el mes de enero, del que verificamos que el 90% de la cantidad requerida fue comprada.</p>	<b>HI2</b>
<p><b>Calculo del indicador de gestión</b></p> $= \frac{\text{Cantidad Adquirida}}{\text{Cantidad Requerida}}$ $= \frac{27}{30}$ <p>= 90% Cantidad Requerida</p>	

<b>Elaborado por:</b>	Carlos Gordon
<b>Revisado por:</b>	Dr. Marco Altamirano

**“INDUSTRIA TEXTIL PARMITEX”**

**HOJA DE HALLAZGOS**

**PROCESO COMPRAS DE MATERIA PRIMA E INSUMOS**

**Período del 1 de enero al 30 de junio de 2013**

<p>HI1 1/2</p>
--------------------

Procedimiento Nº 2	Ref. P/T.
Verificar que los proveedores del período se encuentren calificados	D12
<p><b>a) Condición</b></p> <p>Del análisis realizado al listado de calificación de proveedores que posee la industria, verificamos que un 16,67% no cumplen con la calificación y el 83,33% de proveedores activos del período se encuentran calificados.</p> <p><b>b) Criterio</b></p> <p>Los proveedores deben cumplir con la calificación realizada en los meses de diciembre y junio de cada año, para que puedan proveer sus productos a la industria el año siguiente, los semestres de Enero a Junio y de Julio a diciembre respectivamente.</p> <p><b>c) Causa</b></p> <p>Los encargados de realizar las adquisiciones no toman en consideración la calificación de proveedores para contar con ellos para las adquisiciones de materia prima e insumos necesarios para la producción.</p>	

<b>Elaborado por:</b>	Carlos Gordon
<b>Revisado por:</b>	Dr. Marco Altamirano

“INDUSTRIA TEXTIL PARMITEX”

HOJA DE HALLAZGOS

PROCESO COMPRAS DE MATERIA PRIMA E INSUMOS

Período del 1 de enero al 30 de junio de 2013

H11  
2/2

**d) Efecto**

El considerar a un proveedor no calificado para las adquisiciones de materia prima e insumos implica que lo requerido no sea entregado con puntualidad lo cual retrasaría el proceso de producción y los pedidos no se entreguen a tiempo.

**e) Conclusión**

El proceso de Selección de Proveedores no se ejecuta eficientemente, se detecta una inobservancia a la calificación de proveedores lo que conlleva a una inadecuada selección de consignatarios.

**f) Recomendación**

Al encargado de las adquisiciones tomar en consideración la calificación de proveedores para seleccionar a los que cumplen con los requerimientos establecidos, procediendo a descartar a aquellos que falten con dichos requerimientos.

<b>Elaborado por:</b>	Carlos Gordon
<b>Revisado por:</b>	Dr. Marco Altamirano



**“INDUSTRIA TEXTIL PARMITEX”**

**HOJA DE HALLAZGOS**

**PROCESO COMPRAS DE MATERIA PRIMA E INSUMOS**

**Período del 1 de enero al 30 de junio de 2013**

<p>HI2 1/2</p>
--------------------

Procedimiento N° 4	Ref. P/T.
<p>Comprobar que la cantidad de productos requerida en órdenes de compra sean iguales según facturas de compra.</p>	<p>DI4</p>
<p><b>a) Condición</b> Revisando el detalle de compras verificamos que el 90% de la cantidad requerida fue comprada.</p> <p><b>b) Criterio</b> El jefe del departamento de compras debe realizar un análisis en base a la cantidad de pedidos para realizar las respectivas adquisiciones de materia prima e insumos necesarios para cubrir con la producción.</p> <p><b>c) Causa</b> Los encargados de realizar las adquisiciones no analizan la cantidad de materia prima necesaria para cubrir con la producción.</p>	

<b>Elaborado por:</b>	Carlos Gordon
<b>Revisado por:</b>	Dr. Marco Altamirano

“INDUSTRIA TEXTIL PARMITEX”

HOJA DE HALLAZGOS

PROCESO COMPRAS DE MATERIA PRIMA E INSUMOS

Período del 1 de enero al 30 de junio de 2013

HI2  
2/2

<p><b>d) Efecto</b></p> <p>El no adquirir la materia prima solicitada, la producción no se cubrirá en su totalidad.</p> <p><b>e) Conclusión</b></p> <p>La adquisición limitada de materia prima e insumos retrasan la producción y entrega de los pedidos a los clientes.</p> <p><b>f) Recomendación</b></p> <p>Al encargado de las adquisiciones previamente a realizar las compras, tomar en consideración las cantidades necesarias de materia prima e insumos para cubrir con los pedidos.</p>	
--	--

<b>Elaborado por:</b>	Carlos Gordon
<b>Revisado por:</b>	Dr. Marco Altamirano

# **PROCESO PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR**

**“INDUSTRIA TEXTIL PARMITEX”**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**  
**PROCESO PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR**  
**Período del 1 de enero al 30 de junio de 2013**

PII  
1/2

**Objetivos:**

- Conocer las actividades específicas realizadas en el proceso.
- Evaluar el control interno utilizado en el proceso.
- Determinar funciones y responsabilidades.

N°	Procedimiento	Ref. P/T	Elaborado por	Fecha
<b>I.</b>	<b>Conocimiento Preliminar</b>			
1.1	Visitar las instalaciones de la Industria y observar la ejecución del proceso, anotar cualquier novedad en una narrativa.	NII	C.G.	07/01/2014
1.2	Realizar una entrevista al Jefe del Departamento de Producción indagando políticas, funciones, responsabilidades y demás aspectos que considere relevantes.	NII	C.G.	07/01/2014
1.3	Evaluar el Riesgo Inherente del proceso.	AI	C.G.	07/01/2014
<b>II.</b>	<b>Evaluación del Control Interno</b>			
2.1	Elaborar el cuestionario de Control Interno.	CII	C.G.	08/01/2014
2.2	Aplicar el cuestionario de Control Interno.	CII	C.G.	09/01/2014

<b>Elaborado por:</b>	Carlos Gordon
<b>Revisado por:</b>	Dr. Marco Altamirano

**“INDUSTRIA TEXTIL PARMITEX”**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**  
**PROCESO PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR**  
**Período del 1 de enero al 30 de junio de 2013**

PII 2/2
------------

N°	Procedimiento	Ref. P/T	Elaborado por	Fecha
2.3	Evaluar el Riesgo de Control, Detección y Auditoría del proceso.	AII	C.G.	10/01/2014
<b>III.</b>	<b>Proceso producción de prendas de vestir</b>			
3.1	Realizar un cuadro comparativo para verificar si la cantidad solicitada de materia prima fue entregada para la producción.	JII1, DII1	C.G.	13/01/2014
3.2	Solicitar reporte de materia prima recibida, realizando un cuadro comparativo verificar que cantidad fue utilizada en la producción.	JII2, DII2	C.G.	13/01/2014
3.3	Solicitar el detalle de los metros de tela utilizados en el proceso de corte, y comprobar que sea igual al número de metros proyectados para cada tipo de prenda.	JII3, DII3	C.G.	14/01/2014
3.4	Solicitar reporte de prendas elaboradas para verificar la calidad de las mismas.	JII4, DII4	C.G.	15/01/2014

<b>Elaborado por:</b>	Carlos Gordon
<b>Revisado por:</b>	Dr. Marco Altamirano

**“INDUSTRIA TEXTIL PARMITEX”**

**NARRATIVA**

**VISITA PRELIMINAR**

**PROCESO PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR**

**NII**  
**1/1**

**Entrevistado:** Srta. María Garzón

**Cargo:** Jefe de Producción

El día martes 7 de enero de 2014, siendo las nueve de la mañana procedimos a visitar las instalaciones del Área de Producción de la Industria textil Parmitex.

La visita fue realizada con la compañía de la Srta. María Garzón, en donde apreciamos que el proceso es realizado por varias personas, mismo que inicia con la recepción de la materia prima en este caso la tela, luego se realiza el Diseño del modelo de las prendas, después el Corte de la tela y por último la Confección de las prendas.

Se pudo verificar que en cada uno de los subprocesos de producción y en especial en el área de Confección, los trabajadores pueden utilizarlas respectivas mascarillas para cubrirse de la pelusa que expulsa la tela, dichos implementos son utilizados todo el tiempo que se encuentran en la planta.

Con el fin de salvaguardar la salud de los operarios se ve la necesidad del uso de gafas protectoras ya que en ciertas ocasiones las pelusillas del textil pueden saltar a los ojos causando irritación y molestias a los empleados.

