



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

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

---

**TEMA: “LA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE PRODUCCIÓN Y**  
**SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA FÁBRICA DE CALZADO**  
**UBAL SPORT EN EL AÑO 2013”**

---

**AUTORA: ESTEFANI CRISTINA QUIÑONES DUQUE**

**TUTOR: Mg. EDUARDO PAREDES**

**AMBATO – ECUADOR**

**2015**

## APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de tutor del Trabajo de Grado presentado por la señorita: ESTEFANI CRISTINA QUIÑONES DUQUE, con Cédula de Identidad N° 1803256765-5, para optar al título de INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA. Considero que dicho trabajo reúne los requisitos suficientes para ser sometidos a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe y con los requisitos y méritos suficientes para su aprobación.

En la ciudad de Ambato, al 13 de abril del 2015.



---

Mg. EDUARDO PAREDES

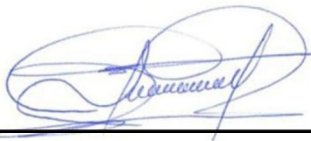
Tutor

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

El Tribunal de Grado aprueba el trabajo de Investigación, sobre el tema: “LA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE PRODUCCIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA FÁBRICA DE CALZADO UBAL SPORT DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL AÑO 2013”, elaborado por Estefani Cristina Quiñones Duque, la misma que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitida por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 14 de abril del 2015.

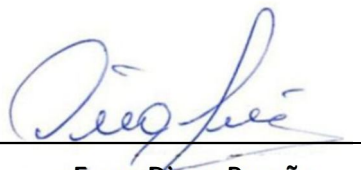
Para constancia firma



Dra. Adriana Estévez, Mgtr.  
PROFESOR CALIFICADOR



Ing. Roberto Valencia  
PROFESOR CALIFICADOR



Econ. Diego Proaño  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

## **AUTORÍA**

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de investigación con el tema: “LA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE PRODUCCION Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA FÁBRICA DE CALZADO UBAL SPORT DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL AÑO 2013”, corresponde exclusivamente a mi persona.



---

ESTEFANÍ CRISTINA QUIÑONES DUQUE

C.I: 1803256765

## **DEDICATORIA**

*El presente trabajo investigativo está dedicado a tres personas que han estado conmigo todos los días de mi vida. En primer lugar a Dios, porque él ha estado siempre apoyándome durante toda mi vida, es por él que me encuentro a un paso de cumplir una de mis mayores anhelos, en segundo lugar a mi madre quien ha sido mi sustento y mi apoyo incondicional para salir adelante y en tercer lugar a mi padre que está en el cielo, que aunque no he contado con su presencia física, sé que ha estado conmigo bendiciéndome día a día para tratar de ser una buena persona y ser un buen profesional.*

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco infinitamente a Dios por sobre todas las cosas porque sin él nada soy, nada se habría hecho sin su voluntad, a mis padres que me han apoyado en todo momento, a mi prestigiosa Universidad Técnica de Ambato por haber abierto sus puertas para forjarme con los conocimientos impartidos por mis queridos y venerados maestros, al igual una gratitud muy especial a la empresa que me brindó su ayuda para poder desarrollar el presente trabajo investigativo, finalmente gratifico al Ms Eduardo Paredes, Dra. Adriana Estévez, Ing. Roberto Valencia, Dr. Lennyn Vásconez, y al Ing. Gonzalo Escobar, quienes han contribuido al desarrollo del presente estudio y en general a todas las personas que me han apoyado en la elaboración y culminación del presente trabajo de investigación.*

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

### Contenido

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL EXAMINADOR.....	iii
AUTORÍA.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>3</b>
<b>EL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
1.1. TEMA.....	3
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	10
1.4. OBJETIVOS.....	11
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>12</b>
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>12</b>
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	12
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	13
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	14
2.4. VISIÓN DIALÉCTICA DE CONCEPTUALIZACIÓN.....	15
2.5. CATEGORIAS FUNDAMENTALES.....	50
2.6. HIPÓTESIS.....	53
2.7. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES.....	53

<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>54</b>
<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>54</b>
3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN. ....	54
3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	55
3.3. NIVELES DE INVESTIGACIÓN.....	56
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	58
3.5. OPERALIZACIÓN DE VARIABLES. ....	61
3.6. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN. ....	63
3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN. ....	64
3.8. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS. ....	65
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>66</b>
<b>4.1. /4.2. Análisis e interpretación de datos.....</b>	<b>66</b>
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>84</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>84</b>
5.1. CONCLUSIONES.....	84
5.2. RECOMENDACIONES. ....	85
<b>CAPÍTULO VI .....</b>	<b>87</b>
<b>PROPUESTA.....</b>	<b>87</b>
6.1. DATOS INFORMATIVOS. ....	87
6.2. ANTECEDENTES.....	88
6.3. JUSTIFICACIÓN. ....	89
6.4. OBJETIVOS. ....	90
6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	90
6.6. FUNDAMENTACIÓN. ....	96
6.7. METODOLOGÍA DEL MODELO OPERATIVO. ....	115



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico Nº 1: Árbol de problemas.....	7
Gráfico Nº 2: Procesos de administración .....	17
Gráfico Nº 3: Preguntas de los procesos de administración .....	17
Gráfico Nº 4: Procesos.....	21
Gráfico Nº 5: Categorías fundamentales.....	50
Gráfico Nº 6: Supraordinación de la variable independiente.....	51
Gráfico Nº 7: Subordinación de la variable dependiente .....	52
Gráfico Nº 8: Plan procesamiento de información .....	64
Gráfico Nº 9: Organización en el proceso de producción .....	67
Gráfico Nº 10: Capacitación para el desarrollo de las actividades.....	68
Gráfico Nº 11: Evaluación del desempeño de actividades .....	69
Gráfico Nº12: Entrega de materiales a tiempo.....	70
Gráfico Nº 13: Materiales de calidad. ....	71
Gráfico Nº 14: Relación entre compañeros de trabajo .....	72
Gráfico Nº 15: Calidad de los productos. ....	73
Gráfico Nº 16: Mantenimiento de maquinaria.....	74
Gráfico Nº 17: Definición de tareas.....	75
Gráfico Nº 18: Plan de mejoramiento .....	76
Gráfico Nº 19: Control de calidad .....	77
Gráfico Nº 20: Incentivos al personal.....	78
Gráfico Nº 21: Verificación de la hipótesis.....	82
Gráfico Nº22: Técnicas de auditoria .....	102
Gráfico Nº23: Organigrama estructural. ....	121
Gráfico Nº24: Organigrama funcional.....	122
Gráfico Nº25: Organigrama estructural. ....	145

