



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

**VIII SEMINARIO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y  
AUDITORÍA C.P.A.**

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

**Tema:**

**“EL REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO Y SU  
INCIDENCIA EN EL EFICIENTE USO DE LOS RECURSOS  
DE PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA RALOMTEX EN EL  
PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2011.”**

**AUTOR: Walter Humberto Aroca Coral**

**Tutor: Dr. C.P.A. Joselito Ricardo Naranjo Santamaría**

**AMBATO – ECUADOR**

**2011**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, **C.P.A. Dr. Joselito Ricardo Naranjo Santamaría**, con CI #180252124-1 en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación sobre el tema: **“EL REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO Y SU INCIDENCIA EN EL EFICIENTE USO DE LOS RECURSOS DE PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA RALOMTEX EN EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2011.”**, desarrollado por Walter Humberto Aroca Coral estudiante del VIII Seminario de Graduación de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Trabajo de Graduación reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, modalidad Seminarios de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación 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 Calificador designada por el H. Consejo Directivo.

Ambato, 04 de Agosto del 2011

EL TUTOR

.....

**C.P.A. Dr. Joselito Naranjo**

## AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Yo, Walter Humberto Aroca Coral, con C.I. # 172145053-2, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación **“EL REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO Y SU INCIDENCIA EN EL EFICIENTE USO DE LOS RECURSOS DE PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA RALOMTEX EN EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2011.”**, es original, auténtico y personal, en tal virtud la responsabilidad del contenido de esta Investigación, para efectos legales y académicos son de exclusiva responsabilidad del autor (a) y el patrimonio intelectual de la misma Universidad Técnica de Ambato; por lo que autorizó a la Biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura y publicación según las Normas de la Universidad.

Ambato, 04 de Agosto del 2011

AUTOR

.....  
Walter Humberto Aroca Coral

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema: **“EL REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO Y SU INCIDENCIA EN EL EFICIENTE USO DE LOS RECURSOS DE PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA RALOMTEX EN EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2011.”**, elaborado por Walter Humberto Aroca Coral, estudiante del VIII Seminario de Graduación, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 15 de Noviembre del 2011

Para constancia firma

.....  
Dr. Elvis Vásquez

.....  
Dr. César Mayorga

.....  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

## **DEDICATORIA**

Dedico la presente investigación a la empresa RALOMTEX, donde se desarrolló el proyecto de investigación, a los estudiantes futuros investigadores, a las empresas relacionadas con este tipo de investigación.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por guiarme en el camino del amor y la paciencia.

A esta prestigiosa universidad, por formarme como ser humano y como profesional, a mis padres quienes con su amor, apoyo, esfuerzo, supieron dirigirme por el camino de la honradez y la verdad.

## PÁGINAS PRELIMINARES

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINAS</b>
Portada	i
Aprobación por el Tutor	ii
Autoría del trabajo de graduación	iii
Aprobación del Tribunal de Grado	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice General de contenidos	vii
Índice cuadros	xiii
Índice de Tablas	xiv
Índice de Gráficos	xv
Índice de Figuras	xvi
Resumen Ejecutivo	xvii

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
---------------------	----------

### ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

#### CAPITULO I

<b>EL PROBLEMA</b>	<b>PÁGINAS</b>
1.1 Tema de investigación	2
1.2 Planteamiento del problema	2
1.2.1 Contextualización	2
1.2.2 Análisis Crítico	5
1.2.3 Prognosis	6
1.2.4 Formulación del Problema	6
1.2.5 Preguntas Directrices	7
1.2.6 Delimitación	7
1.3 Justificación	7
1.3.1 Objetivo General	9
1.3.2 Objetivo Específico	9

## CAPITULO II

<b>MARCO TEÒRICO</b>		<b>PÁGINAS</b>
2.1	Antecedentes investigativos	10
2.2	Fundamentación filosófica	11
2.3	Fundamentación legal.	13
2.4	Categorías Fundamentales.	14
2.4.1	Visión Dialéctica de conceptualizaciones que sustentan las variables del problema.	14
2.4.1.1	Variable Independiente – Reglamento Interno	14
2.4.1.1.1	Significación del Reglamento Interno	14
2.4.1.1.2	Normas de Control	14
2.4.1.1.2.1	Definición de Control	15
2.4.1.1.2.2	Teoría General del Control	16
2.4.1.1.2.3	Cultura de Control	17
2.4.1.1.2.4	Porqué y para qué se controla	17
2.4.1.1.2.5	Clases de Control	19
2.4.1.1.2.5.1	Control interno	19
2.4.1.1.2.5.2	Control externo	20
2.4.1.1.2.6	Procedimientos generalmente aceptados para mantener un buen control	20
2.4.1.1.3	Control Interno	21
2.4.1.1.3.1	Objetivos del Control Interno	22
2.4.1.1.3.2	Que puede hacer el control interno	22
2.4.1.1.3.3	Que no puede hacer el control interno	23
2.4.1.1.3.4	Limitaciones del control interno	24
2.4.1.1.3.5	Generaciones del Control Interno	24
2.4.1.1.3.5.1	Primera Generación	24
2.4.1.1.3.5.2	Segunda Generación	25
2.4.1.1.3.5.3	Tercera Generación	25
2.4.1.1.3.6.	Clases de Control Interno	25
2.4.1.1.3.6.1	Control Previo	25
2.4.1.1.3.6..2	Control concurrente	25



2.4.1.1.3.6.3	Control posterior	26
2.4.1.1.3.7	Importancia del control interno	26
2.4.1.1.3.8.	Importancia del control interno y de la administración del riesgo	27
2.4.1.1.3.9.	Formas del control interno	27
2.4.1.1.3.9.1	Control interno administrativo	27
2.4.1.1.3.9.2	Control interno contable	28
2.4.1.1.3.10.	Métodos de evaluar el control interno	28
2.4.1.1.3.10.1	Método de cuestionario	28
2.4.1.1.3.10.2	Método descriptivo	29
2.4.1.1.3.10.3	Flujograma	29
2.4.1.1.3.10.4	Combinado	29
2.4.1.1.3.10.5	Evaluación utilizando el método coso	29
2.4.1.1.4.	Auditoria de gestión	30
2.4.1.1.4.1	Indicadores de gestión	31
2.4.1.1.4.2	NIA 400 – evaluación de riesgos y control interno	31
2.4.1.1.4.3	Evaluación del sistema de control interno	33
2.4.1.2.	Variable Independiente – Recursos de Producción	34
2.4.1.2.1	Recursos de producción	34
2.4.1.2.1.1	Tierra	34
2.4.1.2.1.1.1	Bienes muebles	34
2.4.1.2.1.1.2	Recursos renovables y no renovables	35
2.4.1.2.1.2	Capital	36
2.4.1.2.1.3	Mano de obra	36
2.4.1.2.1.3.1	Trabajo	37
2.4.1.2.1.3.2	Pago al factor trabajo	37
2.4.1.2.1.4	Organización	37
2.4.1.2.1.5	Recursos o inputs	38
2.4.1.2.1.6	Los recursos y objetivos	39
2.4.1.2.1.7	Teoría de recursos, consideraciones generales	40
2.4.1.3	Productividad	41
2.4.1.3.1	Medición de la productividad	41

2.4.1.3.2	Mejora de productividad	42
2.4.1.4	Dirección de operaciones	43
2.4.1.4.1	Administración, dirección o gerencia en operaciones	43
2.4.1.4.2	Importancia de la OM	44
2.4.1.4.3	Que es la estrategia de operaciones	44
2.4.1.4.4	Marco de una estrategia de operaciones en manufactura	45
2.4.1.4.5	Estrategia de operaciones en manufactura	45
2.4.1.4.6	Operaciones en la nueva economía	46
2.4.1.4.7	Globalización de las operaciones	47
2.4.1.4.8	Prioridad de las operaciones	47
2.4.1.4.9	El nuevo modelo de negocios de las operaciones	48
2.4.1.5.	Administración de la producción	48
2.4.1.5.1	La función de producción de las empresas	48
2.4.1.5.2	Decisiones en la dirección de producción	49
2.4.1.5.2.1	Decisiones en proceso	49
2.4.1.5.2.2	Decisiones de capital	49
2.4.1.5.2.3	Decisiones en insumos	49
2.4.1.5.2.4	Decisiones en trabajo	49
2.4.1.5.2.5	Decisiones en calidad	50
2.4.1.5.3.	La producción como un sistema abierto	50
2.4.1.5.4.	El proceso de producción	50
2.4.1.5.5.	Entorno de la planeación de la producción	51
2.4.1.5.6.	Planificación jerárquica de la estrategia de producción	52
2.4.1.5.7.	Objetivos de producción	53
2.4.1.5.8.	Decisiones de producción	53
2.4.1.5.9.	Planificación de la estrategia de producción con base en los recursos	54
2.4.2	Gráficos de Inclusión interrelacionados	55
2.4.2.1	Superordenación de Variables	55
2.4.2.2	Subordinación Conceptual	56
2.5	Hipótesis	57
2.6	Señalamiento de Variables	57

## **CAPITULO III**

<b>METODOLOGÍA</b>	<b>PÁGINAS</b>	
3.1	Modalidad básica de la investigación	58
3.2	Nivel o tipo de investigación	59
3.2.1	Nivel de investigación	59
3.2.1.1	Investigación descriptiva	59
3.2.1.2	Investigación explicativa	60
3.2.2	Tipo de investigación	60
3.2.2.1	Investigación no experimental	60
3.3	Población y muestra	61
3.3.1	Población	61
3.3.2	Muestra	62
3.3.2.1	Cálculo de la muestra	62
3.3.2.2	Método de selección de la muestra	63
3.4	Operacionalización de variables	64
3.4.1	Operacionalización de variables independiente	64
3.4.2	Operacionalización de variables dependiente	66
3.5	Plan de recolección de la información	68
3.6	Plan de procesamiento de la información	69

## **CAPITULO IV**

<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	<b>PÁGINAS</b>	
4.1/4.2	Análisis e interpretación de resultados	71
4.3	Verificación de la hipótesis	87
4.3.1	Establecer la hipótesis nula y alterna	87
4.3.2	Nivel de significación y los grados de libertad	87
4.3.3	Estadístico de prueba	88
4.3.4	Regla de decisión	90
4.3.5	Conclusión	91

## **CAPITULO V**

<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>		<b>PÁGINAS</b>
5.1	Conclusiones	92
5.2	Recomendaciones	93

## **CAPITULO VI**

<b>PROPUESTA</b>		<b>PÁGINAS</b>
6.1	Datos Informativos	94
6.1.1	Título	94
6.1.2	Institución Ejecutora	94
6.1.3	Investigador	94
6.1.4	Beneficiarios	94
6.1.5	Ubicación	94
6.1.6	Tiempo estimado para la ejecución	94
6.1.7	Equipo técnico responsable	95
6.1.8	Costo Estimado	95
6.2	Antecedentes	95
6.3	Justificación	97
6.4	Objetivos	98
6.4.1	Objetivo General	98
6.4.2	Objetivos Específicos	98
6.5.	Análisis de Factibilidad	98
6.5.1	Socio Cultural	98
6.5.2	Tecnología	99
6.5.3	Organizacional	99
6.5.4	Economía	99
6.6	Fundamentación Científica	99
6.7	Metodología – Modelo Operativo	113
6.8	Administración	172
6.9	Previsión de la evaluación	178

# ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICOS, FIGURAS Y CUADROS

## INDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
1	Árbol del problema	5
2	Operacionalización variable independiente	64
3	Operacionalización variable dependiente	66

## INDICE DE TABLAS

<b>No.</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
1	Tabla de Población	61
2	Resumen Recolección de Información	69
3	Nivel de conocimiento	71
4	Cumplimiento de objetivos en el reglamento interno	73
5	Cumplimiento de objetivos en el área de producción	75
6	Evaluación del control interno	77
7	Equivocaciones, demoras en el área de producción	79
8	Capacitaciones	81
9	Condiciones del Activo Fijo	83
10	Utilización de Materia Prima	85
11	Frecuencias Obtenidas	89
12	Frecuencias Esperadas	89
13	Contingencias	90

## INDICE DE GRÁFICOS

<b>No.</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
1	Nivel de conocimiento	72
2	Cumplimiento de objetivos en el reglamento interno	73
3	Cumplimiento de objetivos en el área de producción	75
4	Evaluación del control interno	77
5	Equivocaciones, demoras en el área de producción	79
6	Capacitaciones	81
7	Condiciones del Activo Fijo	83
8	Utilización de Materia Prima	85

## INDICE DE FIGURAS

<b>No.</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
1	Estructura del Control	19
2	Los Factores de Producción	39
3	Los recursos y sus objetivos	40
4	Calidad y productividad	43
5	El sistema productivo	50
6	Planeación de la producción	52
7	Superordinación de variables	55
8	Subordinación Conceptual	56
9	Regla de decisión	90



## RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio, tiene su desarrollo en la empresa RALOMTEX, la misma que tiene como actividad económica, la fabricación de ropa íntima para damas, caballeros y niños, para lo cual su motor es el área de producción, y el personal que allí labora.

La necesidad de una socialización, del reglamento interno de actividades, para que lo conozcan, y procedan a su ejecución, para el buen desempeño de sus actividades, para ver realizada el cumplimiento de objetivos.

Uno de los puntos críticos, que se desea eliminar es el desperdicio de los recursos materiales y humanos, con una correcta segregación de funciones, y la debida capacitación para la utilización de las maquinarias, para los procesos de productos terminados.

El reto de esta propuesta es la optimización de las cinco E:

Eficiencia:

Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

Eficacia:

Capacidad de lograr el efecto que desea o se espera.

Economía:

Administrar eficaz y razonablemente de los bienes. Beneficios de una empresa lograda indirectamente por el mero hecho de encontrar en su entorno medios de producción accesibles o empresas con actividades conexas.

Ecología:

Defensa y protección de la naturaleza y del medio ambiente.

Ética:

Conjunto de normas morales que rigen la conducta humana.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de Investigación, se desarrolló mediante un sistema técnico de investigación en el cual constan los siguientes capítulos:

El trabajo de Investigación esta estructurado de acuerdo a un esquema de investigación técnico y consta de los siguientes capítulos:

CAPITULO I: Relacionado con el Problema de Investigación y a su vez consta del Tema, el planteamiento del problema, la justificación y los objetivos.

CAPITULO II: Se enfoca en el Marco Teórico, constando de los siguientes puntos como son los antecedentes de la investigación, la fundamentación filosófica, la fundamentación legal, las categorías fundamentales, la hipótesis, y el señalamiento de las variables.

CAPITULO III: Se encamina en la Metodología de la Investigación, entre los puntos a citar tenemos, la modalidad básica de la investigación, el nivel o tipo de la investigación, la población o muestra, la Operacionalización de las variables, el plan de recolección de la información, el plan de procesamiento de la información.

CAPITULO IV: Está orientado al análisis e interpretación de los resultados, en el cual consta los siguientes puntos; el análisis de los resultados, la interpretación de datos, la verificación de hipótesis.

CAPITULO V: Se enfoca a las conclusiones y recomendaciones

CAPITULO VI: Se orienta a las actividades de la propuesta, como son los datos informativos de la empresa, antecedentes de la propuesta, justificación, los objetivos, el análisis de factibilidad, la fundamentación, la metodología - modelo operativo, la administración, la previsión de la evaluación

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. TEMA**

El Reglamento Interno de Trabajo y su Incidencia en el Eficiente uso de los Recursos de Producción en la empresa RALOMTEX en el primer semestre del año 2011.

### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.2.1. Contextualización**

##### **Contexto macro:**

En el Ecuador el estado considerado como el actor económico directo para el desarrollo de las empresas en general, y en esta investigación específicamente en las empresas Industriales, mediante la contraloría general, tiene la acción de fiscalizar, examinar el control interno y la gestión de las empresas e instituciones públicas, ya que en el Ecuador estos tipos de controles no se practica, ya sea por el desconocimiento de la misma, o por el gasto que algunos directivos creen que se incurre, sin lograr beneficio alguno para la empresa, o por la desconfianza de que algún profesional independiente calificado o algún grupo de auditoría, conozca como se maneja el control interno operacional administrativo, y noten sus falencias, carencias, ya que ninguna empresa le gusta que por terceros afloren sus debilidades, obteniendo el desconocimiento de las ventajas que trae el mismo como el desarrollo de la operaciones, proponiendo que las políticas, los procedimientos, los planes, metas se cumplan en su totalidad, para poseer personal altamente calificado, para optimizar los recursos, para que se involucren con los tres aspectos fundamentales como es el logro de los objetivos, el proceso para alcanzar esos logros, y los recursos utilizados para obtener los productos, una herramienta de control de operaciones es indispensable en las empresas.

Bajo estos argumentos, por parte de gobierno de turno, no hay políticas, incentivos que fortalezcan y apoyen el desarrollo interno de las empresas, como un mejoramiento en la capacitación, ya que al no tener capacitaciones técnicas en ciudades menos pobladas, no apoyan a programas que tiendan a cumplir con objetivos y conlleven al desarrollo, teniendo una cultura de calidad en la preparación del recurso humano y así crecer productivamente en el área que desempeñe, ya que la globalización tiende a que el personal de las empresas esté en constante capacitación para abrirse en el mercado externo, y saber que los suministros que se proporcionan ya sea en servicios o en bienes sean eficaces y eficientes

**Contexto meso:**

Dado que el control interno proporciona un eficaz y eficiente uso de los recursos disponibles de la empresa con un grado razonable de confiabilidad, y si este control interno no existe en la empresa, o no se lo esta dando un seguimiento continuo, afecta a la parte operacional de la empresa dado que aporta a los resultados financieros

La dirección en operaciones, es de vital importancia para la empresa ya que está orientada principalmente a definir objetivos y líneas generales de acción, que afecta a toda la organización y por un plazo prolongado, al tener bien definidos la estrategia de operaciones, al estar adecuadas a los procesos y funciones. Cada función debe organizar sus objetivos y políticas para tener un óptimo resultado del conjunto y no tener debilidades en el sector de operaciones ya que es el que genera producción de bienes o servicios, en cuanto a la transformación de los recursos en productos, o llamado gerencia de operaciones.

Al no tener operaciones de producción solventes, de bienes físicos que son destinados a obtener un producto físico, cuyo valor está relacionado directamente con sus propiedades físicas, el producto final no será satisfactorio para el cliente

**Contexto micro:**

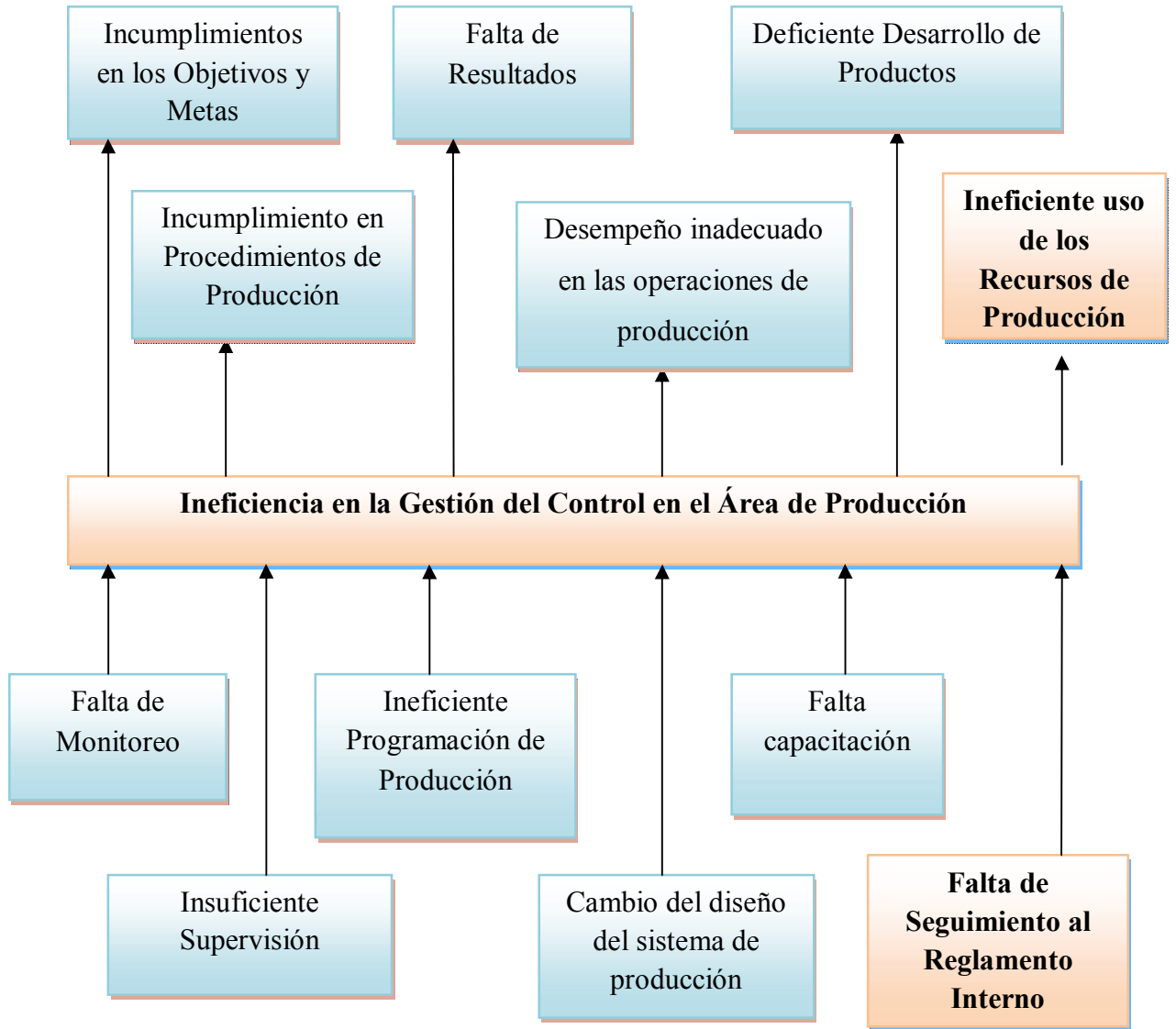
Una empresa con experiencia en el diseño y confección de ropa íntima para damas, caballeros y niños como lo es RALOMTEX, conforme a las disposiciones legales vigentes esta controlado por un reglamento de administración y de recursos humanos, para lograr una adecuada utilización de todos los recursos que la empresa dispone, pero tal reglamento por causas desconocidas no se lo da el seguimiento respectivo de tal forma que las metas y objetivos planteados de la empresa no se cumplen a su cabalidad

En el recurso técnico, en el sistema de producción, en bodegas, talleres, diseños, todas estas áreas relacionadas entre sí para que el producto terminado se confecciona con la mas alta calidad y sea de aceptación del cliente, no se cumple ya que hay retrasos en el producto, y el cliente tiene sus exigencia de tal forma que para un retraso en el pedido existe multas y generan pérdidas económicas, genera malestar en la clientela ya que hay que cuidar y tener satisfechos a los clientes siendo estos clientes potenciales como Megamaxi, Almacenes De Prati, Etafashion y otras.

En el Recurso Humano, en el área de corte no existe una revisión a las políticas del reglamento de control interno, en el recurso humano ya sea de selección y formación del personal, ya que siempre se está necesitando personal en ese campo, ocurriendo conflictos, demorando la producción, demorando el empaquetado y proceso finales que se le da al producto, retrasando el pedido a los clientes.

En todas las Áreas de Producción, no se aplica la Supervisión y Monitoreo para que los procedimientos y políticas sean cumplidas, y los objetivos y metas presenten un grado razonable de cumplimiento, ya que se cuenta en cada área de producción un jefe para tal cumplimiento.

### 1.2.2. Análisis Crítico



#### Relación Causa – Efecto

Es la falta de Seguimiento al Reglamento Interno de Trabajo lo que provoca una inefectividad en la gestión del control en el área de producción, lo que conlleva a un Ineficiente uso de los recursos de producción en la empresa RALOMTEX.

Al no haber un seguimiento a la correcta aplicación del Reglamento Interno de Trabajo, para saber si las políticas, objetivos y metas se están cumpliendo conlleva a que la empresa en cada operación posea una ineficiencia y ineficacia y a su vez la falta de optimización de sus recursos, afectando en el mercado interno y alejándose de un mercado externo.

### **1.2.3. Prognosis**

Si la Empresa RALOMTEX, al no haber un seguimiento al Reglamento Interno de Trabajo, seguirá teniendo una falta de optimización de los recursos, genera un impacto socio-económico derivado de sus operaciones en el incumplimiento de sus metas y objetivos, afecta al crecimiento externo de la empresa para abrirse a un mercado más globalizado, sus clientes potenciales como Megamaxi, Almacenes De Prati, Etafashion y otros clientes con la posibilidad de prescindir como tales y se comenzará a ver otros proveedores que se encuentren sólidamente establecidos ya sea internamente como externamente.

La efectividad de las funciones en cada operación, no podrá ser medible, de tal forma que brinde una eficiencia y eficacia más conforme, el personal no será el más idóneo en el puesto de operación que se le asigne, ya que no contará con el personal especializado en el sitio de trabajo, y no se obtendrá un puesto fijo para la desarrollo en el ámbito personal y colectivo del mismo, para el progreso de la empresa cumpliendo con las políticas, metas, objetivos, planes de la misma.

Debido a un mundo económicamente integrado, el crecimiento de las empresas se base en cómo están estructurados y aplicados las políticas y procedimientos, al no estar aplicados y evaluados de forma constantes la empresa RALOMTEX, no tendrá una ampliación en el mercado externo, una capacidad competitiva más acentuada en el mercado, para la satisfacción y tranquilidad de los clientes, un poder de demanda más generalizado, un cumplimiento de las leyes, reglamentos, políticas, como también brindar una eficacia y eficiencia en las operaciones.

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

¿Es la inefectividad en la gestión del control en el área de producción provocada por una falta de seguimiento al Reglamento Interno de trabajo, lo que conlleva a un ineficiente uso de los recursos de producción en la empresa RALOMTEX en el primer semestre del año 2011?

### **1.2.5. Interrogantes**

¿Por qué no existe un seguimiento al reglamento interno de trabajo, para que la empresa adquiriera un desempeño adecuado en la gestión del control en el área de producción?

¿Cuáles son las causas más frecuentes para que exista un ineficiente uso en los recursos de producción?

¿Cuáles son los problemas más relevantes al no existir un examen de control al Reglamento Interno de Trabajo para un eficiente uso de los recursos de producción?

### **1.2.6. Delimitación del Objeto de Investigación**

**Campo:** Auditoría

**Área:** Evaluación al Control Interno

**Aspecto:** Ineficiente uso de los Recursos de producción

**Delimitación Espacial:** Esta investigación se va a realizar en la empresa RALOMTEX, de la Provincia de Tungurahua, de la ciudad de Ambato, ubicada en la calle Montalvo, número 806, a media cuadra del Puente la Delicia.

**Delimitación Temporal:** Este problema va hacer emprendido en el periodo comprendido entre el 15 de Enero del 201 al 23 de Julio del 2011

## **1.3. JUSTIFICACIÓN**

El beneficio de la investigación nace como interés de la empresa que sea evaluada la gestión del control en el área de producción, para poder mejorar sus niveles de organización, demostrando la utilización adecuada de los recursos, confirmando la existencia de objetivos, y planes coherentes, evaluando también metódicamente la efectividad de una función con referencia a normas, políticas de la empresa, utilizando el recurso humano idóneo, con el propósito de cumplir con los



objetivos y determinar qué condiciones pueden mejorarse, así como también en cada área operacional de producción responder por la eficiencia, eficacia, calidad en el desarrollo individual, permitiendo la transparencia y en consecuencia una buena información en la toma de decisiones, apoyando de igual manera a la motivación de los recursos humanos en la organización.

En el control de producción de la empresa, de la evaluación y de los resultados obtenidos, se obtendrá la posición competitiva que le rodea a la empresa, con el propósito, de una eficiencia y eficacia en las operaciones, así como también un cambio en el proceso de dirección estratégico de producción.

En el sistema de producción, se alcanzará un mejor diseño del sistema, para que la productividad sea de calidad, alcanzando un mejor control en almacenes e inventario, con un diseño y desarrollo de productos con la más alta calidad.

En el control de recursos humanos de producción, se obtendrá resultados para que la eficiencia y eficacia sean mejoradas, que exista un clima laboral más apropiado para el personal, que las metas y objetivos personales y colectivos se cumplan, para que exista un diseño de tareas y puestos de trabajos más idóneos, que existan políticas de selección y formación del personal, para que existan puestos de trabajo fijos, como también con políticas de promoción e incentivos.

En la gestión de los sistemas administrativos de producción en el área operacional de producción, al analizar programas, se obtendrá un mejoramiento continuo para favorecer a los usuarios de los mismos, en eficiencia y eficacia en las operaciones, como en los medios administrativos, y formas de control interno en las áreas funcionales.

La solución al problema planteado es fiable, factible, ya que el autor de esta investigación, dispone de bibliografía sobre el tema, tiene acceso a la información de campo, cuenta con la asesoría adecuada y los recursos que requiere el investigador.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo General**

Estudiar el seguimiento al Reglamento Interno de Trabajo en el uso de los Recursos de Producción para cubrir la ineficiencia en la gestión del control en el área de producción

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Evaluar el seguimiento al Reglamento Interno de Trabajo para el cumplimiento de objetivos y metas en el área de producción.
- Determinar el uso de los Recursos de Producción para contribuir con la productividad técnica y económica.
- Diseñar un modelo de evaluación al control interno para cubrir con la ineficiencia en la gestión del control en el área de producción.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 1.5. Antecedentes Investigativos

Como antecedentes investigativos podemos referirnos a varias tesis, entre las cuales existen las siguientes:

**“Procedimientos de Control para mejorar la Producción en la Empresa Textil PARMITEX”** de la ciudad de Ambato, Autor Llerena Oñate Mariela Alexandra, Tutor Dr. Vicente Villagomez, Universidad Técnica de Ambato, año 2006.

La desorganización y la falta de coordinación en las actividades asignadas a cada trabajador en los departamentos de Producción y Terminados, provoca que se retrase la producción y como consecuencia la demora en la entrega de los pedidos a los clientes

La despreocupación por parte del gerente por no capacitar permanentemente a los jefes y trabajadores de los diferentes departamentos de la empresa, provoca que los mismos no respondan en forma eficaz en los procesos de corte, confección y terminado de las prendas de jeans

El análisis frente a estas conclusiones del tema y del autor anteriormente mencionado, da como resultado que cuando no hay un seguimiento al control interno en el área de producción oportunamente los recursos de producción no son utilizados eficazmente, ya sea en el Recursos Humano, como Tecnológico, dando deficiencias en el funcionamiento de la Empresa, por ende se necesita un control interno adecuado a la empresa para tener un grado razonable de confiabilidad de las operaciones y por ende de los resultados

**“Auditoría de Gestión a las áreas de Compras, Inventarios, Producción, y Ventas, para mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos de la Empresa PREFABRICADOS DEL ECUADOR S.A.”**, ubicada en la ciudad de Quito”, autor Michelle Peñaherrera Ponce, Director: Dr. Eduardo Ron Silva, Codirector: Dr. Alcívar Carrillo, Universidad Politécnica del Ejercito- ESPE, año 2010,.

Al concluir la Auditoría de Gestión en la empresa Prefabricados de Ecuador S.A. se logró cumplir con los objetivos establecidos por el equipo auditor, por lo que se determinó si el manejo de los procesos de las áreas de Inventarios, Compras, Producción y Ventas de la empresa se están desarrollando razonablemente, se evaluó el cumplimiento y debilidades de control interno y se propuso mejoras, por medio de recomendaciones que permitirán a la empresa desarrollar los procesos de las áreas que fueron objeto del examen con eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología.

La empresa realiza sus actividades por la experiencia que se posee debido a los años de labores, pero no cuenta con instructivos que permitan asegurar la continuidad del negocio al momento en el que el personal que actualmente labora en la misma se jubile

El continuo control interno dentro de la Empresa, promueve el crecimiento proporcionando el cumplimiento de los Objetivos y las políticas internas, y el adecuado funcionamiento en las áreas operacionales, siendo el caso este una empresa industrial, refuerza al mejoramiento de la producción.

## **1.6. Fundamentación Filosófica**

La presente investigación se fundamenta en un paradigma **Enfoque Cuantitativo** y **Cualitativo** ya que evaluar el control interno implica en términos cualitativos y cuantitativos el puntual cumplimiento de sus etapas y propósitos estratégicos, a partir de la revisión de sus componentes.

Según Enrique Benjamín Franklin, Auditoría Administrativa – Gestión estratégica del cambio (2007:154) para estar en posibilidad de obtener mayor y mejor información, a cada etapa del proceso se le asignaran indicadores cualitativos, que son los que dan razón de ser a la organización, e indicadores cuantitativos, que son los que traducen en hechos el objeto de la organización

### **2.2.1 Métodos cuantitativos**

Según Alma del Cid y otros, Investigación Fundamentos y Metodología (2007-21) ya que este método permite hacer tablas y gráficos, que ilustran adecuadamente un fenómeno, ya que establece magnitudes precisas y evita las afirmaciones “con muchos, pocos, bastantes, una parte”, tan imprecisas y subjetivas, cabe recalcar que en algunas comunidades científicas este tipo de paradigma es predominante.