<b>Elaborado por:</b>	Carlos Gordon
<b>Revisado por:</b>	Dr. Marco Altamirano

**“INDUSTRIA TEXTIL PARMITEX”**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**PROCESO PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR**

CII 1/2
------------

**Entrevistado:** Srta. María Garzón

**Cargo:** Jefe de Producción

N°	Preguntas	Respuestas		Observaciones
		Si	No	
1	¿Existen políticas y un diseño de control interno que evalúe el cumplimiento de los objetivos del proceso?	X		
2	¿Se lleva un control de los gastos realizados por el Departamento?	X		
3	¿Se lleva hojas de control o se realiza reportes de la materia prima utilizada?	X		
4	¿Se realizan verificaciones de funcionamiento de la maquinaria antes de iniciar el proceso de confección?		X	
5	¿Se realizan inspecciones sorpresa para garantizar el cumplimiento de las actividades de producción?	X		

<b>Elaborado por:</b>	Carlos Gordon
<b>Revisado por:</b>	Dr. Marco Altamirano

**“INDUSTRIA TEXTIL PARMITEX”**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**PROCESO PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR**

CII 2/2
------------

N°	Preguntas	Respuestas		Observaciones
		Si	No	
6	¿Se realizan reportes diarios de las novedades encontradas?		X	
7	¿Se realizan evaluaciones periódicas al personal técnico y operario de la planta?	X		
8	¿Se capacita al personal de la planta?	X		
9	¿Existe un control para los desperdicios ocasionados en la producción?		X	
10	¿La planta cuenta con dispositivos de seguridad en caso de emergencia?	X		
11	¿Se realiza un control de calidad al producto terminado?	X		
12	¿Se reportan a la Gerencia los problemas que se dan en el proceso?	X		
	<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	

<b>Elaborado por:</b>	Carlos Gordon
<b>Revisado por:</b>	Dr. Marco Altamirano



**“INDUSTRIA TEXTIL PARMITEX”**  
**CALIFICACIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA**  
**PROCESO PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR**

AII  
1/4

**Matriz de Medición del Nivel de Confianza del Control Interno**

CONFIANZA	MÍNIMO	MÁXIMO
<b>ALTO</b>		
ALTO	88,89	99,99
MEDIO	77,78	88,88
BAJO	66,67	77,77
<b>MEDIO</b>		
ALTO	55,56	66,66
MEDIO	44,45	55,55
BAJO	33,34	44,44
<b>BAJO</b>		
ALTO	22,23	33,33
MEDIO	11,12	22,22
BAJO	0,01%	11,11%

**RIESGO INHERENTE**

**Nivel de Confianza**

$$NC = \frac{CT}{PT} \quad NC = \frac{9}{12} \quad NC = 75\%$$

**Cálculo del Riesgo**

$$RI = 100\% - NC$$

$$RI = 100\% - 75\% \quad RI = 25\%$$

<b>Elaborado por:</b>	Carlos Gordon
<b>Revisado por:</b>	Dr. Marco Altamirano

**“INDUSTRIA TEXTIL PARMITEX”**  
**CALIFICACIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA**  
**PROCESO PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR**

AII 2/4
------------

**Interpretación**

Considerando que al realizar el conocimiento preliminar de la empresa se evidenció la existencia de un número razonable de controles en esta área se ha determinado un nivel de confianza del 75%(alto), y un riesgo inherente del 25%(bajo).

**CALIFICACIÓN DEL RIESGO DE CONTROL**

ORDEN DE PRODUCCIÓN	MODELO DE LAS PRENDAS	USO DE MATERIA PRIMA	CORTE DE TELA	CANTIDAD DE PRENDAS	CALIDAD PRENDAS
OP-2014-001	1	1	1	1	1
OP-2014-002	1	0	1	1	1
OP-2014-003	1	1	0	1	0
OP-2014-004	1	1	1	1	1
OP-2014-005	1	1	0	1	0
OP-2014-006	1	1	1	1	1
OP-2014-007	1	0	0	1	0
OP-2014-008	1	1	1	1	1
OP-2014-009	1	0	1	1	1
OP-2014-010	1	1	1	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>7</b>

**CT: 41**

**PT: 50**

<b>Elaborado por:</b>	Carlos Gordon
<b>Revisado por:</b>	Dr. Marco Altamirano

**“INDUSTRIA TEXTIL PARMITEX”**  
**CALIFICACIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA**  
**PROCESO PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR**

<b>AII</b> <b>3/4</b>
--------------------------

### **RIESGO DE CONTROL**

#### **Nivel de Confianza**

$$NC = \frac{CT}{PT} \quad NC = \frac{41}{50} \quad NC = 82\%$$

#### **Cálculo del Riesgo**

$$RC = 100\% - NC$$

$$RC = 100\% - 82\%$$

$$RC = 18\%$$

#### **Interpretación**

El proceso de producción de prendas de vestir tiene un nivel de confianza del 82% (alto) y presenta debilidades en sus controles internos, con un riesgo de control del 18% (bajo), lo cual implica que se debe mejorar e implementar controles que permitan optimizar los recursos de la Industria.

### **RIESGO DE DETECCIÓN**

Considerando que el nivel de riesgo inherente y el riesgo de control son relativamente bajos se estima un riesgo de detección del 5% del área a ser auditada.

<b>Elaborado por:</b>	Carlos Gordon
<b>Revisado por:</b>	Dr. Marco Altamirano

**“INDUSTRIA TEXTIL PARMITEX”**  
**CALIFICACIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA**  
**PROCESO PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR**

<b>All</b> <b>4/4</b>
--------------------------

**Tenemos que:**

Riesgo Inherente = 25%

Riesgo de Control = 18%

Riesgo de Detección = 5%

**Riesgo de Auditoría:** Según los porcentajes determinados tras el análisis a la Industria y al proceso de compras de materia prima e insumos, el riesgo de auditoría se compone de:

Riesgo de auditoría= Riesgo inherente \* Riesgo de control \* Riesgo de detección

Riesgo de auditoría= 25% \* 18% \* 5%

**Riesgo de auditoría = 0,23%**

El cálculo antes realizado demuestra que hay un riesgo mínimo, que el equipo de auditoría emita conclusiones y recomendaciones que no se ajusten a las condiciones de la Industria.

<b>Elaborado por:</b>	Carlos Gordon
<b>Revisado por:</b>	Dr. Marco Altamirano

**“INDUSTRIA TEXTIL PARMITEX”**  
**PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA**  
**PROCESO PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR**

TII 1/1
------------

N°	Procedimientos	Técnicas
1	Realizar un cuadro comparativo para verificar si la cantidad solicitada de materia prima fue entregada para la producción.	Comprobación
2	Solicitar reporte de materia prima recibida, realizando un cuadro comparativo verificar que cantidad fue utilizada en la producción.	Revisión selectiva, Comprobación
3	Solicitar el detalle de los metros de tela utilizados en el proceso de corte, y comprobar que sea igual al número de metros proyectados para cada tipo de prenda.	Comprobación
4	Solicitar reporte de prendas elaboradas para verificar la calidad de las mismas.	Análisis, Comprobación

<b>Elaborado por:</b>	Carlos Gordon
<b>Revisado por:</b>	Dr. Marco Altamirano

**“INDUSTRIA TEXTIL PARMITEX”**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**PROCESO PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR**  
**Período del 1 de enero al 30 de junio de 2013**

J11  
1/1

Se procedió a realizar un cuadro comparativo de la materia prima, el resultado que se obtuvo fue el siguiente:

**DETALLE DE MATERIA PRIMA**

MES	ARTÍCULO	CANTIDAD EN ROLLOS DE TELA		
		SOLICITADA	RECIBIDA	DIFERENCIA
ENERO	TELA	85	85	0
FEBRERO	TELA	80	75	5
MARZO	TELA	80	75	5
ABRIL	TELA	75	70	5
MAYO	TELA	80	80	0
JUNIO	TELA	75	70	5
TOTAL		475	455	20

Para realizar un detalle comparativo de la cantidad de materia prima solicitada y la cantidad recibida, seleccionamos la tela para realizar el análisis respectivo.