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1: Población.....	59
Tabla N° 2: Operalización de la variable independiente.....	61
Tabla N° 3: Operalización de la variable dependiente.....	62
Tabla N° 4: Técnicas de recolección de información .....	63
Tabla N° 5: Plan de procesamiento de información .....	64
Tabla N° 6: Organización en el proceso de producción .....	67
Tabla N° 7: Capacitación para el desarrollo de las actividades .....	68
Tabla N° 8: Evaluación del desempeño de actividades.....	69
Tabla N° 9: Entrega de materiales a tiempo .....	70
Tabla N° 10: Materiales de calidad.....	71
Tabla N° 11: Relación entre compañeros de trabajo.....	72
Tabla N° 12: Calidad de los productos .....	73
Tabla N° 13: Mantenimiento de maquinaria.....	74
Tabla N° 14: Definición de tareas .....	75
Tabla N° 15: Plan de mejoramiento.....	76
Tabla N° 16: Control de calidad .....	77
Tabla N° 17: Incentivos al personal .....	78
Tabla N° 18: Frecuencias observadas .....	81
Tabla N° 19: Frecuencias esperadas .....	81
Tabla N° 20: Tabla de contingencia .....	82
Tabla N° 21: Similitud – diferencia entre auditoría de gestión y financiera .....	108
Tabla N° 22: Metodología del modelo operativo .....	115
Tabla N°23: Previsión de la evaluación. ....	116
Tabla N°24: Matriz de ponderación del riesgo inherente.....	138
Tabla N°25: Matriz de ponderación del riesgo inherente del proceso de producción...	155

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. UBAL SPORT . ENCUESTA AL PERSONAL DE LA EMPRESA .....	220
ANEXO 2. UBAL SPORT . ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO .....	223
ANEXO 3. UBAL SPORT. PROCESO DE PRODUCCIÓN .....	235
ANEXO 4. FICHA DE OBSERVACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	244
ANEXO 5. UBAL SPORT . REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN .....	245
ANEXO 6. UBAL SPORT. RUC.....	246
ANEXO 7. UBAL SPORT. PERSONAL ADMINISTRATIVO. ....	247

## RESUMEN

El presente trabajo investigativo analiza una auditoría de gestión a los procesos de producción de la empresa de calzado Ubal Sport de la ciudad de Ambato, con la finalidad de encontrar posibles falencias que intervengan dentro del proceso productivo, las cuales se pretende detectar las causas que lo originaron y de esta manera buscar las posibles soluciones que contribuyan a la mejora de la productividad de la empresa, así como de su rentabilidad y en general el desarrollo continuo que pretenda alcanzar la organización dentro del mercado competitivo. Para la presente investigación se desarrollará en base al modelo metodológico constituido por las siguientes fases: Análisis general, planificación, ejecución y comunicación de resultados.

A través del análisis general se logrará tener un conocimiento profundo acerca de la empresa mediante la reseña histórica, los organigramas, así como de su misión, visión, y objetivos los cuales luego serán comunicados a gerencia mediante el informe de diagnóstico general, en la fase de planificación, se desarrollará el programa de auditoría en el cual se detallan las actividades que se pretenda realizar en el trabajo investigativo, en la fase de ejecución se realizarán las actividades planteadas anteriormente, y en forma general analizar los procesos de producción, finalmente en la fase de comunicación de resultados se emitirá el informe en donde se indicarán las desviaciones encontradas junto con las respectivas recomendaciones.

Este estudio será de vital importancia que lo realice la empresa por lo menos una vez al año para determinar posibles potenciales cuellos de botella, deficiencias, o errores en general durante el proceso de producción que retrasen a los mismos, y por el contrario implantar métodos, técnicas y mecanismos que ayuden a minimizar estas anomalías, y se las pueda controlar o minimizar a tiempo generando así la optimización de los recursos de la empresa.

## ABSTRACT

The present research work analyses a management audit on the production processes of Ubal, a shoe company in Ambato. This is done with the purpose of finding possible lacks that may intervene in the productive process. We pretend to detect the causes they may have given rise to them, and to find possible solutions that can contribute to the company's productivity, as well as its profitability, and in general terms the continuous development this organization may pretend to achieve within the competitive market. The present research will be developed based on the methodological model constituted by the following phases: General Analysis, planning, execution and result communication.

Through general analysis we will be able to obtain deep knowledge about the company's historical background, its organization charts, and its mission, vision, objectives, which will be communicated to management on a general diagnostic report. On the planning phase, we will develop the audit program where we will detail the activities that will be performed in our research work. In the execution phase, we will perform the previously planned activities and we will analyze production processes in general. Finally, in the results communication phase we will issue the final report where we will indicate any deviations we may found and recommendations for them.

It is vital the company performs this study at least once a year in order to determine any possible bottle necks, deficiencies, o general errors during production process that may be delaying production processes, and also introduce methods, techniques, and mechanisms, that may help minimize these anomalies so they can be controlled, therefor minimizing times and generating the optimization of the company's resources.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo investigativo trata de proponer una propuesta al problema que presenta la empresa de calzado Ubal Sport, en los procesos de producción y su incidencia en la rentabilidad en la ciudad de Ambato. Para lo cual se detalla paso a paso la problemática planteada en los siguientes capítulos que se menciona a continuación.