Según César Augusto Bernal, Metodología de la Investigación (2006:57) El método cuantitativo o método tradicional se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados.

### **2.2.1 Enfoque cualitativo**

Según Roberto Hernández Sampieri y otros, Metodología de la Investigación (2003:5) el enfoque cualitativo, por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis (Grinnell, 1997). Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descriptivas y las observaciones. Por lo regular, las preguntas e hipótesis surgen como parte del proceso de investigación y éste es flexible, y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en “reconstruir” la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido.

Según Roberto Hernández Sampieri y otros, Metodología de la Investigación (2003:12,13) en términos generales, los estudios cualitativos, involucran la recolección de datos utilizando técnicas que no pretenden medir ni asociar las mediciones con números, tales como observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, inspección de historias de vida, análisis semántico y de discusión cotidianos, interacción con grupos o comunidades, e introspección. Un estudio cualitativo busca comprender su fenómeno de estudio en su ambiente usual (cómo vive, se comporta y actúa la gente; qué piensa cuáles son sus actitudes, etc.

Los estudios cualitativos no pretenden generalizar de manera intrínseca los resultados a poblaciones más amplias, ni necesariamente obtener muestras representativas (bajo la ley de probabilidad); incluso, no busca que sus estudios lleguen a replicarse. Asimismo, se fundamentan más en un proceso inductivo (explora y describen, y luego generan perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general.

Según César Augusto Bernal, Metodología de la Investigación (2006:57,58) el método cualitativo o método no tradicional, de acuerdo con Bonilla y Rodríguez, se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sea percibido por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada.

Los investigadores que utilizan el método cualitativo buscan entender una situación social como un todo, teniendo en cuenta sus propiedades y su dinámica.

## **1.7. Fundamentación Legal**

- **Según la Codificación del Código de trabajo**

Codificación 17, Registro Oficial Suplemento 167 de 16 de Diciembre del 2005

**Art. 64.-** Reglamento interno.

## **Capítulo V**

### **DE LA DURACIÓN MÁXIMA DE LA JORNADA DE TRABAJO, DE LOS DESCANSOS OBLIGATORIOS Y DE LAS VACACIONES**

Parágrafo 1ro.

#### **DE LAS JORNADAS Y DESCANSOS**

- NIA 400 – Evaluaciones de Riesgos y Control Interno  
Según el extracto – NIA – Norma de Auditoría 6 – SEC 4010  
Evaluación del control Interno

## **1.8. Categorías Fundamentales**

### **2.4.1. Visión Dialéctica de conceptualizaciones que sustentan las variables del problema**

#### **2.4.1.1 Variable Independiente – Reglamento Interno**

##### **2.4.1.1.1 Significación del Reglamento Interno**

Según el Reglamento Interno de la Empresa RALOMTEX, Capítulo Primero, Art1 (2010) el procedimiento escrito de carácter general elaborado por la Administración y con rango inferior a la ley, en la cual se rigen todos los empleados, operarios, trabajadores, aprendices del taller artesanal y quienes desempeñen funciones administrativas cuyos contratos de trabajo en sus diversas modalidades se encuentran vigentes o se celebraren en lo posterior de conformidad con las normas establecidas, en el Código del Trabajo y las demás leyes conexas, con los objetivos propios de cada Empresa, fundamentados en un control interno.

##### **2.4.1.1.2 Normas de Control:**

Según Gustavo Cepeda Alonso, Auditoría y Control Interno (1997:3,4), control según una de sus acepciones gramaticales, quiere decir comprobación, intervención o inspección. El propósito final del control es, en esencia, preservar la existencia de cualquier organización y apoyar su desarrollo; su objetivo es contribuir con los resultados esperados. El control interno incluye controles que se pueden considerar como contables o administrativos.

Los controles contables comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos cuya misión es salvaguardar los activos y la fiabilidad de los registros financieros; y deben diseñar de tal manera que brinden la seguridad razonable de que:

- *Las operaciones se realizan de acuerdo con autorizaciones de la administración.*
- *Las operaciones se registran debidamente para:*
  - *Facilitar la preparación de estados financieros de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.*
  - *Lograr salvaguardar los activos.*
  - *Poner a disposición información suficiente y oportuna para la toma de decisiones.*
- *El acceso de los activos sólo se permite de acuerdo con autorización de la administración.*
- *La existencia contable de los bienes se compara periódicamente con la existencia física y se tomen medidas oportunas en caso de presentarse diferencias*

Los controles administrativos se relacionan con normas y procedimientos a la eficiencia operativa y a la adhesión a las políticas prescritas por la administración. Estos controles solo influyen indirectamente en los registros contables

#### **2.4.1.1.2.1 Definición de Control:**

Según Jesús María Peña Bermúdez, Control, Auditoría y Revisoría Fiscal (2007:7) *¿Qué se hizo? ¿Por qué se hizo?* Control significa evaluar, comparara, medir, proteger. Aunque generalmente se ha identificado con la contabilidad y la auditoría, toda vez que la primera es un medio de apoyo y prueba al recolectar, ordenar, clasificar y registrar, realmente se constituye en un soporte de aquél: la segunda evalúa todo sistema el mismo incluido el mismo control.

El control como se expuso es inherente al proceso administrativo. Se ejerce en todos los aspectos de la empresa y en cualquier nivel de ella. Evalúa el



cumplimiento de las políticas establecidas en la etapa de planeación; compara lo ejecutado con lo proyectado. Mide el desarrollo de las operaciones, buscando optimizar esfuerzos y no desaprovechar recursos. Proteger los bienes poseídos, al igual que las fuentes de información que recibe la dirección, para evitar o prevenir que sus decisiones se vean entorpecidas por errores voluntarios o involuntarios. Para el control, siempre las cosas deben hacerse bien; permite que nunca falta la posibilidad de mejorar si es aplicado a tiempo, buscando mayores resultados.

El control por tanto, en todo ente económico, compara lo propuesto o lo previsto, con lo realizado; lo planificado con lo alcanzado, con el fin de evaluar mediante análisis, las causas de las posibles desviaciones, determinar las correcciones que sean procedentes y llegar a exigir las que sean necesarias. Es por consiguiente un proceso continuo y no un fin empresarial

El objetivo básico entonces del control en cualquier entidad, actividad o tarea es prevenir, analizar las causas de las desviaciones y recomendar e implantar las medidas de corrección, buscando que la empresa funcione permanentemente de manera eficiente, segura, prudente y confiable.

#### **2.4.1.1.2.2 Teoría General del control**

Según Samuel Alberto Mantilla, Auditoría de información financiera (2009-64) Un error bastante frecuente es identificar auditoría y control. Igualmente equivocado es desligar totalmente el uno del otro

En realidad se trata de dos tópicos diferentes pero complementarios: la auditoría es un método, entre muchos, que ayuda al control. Este, por consiguiente, es un objetivo, de importancia cada vez mayor en la medida en que se sale de la esfera individual y se ubica en sistemas empresariales, gubernamentales, sociales, etc.

La auditoría está más ligada a lo práctico y por ello se asocia con una profesión en particular, esto es, la contaduría, la contaduría pública, o la contaduría profesional, según sea el caso

#### **2.4.1.1.2.3 Cultura del control:**

Según Jesús María Peña Bermúdez, Control, Auditoría, y Revisoría Fiscal (2007:19) cultura es el conjunto de realidades compartidas por la gente expresadas en palabras, imágenes, mitos, música, filosofía, ciencia y código moral, así lo define el diccionario de la lengua española.

El medio, el ambiente, el clima, el conocimiento, la aceptación y el desarrollo de políticas para el ejercicio y aplicación de control en un empresa constituyen la cultura del control, que bien podemos llamar la cultura corporativa del control, o ambiente del control como lo denominan otras autores.

Se constituye en uno de los más importantes para el éxito, como algo innato que fluye de la esencia misma de la educación corporativa, el cual es encausado desde la alta dirección y aplicado absolutamente por todas las personas que desarrollan procedimientos, operaciones, soportando la toma de decisiones a todos los niveles

Como proceso es dinámico e impulsor de las realizaciones para la obtención de los resultados positivos en cumplimiento del objeto social por el cual existe la empresa. Su aplicación constituye una clara fortalece para la supervivencia, continuidad y obtención de rentabilidad. . La creencia de la importancia del autocontrol como medio de medición individual provee confianza en el personal y apego a las políticas gerenciales elevando el nivel de seguridad, como las relaciones entre las diferentes, unidades administrativas.

Esta cultura del control está íntimamente ligada con la calidad y la oportunidad con que se realiza y sirve para los logros propuestos sin importar el precio que por el se pague. De ahí la relación costo – beneficio.

#### **2.4.1.1.2.4 Por qué y para qué se controla:**

Según Gustavo Cepeda Alonso, Auditoría y Control Interno (1997:6,7) las diferentes administraciones, a través de sus actuaciones, comprometen intereses y

patrimonios que no son personales, sino que pertenecen a la sociedad o a la organización para la cual prestan sus servicios.

El deterioro del patrimonio público o privado no proviene sólo de la inversión, también se deriva de su inconveniencia. Así, la falta de planeación, programación, en muchos casos, puede producir gastos inútiles, aunque sean legales.

Los conceptos anteriores modifican el concepto del control: éste no se debe limitar a vigilar la legalidad y la exactitud de las operaciones sino que debe buscar un fin más amplio y adecuado a los cambios administrativos, presupuestales, operativos, etc. En tal sentido, también se debe analizar la utilidad de la inversión y la obtención de resultados previsto, es decir, la bondad de la gestión.

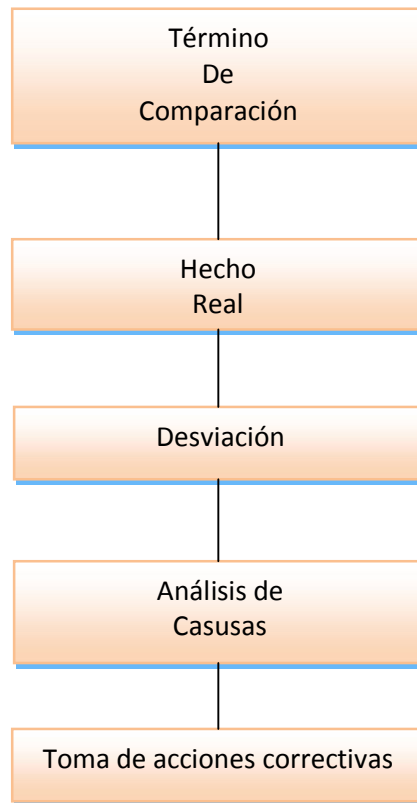
Por años, los empleados, comenzando con los de primer nivel se acostumbraron a que su paso por los cargos les permitía ejercerlos sin necesidad de preocuparse por la calidad de la gestión. Partían de la base de que para ello existían los organismos de control, sin cuya refrendación previa no se daba paso alguno; lo cual explica buena parte de las prácticas que pervirtieron la gestión, entorpeciendo las relaciones con los ciudadanos y a menudo la convirtieron en nido de burocracia o de corrupción. Había gerentes que planeaban, organizaban y administraban, pero que no controlaban, lo cual constituía un enfoque incompleto de la función gerencial.

Las instituciones encargadas del control previo crecieron sin medida, con abultadas nóminas que concentraban un exorbitante y siempre creciente poder político, y cuanto más intervenían, menos transparencia se obtenía en el desempeño de las entidades vigiladas.

No hay control interno eficiente si la organización no permite, entre otras cosas, una evaluación continua del personal y si no hay voluntad de realizar los ajustes que se requiere cuando los objetivos de la organización no se estén cumpliendo o se estén logrando con derroche, sin orden, ni transparencia, sin cumplir las normas

legales o los principios de eficiencia. Hoy en día, el control interno compromete a todos los empleados con el mejoramiento de la calidad de la gestión (ver Figura1).

**FIGURA 1.** Estructura del Control



**Fuente:** Según Gustavo Cepeda Alonso, Auditoría y Control Interno (1997:6,7)

#### **2.4.1.1.2.5 Clases de Control**

Según Jesús María Peña Bermúdez, Control, Auditoría, y Revisoría Fiscal (2007:8) la concepción moderna tiende a concebir el control de manera proactiva como control organizacional, sin embargo por su ejecución y evaluación suele clasificarse en control interno y externo.

**2.4.1.1.2.5.1 Control interno:** Es aquel que se ejerce por la misma empresa, con persona vinculada a ella pero con la suficiente capacidad objetiva e identificación empresarial con su objeto que amerita credibilidad a sus conclusiones.

**2.4.1.1.2.5.2 Control Externo:** Es el ejercicio igualmente con objetividad por personal ajeno a la entidad, sin nexo laboral. Su vinculación es civil y quien la realice debe también identificarse con los principios, planes y objetivos por los cuales se constituyó la empresa.

**2.4.1.1.2.6 Procedimientos generalmente aceptados para mantener un buen control:**

Según Gustavo Cepeda Alonso, Auditoría y Control Interno (1997:14,15) estos son algunos ejemplos de procedimientos:

- Delimitar las responsabilidades.
- Segregar funciones de carácter incompatible.
- Dividir el procedimiento de cada transacción.
- Seleccionar funcionarios hábiles y capaces.
- Crear procedimientos que aseguren la exactitud de la información.
- Hacer rotación de deberes.
- Fianzas (pólizas).
- Dar instrucciones por escrito.
- Utilizar cuentas de control.
- Crear procedimientos que aseguren la totalidad, la autorización y el mantenimiento de la información.
- Evaluar los sistemas computarizados.
- Usar documentos prenumerados.
- Evitar el uso de dinero en efectivo.
- Usar de manera mínima las cuentas bancarias.
- Hacer depósitos inmediatos e intactos de fondos.
- Mantener orden y aseo.
- Identificar los puntos clave de control en cada proceso.
- Usar Gráficas de control.
- Realizar inspecciones técnicas frecuentes.

### 2.4.1.1.3 Control Interno

Según Samuel Alberto Mantilla B y otros, Auditoría del Control Interno (2006:3) el control interno significa cosas distintas para diferente gente. Ello origina confusión entre personas de negocios, legisladores, reguladores, y otros. Dando como resultado malas comunicaciones y distintas expectativas, lo cual origina problemas. Tales problemas se entremezclan cuando el término, si no es definido claramente, se escribe en leyes regulaciones o reglas. Este informe se refiere a las necesidades y expectativas de administradores y otros. Define y describe al control interno para:

- *Establecer una dedición común que sirva a las necesidades de diferentes partes.*
- *Proporcionar un estándar mediante el cual las entidades de negocios y otras – grandes o pequeñas, en el sector público o privado, con ánimo de lucro o no puedan valorar sus sistemas de control y determinar cómo mejorarlos.*

Entrar a definir control no es nada fácil, su naturaleza es considerablemente compleja. En su esencia es un objetivo de poder que le implica ser general y no particular. En la auditoria, por el contrario, su naturaleza es concreta y aplicable, corresponde a un medio para lograr un fin u objetivo superior de control. Esto se explica mejor de la siguiente manera:

- *“Control no es patrimonio exclusivo de ninguna disciplina científica. Control es control. Es una Función relación que implica varios campos del conocimiento porque su aplicación no depende del control mismo sino de aquellas esferas en las cuales se hace eficiente.*

Según Samuel Alberto Mantilla B, Auditoría 2005 (2003:59)

- Control es un conjunto de normas, procedimientos y técnicas a través de las cuales se mide y corrige el desempeño para asegurar la consecución de objetivos y técnicas. Como conjunto constituyente un todo, un QUE, esto es, un objetivo. Por ello está muy ligado al poder (social, cultural,

político, económico, religioso, etc.). Por eso el control, como tal, busca asegurar la consecución de los objetivos.

#### **2.4.1.1.3.1 Objetivos del Control Interno**

Según Samuel Alberto Mantilla B, Control Interno Informe COSO (2005:3,4) El control interno se define se define ampliamente como un proceso realizado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñando 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.*

La primera categoría se orienta a los objetivos básicos de negocios de una entidad, incluyendo los objetivos de desempeño y rentabilidad y la salvaguarda de recursos. La segunda se relaciona con la preparación de estados financieros publicados, confiables, incluyendo estados financieros intermedios y datos financieros seleccionados derivados de tales estados, tales como ganancias realizadas, informadas públicamente. La tercera se refiere al cumplimiento de aquellas leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad. Tales categorías distintas pero interrelacionadas, orientan necesidades diferentes y permiten dirigir la atención para satisfacer necesidades separadas.

#### **2.4.1.1.3.2 ¿Qué puede hacer el control interno?**

Según Samuel Alberto Mantilla B, Control Interno Informe COSO (2005:7) El control interno puede ayudar a una entidad a conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad, y prevenir la pérdida de recursos. Puede ayudar a asegurar información financiera confiable, y a asegurar que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones, evitando pérdida de reputación y otras consecuencias. En

suma, puede ayudar a una entidad a cumplir sus metas, evitando peligros no reconocidos y sorpresas a lo largo del camino.

#### **2.4.1.1.3.3 ¿Qué no puede hacer el control interno?**

Según Samuel Alberto Mantilla B, Control Interno Informe COSO (2005:7) infortunadamente, algunas personas tienen expectativas mayores o irreales. Consideran que:

- *El control interno puede asegurar el éxito de una entidad, esto es, el cumplimiento de los objetivos básicos del negocio, o cuando menos, la supervivencia.*

El Control Interno efectivo solamente puede *ayudar* a que una entidad logre sus objetivos. Puede proporcionar información administrativa sobre el progreso de la entidad, o hacia su consecución. Pero no puede cambiar una administración ineficiente por una buena. Y, transformándolas en políticas o programas de gobierno, acciones de los competidores o condiciones económicas pueden ir más allá del control administrativo. El control interno no asegura éxito ni supervivencia.

- *El control interno puede asegurar la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones.*

Esta convicción también es equivocada. Un sistema de control interno, no importa qué tan bien ha sido concebido y operado, puede proveer solamente seguridad razonable – no absoluta – a la administración y a la junta directiva mirando la consecución de los objetivos de una entidad. La probabilidad de conseguirlos está afectada por limitaciones en la toma de decisiones puede ser defectuosos, y las fallas pueden ocurrir por simples errores o equivocaciones. Adicionalmente los controles pueden estar circunscritos a dos o más personas, y la administración tiene la capacidad de desbordar el sistema. Otro factor de limitación es que el



diseño de un sistema de control interno puede reflejar estrechez de recursos, y los beneficios de los controles se deben considerar con relación a sus costos.

#### **2.4.1.1.3.4 Limitaciones del Control Interno**

Según Charles T Horngren y otros, Contabilidad (2003: 272) por desgracia, muchas medidas de control interno pueden ser contrarrestadas. Dos o más empleados que trabajen en equipo (lo que se llama colusión) pueden derrotar al sistema de control interno y defraudar a la entidad. Un sistema de control interno excesivamente complejo puede volver burocrática a una entidad. ¿En qué grado deben ser estrictos los controles? Los administradores deben juzgarlo de manera sensata. Las inversiones en controles internos han de analizarse a la luz de sus costos y beneficios

#### **2.4.1.1.3.5 Generaciones del Control Interno**

Según Samuel Alberto Mantilla B y otro, Auditoría del Control Interno (2006:25-29) las tres generaciones del control interno son

##### **2.4.1.1.3.5.1 Primera Generación**

Como punto central de este tipo de control interno está la comprobación y verificación de cifras y soportes contables a través de un rol único, lo que implica que el control interno sea prácticamente sinónimo de auditoría, entendida ésta como revisión.

Su ubicación es netamente operacional y en función exclusivamente contable

Surge como respuesta eficaz para las organizaciones de comienzos del siglo XX, de tamaño pequeño (en comparación con las actuales) y carentes de complejidad. Por eso ofrece modelos externadamente simples, poco funcionales para las necesidades del mundo actual

#### **2.4.1.1.3.5.2 Segunda Generación**

Desarrolló con muchas fuerzas las oficinas, jefaturas y comités de control interno, así como los manuales y procedimientos de operación. Igualmente se diferenciaron los roles en relación con el control interno

- El rol de ejecución, a cargo de la administración, que si bien en la práctica ha sido difuso el poco interés prestados por ésta
- El rol de evaluación, muy apetecido por los auditores externos (independientes) para determinar los procedimientos de auditoría, y también ejercido por los auditores internos

#### **2.4.1.1.3.5.3 Tercera Generación**

Actualmente centra esfuerzos en la calidad derivada del posicionamiento en los más altos niveles estratégicos y directivos, como requisito mínimo que garantiza la eficiencia del control interno. Es aquí donde se reconoce el fruto de los esfuerzos originados por COSO hacia los años 90s, los cuales han sido complementados por los nuevos direccionamientos estratégicos, el ascenso en la escala organizacional y reforzados por los alcances de la Sarbanes – Oxley Act de 2002.

#### **2.4.1.1.3.6 Clases de control interno**

*Según* Coopers & Lybrand, Manual de Auditoría (1984:72), las clases de control internos son:

##### **2.4.1.1.3.6.1 Control previo**

Rectifica, analiza y certifica ciertas disposiciones legales de carácter interno de las operaciones antes que se ejecuten con el propósito de dar cumplimiento a estas disposiciones. Muchas de las veces pasan inadvertido.

##### **2.4.1.1.3.6.2 Control concurrente**

Es el conjunto de medidas, políticas y procedimientos para verificar o revisar las operaciones que al momento se efectúan y se cumplen en forma simultánea con la

persona que ejecuta o autoriza las transacciones o negociaciones. Este es el más efectivo y es el que se debe cumplir en las empresas.

#### **2.4.1.1.3.6.3 Control posterior**

Este control está unificado con el concepto mismo de la auditoría ya que la auditoría es un examen posterior y este es un análisis después de que ya fueron ejecutadas las operaciones. Este control realiza el auditor interno o externo también puede ejecutar ciertas personas responsables de la empresa como el contador o gerente que garantice la confiabilidad de la empresa.

#### **2.4.1.1.3.7 Importancia de Control Interno**

Según Mantilla Blanco Samuel Alberto, Auditoría del Control Interno – Informe COSO (2009:67)

- ❖ Los ejecutivos principales hacen fuertes exigencias para mejorar el control de las empresas que dirigen
- ❖ Los controles internos se implantan para mantener la compañía en la dirección de sus objetivos de rentabilidad y en la consecución de su misión, así como para minimizar las sorpresas en el camino
- ❖ Los controles internos le hacen posible a la administración negociar en ambientes económicos y competitivos rápidamente cambiantes, ajustándose a las demandas y prioridades de los clientes y re-estructurándose para el crecimiento futuro
- ❖ Los controles internos promueven la eficiencia, reducen los riesgos de pérdida de activos y ayudan a asegurar la confiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y regulaciones
- ❖ Puesto que los controles internos sirven a muchos propósitos importantes, existen crecientes llamadas para mejorar los sistemas de control interno y los informes sobre ellos
- ❖ Los controles internos son percibidos cada vez más y más como solución a una variedad de problemas potenciales

#### **2.4.1.1.3.8 Importancia del control interno y de la administración del riesgo**

Según Mantilla Blanco Samuel Alberto, Auditoría del Control Interno – Informe COSO (2009:19)

- El Sistema de control interno de una compañía tiene un rol clave en la administración de los riesgos que son significantes para el cumplimiento de sus objetivos de negocio. Un sistema sólido de control interno contribuye a salvaguardar la inversión de los accionistas y los activos de la compañía
- Facilita la efectividad y la eficiencia de las operaciones, ayuda a asegurara la confiabilidad del proceso de presentación de reportes internos y externos y ayuda al cumplimiento de las leyes y regulaciones
- Los controles financieros efectivos, incluyendo el mantenimiento de apropiados registros contables, son unos elementos importantes del control interno. Ayudan a asegurar que la compañía no está expuesta de manera innecesaria a riesgos financieros que se pueden evitar y que la información financiera que se usa dentro del negocio y para publicación es confiable. También contribuyen a la salvaguarda de los activos, incluyendo la prevención y detección del fraude

#### **2.4.1.1.3.9 Formas de Control Interno**

Según Mantilla Blanco Samuel Alberto, Auditoría del Control Interno – Informe COSO (2009-7,8), las formas de control interno son:

##### **2.4.1.1.3.9.1 Control Interno Administrativo**

El control administrativo incluye, pero no se limita a, el plan de la organización y los procedimientos y registros relacionados con los procesos de decisión que se refieren a la autorización de las transacciones por parte de la administración. Tales autorizaciones han sido definidas como una función administrativa asociada directamente con la responsabilidad por el logro de los objetivos de la

organización, y como un punto de partida para el establecimiento del control contable de las transacciones

#### **2.4.1.1.3.9.2 Control Interno Contable**

El control Contable comprende el plan de la organización y los procedimientos y registros relacionados con la salvaguarda de los activos y con la confiabilidad de los estados financieros, diseñado para proveer seguridad razonable de que:

- Las transacciones se ejecutan con autorizaciones generales o específicas dadas por la administración
- Las transacciones se registran en cuanto es necesario para permitir la preparación de los estados financieros en conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados o cualesquiera otro criterio aplicable a tales estados financieros y para mantener la accountability por los activos
- El acceso a los activos se permite solamente de acuerdo con la autorización dada por la administración
- La accountability registrada por los activos se compara con los activos existentes, a intervalos razonables, tomando las acciones apropiadas en relación con cualesquiera diferencias

#### **2.4.1.1.3.10 Métodos de evaluar el control interno**

Según Dr. Marco Oswaldo Altamirano Naranjo, Guía para la cátedra de Auditoría Financiera (2000:55,56) entre los métodos de Evaluación del Control Interno tenemos:

##### **2.4.1.1.3.10.1 Método de Cuestionario**

Consiste en establecer una serie de preguntas de modo que la respuesta afirmativa a las mismas constituya una fortaleza de control interno y la negativa una debilidad. También es conveniente de que antes de estructurar el cuestionario el auditor conozca los procedimientos que utiliza la empresa para ejecutar las transacciones, con el fin de que formule únicamente preguntas susceptibles de ser aplicadas, eliminando aquellas con respuesta

#### **2.4.1.1.3.10.2 Método Descriptivo**

Se realiza a través de una entrevista con los funcionarios responsables de ejecutar una actividad y se va desarrollando en forma narrativa los procesos que utilizan para ejecutar, controlar o contabilizar las transacciones en la empresa, departamento, sección o cualquier otro puesto de trabajo.

De preferencia se aplica a funcionarios que tengan amplio conocimiento de los procesos y actividades que se desarrollan en la empresa, y así mismo, es conveniente comprobar la veracidad de la información obtenida.

#### **2.4.1.1.3.10.3 Método de Flujoograma**

Mediante la utilización de símbolos cuyo significado debe ser previamente definido, se describen de manera secuencial los procesos utilizados en la empresa para ejecutar los diferentes procesos establecidos; estos pueden ser de compras, de ventas, de pagos, entre otros. La Implementación correcta de este método le permitirá al auditor establecer mediante la observación la secuencia de las transacciones para definir por ejemplo si existen actividades duplicadas o si ejecutan funciones de carácter incompatible.

#### **2.4.1.1.3.10.4 Método Combinado**

Este método es una combinación alternativa de los métodos anteriormente descritos. Existe la posibilidad de combinar estos métodos, así: cuestionarios con flujogramas o flujogramas con descriptivo.

#### **2.4.1.1.3.10.5 Evaluación utilizando el método COSO**

Committee Of Sponsoring Organizations (Comité de Organizaciones Auspiciantes) corresponde a las siglas en inglés de la comisión que se encargó de realizar el estudio a través del cual se amplió los conceptos de la estructura del control interno, para lo cual emitió una guía para la Evaluación y la Implementación de este método denominado “Herramientas de Evaluación” que es parte del capítulo IV del Informe COSO de 1992, que obliga al personal responsable a considerar los nuevos elementos de Control Interno Ambiente de control, Evaluación de riesgo, Actividades de control, información y

comunicación y vigilancia; consecuentemente, deben involucrarse en el conocimiento del entorno interno y externo en el que se desenvuelve la empresa auditada, lo cual se logra mediante la Implementación de matrices o parrillas a través de las cuales se obtiene información para estructurar una adecuada planificación que le permita al auditor con una seguridad razonable asevera que la información financiera presentada está exenta de errores o irregularidades de carácter significativo y su opinión esté debidamente fundamentada.

#### **2.4.1.1.4 Auditoria de Gestión**

Según Rodrigo Estupiñan Gaitán, Análisis Financiero y de Gestión (2006:245,246) El Control de Gestión es una forma de evaluar la gestión en general, mediante la cual se asegura que las operaciones y toma de decisiones en general realizadas dentro del proceso administrativo, están acordes con los presupuesto, identificando las desviaciones, para que se tomen las medidas correctivas de manera oportuna, asegurando eficiencia de los recursos, eficacia ante los terceros y así lograr efectividad en el cumplimiento razonable de los objetivos propuestos del ente económico

El principal control de gestión recomendado por los diferentes tratadistas del tema, se refiere a la evaluación oportuna de las ejecuciones de los planes y presupuestos dirigidos principalmente a las áreas de la Dirección General, los Recursos Humanos en general, las Compras y producción, Comercial, Financiación, Administración de los Recursos, Información y control.

El control de gestión mide no solamente las actuaciones de la administración de lo que pasó, sino del presente y de su proyección en el futuro, teniendo en cuenta que el objetivo de una empresa es prestar servicios adecuados a la sociedad, como también el bienestar de su personal y el logro de excedentes o dividendos para sus dueños.

#### **2.4.1.1.4.1 Indicadores de gestión**

Según Enrique Benjamín Franklin, Auditoría Administrativa – Gestión estratégica del cambio (2007:154,155) el fin primordial de emplear indicadores de gestión en el proceso administrativo es evaluar en términos cualitativos y cuantitativos el puntual cumplimiento de sus etapas y propósitos estratégicos, a partir de la revisión de sus componentes

Para estar en posibilidad de obtener mayor y mejor información, a cada etapa del proceso se le asignaran indicadores cualitativos, que son los que dan razón de ser a la organización, e indicadores cuantitativos, que son los que traducen en hechos el objeto de la organización

El manejo de estos dos indicadores en forma simultánea, obedece al propósito de que el auditor tenga una visión global y completa de la organización, mediante la vinculación de la esencia con las acciones y el comportamiento de los resultados

Esta división convencional se basa en la idea de evaluar al proceso en sí mismo, y de obtener información adicional de los factores que influyen en su ejecución, toda vez que el conjunto de etapas y elementos permite respaldar las recomendaciones que se pueden formular y, sobre todo, seguir una secuencia ordenada y sistemática para emitir un juicio definitivo de la situación de la organización

#### **2.4.1.1.4.2 NIA 400 – Evaluaciones De Riesgo Y Control Interno**

Según el extracto – NIA – Norma de Auditoría 6 – SEC 400

- En el apartado de la NIA 400 – **Evaluaciones De Riesgo Y Control Interno**, en él tenemos lo necesario para realizar la respectiva Evaluación del Control Interno, su Contenido es el siguiente:
  - *Introducción*
  - *Riesgo inherente*
  - *Sistemas de contabilidad y de control interno*
  - *Riesgo de control*
  - *Relación entre las evaluaciones de riesgos inherente y de control*
  - *Riesgo de detección*



- *Riesgo de auditoría en el negocio pequeño*
- *Comunicación de debilidades*

Dentro de los párrafos de la introducción de esta norma se establece que:

El auditor deberá obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno suficiente para planear la auditoría y desarrollar un enfoque de auditoría efectivo. El auditor debería usar juicio profesional para evaluar el riesgo de auditoría y diseñar los procedimientos de auditoría para asegurar que el riesgo se reduce a un nivel aceptablemente bajo.

El término “Sistema de control interno” significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integralidad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable. El sistema de control interno va más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones del sistema de contabilidad y comprende:

- “el ambiente de control” que significa la actitud global, conciencia y acciones de directores y administración respecto del sistema de control interno y su importancia en la entidad. El ambiente de control tiene un efecto sobre la efectividad de los procedimientos de control específicos. Un ambiente de control fuerte, por ejemplo, uno con controles presupuestarios estrictos y una función de auditoría interna efectiva, pueden complementar en forma muy importante los procedimientos específicos de control. Sin embargo, un ambiente fuerte no asegura, por sí mismo, la efectividad del sistema de control interno.

- “Procedimientos de control” que significa aquellas políticas y procedimientos además del ambiente de control que la administración ha establecido para lograr los objetivos específicos de la entidad.

#### **2.4.1.1.4.3 Evaluación al sistema de control interno**

Según Gustavo Cepeda Alonso, Auditoría y Control Interno (1997:81,82) la International Federation of Accountants (IFAC) se fundó el 7 de octubre de 1977, como resultado de un acuerdo firmado por 63 asociaciones de contadores que representaban 49 países. Los objetivos generales de IFAC, expuestos en el párrafo 2 de su constitución, son el desarrollo y realce de una profesión contable mundialmente coordinada y con estándares concordantes.