<b>Elaborado por:</b>	Carlos Gordon
<b>Revisado por:</b>	Dr. Marco Altamirano

**“INDUSTRIA TEXTIL PARMITEX”**  
**APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA**  
**PROCESO PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR**  
**Período del 1 de enero al 30 de junio de 2013**

<b>DII1</b> <b>1/1</b>
---------------------------

Procedimiento Nº 1	Hallazgos
<p>Realizar un cuadro comparativo para verificar si la cantidad solicitada de materia prima fue entregada para la producción.</p>	
<p><b>Aplicación</b></p> <p>Realizando un análisis determinamos que un 95,80% de materia prima solicitada fue entregada, donde se observa una brecha negativa de un 4,20% de incumplimiento en la entrega de la tela para la producción.</p>	<b>HII1</b>
<p><b>Calculo del indicador de gestión</b></p> $= \frac{\text{Cantidad recibida(rollos de tela)}}{\text{Cantidad solicitada(rollos de tela)}}$ $= \frac{455}{475}$ <p>= 95,80% Cantidad Solicitada</p>	

<b>Elaborado por:</b>	Carlos Gordon
<b>Revisado por:</b>	Dr. Marco Altamirano

**“INDUSTRIA TEXTIL PARMITEX”**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**PROCESO PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR**  
**Período del 1 de enero al 30 de junio de 2013**

JII2  
1/1

Se procedió a realizar un cuadro comparativo de la materia prima, el resultado que se obtuvo fue el siguiente:

**DETALLE DE MATERIA PRIMA**

MES	ARTÍCULO	CANTIDAD EN ROLLOS DE TELA		
		RECIBIDA	UTILIZADA	DIFERENCIA
ENERO	TELA	85	85	0
FEBRERO	TELA	75	75	0
MARZO	TELA	75	75	0
ABRIL	TELA	70	70	0
MAYO	TELA	80	80	0
JUNIO	TELA	70	70	0
TOTAL		455	455	0

Para realizar un detalle comparativo de la cantidad de materia prima recibida y la cantidad utilizada seleccionamos la tela por ser el insumo más importante para la producción.

<b>Elaborado por:</b>	Carlos Gordon
<b>Revisado por:</b>	Dr. Marco Altamirano



**“INDUSTRIA TEXTIL PARMITEX”**  
**APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA**  
**PROCESO PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR**  
**Período del 1 de enero al 30 de junio de 2013**

DII2 1/1
-------------

<b>Procedimiento Nº 2</b>	<b>Hallazgos</b>
<p>Solicitar reporte de materia prima recibida, realizando un cuadro comparativo verificar que cantidad fue utilizada en la producción.</p>	
<p><b>Aplicación</b></p> <p>Revisando el reporte de materia prima recibida seleccionamos la cantidad de rollos de tela, verificamos que el 100% fue utilizado en la producción.</p>	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</p>
<p><b>Calculo del indicador de gestión</b></p> $= \frac{\text{Cantidad utilizada(rollos de tela)}}{\text{Cantidad recibida(rollos de tela)}}$ $= \frac{455}{455}$ <p>= 100% Tela utilizada</p>	

<b>Elaborado por:</b>	Carlos Gordon
<b>Revisado por:</b>	Dr. Marco Altamirano

**“INDUSTRIA TEXTIL PARMITEX”**

**PAPELES DE TRABAJO**

**PROCESO PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR**

**Período del 1 de enero al 30 de junio de 2013**

**J113  
1/1**

Se procedió a realizar un cuadro comparativo de los metros de tela utilizados con los metros proyectados, el resultado que se obtuvo fue el siguiente:

**CANTIDAD DE TELA UTILIZADA EN ENERO**

MODELO	CANTIDAD	METROS NECESARIOS		METROS UTILIZADOS	DIFERENCIA
		UNIDAD	TOTAL		
CLÁSICO	200	1	200	200	0
SEMICARGO	450	1,25	562,5	580,5	18
CARGADO	300	1,5	450	450	0
CLÁSICO	400	1	400	400	0
CLÁSICO	700	1	700	746	46
CLÁSICO	1200	1	1200	1250	50
SEMICARGO	350	1,25	437,5	450	12,5
CARGADO	200	1,5	300	300	0
CLÁSICO	600	1	600	600	0
SEMICARGO	250	1,25	312,5	320,5	8
CLÁSICO	500	1	500	520	20
SEMICARGO	150	1,25	187,5	200	12,5
CLÁSICO	700	1	700	700	0
<b>TOTAL</b>	<b>6000</b>	<b>-</b>	<b>6550</b>	<b>6717</b>	<b>167</b>

Para realizar un detalle comparativo de la cantidad de tela utilizada con la proyectada seleccionamos 13 registros en los que se describen los tres modelos que la empresa produce.

<b>Elaborado por:</b>	Carlos Gordon
<b>Revisado por:</b>	Dr. Marco Altamirano

**“INDUSTRIA TEXTIL PARMITEX”**  
**APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA**  
**PROCESO PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR**  
**Período del 1 de enero al 30 de junio de 2013**

<b>DII3</b> <b>1/1</b>
---------------------------

<b>Procedimiento Nº 3</b>	<b>Hallazgos</b>
<p>Solicitar el detalle de los metros de tela utilizados en el proceso de corte, y comprobar que sea igual al número de metros proyectados para cada tipo de prenda.</p>	
<p><b>Aplicación</b></p> <p>Revisando el reporte de metros de tela utilizados en el proceso de corte en el mes de enero y comparando con la cantidad de metros proyectada en base a la experiencia del diseñador se determinó una brecha negativa, la cual nos determina que se desperdició un 2,55% de tela.</p>	<b>HII2</b>
<p><b>Calculo del indicador de gestión</b></p> $= \frac{\text{Metros utilizados(tela)}}{\text{Metros proyectados(tela)}}$ $= \frac{6717}{6550}$ $= 102,55\% \text{ Metros utilizados}$	

<b>Elaborado por:</b>	Carlos Gordon
<b>Revisado por:</b>	Dr. Marco Altamirano

**“INDUSTRIA TEXTIL PARMITEX”**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**PROCESO PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR**  
**Período del 1 de enero al 30 de junio de 2013**

J114  
1/1

Se procedió a realizar un cuadro comparativo de las prendas elaboradas, el resultado que se obtuvo fue el siguiente:

**DETALLE DE PRENDAS ELABORADAS**

MES	CORRECTAS	DEFECTUOSAS	TOTAL
ENERO	5930	70	6000
FEBRERO	5455	45	5500
MARZO	5745	55	5800
ABRIL	6150	50	6200
MAYO	6040	60	6100
JUNIO	5255	45	5300
TOTAL	34575	325	34900

Al realizar un análisis del total de prendas elaboradas en el período se verifico que existen tanto prendas elaboradas de manera correcta como también una cantidad de prendas defectuosas.

<b>Elaborado por:</b>	Carlos Gordon
<b>Revisado por:</b>	Dr. Marco Altamirano

**“INDUSTRIA TEXTIL PARMITEX”**  
**APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA**  
**PROCESO PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR**  
**Período del 1 de enero al 30 de junio de 2013**

DII4 1/1
-------------

<b>Procedimiento N° 4</b>	<b>Hallazgos</b>
<p>Solicitar reporte de prendas elaboradas para verificar la calidad de las mismas.</p>	
<p><b>Aplicación</b></p> <p>Al realizar un análisis de las prendas elaboradas de determino un 0,93% de prendas defectuosas del 100% de la producción del período lo cual se considera poco relevante.</p>	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar</p>
<p><b>Calculo del indicador de gestión</b></p> $= \frac{\text{Prendas defectuosas}}{\text{Total de prendas}}$ $= \frac{325}{34900}$ <p>= 0,93% Prendas defectuosas</p>	

<b>Elaborado por:</b>	Carlos Gordon
<b>Revisado por:</b>	Dr. Marco Altamirano

**“INDUSTRIA TEXTIL PARMITEX”**  
**HOJA DE HALLAZGOS**  
**PROCESO PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR**  
**Período del 1 de enero al 30 de junio de 2013**

HII1 1/2
-------------

<b>Procedimiento Nº 1</b>	<b>Ref. P/T.</b>
Realizar un cuadro comparativo para verificar si la cantidad solicitada de materia prima fue entregada para la producción.	DII1
<p><b>a) Condición</b>            Un 95,80% de la cantidad solicitada para producción fue entregada.</p> <p><b>b) Criterio</b>            El jefe de producción en el caso que la cantidad de materia prima solicitada esté incompleta, se encuentra en la obligación de solicitar nuevamente la diferencia, para cubrir con los pedidos.</p> <p><b>c) Causa</b>            Los encargados de recibir la materia prima no dan a conocer al departamento de compras que la cantidad entregada no es igual a la cantidad requerida para la producción.</p>	