Capítulo I, en este apartado se analiza las posibles causas que provocaron el problema de la investigación así como las posibles consecuencias, a su vez se realiza una observación de la temática a nivel nacional, provincial y local también se plantea un tentativo de que podría pasar en un futuro si no se presta atención a esta contrariedad, también se formula el problema a tratar y se establece los objetivos que se considere necesarios.

Capítulo II, en esta sección se contempla las investigaciones que se han realizado anteriormente por otros autores con el mismo o referente tema, así como la fundamentación legal de acuerdo a nuestra problemática, también se indaga los respectivos conceptos que demanda las variables de investigación que son: procesos de producción y rentabilidad, finalmente se formula la hipótesis para su posterior comprobación.

Capítulo III, en esta fase se hace referencia a los enfoques, modalidades, y niveles de la investigación, seguidamente se determina la población y muestra del presente estudio junto con las técnicas e instrumentos que se va utilizar, posteriormente se desarrolla la operacionalización de las variables, se realiza el plan de recolección de información, y el plan de procesamiento de información en donde se determina con qué modelo estadístico se plantea verificar la hipótesis.

Capítulo IV, se procederá a la recolección de la información y al levantamiento de la misma, las cuales serán representadas en tablas y gráficos estadísticos,

previo a la ejecución de las encuestas y entrevistas realizadas al personal de la empresa, de igual forma se verificará si hay probabilidad de continuar con nuestro trabajo investigativo a través de la comprobación de la hipótesis y la prueba de Chi cuadrado.

Capítulo V, en esta etapa se realiza las respectivas conclusiones después de haber estudiado y analizado cada uno de los capítulos, seguidamente se manifiesta algunas alternativas de solución o recomendaciones con el fin de contribuir a la mejora continua en Ubal Sport.

Capítulo VI, en este capítulo se lleva a cabo la ejecución de la auditoría de gestión a los procesos de producción, con el fin de detectar las deficiencias que existen dentro del proceso productivo, el cual se va a ejecutar en base al modelo operativo del autor Milton Maldonado, quien establece que existe cuatro fases las cuales son: análisis general, ejecución, comunicación de resultados, y monitoreo.

En anexos refleja la bibliografía y demás herramientas que se han utilizado para la presente investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1. TEMA.**

LA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE PRODUCCIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA FÁBRICA DE CALZADO “UBAL SPORT” EN EL AÑO 2013.

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

##### **1.2.1. Contextualización.**

###### **1.2.1.1. Contexto macro.**

En el Ecuador la manufactura es una de las principales fuentes generadoras de dinero que sostiene la economía nacional, debido a que dentro del proceso productivo se utiliza tres factores para la elaboración de un producto los cuales son: materia prima, mano de obra, y los costos indirectos de fabricación. Uno de los factores que inciden notablemente en la producción es la mano de obra la cual muy dificultosamente podría ser reemplazada por maquinaria, a su vez es de vital importancia porque permite la transformación de la materia prima en un producto elaborado.

La producción de calzado es una de las grandes fuentes generadoras de empleo a más de 100 mil personas, debido a que en la producción se utiliza el factor humano, esto ha ayudado a mantener y brindar el sustento a varias familias ecuatorianas.



Hoy en día el país ha retomado la fuerza en la producción de calzado después de pelear duramente con la competencia desleal que se vivió desde el año 2005 hasta el año 2008, por cuestión de las importaciones las cuales eran relativamente bajas.

Gracias a las políticas que el gobierno impuso, respecto a las importaciones en el año 2009, los productores ecuatorianos lograron superar la dificultad de competir con productos asiáticos, al implantar una barrera arancelaria de adoptar un recargo de \$10 dólares por cada par de zapato que ingrese al país, de esta manera el mercado extranjero se vio restringido y los fabricantes sobresalieron en el mercado nacional.

Entre el 2005 y el 2008, la importación masiva de calzado fabricado en China provocó una crisis severa en la industria ecuatoriana. Sin embargo, luego de que en el 2009 el Gobierno decidiera aplicar un recargo de 10 dólares por cada par de zapatos que ingresa al país, los productores locales, de apoco, han retomado el mercado nacional que lo habían perdido.

El sector del calzado vino de una crisis severa, la que atravesamos desde el 2005 al 2008, donde llegamos al 2008 a ser apenas 600 productores de calzado a nivel nacional, dado por la importación indiscriminada de calzado chino, asiático a precios extremadamente bajos, hoy, en la actualidad, con mucho orgullo somos 4 500 productores de calzado que estamos reactivados y que obviamente se ha crecido.

Ecuador, un país con alrededor de 15 millones de habitantes, registra un consumo per cápita de 2.5 pares de zapatos y, según Santana, el producto nacional en la actualidad abastece al mercado nacional con 30 millones de pares. (Diario Vespertino De Cuenca La Tarde, 2013).

#### **1.2.1.2. Contexto meso.**

Actualmente en la Provincia de Tungurahua cantón Ambato existen empresas industriales, comerciales y de servicios. Cada de una de ellas especializadas en satisfacer diferentes necesidades a distintos sectores económicos. Por otra parte

después del comercio y la industria, la manufactura de calzado es una de las actividades que genera mayor rentabilidad a la economía tungurahuesa según el Instituto Nacional de Estadística y Censos.

La mayoría de la población se dedica a la fabricación de calzado para damas, caballeros y niños, cada una de ellas enfocadas a distintos nichos de mercado. De esta manera la provincia se ha convertido en una fuente generadora de empleo para la población ambateña.

Cabe recalcar que el incremento de producción de calzado se ha dado gracias a las políticas arancelarias que ha impuesto el gobierno nacional, para que de esta manera los productores no se vean afectados por la competencia desleal y por el contrario inviertan en tecnología de punta para mejorar la calidad en los productos, así como en capacitación permanente y continua a los obreros.