El International Auditing Practices Committee (IAPC) es un comité pariente del consejo de IFAC, Al IAPC se le ha dado la responsabilidad específica y la autoridad para emitir, a nombre del consejo de IFAC, proyectos y guías sobre auditoría. El IPAC considera que la publicación de tales guías ayudará a mejorar el grado de uniformidad de las prácticas de auditoría en el mundo. Las guías internacionales de auditoría se aplican cuando se lleva a cabo una auditoría en el mundo. Las guías internacionales de auditoría se aplican cuando se lleva a cabo una auditoría independiente. La segunda norma de auditoría relacionada con la ejecución del trabajo establece lo siguiente: “Debe hacerse un apropiado estudio y evaluación del control interno existente, de manera que se puede confiar en él como base para la determinación de la naturaleza, extensión y oportunidad de los procedimientos de auditoría”.

El procedimiento más usual para evaluar el control interno es utilizar el llamado cuestionario de control interno, que consiste en un conjunto de preguntas, clasificadas por áreas y dispuestas de tal manera que su contestación negativa determine un punto débil en el Evaluación y Implementación y, por tanto, un área que se ha de tener en cuenta en el alcance y extensión de los procedimientos que se va a aplicar en la auditoría.

Los objetivos que se tiene al realizar una evaluación de Control Interno es:

- Obtener una base para formular sugerencias constructivas a las empresas con respecto al mejoramiento de su Control Interno
- Establecer la base para confiar en el Control interno con el fin de determinar la naturaleza, extensión y oportunidad de las pruebas de auditoría que se deben aplicar en el examen

Según Ray Whittington y otro, Principios de Auditoría (2005:222,223) la directriz SAS 55, enmendadas por SAS78 y SAS 94, exige conocer el control interno lo bastante para planear la auditoría. En otras cosas incluye el conocimiento del diseño de los controles relevantes y determinar si han sido puestos en práctica por la compañía.

Al emitir un juicio sobre el conocimiento necesario del control interno, se tiene en cuenta el conocimiento relativo a los cuatros factores anteriores que se consiguió de otras fuentes, entre ellas los auditores anteriores y su conocimiento de la industria donde opera el cliente.

## **2.4.1.2 Variable Independiente – Recursos de Producción.**

### **2.4.1.2.1 Recursos de Producción**

Según Rodrigo Estupiñan Gaitán, Control Interno y Fraudes (2002:4,5) la tierra y el capital, factores materiales.

#### **2.4.1.2.1.1 Tierra:**

*Son todos los recursos naturales de uso en el proceso productivo, tierra, forestal, minerales, recursos acuáticos y similares.*

##### **2.4.1.2.1.1.1 Bienes Inmuebles:**

Suelen clasificarse así aquellos que lo son por naturaleza, por incorporación y por destino. Se les denomina bienes inmuebles corporales. Existe una categoría final denominada inmuebles por analogía que recoge los derechos que recaen sobre bienes inmuebles en aquellos países donde las cosas incorporales también entran

dentro de la clasificación en muebles e inmuebles. Los inmuebles por naturaleza son el suelo y todas las partes sólidas o fluidas que forman su superficie y profundidad, como por ejemplo las minas, las canteras y los escoriales (mientras su materia permanece unida al yacimiento), y las aguas naturales o embalsadas, así como todo lo que se encuentra bajo el suelo, sin que intervenga la obra del hombre. Se consideran inmuebles por incorporación los edificios, caminos y construcciones de todo género adheridas al suelo, los árboles y plantas, y los frutos pendientes, mientras estuvieran unidos a la tierra o formaran parte integrante de un inmueble (no, por ejemplo, si están en macetas o cajones que puedan transportarse de un lugar a otro

#### **2.4.1.2.1.1.2 Recursos renovables, no renovables y permanentes.**

Hay dos grandes tipos de recursos naturales:

- Los renovables
- Los no renovables.

**Los recursos naturales renovables:** Incluyen la fauna y flora naturales de cualquier tipo, ya que todos aquellos pueden volver a surgir generalmente

**Los recursos no renovables:** Son los que no pueden reponerse o que sólo pueden reponerse a lo largo de periodos de tiempo extremadamente largos. Estos recursos incluyen los combustibles fósiles (carbón, petróleo y gas natural) y las menas metálicas y de otros tipos. Los recursos naturales no renovables son los recursos mineros, entre los que se puede contar también a los combustibles fósiles (el carbón o el petróleo).

Existen, en la corteza terrestre, cantidades finitas de estos materiales que pueden ser aprovechados por el ser humano; esta disponibilidad limitada implica la necesidad de buscar sistemas de reciclado de materiales, de ahorro y alternativas a su uso (especialmente en el caso de los combustibles, que no pueden ser reciclados) que no comprometan el desarrollo y la calidad de vida de las sociedades humanas.

**Los recursos naturales permanentes:** Son aquellos que como su nombre lo dice permanecen en la naturaleza, como por ejemplo: la sal, el agua y el aire. Se llaman permanentes a aquellos recursos en los cuales el aprovechamiento es desproporcionadamente pequeño frente a la magnitud del recurso. Tal es el caso de la energía solar, de la atmósfera, del agua de los océanos. Respecto al sol y a los planetas, sabemos bien que están condenados a desaparecer, pero para ellos se requieren millones de años, que comparándolos con la duración de la vida humana, nos permiten que la duración de ese recurso es permanente.

#### **2.4.1.2.1.2 Capital:**

*Todos los bienes hechos por el hombre para facilitar la producción de otros, como las plantas y equipos de producción y distribución y los inventarios, así como la infraestructura a nivel privado y público.*

*La formación tecnológica que ayuda a la inversión y desarrollo técnico, que, a su vez, aumenta la productividad de bienes y servicios.*

La formación de capital impone diferir el consumo de bienes para consumirlos posteriormente en mayor cantidad y calidad.

- El dinero no es capital, sino un simple medio de intercambio.
- La mano de obra y el empresario, factores humanos

#### **2.4.1.2.1.3 La mano de obra**

Es la utilización física y mental de ser humano en la producción de bienes y servicios.

El empresario se considera como un factor especial de la producción de bienes y servicios. El empresario se considera como un factor especial de la producción porque:

- Asume la iniciativa de coordinar los recursos o factores de la producción para procesar bienes y servicios

- Toma las decisiones, básicas de las políticas de su empresa.
- Es un innovador, al introducir nuevos productos, técnicas o formas de organización.
- Asume el riesgo comercial y el control inherente en toda empresa.

#### **2.4.1.2.1.3.1 Trabajo:**

En Economía, esfuerzo realizado para asegurar un beneficio económico. Es uno de los tres factores de producción principales, siendo los otros dos la tierra (o recursos naturales) y el capital. Es el desgaste físico o mental del ser humano para transformar materia prima para sus propias necesidades. Muchos economistas diferencian entre *trabajo productivo* y *trabajo improductivo*. El primero consiste en aquellos tipos de manipulaciones que producen utilidad mediante objetos. El trabajo improductivo, como el que desempeña un músico, es útil pero no incrementa la riqueza material de la comunidad.

#### **2.4.1.2.1.3.2 PAGO AL FACTOR TRABAJO:**

El pago al factor trabajo es *el salario*, o sea, el precio que se paga por el alquiler de la fuerza de trabajo. El salario tiene dos formas de expresarse: *el salario nominal* que representa la suma en dinero que se paga al trabajador por su esfuerzo; y *el salario real* que indica la cantidad de satisfactores que pueden comprar el trabajo con el dinero que gana.

#### **2.4.1.2.1.4 ORGANIZACIÓN**

##### **(CAPACIDAD EMPRESARIAL)**

**La organización:** Es el conjunto de actividades económicas, a la sistematización de la producción. Es el cuarto factor en la producción, que se encarga de agrupar a los factores productivos, para obtener un mayor rendimiento en la producción.

**La capacidad empresarial:** Es la organización para el proceso de producción, es la que un individuo o empresa pueda producir según los factores de producción y aptitudes consecuentes.

## **FACTOR EMPRESARIAL**

Existe, en efecto un cuarto tipo de factor o insumo empleado en la producción. Que consiste en la capacidad de organizar y dirigir empresas, esto es, en la capacidad empresarial. La mejor manera de definir este término es enumerar lo que hace un empresario:

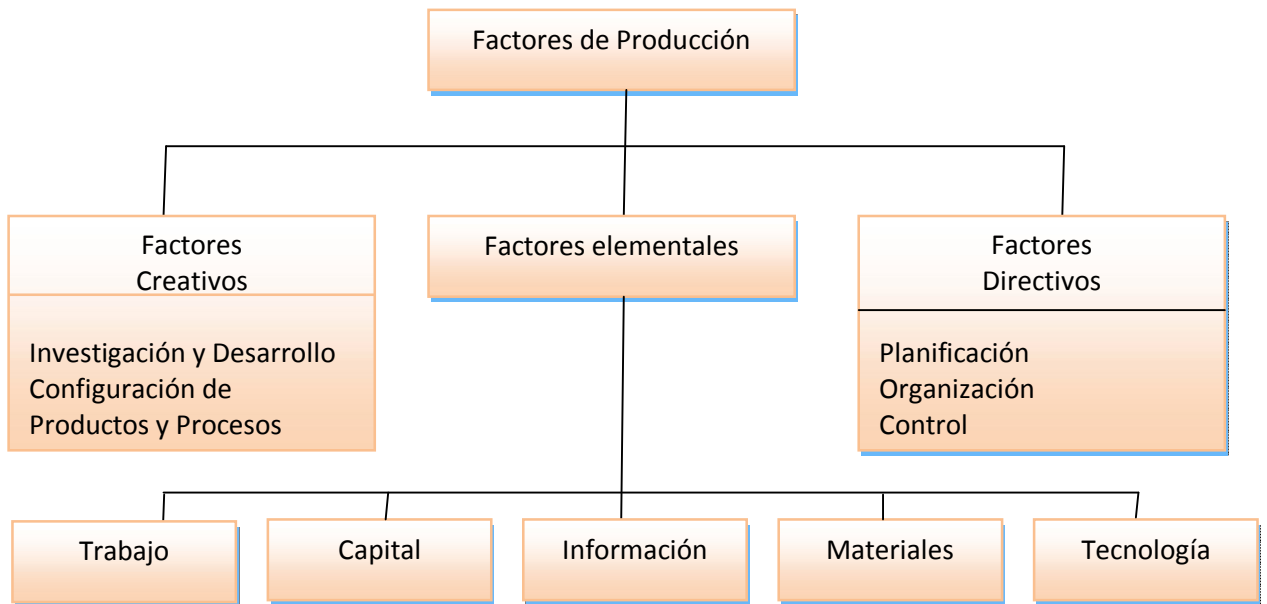
- Toma la iniciativa al combinar la tierra, el trabajo y el capital a fin de producir un bien o servicio
- Decide y ejecuta las acciones básicas para los negocios.
- Asume el riesgo de perder dinero o caer en la bancarrota.
- Inicia una empresa e introduce nuevas técnicas y productos.

Sin esta capacidad para formar y organizar, no podría operar las grandes empresas de negocios. Es evidente que como recurso humano tal aptitud es escasa: no todas las personas están dispuestas a asumir riesgos ni tienen la capacidad de tomar decisiones satisfactorias respecto a los negocios.

### **2.4.1.2.1.5 Recursos o inputs**

Según Esteban Fernández Sánchez y otros, Estrategia de Producción (2006:5) son todos los factores que están a disposición del sistema para su utilización durante el proceso de transformación. Como se muestra en la (Figura 2), los recursos del sistema de producción son de tres tipos: creativos, elementales y directivos. Los recursos creativos son propios de la denominada ingeniería de diseño y permiten configurar un sistema de producción capaz de realizar con la máxima economía y eficacia las actividades que contribuyan a obtener el producto. Los recursos directivos se centran en la gestión del proceso productivo y pretenden garantizar el buen funcionamiento de éste. Los recursos elementales (trabajo, capital, información, materiales y tecnología) son utilizados directamente en la transformación.

**FIGURA 2:** Los Factores de Producción



**Fuente:** Según Esteban Fernández Sánchez y otros, Estrategia de Producción (2006:5)

#### 2.4.1.2.1.6 Los Recursos y Objetivos

Según Fernando D Alessio Ipinza, Administración y Dirección de la Producción (2002:9,10) estos recursos representan gran parte del capital de la empresa, la inversión que se hace para luego agregarle valor a los mismo en el proceso y obtener así una utilidad vendible y una recuperación de la inversión con el margen de utilidad esperado, las ganancias que harán rentable el negocio (ver Figura 3).

Puede conjugarse los aspectos relacionados con el proceso y los recursos que necesita: la misión y los objetivos deben enunciarse para que el proceso tenga una clara responsabilidad sobre los resultados de la empresa y éstos puedan ser controlados.



**FIGURA 3:** Los Recursos y sus Objetivos



**Fuente:** Según Fernando D Alessio Ipinza, Administración y Dirección de la Producción (2002:9,10)

#### **2.4.1.2.1.7 Teoría de Recursos: Consideraciones Generales**

Según Esteban Fernández Sánchez y otros, Estrategia de Producción (2006:86) los recursos son los inputs del proceso de Producción. Pueden ser tangibles e intangibles. Los recursos tangibles – financieros y físicos- aparecen en el balance de situación de la empresa. Los recursos intangibles se apoyan básicamente en el conocimiento, y permanecen invisibles en los estados financieros de la empresa. En algunos casos y, de forma temporal, ya que deben ser amortizados, se recogen en el fondo de comercio y en los gastos de investigación y desarrollo. Entre los recursos intangibles destacan las patentes, el secreto industrial, el know how, la marca, las rutinas organizativas y la cultura empresarial. Los recursos son la fuente de la capacidad (o competencias) y éstas son de la ventaja competitiva. La capacidad representa lo que hace bien una empresa y es una fortaleza alcanzada con relación a los competidores. La capacidad se puede apoyar en un único recurso, si bien pocos recursos por sí mismo proporcionan una ventaja competitiva. En general, la capacidad es un conjunto de recursos trabajados juntos.

### **2.4.1.3 Productividad**

Según Martin Oscar Adler, Producciones y Operaciones (2004:514,515) las mediciones de productividad constituyen indicadores muy populares como herramientas de control en el área de producción/operaciones. Se utilizan para medir el desempeño, básicamente debido a la sencillez de su cálculo y porque históricamente siempre se han utilizado. En general, son medidas de eficiencia que nos permiten ver la forma en que se gastan los insumos en un período dado. Entre estas medidas, las más usadas son las que indican la productividad de los factores, pero se refieren a una productividad parcial, tal como producto/hora hombre (para el desempeño de la mano de obra). Todos las hemos usado para evaluar algún negocio o actividad en particular, pero su cálculo puede encubrir cuestiones importantes.

Aunque brinden información, la misma puede no servir a los objetivos de la organización. Por ejemplo, un ascenso en la productividad de la mano de obra y un descenso en la productividad de un insumo determinado, podría plantear el interrogante: ¿estamos mejor o peor que la competencia? Evidentemente, estos datos sueltos no indican lo que buscamos saber que, en definitiva, es cómo la organización está compitiendo frente al resto. En este ejemplo simple, se puede apreciar la ineficacia de estos indicadores para obtener respuestas más complejas acerca de la productividad. No indican si el desempeño del área responde a la estrategia de toda la organización, y lo que es peor aún, podrán ser la base de decisiones equivocadas de actuación.

#### **2.4.1.3.1 Medición de la Productividad**

Según Chase Aquilano Jacobs, Administración de Producción y Operaciones (2000:38,39) la productividad es una medida corriente de qué tan bien está utilizando los recursos (o factores de producción) un país, una industria o una unidad empresarial. En un sentido más amplio, la productividad se define como:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción}}{\text{Insumos}}$$

Para aumentar la productividad se debe aumentar la relación entre producción e insumos lo más que se pueda en términos prácticos. La productividad se puede expresar a manera de mediciones parciales, mediciones multifactoriales o mediciones totales. Si interesa la relación existente entre la producción y un solo insumo, se tiene una medición parcial de productividad. Si se quiere determinar la relación entre la producción y un grupo de insumos (pero no todos los insumos), resulta una medición multifactorial de productividad. Si el deseo es expresar la relación entre toda la producción y todos los insumos, se tiene una medición de factor total de la productividad que se puede utilizar para describir la productividad de una organización en su totalidad, o incluso de una nación.

$$\begin{array}{l}
 \text{Medición parcial} \quad \frac{\text{Producción}}{\text{Mano de Obra}} \quad \circ \quad \frac{\text{Producción}}{\text{Capital}} \quad \circ \quad \frac{\text{Producción}}{\text{Materiales}} \quad \circ \quad \frac{\text{Producción}}{\text{Energía}} \\
 \\
 \text{Medición Multifactorial} \quad \frac{\text{Producción}}{\text{Mano de Obra} + \text{Capital} + \text{Energía}} \quad \circ \quad \frac{\text{Producción}}{\text{Mano de Obra} + \text{Capital} + \text{Materiales}} \\
 \\
 \text{Medición Total} \quad \frac{\text{Producción}}{\text{Insumos}} \quad \circ \quad \frac{\text{Bienes y servicios producidos}}{\text{Todos los recursos utilizados}}
 \end{array}$$

#### 2.4.1.3.2 Mejora de Productividad

Según Andrés Berlinches Cerezo, Calidad (1999:6,7) la supervivencia industrial se dice que, a menudo, depende de la producción de productos de calidad. Un fin que la empresa persigue es mejorar la productividad ¿Cómo conseguirlo sin prestar atención a la mejora de la calidad? Los programas empresariales que no introducen el concepto de calidad fracasan. Se puede aumentar la producción, pero si disminuye la calidad el valor de lo producido puede disminuir; no lográndose una mejora de la productividad. El objetivo será proporcionar unos bienes o servicios con un menor consumo de recursos o factores. La gran ventaja de un producto de calidad es que en épocas de contracción de la demanda, su

venta es menos dificultosa. En este contexto, la productividad ya no se entiende desligada de la calidad. Los incrementos de calidad conseguidos por medio de ideas, diseño, tecnología, producen incremento de productividad (ver Figura 4).

**FIGURA 4:** Calidad y Productividad



Fuente: Según Andrés Berlinches Cerezo, Calidad (1999:6,7)

#### **2.4.1.4 Dirección de Operaciones**

##### **2.4.1.4.1 Administración, dirección o Gerencia de Operaciones**

Según Martin Oscar Adler, Producciones y operaciones (2004:13) la Producción es la generación de bienes y servicios. Las actividades que se vinculan con la producción de bienes o servicios en cuanto a la transformación de los recursos en productos, se las denomina administración, dirección o gerencia de operaciones. Se las conoce como OM (Operations Managenmen) en inglés, utilizando en castellano indistintamente los términos mencionados o el de Dirección de Producción.

#### **2.4.1.4.2 Importancia de la OM**

Según Martin Oscar Adler, Producciones y operaciones (2004:14) tal lo manifestado, la importancia de la OM no sólo permanece sino que se incrementa; debiéndose este comportamiento al acelerado crecimiento tecnológico, al avance de la internacionalización, el aumento de la competitividad y al desarrollo vertiginoso de la gestión. Todos estos factores, que se encuentran interrelacionados, en permanente cambio y aparentemente sin límite de transformaciones, generan el aumento de las dificultades y problemas; con la consiguiente complejidad y multiplicidad de situaciones en las actividades de dirección.

Los temas relacionados con producción y operaciones deben ser considerados en correspondencia a la importancia relativa de los mismos, con vinculación a otras disciplinas que parecería que están superlativizadas; ya que está probado que en los últimos años hay como una tendencia al agotamiento de las estrategias para mejorar la competitividad a través del marketing y la gestión comercial, siendo los importantes progresos incorporados en el campo de la producción, la logística y las operaciones los que han generado y generarán cambios sustanciales para viabilizar que los productos se encuentren en manos de los clientes o consumidores, más ajustados a su demanda, al más bajo costo, con la mejor calidad, en mayor cantidad y en el menor tiempo. Es oportuno expresar que la logística tiene y tendrá un rol de trascendencia para el logro de los objetivos de toda empresa.

#### **2.4.1.4.3 Qué es la estrategia de operaciones**

Según Chase Aquilano Jacobs, Administración de Producción y Operaciones (2000:24) *La estrategia de operaciones se refiere a la formulación de políticas amplias y el diseño de planes para utilizar los recursos de la empresa de modo que apoyen de la mejor manera posible la estrategia competitiva de la firma a largo plazo.* La estrategia de operaciones en una firma se interrelaciona con la estrategia corporativa. Estrategia implica un proceso a largo plazo tendiente a fomentar cambios inevitables.

La estrategia de operaciones implica decisiones relacionadas con el diseño de un proceso y la infraestructura necesaria para servir de soporte a dicho proceso. El diseño del proceso incluye la selección de la tecnología apropiada, la evaluación del proceso en el tiempo, el papel que desempeña el inventario en el proceso y la ubicación del mismo.

Las decisiones sobre infraestructura implican la lógica asociada con los sistemas de planeación y control, los métodos de aseguramiento y control de calidad, las estructuras de remuneraciones salariales y la organización de las funciones operacionales.

La estrategia de operaciones puede considerarse como parte de un proceso de planeación que coordina las metas operaciones con las metas de la organización a una escala más amplia. Como las metas más amplias de la organización cambian con el tiempo, la estrategia de operaciones debe diseñarse de modo que anticipe necesidades futuras.

#### **2.4.1.4.4 Marco de una estrategia de operaciones en manufactura**

Según Chase Aquilano Jacobs, Administración de Producción y Operaciones (2000:30) La estrategia de operaciones no se puede desarrollar en el vacío, debe estar verticalmente vinculada al cliente y horizontalmente a otras partes de la empresa.

La escogencia de un mercado puede resultar difícil, pero es necesaria hacerla. De hecho, puede tener como resultado el abandono de determinados negocios, como por ejemplo descartar un segmento de clientes que simplemente resultaría poco rentable o demasiado difícil de atender teniendo en cuenta las capacidades de la firma.

#### **2.4.1.4.5 Estrategia de operaciones en Manufactura**

Según Martin Oscar Adler, Producciones y operaciones (2004:41) Tradicionalmente el campo de estudio de la dirección de operaciones se centraba

en las empresas manufactureras. Si bien se habla de administración de la producción de bienes y servicios, existe una connotación fuerte de producción de bienes tangibles, que fue la preocupación central de los administradores del siglo pasado. El modelo a seguir fue el de los países “industrializados”, asimilando el nivel de desarrollo a la capacidad de tener una industria manufacturera competitiva.

La complejidad de la tecnología de los productos y procesos de las industrias llevó a que durante mucho tiempo la administración de esta función se delegara a los técnicos, como si existiera la “buena técnica” adecuada automáticamente a cualquier negocio. Wickam Skinner, profesor de Harvard, planteó la irracionalidad de esta visión en un clásico artículo “manufactura, eslabón perdido de la estrategia empresarial”. Años después la industria automotriz y electrónica japonesa se encargaba de demostrar las tremendas armas competitivas, que podía esgrimir la producción o manufactura, a través de la calidad de los productos, la eliminación del despilfarro para reducir costos, la personalización o “customización” de los productos, etc.

Aquel bajo status que tenía la administración de Producción en la manufactura, confinado a la fábrica y alejado de la alta dirección, ha dejado paso a una visión estratégica en que esas operaciones, que en general demandan la mayor proporción de recursos humanos, físicos y financieros en las empresas, son fuente clave de ventajas competitivas.

#### **2.4.1.4.6 Operaciones en la nueva economía**

Según Martin Oscar Adler, Producciones y operaciones (2004:56) la nueva era digital ha creado una nueva generación de empresas y ha obligado a otras a modificar profundamente su forma de hacer negocios, los responsables operativos deberán reconocer los cambios que se están produciendo y los que vendrán, aprovechándolos como oportunidades. Existe un valor creciente del conocimiento y la información, difíciles de medir, en desmedro de los activos físicos como factor clave para tener éxito.

La competencia será cada vez más intensa en tanto que en los negocios a través de internet uno está, para el cliente, “a un clic de distancia” del competidor, con toda la información disponible. Las operaciones deben adaptarse a esas exigencias competitivas, responder de inmediato a demandas personalizadas que deben entregarse a un cliente determinado, individuo u organización, en algún lugar del mundo, en su domicilio. Las que resolver problemas reales de empresas virtuales, que compartan información, decisiones y actividades generadoras de valor

#### **2.4.1.4.7 Globalización de las Operaciones**

Según Martin Oscar Adler, Producciones y operaciones (2004:671) en busca de la disminución de los costos de producción, muchas firmas han internacionalizado sus factores productivos, fabricando las diferentes partes que componen sus productos en distintos países y ensamblándolos en otros, para luego venderlos en varios continentes.

Esta mayor complejidad del sistema productivo implica que se debe buscar y aplicar soluciones integrales de negocios que respondan en forma efectiva y eficiente a la dinámica competitiva mundial.

A diferencia de una empresa multinacional, que produce localmente para el mercado internacional, la manufactura global requiere una perspectiva de sistema mundial, lo que se traduce a un verdadero desafío para la Administración de las Operaciones.

#### **2.4.1.4.8 Prioridades de las Operaciones**

Según Chase Aquilano Jacobs, Administración de Producción y Operaciones (2000:25) desde el trabajo inicial de C. Wickham Skinner en la escuela de administración de Harvard y del trabajo más reciente de Terry Hill en el London Business School, se han identificado varias prioridades básicas en las operaciones. Estas prioridades incluyen: *costo, calidad y confiabilidad del producto, velocidad de entrega, confiabilidad de la entrega, capacidad para afrontar cambios de la*



*demanda, flexibilidad y velocidad de introducción de nuevos productos y otros criterios específicos de un producto determinado.*

#### **2.4.1.4.9 El nuevo modelo de negocios y de las operaciones**

Según Martin Oscar Adler, Producciones y operaciones (2004:682) Desde su creación, internet ha ido evolucionando a pasos agigantados; no sólo tienen la tasa de adopción más rápida que cualquier otro medio de tecnología moderna, sino que se ha convertido, para muchas aplicaciones, en un semillero de empresas.

La Web ha posibilitado el surgimiento de nuevos formatos de negocios, haciendo emerger nuevas formas de crear valor y nuevas prácticas organizacionales que redefinen las formas de competencia en gran parte de las ramas productoras de bienes y servicios, con importantes consecuencias para la Administración de las Operaciones. No es raro, entonces, que muchos de los viejos preceptos prevalecientes en el mundo industrial estén siendo cuestionados.

#### **2.4.1.5 Administración de la Producción**

##### **2.4.1.5.1 La Función de Producción en la empresa**

Según Fernando D Alessio Ipinza, Administración y Dirección de la Producción (2002:90) la función de de producción en la empresa puede definirse como “el proceso de transformación de los factores que aquella toma de su entorno, en productos que generan valor agregado”. Todo proceso de producción puede subdividirse en tres fases unidades:

- *Insumos*: Implica la adquisición, recepción y almacenamiento de materias primas. Pueden ser materiales o personas.
- *Procesos*: Conjunto de operaciones a través de las cuales los factores se transforman en productos. Incluye planta (maquinarias, materiales) y trabajo (mano de obra), es decir, tecnología de activos productivos, materiales indirectos y concomimientos.

*Productos:* Bienes físicos (materiales) y/o servicios (personas satisfechas) entregados del producto consumidor

#### **2.4.1.5.2 Decisiones en la Dirección de Producción**

Según Fernando D Alessio Ipinza, Administración y Dirección de la Producción (2002:90,91) las decisiones que corresponden a la dirección de producción al clasificarse según las pautas de Schroeder, en:

##### **2.4.1.5.2.1 Decisiones de Proceso**

Aquellas que se relacionan con el diseño del proceso físico de producción:

- Selección del tipo de proceso.
- Elección de la tecnología.
- Análisis del flujo del proceso
- Distribución de planta (layout)

##### **2.4.1.5.2.2 Decisiones de Capacidad**

Tienen por objeto dotar a la empresa de la suficiente capacidad de producción, e incluyen:

- Decisiones de instalaciones.
- Programación temporal de actividades.
- Economías de escala.

##### **2.4.1.5.2.3 Decisiones de insumos**

Aquellas relacionadas con el sistema logístico, desde la etapa de compras hasta el almacenaje de materias primas, productos en proceso de fabricación y productos terminados.

##### **2.4.1.5.2.4 Decisiones del trabajo**

Aquellas relacionadas con el aumento de productividad, diseño del trabajo y su valoración.

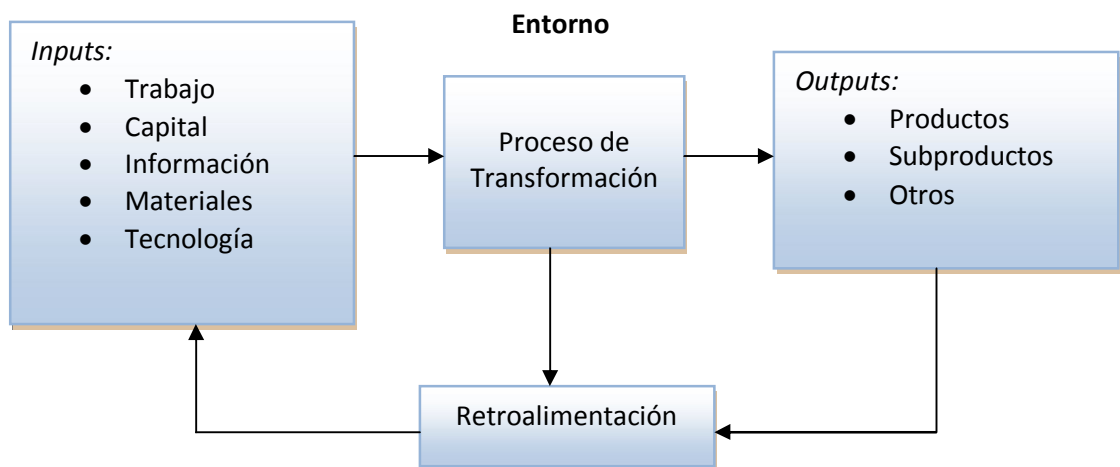
#### 2.4.1.5.2.5 Decisiones de calidad

Se refieren a la planificación y al control de calidad.

#### 2.4.1.5.3 La producción como un sistema abierto

Según Esteban Fernández Sánchez y otros, Estrategia de Producción (2006:3) la función de producción se puede caracterizar como un sistema abierto. Por esta razón, la metodología y terminología de la Teoría de Sistemas son aplicables al estudio del proceso de producción y, de hecho, el término sistema productivo es de uso frecuente. Un sistema es un todo unitario organizado, formado por dos o más partes interrelacionadas y delimitado por una frontera identificable de su entorno o suprasistema, con el que interactúa de forma permanente intercambiando información y productos para lograr una misión determinada. La Figura 5 muestra un esquema del sistema de producción de cualquier empresa u organización.

**FIGURA 5:** El Sistema Productivo



**Fuente:** Según Esteban Fernández Sánchez y otros, Estrategia de Producción (2006:3)

#### 2.4.1.5.4 El Proceso de Producción

Según Esteban Fernández Sánchez y otros, Estrategia de Producción (2006:9,10) el proceso de producción es un conjunto de actividades mediante las cuales uno o varios factores productivos se transforman en productos. La transformación crea riqueza, es decir, añade valor a los componentes o inputs adquiridos por la empresa.

El material comprado es más valioso y aumenta su potencialidad para satisfacer las necesidades de los clientes a medida que avanza a través del proceso de producción.

El proceso de producción está formado por tareas, flujos y almacenamientos. Una tarea es cualquier acción realizada por trabajadores y/o máquinas sobre materias primas, productos semiterminados o productos terminados, las tareas pueden ser de varios tipos (Shingo, 1985):

- **Tareas esenciales.** Consisten en transformaciones que cambian las características físicas o químicas de los materiales; por ejemplo, soldar una pieza.
- **Tareas auxiliares.**  
Complementan las tareas esenciales, son de menor grado pero necesarias; por ejemplo, la fijación o carga (descarga) de las piezas que deben ser transformadas por la máquina.
- **Tareas de apoyo.**  
Tienen una orientación específica: hacer operativo y poner a punto el proceso; por ejemplo, la preparación y ajuste de las máquinas que llevan a cabo las tareas esenciales.
- **Tareas superfluas.**  
Son acciones que ocurren irregularmente y que requieren actuaciones que no añaden valor al producto; por ejemplo, la reparación de la avería de una máquina.

#### **2.4.1.5.5 Entorno de la planeación de la producción**

Según Chase Aquilano Jacobs, Administración de Producción y Operaciones (2000:554) el cuadro 14.3 ilustra los factores interno y externos que constituyen el

medio de la planeación de la producción. En general, el ambiente externo está por fuera del control directo de los planeadores de la producción.

A través de una estrecha cooperación entre el mercado y las operaciones, las actividades promocionales y la disminución de precios se pueden utilizar para crear una demanda durante los periodos lentos.

De manera inversa, cuando la demanda es fuerte, las actividades promocionales se pueden reducir y los precios aumentar para maximizar los ingresos provenientes de aquellos productos o servicios que la firma está en capacidad de suministrar.

**Figura 6:** Planeación de la producción



**Fuente:** Según Chase Aquilano Jacobs, Administración de Producción y Operaciones (2000:554)

#### 2.4.1.5.6 Planificación jerárquica de la estrategia de producción.

Según Esteban Fernández Sánchez y otros, Estrategia de Producción (2006:68) existe mucha confusión en la definición de la estrategia de producción. Así, algunos autores integran los objetivos en la definición de la estrategia, mientras

que otros no. En este texto se considera que estrategia y objetivos son dos elementos diferenciados, por lo que se identifica la estrategia de producción con las decisiones a tomar.