<b>Elaborado por:</b>	Carlos Gordon
<b>Revisado por:</b>	Dr. Marco Altamirano

**“INDUSTRIA TEXTIL PARMITEX”**  
**HOJA DE HALLAZGOS**  
**PROCESO PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR**  
**Período del 1 de enero al 30 de junio de 2013**

H111  
2/2

<p><b>d) Efecto</b></p> <p>Con una cantidad incompleta de materia prima los pedidos no se cubren en su totalidad.</p> <p><b>e) Conclusión</b></p> <p>Con una limitada cantidad de materia prima los pedidos no se cumplen al 100%, en consecuencia el cliente no se sentirá satisfecho.</p> <p><b>f) Recomendación</b></p> <p>Al jefe de producción, en el caso que la materia prima entregada sea incompleta deberá solicitar nuevamente los materiales necesarios al departamento de compras para cubrir con la producción.</p>	
---	--

<b>Elaborado por:</b>	Carlos Gordon
<b>Revisado por:</b>	Dr. Marco Altamirano

**“INDUSTRIA TEXTIL PARMITEX”**  
**HOJA DE HALLAZGOS**  
**PROCESO PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR**  
**Período del 1 de enero al 30 de junio de 2013**

HII2  
1/2

Procedimiento Nº 3	Ref. P/T.
Solicitar el detalle de los metros de tela utilizados en el proceso de corte, y comprobar que sea igual al número de metros proyectados para cada tipo de prenda.	DII3
<p><b>a) Condición</b>  El número de metros de tela utilizados en el proceso de corte de las prendas excedió en un 2,55% de la cantidad de metros proyectada por el diseñador.</p> <p><b>b) Criterio</b>  El Diseñador establecerá el número de metros de tela necesarios para la confección de una prenda en base al modelo de cada una de ellas.</p> <p><b>c) Causa</b>  Los encargados del proceso de corte no colocan correctamente en la tela los patrones.</p>	

<b>Elaborado por:</b>	Carlos Gordon
<b>Revisado por:</b>	Dr. Marco Altamirano



**“INDUSTRIA TEXTIL PARMITEX”**  
**HOJA DE HALLAZGOS**  
**PROCESO PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR**  
**Período del 1 de enero al 30 de junio de 2013**

**HII2**  
**2/2**

<p><b>d) Efecto</b> Desperdicio de la tela (materia prima).</p> <p><b>e) Conclusión</b> Al colocar de manera inadecuada los patrones en la tela, la materia prima se desperdicia y la cantidad utilizada será mucho mayor lo cual incrementará el costo de las prendas.</p> <p><b>f) Recomendación</b> Al Diseñador, Imprimir correctamente los patrones. Al Cortador; colocar adecuadamente los patrones en la tela, para de esta manera eliminar el desperdicio de materia prima.</p>	
---	--

<b>Elaborado por:</b>	Carlos Gordon
<b>Revisado por:</b>	Dr. Marco Altamirano

## **PROCESO COMERCIALIZACIÓN**

**“INDUSTRIA TEXTIL PARMITEX”**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**  
**PROCESO COMERCIALIZACIÓN**

PIII  
1/2

**Período del 1 de enero al 30 de junio de 2013**

**Objetivos:**

- Conocer las actividades específicas realizadas en el proceso.
- Evaluar el control interno utilizado en el proceso.
- Determinar funciones y responsabilidades.

N°	Procedimiento	Ref. P/T	Elaborado por	Fecha
<b>I.</b>	<b>Conocimiento Preliminar</b>			
1.1	Visitar las instalaciones de la Industria y observar la ejecución del proceso, anotar cualquier novedad en una narrativa.	NIII	C.G.	03/02/2014
1.2	Realizar una entrevista al Jefe del Departamento de Comercialización indagando políticas, funciones, responsabilidades y demás aspectos que considere relevantes.	NIII	C.G.	03/02/2014
1.3	Evaluar el Riesgo Inherente del proceso.	AIII	C.G.	04/02/2014
<b>II.</b>	<b>Evaluación del Control Interno</b>			
2.1	Elaborar el cuestionario de Control Interno.	CIII	C.G.	05/02/2014

<b>Elaborado por:</b>	Carlos Gordon
<b>Revisado por:</b>	Dr. Marco Altamirano

**“INDUSTRIA TEXTIL PARMITEX”  
PROGRAMA DE AUDITORÍA  
PROCESO COMERCIALIZACIÓN**

PIII  
2/2

**Período del 1 de enero al 30 de junio de 2013**

<b>N°</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Ref. P/T</b>	<b>Elaborado por</b>	<b>Fecha</b>
2.2	Aplicar el cuestionario de Control Interno.	CIII	C.G.	06/02/2014
2.3	Evaluar el Riesgo de Control, Detección y Auditoría del proceso.	AIII	C.G.	07/02/2014
<b>III.</b>	<b>Proceso Comercialización</b>			
3.1	Verificar que la cantidad recibida por el departamento de comercialización sea igual a la cantidad que detalla en los registros de producción.	JIII1, DIII1	C.G.	10/02/2014
3.2	Verificar que la cantidad despachada sea igual a la cantidad de prendas detallada en los pedidos.	JIII2, DIII2	C.G.	10/02/2014
3.3	Verificar que se hayan entregado en las fechas establecidas los pedidos.	JIII3, DIII3	C.G.	11/02/2014

<b>Elaborado por:</b>	Carlos Gordon
<b>Revisado por:</b>	Dr. Marco Altamirano

**“INDUSTRIA TEXTIL PARMITEX”**  
**NARRATIVA**  
**VISITA PRELIMINAR**  
**PROCESO COMERCIALIZACIÓN**

NIII  
1/1

**Entrevistado:** Sr. Edwin Paredes

**Cargo:** Jefe de Comercialización

El día lunes 3 de febrero de 2014, siendo las ocho de la mañana procedimos a visitar las instalaciones en las que opera el Área de Comercialización, constatando el espacio físico del mismo, por lo cual se puede decir que es un lugar apropiado, con un ambiente propicio para trabajar, dispone de equipos tecnológicos, la información o archivos tienen acceso restringido a personas no autorizadas, los empleados del área se manejan con su propio archivo e información relativo a cada una de las líneas que manejan.

En el caso que se requiera un cruce de información de las operaciones realizadas por cada uno de los encargados, las personas que estén autorizadas para ingresar al sistema con el que opera la industria, pueden acceder a dicha información,

Se entrevistó al Sr. Edwin Paredes cuyo cargo es de Jefe de Comercialización, quien procedió con la explicación de los procedimientos que se efectúan en esta área, manifiesta que, para la realización de los procesos se tiene bien definida la segregación de funciones para lo cual cuentan con varios trabajadores que se encargan de la ventas de los productos que oferta la industria.

<b>Elaborado por:</b>	Carlos Gordon
<b>Revisado por:</b>	Dr. Marco Altamirano

**“INDUSTRIA TEXTIL PARMITEX”  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
PROCESO COMERCIALIZACIÓN**

**CIII  
1/2**

**Entrevistado:** Sr. Edwin Paredes

**Cargo:** Jefe de Comercialización

N°	Preguntas	Respuestas		Observaciones
		Si	No	
1	¿Existe una persona Encargada del Área de Comercialización?	X		
2	¿Se realizan controles a los vendedores de las visitas que se efectúan a los clientes?	X		
3	¿Se cuenta con el personal idóneo y experimentado para el Área de Comercialización?	X		
4	¿Los vendedores conocen claramente las características y los diferentes diseños de prendas que ofrece la Industria?	X		
5	¿Se efectúa un análisis de Ventas?	X		
6	¿Los pedidos emitidos por los vendedores son llenados con toda la información necesaria?		X	
7	¿Los vendedores tienen zonas específicas de venta?	X		

<b>Elaborado por:</b>	Carlos Gordon
<b>Revisado por:</b>	Dr. Marco Altamirano

**“INDUSTRIA TEXTIL PARMITEX”  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
PROCESO COMERCIALIZACIÓN**

**CIII  
2/2**

N°	Preguntas	Respuestas		Observaciones
		Si	No	
8	¿Se realiza un proceso de post-venta que ayude a determinar si el cliente se encuentra satisfecho con el despacho de su pedido?	X		
9	¿Se encuentran establecidos los parámetros de sueldos y comisiones que perciben los vendedores?	X		
10	¿El Jefe de Comercialización tiene charlas permanentes con el personal al que dirige?	X		
11	¿Los vendedores se encargan de tener visitas constantes con los clientes antiguos?	X		
12	¿Existe una secuencia de pedidos específica para cada vendedor que pueda diferenciar su trabajo?		X	
	<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	