Después del comercio y la industria carrocera, la manufactura de calzado es una de las actividades más dinámicas en el cantón Ambato. Esta labor genera más dinero y empleo en la capital de Tungurahua. Según el Censo Económico del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), 145 empresas fabrican calzado y emplean a 3 199 personas en el cantón. Sus ingresos anuales bordean los USD 139 millones.

Todo mejoró con las salvaguardias. Eso les permitió invertir USD 400 000 en tecnología de punta para mejorar la calidad, los procesos de fabricación y de capacitación a sus técnicos y obreros. Hoy produce de 800 a 1 000 pares diarios y da empleo a 165 personas. El 30% de la producción se va a Colombia. Para Antonio Villagrán, presidente de la Cámara de Industrias de Tungurahua, en los últimos dos años la industria textilera, de manufactura, cuero y calzado son las actividades económicas que despuntaron en Ambato. (El Comercio.com País, 2011). En el 2008 se registraron 600 fabricantes de calzado en el país. Hoy se contabilizan más de 5000 productores. De estos, el 50% es de Tungurahua. Los datos los maneja Lilia Villavicencio, presidenta de la Cámara de Calzado de Tungurahua (Caltu), desde el 2008. (Lideres.ec Mercados, 2013).

### **1.2.1.3. Contexto micro.**

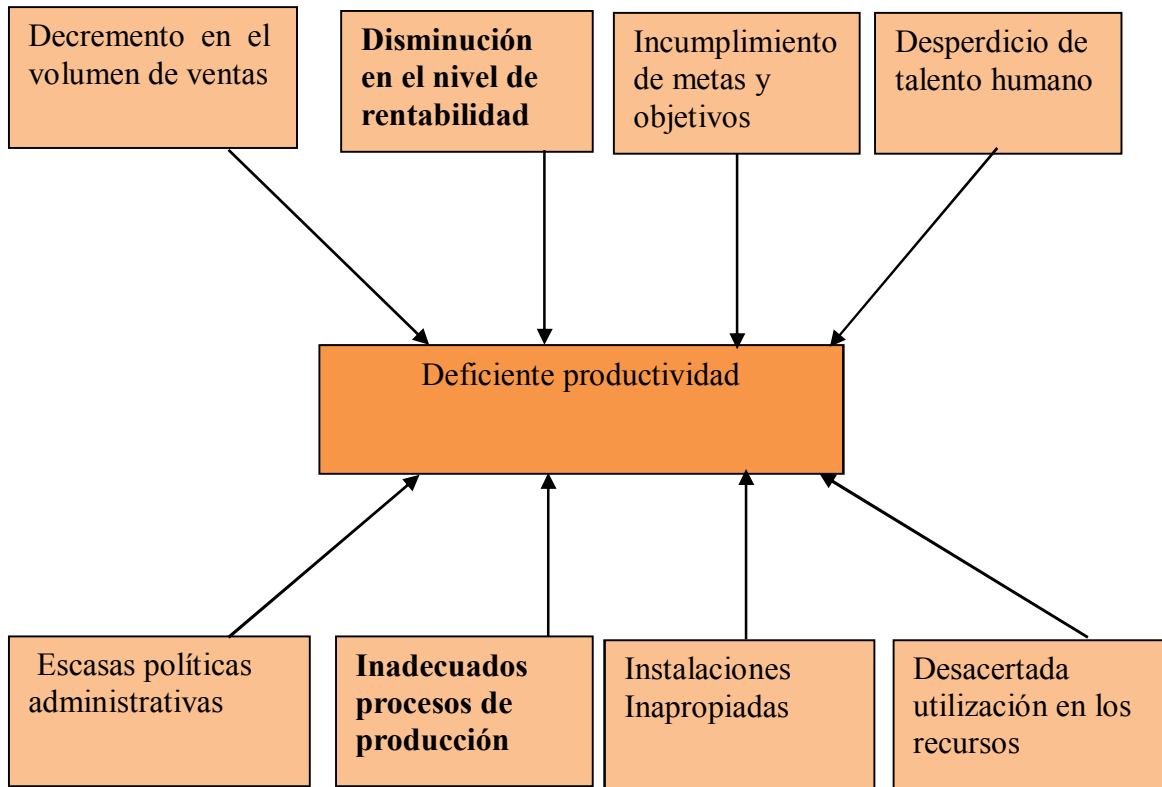
La empresa Ubal Sport es un ente dedicado a la fabricación de calzado constituida legalmente desde el 22 de junio del 2012, se encuentra ubicado en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, parroquia Picaigua, barrio Santa Cruz de Terremoto. Actualmente, el ente excluye de un sistema de control interno que oriente a la organización a seguir reglas, normas, y políticas que evalúen el grado de eficiencia y eficacia con el que se maneje los recursos y consecuentemente se logren los objetivos previstos por el ente.

Hasta el momento en la empresa no se ha ejecutado alguna evaluación a los procesos de producción, en el cual se determine si está optimizando de la mejor manera los recursos que disponibles, los mismos que son altamente costoso para la gerencia y que por lo tanto debería existir un control para evaluar la productividad ya que consecuentemente incide en la rentabilidad.

La deficiente productividad es un problema latente en Ubal Sport ya que hasta el momento no se ha realizado estimaciones que permitan conocer si se está optimizando en la totalidad la capacidad productiva, por tal motivo es concerniente detectar las causas que lo originaron y los efectos a los que puede llegar, si no se distingue a tiempo los factores que inciden negativamente dentro de la producción. La baja importancia a estos controles podría reducir o delimitar el crecimiento continuo en el mercado.

Esta problemática ha preocupado a la dirección por la ausencia de regulaciones en la producción, ya que no solo afecta el desperdicio de los recursos si no afecta directamente a la productividad y a la vez en la rentabilidad que genere. Por lo que se propone que al contribuir con una auditoría de gestión se pueda establecer recomendaciones que permitan el buen funcionamiento en el proceso de producción y en general brindar apoyo al área administrativa.