Con carácter general, la planificación estratégica de la producción considera que esta función debe apoyar la estrategia de negocio. Es un modelo jerárquico (top-down), que sume que primero se ha de formular la estrategia de negocio y, posteriormente, las diferentes estrategias funcionales, entre ellas, la estrategia de producción. Igualmente, los objetivos de producción deben respaldar los objetivos del negocio.

#### **2.4.1.5.7 Objetivos de Producción.**

Según Esteban Fernández Sánchez y otros, Estrategia de Producción (2006:69) La alta dirección tiene la responsabilidad de fijar unos objetivos de producción coherentes a largo plazo, a cuya consecución deberían orientarse incluso las decisiones funcionales a corto plazo (decisiones operativas). Como resultado, los directivos de fabricación de los niveles más bajos comprenden claramente, en todos los casos, la importancia estratégica que tiene su atención cotidiana a los detalles de producción (Wheelwright, 1981). Así pues, los objetivos de producción emanan del nivel jerárquico superior, por lo que deben apoyar los objetivos de su nivel y, al mismo tiempo, ser compatibles con los objetivos del resto de departamentos funcionales.

En una empresa diversificada, los objetivos del negocio proporcionan coherencia a los diferentes objetivos departamentales. Es necesario perseguir esta coherencia, ya que, de lo contrario, los departamentos tratarán de alcanzar de forma independiente los objetivos de su especialidad, con frecuencia contradictorios.

#### **2.4.1.5.8 Decisiones de Producción**

Según Esteban Fernández Sánchez y otros, Estrategia de Producción (2006:78) El modo de lograr los objetivos de producción (el cómo) está relacionado con las decisiones de producción o acciones a llevar a cabo en la fábrica. Las decisiones

de producción, incluyen la capacidad, la localización de las instalaciones, la tecnología de procesos, la integración vertical.

El personal, la calidad, la planificación y control de la producción, el desarrollo de nuevos vertical, el personal, la calidad, la planificación y control de la producción, el desarrollo de nuevos productos, la organización y los sistemas de medida de los resultados. Las cuatro primeras decisiones se denominan estructurales (o duras) y las seis últimas infraestructurales (o blandas).

Las primeras son decisiones de presupuestos de capital, mientras que las segundas afectan a las personas y a los sistemas que hacen que funcione la fábrica.

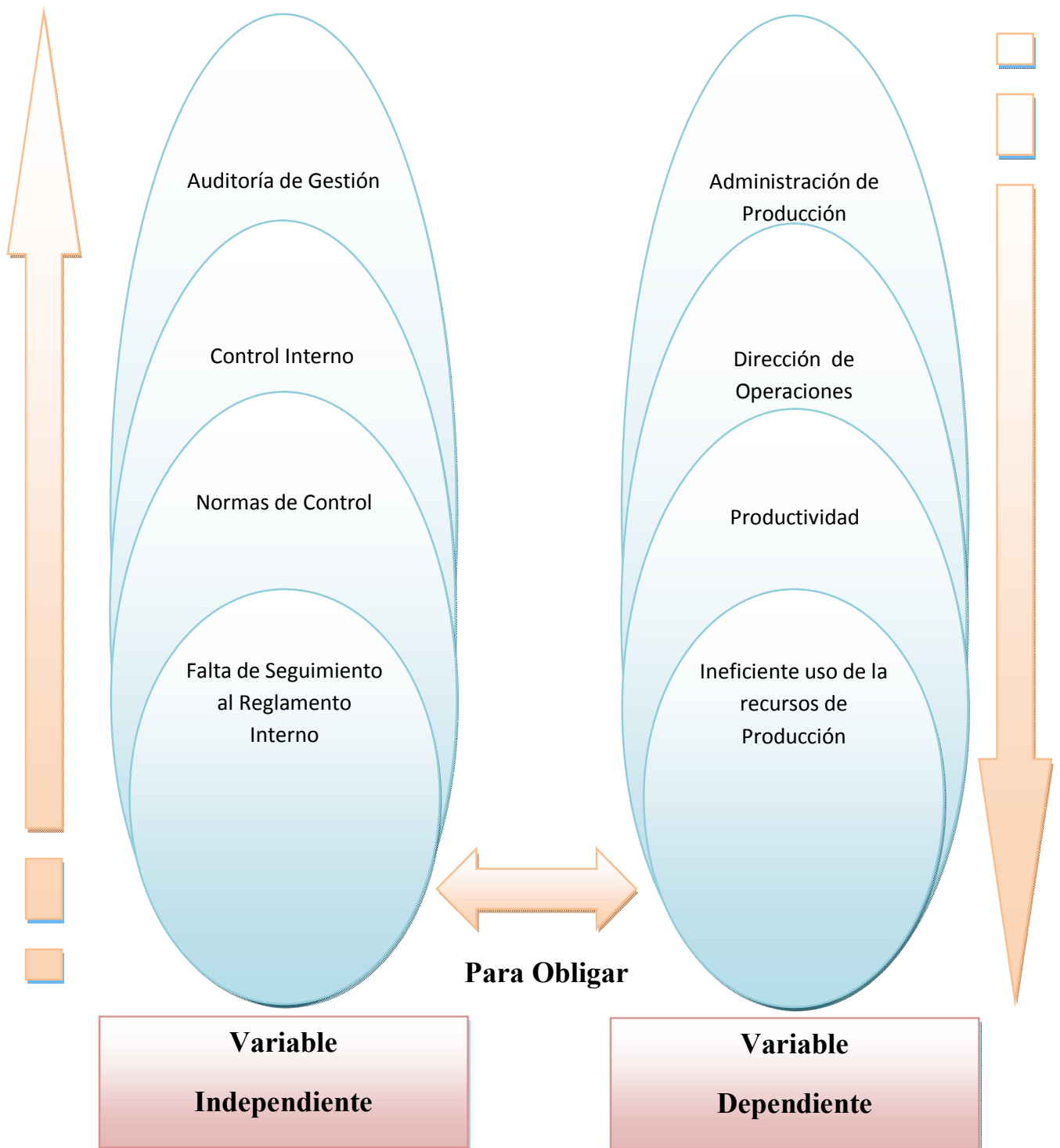
#### **2.4.1.5.9 Planificación de la estrategia de producción con base en los recursos**

Según Esteban Fernández Sánchez y otros, Estrategia de Producción (2006:85) hacia mediados de los años ochenta comienzan a surgir críticas al modelo jerárquico de planificación de la estrategia de producción, ya que omite la capacidad de esta área para proporcionar ventajas competitivas a la empresa, no sólo a través de su estrecho apoyo a la estrategia del negocio – es decir, apalancando ésta, sino como factor determinante de la misma.

En este sentido, diversos autores sugieren que los recursos de producción pueden constituir la esencia de la estrategia del negocio y convertirse en la variable competitiva clave. Éste es el argumento central del enfoque basado en lo recursos de fabricación, que constituye la alternativa al enfoque jerárquico convencional. En la práctica, este enfoque ha dado lugar a estrategias de producción novedosas, como la personalización masiva y la agilidad estratégica.

## 2.4.2 Gráficos de Inclusión interrelacionados

### SUPERORDINACIÓN DE VARIABLES







## **2.5 Hipótesis**

La falta de seguimiento al Reglamento Interno provoca el ineficiente uso de los Recursos de Producción en RALOMTEX.

## **2.6 Señalamiento de Variables**

**Variable Independiente:** Reglamento Interno

**Variable Dependiente:** Recursos de Producción

## CAPITULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### **3.1. Modalidad básica de la Investigación**

El diseño de la presente investigación estará de acuerdo con las modalidades básicas de la investigación de campo y bibliográficas-documental.

En lo referente a una investigación de campo, se realizara en el propio sitio, en el área de Producción, donde se produce los acontecimientos de la Ineficiencia en la gestión del control en el área de producción en la empresa RALOMTEX, ya que se toma contacto en forma directa con la realidad, permitiendo una comprensión más a fondo sobre la investigación, ya que los datos se podrán manejar con más seguridad, con el propósito de describirlos, interpretarlos, ya que va en concordancia con el paradigma de un enfoque predominante cualitativo, para entender su naturaleza y factores que los constituyan, explicar sus causas y fenómenos.

Siguiendo con una modalidad de la investigación de campo que se va a utilizar en esta investigación dentro de las ciencias sociales, en el enfoque predominante cualitativo, estudiando la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, con la ayuda de la interpretación de los fenómenos utilizando datos cuantitativos por lo que se va a interpretar de acuerdo a un control interno base, permitiendo obtener más allá de interpretar fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicados en el estudio, obtener indicadores que nos permitan tener una mejor apreciación sobre las causas y efectos que provocan los acontecimientos que suceden en la empresa, y así con el transcurso de la investigación comprobar nuestra hipótesis.

En la modalidad de la investigación bibliográfica – documental, este diseño de investigación se apoyará en buscar información sugerente necesaria como documentos, revistas de interés general, libros, de acuerdo al problema de

investigación que se trata de la Ineficiencia en la gestión del control en el área de producción en la empresa RALOMTEX, ya que es un proceso para comprender mejor el problema de investigación.

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

### **3.2.1. Nivel de investigación**

Ya que la modalidad de investigación es de campo con un enfoque predominante cualitativo ya que vamos a estudiar el problema como es la Ineficiencia en la gestión del control en el área de producción en la empresa RALOMTEX, en la realidad entendiendo su naturaleza, con un propósito que será de describir e interpretar, con datos cuantitativos para no sólo se interprete los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas en el estudio sino obtener un amplio conocimiento mediante indicadores numéricos, por consiguiente los niveles de investigación para este tipo de investigación son el descriptivo y el explicativo

#### **3.2.1.1. Investigación descriptiva:**

Este nivel de investigación nos permitirá explicar el problema social y propio de la naturaleza como lo es en el problema de la Ineficiencia en la gestión del control en el área de producción en la empresa RALOMTEX, con el propósito de determinar las características del problema ha estudiar, relacionando las dos variables en estudio, como es la variable independiente el reglamento interno y la variable dependiente los recursos de producción ya que se propone describir la realidad en todo sus componentes principales, además estableciendo características al hecho de estudio con el fin de establecer su comportamiento, en la cual se recolectará información sobre cada una de ellas para así describir lo que se investiga, ya que se definió lo que se va ha medir.

En la investigación documental se realizaran descripciones a partir de datos documentales, y en la investigación de campo se realizaran descripciones a partir de datos obtenidos en el trabajo de campo

### **Expresión de Datos:**

Este tipo de recolección mediante esta investigación será través de datos cuantitativos para medir las diferentes características identificables como la variable independiente el reglamento interno y la variable dependiente los recursos de producción, ya que nos permitirá conocer las situaciones del problema con mediciones matemáticas.

### **3.2.1.2. Investigación explicativa:**

En este nivel de investigación, va más allá de la descripción del problema de investigación, ya que más bien esta dirigido al porque de los hechos mediante las relaciones causa – efecto, intentando encontrar las causas del mismo, centrándose en el porque ocurre el problema de la Ineficiencia en la gestión del control en el área de producción y en que condiciones se da este, y este tipo de estudio respondería a estas preguntas.

En la investigación documental estará dirigido a teorías basadas en datos documentales.

En la Investigación de Campo estará validada en datos de campo.

Este tipo de investigación nos permitirá tener una mejor visión del problema como lo es de la Ineficiencia en la gestión del control en el área de producción, buscando el porque de los hechos mediante el establecimiento de las relaciones de causa como es la falta de seguimiento al Reglamento Interno y como efecto el ineficiente uso de los recursos de producción, ya que nos proporcionara una sentido de entendimiento al porqué de le la Ineficiencia en la gestión del control en el área de producción, a lo que se hace referencia la i investigación.

## **3.2.2. Tipo de Investigación**

### **3.2.2.1. Investigación No Experimental**

Este tipo de investigación esta relacionado con la problemática de la empresa RALOMTEX que es el la Ineficiencia en la gestión del control en el área de producción porque este hecho ya ha ocurrido, ya que se emperezará con la

observación de este hecho que ya se ha presentado como problemática de la empresa, y por medio de este tipo de investigación no experimental, llamado así porque no se puede manipular la variable independiente, en este caso la variable independiente se trata de los recursos de producción lo cual ya ha sucedido llamándola a esta variable atributiva, logrando de esta manera con una variación coherente tener inferencias sobre las variables en estudio como son, la variable independiente el Reglamento Interno y la variable dependiente los recursos de producción.

### **3.3. Población y muestra**

#### **3.3.1. Población**

Según Richard I. Levin y David s. Rubin, Estadística para Administradores (1996:57), la población es la colección de todos lo elementos que se está estudiando y sobre los cuales intentamos llegar a conclusiones.

Según Internet (2009), es obvio que todo estudio estadístico ha de estar referido a un conjunto o colección de personas o cosas. Este conjunto de personas o cosas es lo que denominaremos población.

La población esta representada por los empleados del sistema de producción ya que radica en el problema de la ineficiencia en la gestión del sistema de producción y la siguiente tabla simplificada muestra la población en la empresa RALOMTEX.

**TABLA N° 1: Tabla de Población**

<b>Denominación Población</b>	<b>N° de personas</b>
Personal de Producción	49
Total Población	49

**Elaborado por:** Walter Aroca C., Investigador

### **3.3.2. Muestra**

Según Richard I. Levin y David s. Rubin, Estadística para Administradores (1996:348), muestra es la porción de elementos de una población elegidos para su examen o medición directa.

La muestra es el subconjunto de la población, con los elementos que van hacer estudiados dentro de la población y que tienen características similares, la cual es el elemento básico para la inferencia, este tipo de muestra es probabilístico ya que se utiliza formas y técnicas para escoger los elementos de estudio de la población, se realiza en forma aleatoria y todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser escogidos.

#### **3.3.2.1. Cálculo de la Muestra**

En el presente proyecto de investigación, la población es finita y esta considerada en proporciones, y está caracterizada por una Estadística Inferencial, generalizada sobre una población con base a una muestra, cave resaltar que la información es de carácter cualitativa pero para efectos de estudio a una estadística inferencial y poder comprobar la hipótesis se tomará bases cuantitativas de los caracteres cualitativos.

Para el cálculo de la muestra que está caracterizada como finita y en proporciones, se determina la siguiente fórmula, como se lo muestra a continuación:

$$n = \frac{Z^2 N p q}{(N - 1)E^2 + Z^2 p q}$$

#### **Simbología:**

- N** = Población
- n** = Muestra
- p** = Probabilidad de éxito
- q** = Probabilidad de fracaso
- Z** = Nivel de Confianza
- E** = Error admisible

**Datos:**

$$N = 49$$

$$p = 0,50$$

$$q = 0,50$$

$$Z = 95\% = 1.65$$

$$E = 0.05$$

**Cálculo de la Muestra:**

Reemplazando los datos en la fórmula calcularemos la muestra de una población finita:

$$n = \frac{Z^2 N p q}{(N - 1)E^2 + Z^2 p q}$$

$$n = \frac{(1,65)^2 (49) (0,50) (0,50)}{(49 - 1)(0,05)^2 + (1.65)^2 (0,50)(0,50)}$$

$$n = \frac{33,350625}{0,800625}$$

$$n = 41,66$$

$$n = 42$$

La muestra será de 42 empleados del sistema de producción de los 49 empleados de la población

**3.3.2.2. Método de Selección de la muestra**

El método de selección de la muestra para el presente proyecto es por medio de una muestra aleatoria sistemática, las personas de la población se colocan en cierto orden. Se elige un punto de partida aleatorio y después se selecciona uno cada  $k$ -ésimo elemento de la población para la muestra, por medio de una tabla de número aleatorios, para encontrar a los 42 empleados del sistema de producción y proceder a las encuestas por medio del cuestionario.



### 3.4. Operacionalización de variables

#### 3.4.1. Operacionalización de la variable independiente

**Variable Independiente:** Reglamento Interno

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas Instrumentación
Es el procedimiento escrito de carácter general para los empleados, que contemplan las diversas modalidades en cada área de trabajo, dentro de los cuales destacamos las normas de control y el control interno	Normas de Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura Corporativa de Control en el Sistema de Producción</li> <li>• Procedimientos generalmente aceptados para mantener un eficiente control</li> </ul>	<p>¿Cuál es su nivel de conocimiento relacionado a sus funciones, actividades, dentro de lo establecido en el Reglamento Interno?</p> <p>¿En qué medida cumple los objetivos, metas, dentro de lo establecido en el Reglamento Interno de RALOMTEX?</p>	<p>Método Encuesta Instrumento Cuestionario, dirigida a el sistema de producción de 8 preguntas</p> <p>Método Encuesta Instrumento Cuestionario, dirigida a el sistema de producción de 8 preguntas</p>

	Control Interno	<p>en Producción</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control Concurrente</li> <li>• Evaluación del Control Interno</li> </ul>	<p>¿En qué medida se cumplen los objetivos, metas, de producción dentro de su actividad área de trabajo?</p> <p>¿Le han evaluado mediante un cuestionario para determinar su efectividad de control dentro de su área de trabajo?</p>	<p>Método Encuesta Instrumento Cuestionario, dirigida a el sistema de producción de 8 preguntas</p> <p>Método Encuesta Instrumento Cuestionario, dirigida a el sistema de producción de 8 preguntas</p>
--	-----------------	--	---	---

### 3.4.2. Operacionalización de la variable dependiente

#### Variable Dependiente: Recursos de Producción

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas Instrumentación
Es el objeto inmediato de alguna empresa, , realizando la transformación de materias primas mediante el empleo de mano de obra y maquinas, entre los cuales destacamos, Factor Humano, el Factor Tecnológico y material	Factor Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad (Medición Parcial) Producción/ Mano de Obra</li> <li>• Función Operacional</li> </ul>	<p>¿Con que frecuencia usted comete equivocaciones o demoras, en su área de trabajo?</p> <p>¿En que medida recibe capacitaciones dentro de su área de trabajo?</p>	<p>Método Encuesta</p> <p>Instrumento Cuestionario, dirigida a el sistema de producción de 8 preguntas</p> <p>Método Encuesta</p> <p>Instrumento Cuestionario, dirigida a el sistema de producción de 8 preguntas</p>
	Factor Tecnológico y Material	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activos Fijos</li> </ul>	<p>¿En que condiciones se encuentran sus instrumentos de trabajo</p>	<p>Método Encuesta</p> <p>Instrumento Cuestionario, dirigida a el sistema de</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materia Prima</li> </ul>	<p>dentro de su actividad laboral?</p> <p>Cómo consideraría la utilización de la Materia Prima según su actividad de trabajo?</p>	<p>producción de 8 preguntas</p> <p>Método Encuesta</p> <p>Instrumento Cuestionario, dirigida a el sistema de producción de 8 preguntas</p>
--	--	---	---	---

### 3.5. Plan de recolección de información

- La calidad y cuidado en la recolección de datos que será muy importante, respetando a las personas
- Crear un ambiente propicio para la recolección de datos, dando una breve descripción del proyecto, los datos específicos que se necesitan, las razones porque se recolectan los datos, que se hará con los datos después de recogerlos.
- Selección de Encuestados, conociendo la población y su tamaño limitado, como se da en la muestra, el grupo objetivo que van hacer los empleados del área de producción, escogidos por el método de muestreo conglomerado.
- Se procederá a las encuestas individuales, garantizando la privacidad del encuestado, con el cuestionario de preguntas con opción de respuestas cerradas, que permitirán datos cuantitativos con fáciles comparaciones.

Las técnicas seleccionadas para emplear dentro del proceso de recolección de información son:

- **La Observación No Estructurada:** ya que se realizara sin utilizar una guía de observaciones, por el simple hecho de que es el punto de partida para la investigación social o natural.
- **La Encuesta:** ya que es una técnica que nos permite obtener información a través del cuestionario, y se la puede utilizar en una población determinada o por muestreo, ya que se cuenta con la muestra requerida en esta investigación.

Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación

- **Encuesta, como instrumento el Cuestionario:** el cuestionario será elaborado con preguntas de respuestas con opción, con el propósito de recolectar información cuantitativa y evaluarla matemáticamente.
- **La Observación No Estructurada mediante el diario y cuaderno de notas:** en el cual vamos a registrar todas las experiencias vividas durante la observación y lo haremos en forma periódica.

**TABLA 2:** Resumen Recolección de la Información

<b>Resumen Recolección de la Información</b>	
<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>
<b>Encuesta</b>	Cuestionario (Preguntas con diferentes opciones de respuestas cerradas)
<b>Información Secundaria</b>	Documentos internos - Fuentes Estadísticas – Internet
<b>Material bibliográfico</b>	Libros

**Elaborado por:** Walter Aroca C., Investigador

### **3.6. Plan de procesamiento de la información**

- En primera instancia de la información que sea recogida, se formará una revisión crítica, de acuerdo a nuestra metodología de investigación, que es de una investigación no experimental.
- Continuando con una limpieza de información ya sea esta defectuosa, contradictoria con lo que se busca investigar de acuerdo al problema de investigación como lo es en la **Ineficiencia en la Gestión del Sistema de Producción**, o tal vez una información incompleta, o no pertinente.

- Ya que la información esta depurada completamente, de cada dato que se obtendrá se le proporcionará una codificación, a las diferentes alternativas de respuesta de cada pregunta del cuestionario, para facilitar el proceso de tabulación.
- Luego de la codificación se le dará una categorización a las diferentes variables en estudio, cada respuesta va hacer categorizada
- Se procederá luego a una tabulación de los datos con una tabla en Excel, en una hoja de caculo, en el cual se dará ha conocer en una tabla las frecuencias con las que se repiten los datos de las variables, en cada categoría, para luego tener una representación gráfica de los datos ordenados en tablas, utilizando gráficas de pastel para una mejor observación de los datos tabulados y un mejor entendimiento por parte de los lectores.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 4.1. / 4.2. Análisis e Interpretación de los resultados

Una vez aplicado las encuestas se procedió a una tabulación de los datos con una tabla en Excel, en el cual se dará ha conocer en una tabla de frecuencias, para luego tener una representación gráfica de los datos ordenados en la tabla, utilizando gráficas circulares, en base ha esto se realiza el tratamiento correspondiente para el análisis e interpretación de los mismos, por cuanto la información que proyecte será la que indique las conclusiones y recomendaciones a las cuales llega la investigación.

#### Encuesta dirigida a los empleados del sistema de Producción de la empresa RALOMTEX.

##### PREGUNTA N° 1

¿Cuál es su nivel de conocimiento relacionado a sus funciones, actividades, dentro de lo establecido en el Reglamento Interno?

**TABLA N° 3: Nivel de Conocimiento al Reglamento Interno**

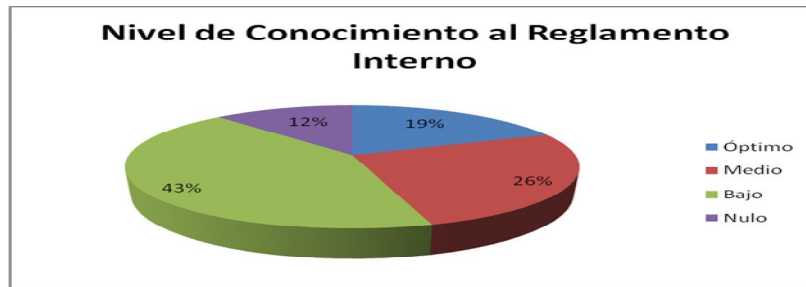
RESPUESTAS	F	F%
Óptimo	8	19%
Medio	11	26%
Bajo	18	43%
Nulo	5	12%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Walter Aroca C.



## GRÁFICO N° 1



**Fuente:** TABLA N° 1: Nivel de Conocimiento al Reglamento Interno

**Elaborado por:** Walter Aroca C.

### **Análisis:**

Se puede mencionar que el nivel de conocimiento relacionado a sus funciones, actividades, dentro de lo establecido en el Reglamento Interno, es del 12% que desconoce totalmente, relacionado a 5 empleados, el 43% tiene un nivel bajo de conocimiento, relacionado a 18 empleados, un 26% que tiene un conocimiento medio relacionado a 11 empleados y solo un 19% que tiene un conocimiento óptimo relacionado a 8 empleados de acuerdo a sus actividades y funciones de acuerdo al Reglamento Interno.

### **Interpretación:**

Del nivel de conocimiento relacionado a sus funciones, actividades, dentro de lo establecido en el Reglamento Interno, como base para un control interno óptimo y así cada empleado sea más eficiente y eficaz en su área de trabajo es relativamente bajo, ya que los empleados desconocen su ambiente interno, y solo se basan en experiencias de trabajo anteriores.

## **PREGUNTA N° 2**

¿En qué medida cumple los objetivos, metas, dentro de lo establecido en el Reglamento Interno de RALOMTEX?

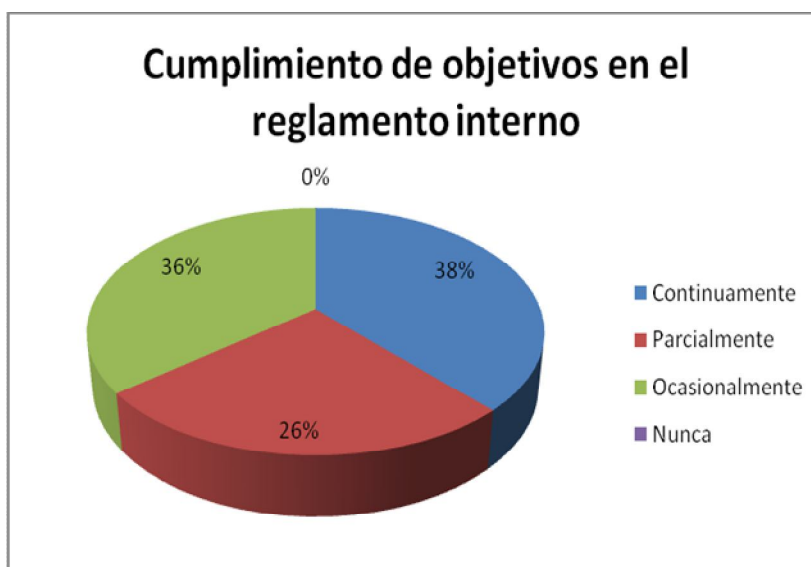
**TABLA N° 4: Cumplimiento de objetivos en el Reglamento Interno**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>F</b>	<b>F%</b>
Continuamente	16	38%
Parcialmente	11	26%
Ocasionalmente	15	36%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Walter Aroca C.

**GRÁFICO N° 2**



**Fuente:** TABLA N° 2: Cumplimiento de objetivos en el Reglamento Interno

**Elaborado por:** Walter Aroca C.

**Análisis:**

Se puede indicar que la medida de cumplimiento de los objetivos, metas, dentro de lo establecido en el Reglamento Interno de RALOMTEX, es de un 38% que continuamente cumple las metas, relacionado a 16 empleados, un 26% que cumple parcialmente las metas, relacionado a 11 empleados, un 36% que ocasionalmente cumple las metas, relacionado a 15 empleados.

**Interpretación:**

En lo referente al cumplimiento de las metas, objetivo, dentro de lo establecido en el Reglamento Interno de RALOMTEX, existe un porcentaje alto de empleados que cumplen con las metas, y objetivos del Reglamento Interno en forma ocasional, y otro porcentaje menor de empleados que lo cumple parcialmente, y menos de la mitad que cumple las metas, dando que la empresa en conjunto no cumpla con las metas propuestas, ocasionando bajo rendimiento en las personas que no cumplen, y por consiguiente el despido.

### **PREGUNTA N° 3**

¿En qué medida se cumplen los objetivos, metas, de producción dentro de su actividad área de trabajo?

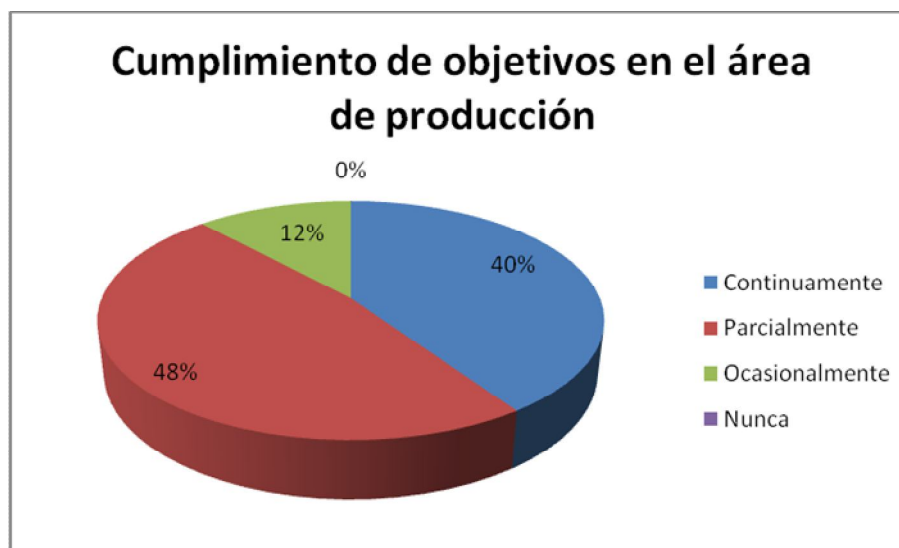
**TABLA N° 5: Cumplimiento de objetivos en el área de producción**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>F</b>	<b>F%</b>
Continuamente	17	40%
Parcialmente	20	48%
Ocasionalmente	5	12%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Walter Aroca C.

**GRÁFICO N° 3**



**Fuente:** TABLA N° 3: Cumplimiento de objetivos en el área de producción

**Elaborado por:** Walter Aroca C.

**Análisis:**

Como se puede apreciar anteriormente, que es de un 12% que ocasionalmente cumple objetivos de producción dentro de su área de trabajo, correspondiente a 5 empleados, un 48% que parcialmente cumple objetivos de producción dentro de su área de trabajo, correspondiente a 20 empleados y solo un 40% cumple objetivos de producción dentro de su área de trabajo, correspondiente a 17 empleados de la empresa RALOMTEX.

**Interpretación:**

De acuerdo al análisis se determina un porcentaje de empleados que cumplen ocasionalmente con los objetivos de producción, otro porcentaje de empleados que cumple parcialmente los objetivos de producción, y menos de la mitad que cumple los objetivos de producción, provocando que la empresa no cumpla con la satisfacción en la entrega de la mercadería a sus clientes a tiempo, acarreando como consecuencia sanciones, multas por parte de los clientes, y provocando que la empresa cada vez sea mal visto por los clientes y tal vez a futuro la pérdida de clientes ya sea potenciales, medio, bajos, dependiendo la categoría que le de la empresa RALOMTEX.

#### **PREGUNTA N° 4**

¿Le han evaluado mediante un cuestionario para determinar su efectividad de control dentro de su área de trabajo?

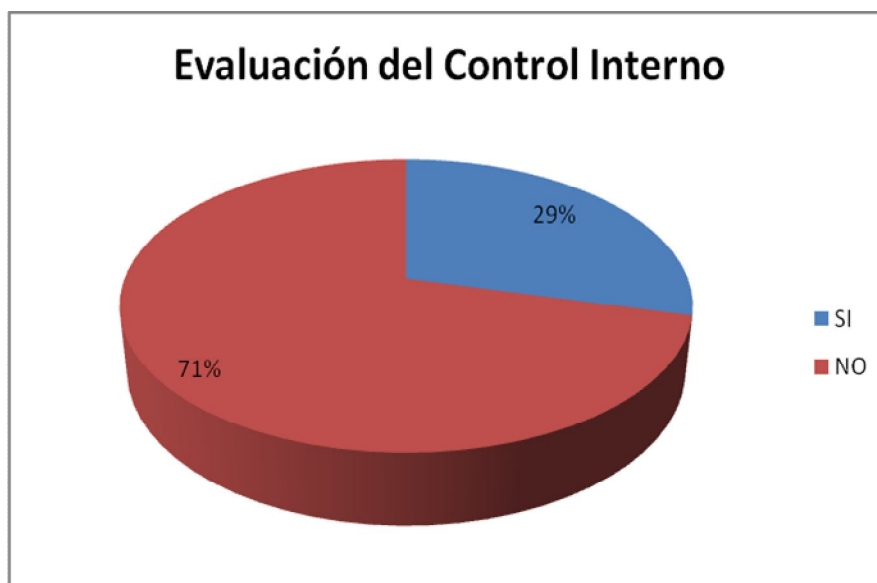
**TABLA N° 6: Evaluación del Control Interno**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>F</b>	<b>F%</b>
SI	12	29%
NO	30	71%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Walter Aroca C.

**GRÁFICO N° 4**



**Fuente:** TABLA N° 4: Evaluación del Control Interno

**Elaborado por:** Walter Aroca C.

**Análisis:**

Se puede indicar que la evaluación mediante un cuestionario para determinar la efectividad de control dentro del área de trabajo a los empleados de RALOMTEX, es de un 71% de empleados que manifiesta que no les han evaluado mediante un cuestionario, correspondiente a 30 personas y solo un 29% que les han evaluado mediante un cuestionario, correspondiente a 12 personas

**Interpretación:**

En base a los resultados obtenidos, un porcentaje de empleados que es mas de la mayoría que no se les evalúa dentro de sus actividades, funcionamientos, metas, objetivos, dando como consecuencia que los empleados sean conformistas en su área de trabajo, no posean un control de cómo están llevando sus actividades.