<b>Elaborado por:</b>	Carlos Gordon
<b>Revisado por:</b>	Dr. Marco Altamirano

**“INDUSTRIA TEXTIL PARMITEX”  
CALIFICACIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA  
PROCESO COMERCIALIZACIÓN**

<b>AIII</b> <b>1/4</b>
---------------------------

**Matriz de Medición del Nivel de Confianza del Control Interno**

CONFIANZA	MÍNIMO	MÁXIMO
<b>ALTO</b>		
ALTO	88,89	99,99
MEDIO	77,78	88,88
BAJO	66,67	77,77
<b>MEDIO</b>		
ALTO	55,56	66,66
MEDIO	44,45	55,55
BAJO	33,34	44,44
<b>BAJO</b>		
ALTO	22,23	33,33
MEDIO	11,12	22,22
BAJO	0,01%	11,11%

**RIESGO INHERENTE**

**Nivel de Confianza**

$$NC = \frac{CT}{PT} \quad NC = \frac{10}{12} \quad NC = 83,33\% \quad NC = 83\%$$

**Cálculo del Riesgo**

$$RI = 100\% - NC$$

$$RI = 100\% - 83\% \quad RI = 17\%$$

<b>Elaborado por:</b>	Carlos Gordon
<b>Revisado por:</b>	Dr. Marco Altamirano



**“INDUSTRIA TEXTIL PARMITEX”  
CALIFICACIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA  
PROCESO COMERCIALIZACIÓN**

AIII 2/4
-------------

**Interpretación**

Considerando que al realizar el conocimiento preliminar de la empresa se evidenció la existencia de un número razonable de controles en esta área se ha determinado un nivel de confianza del 83%(alto), y un riesgo inherente del 17%(bajo).

**CALIFICACIÓN DEL RIESGO DE CONTROL**

ORDEN DE PEDIDO	CANTIDAD	PRECIO	FORMA DE PAGO	FECHA DE ENTREGA	FIRMA DE RESPONSABILIDAD
OP-EN-2014-001	0	1	1	1	1
OP-EN-2014-007	1	1	1	1	1
OP-FE-2014-003	0	1	1	1	1
OP-FE-2014-006	1	1	1	0	1
OP-MZ-2014-005	0	1	1	1	1
OP-AB-2014-006	1	1	1	0	1
OP-MY-2014-008	1	1	1	1	1
OP-MY-2014-009	0	1	1	0	1
OP-JN-2014-003	1	1	1	1	1
OP-JN-2014-005	1	1	1	0	1
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>10</b>

**CT: 42**

**PT: 50**

<b>Elaborado por:</b>	Carlos Gordon
<b>Revisado por:</b>	Dr. Marco Altamirano

**“INDUSTRIA TEXTIL PARMITEX”  
CALIFICACIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA  
PROCESO COMERCIALIZACIÓN**

<b>AIII 3/4</b>
---------------------

**RIESGO DE CONTROL**

**Nivel de Confianza**

$$NC = \frac{CT}{PT} \quad NC = \frac{42}{50} \quad NC = 84\%$$

**Cálculo del Riesgo**

$$RC = 100\% - NC$$

$$RC = 100\% - 84\%$$

$$RC = 16\%$$

**Interpretación**

El proceso de comercialización de prendas de vestir tiene un nivel de confianza del 84% (alto) y presenta debilidades en sus controles internos, con un riesgo de control del 16% (bajo), lo cual implica que se debe mejorar e implementar controles que permitan optimizar los recursos de la Industria.

**RIESGO DE DETECCIÓN**

Considerando que el nivel de riesgo inherente y el riesgo de control son relativamente bajos se estima un riesgo de detección del 5% del área a ser auditada.

<b>Elaborado por:</b>	Carlos Gordon
<b>Revisado por:</b>	Dr. Marco Altamirano

**“INDUSTRIA TEXTIL PARMITEX”  
CALIFICACIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA  
PROCESO COMERCIALIZACIÓN**

AIII 4/4
-------------

**Tenemos que:**

Riesgo Inherente = 17%

Riesgo de Control = 16%

Riesgo de Detección = 5%

**Riesgo de Auditoría:** Según los porcentajes determinados tras el análisis a la Industria y al proceso de compras de materia prima e insumos, el riesgo de auditoría se compone de:

Riesgo de auditoría= Riesgo inherente \* Riesgo de control \* Riesgo de detección

Riesgo de auditoría= 17% \* 16% \* 5%

**Riesgo de auditoría = 0,14%**

El cálculo antes realizado demuestra que hay un riesgo mínimo, que el equipo de auditoría emita conclusiones y recomendaciones que no se ajusten a las condiciones de la Industria.

<b>Elaborado por:</b>	Carlos Gordon
<b>Revisado por:</b>	Dr. Marco Altamirano

**“INDUSTRIA TEXTIL PARMITEX”**  
**PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA**  
**PROCESO COMERCIALIZACIÓN**

TIII 1/1
-------------

N°	Procedimientos	Técnicas
1	Verificar que la cantidad de prendas recibida por el departamento de comercialización sea igual a la cantidad que detalla en los registros de producción.	Comprobación Observación
2	Verificar que la cantidad despachada sea igual a la cantidad de prendas detallada en los pedidos.	Comprobación Observación
3	Verificar que se hayan entregado en las fechas establecidas los pedidos.	Comprobación

<b>Elaborado por:</b>	Carlos Gordon
<b>Revisado por:</b>	Dr. Marco Altamirano

**“INDUSTRIA TEXTIL PARMITEX”**

**PAPELES DE TRABAJO**

**PROCESO COMERCIALIZACIÓN**

**Período del 1 de enero al 30 de junio de 2013**

JIII1  
1/1

Se procedió a realizar un cuadro comparativo de prendas producidas, el resultado que se obtuvo fue el siguiente:

**CANTIDAD DE PRENDAS**

MES	PRODUCCIÓN	COMERCIALIZACIÓN
ENERO	6000	6000
FEBRERO	5500	5500
MARZO	5800	5800
ABRIL	6200	6200
MAYO	6100	6100
JUNIO	5300	5300
TOTAL	34900	34900

Para verificar que las prendas fueron trasladadas de producción a comercialización se realizó un detalle consolidado de las prendas producidas en el período en estudio.

<b>Elaborado por:</b>	Carlos Gordon
<b>Revisado por:</b>	Dr. Marco Altamirano

**“INDUSTRIA TEXTIL PARMITEX”  
 APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA  
 PROCESO COMERCIALIZACIÓN**

<b>DIII1</b> <b>1/1</b>
----------------------------

**Período del 1 de enero al 30 de junio de 2013**

<b>Procedimiento Nº 1</b>	<b>Hallazgos</b>
<p>Verificar que la cantidad de prendas recibida por el departamento de comercialización sea igual a la cantidad que detalla en los registros de producción.</p>	
<p><b>Aplicación</b></p> <p>Revisando el detalle de la cantidad de prendas producidas y verificando la cantidad ingresada a comercialización se determinó que fueron trasladadas de un departamento al otro el 100% de prendas.</p>	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</p>
<p><b>Calculo del indicador de gestión</b></p> $= \frac{\text{Cantidad recibida(prendas)}}{\text{Cantidad producida(prendas)}}$ $= \frac{34900}{34900}$ <p>= 100% Prendas recibidas</p>	

<b>Elaborado por:</b>	Carlos Gordon
<b>Revisado por:</b>	Dr. Marco Altamirano

**“INDUSTRIA TEXTIL PARMITEX”**

**PAPELES DE TRABAJO**

**PROCESO COMERCIALIZACIÓN**

**Período del 1 de enero al 30 de junio de 2013**

JIII2  
1/1

Se procedió a realizar un detalle de ventas de prendas, el resultado que se obtuvo fue el siguiente:

**DETALLE DE VENTAS JUNIO**

PEDIDO		FACTURA	
No.	CANTIDAD	No.	CANTIDAD
P-JN-2014-001	500	001-002-46385	500
P-JN-2014-002	400	001-002-46386	350
P-JN-2014-003	1000	001-002-46387	850
P-JN-2014-004	350	001-002-46388	350
P-JN-2014-005	800	001-002-46389	600
P-JN-2014-006	500	001-002-46390	450
P-JN-2014-007	400	001-002-46391	400
P-JN-2014-008	1200	001-002-46392	1000
P-JN-2014-009	200	001-002-46393	150
P-JN-2014-010	650	001-002-46394	650
<b>TOTAL</b>	<b>6000</b>	-	<b>5300</b>

<b>PRODUCCIÓN JUNIO</b>	<b>5300</b>
-------------------------	-------------

Para verificar que el total de la producción fue despachada se realizó un detalle de pedidos y cantidades facturadas, para el respectivo análisis se eligió el mes de junio.