### 1.2.2. Análisis crítico.



**Gráfico N° 1: Árbol de problemas**

**Fuente:** Pablo Arichabala (2013).

**Elaborado por:** Estefani Quiñones (2014).

#### **Relación causa-efecto.**

En Ubal Sport se han detectado las siguientes causas que han con llevado al principal problema de investigación las cuales se desarrolla a continuación.

Las escasas políticas administrativas han conllevado al problema de poseer deficiente productividad, lo que ha generado un decremento en el volumen de ventas.

Las instalaciones inapropiadas han formado una deficiente productividad por lo que ha causado el incumplimiento de las metas y objetivos propuestos por Ubal Sport.

La desacertada utilización de los recursos ha provocado que en Ubal Sport exista una deficiente productividad generando así el desperdicio del talento humano.

Ubal Sport presenta un problema el cual se refiere a la deficiente productividad es decir que puede producir un determinado número de productos terminados, pero se considera que no se está optimizando al máximo los recursos de producción, debido a que no se han implantado controles que regulen a los procesos, estos a su vez se encuentran desorganizados, existe una deficiente inspección durante el proceso productivo, y prevalece una inadecuada instalación en cuanto a la alineación en la maquinaria, llegando a la principal causa del problema de investigación el cual es: inadecuados procesos de producción, por lo que se considera que existe una productividad parcial y esto a su vez afecta en su rentabilidad.

### **1.2.3. Prognosis.**

La deficiente productividad dentro de Ubal Sport, es un problema que requiere ser solucionado en vista de que no se está optimizando en la totalidad la capacidad productiva, en donde se utiliza varios factores como: mano de obra, materiales, maquinaria, y si estos no son utilizados en su totalidad, se podría apreciar de que existe un desperdicio de recursos los cuales son altamente costoso para la administración.

Además, si en Ubal Sport no se toman medidas que ayuden a mejorar los inadecuados procesos de producción, las pérdidas económicas podrían ser significativas puesto que si la entidad pudiese producir mayor cantidad de

productos terminados podría incrementar gradualmente la producción junto con ello mejoraría la atención de la demanda de los clientes y por consiguiente mejoraría la rentabilidad. Por otra parte, la poca importancia que se dé al problema en Ubal Sport se vería reflejada notablemente en el capital de la entidad, ya que estos controles siempre van a mejorar la economía, eficacia y eficiencia en todos los ámbitos.

Por lo que se concluye que al realizar una auditoría de gestión a los procesos de producción ayudaría a la dirección a reducir los costos, aumentar las utilidades, y aprovechar con eficiencia, eficacia el manejo de los recursos.

#### **1.2.4. Formulación del problema.**

¿Cómo los procesos productivos inciden en la rentabilidad en Ubal Sport durante el año 2013?

#### **1.2.5. Preguntas directrices.**

¿Cómo se gestiona el proceso de producción en la empresa de calzado Ubal Sport?

¿Cuáles son los factores que inciden en la rentabilidad de la entidad?

¿Cómo mejorar los procesos de producción para un incremento en la rentabilidad de Ubal Sport?

#### **1.2.6. Delimitación de campo.**

**Campo:** Contabilidad y Auditoría

**Área:** Auditoría de Gestión

**Aspecto:** Auditoría de gestión al proceso de producción.

**Espacio:** Esta investigación se va a realizar en la empresa de calzado Ubal Sport ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, parroquia Picaigua en el barrio Santa cruz de Terremoto.

**Temporal:** Enero - Diciembre del 2014.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN.**

La presente investigación se desarrolla en base al problema que posee Ubal Sport al presentar una deficiente productividad en los procesos de producción y su incidencia en la rentabilidad. Por una parte, dentro de los procesos de producción existe varios factores que inciden notablemente en la productividad los cuales son: talento humano, equipo tecnológico y materiales; dentro del talento humano se considera la capacidad total que el personal esté dispuesto a aportar en la manufactura, en los equipos tecnológicos se analiza la calidad y el mantenimiento que posea la maquinaria, en cuanto a los materiales se observa la calidad con el que se elabore el calzado. Por otra parte la rentabilidad, se analiza en base a los indicadores de rendimiento que comúnmente son utilizados.

En base al problema planteado se pretende determinar las causas que lo han originado a su vez indagar a la entidad por qué no ha desarrollado alguna observación a los procesos de producción, ya que al no meditar si la capacidad productiva se está optimizando al máximo, puede generar desperdicios en los recursos que emplee. Además, los resultados obtenidos serán significativos ya que por medio del presente análisis la gerencia podrá tomar medidas exactas y

oportunas para el desarrollo de toda la institución así como para todo el personal.

Cabe mencionar que con la presente observación se beneficiará en el aspecto social porque se emitirá recomendaciones en donde no solo favorece al propietario, sino también al personal que apoya a la organización sea de manera física o intelectual. Finalmente la presente investigación se desarrollará debido a la apertura de la gerencia quien ha permitido el acceso a delimitada información, además existe fuentes de investigación que colaboran al estudio de la presente.

#### **1.4. OBJETIVOS.**

##### **1.4.1. Objetivo principal.**

Evaluar los procesos de producción mediante la aplicación de las herramientas de la auditoría de gestión para la determinación de áreas críticas y el mejoramiento de la producción que conlleve al incremento de la productividad y consecuentemente la rentabilidad de Ubal Sport.

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

- Analizar los procesos de producción para el establecimiento de áreas críticas y el mejoramiento continuo.
- Establecer mediante indicadores el nivel de productividad midiendo a la vez la rentabilidad para la determinación de factores que afectan al cumplimiento de metas y objetivos.
- Proponer una reingeniería al proceso de producción que permita el mejoramiento y una adecuada medición de la eficiencia, eficacia y calidad mediante un tablero de indicadores de gestión que conlleve al incremento de la productividad en Ubal Sport en el año 2013.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.

Una vez revisado las fuentes bibliográficas acerca de la temática, en la biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, se ha encontrado los siguientes antecedentes investigativos.