### **PREGUNTA N° 5**

¿Con que frecuencia usted comete equivocaciones o demoras, en su área de trabajo?

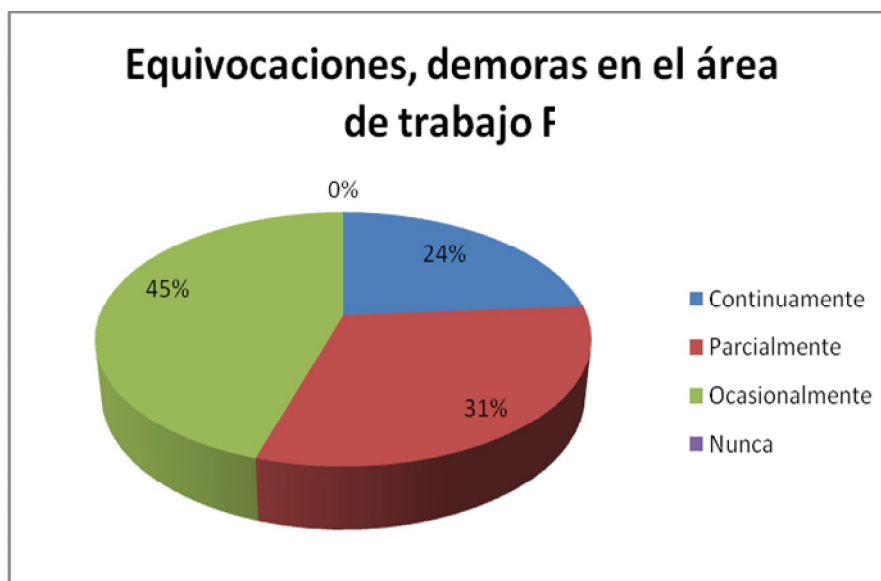
**TABLA N° 7: Equivocaciones, demoras en el área de trabajo**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>F</b>	<b>F%</b>
Continuamente	10	24%
Parcialmente	13	31%
Ocasionalmente	19	45%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Walter Aroca C.

**GRÁFICO N° 5**



**Fuente:** TABLA N° 5: Equivocaciones, demoras en el área de trabajo

**Elaborado por:** Walter Aroca C.



**Análisis:**

Se puede mencionar que las equivocaciones o demoras en el área de trabajo es de un 24% de empleados que continuamente lo realizan, correspondiente a 10 empleados, un 31% de empleados que lo realizan parcialmente, correspondiente a 13 empleados y solo un 45% de empleados que lo realizan ocasionalmente.

**Interpretación:**

Se conoce, un porcentaje de empleados mínimo que ocasionalmente comete errores en su área de producción, y un gran porcentaje que los comete parcialmente y continuamente, dando como consecuencia que los artículos terminados salgan como mercadería defectuosa, y que los clientes no se encuentren satisfechos por la mercadería que están adquiriendo, provocando la pérdida de clientes a futuro, la mala calidad del producto, pérdidas económicas por devolución de mercaderías.

### **PREGUNTA N° 6**

¿En que medida recibe capacitaciones dentro de su área de trabajo?

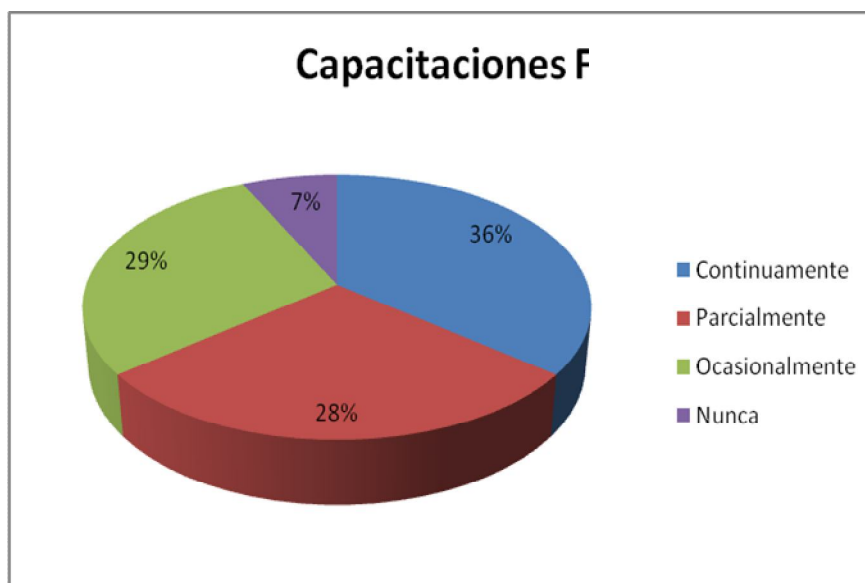
**TABLA N° 8: Capacitaciones**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>F</b>	<b>F%</b>
Continuamente	10	24%
Parcialmente	13	31%
Ocasionalmente	19	45%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Walter Aroca C.

**GRÁFICO N° 6**



**Fuente:** TABLA N° 6: Capacitaciones

**Elaborado por:** Walter Aroca C.

**Análisis:**

En concerniente a las capacitaciones dentro del área de trabajo, los resultados obtenidos son, un 45,24% de empleados de producción que ocasionalmente recibe capacitaciones, correspondiente a 19 empleados, un 30,95% que recibe capacitaciones parcialmente, correspondiente a 13 empleados y solo un 23,81% recibe capacitaciones continuamente correspondiente a 10 empleados.

**Interpretación:**

Podemos notar en que medida reciben capacitaciones los empleados de producción dentro de su área de trabajo, un porcentaje grande de empleados de producción recibe capacitaciones de forma ocasional, otro porcentaje de empleados de forma parcial y solo un mínimo de empleados que recibe capacitaciones de forma continua, que es indispensable que el empleado este instruido permanentemente ya que se vive actualmente en un mundo globalizado y tecnológico, y para que los activos fijos que se manejen en el área de producción sean utilizados de una manera eficiente y eficaz, se necesita la capacitación permanente, y no solo capacitaciones tecnológicas, sino capacitaciones emotivas de trabajo, capacitaciones de la manera de que los trabajadores es la principal factor para que la empres produzca a un nivel óptimo, capacitaciones laborales, etc.

### **PREGUNTA N° 7**

¿En que condiciones se encuentran sus instrumentos de trabajo dentro de su actividad laboral?

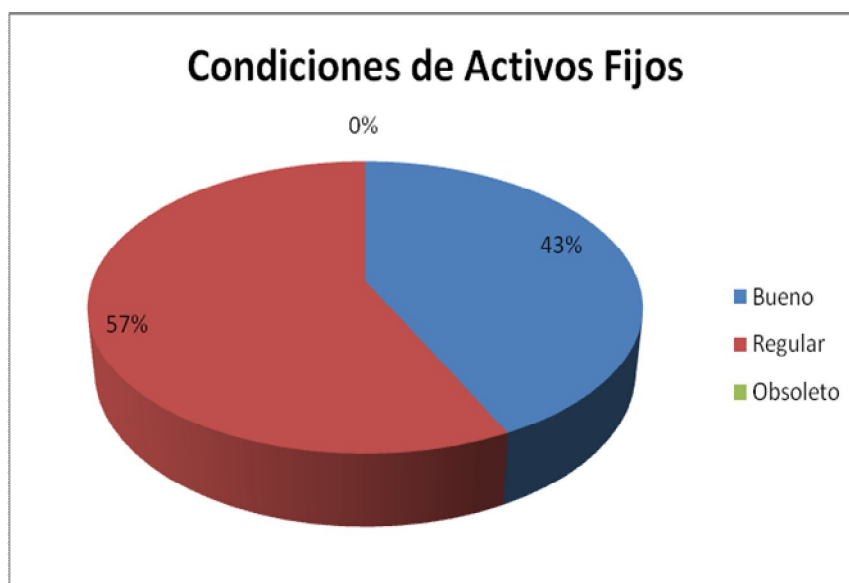
**TABLA N° 9: Condiciones del Activos Fijos**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>F</b>	<b>F%</b>
Bueno	18	43,00%
Regular	24	57,00%
Obsoleto	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Walter Aroca C.

**GRÁFICO N° 7**



**Fuente:** TABLA N° 7: Condiciones de Activos Fijos

**Elaborado por:** Walter Aroca C.

**Análisis:**

Se puede indicar que las condiciones de los instrumentos de trabajo son las siguientes; un 57% de empleados manifiesta que sus instrumentos de trabajo están en condiciones regulares y un 43% de empleados manifiesta que sus instrumentos de producción están en condiciones buenas.

**Interpretación:**

Se da a saber que existe un porcentaje grande de empleados que manifiesta que los instrumentos de producción están en condiciones regulares, dando como consecuencia que no exista un nivel óptimo para producir, lo que conlleva menos productividad comparado la maquinaria con la mano de obra, y a su vez provocara demora en la terminación del producto en proceso para tener un producto terminado con un nivel de la calidad que busca la empresa, una calidad que no tenga comparación con otras empresas textiles, una calidad óptima que sea del agrado del cliente y así abrirse más al mercado nacional y a futuro a un mercado internacional con mercadería de alta calidad.

### **PREGUNTA N° 8**

¿Cómo consideraría la utilización de la Materia Prima según su actividad de trabajo?

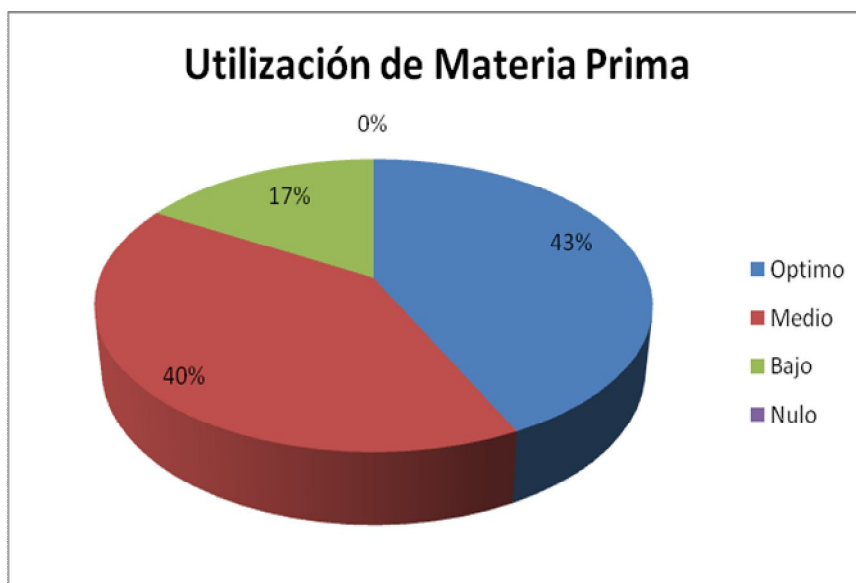
**TABLA N° 8: Utilización de Materia Prima**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>F</b>	<b>F%</b>
Óptimo	18	43%
Medio	17	40%
Bajo	7	17%
Nulo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Walter Aroca C.

**GRÁFICO N° 8**



**Fuente:** TABLA N° 8: Utilización de Materia Prima

**Elaborado por:** Walter Aroca C.

**Análisis:**

Tomando en cuenta los resultados obtenidos del cómo consideraría la utilización de la Materia Prima según su actividad de trabajo, se muestra de un 17% de empleados de producción utiliza la materia prima a un nivel bajo, correspondiente a 7 empleados, un 40% de empleados de producción utiliza la materia prima a un nivel medio, correspondiente a 17 empleados y un 43% de empleados de producción utiliza la materia prima a un nivel óptimo.

**Interpretación:**

De acuerdo al análisis, de en que medida se utiliza la materia prima según su actividad de trabajo, se conoce que existe un porcentaje grande de empleados de producción que no utiliza la materia prima dentro de su área de producción de una manera óptima, provocando el desperdicio, y a su vez un efecto negativo en el medio ambiente, como consecuencia a esto se dará pérdidas económicas en materia prima, a su vez desperdicio, y más compra de materia prima, y otros efectos negativos a esta medida referente a la baja utilización de la materia prima, ya que es una de las fuente principal de los productos elaborados, mercadería para la venta.

### 4.3 Verificación de la Hipótesis

Para realizar la verificación de hipótesis de la presente investigación se aplica el chi-cuadrado, que es una prueba no probabilística, ya que podemos de igual manera relacionar las variables tanto dependiente como la independiente, en la presente investigación la muestra es de 42 empleados del sistema de producción.

#### Planteamiento de la Hipótesis:

La Falta de Seguimiento al Reglamento Interno provoca el ineficiente uso de los Recursos de Producción en RALOMTEX.

#### 4.3.1 Establecer la hipótesis nula y alterna

**Ho:** La Falta de Seguimiento al Reglamento Interno no provoca el ineficiente uso de los Recursos de Producción en RALOMTEX.

$$\mathbf{Ho: O = E \rightarrow O - E = 0}$$

**Ha:** La Falta de Seguimiento al Reglamento Interno provoca el ineficiente uso de los Recursos de Producción en RALOMTEX.

$$\mathbf{Ha: O \neq E \rightarrow O - E \neq 0}$$

#### 4.3.2 Nivel de significación y los grados de libertad

##### Simbología:

$\alpha$  = nivel de significancia

gl = grados de libertad

nf = numero de filas

nc = número de columnas

$x_{\alpha}^2$  = CHI Cuadrado tabulado a un nivel de significancia



### Datos

$$\alpha = 0,05$$

$$nf = 4$$

$$nc = 4$$

### Formula para el cálculo de los grados de libertad:

$$gl = (nf-1) (nc-1)$$

$$gl = (4-1) (4-1)$$

$$gl = 3 \times 3$$

$$gl = 9 \rightarrow x_{0,05}^2 = 16,9$$

### 4.3.3 Estadístico de prueba

#### Formula:

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

$$Fe = \frac{(TC)(TF)}{TM}$$

#### Simbología:

$x_c^2$  = Chi- Cuadrado calculado

Fe = Frecuencia

Esperada

O = Frecuencia Observada

TF = Total filas

E = Frecuencia Esperada

TC = Total columnas

TM = Total Muestra

## Cálculo del CHI Cuadrado

**Tabla 11: Frecuencias Observadas**

Preguntas \ Opciones	Opciones				TOTAL
	Continuamente	Parcialmente	Ocasionalmente	Nunca	
¿En qué medida cumple los objetivos, metas, dentro de lo establecido en el Reglamento Interno de RALOMTEX?	16	11	15	0	42
¿En qué medida se cumplen los objetivos, metas, de producción dentro de su actividad área de trabajo?	17	20	5	0	42
¿Con que frecuencia usted comete equivocaciones o demoras, en su área de trabajo?	10	13	19	0	42
¿En que medida recibe capacitaciones dentro de su área de trabajo?	15	12	12	3	42
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>56</b>	<b>51</b>	<b>3</b>	<b>168</b>

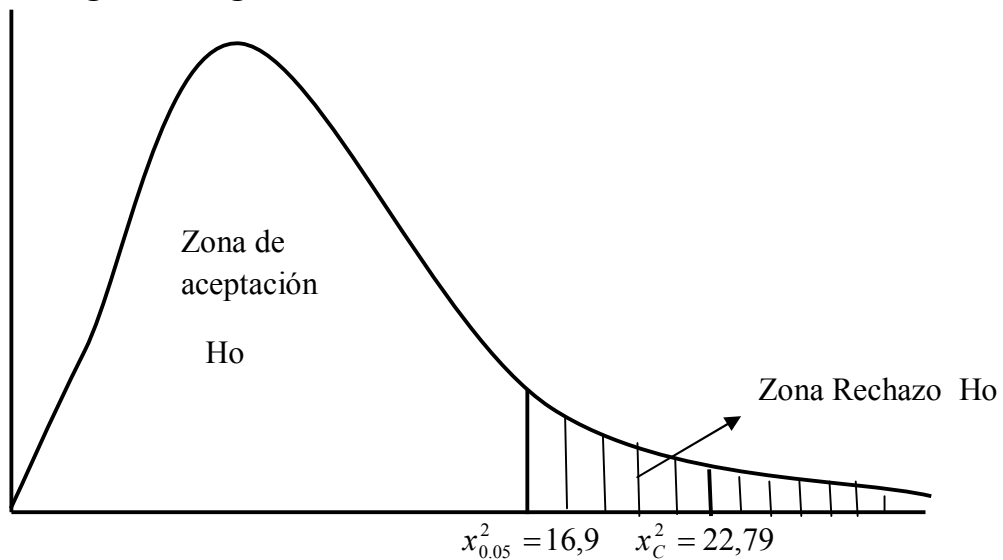
**Tabla 12: Frecuencias Esperadas**

Preguntas \ Opciones	Opciones				TOTAL
	Continuamente	Parcialmente	Ocasionalmente	Nunca	
¿En qué medida cumple los objetivos, metas, dentro de lo establecido en el Reglamento Interno de RALOMTEX?	14,50	14,00	12,75	0,75	42
¿En qué medida se cumplen los objetivos, metas, de producción dentro de su actividad área de trabajo?	14,50	14,00	12,75	0,75	42
¿Con que frecuencia usted comete equivocaciones o demoras, en su área de trabajo?	14,50	14,00	12,75	0,75	42
¿En que medida recibe capacitaciones dentro de su área de trabajo?	14,50	14,00	12,75	0,75	42
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>56</b>	<b>51</b>	<b>3</b>	<b>168</b>

**Tabla 13: Contingencia**

O	E	O-E	(O-E) <sup>2</sup>	(O-E) <sup>2</sup> /E
16,00	14,50	1,50	2,25	0,16
11,00	14,00	-3,00	9,00	0,64
15,00	12,75	2,25	5,06	0,40
0,00	0,75	-0,75	0,56	0,75
17,00	14,50	2,50	6,25	0,43
20,00	14,00	6,00	36,00	2,57
5,00	12,75	-7,75	60,06	4,71
0,00	0,75	-0,75	0,56	0,75
10,00	14,50	-4,50	20,25	1,40
13,00	14,00	-1,00	1,00	0,07
19,00	12,75	6,25	39,06	3,06
0,00	0,75	-0,75	0,56	0,75
15,00	14,50	0,50	0,25	0,02
12,00	14,00	-2,00	4,00	0,29
12,00	12,75	-0,75	0,56	0,04
3,00	0,75	2,25	5,06	6,75
				$\chi^2_C = 22,79$

**4.3.4 Figura 9: Regla de decisión**



**Condición:**

$x_c^2 \geq x_{0.05}^2$	Se rechaza la Hipótesis Nulo $H_0$ , y se acepta la hipótesis alterna
$22.79 \geq 16.9$	Se cumple con la condición, por consiguiente se acepta la Hipótesis Alterna y se rechaza la Nulo

#### **4.3.6 Conclusión:**

Se rechaza la Hipótesis Nula,  $H_0$ , debido que el que chi cuadrado calculado es mayor que el chi cuadrado tabulado, con un nivel de significancia del 0,05, por consiguiente, se acepta la hipótesis alterna  $H_a$ , “la Falta de Seguimiento al Reglamento Interno provoca el ineficiente uso de los Recursos de Producción en RALOMTEX”.

## CAPÍTULO V

### 5.1 Conclusiones

- De acuerdo a los resultados obtenidos dentro de la investigación, se establece la falta de seguimiento al Reglamento Interno de Trabajo de la empresa RALOMTEX, relacionado con sus funciones, actividades, es en un porcentaje mayoritario en los empleados del área de producción, ya que los empleados al desempeñar sus labores en producción se basan más en experiencias de trabajo anteriores, y no asumen las labores establecidas en el marco del reglamento
- Se puede indicar además que los objetivos, metas en producción no se cumplen a cabalidad en un porcentaje alto de los empleados, ya que la mayoría de los empleados de producción no le dan el respectivo seguimiento el reglamento interno, lo que conlleva a una productividad en retraso, a la insatisfacción de los clientes al no tener la mercadería a tiempo, acarreando sanciones, multas, a la empresa por parte de los clientes.
- En lo referente a la utilización de los recursos de producción, como materia prima, se da a conocer en los resultados que hay desperdicio en la materia prima por parte de los empleados ya que no existe un control por parte de los supervisores de cada área de producción, y que el factor humano no recibe las capacitaciones necesarias para desempeñarse con eficiencia y eficacia su trabajo, ya que la empresa RALOMTEX no posee presupuesto para tal rubro.
- De acuerdo a los resultados en referencia a una evaluación del control interno en producción, no ha existido tal evaluación, por motivos de despreocupación del personal administrativo ya que es indispensable evaluar el reglamento interno para que nos proporcione un grado razonable de confiabilidad en la gestión operativa de producción.

## 5.2 Recomendaciones

- Es necesario establecer medios de seguimiento continuo, evaluaciones periódicas, o una combinación de ambas para asegurar la eficacia en el Reglamento Interno considerado como control interno en la empresa RALOMTEX, para cubrir la ineficiencia en la gestión del área de producción.
- Se debe efectuar los controles previos y concurrentes, a los procesos de producción, pues de esta manera se cumplirá con los objetivos de control interno, como es promover la eficiencia, eficacia, efectividad y economía en las operaciones dentro de lo establecido en el Reglamento Interno de RALOMTEX.
- Es necesario que los recursos de producción como la materia prima exista un control adecuado para la óptima utilización y en concerniente al factor humano, tengan la debida valoración, como brindar capacitaciones constantes para el desempeño eficiente y eficaz,
- Es de vital importancia la evaluación del Control Interno para que proporcione efectividad y eficiencia en las operaciones, cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables en RALOMTEX, y por ende confiabilidad en la información financiera.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1 DATOS INFORMATIVOS**

##### **6.1.1 TÍTULO:**

Diseñar un modelo de evaluación al control interno para cubrir con la ineficiencia en la gestión del control en el área de producción.

##### **6.1.2 INSTITUCIÓN EJECUTORA: RALOMTEX**

##### **6.1.3 INVESTIGADOR**

Walter Humberto Aroca

##### **6.1.4 BENEFICIARIOS:**

Gerencia de Producción

Departamento de Corte

Departamento de Diseño

Departamento de Materiales

##### **6.1.5 UBICACIÓN:** Provincia de Tungurahua

Ciudad : Ambato

Dirección : Avenida Montalvo y Cuenca

Teléfono : 032 422484

##### **6.1.6 TIEMPO ESTIMADO PARA LA EJECUCIÓN:**

La fecha de inicio será en el mes de Junio 2011 y la fecha de finalización será en el mes de Agosto del mismo año.

### 6.1.7 EQUIPO TÉCNICO RESPONSABLE:

#### Equipo técnico responsable:

Walter Aroca	Investigador
Norma Urgiles	Contadora General
Carla Bosano	Gerente de Producción

### 6.1.8 COSTO ESTIMADO:

DESCRIPCIÓN	COSTOS
1. Computador	400.00
2. Fotocopias	25.00
3. Viáticos	35.00
4. Medios magnéticos	20.00
5. Suministros y Materiales de Oficina	40.00
6. Transporte	25.00
7. Imprevistos	40.00
8. Cartucho de Impresiones	50.00
9. Internet	20.00
10. Flash Memory	15.00
<b>TOTAL</b>	<b>670.00</b>

## 6.2 Antecedentes de la propuesta

De acuerdo a los conclusiones obtenidos dentro de la investigación, se establece la falta de seguimiento al Reglamento Interno de Trabajo de la empresa RALOMTEX, relacionado con sus funciones, actividades, es en un porcentaje mayoritario en los empleados del área de producción, ya que los empleados al desempeñar sus labores en producción se basan más en experiencias de trabajo anteriores, y no asumen las labores establecidas en el marco del reglamento

Se puede mencionar además que los objetivos, metas en producción no se cumplen a cabalidad en un porcentaje alto de los empleados, ya que la mayoría del



personal no le dan el respectivo seguimiento el reglamento interno, lo que conlleva a una producción en retraso, a la insatisfacción de los clientes al no tener la mercadería a tiempo, acarreando sanciones, multas, a la empresa por parte de los clientes.

En lo referente a la utilización de los recursos, como materia prima, el factor tecnológico, se da a conocer en los resultados que hay desperdicio en la materia prima por parte de los empleados del área de producción, que los instrumentos de trabajo en su gran mayoría se encuentran es un estado regular, que el factor humano no recibe las capacitaciones necesarias para desempeñarse con eficiencia y eficacia,

En concerniente a la evaluación de los empleados en su área de trabajo, ha existido una evaluación parcial de los trabajadores, ya que es indispensable evaluar el control a los empleados para que nos proporcione un grado razonable de confiabilidad en la gestión operativa de producción.

Es necesario establecer medios de seguimiento continuo, evaluaciones periódicas, o una combinación de ambas para asegurar la eficacia en el Reglamento Interno de la RALOMTEX, para cubrir la ineficiencia en la gestión del área de producción.

Se debe efectuar los controles previos y concurrentes, a los procesos de producción, pues de esta manera se cumplirá con los objetivos de control interno, como es promover la eficiencia, eficacia, efectividad y economía en las operaciones dentro de lo establecido en el Reglamento Interno de RALOMTEX.

Los recursos de producción no poseen la debida valoración, en el Factor Humano, las capacitaciones no son constantes para el desempeño eficiente y eficaz, en el factor tecnológico, ejecutar los debidos mantenimientos, reparaciones, y compra de nueva maquinaria para el desarrollo de la empresa, en los materiales, la debida utilización.

Es de vital importancia la evaluación del Control Interno para cubrir la ineficiencia en la gestión del área de producción.

### **6.3 Justificación**

El presente estudio, tiene su desarrollo en la empresa RALOMTEX, la misma que tiene como actividad económica, la fabricación de ropa íntima para damas, caballeros y niños, para lo cual su motor es el área de producción, y el personal que labora.

La necesidad de una socialización del reglamento interno de actividades, para que lo conozcan, y procedan a su revisión, para el buen desempeño de sus actividades, para ver realizada el cumplimiento de objetivos.

Uno de los puntos críticos, que se desea eliminar es el desperdicio de los recursos materiales y humanos, con una correcta segregación de funciones, y la debida capacitación para la utilización de las maquinarias, para los procesos de productos terminados.

El reto de esta propuesta es la optimización de las cinco E:

Eficiencia:

Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

Eficacia:

Capacidad de lograr el efecto que desea o se espera.

Economía:

Administrar eficaz y razonablemente de los bienes. Beneficios de una empresa lograda indirectamente por el mero hecho de encontrar en su entorno medios de producción accesibles o empresas con actividades conexas.

Ecología:

Ciencia que estudia las relaciones de los seres vivos entre si y con su entorno.

Defensa y protección de la naturaleza y del medio ambiente.

Ética: Conjunto de normas morales que rigen la conducta humana.

## **6.4 Objetivos**

### **6.4.1 Objetivo General**

- Ejecutar el diseño de un modelo de evaluación al control interno para cubrir con la ineficiencia en la gestión del control en el área de producción.

### **6.4.1 Objetivo Específico**

- Determinar el grado de cumplimiento del reglamento interno de trabajo de acuerdo a sus políticas y procedimientos para ejecutar los respectivos trabajos en las diferentes áreas de producción.
- Analizar el cumplimiento de los objetivos y metas de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos en el reglamento interno de trabajo.
- Analizar el flujo de procesos de producción para una correcto cumplimiento de las actividades y una óptima utilización del tiempo y el trabajo
- Evaluar las órdenes de producción, para el cumplimiento adecuado del proceso de producción.

## **6.5 Análisis de factibilidad**

### **6.5.1 Social - Cultura**

En la actualidad en un mundo de competencias laboral, es adecuado que las empresas reglamenten el perfil de las personas que consideren adecuada, para colaborar con la empresa en las diferentes áreas con las que cuentan la empresa, y

centrándonos en el área de producción, para ayudar un desarrollo de manera eficiente, que logre reducir la rotación de personal, los desperdicios aun nivel muy bajo, en mano de obra, insumos y telas; para conseguir el cumplimiento de metas y satisfacción del cliente interno y externo.

### **6.5.2 Tecnología**

En este mundo globalizado y cambiante, el factor tecnológico, se ha convertido en una herramienta de uso diario, para poder concluir labores cotidianas, las cuales deben ser utilizadas de manera adecuada, con la respectiva capacitación, para ser utilizadas de manera correcta y sea aprovechada al cien por ciento de su capacidad, para beneficio de la empresa.

### **6.5.3 Organizacional**

La empresa RALOMTEX, cuenta con una estructura organizacional sólida que delimita las funciones de su personal de manera optima, que tiene como objetivo cumplir las metas propuestas por la gerencia, para cada periodo previsto, y lograr reducir al límite los errores, y tiempos de retraso en la entrega de los productos terminados.

### **6.5.4 Económico**

La propuesta que se va a implementar es viable, ya que se cuenta con las herramientas necesarias para su ejecución, y dar a conocer los resultados, que van ayudar aun mejoramiento en el sistema de producción, para qua si se vean cumplidos los objetivos propuestos.

## **6.6 Fundamentación Científica**

### **Evaluación utilizando el método COSO**

Commitee Of Sponsoring Organizations (Comité de Organizaciones Auspiciantes)

corresponde a las siglas en inglés de la comisión que se encargó de realizar el estudio a través del cual se amplió los conceptos de la estructura del control interno, para lo cual emitió una guía para la Evaluación y la Implementación de

este método denominado “Herramientas de Evaluación” que es parte del capítulo IV del Informe COSO de 1992, que obliga al personal responsable a considerar los nuevos elementos de Control Interno Ambiente de control, Evaluación de riesgo, Actividades de control, información y comunicación y vigilancia; consecuentemente, deben involucrarse en el conocimiento del entorno interno y externo en el que se desenvuelve la empresa auditada, lo cual se logra mediante la Implementación de matrices o parrillas a través de las cuales se obtiene información para estructurar una adecuada planificación que le permita al auditor con una seguridad razonable asevera que la información financiera presentada está exenta de errores o irregularidades de carácter significativo y su opinión esté debidamente fundamentada.

### **COMPONENTES**

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

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión

### **AMBIENTE DE CONTROL**

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

Es, fundamentalmente, consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo, los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados. Fija el tono

de la organización y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto.

## **EVALUACION DE RIESGOS**

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema.

Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto al nivel de la organización (interno y externo) como de la actividad.

El establecimiento de objetivos es anterior a la evaluación de riesgos. Si bien aquéllos no son un componente del control interno, constituyen un requisito previo para el funcionamiento del mismo.

## **ACTIVIDADES DE CONTROL**

Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos según lo expresado en el punto anterior: conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados:

- Las operaciones
- La confiabilidad de la información financiera
- El cumplimiento de leyes y reglamentos

En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros: los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, éstas al cumplimiento normativo, y así sucesivamente.

A su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:

- Preventivo / Correctivos
- Manuales / Automatizados o informáticos
- Gerenciales o directivos

## **INFORMACION Y COMUNICACIÓN**

Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales. La información operacional, financiera y de cumplimiento conforma un sistema para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones.

Está conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones.

## **SUPERVISION**

Incumbe a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado.

Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables. Las causas pueden encontrarse en los cambios internos y externos a la gestión que, al variar las circunstancias, generan nuevos riesgos a afrontar.

El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales. Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevinientes.

### **PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA**

Esta es la primera fase de planificación de la Auditoría de Gestión que le permite al auditor conocer la naturaleza del negocio: clientes, proveedores, legislación, los procesos que realiza la empresa de forma general, los sistemas con que se maneja el negocio, el tamaño del negocio y la normativa.

### **PLANIFICACIÓN PRELIMINAR DE LA AUDITORÍA**

Esta fase se aplica más para un auditor externo ya que un auditor interno tiene un conocimiento cabal de la empresa. El objetivo de esta fase es obtener un conocimiento general de la empresa y de los componentes a ser auditados.

Esta actividad no debe llevar mucho tiempo y el Jefe de Equipo será quien actúe en esta fase puede ser solo o acompañado por un Auxiliar. Es recomendable en esta fase realizar un breve programa de trabajo que contenga las actividades que se va a realizar en esta fase.

### **PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA**

Esta fase de la planificación se fundamenta en la información obtenida durante la planificación preliminar, y define la estrategia a seguir en el trabajo de campo. El objetivo principal de esta fase es evaluar el control interno, determinar el nivel de



riesgo y el nivel de confianza y seleccionar la oportunidad, extensión y profundidad de las pruebas mediante la aplicación de procedimientos y técnicas de auditoría a ser aplicados.

### **MOTIVO**

En el motivo se detalla la razón por la cual se realiza la auditoría, es decir lo que impulso a la empresa o al ente para contratar al equipo de auditoría para que desempeñe sus funciones y lograr el objetivo planteado por la empresa.

### **OBJETIVO DEL EXAMEN**

Es el propósito o meta que se propone a cumplir en el desarrollo del examen en un lapso definido de tiempo y por el cual han sido contratados el equipo de auditoría.