<b>Elaborado por:</b>	Carlos Gordon
<b>Revisado por:</b>	Dr. Marco Altamirano

**“INDUSTRIA TEXTIL PARMITEX”**  
**APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA**  
**PROCESO COMERCIALIZACIÓN**

<b>DIII2</b> <b>1/1</b>
----------------------------

**Período del 1 de enero al 30 de junio de 2013**

<b>Procedimiento Nº 2</b>	<b>Hallazgos</b>
<p>Verificar que la cantidad despachada sea igual a la cantidad de prendas detallada en los pedidos.</p>	
<p><b>Aplicación</b></p> <p>Revisando el detalle de la cantidad de prendas producidas se evidenció que el 100% fue despachado a los clientes, a más de esto se verifico que según los pedidos de los clientes la empresa cumplió con un 88,33% de la cantidad demandada.</p>	<p><b>HIII1</b></p>
<p><b>Calculo del indicador de gestión</b></p> $= \frac{\text{Cantidad despachada(prendas)}}{\text{Cantidad demandada(prendas)}}$ $= \frac{5300}{6000}$ <p>= 88,33% Cumplimiento con clientes</p>	

<b>Elaborado por:</b>	Carlos Gordon
<b>Revisado por:</b>	Dr. Marco Altamirano



**“INDUSTRIA TEXTIL PARMITEX”**

**PAPELES DE TRABAJO**

**PROCESO COMERCIALIZACIÓN**

**Período del 1 de enero al 30 de junio de 2013**

JIII3  
1/1

Se procedió a realizar un cuadro comparativo de las fechas de entrega de los pedidos de prendas, el resultado que se obtuvo fue el siguiente:

**FECHAS DE ENTREGA**

No.	ENTREGA	ENTREGADA
P-EN-2014-002	15/01/2013	15/01/2013
P-EN-2014-007	25/01/2013	25/01/2013
<b>P-FE-2014-002</b>	<b>15/02/2013</b>	<b>18/02/2013</b>
P-FE-2014-007	25/02/2013	25/02/2013
P-MR-2014-001	15/03/2013	15/03/2013
P-MR-2014-006	25/03/2013	25/03/2013
P-MR-2014-011	25/03/2013	25/03/2013
P-AB-2014-003	15/04/2013	15/04/2013
P-AB-2014-008	25/04/2013	25/04/2013
P-MY-2014-003	15/05/2013	15/05/2013
P-MY-2014-008	25/05/2013	25/05/2013
P-JN-2014-001	15/06/2013	15/06/2013
P-JN-2014-006	15/06/2013	15/06/2013

Para verificar que se hayan entregado los pedidos en las fechas establecidas se procedió a elegir al azar 13 registros.

<b>Elaborado por:</b>	Carlos Gordon
<b>Revisado por:</b>	Dr. Marco Altamirano

**“INDUSTRIA TEXTIL PARMITEX”**  
**APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA**  
**PROCESO COMERCIALIZACIÓN**  
**Período del 1 de enero al 30 de junio de 2013**

<b>DIII3</b> <b>1/1</b>
----------------------------

<b>Procedimiento Nº 3</b>	<b>Hallazgos</b>
<p>Verificar que se hayan entregado en las fechas establecidas los pedidos.</p>	
<p><b>Aplicación</b></p> <p>Realizando un cuadro comparativo de las fechas establecidas para la entrega de los productos y las fechas que fueron entregados se verifico que existe un cumplimiento del 92,31% en los plazos de entrega.</p>	<b>HIII2</b>
<p><b>Calculo del indicador de gestión</b></p> $= \frac{\text{Fechas cumplidas(prendas)}}{\text{No. de registros(prendas)}}$ $= \frac{12}{13}$ <p>= 92,31% Cumplimiento de plazos</p>	

<b>Elaborado por:</b>	Carlos Gordon
<b>Revisado por:</b>	Dr. Marco Altamirano

**“INDUSTRIA TEXTIL PARMITEX”**

**HOJA DE HALLAZGOS**

**PROCESO COMERCIALIZACIÓN**

**Período del 1 de enero al 30 de junio de 2013**

<p>HIII1 1/1</p>
----------------------

Procedimiento Nº 2	Ref. P/T.
<p>Verificar que la cantidad despachada sea igual a la cantidad de prendas detallada en los pedidos.</p>	<p>DIII2</p>
<p><b>a) Condición</b> La Industria despachó el 100% de la cantidad producida y cumplió con un 88,33% de los pedidos de los clientes.</p> <p><b>b) Criterio</b> Es obligación de los vendedores tomar el pedido correctamente para que producción fabrique la cantidad requerida en dichos pedidos.</p> <p><b>c) Causa</b> El departamento de producción no cumple con la cantidad de prendas detalladas en los pedidos.</p> <p><b>d) Efecto</b> Insatisfacción de los clientes.</p> <p><b>e) Conclusión</b> Al entregar una cantidad menor de la solicitada por el cliente, la fidelidad empieza a perderse lo que conlleva a que éste acuda a la competencia.</p> <p><b>f) Recomendación</b> A los Vendedores, Detallar los pedidos de manera correcta.</p>	

<b>Elaborado por:</b>	Carlos Gordon
<b>Revisado por:</b>	Dr. Marco Altamirano

“INDUSTRIA TEXTIL PARMITEX”

HOJA DE HALLAZGOS

PROCESO COMERCIALIZACIÓN

Período del 1 de enero al 30 de junio de 2013

HIII2  
1/1

Procedimiento Nº 3	Ref. P/T.
Verificar que se hayan entregado en las fechas establecidas los pedidos.	DIII3
<p><b>a) Condición</b> Existe un cumplimiento del 92,31% de las fechas establecidas en la entrega de pedidos.</p> <p><b>b) Criterio</b> Los despachadores deben entregar los pedidos a los clientes en las fechas establecidas.</p> <p><b>c) Causa</b> El departamento de producción no entrega a tiempo la producción. Descuido de los despachadores..</p> <p><b>d) Efecto</b> Insatisfacción de los clientes.</p> <p><b>e) Conclusión</b> Al entregar los pedidos a los clientes luego de las fechas establecidas, conlleva a que éstos acudan a la competencia.</p> <p><b>f) Recomendación</b> A los Vendedores, estar pendientes de las fechas que se deben enviar los pedidos a los clientes.</p>	

<b>Elaborado por:</b>	Carlos Gordon
<b>Revisado por:</b>	Dr. Marco Altamirano

**INFORME DE AUDITORÍA**  
**GORDON CONSULTING**  
**28 de Febrero de 2014**

Sr. Ing.

Edwin Paredes

GERENTE INDUSTRIA TEXTIL PARMITEX

Presente.-

Estimado Ingeniero:

Hemos revisado y analizado la información de los DEPARTAMENTOS DE ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA E INSUMOS, PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR Y COMERCIALIZACIÓN de la Industria Textil Parmitex, expresamos que ha mantenido un control interno bueno sobre los procedimientos relacionados a los Departamentos, por el período comprendido entre el 1 de enero al 30 de junio de 2013.

El examen de Auditoría a los Procesos antes mencionados, se realizó con la autorización del Gerente de la industria, con el objetivo de identificar debilidades y fortalezas que coadyuven a optimizar el desempeño de los procesos.

El principal objetivo del presente examen, ha sido identificar las áreas de problema o reducción de beneficios económicos y humanos que se presentan en los Departamentos a fin de incrementar los índices de productividad y desempeño según los objetivos de cada Área, determinando si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva.

De acuerdo a la naturaleza de nuestra auditoría, los resultados se encuentran expresados en un resumen de hallazgos encontrados y

recomendaciones que constan en el presente informe.