Según Achachi Guzmán (2010), en su trabajo de investigación con el tema: “Control Interno en el proceso de producción y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Induandes S.A. durante el primer semestre del año 2010” concluye que: “La inexistencia de un adecuado control interno en los procesos productivos no contribuye a que los procesos se corrijan en desempeño de la mano de obra para que asegurare la consecución de objetivos.”

Considerando la opinión anterior podemos determinar que la inexistencia de un control en los procesos productivos contribuye al retraso de la producción y consecuentemente al logro de los objetivos.

Según Martínez López (2011), en su trabajo de investigación con el tema “Auditoría de gestión y su incidencia en la rentabilidad de la compañía Itarfeti Corporation S.A” concluye que: “Al no realizar una evaluación de la gestión administrativa, realizada por las gerencias de forma periódica ocasiona que los procesos, procedimientos y técnicas utilizadas para la prestación de los servicios no sean los más adecuados, por lo que se ha tenido que incurrir en costos adicionales, afectando su rentabilidad. “

Reflexionando las palabras anteriores, podemos destacar que una auditoría de gestión, podría brindar un mayor beneficio dentro de una entidad, ya que esta ayuda a mejorar la gestión administrativa y por ende su rentabilidad.

Según Guevara (2010), en su trabajo de investigación con el tema “Sistema de gestión de calidad y su incidencia en la rentabilidad de Carrocerías Serman en el año 2010 concluye que: “En la hipótesis planteada se llega a concluir que, a través de una aplicación adecuada del sistema de gestión de calidad se mejorará la rentabilidad de Carrocerías SERMAN.”

La auditoría de gestión es de vital importancia en una entidad, porque beneficia a mejorar los procesos para que de esta manera la empresa sea más eficiente y rentable.

Dentro de este orden de ideas se puede aludir la importancia de realizar una auditoría de gestión a la empresa porque contribuye a la mejora de la eficiencia, eficacia, y economía en sus operaciones beneficiando así no solo a los propietarios sino al personal en general.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.**

La presente investigación se basa en el paradigma critico-propositivo: crítico porque cuestiona la problemática planteada en el presente trabajo de estudio y propositivo porque busca encontrar la o las posibles soluciones. La particularidad está en desarrollar un estudio que con lleve a determinar las mejores acciones para que el ente mejore las actividades con respecto a las ciencias contables, económicas y administrativas induciendo así a las variables auditoría de gestión y rentabilidad.

Según los autores Herrera, Medina, & Naranjo (2004), el paradigma crítico propositivo es:

La ruptura de la dependencia y transformación social requieren de alternativas coherentes en investigación; una de ellas es el enfoque crítico-propositivo. Crítico porque cuestiona los esquemas molde de hacer investigación que están comprometidas con la lógica instrumental del poder; porque impugna las explicaciones reducidas a casualidad lineal. Propositivo en cuanto la investigación no se detiene en la contemplación pasiva de los fenómenos, sino que además plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y pro actividad.

Este enfoque privilegia la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales en perspectiva de totalidad. Busca la esencia de los mismos al analizarlos inmersos en una red de interrelaciones e interacciones, en la dinámica de las contradicciones que generan cambios cualitativos profundos.

La investigación está comprometida con los seres humanos y su crecimiento en comunidad de manera solidaria y equitativa, y por eso propicia la participación de los actores sociales en calidad de protagonistas durante todo el proceso de estudio. (Pág. 20-21).

### **2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.**

Todo proyecto de investigación debe ampararse en base a leyes, reglamentos, normas que decretan las instituciones que regulan el avance económico del país, de esta manera el presente trabajo se ampliará en base a la normativa que se detalla a continuación.

Según el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión publicada en el registro oficial suplemento #351 de 29 de diciembre (2010), define lo siguiente:

**Art. 2.-** Actividad Productiva.- Se considerará actividad productiva al proceso mediante el cual la actividad humana transforma insumos en bienes y servicios lícitos, socialmente necesarios y ambientalmente

sustentables, incluyendo actividades comerciales y otras que generen valor agregado. (Pág. 4).

Según la Constitución de la República del Ecuador en el registro oficial 449 del 20 de octubre (2008), señala lo siguiente:

**Art. 284.**-Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémicas, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional. (Pág. 140).

## **2.4. VISIÓN DIALÉCTICA DE CONCEPTUALIZACIÓN.**

### **2.4.1. Marco conceptual de la variable independiente.**

#### **El proceso administrativo.**

#### **Concepto.**

Para Munch (2007) el proceso administrativo es:

Es una metodología fundamental para la aplicación de la administración. Independientemente de que esta forme parte de la escuela del proceso administrativo, es una herramienta indispensable en torno a la cual se pueden aplicar los demás enfoques o escuelas administrativas; su importancia es similar a la de las operaciones básicas de aritmética; sin estas no es posible realizar otras operaciones matemáticas. Igualmente, las etapas del proceso administrativo son básicas para aplicar cualquier estilo o escuela de administración.

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad.

El proceso administrativo es una metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario o cualquier otra persona, manejar eficazmente una organización, y consiste en estudiar la administración como un proceso integrado por varias etapas. Cada etapa responde a seis preguntas: ¿Qué? ¿Para qué? ¿Cómo? ¿Con quién? ¿Cuándo? Y ¿Dónde?; interrogantes que siempre deben plantearse durante el ejercicio de la administración, y que son conocidas como las preguntas clave de esta disciplina. (Pág. 36-38).