### **ALCANCE**

Se refiere a la extensión del examen, este puede ser una auditoría integral o un examen especial. También se detalla el periodo que va a ser examinado que varía dependiendo de las necesidades y del propósito de la auditoría.

### **BASE LEGAL**

Dentro de la base legal se lista las leyes, normativa tanto interna como externa y reglamentos que rigen a la empresa.

### **PERSONAL TÉCNICO**

Aquí se detalla el personal especializado que se requiere en el transcurso del examen. No es para todas las auditorías sino que depende del giro del negocio de la empresa a ser auditada que amerite un criterio especializado que sustente y aclare las dudas del auditor, por ejemplo en una empresa farmacéutica, tal vez se requiera un farmacéutico que tenga el conocimiento especializado que emita un criterio que apoye el examen del auditor.

## **RECURSOS MATERIALES, FINANCIEROS Y HUMANOS**

Dentro de esta se detalla los recursos materiales que van a ser requeridos para el desarrollo de la auditoría, tales como computadores, calculadoras, lápices, etc. Dentro de los recursos financieros se detalla el valor que se cobrará por la auditoría, es decir son los honorario por el trabajo que realiza el auditor.

## **DISTRIBUCIÓN DE TIEMPO Y TRABAJO**

Aquí se determina el equipo de trabajo que conformará esta auditoría. Dentro de esta se lista la distribución de las fases de auditoría y el tiempo que se debe cumplir cada una

## **DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO**

De acuerdo al Manual de Auditoría de Interna de Bacon define al control interno como el conjunto de normas mediante las cuales se lleva a cabo la administración dentro de una organización, y también a cualquier de los numerosos recursos para supervisar y dirigir una operación determinada.

## **Herramientas para evaluar el Control Interno**

Como herramientas para poder evaluar el Control Interno de la empresa se emplearán las siguientes:

- Cédula Descriptiva
- Cuestionarios
- Flujogramas
- Matrices

## **Cédula Descriptiva**

Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema que se está evaluando; estas explicaciones se refieren a funciones, procedimientos, registros, formularios, archivo, empleados, departamentos que intervienen en el sistema; el relevamiento se los hace en entrevistas y observaciones de actividades, documentos y registros.

### **Cuestionario**

Consiste en diseñar cuestionarios a base de preguntas deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable, de las distintas áreas de la empresa bajo examen, en las entrevistas que expresamente se mantienen con este propósito.

Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en la estructura de control interno y que una respuesta negativa indique una debilidad y un aspecto no muy confiable; algunas preguntas probablemente no resulten aplicables, en ese caso, se utiliza las letras NA “no aplica”.

### **Flujograma**

Un diagrama de flujo, es una representación simbólica de un sistema o una serie de procedimientos en donde cada procedimiento es mostrado en secuencia.

Un diagrama de flujo transmite una clara imagen del sistema, mostrando la naturaleza y la secuencia de los procedimientos, la división de responsabilidades, las fuentes y la distribución de documentos y tipos y ubicación de los registros y archivos de contabilidad.

### **MEDICIÓN DE RIESGOS**

El riesgo de auditoría es la posibilidad de emitir un informe de auditoría incorrecto por no haber detectado errores o irregularidades significativas una vez que la auditoría ha sido completada.  $RA = RI * RC * RD$  Las categorías del riesgo de auditoría son:

**Riesgo Inherente.-** Es propio de la actividad que se realiza y está fuera del control del auditor, y es el riesgo de que existan irregularidades significativas al no haber aplicado controles internos, este riesgo puede ser prevenido por la administración de la empresa.

**Riesgo de Control.-** Es el riesgo que se presenten irregularidades significativas a pesar de que la empresa cuente con sistemas de control. Es decir que los sistemas

de control implementados por la empresa no han podido prevenir, detectar y corregir las deficiencias existentes.

**Riesgo de Detección.-** Este riesgo es de responsabilidad del auditor y es la posibilidad de que existan irregulares significativas porque los procedimientos de auditoría seleccionados no los hayan detectado.

### **PROGRAMACIÓN**

El programa de auditoría es el documento en el que se establezcan los procedimientos que se utilizarán para llevar a cabo el plan global de auditoría. Este debe incluir también los objetivos de auditoría para cada área y deberá ser lo suficientemente detallado para que sirva de instrucciones al equipo de trabajo que participe en la auditoría.

### **PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO**

Son técnicas o procedimientos que utiliza el auditor para la obtención de evidencia comprobatoria. Proporcionan evidencia y una seguridad razonable de que los procedimientos relativos a los controles internos claves existen y de que son aplicados efectiva y uniformemente tal como fueron establecidos. De estas pruebas determinar si se va a confiar en los procedimientos descritos, ya que mediante estas pruebas podemos corroborar la efectividad de los sistemas que posee la empresa.

### **PRUEBAS SUSTANTIVAS**

Proporcionan evidencia directa razón por la cual permite al auditor emitir su juicio en el informe debidamente sustentado. Las pruebas sustantivas se clasifican en:

- Pruebas para identificar errores en el procesamiento o de falta de seguridad o confidencialidad.
- Prueba para asegurar la calidad de los datos.
- Pruebas para identificar la inconsistencia de datos.
- Prueba para comparar con los datos o contadores físicos.

- Confirmación de datos con fuentes externas
- Pruebas para confirmar la adecuada comunicación.
- Prueba para determinar falta de seguridad.
- Pruebas para determinar problemas de legalidad

### **PAPELES DE TRABAJO**

Son un conjunto de documentos contienen la información obtenida por el auditor mientras realiza la auditoría, así como la descripción de las pruebas realizadas y los resultados de las mismas, es por esta razón que los papeles de trabajo son la evidencia documental más importante de la Auditoría y se los debe realizar siguiendo los parámetros y estándares estipulados para su confección.

### **HALLAZGOS DE AUDITORÍA**

Son asuntos que llaman la atención del auditor, y que en su opinión, deben comunicarse a la empresa, ya que representa deficiencias importantes que podría tener un impacto negativo sobre la empresa. El hallazgo surge al comparar el criterio con la condición.

### **INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

No existe formato específico, pero comienza con un resumen de hallazgos conclusiones y recomendaciones

El texto se refiere a los hechos hallazgos y recomendaciones

- Hechos.- se relacionan con los antecedentes, planeación, financiamiento, ejecución, programas, áreas u organizaciones
- Hallazgos.- Estudian el grado en el cual se logran los objetivos a que costos
- Recomendaciones.- señalan de manera general las pautas de acción tratando de cuantificar los ahorros esperados y otros beneficios.

## **EVALUACIÓN CONTINUA**

Proporciona un nivel de seguridad de que el informe de auditoría llegará a implementarse para mejorar la eficiencia, eficacia economía, ética y ecología de la empresa, para lo cual se realiza un Cronograma de Cumplimiento de Recomendaciones, en este se detalla las recomendaciones y los responsables de dar seguimiento y cumplir con las mismas. Para realizar este cronograma el auditor debe reunirse con los funcionarios de la empresa que se encuentran inmersos en el informe, así como la administración a fin de que se realice el compromiso de cumplir con las recomendaciones dadas por el auditor.

## **FASES DEL PROCESO DE LA AUDITORÍA**

### **FASE I CONOCIMIENTO PRELIMINAR**

#### **Objetivos**

Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonable.

#### **Actividades**

En la entidad auditada, el supervisor y el jefe de equipo, cumplen todas con las siguientes tareas:

- Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones y visualizar el funcionamiento en conjunto.
- Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; y/o recopilación de informaciones y documentación básica para actualizarlos.

Su contenido debe proveer un conocimiento y comprensión cabal de la entidad sobre:

- La visión, misión, los objetivos, metas, planes direccionales y estratégicos
- La actividad principal de la empresa

- La situación financiera, la producción, la estructura organizativa y funciones, los recursos humanos, la clientela, etc.

De los directivos, funcionarios y empleos, sobre: liderazgo; actitudes no congruentes con objetivos trazados; el ambiente organizacional, la visión y la ubicación de la problemática existente.

## **FASE II PLANIFICACIÓN**

### **Generalidades**

La planificación debe ser cuidadosa y creativa, positiva e imaginativa, debe considerar alternativas y seleccionar los métodos más apropiados para realizar las tareas, por tanto esta actividad debe recaer en los miembros más experimentados del grupo.

### **Objetivos**

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

### **Actividades**

Evaluación de Control Interno relacionada con el área o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los

controles existentes para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de “Ejecución” a base de los resultados de esta evaluación los auditores determinan la naturaleza y alcance del examen, confirmaran la estimación de los requerimientos de personal, programarán su trabajo, prepararán los programas específicos de la siguiente fase y fijarán los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe y después de la evaluación tendrán información suficiente sobre el ambiente de control, los sistemas de registro de información y los procedimientos de control. La evaluación implica la calificación de los riesgos de auditoría que son: a) inherente (posibilidad de errores e irregularidades); b) De control (procedimientos de control y auditoría que no prevenga o detecte); c) De detección (procedimientos de auditoría no suficientes para descubrirlos); y d) Otras clases de riesgos en sus diferentes áreas u operaciones a las que está expuesta la entidad.

#### **Formatos y modelos de aplicación**

- Memorando de Planificación
- Cuestionario de Evaluación específica de Control Interno por componente
- Flujogramas de procesos
- Programas de trabajo por componente

### **FASE III EJECUCIÓN**

#### **Objetivos**

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

### **FASE IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

#### **Generalidades**

En el transcurso de una auditoría, los auditores mantendrán constante comunicación con los trabajadores de la entidad u organismo bajo examen,



dándoles la oportunidad para presentar pruebas documentadas, así como información verbal pertinente respecto de los asuntos sometidos a examen; la comunicación de los resultados se la considera como la última fase de la auditoría, sin embargo debe ser ejecutada durante todo el proceso.

La labor de auditoría no es secreta y con excepción de casos que involucren fraudes, desfalcos o cuestiones de seguridad, el auditor tiene el deber de discutir abierta y francamente sus hallazgos con los trabajadores vinculados con las operaciones a ser examinadas, manteniéndose la reserva del caso ante terceras personas que nada tienen que ver con el examen que se efectúa.

### **Informe de Auditoría de Gestión**

El informe final de auditoría es el producto final del auditor, por medio del cual se expone sus observaciones, conclusiones y recomendaciones por escrito a las máximas autoridades de la empresa auditada.

El mismo debe contener juicios fundamentados en las evidencias obtenidas a lo largo del examen con el objeto de brindar suficiente información acerca de los desvíos o deficiencias más importantes, así como recomendar mejoras en la conducción de las actividades y ejecución de las operaciones.

## **6.7 Modelo Operativo**

### **FASE I**

#### **Conocimiento Preliminar de la Empresa**

##### **Actividades**

1. Visita Previa
2. Obtención de la información General (Identificación)
3. Descripción de la Entidad (Reseña Histórica)
4. Misión
5. Visión
6. Base Legal
7. Estructura Orgánica
8. Funciones de los puestos de trabajo

### **FASE II**

#### **Planificación Específica de la Auditoría de Gestión**

##### **Actividades**

1. Motivo del Examen
2. Enfoque del Examen
3. Objetivos del Examen
4. Alcance de la auditoría
5. Base Lega.
6. Recursos Materiales, Humanos y Financieros
7. Distribución del Tiempo del Trabajo
8. Requerimiento del Personal Técnico
9. Cronograma de Actividades

### **FASE III**

#### **Ejecución de la Auditoria**

##### **Actividades**

10. Elaboración de Programas de Auditoria
11. Elaboración del Cuestionario de control interno administrativo del área de producción
12. Medición del Riesgo
13. Elaboración de PT
  - a. Cédula Narrativa de la empresa RALOMTEX
  - b. Cédula Descriptiva del control del área de producción
14. Elaboración de las planillas de marcas
15. Evaluación del flujograma del proceso de producción
16. Elaboración del Cuestionario de control interno de la planificación de producción
17. Medición del Riesgo
18. Evaluación de las ordenes de producción para clientes
19. Evaluación de las ordenes de producción para cadenas de clientes
20. Hoja de hallazgos

### **FASE IV**

#### **Comunicación de los Resultados**

##### **Actividades**

21. Redactar el Informe de los Resultados

**ÍNDICE DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO  
EMPRESA RALOMTEX**

<b>REFERENCIA P/T</b>	<b>SIGNIFICADO</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>VP</b>	<b>Planificación Preliminar</b>	116
<b>PE</b>	<b>Planificación Específica</b>	137
<b>PEAP</b>	programa de evaluación del Áreas de Producción	143
<b>CCIAAP</b>	Cuestionario de Control Interno administrativo al área de producción base COSO I	145
<b>MR</b>	Medición de los Riesgos	148
<b>NR</b>	Narrativa de la empresa RALOMTEX	150
<b>CDCAP</b>	Cédula descriptiva de control en el área de producción	151
<b>PM</b>	Planillas de Marcas	154
	<b>Determinación de las áreas a evaluar en el Área de Producción</b>	
	• <u>Flujograma de producción</u>	
<b>FPPR</b>	Flujo de Procesos de Producción de RALOMTEX.	155
<b>CCIPP</b>	Cuestionario del Control Interno de la Planificación de la Producción	158
<b>MRPP</b>	Medición del Riesgo del Proceso de producción	160
<b>HHCP</b>	Hoja de Hallazgos del Control de Producción	166
<b>FOPC</b>	Evaluar el formato de orden de producción, para cubrir con el pedido en docenas para clientes	162
<b>FOPCC</b>	Evaluar el formato de orden de producción, para cubrir con el pedido en unidades para la cadenas clientes	G164
	<b>Nombre</b>	<b>Fecha</b>
<b>Preparado por:</b>	<b>WA</b>	<b>27/06/2011</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>JN</b>	<b>27/06/2011</b>

## Planificación Preliminar

### Visita Previa

Obtención de la Información: Identificación

## PLANIFICACIÓN PRELIMINAR DE LA AUDITORÍA

Esta fase se aplica más para un auditor externo ya que un auditor interno tiene un conocimiento cabal de la empresa. El objetivo de esta fase es obtener un conocimiento general de la empresa y de los componentes a ser auditados. Para cumplir con este objetivo se realiza las siguientes actividades:

- Entrevistarse con la gerencia de la organización.
- Realizar entrevistas previas con el personal de las áreas a ser auditadas.
- Revisar y recopilar la legislación, normativa interna y externa relacionada con la auditoría
- Efectuar una visita a las instalaciones de la organización.
- Establecer el lugar de trabajo de campo.

## VISITA PREVIA

### *OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN*

#### 1. GENERAL:

##### IDENTIFICACIÓN

- **Empresa:** RAMOLTEX
- **Actividad Principal:** La actividad económica de elaboración y fabricación de ropa interior y además prendas de vestir tanto de hombres, mujer, niños y niñas.
- **Dirección:** Calle Montalvo No.806 y Cuenca
- **Teléfono/s:** 032 422-484 032 820-659ds
- **Fax :** 032 441157
- **Correo Electrónico:**

##### DESCRIPCIÓN DEL LA ENTIDAD

- **Reseña Histórica:**

La Empresa nace como una necesidad de realizar una actividad económica confines de lucro, y hacer que el sueño de tener un negocio propio se haga realidad. Aprovechando los conocimientos del mercado en la rama textil, especialmente en ropa interior de mujer, decido iniciar la actividad.

Es así que después de haber obtenido un poco de recursos económicos, adquiero 4 máquinas y materias primas para empezar la actividad, en la sala del departamento que arrendaba en la calle Floreana y Obispo Riera de la ciudad de Ambato.

## Planificación Preliminar

### Visita Previa

Obtención de la Información: Reseña Histórica

VP -01

2/20

El 29 de Mayo de 1989 nace la Empresa con el nombre RALOMTEX con el cual fue inscrita en la Cámara Artesanal contando con 3 trabajadoras y un capital aproximado de \$800.000 sucres.

Al inicio empezamos con ropa interior de mujer, en una calidad muy inferior para un mercado muy popular, la producción promedio mensual era 100 docenas mensuales. Con el tiempo la producción fue creciendo hasta llegar a producir 3.000 docenas mensuales.

En el 1992 contraigo matrimonio con mi esposa la Sra. Lourdes Arévalo y seguimos produciendo el mismo tipo de prendas en un volumen mayor de producción, hasta el año de 1994 tiempo en el cual las cosas empezaron a salir mal por centrar la producción en pocos clientes y por la calidad de los productos, que no eran requeridos por otros clientes.

Nos acompaño la guerra con el Perú lo cual nos llevo a la quiebra de la empresa a inicios del año de 1995. A mediados del año de 1995 empezamos de nuevo a trabajar con lo que nos quedo, junto con mi esposa y 2 trabajadoras más, todo lo sucedido anteriormente nos sirvió como experiencia y corregimos los errores para producir productos de calidad y marcas propias, es así como nacen las marcas **DANIELAS, TRAVIOSOS, FLA** y posteriormente otras marcas.

En el año de 1999 compramos el terreno en la calle Montalvo y cuenca para luego construir la planta donde nos encontramos actualmente. Cabe recalcar que todas las experiencias vividas anteriormente nos han servido para mejorar en todo sentido y ocupar un lugar muy importante en el mercado nacional, que nos compromete a seguir adelante.

## Planificación Preliminar

### Visita Previa

Obtención de la Información : Misión, Visión, Base legal

VP -01

3/20

Nuestras marcas son reconocidas y apreciadas por nuestros clientes es así que nuestro mercado cubre todo el territorio ecuatoriano y las principales cadenas de venta como Megamaxi, Almacenes De Prati, Etafashion y otras.

- **Misión**

Confeccionar y comercializar ropa interior delicada y cómoda, con diseños innovadores para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes a un precio razonable, brindando una atención amable y oportuna, contando con personal capacitado y eficiente.

- **Visión**

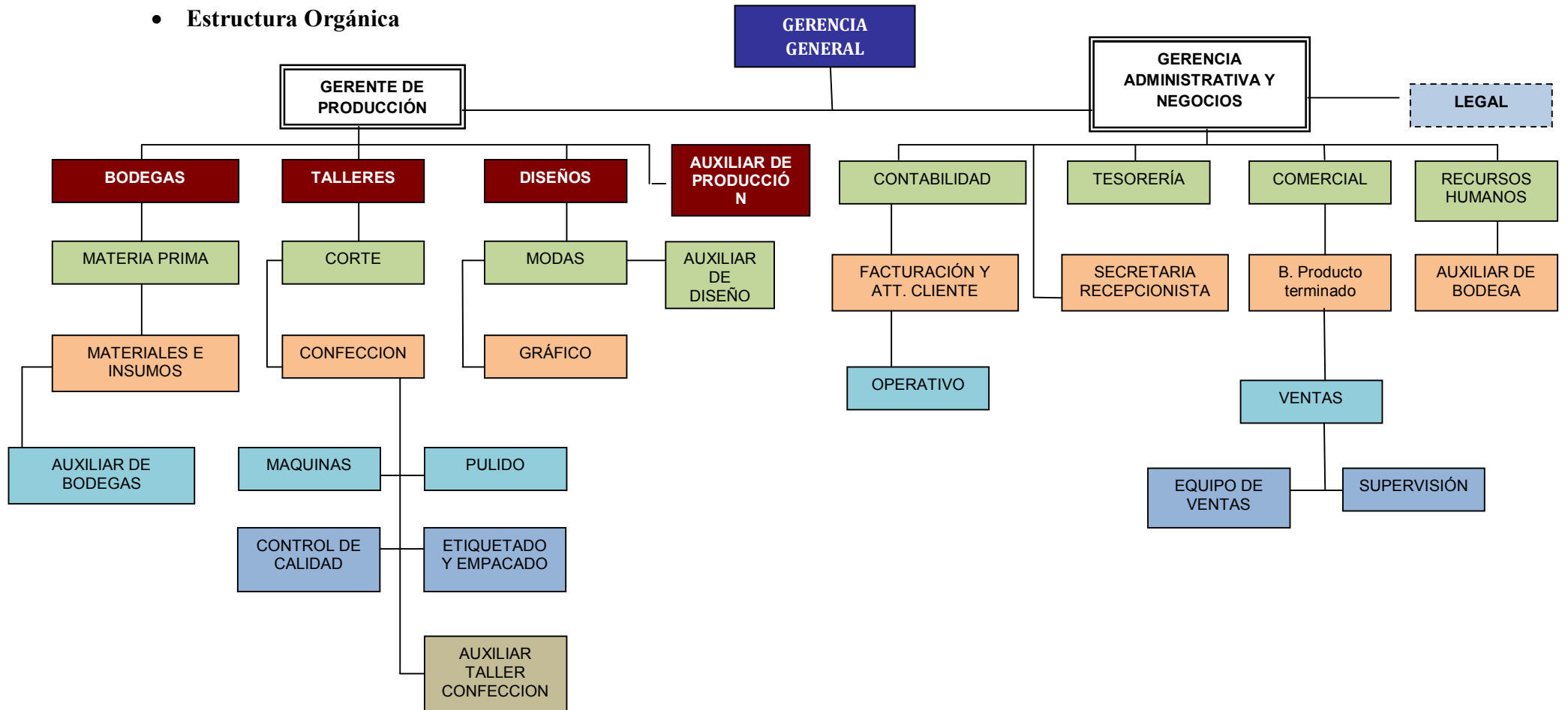
Ser una empresa líder a nivel nacional e internacional reconocida por su calidad e innovación en la fabricación de ropa interior contando con tecnología y personal capacitado, brindando eficiencia, efectividad y productividad

- **Base Legal**

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley orgánica de Régimen Tributario Interno
- Código tributario
- Código de Trabajo
- Ley de Seguridad Social
- Resoluciones emitidas por el SRI



• Estructura Orgánica



- **FUNCIONES DEL PERSONAL**

## **GERENCIA ADMINISTRATIVA Y DE NEGOCIOS**

### **Descripción de la Posición:**

Analizar los costos y gastos para su optimización. Evalúa y analiza los presupuestos con los datos reales. Evalúa el cumplimiento de leyes y normas, tributaria y contable.

Se ocupa del manejo del capital de trabajo, analizando las opciones que ofrece el mercado financiero y negociando las mejores condiciones tanto para la colocación de fondos como para la obtención de recursos financieros.

Participa en la fijación de políticas económico financieras de RALOMTEX y supervisa su cumplimiento.

Responsable de la dirección del proceso de ventas a nivel nacional, supervisa el cumplimiento de metas, por cada vendedor. Responsable de los procesos administrativo, operativo y de cobranzas de cada cliente a nivel nacional.

Dirige, controlar y planifica las actividades relacionadas con ventas, cartera, cobranzas, entregas de los productos de RALOMTEX a nivel nacional.

### **Funciones:**

- Controlar el área Financiera
- Elaborar, controlar y consolidar el presupuesto anual de RALOMTEX
- Revisar Estados Financieros
- Controlar procesos de registro
- Supervisar liquidaciones tributarias
- Dirigir el área de contabilidad
- Dirigir el área de recursos humanos
- Supervisar el área legal

## Planificación Preliminar

### Visita Previa

Obtención de la Información: Funciones

VP -01

6/20

- Controlar, planificar y vigilar la adecuada administración de cobranzas de la cartear a nivel nacional
- Controlar las entregas del producto
- Establecer los objetivos de venta, para cada producto de RALOMTEX
- Planificar, dirigir y supervisar las funciones del personal del departamento
- Elaborar reporte de ventas
- Formar parte del Comité Gerencial

## **GERENCIA DE PRODUCCIÓN**

### **Descripción de la posición:**

Analizar y evaluar los stocks de inventarios de materia prima y materiales para realizar las compras necesarias para mantener una producción continua y eficiente. Analiza y evalúa el stock de los inventarios de producto terminado con el objeto de optimizar las compras.

Analiza y evalúa la calidad de la producción. Se ocupa de la aprobación de nuevos diseños de prendas para confección así como de los estampados y diseños de los empaques.

Participa en el proceso de selección de personal como también en determinar las vacantes de nuevos puestos en su área.

### **Funciones:**

- Planificar la producción del taller
- Control el área de diseños
- Control del área de talleres
- Control de bodegas

## Planificación Preliminar

### Visita Previa

Obtención de la Información: Funciones

VP -01

7/20

- Controlar y supervisar compras con proveedores relacionados al área de la producción
- Formar parte del comité de gerencia
- Controlar la correcta aplicación de las políticas internas
- Selección del personal para su área

## ASESORÍA LEGAL

### Descripción de la posición:

Responsable de brindar asesoría legal necesaria para garantizar el cumplimiento de las normas jurídicas, los reglamentos y políticas internas de RALOMTEX.

Aprueba documentos legales, interviene en negociaciones referentes a bienes de RALOMTEX como hipotecas, cartas de crédito, contratos, etc. Ejecuta acciones variadas de carácter jurídico.

### Funciones:

- Administrar la gestión legal en cuanto se refiere a los procesos judiciales de recuperación de cartera, procesos judiciales laborales o administrativos instaurados en contra o por parte de RALOMTEX
- Brindar asesoría legal a las áreas de RALOMTEX
- Atención de comunicaciones o requerimientos legales de personas naturales, jurídicas u organismos de control
- Atención y control de marcas y patentes

## JEFE DE RECURSOS HUMANOS

### Descripción de la posición:

## Planificación Preliminar

### Visita Previa

Obtención de la Información: Funciones

VP -01

8/20

Responsable por la planificación y dirección del departamento, especialmente en lo que se refiere a relaciones laborales, administración de sueldos y salarios y el desarrollo de técnicas de selección, capacitación y desarrollo, evaluación del personal, análisis y evaluación de puestos.

### **Funciones:**

- Diseñar, actualizar, dirigir y supervisar la correcta aplicación de las políticas de administración de recursos humanos.
- Analizar cargos y estructura formal de RALOMTEX
- Administrar y aplicar políticas de remuneración
- Administrar políticas de servicios y beneficios
- Controlar presupuestos de nómina, servicios y beneficios del personal
- Coordinar actividades con asesoría legal
- Elaborar roles de pago de nómina del personal
- Procesar ingresos y salidas del personal
- Planificar actividades culturales y sociales brindadas al personal
- Mantener una comunicación permanente y activa con el personal interno para facilitar las actividades y la gestión en RALOMTEX, además de contar y mantener un óptimo ambiente laboral dentro de RALOMTEX
- Apoyar a la Gerencia Administrativa y Negocios en la ejecución de la Planeación estratégica de RALOMTEX

## **CONTADOR GENERAL**

### **Descripción de la posición:**

Responsable por la dirección de las operaciones relacionadas con la contabilidad de RALOMTEX. Tiene la firma de responsabilidad de los Estados Financieros y otros informes que requieran los organismos de control del Estado Ecuatoriano.

## Planificación Preliminar

### Visita Previa

Obtención de la Información: Funciones

VP -01

9/20

Así también es responsable por la coordinación y elaboración del presupuesto anual de RALOMTEX, como de su control y monitoreo a través de las revisiones del mismo.

### **Funciones:**

- Generar los Estados Financieros
- Controlar Procesos de Registros
- Generar Liquidaciones Tributarias
- Dirigir el área de contabilidad

## **TESORERIA**

### **Descripción de la posición:**

Responsable por el control físico, la custodia de ingresos y el desembolso de fondos. Dirige los procedimientos relacionados con todos los ingresos y egresos, mantiene contacto al respecto con las entidades bancarias con las que trabaja RALOMTEX. Controlar las operaciones diarias y emite informes al gerente administrativo y negocios.

### **Funciones:**

- Administrar las cuentas bancarias de RALOMTEX
- Administrar las inversiones financieras del negocio
- Administrar los recursos financieros del negocio
- Recuperar, administrar y supervisar la cartera a Nivel Nacional

## **AUXILIAR CONTABLE**

### **Descripción de la posición:**

## Planificación Preliminar

### Visita Previa

Obtención de la Información: Funciones

VP -01

10/20

Colaborar directamente con el Contador General en la supervisión de las actividades contables de RALOMTEX, asume la preparación de ciertos comprobantes de diario y es el responsable por el proceso de preparación relacionado con la presentación de Estados Financieros.

Vela por el correcto y oportuno cumplimiento de las obligaciones tributarias y prestaciones sociales.

### **Funciones:**

- Elaborar los registros contables
- Validar y controlar los registros contables del sistema de facturación, recuperación de cartera y compras
- Elaborar y actualizar procedimientos contables y evaluar sus respectivas herramientas
- Elaborar los registros, auxiliares, diarios, anexos que contribuyan a las declaraciones tributarias e información para los organismos de control.
- Apoyar al Contador General a recopilar, transmitir e imprimir documentos e información del área, ingresar y actualizar información contable y elaborar anexos de cuentas contables
- Apoyar en la elaboración del presupuesto de RALOMTEX

### **SUPERVISOR DE VENTAS:**

#### **Descripción de la posición:**

Responsable por la supervisión de los vendedores, mantiene contacto permanente con los clientes y dirige al grupo de vendedores hacia el cumplimiento de las metas asignadas.

Evalúa el desempeño individual de cada vendedor y de cada zona asignada y los asesora en técnicas de venta.

## Planificación Preliminar

### Visita Previa

Obtención de la Información: Funciones

VP -01

11/20

### Funciones:

- Administra el Recurso Humano del grupo de vendedores
- Ejecutar estrategias comerciales que permitan alcanzar objetivos de venta
- Controlar el cumplimiento de políticas y procedimientos de su responsabilidad

### VENDEDOR:

#### Descripción de la posición:

Responsable de la promoción y venta de los productos que comercializa RALOMTEX. Busca clientes potenciales a nivel nacional o en la zona geográfica asignada, expone las características de los productos. Prepara en forma periódica un reporte detallado de sus actividades, recupera la cartera generada por las ventas a crédito de los clientes que pertenecen a la zona asignada a cada vendedor, así como entregar los valores íntegros a RALOMTEX.

### Funciones:

- Captar potenciales clientes utilizando estrategias comerciales y realizar el seguimiento respectivo.
- Vender los productos proporcionados por RALOMTEX, según las políticas y procedimientos establecidos
- Recuperar los dineros de las ventas realizadas a crédito

### FACTURADOR:

#### Descripción de la posición:

Responsable por la facturación de los pedidos realizados por el cliente, el ingreso al sistema contable, el control del archivo, solicitar y mantener un adecuado stock



## Planificación Preliminar

### Visita Previa

Obtención de la Información: Funciones

VP -01

12/20

y en vigencia de los documentos para la facturación y todo lo relacionado con esta área. Es responsable del servicio al cliente, contestar y direccionar las llamadas telefónicas.

### **Funciones:**

- Administrar el inventario de la documentación para facturación y la que se requiere para esta área
- Facturar los pedidos entregados por los vendedores de RALOMTEX o los realizados directamente por el cliente.
- Manejo, control y custodia del archivo
- Manejo de la central telefónica

## **BODEGUERO DE PRODUCTO TERMINADO:**

### **Descripción de la posición:**

Responsable de la recepción del producto terminado del módulo de producción como de las distintas maquilas de producto terminado, así como de los despachos y envíos de la mercadería a los clientes a nivel nacional en las fechas ofrecidas. Prepara y organiza la logística de los envíos con el objeto de optimizar los recursos de RALOMTEX.

### **Funciones:**

- Recepción del producto terminado
- Administrar la bodega de producto terminado
- Organizar y enviar producto terminado
- Controlar los envíos y recepción de productos a los clientes

## Planificación Preliminar

### Visita Previa

Obtención de la Información: Funciones

VP -01

13/20

### **AUXILIAR DE BODEGA:**

#### **Descripción de la posición:**

Responsable de cumplir las disposiciones que le imparte su jefe superior como recibir y despachar el producto o materiales, ordenar las bodegas, el traslado de un lugar a otro, controlar los ingresos como los egresos.

#### **Funciones:**

- Recepción de productos
- Organización de la bodega
- Preparación de pedidos
- Despachos de pedidos o requerimientos

### **SECRETARIA RECEPCIONISTA:**

#### **Descripción de la posición:**

Se encarga de recibir y direccionar las llamadas telefónicas que ingresan a RALOMTEX, así como de llevar las agendas de citas de la Gerencia Administrativa y de la Producción. De la misma manera es responsable de llevar los canales de comunicación de RALOMTEX, como los archivos de las gerencias antes señaladas.

#### **Funciones:**

- Manejo de la central telefónica
- Manejo de las agendas de las Gerencias Administrativa y de Producción
- Manejo, Control y custodia del archivo
- Realización de documentación
- Manejo de proveeduría

## Planificación Preliminar

### Visita Previa

Obtención de la Información: Funciones

VP -01

14/20

## **DISEÑADOR DE MODAS:**

### **Descripción de la posición:**

Crear nuevos diseños de prendas, combinación de colores, implementación de nuevos materiales, realizar la moldería y el tallaje. Determinar cantidades de materiales a usarse, máquinas, tiempos y mano de obra

### **Funciones:**

- Desarrollo de diseño de nuevas prendas
- Administrar los presupuestos de producción de los nuevos diseños
- Control de áreas de producción
- Establecer registros
- Controlar la correcta aplicación de las políticas internas
- Selección del persona para su área

## **AUXILIAR DE DISEÑO:**

### **Descripción de la posición**

Responsable de cumplir las disposiciones que le imparte su jefe inmediato superior como colaborar en el desarrollo de nuevos diseños, combinaciones, moldería, revisión de tallajes

### **Funciones:**

- Colaborar con las tareas de diseño
- Realizar la moldería de nuevos diseños o correcciones a los ya existentes
- Confección de prendas
- Cumplir con las políticas y disposiciones

## Planificación Preliminar

### Visita Previa

Obtención de la Información: Funciones

VP -01

15/20

## **DISEÑADOR GRÁFICO:**

### **Descripción de la posición**

Elaborar y crea diseños gráficos para los diversos productos, empaques, etiquetas, revistas, afiches, trípticos, dípticos, catálogos, o cuanto material RALOMTEX requiera.