La revisión fue realizada por el siguiente equipo de trabajo:

- Dr. Marco Altamirano (Tutor)
- Carlos Gordon (Investigador)

A continuación se detalla la información a la que se hace referencia:

## **PROCESO COMPRAS DE MATERIA PRIMA E INSUMOS**

**Procedimiento N° 2 Verificar que los proveedores del período se encuentren calificados.**

### **Interpretación de resultados**

Del análisis realizado al listado de calificación de proveedores que posee la industria, verificamos que un 16,67% no cumplen con la calificación y el 83,33% de proveedores activos del período se encuentran calificados, y por consecuencia el proceso no se encuentra ejecutándose eficazmente.

### **Conclusión**

El proceso de Selección de Proveedores no se ejecuta eficazmente, se detecta una inobservancia a la calificación de proveedores lo que conlleva a una inadecuada selección de consignatarios.

### **Recomendación**

#### **Al Jefe de Compras:**

Tomar en consideración la calificación de proveedores para seleccionar a los que cumplen con los requerimientos establecidos, procediendo a

descartar a aquellos que falten con dichos requerimientos.

**Procedimiento N° 4 Comprobar que la cantidad de productos requerida en órdenes de compra sean iguales según facturas de compra.**

### **Interpretación de resultados**

De la cantidad total requerida de materia prima se determinó que el 90% fue comprado.

### **Conclusión**

La adquisición limitada de materia prima e insumos retrasan la producción y entrega de los pedidos a los clientes.

### **Recomendación**

#### **Al Jefe de Compras:**

Previamente a realizar las compras, tomar en consideración las cantidades necesarias de materia prima e insumos para cubrir con los pedidos.

## **DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN**

**Procedimiento N° 1 Realizar un cuadro comparativo para verificar si la cantidad solicitada de materia prima fue entregada para la producción.**

### **Interpretación de resultados**

Realizando un cuadro comparativo de la cantidad solicitada de materia

prima por el departamento de producción y las entregas realizadas se verificó que un 95,80% de la cantidad solicitada para producción fue entregada.

### **Conclusión**

Con una limitada cantidad de materia prima los pedidos no se cumplen al 100%, en consecuencia el cliente no se sentirá satisfecho.

### **Recomendación**

#### **Al Jefe de Producción:**

En el caso que la materia prima entregada sea incompleta deberá solicitar nuevamente los materiales necesarios al departamento de compras para cubrir con la producción.

**Procedimiento N° 3 Solicitar el detalle de los metros de tela utilizados en el proceso de corte, y comprobar que sea igual al número de metros proyectados para cada tipo de prenda.**

### **Interpretación de resultados**

El número de metros de tela utilizados en el proceso de corte de las prendas excedió en un 2,55% de la cantidad de metros proyectada por el diseñador.

### **Conclusión**

Al colocar de manera inadecuada los patrones en la tela, la materia prima se desperdicia y la cantidad utilizada será mucho mayor lo cual incrementará el costo de las prendas.



## **Recomendación**

### **Al Diseñador:**

Imprimir correctamente los patrones.

### **Al Cortador:**

Colocar adecuadamente los patrones en la tela, para de esta manera eliminar el desperdicio de materia prima.

## **DEPARTAMENTO DE VENTAS**

**Procedimiento N° 2 Verificar que la cantidad despachada sea igual a la cantidad de prendas detallada en los pedidos.**

### **Interpretación de resultados**

La Industria despachó el 100% de la cantidad producida y cumplió con un 88,33% de los pedidos de los clientes.

### **Conclusión**

Al entregar una cantidad menor de la solicitada por el cliente, la fidelidad empieza a perderse lo que conlleva a que éste acuda a la competencia.

## **Recomendación**

### **A los Vendedores:**

Detallar los pedidos de manera correcta.

**Procedimiento N° 3 Verificar que se hayan entregado en las fechas establecidas los pedidos.**

### **Interpretación de resultados**

Existe un cumplimiento del 92,31% de las fechas establecidas en la entrega de pedidos.

### **Conclusión**

Al entregar los pedidos a los clientes luego de las fechas establecidas, conlleva a que éstos acudan a la competencia.

### **Recomendación**

#### **A los Vendedores:**

Estar pendientes de las fechas que se deben enviar los pedidos a los clientes.

Esperando que los resultados de la evaluación le sean de utilidad, y en la mejor disposición para cualquier aclaración, me despido.

Atentamente,

Sr. Carlos Gordon

***Gordon Consultor***

## 6.8. Administración

El propietario de la industria es el responsable de todos los procesos de la gestión administrativa de la empresa. Sin embargo los jefes de los departamentos tienen la misma responsabilidad en los procesos de adquisición, producción y comercialización de controlar y supervisar que se cumplan a cabalidad con los procedimientos, instructivos, manuales y políticas para así cumplir con una adecuada gestión administrativa-financiera.

## 6.9. Plan de monitoreo y evaluación

**Tabla N° 6.9.** Plan de Monitoreo y Evaluación

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
¿Quiénes solicitan evaluar?	El gerente propietario de la industria.
¿Para qué evaluar?	Para determinar el grado de cumplimiento de los procedimientos, políticas, metas y objetivos propuestos.
¿Qué evaluar?	El sistema de control interno en base al cumplimiento de los procedimientos, políticas, metas y objetivos propuestos.
¿Quién evalúa?	El encargado de establecer los procedimientos, políticas, metas y objetivos en un período determinado.
¿Cuándo evaluar?	La evaluación se la realizara de manera semestral
¿Cómo evaluar?	En base al seguimiento de las actividades encomendadas a cada trabajador, y estableciendo acciones preventivas en cada proceso.
¿Con qué evaluar?	En base a procedimientos y papales de trabajo que permitan demostrar la eficiencia y eficacia de los procesos en la industria y mediante acciones preventivas y correctivas.

*Elaborado por: El Autor*

## BIBLIOGRAFÍA

- Abril, V. H. (24 de Agosto de 2013). Wikispaces. Recuperado el 16 de Septiembre de 2013, de <http://vhabril.wikispaces.com/file/view/Paradigmas%20-%20Abril%20PhD.pdf/446406882/Paradigmas%20-%20Abril%20PhD.pdf>
- Alles, M. A. (2008). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias (Segunda ed.). Buenos Aires: Granica.
- Álvarez, J. (2005). Apuntes de Auditoría Administrativa. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Anda Gutiérrez, C. (2004). Administración y Calidad. México: Limusa.
- Asociación para el progreso de la dirección. (1996). Cuadernos de Dirección Estratégica y Planificación (Primera ed.). Madrid: Díaz de Santos.
- Barquero, A. (2005). Administración de recursos humanos (Primera ed.). San José: Uned.
- Bastidas, C. F. (2005). Auditoría de Gestión en el departamento de Crédito de la Mutualista Ambato para mejorar la toma de decisiones". Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2005). Administración un nuevo panorama competitivo (Sexta ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- Bernal, C. A. (2006). Metodología de la Investigación (Segunda ed.). México: Pearson Educación.

- Best, J. (1982). Como Investigar en educación (Novena ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Blanco, Y. (2004). Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral (Primera ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Boland, L. (2007). Funciones de la Administración (Primera ed.). Bahía Blanca: Ediuns.
- Carranza, M. N. (2006). Auditoría de Gestión como Herramienta para la toma de decisiones en el Centro Educativo Bilingüe Horizontes de la ciudad de Ambato. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Coopers&Lybrand. (1997). Los Nuevos Conceptos del Control Interno. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Daft, R. L. (2004). Administración (Sexta ed.). Mexico: Thomson.
- De la Peña, A. (2009). Auditoría un enfoque práctico (Primera ed.). Madrid: Paraninfo.
- Del Cid, A., Méndez, R., & Franco, R. (2007). Investigación Fundamentos y metodología (Primera ed.). México: Pearson Educación.
- Eyssautier, M. (2006). Metodología de la Investigación (Quinta ed.). México: Thomson.
- Fonseca, O. (2007). Auditoría Gubernamental Moderna (Primera ed.). Lima: lico.

- Franklin, E. B. (2007). Auditoría administrativa, Gestión estratégica para el cambio (Segunda ed.). México: Pearson.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación (Quinta ed.). México: McGraw-Hill.
- Levy, I. H. (2004). Planeación Financiera en la Empresa Moderna. México: Isef.
- Lucero, I. C. (2005). Auditoría de Gestión al departamento de crédito de la Cooperativa de ahorro, crédito y vivienda La Merced Cia. Ltda. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Madariaga, J. M. (2004). Manual Práctico de Auditoría (Primera ed.). Bilbao: Deusto.
- Maldonado, M. K. (2011). Auditoría de Gestión (Cuarta ed.). Quito: Abya-Yala.
- Mantilla, S. A. (1998). Control Interno Estructura Conceptual Integrada. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Mariscal, W. (5 de Junio de 2004). Gestipolis. Recuperado el 18 de Septiembre de 2013, de <http://www.gestipolis.com/canales2/gerencia/1/decgerorg.htm>
- McDaniel, C., & Gates, R. (2005). Investigación de Mercados (Sexta ed.). México: Thomson.
- Mora, A. (2008). Diccionario de Contabilidad, Auditoría y Control de Gestión. Madrid: Ecobook.