Para Much y García (2012) el proceso administrativo es:

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Por su parte existen dos fases: Una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra perspectiva, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

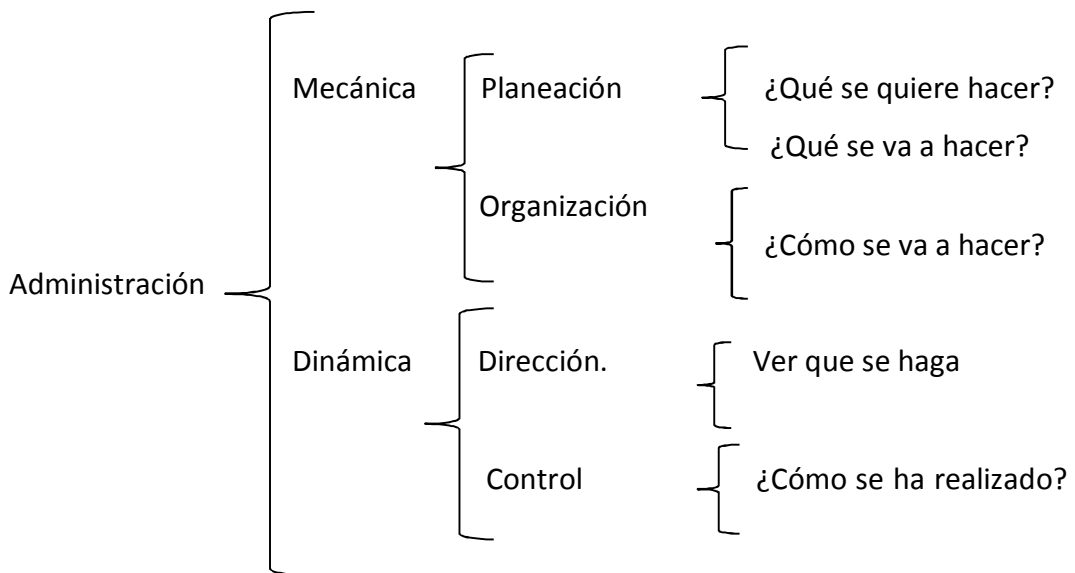
En donde a estas dos fases la llaman: mecánica y dinámica de la administración. Para este autor la mecánica administrativa es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, es decir se dirige siempre hacia el futuro.

Mientras que la dinámica se refiere a cómo manejar de hecho el organismo social (cuadro sinóptico 1.3). Aparte, George Terry establece que estas fases están constituidas por distintas etapas que dan respuesta a cinco cuestionamientos básicos de la administración. (Pág. 32-37).

### **Diversos Criterios del Proceso Administrativo**

Es importante conocer que existen diversas opiniones en cuanto al número de etapas que constituyen el proceso administrativo aunque, de hecho, para todos los autores los elementos esenciales sean los mismos.

Los procesos de administración son el conjunto de etapas que se interrelacionan entre sí cronológicamente, para llevar a cabo una gestión dividida en dos secciones una dinámica y la otra mecánica. Por una parte la parte dinámica, es la que se encarga de establecer lo que se ha de realizar en un futuro mientras que la mecánica se basa en el control de lo planificado.



**Gráfico Nº 2: Procesos de administración**

**Fuente:** Munch & García, (2012, pág. 35).

**Elaborado por:** Estefani Quiñones (2014).



**Gráfico Nº 3: Preguntas de los procesos de administración**

**Fuente:** Munch & García, (2012, pág. 35).

**Elaborado por:** Estefani Quiñones (2014).

## **Planeación.**

Para Munh y García que cita a Agustín Reyes Ponce (2012) la planeación es:

“Fijar el curso concreto de acción que de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización”. (Pág.71).

Para Munh y García que cita a Burt K. Scalan (2012) la planeación es:

“Un sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias”. (Pág.71).

La planeación es un sistema que se prevé realizar antes de ejecutar una actividad la cual está en capacidad de ajustarse a cambios imprevisto de acuerdo a ciertas circunstancias.

## **Organización.**

Para Munh y García que cita a Eugenio Sisto Velasco (2012) la organización es:

“La coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos en la realización de los fines que la propia empresa persigue”. (Pág. 122).

Para Munh y García que cita a Isaac Guzmán (2012) la coordinación es:

“Es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos en la realización de los fines que la propia empresa persigue”. (Pág. 122).

La organización es la coordinación de las actividades de todos los empleados de la empresa, para perseguir un mismo objetivo aprovechando al máximo los recursos.

### **Dirección.**

Para Munh y García que cita a Robert B. Buchele (2012) la dirección es:

“Comprender la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación”. (Pág. 135).

Para Munh y García que cita a Joel J. Lerner y otros (2012) la dirección es:

“Dirigirlas operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión”. (Pág. 135).

Para Munh y García que cita a Burt K. Scalan (2012) la dirección:

“Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización”. (Pág. 135).



La dirección es la supervisión de que las actividades se estén llevando a cabo junto con el esfuerzo de todos los subordinados mediante la motivación y capacitación que se brinde la administración.

### **Control.**

Para Munh y García que cita a George R. Terry (2012) el control es:

“El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado”. (Pág. 202).

Para Munh y García que cita a Robert B. Buchele (2012).

“Es el proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias”. (Pág. 202).

El control es un factor importante dentro de la administración que permite evaluar si las actividades que se han planificado se ha ejecutado correctamente y de no ser así tomar medidas necesarias para lograr los resultados esperados.