### **Funciones:**

- Desarrollar diseños gráficos para las prendas de vestir
- Desarrollar diseños gráficos

## **JEFE DE CORTE:**

### **Descripción de la posición**

Analiza y evalúa los desempeños de las labores del personal operario a su cargo. Controla la asistencia del personal en los diversos horarios tanto de ingresos como de salidas. Distribuye las tareas al personal a su cargo, como las actividades que van a desarrollar dentro su área en forma diaria. Organiza y controla la producción del personal a su cargo

### **Funciones:**

- Control de ingreso y salidas del persona de su área a cargo
- Distribución y coordinación del trabajo
- Controlar la calidad de la producción
- Control de desperdicios
- Controlar y supervisar el adecuado uso de la maquinaria y el mantenimiento
- Selección del persona para su área
- Controlar la correcta aplicación de las políticas internas

## Planificación Preliminar

### Visita Previa

Obtención de la Información: Funciones

VP-01

16/20

## **CORTADOR:**

### **Descripción de la posición:**

Se encarga de realizar los cortes en las telas de acuerdo a las disposiciones dadas por su jefe inmediato superior, así como los trazos si fuera el caso. Observando las metas diarias de producción y los estándares de calidad.

### **Funciones:**

- Recibir las telas para el corte
- Reposo de talas
- Tendido de telas
- Trazado del corte manual
- Corte de la tela
- Cumplir con las políticas y disposiciones

## **JEFE DE TALLER:**

### **Descripción de la posición:**

Analiza y evalúa los desempeños de las labores del personal operario a su cargo. Controla la asistencia del personal en los diversos horarios tanto de ingresos como de salidas. Distribuye las tareas al personal a su cargo diariamente, como las actividades que van a desarrollar dentro del taller. Organiza y controlar la producción del personal a su cargo.

### **Funciones:**

- Control de ingresos y salidas del personal de su área a cargo
- Distribución y coordinación del trabajo
- Controlar la calidad de la producción

## Planificación Preliminar

### Visita Previa

Obtención de la Información: Funciones

VP -01

17/20

- Control de desperdicios
- Controlar y supervisar el adecuado uso de la maquinaria y el mantenimiento
- Selección del personal de su área
- Controlar la correcta aplicación de las políticas internas

### **OPERARIO:**

#### **Descripción de la posición:**

Se encarga de la confección de las prendas en sus diversas etapas, con la utilización de maquinas de puntada recta, overlock, recubridoras, elasticadoras, atracadoras, triple sicsac, cortadora de rib, pergadora de tiras, recta aguja, etc.

#### **Funciones:**

- Confección de las prendas
- Pulir el producto terminado
- Revisar la calidad de la confección de la prenda
- Etiquetar las prendas
- Empacar el producto terminado
- Contar el producto terminado, registrado y entregar a la bodega correspondiente
- Cumplir con las políticas y disposiciones

### **AUXILIAR DEL TALLER DE CONFECCIÓN:**

#### **Descripción de la posición:**

Llevar los registros y controles de las órdenes de producción que se distribuyen y llegan de las diversas maquilas y áreas de producción, así como los registros de

## Planificación Preliminar

### Visita Previa

Obtención de la Información: Funciones

VP -01

18/20

producción del taller de confección. Elaborar las hojas de cantidades de insumos requeridos para las órdenes de producción por maquilas y preparar las cuentas y cuadros de las maquilas.

#### **Funciones:**

- Elaboración de hojas de requisiciones de insumos
- Cuadre de maquilas
- Registro de la producción del taller

#### **AUXILIAR DE PRODUCCIÓN:**

##### **Descripción de la posición:**

Distribuye y controla el trabajo de las diversas maquilas o módulos de producción, recibe de las maquilas productos semi-elaborados y los redistribuye para los siguientes procesos. Ayuda en la programación del corte a la Gerencia de Producción. Se encarga de verificar las cantidades, colores, materiales e insumos que serán utilizados para la producción de las prendas y de reportar a la Gerencia de Producción.

#### **Funciones:**

- Controlar cantidades, tallas y códigos que genera el módulo de corte
- Distribución y coordinación del trabajo
- Controlar la calidad de la producción
- Control de fechas de entrega del trabajo
- Controlar la correcta aplicación de las políticas internas

#### **BODEGUERO DE MATERIALES E INSUMOS:**

## Planificación Preliminar

### Visita Previa

Obtención de la Información: Funciones

VP -01

19/20

#### **Descripción de la posición:**

Responsable de la recepción de los materiales e insumos de los diversos proveedores de RALOMTEX, así como de los despachos a los diversos módulos de la producción de acuerdo a los requerimientos que le sean entregados. Prepara y organiza la logística de los envíos con el objeto de optimizar los recursos de RALOMTEX.

#### **Funciones:**

- Recepción de los materiales e insumos
- Administrar la bodega de materiales e insumos
- Organizar y enviar los materiales e insumos
- Controlar las entregas y recepción de materiales e insumos

#### **BODEGUERO DE MATERIA PRIMA:**

#### **Descripción de la posición:**

Responsable de la recepción de la materia prima de los diversos proveedores de RALOMTEX, así como de los despachos de materia prima al área de corte de acuerdo a los requerimientos que le sean entregados. Prepara y organiza la logística de los envíos con el objeto de optimizar los recursos de RALOMTEX.



## Planificación Preliminar

### Visita Previa

Obtención de la Información: Nómina de los empleados principales

VP -01

20/20

### Funciones:

- Recepción de la materia prima
- Administra la bodega de materia prima
- Organiza y enviar la materia prima
- Controlar las entregas y recepción de materia prima

## **PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA**

Esta fase de la planificación se fundamenta en la información obtenida durante la planificación preliminar, y define la estrategia a seguir en el trabajo de campo. El objetivo principal de esta fase es evaluar el control interno, determinar el nivel de riesgo y el nivel de confianza y seleccionar la oportunidad, extensión y profundidad de las pruebas mediante la aplicación de procedimientos y técnicas de auditoría a ser aplicados.

### **MOTIVO**

En el motivo se detalla la razón por la cual se realiza la auditoría, es decir lo que impulso a la empresa o al ente para contratar al equipo de auditoría para que desempeñe sus funciones y lograr el objetivo planteado por la empresa.

### **OBJETIVO DEL EXAMEN**

Es el propósito o meta que se propone a cumplir en el desarrollo del examen en un lapso definido de tiempo y por el cual han sido contratados el equipo de auditoría.

### **ALCANCE**

Se refiere a la extensión del examen, este puede ser una auditoría integral o un examen especial. También se detalla el periodo que va a ser examinado que varía dependiendo de las necesidades y del propósito de la auditoría.

### **BASE LEGAL**

Dentro de la base legal se lista las leyes, normativa tanto interna como externa y reglamentos que rigen a la empresa.

### **PERSONAL TÉCNICO**

Aquí se detalla el personal especializado que se requiere en el transcurso del examen. No es para todas las auditorías sino que depende del giro del negocio de la empresa a ser auditada que amerite un criterio especializado que sustente y aclare las dudas del auditor, por ejemplo en una empresa farmacéutica, tal vez se

requiera un farmacéutico que tenga el conocimiento especializado que emita un criterio que apoye el examen del auditor.

### **RECURSOS MATERIALES, FINANCIEROS Y HUMANOS**

Dentro de esta se detalla los recursos materiales que van a ser requeridos para el desarrollo de la auditoría, tales como computadores, calculadoras, lápices, etc. Dentro de los recursos financieros se detalla el valor que se cobrará por la auditoría, es decir son los honorario por el trabajo que realiza el auditor.

### **DISTRIBUCIÓN DE TIEMPO Y TRABAJO**

Aquí se determina el equipo de trabajo que conformará esta auditoría. Dentro de esta se lista la distribución de las fases de auditoría y el tiempo que se debe cumplir cada una

## PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

PE -01

1/4

### **MOTIVO DEL EXAMEN:**

Debido al estudio preliminar se detecto la ineficiencia en la gestión del área de producción en la empresa RALOMTEX, lo que se ha visto en la necesidad de realizar una evaluación al control interno en el área de producción en los procesos de las áreas principales, a fin de conocer la situación actual

### **ENFOQUE DE LA AUDITORÍA**

La presente evaluación al control interno en el área de producción esta orientada hacia la eficacia, eficiencia, economía, ética, y ecología, de las operaciones de la gestión operativa y sus resultados en el área de producción con las disposiciones legales vigentes, Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, leyes y reglamentos

### **OBJETIVOS DEL EXAMEN**

#### **OBJETIVO GENERAL:**

- Proponer mejoras a las debilidades determinadas en la evaluación del control interno , para cubrir con la ineficiencia en la gestión del área de producción, determinado el grado de economía, eficiencia, ética, y ecología, en el uso de recursos de producción y en la producción operativa

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar el nivel de cumplimiento de las normas de control dentro del reglamento interno de la empresa RALOMTEX, en el área de producción, para cubrir con la ineficacia de los cumplimientos de las metas.

	<b>Nombre</b>	<b>Fecha</b>
<b>Preparado por:</b>	WA	01/07/2011
<b>Revisado por:</b>	JN	01/07/2011

- Evaluar el control interno a nivel del área de producción de la empresa RALOMTEX, para cubrir con la efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Analizar el Factor Humano dentro del área de producción, para contribuir con la eficiencia en la utilización racional de los recursos de producción.
- Detectar el nivel de estado del factor tecnológico y material para resguardar y controlar los activos fijos e inventarios de producción.

**PE -01**  
**2/4**

### **ALCANCE DE LA EVALUACIÓN**

Se realizara una evaluación al control interno en el área de producción, comprendidos en el período de Junio a Agosto del 2011 en la empresa RALOMTEX.

### **BASE LEGAL**

#### **Organismo De Control**

- Ministerio de Relaciones Laborales
- Servicio de Rentas Internas
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)
- Municipio de Ambato
- Cuerpo de Bomberos

#### **Leyes, Códigos, Normativa**

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley orgánica de Régimen Tributario Interno
- Código tributario

	<b>Nombre</b>	<b>Fecha</b>
<b>Preparado por:</b>	<b>WA</b>	<b>01/07/2011</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>JN</b>	<b>01/07/2011</b>

- Código de Trabajo
- Ley de Seguridad Social
- Resoluciones emitidas por el SRI

<b>PE -01</b>
<b>3/4</b>

### **RECURSOS MATERIALES, HUMANOS Y FINANCIEROS**

Para el desarrollo de la presente Evaluación, se utilizarán los siguientes materiales de recursos mínimos como equipo de computación, papelería, suministros de oficina, viáticos y movilización hacia la empresa.

Se prevé la participación en el recurso humano de las siguientes personas

- Investigador como el Auditor
- Tutor de la Investigación como el responsable de la Revisión de la Auditoría

### **DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO Y TRABAJO**

Para la ejecución de la presente evaluación, se requerirá del siguiente equipo de trabajo.

<b>FUNCIONES</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>INICIALES</b>
Auditor	Walter Aroca	WA
Revisión de la Auditoría	C.P.A. Dr. Joselito Naranjo	JN

### **REQUERIMIENTO DEL PERSONAL TÉCNICO**

La presente investigación tendrá como apoyo técnico la Gerencia de Producción de RALOMTEX, ya que se dispondrá de información de cómo funciona el proceso de producción y sus diferentes,

	<b>Nombre</b>	<b>Fecha</b>
<b>Preparado por:</b>	<b>WA</b>	<b>01/07/2011</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>JN</b>	<b>01/07/2011</b>



**EMPRESA RALOMTEX**  
**Cronograma de Actividades**  
**Periodo : 25 de Junio al 2 de Agosto**

No	Tiempo	Mes	Junio				Julio					Agosto		
			Días	l	m	m	j	v	l	m	m	j	v	l
1	Planificación Preliminar		27	28	29	30								
2	Planificación Específica						1							
3	Ejecución de la Auditoría							4	5	6	7	8		
								11	12	13	14	15		
								18	19	20	21	22		
								25	26	27	28	29		
4	Comunicación de los Resultados												1	2

**PE -01**  
**4/4**

	Nombre	Fecha
<b>Preparado por:</b>	WA	27/06/2011
<b>Revisado por:</b>	JN	27/06/2011

**PROGRAMA DE EVALUACIÓN**  
**Gestión de Control del Áreas de Producción**  
**Periodo: Al 30 de Julio del 2011**

**Objetivo:**

1. Obtener el marco legal vigente, como sus normas políticas para un conocimiento general de la empresa
2. Evaluar el Control interno administrativo de producción y determinar sus niveles de riesgo.
3. Ejecutar la aplicación de procedimiento y técnicas de evaluación del control interno

No	PREGUNTAS	RES	REF. PT	OBS
1	Elaborar la Planificación Preliminar	WA	VP 1/20	
2	Elaborar la Planificación Específica	WA	PE 1/4	
3	Aplicar Cuestionario de Control Interno administrativo al área de producción base COSO I	WA	CCIAAP 1/2	
5	Ejecutar la Medición de los Riesgos	WA	MR 1/2	
6	Elaborar la Narrativa de la empresa RALOMTEX	WA	NR 1/3	
7	Elaborar la Narrativa del control en el área de producción	WA	CDCAP 1/1	
8	Establecer Planillas de Marcas	WA	PM 1/1	
	<b>Determinación de las áreas a evaluar en el Área de Producción</b>			
	• <u>Planificación de Producción</u>			
9	Evaluar el Flujo de Procesos de Producción de RALOMTEX.	WA	FPPR 1/2	

	Nombre	Fecha
Preparado por:	WA	04/07/2011
Revisado por:	JN	04/07/2011



**Evaluación del Control Interno**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**  
 Gestión de Control del Área de Producción

<b>PEAP- 01</b>
<b>2/2</b>

No	PREGUNTAS	RES	REF. PT	OBS
10	Aplicar el Cuestionario del Control Interno de la Planificación de la Producción	<b>WA</b>	<b>CCIPP 1/2</b>	
11	Ejecutar la Medición del Riesgo del Proceso de producción	<b>WA</b>	<b>MRPP 1/2</b>	
12	Elaborar la Hoja de Hallazgos del Proceso de Producción	<b>WA</b>	<b>HHCP 1/2</b>	
13	Evaluar el formato de orden de producción, para cubrir con el pedido en docenas para clientes	<b>WA</b>	<b>FOPC 1/1</b>	
14	Evaluar el formato de orden de producción, para cubrir con el pedido en unidades para la cadenas	<b>WA</b>	<b>FOPCC 1/1</b>	

	Nombre	Fecha
<b>Preparado por:</b>	<b>WA</b>	<b>04/07/2011</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>JN</b>	<b>04/07/2011</b>

## Evaluación del Control Interno

### Cuestionario de Control Interno Administrativo

Área de Producción

CCIAAP -01

1/2

### Cuestionario de Control Interno Administrativo

#### Área de Producción

#### Objetivo:

- Investigar el control interno con un enfoque COSO I para detectar la ineficiente de la Gestión Administrativa del Control en el área de Producción de la empresa RALOMTEX.

#### Nombre del Personal a Entrevistar: Gerencia de Producción

Preguntas	Respuestas			Puntaje		Comentarios
	SI	NO	N/A	Ópt	Opt	
<b>Ambiente Interno</b>						
1. El personal de la empresa conoce el reglamento interno y objetivos para la ejecución de los trabajos	x			10	6	Mediante una muestra aleatoria, se encuestó a 45 empleados de producción, sobre el conocimiento del reglamento de trabajo y el 40% desconocía.
2. Conoce los trabajadores sus funciones, actividades, en su área de trabajo	x			10	7	Mediante una muestra aleatoria, se encuestó a 45 empleados de producción, sobre el conocimiento de sus funciones y el 30% desconocía.
<b>Evaluación de Riesgos</b>						
3. Existen normas de seguridad de la empresa		x		10	0	No existe ninguna norma de seguridad establecida en algún manual
4. La calidad del trabajo es alta, presentando errores aceptables.	x			10	8	Mediante la técnica de inspección física de procesos, en compañía del gerente de producción tanto en el área de corte como en el área operativa se evidencia que los errores son aceptables

	Nombre	Fecha
Preparado por:	WA	05/07/2011
Revisado por:	JN	05/07/2011

X°

Evaluación del Control Interno

CCIAAP -01

2/2

**Cuestionario de Control Interno Administrativo**  
Área de Producción

Preguntas	Respuestas			Puntaje		Comentarios
	SI	NO	N/A	Ópt	Opt	
<b>Actividades de Control</b>						
5. Se cumple con los horarios establecidos por la empresa	x			10	10	Mediante la técnica de examen de documentos, en los respecto al reglamento de control, se establece el horario de ocho horas diarias de Lunes a Viernes
6. Las actitudes frente a diferentes situaciones externas del empleado son las adecuadas		x		10	6	De acuerdo a una inspección física de las instalaciones, se evidencio que los problemas por calamidad domestica no son comprendidas y les restan confiabilidad.
<b>Información y Comunicación</b>						
7. Toda la información que genera y reporta el departamento de planificación y producción son oportunos	x			10	8	De acuerdo a la técnica de inspección física al departamento de planifica. De producción en algunas circunstancias la orden de producción no tiene el llenado general
8. Se cuenta con programas para capacitación de los empleados		x		10	0	No se cuenta con planificación ni programas de capacitación
<b>Supervisión</b>						
9. Se cuenta con un departamento de control interno o un especialista que evalué las actividades efectuadas por el		x		10	0	No existe el control al departamento de producción, ya que el gerente de producción , esta sobre cargado de actividades

departamento de producción						
10. Se cuenta con jefes para cada área del departamento de producción	x			10	10	Para cada área existe jefes de producción
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>4</b>		100	55	

	<b>Nombre</b>	<b>Fecha</b>
<b>Preparado por:</b>	WA	05/07/2011
<b>Revisado por:</b>	JN	05/07/2011

**MEDICIÓN DEL RIESGO**

**RIESGO INHERENTE**

De acuerdo con el diagnóstico del control interno administrativo en el área de producción se ha detectado un riesgo inherente que se encuentra en un 30%, porque durante el control interno del área de producción, son evidentes que la gestión funcional y operativa son ineficientes.

**RIESGO DE CONTROL = Puntaje opción SI – Puntaje opción NO**

**RC = 100 - 55**

**RC = 45 Equivalente al 45%**

**TABLA DE MEDICIÓN DE RIESGOS**

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%
<b>MEDIO</b>	<b>44,45%</b>	<b>55,55%</b>
BAJO	33,34%	44,44%
<b>BAJO</b>		
ALTO	22,23%	33,33%
MEDIO	11,12%	22,22%
BAJO	0,01%	11,11%

	Nombre	Fecha
<b>Preparado por:</b>	WA	06/07/2011
<b>Revisado por:</b>	JN	06/07/2011

## Evaluación del Control Interno

### Medición del Riesgo

Área de Producción

MR - 01

2/2

El tipo de control eficiente, de la empresa RALOMTEX, en el control administrativo de los activos fijos, se encuentra en un 55%, MEDIO MEDIO.

El 45% de riesgo de control, correspondiente al control interno administrativo del área de producción que no han sido detectadas oportunamente equivale a un riesgo MEDIO MEDIO

### **RIESGO DE DETECCIÓN**

Una vez aplicado pruebas de control interno y utilizados procedimientos de auditoría, existe la posibilidad que el error se materialice en un 20%

### **RIESGO DE AUDITORIA = RI x RC x RD**

$$RA = (0,3 \times 0,45 \times 0,20) \times 100$$

$$RA = 2,70\%$$

Existe la posibilidad de que los errores ocurran durante el desempeño del trabajo de la auditoria en **2.70%**

Tipo de Riesgo	Porcentaje del Riesgo
Riesgo Inherente	30%
Riesgo de Control	45%
Riesgo de Detección	20%

	Nombre	Fecha
Preparado por:	WA	06/07/2011
Revisado por:	JN	06/07/2011

**EMPRESA RALOMTEX**

**NARRATIVA DE LA EMPRESA RALOMTEX**

**Entrevista:** Juan López

**Cargo:** Gerente Administrativo y de Negocios

RALOMTEX, somos una empresa familiar con más de 20 años de experiencia en el diseño, confección y comercialización de ropa íntima para damas, caballeros y niños. Todas las materias primas que utilizamos en la elaboración de nuestros productos son de la más alta calidad y durabilidad, a lo que sumamos el esmero en la confección del producto, para lo que contamos con infraestructura, maquinaria especializada y personal altamente calificada.

La familia RALOMTEX está siempre preocupada por la innovación constante, la gran variedad y calidad de nuestros productos, lo cual nos ha permitido ser proveedores de importantes almacenes, comisariatos y cadenas del país esto nos hace sentir comprometidos en seguir preparándonos cada día más, para ser más competitivos y alcanzar la eficiencia en nuestro servicio, manteniendo de esta manera a nuestros clientes siempre satisfechos y fieles a nuestras marcas Danielas Traviesos y Fla.

	<b>Nombre</b>	<b>Fecha</b>
<b>Preparado por:</b>	WA	07/07/2011
<b>Revisado por:</b>	JN	07/07/2011

**EMPRESA RALOMTEX**  
**CÉDULA DESCRIPTIVA DEL CONTROL DEL ÁREA DE**  
**PRODUCCIÓN**

**Entrevista:** Gisela Barona

**Cargo:** Gerente de Producción

Las principales actividades de control de las diferentes áreas de producción son las siguientes:

**Gerencia de Producción**

- Planificar la producción del taller
- Establecer planes y programas de producción que lleven a optimizar los recursos de RALOMTEX, aplicando todas las herramientas tecnológicas al alcance
- Elaborar presupuestos de producción en base a los presupuestos de ventas proporcionados por el área involucrada.
- Coordinar estrategias que lleven al cumplimiento de las metas de producción establecidas por RALOMTEX.
- Elaborar y controlar los costos de producción de cada uno de los productos o lotes de producción y enviar los resultados a la Gerencia Administrativa y Financiera.
- Control del área de diseños
- Control del área de talleres
- Control de bodegas
- Control y supervisar compras con proveedores relacionados al área de la producción

	<b>Nombre</b>	<b>Fecha</b>
<b>Preparado por:</b>	WA	08/07/2011
<b>Revisado por:</b>	JN	08/07/2011



## Evaluación del Control Interno

### Cédula descriptiva

Control del área de producción

NAP - 01

2/3

- Formar parte del comité de gerencia
- Controlar la correcta aplicación de las políticas internas

#### **Bodega de Productos Terminados**

- Recepción del Producto Terminado
- Administrar la bodega de producto terminado
- Organizar y enviar el producto terminado
- Controlar los envíos y recepción de productos a los clientes

#### **Departamento de Diseño**

- Desarrollo de diseño de nuevas prendas
- Administrar los presupuestos de producción de los nuevos diseños
- Control de áreas de producción
- Establecer Registros
- Controlar la correcta aplicación de las políticas internas
- Selección del personal para su área

#### **Departamento de Corte**

- Control de ingreso y salidas del personal de su área a cargo
- Distribución y coordinación del trabajo
- Controlar la calidad de la producción
- Control de desperdicios
- Control y supervisión del adecuado uso de la maquinaria y el mantenimiento
- Selección del personal de su área
- Controlar la correcta aplicación de las políticas internas

	<b>Nombre</b>	<b>Fecha</b>
<b>Preparado por:</b>	WA	08/07/2011
<b>Revisado por:</b>	JN	08/07/2011

## Evaluación del Control Interno

### Cédula descriptiva

Control del área de producción

NAP - 01

3/3

#### **Departamento de Taller**

- Control de ingreso y salidas del personal de su área a cargo
- Distribución y coordinación del trabajo
- Controlar la calidad de la producción
- Control de desperdicios
- Control y supervisión de el adecuado uso de la maquinaria y el mantenimiento
- Selección del personal para su área
- Control de la correcta aplicación de las políticas internas

#### **Del bodeguero de materiales e Insumos**

- Recepción de los materiales e insumos
- Administrar la bodega de materiales e insumos
- Organizar y enviar los materiales e insumos
- Controlar las entregas y recepciones de materiales e insumos

#### **Del bodeguero de materia prima**

- Recepción de la materia prima
- Administrar de la bodega de materia prima
- Organizar y enviar la materia prima
- Controlar las entregas y recepción de materia prima

	<b>Nombre</b>	<b>Fecha</b>
<b>Preparado por:</b>	WA	08/07/2011
<b>Revisado por:</b>	JN	08/07/2011

**PLANILLAS DE MARCA**

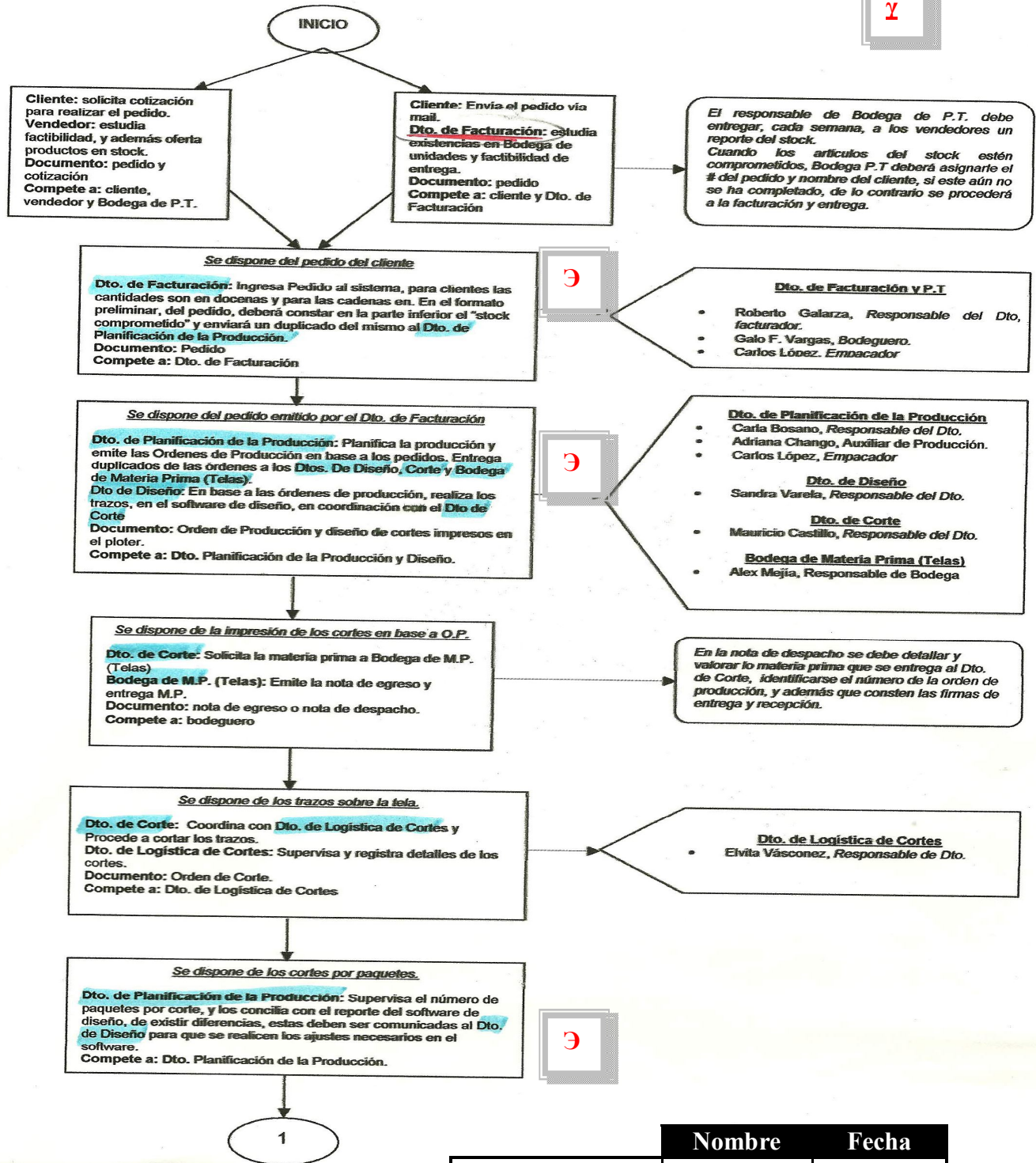
<b>Símbolo</b>	<b>Descripción General</b>
$\gamma$	No cumple con los requisitos técnicos en el Flujograma
$\exists$	Incumplimiento de Actividades en el Flujograma
$\Phi$	Control de aprobación de firmas en el documento
$\Omega$	Control de descripción en el encabezado del documento
$\lambda$	Control de descripción en el detalle del documento

	<b>Nombre</b>	<b>Fecha</b>
<b>Preparado por:</b>	WA	11/07/2011
<b>Revisado por:</b>	JN	11/07/2011

**Evaluación del Control Interno**  
**Flujo del Proceso de Producción**  
 Área de producción

FPPR - 01  
 1/2

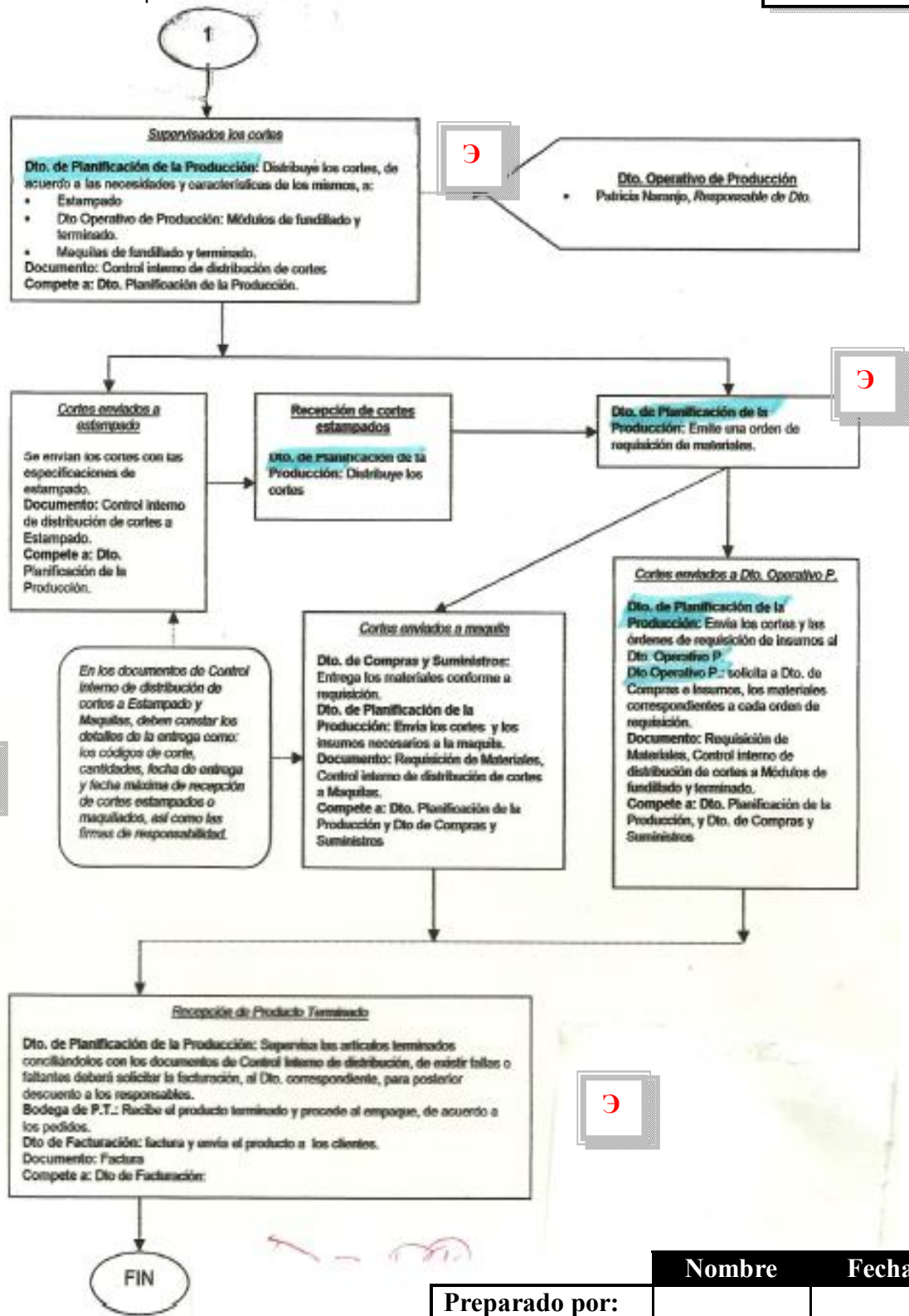
**FLUJO DE PROCESOS DE PRODUCCIÓN DE "RALOMTEX"**



	Nombre	Fecha
Preparado por:		
Revisado por:	JN	12/07/2011

**Evaluación del Control Interno**  
**Flujo del Proceso de Producción**  
 Área de producción

**FPPR - 01**  
**2/2**



	Nombre	Fecha
Preparado por:		
Revisado por:	JN	12/07/2011

**Evaluación del Control Interno**  
**Puntos de Hallazgos Encontrados**  
 Flujo de Proceso de Producción

**HEFPP - 01**  
**1/1**

γ	Estructura del Flujograma, inadecuado para el proceso de producción
⊖	No se cumple con la actividad de facturación, en la actividad del stock comprometido
⊖	Falta de emitir ordenes de producción al departamento de bodegas de materia primas y suministros
⊖	Informalidad de supervisión del departamento de producción del número de paquetes cortados.
⊖	Incumplimiento de distribución de los cortes al departamento operativo
⊖	Falta de emisión de ordenes de requisición de materiales
⊖	Falta de control en los llenados de los documentos de control
⊖	Incumplimiento de supervisión de los art. Terminados.