- Munuera, J. L., & Rodríguez, A. I. (2007). Estrategias de Marketing Un enfoque basado en el proceso de dirección (Primera ed.). Madrid: Esic.
- Muyulema, L. E. (2005). Auditoría de Gestión como herramienta para la optimización de recursos en la Empresa Carlos Andrade Carrasco e Hijos AndelasCia. tda. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Namakforoosh, N. (2005). Metodología de la Investigación (Segunda ed.). México: Limusa.
- Peña, J. M. (2000). Control, Auditoría y Revisoría Fiscal (Tercera ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Públicos, I. M. (1990). Auditoría Operacional (Segunda ed.). México: Resendiz Editores.
- Quesada, J. (2007). Didáctica de las Ciencias Experimentales (Tercera ed.). San Jose: Euned.
- Ramírez Cardona, C. (2002). Fundamentos de Administración (Segunda ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). Administración (Octava ed.). México: Pearson Educación.
- Rojas, R. (2002). Investigación Social Teoría y Praxis (Décima primera ed.). México: Plaza y Valdés.
- Sainz, J. M. (2012). El Plan Estratégico en la Práctica (Tercera ed.). Madrid: Esic.
- Silva, L. C. (1997). Cultura estadística e investigación científica en el

campo de la salud. Madrid: Díaz de Santos.

- Soriano, C. L. (1998). Internet: El Plan Estratégico (Primera ed.). Madrid: Díaz De Santos.
- Trabal, B. (2006). Toma de Decisiones para conseguir mejores resultados. Bilbao: Deusto.



# **ANEXOS**

**ANEXO 1.**  
**MATRIZ DE ANÁLISIS DE SITUACIONES (MAS)**

<b>SITUACIÓN ACTUAL REAL</b>	<b>PROBLEMA</b>	<b>SITUACIÓN FUTURA DESEADA</b>	<b>PROPUESTAS</b>
<p>La industria textil Parmitex al igual que otras se ha visto en situaciones críticas, los últimos meses no han parado de llegar quejas de sus clientes, por los productos defectuosos, el propietario pierde el control de la producción debido a la escasa importancia que le tiene a la fábrica por un nuevo negocio, las ventas disminuyen producto de esta disminución despide a más del 80% de empleados, las instalaciones y la maquinaria se encuentra inutilizada, los objetivos no se cumplen como se tenía previsto.</p>	<p>INADECUADA GESTIÓN ADMINISTRATIVA- FINANCIERA</p>	<p>La empresa será líder en la confección de prendas Jean, se posicionara nuevamente en el mercado y alcanzara niveles altos de ventas.</p>	<p>Realizar una evaluación en las áreas críticas de la empresa, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia eficiencia y economía en el manejo de los recursos, para una adecuada toma de decisiones.</p>

**ANEXO 2.  
RUC EMPRESA**



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
PERSONAS NATURALES**



---

**NUMERO RUC:** 1802642676001

**APELLIDOS Y NOMBRES:** PAREDES MIRANDA EDWIN GUILLERMO

**NOMBRE COMERCIAL:** PARMITEX

**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** III

**CALIFICACIÓN ARTESANAL:** **NUMERO:**

---

<b>FEC. NACIMIENTO:</b>	08/10/1973	<b>FEC. ACTUALIZACION:</b>	26/03/2013
<b>FEC. INICIO ACTIVIDADES:</b>	23/01/2002	<b>FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:</b>	
<b>FEC. INSCRIPCIÓN:</b>	23/01/2002	<b>FEC. REINICIO ACTIVIDADES:</b>	

---

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR

---

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: SAN PEDRO DE PELILEO Parroquia: PELILEO Calle: VIA A TRUJIBALO Número: 54  
Referencia: BARRIO LA PAZ, A DOSCIENTOS METROS DE LA IGLESIA, CASA DE TRES PISOS, COLOR AMARILLO  
Teléfono: 032671154

**DOMICILIO ESPECIAL:**

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: SAN PEDRO DE PELILEO

---

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA\_PERSONAS NATURALES
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

---

<b># DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:</b>	del 001 al 001	<b>ABIERTOS:</b>	1
<b>JURISDICCION:</b>	1 REGIONAL CENTRO 1 TUNGURAHUA	<b>CERRADOS:</b>	0





FRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

---

Usuario: PAVP6107117      Lugar de emisión: BAHOS DE AGUA      Fecha y hora: 26/03/2013 13:57:26

Página 1 de 2






**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
PERSONAS NATURALES**



**NUMERO RUC:** 1802642676001

**APELLIDOS Y NOMBRES:** PAREDES MIRANDA EDWIN GUILLERMO

**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:**

<b>Nº ESTABLECIMIENTO:</b>	001	<b>ESTADO:</b>	ABIERTO	<b>MATRIZ:</b>	<b>FEC. BROD. ACT:</b> 23/01/2009
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b>	PARMETEX				<b>FEC. CIERRE:</b>
<b>ACTIVIDADES ECONÓMICAS:</b>					<b>FEC. REINICIO:</b>

FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR  
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRENDAS DE VESTIR

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: SAN PEDRO DE PELILCO Parroquia: PELILCO Barrio: LA PAZ Calle: V.O.J. 11, MARSHALL  
Número: SIN Referencia. A OCSIENTOS METROS DE LA IGLESIA, CASA DE TRES PISOS, COLOR AMARILLO Teléfono:  
Teléfono: 012671854 Correo: 0001312803



**FIRMA DEL CONTRIBUYENTE**

**SERVICIO DE VENTA INTERNA**

Código: PAV010711

Lugar de emisión: BANCOS DE AJAJA

Fecha y hora: 20/01/2010 13:00:09



**ANEXO 3.**  
**ENCUESTA**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

Encuesta dirigida al personal que labora en las áreas Administrativa y Operativa de la empresa textil Parmitex de la ciudad de Pelileo.

**Objetivo:** Efectuar un diagnóstico que permita un correcto análisis de la situación actual de la empresa, para la realización de la evaluación de desempeño de la misma.

**Instrucciones:**

- a. Las preguntas deben ser contestadas con la mayor seriedad y responsabilidad posible.
- b. Marque con una X la respuesta que usted crea conveniente.

**Cuestionario**

1. ¿La persona encargada de realizar las compras analiza los productos previos a la adquisición de los mismos?

Siempre ( )

Rara vez ( )

Nunca ( )

2. ¿Las compras son realizadas con anticipación para no provocar retrasos?

Siempre ( )

Rara vez ( )

Nunca ( )

3. ¿El departamento de producción notifica el detalle del material utilizado en cada orden de pedido?

Siempre ( )

Rara vez ( )

Nunca ( )

4. ¿Las actividades encomendadas al personal de producción son ejecutadas en su totalidad?

Siempre ( )

Rara vez ( )

Nunca ( )

5. ¿Se supervisan los procesos de adquisición, producción y comercialización en la empresa? (V.I.)

Siempre ( )

Rara vez ( )

Nunca ( )

6. ¿Se desarrollan nuevos productos para reemplazar los actuales?

Siempre ( )

Rara vez ( )

Nunca ( )

7. ¿Las relaciones interpersonales entre los colaboradores de la empresa permite el buen desenvolvimiento de las actividades?

Siempre ( )

Rara vez ( )

Nunca ( )

8. ¿Existen metas en los diferentes departamentos que viabilicen la toma de decisiones?

Siempre ( )

Rara vez ( )

Nunca ( )

9. ¿La Gerencia evalúa permanentemente los procesos de adquisición, producción y comercialización antes de tomar una decisión? (V.D.)

Siempre ( )

Rara vez ( )

Nunca ( )

10. ¿El sistema administrativo-financiero con el que cuenta la empresa arroja la información necesaria para la toma de decisiones?

Siempre ( )

Rara vez ( )

Nunca ( )

11. ¿La comunicación en la empresa es oportuna?

Siempre ( )

Rara vez ( )

Nunca ( )

*Fecha de la Encuesta:*

*Encuestador: Carlos Gordon*

***Gracias por su colaboración***