	<b>Nombre</b>	<b>Fecha</b>
<b>Preparado por:</b>	WA	13/07/2011
<b>Revisado por:</b>	JN	13/07/2011

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**Área:** Producción

**Procedimiento:** Planificación de la Producción

**Nombre del Personal a Entrevistar:** Gerencia de Producción

Preguntas	Respuestas			Puntaje		Comentarios
	SI	NO	N/A	Ópt	Obt	
1. Se verifica que los materiales e insumo cumplan con las especificaciones solicitadas por las áreas de producción	x			10	6	Las verificaciones no se las planifica con la gerencia de producción, sino con el área de corte y de taller cuando necesitan de materiales para producción
2. Se registra las cantidades de materiales e insumos entregados a los departamentos de producción	x			10	10	Las cantidades son registradas en su totalidad, en el sistema
3. Se coordina estrategias que lleven al cumplimiento de las metas de producción establecidas por RALOMTE	x			10	7	Dependiendo del pedido del cliente o de la cadena se coordinan estrategias
4. Se realiza los diseños de prendas, combinaciones de colores, implementación de nuevos materiales, moldes y tallaje de acuerdo al programa de producción	X			10	8	Eventualmente el molde de los diseños no corresponde de acuerdo al tallaje
5. El jefe de diseño Presupuesta tiempos estimados para la producción por moldes o lotes		x		10	0	No se determina los tiempos de presentación
6. Controla la correcta aplicación de las políticas internas el jefe de diseño		x		10	4	El jefe de diseño conoce políticas generales y no da a conocer en su totalidad

**Evaluación del Control Interno**  
**Cuestionario de Control Interno**  
 Planificación de la Producción

**CCIPP - 02**  
**2/2**

Preguntas	Respuestas			Puntaje		Comentarios
	SI	NO	N/A	Ópt	Obt	
7. El jefe de corte controla el descanso de la tela de acuerdo a los establecido por RALOMTEX		x		10	7	El descanso de la tela se lo hace en la mañana del día que se recibe la tela y no descansa de acuerdo a lo establecido por las políticas de la empresa
8. Controla el jefe de corte el cuidado del reposo de la tela que se encuentren limpias y libres de humedad.	x			10	8	No existe procedimientos para que la tela se encuentre limpia y libre de humedad, sino que el jefe de corte con la experiencia que posee cuida la tela
<b>TOTAL</b>	5	3		80	50	

	Nombre	Fecha
Preparado por:	WA	13/07/2011
Revisado por:	JN	13/07/2011



**MEDICIÓN DEL RIESGO**

**RIESGO INHERENTE**

De acuerdo con el diagnóstico del control interno de producción en el procedimiento de Evaluación de la Gestión Administrativa del Control en el área de Producción, se ha detectado un riesgo inherente que se encuentra en un 20%, porque durante el control interno del procedimiento de Evaluación de la Gestión Administrativa del Control en el área de Producción, son evidentes las debilidades en la parte de control a los jefes del departamento de materiales, departamento de corte, departamento de diseño

**RIESGO DE CONTROL = Puntaje Óptimo– Puntaje Obtenido**

**RC = 80 – 50**

**RC = 30**

**Riesgo Ponderado de Control 38%**

**TABLA DE MEDICIÓN DE RIESGOS**

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%

	Nombre	Fecha
<b>Preparado por:</b>	WA	15/07/2011
<b>Revisado por:</b>	JN	15/07/2011

BAJO		
ALTO	22,23%	33,33%
MEDIO	11,12%	22,22%
BAJO	0,01%	11,11%

El tipo de control eficiente, de la empresa RALOMTEX, en el procedimiento de la Evaluación de la Gestión Administrativa del Control en el área de Producción es de 62%, se encuentra en un nivel de confianza MEDIO ALTO

El 38% de riesgo de control, correspondiente al procedimiento de la Evaluación de la Gestión Administrativa del Control en el área de Producción que no han sido detectadas oportunamente equivale a un riesgo MEDIO BAJO

**RIESGO DE DETECCIÓN**

Una vez aplicado pruebas de control interno y utilizados procedimientos de auditoría, existe la posibilidad que el error se materialice en un 15%

**RIESGO DE AUDITORIA = RI x RC x RD**

**RA = (0.20 x 0.38 x 0.15) x100**


**RA = 1.14 %**

Existe la posibilidad de que los errores ocurran durante el desempeño del trabajo de la auditoria en **1.47%**

Tipo de Riesgo	Porcentaje del Riesgo
Riesgo Inherente	20%
Riesgo de Control	38%
Riesgo de Detección	15%

	Nombre	Fecha
<b>Preparado por:</b>	WA	15/07/2011
<b>Revisado por:</b>	JN	15/07/2011

**Formato de Orden de Producción para Clientes**



**RALOMTEX**  
SOLUCIONES EN TELA

**CONFECCIONES RALOM-TEX**  
**REPORTE DE CORTE**

OP0006606

163

FECHA: 24-06-11  
 CÓDIGO: 1075.08  
 ENTRAJE ROSA:

PROVEEDOR: CL  
 PRODUCTO: Panty

Ω

LOTE DE PRODUCCIÓN N°:  
 EGRESO DE BODEGA:

TELA				- PRODUCTO -				
CÓDIGO	NOMBRE	COLOR	PESO 1	PESO 2	TALLA	# PAQUETES	# TELAS	TOT. PROD
	6005	blanco			2	6	121	726
					4	6		726
					6	8		968
					8	10		1280
					10	10		1280
					12	10		1280
					14	10		1280
<b>TOTAL</b>						60	121	7.260

OBSERVACIONES:

---

CUIDADO CON LOS DATOS Y CON EL MATERIAL QUE

JEFE DE PRODUCCIÓN  
 SOLICITADO POR  
 HORA INICIO

CUIDADO CON LOS DATOS Y CON EL MATERIAL QUE

JEFE DE CORTE  
 RECIBIDO POR  
 HORA FINALIZA

Φ

	Nombre	Fecha
Preparado por:	WA	20/07/2011
Revisado por:	JN	20/07/2011

Evaluación del Control Interno

**Puntos de Hallazgos Encontrados**

Formato de Orden de Producción para clientes

**PHOPC- 01**

**1/1**

<b>Φ</b>	Ausencia y firma de la persona responsable
<b>Ω</b>	Falencias en la descripción del encabezado del documento
<b>λ</b>	Falencias en el descripción del detalle del documento

	<b>Nombre</b>	<b>Fecha</b>
<b>Preparado por:</b>	WA	20/07/2011
<b>Revisado por:</b>	JN	20/07/2011

**Formato de Orden de Producción para Cadenas de Clientes**

<b>CONFECCIONES RALOM TEX</b>		ORDEN PRODUCCION N° 6606 FECHA: 29/06/2011			
MONTALVO N° 806 Y CUENCA					
CODIGO: 1075.08      NOMBRE: PANTY NIÑA		Ω			
OBS:					
N°	CODIGO	NOMBRE	COLOR	N° PEDIDO	CAN.
1	1075.08.02	PANTY NIÑA ELASTICO CUADROS T.2		001001-00000922	80.50
2	1075.08.04	PANTY NIÑA ELASTICO CUADROS T.4		001001-00000922	60.50
3	1075.08.06	PANTY NIÑA ELASTICO CUADROS T.6		001001-00000922	80.67
4	1075.08.08	PANTY NIÑA ELASTICO CUADROS T.8		001001-00000922	100.83
5	1075.08.10	PANTY NIÑA ELASTICO CUADROS T.10		001001-00000922	100.83
6	1075.08.12	PANTY NIÑA ELASTICO CUADROS T.12		001001-00000922	100.83
7	1075.08.14	PANTY NIÑA ELASTICO CUADROS T.14		001001-00000922	100.83
AUTORIZADO		REVISADO	CORTADO		
Φ					
LARGO TRAZO:		N° TENDIDOS:			
APROVECHAMIENTO:		PESO BRUTO:			
ANCHO DE TELA:		N° TARJETA:			
TOTAL		+/- PRENDAS CORTADAS:		7,260	
OBSERVACIONES					

	<b>Nombre</b>	<b>Fecha</b>
<b>Preparado por:</b>	WA	25/07/2011
<b>Revisado por:</b>	JN	25/07/2011

**Evaluación del Control Interno**

**Puntos de Hallazgos Encontrados**

Formato de Orden de Producción para cadenas

**MRPP- 02**

**1/2**

<b>Φ</b>	Ausencia y firma de la persona responsable
<b>Ω</b>	Falencias en la descripción del encabezado del documento, como falta de algunos ítems de descripción
<b>λ</b>	Falencias en el descripción del detalle del documento.

**EMPRESA RALOMTEX**  
**Evaluación al Control Interno**  
**HOJA DE HALLAZGOS**

Condición	Criterio	Causa	Efecto	Conclusión	Recomendación
<b>Estructura del Flujograma, inadecuado para el proceso de producción</b>	La estructura del flujograma relacionado al proceso de producción, se encuentra muy engorroso, ya que la mayoría de las actividades no se cumple a cabalidad	La estructura poco técnica del flujograma por parte del departamento de planificación y producción	Mal entendimiento en el proceso de producción en las diferentes áreas y operaciones de producción,	El flujograma que presenta el departamento de producción y planificación solo lo entiende el gerente de producción, dejando a los operarios y personas de producción en desentendimiento	Reestructurar el flujo de procesos de producción de RALOMTEX para que las operaciones, meta y objetivos se cumplan a cabalidad
<b>Departamento de Facturación no cumple con las actividades</b>	Al examinar el departamento se pudo constatar que no se cumple con las actividades establecidas en el reglamento interno	Por la falta de conocimiento del Reglamento Interno	Parte operativa no funciona como lo establece en el reglamento, causando distorsión en el proceso de producción	El departamento de facturación desconoce algunas funciones y actividades en el lugar que se desempeña	Se debe capacitar al departamento de facturación para que cumpla a cabalidad con lo establecido en el reglamento interno de trabajo, para que las actividades se cumplan con eficiencia y eficacia

**EMPRESA RALOMTEX**  
**Evaluación al Control Interno**  
**HOJA DE HALLAZGOS**

Condición	Criterio	Causa	Efecto	Conclusión	Recomendación
<b>Falta de emitir ordenes de producción al área de bodegas de materia primas y suministros</b>	La no emitir las ordenes de producción para las áreas de bodegas de materias primas e insumos se retardaría la producción ya que tal documento sirve de planificación para que se ejecute las operaciones	El departamento de diseño al recibir la orden de producción, tienen que apartar mercaderías y luego hacer otra orden de producción y ahí entregar al departamento de bodegas e insumos	El retraso de la producción por parte de no entregar la orden de producción, trayendo como consecuencia el malestar de los clientes	Al no poseer una estructura de procesos altamente confiables que nos proporcionen un grado razonable de confiabilidad en las operaciones no poseerá solvencia en la producción	Reestructurar el flujo de proceso de producción con las actividades que se están cumpliendo, ya que el flujo de procesos está caducado con el trabajo diario y algunos departamentos ya no existen
<b>Informalidad de supervisión del departamento de producción del número de paquetes cortados.</b>	NO existe la supervisión por parte de la gerencia de producción en el conteo físico de los paquetes cortados	La falta de control por parte de los supervisores y la gerencia de producción	Un alto porcentaje de cortes que se ejecutaron con fallas, y por consiguiente el retraso de la producción	La falta de supervisión del departamento de producción, al departamento de corte es alta, y no se considera ninguna política	Segregar funciones para los auxiliares de producción, ya que la gerencia de producción es la encargada de actividades de conteo físico



## **Información de los Resultados**

Ambato, al 02 de Agosto del 2011

Señores:

**RALOMTEX**

Presente:

El presente Examen especial al control interno esta orientada hacia la eficacia, eficiencia, economía, ética, y ecología, de las operaciones de la gestión operativa y sus resultados en el área de producción con las disposiciones legales vigentes, Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, leyes y reglamentos

Nuestro examen se realiza de acuerdo con las normas para el ejercicio Profesional de la auditoria interna promulgadas por el instituto de auditores internos, en consecuencia incluyo las técnicas y procedimientos de auditoria que consideramos necesarios en las circunstancias.

Orientamos nuestro examen especial a las siguientes áreas críticas que se muestra a continuación:

Atentamente:

Walter Aroca

Encargado de la Auditoria

## **DESARROLLO DEL INFORME**

### **Gestión de Control del Áreas de Producción**

#### **ESTRUCTURA DEL FLUJOGRAMA, INADECUADO PARA EL PROCESO DE PRODUCCIÓN**

##### **CONCLUSION**

- El flujograma que presenta el departamento de producción y planificación solo lo entiende la gerencia de producción, dejando a los operarios y personas de producción en desentendimiento

##### **RECOMENDACION**

- Reestructurar el flujo de procesos de producción de RALOMTEX, ya que algunas áreas se han eliminado y causa distorsión en el proceso de producción, para que las operaciones, meta y objetivos se cumplan a cabalidad

#### **DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN OMITE ALGUNAS ACTIVIDADES**

##### **CONCLUSION**

- El departamento de facturación desconoce que en sus funciones esta mantener un adecuado stock y en vigencia de los documentos para la facturación.

## **RECOMENDACION**

- Se debe capacitar al departamento de facturación para que cumpla a cabalidad con lo establecido en el reglamento interno de trabajo, para que las actividades se cumplan con eficiencia y eficacia

## **OMISIÓN DE ÓRDENES DE PRODUCCIÓN A LAS ÁREAS DE BODEGAS DE MATERIA PRIMAS Y SUMINISTROS**

## **CONCLUSION**

- Al no poseer una estructura de procesos altamente confiables que nos proporcionen un grado razonable de confiabilidad en las operaciones no obra solvencia en la producción

## **RECOMENDACION**

- Falta estructurar el flujo de proceso de producción con las actividades que se están cumpliendo, ya que el flujo de procesos está caducado con el trabajo diario y algunos departamentos ya no existen, mejorando así el proceso productivo y el control en las áreas de producción

## **INFORMALIDAD DE SUPERVISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DEL NÚMERO DE PAQUETES CORTADOS.**

## **CONCLUSION**

- La falta de supervisión del departamento de gerencia producción por parte de los auxiliares de producción, al departamento de corte es alta, y no se considera ninguna política ni reglamentación establecidos por RALOMTEX.

## **RECOMENDACION**

- Segregar funciones para los auxiliares de producción, ya que la gerencia de producción es la encargada de actividades de conteo físico

Atentamente:

Walter Aroca  
Encargado de la Auditoria.

## **6.8 ADMINISTRACIÓN**

- **DESCRIPCIÓN DE LAS PUESTOS DE TRABAJO**

### **GERENCIA ADMINISTRATIVA Y DE NEGOCIOS**

#### **Descripción de la Posición:**

Analizar los costos y gastos para su optimización. Evalúa y analiza los presupuestos con los datos reales. Evalúa el cumplimiento de leyes y normas, tributaria y contable.

Se ocupa del manejo del capital de trabajo, analizando las opciones que ofrece el mercado financiero y negociando las mejores condiciones tanto para la colocación de fondos como para la obtención de recursos financieros.

Participa en la fijación de políticas económico financieras de RALOMTEX y supervisa su cumplimiento.

Responsable de la dirección del proceso de ventas a nivel nacional, supervisa el cumplimiento de metas, por cada vendedor. Responsable de los procesos administrativo, operativo y de cobranzas de cada cliente a nivel nacional.

Dirige, controlar y planifica las actividades relacionadas con ventas, cartera, cobranzas, entregas de los productos de RALOMTEX a nivel nacional.

### **GERENCIA DE PRODUCCIÓN**

#### **Descripción de la posición:**

Analizar y evaluar los stocks de inventarios de materia prima y materiales para realizar las compras necesarias para mantener una producción continua y eficiente. Analiza y evalúa el stock de los inventarios de producto terminado con el objeto de optimizar las compras.

Analiza y evalúa la calidad de la producción. Se ocupa de la aprobación de nuevos diseños de prendas para confección así como de los estampados y diseños de los empaques.

Participa en el proceso de selección de personal como también en determinar las vacantes de nuevos puestos en su área.

## **ASESORÍA LEGAL**

### **Descripción de la posición:**

Responsable de brindar asesoría legal necesaria para garantizar el cumplimiento de las normas jurídicas, los reglamentos y políticas internas de RALOMTEX.

Aprueba documentos legales, interviene en negociaciones referentes a bienes de RALOMTEX como hipotecas, cartas de crédito, contratos, etc. Ejecuta acciones variadas de carácter jurídico.

## **JEFE DE RECURSOS HUMANOS**

### **Descripción de la posición:**

Responsable por la planificación y dirección del departamento, especialmente en lo que se refiere a relaciones laborales, administración de sueldos y salarios y el desarrollo de técnicas de selección, capacitación y desarrollo, evaluación del personal, análisis y evaluación de puestos.

## **CONTADOR GENERAL**

### **Descripción de la posición:**

Responsable por la dirección de las operaciones relacionadas con la contabilidad de RALOMTEX. Tiene la firma de responsabilidad de los Estados Financieros y otros informes que requieran los organismos de control del Estado Ecuatoriano.

Así también es responsable por la coordinación y elaboración del presupuesto anual de RALOMTEX, como de su control y monitoreo a través de las revisiones del mismo.

## **TESORERIA**

### **Descripción de la posición:**

Responsable por el control físico, la custodia de ingresos y el desembolso de fondos. Dirige los procedimientos relacionados con todos los ingresos y egresos, mantiene contacto al respecto con las entidades bancarias con las que trabaja RALOMTEX. Controlar las operaciones diarias y emite informes al gerente administrativo y negocios.

## **AUXILIAR CONTABLE**

### **Descripción de la posición:**

Colaborar directamente con el Contador General en la supervisión de las actividades contables de RALOMTEX, asume la preparación de ciertos comprobantes de diario y es el responsable por el proceso de preparación relacionado con la presentación de Estados Financieros.

Vela por el correcto y oportuno cumplimiento de las obligaciones tributarias y prestaciones sociales.

## **SUPERVISOR DE VENTAS:**

### **Descripción de la posición:**

Responsable por la supervisión de los vendedores, mantiene contacto permanente con los clientes y dirige al grupo de vendedores hacia el cumplimiento de las metas asignadas.

Evalúa el desempeño individual de cada vendedor y de cada zona asignada y los asesora en técnicas de venta.

## **VENDEDOR:**

### **Descripción de la posición:**

Responsable de la promoción y venta de los productos que comercializa RALOMTEX. Busca clientes potenciales a nivel nacional o en la zona geográfica asignada, expone las características de los productos. Prepara en forma periódica un reporte detallado de sus actividades, recupera la cartera generada por las ventas a crédito de los clientes que pertenecen a la zona asignada a cada vendedor, así como entregar los valores íntegros a RALOMTEX.

## **FACTURADOR:**

### **Descripción de la posición:**

Responsable por la facturación de los pedidos realizados por el cliente, el ingreso al sistema contable, el control del archivo, solicitar y mantener un adecuado stock y en vigencia de los documentos para la facturación y todo lo relacionado con eta

área. Es responsable del servicio al cliente, contestar y direccionar las llamadas telefónicas.

### **BODEGUERO DE PRODUCTO TERMINADO:**

#### **Descripción de la posición:**

Responsable de la recepción del producto terminado del módulo de producción como de las distintas maquilas de producto terminado, así como de los despachos y envíos de la mercadería a los clientes a nivel nacional en las fechas ofrecidas. Prepara y organiza la logística de los envíos con el objeto de optimizar los recursos de RALOMTEX.

### **AUXILIAR DE BODEGA:**

#### **Descripción de la posición:**

Responsable de cumplir las disposiciones que le imparte su jefe superior como recibir y despachar el producto o materiales, ordenar las bodegas, el traslado de un lugar a otro, controlar los ingresos como los egresos.

### **SECRETARIA RECEPCIONISTA:**

#### **Descripción de la posición:**

Se encarga de recibir y direccionar las llamadas telefónicas que ingresan a RALOMTEX, así como de llevar las agendas de citas de la Gerencia Administrativa y de la Producción. De la misma manera es responsable de llevar los canales de comunicación de RALOMTEX, como los archivos de las gerencias antes señaladas.

### **DISEÑADOR DE MODAS:**

#### **Descripción de la posición:**

Crear nuevos diseños de prendas, combinación de colores, implementación de nuevos materiales, realizar la moldería y el tallaje. Determinar cantidades de materiales a usarse, máquinas, tiempos y mano de obra



### **AUXILIAR DE DISEÑO:**

#### **Descripción de la posición**

Responsable de cumplir las disposiciones que le imparte su jefe inmediato superior como colaborar en el desarrollo de nuevos diseños, combinaciones, moldería, revisión de tallajes

### **DISEÑADOR GRÁFICO:**

#### **Descripción de la posición**

Elaborar y crea diseños gráficos para los diversos productos, empaques, etiquetas, revistas, afiches, trípticos, dípticos, catálogos, o cuanto material RALOMTEX requiera.

### **JEFE DE CORTE:**

#### **Descripción de la posición**

Analiza y evalúa los desempeños de las labores del personal operario a su cargo. Controla la asistencia del personal en los diversos horarios tanto de ingresos como de salidas. Distribuye las tareas al personal a su cargo, como las actividades que van a desarrollar dentro su área en forma diaria. Organiza y controla la producción del personal a su cargo

### **CORTADOR:**

#### **Descripción de la posición:**

Se encarga de realizar los cortes en las telas de acuerdo a las disposiciones dadas por su jefe inmediato superior, así como los trazos si fuera el caso. Observando las metas diarias de producción y los estándares de calidad.

### **JEFE DE TALLER:**

#### **Descripción de la posición:**

Analiza y evalúa los desempeños de las labores del personal operario a su cargo. Controla la asistencia del personal en los diversos horarios tanto de ingresos como de salidas. Distribuye las tareas al personal a su cargo diariamente, como las

actividades que van a desarrollar dentro del taller. Organiza y controlar la producción del personal a su cargo.

### **OPERARIO:**

#### **Descripción de la posición:**

Se encarga de la confección de las prendas en sus diversas etapas, con la utilización de maquinas de puntada recta, overlock, recubridoras, elasticadoras, atracadoras, triple sicsac, cortadora de rib, pergadora de tiras, recta aguja, etc.

### **AUXILIAR DEL TALLER DE CONFECCIÓN:**

#### **Descripción de la posición:**

Llevar los registros y controles de las órdenes de producción que se distribuyen y llegan de las diversas maquilas y áreas de producción, así como los registros de producción del taller de confección. Elaborar las hojas de cantidades de insumos requeridos para las órdenes de producción por maquilas y preparar las cuentas y cuadros de las maquilas.

### **AUXILIAR DE PRODUCCIÓN:**

#### **Descripción de la posición:**

Distribuye y controla el trabajo de las diversas maquilas o módulos de producción, recibe de las maquilas productos semi-elaborados y los redistribuye para los siguientes procesos. Ayuda en la programación del corte a la Gerencia de Producción. Se encarga de verificar las cantidades, colores, materiales e insumos que serán utilizados para la producción de las prendas y de reportar a la Gerencia de Producción.

### **BODEGUERO DE MATERIALES E INSUMOS:**

#### **Descripción de la posición:**

Responsable de la recepción de los materiales e insumos de los diversos proveedores de RALOMTEX, así como de los despachos a los diversos módulos de la producción de acuerdo a los requerimientos que le sean entregados. Prepara

y organiza la logística de los envíos con el objeto de optimizar los recursos de RALOMTEX.

### **BODEGUERO DE MATERIA PRIMA:**

#### **Descripción de la posición:**

Responsable de la recepción de la materia prima de los diversos proveedores de RALOMTEX, así como de los despachos de materia prima al área de corte de acuerdo a los requerimientos que le sean entregados. Prepara y organiza la logística de los envíos con el objeto de optimizar los recursos de RALOMTEX.

- **Misión**

Confeccionar y comercializar ropa interior delicada y cómoda, con diseños innovadores para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes a un precio razonable, brindando una atención amable y oportuna, contando con personal capacitado y eficiente.

- **Visión**

Ser una empresa líder a nivel nacional e internacional reconocida por su calidad e innovación en la fabricación de ropa interior contando con tecnología y personal capacitado, brindando eficiencia, efectividad y productividad

### **6.7 Previsión de la evaluación**

Para facilitar el plan de evaluación se contestaran las siguientes preguntas

- 1. ¿Quiénes solicitan evaluar?**

El Gerente de Producción

El Gerente de Administración y Negocios

- 2. ¿Por qué evaluar?**

Para controlar y optimizar la Ineficiencia en la Gestión Administrativa del Control en el área de Producción

**3. ¿Para qué evaluar?**

Es indispensable la evaluación de la gestión administrativa del control en el área de producción para controlar la gestión administrativa proporcionando eficiencia y eficacia en las operaciones de producción

**4. ¿Qué evaluar?**

La gestión administrativa del control en el área de producción, en los departamentos de corte, departamento de diseño, departamento de materiales de producción.

**5. ¿Quién evalúa?**

El responsable de evaluar la gestión administrativa del control en el área de producción estará a cargo del investigador Walter Aroca

**6. ¿Cuándo evaluar?**

La evaluación de la Gestión administrativa del control en el área de producción, se realizará durante el período de ejecución de la propuesta.

**7. ¿Cómo evaluar?**

Mediante una Auditoría de Gestión, con aplicación de cuestionarios, cédulas narrativas de los procedimientos, medición de los riesgos, cédulas narrativas de aplicación de los procedimientos, hojas de hallazgos, indicadores de gestión.

**8. ¿Con qué evaluar?**

Se utilizará recursos humanos, financieros, tecnológicos, procedimientos de auditoría, técnicas de auditoría.

# FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

## Proyecto de Investigación

### EMPRESA RALOMTEX



### Encuesta para los empleados del Sistema de Producción

#### Objetivo:

1. Investigar el criterio de los empleados del área de producción, sobre el seguimiento al Reglamento Interno como Control interno, y el eficiente uso de los recursos de producción de la Empresa RALOMTEX.

#### Indicaciones:

2. Lea detenidamente las preguntas y luego conteste cada una de ellas en forma muy honesta y franca. Ponga a su criterio una X en el sitio que considere conveniente.

Preguntas	Respuestas			
1. ¿Cuál es su nivel de conocimiento relacionado a sus funciones, actividades, dentro de lo establecido en el Reglamento Interno?	<b>Óptimo</b> <input type="checkbox"/>	<b>Medio</b> <input type="checkbox"/>	<b>Bajo</b> <input type="checkbox"/>	<b>Nulo</b> <input type="checkbox"/>
2. ¿En qué medida cumple los objetivos, metas, dentro de lo establecido en el Reglamento Interno de RALOMTEX?	<b>Continuamente</b> <input type="checkbox"/>	<b>Parcialmente</b> <input type="checkbox"/>	<b>Ocasionalmente</b> <input type="checkbox"/>	<b>Nunca</b> <input type="checkbox"/>
3. ¿En qué medida se cumplen los objetivos, metas, de producción dentro de su actividad área de trabajo?	<b>Continuamente</b> <input type="checkbox"/>	<b>Parcialmente</b> <input type="checkbox"/>	<b>Ocasionalmente</b> <input type="checkbox"/>	<b>Nunca</b> <input type="checkbox"/>
4. ¿Le han evaluado mediante un cuestionario de control interno para determinar su efectividad de control dentro de su área de trabajo?	<b>SI</b> <input type="checkbox"/>	<b>NO</b> <input type="checkbox"/>		

# FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

## Proyecto de Investigación



Preguntas	Respuestas			
5. ¿Con que frecuencia usted comete equivocaciones o demoras, en su área de trabajo?	<b>Continuamente</b> <input type="checkbox"/>	<b>Parcialmente</b> <input type="checkbox"/>	<b>Ocasionalmente</b> <input type="checkbox"/>	<b>Nunca</b> <input type="checkbox"/>
6. ¿En que medida recibe capacitaciones en su área de trabajo?	<b>Continuamente</b> <input type="checkbox"/>	<b>Parcialmente</b> <input type="checkbox"/>	<b>Ocasionalmente</b> <input type="checkbox"/>	<b>Nunca</b> <input type="checkbox"/>
7. ¿En que condiciones se encuentran sus instrumentos de trabajo de producción?	<b>Bueno</b> <input type="checkbox"/>	<b>Regular</b> <input type="checkbox"/>	<b>Obsoleto</b> <input type="checkbox"/>	
8. Cómo consideraría la utilización de la Materia Prima según su actividad de trabajo?	<b>Optimo</b> <input type="checkbox"/>	<b>Medio</b> <input type="checkbox"/>	<b>Bajo</b> <input type="checkbox"/>	<b>Nulo</b> <input type="checkbox"/>

## BIBLIOGRAFÍA

- ALTAMIRANO NARANJO Marco Oswaldo, Guía para la cátedra de Auditoría Financiera, 2000, 55-56 pp
- BERLINCHES CERESO Andrés, Calidad, Segunda Edición, Editorial PARANINFO, 1999, 6-7 pp
- BERNAL César Augusto, Metodología de la Investigación, Segunda Edición, PERSON Prentice Hall México, 2006 57 pp
- CANTE S Sandra Yolima, Auditoría del Control Interno, Primera Edición, ECOE Ediciones Colombia, 2006, 3 pp
- CEPEDA ALONSO Gustavo, Auditoría y Control Interno, McGraw-Hill Interamericana, S.A Colombia, 1997, 3-8 pp,14-15 pp ,81-82 pp
- CHASE Aquilano Jacobs, Irwin, Administración de producción y Operaciones, Octava Edición, Mc GrawHill, 2000, 24 pp
- DEL CID Alma, MÉNDEZ Rosemary, SANDOVAL Franco, Investigación Fundamentos y Metodología, Primera Edición, Edición PEARSON EDUCACION, 2007, 21 pp
- D ALESSIO IPINZA Fernando, Administración y Dirección de la Producción, Primera edición, Editorial PEARSON, 2002, 9-10 pp
- ESTUPIÑAN GAITÁN Rodrigo, Control Interno y Fraudes, Primera edición, ECO ,Ediciones Colombia ,2002, 18 pp
- Extracto del ELLP IFRS Cross-border Review 2009, Exposición de Jorge Herreros Escamilla, 1 de julio de 2010, Documento PDF

- Extracto, NIA, Norma de Auditoría 6, SEC 400 – Evaluación de Riesgo y Control Interno – Corporación Edi-Ábaco Cía. Ltda
- FERNÁNDEZ SÁNCHEZ Esteban, Estrategia de Producción, Segunda Edición, McGraw-Hill/Interamericana de España, 2006, 5 pp ,86 pp
- HERNÁNDEZ Sampieri Roberto, COLLADO Carlos Fernández, LUCIO Pilar Baptista, Metodología de la Investigación, Tercera Edición, McGraw – Hill Interamericana Editores, 2003, 5 pp 10-11 pp
- LERNA Héctor Daniel, Metodología de la Investigación, Segunda Edición, ECO Ediciones Colombia, 2006, 37 pp
- MANTILLA B Samuel Alberto, Control Interno Informe COSO, Cuarta Edición, ECO Ediciones Colombia, 2005, 3-4 pp 7 pp
- MANTILLA B Samuel Alberto, Auditoría 2005, Pontificia Universidad Javeriana, ECO ediciones, Colombia – Bogotá, 2003, 59 pp
- MANTILLA BLANCO Samuel Alberto, Auditoría del Control Interno – Informe COSO, 2da Edición, Ecoe Ediciones, 2009, 19pp 67pp
- Manual de Auditoría, Coopers & Lybrand, Ediciones Deusto S.A.,1984, 72 pp
- MARTIN OSCAR Adler, Producciones y operaciones, Primera edición, Ediciones MACCHI, 2004, 41-42 pp 514-515 pp
- O. RAY Whittington y KURT Pany, Principios de Auditoría, Decimo Cuarta Edición, Mac Graw Hill, 2005, 222-223 pp
- PEÑA BERMÚDEZ Jesús María, Control, Auditoria, y Revisoría Fiscal, ECO Ediciones, Colombia, 2007, 7-8 pp 19 pp



- Reglamento Interno de la Empresa RALOMTEX, Capitulo Primero, Art1
- T HORNGREN Charles, T. HARRISON Walter Jr, SMITH BAMBER Linda, Contabilidad, PEARSON Educación Mexico, Quinta edición, 2003, 272 pp