### **Gestión de procesos.**

#### **Concepto.**

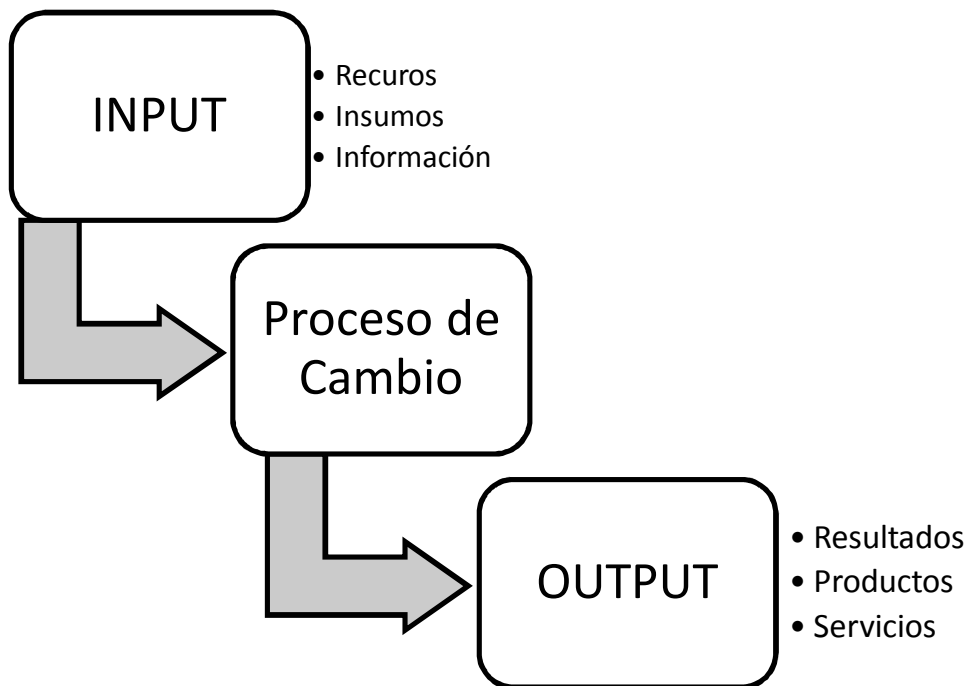
#### **Procesos.**

Para Mejía (2004) los procesos es:

Un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que se caracteriza por requerir ciertos insumos y tareas particulares que implican valor agregado con miras a obtener ciertos resultados.

La organización de personas, procedimientos (métodos) y maquinas (tecnología), dentro de una serie de actividades (funciones, decisiones) necesarias para transformar materiales y/o información en un resultado final específico. (Pág. 5).

Es el conjunto de pasos que se interactúan entre sí para desarrollar nuevos productos o servicios, a través de los recursos necesarios como son: las personas, procedimientos, máquinas y actividades.



**Gráfico Nº 4: Procesos**

**Fuente:** Mejía (2004, pág. 5).

**Elaborado por:** Estefani Quiñones (2014).

**Concepto.**

**Gestión de procesos.**

Para Mejía (2004) gestión de procesos es:

La gerencia no es solo el conjunto de técnicas que se desarrollan dentro de una organización con el fin de cumplir con unos objetivos. Es una

actitud que permite el desarrollo de unos recursos: humanos, tecnológicos, y financieros, con el propósito de generar más recursos. El gerente es por lo tanto, un estratega que orienta la organización hacia unos objetivos, teniendo siempre en cuenta las circunstancias de diverso orden que actúan sobre la institución y que constituyen un entorno.

La gerencia implica el conocimiento de la organización en su conjunto como sistema y en capacidad de liderazgo para generar acciones de comunicación, promoción, negociación y persuasión que le permitan logros en sus objetivos. (Pág. 7).

Para Agudelo y Escobar (2007). “La gerencia por procesos o gerencia del día a día se realiza mediante el giro permanente del ciclo PHVA: Planear, Hacer, Verificar, y Actuar, también denominado Circulo de Deming, que es la concepción gerencia básica para dinamizar la gerencia del día a día: relación entre personas y los procesos en el trabajo diario y que se debe aplicar disciplinadamente”. (Pág. 20).

Gerenciar un proceso es tener un conocimiento vasto de lo que es la empresa para gestionar a través de la comunicación, motivación e inducción al personal encaminado a la consecución del logro de los objetivos optimizando los recursos.

### **Procesos empresariales.**

#### **Concepto.**

Para Alarcón (1998) procesos empresariales son:

Una comprensión fundamental y profunda de los procesos de cara al valor añadido que tienen los clientes, para conseguir un rediseño en profundidad de los procesos e implantar un cambio esencial de los mismos para alcanzar mejores espectaculares en medida críticas del rendimiento (costes, calidad, servicio, productividad, rapidez) modificando al mismo tiempo el propósito del trabajo y los fundamentos del negocio, de manera que permita establecer si es preciso unas nuevas estrategias corporativas. (Pág. 15).

Los procesos empresariales es el conjunto de pasos que una empresa gestiona en busca de mejorar sus recursos y de esta manera mejorar la productividad.

## **Procesos de producción.**

### **Concepto.**

Para Cuatrecasas (2009) los procesos de producción son:

Un conjunto de actividades coordinadas para efectuar la producción, con la determinación correcta de medios, de acuerdo con los métodos más adecuados, de manera que se obtenga el producto con la máxima productividad y calidad y el mínimo tiempo y coste. (Pág. 28).

Para Avella, Fernández E y Fernández B (2006) los procesos de producción son:

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 a través del proceso de producción. (Pág. 18).

El proceso de producción está constituido por una serie de actividades para transformar los factores de producción los cuales son tierra, trabajo y capital en productos terminados, los cuales buscan satisfacer las necesidades humanas.

### **Tipología de los sistemas productivos.**

Los sistemas productivos se han dividido en los siguientes que se detallan a continuación según los autores:

### **Producción por proyecto.**

Para Fernández E, Avella, Camarero y Fernández B. (2011) la producción por proyecto es:

Obtener productos únicos que satisfacen las necesidades específicas de cada cliente. Generalmente son productos complejos, grandes, pesados y de usar en el lugar de la transformación. Se caracteriza por fabricar a un alto coste, utilizar trabajadores muy especializados (cualificados y no cualificados), disponer de maquinaria de uso general y de uso específico para determinadas tareas y resulta difícil de planificar y controlar, debido a la escasa interconexión entre las tareas que realiza. La estructura es orgánica y el liderazgo es planificador. Los productos obtenidos son difíciles de definir en sus etapas iniciales y están sometidos a un alto grado de cambio. La construcción de un puente, un barco o un cohete espacial, son algunos ejemplos de producción por proyecto. (Pág. 17).

La producción por proyecto se refiere a la construcción de grandes obras las cuales están diseñadas a satisfacer necesidades altamente peculiares en donde se requiere de una mano de obra altamente calificada así como de una gran inversión.

### **La producción artesanal.**

Para Fernández E, Avella, Camarero y Fernández B. (2011) la producción artesanal es:

Emplear herramientas manuales y trabajadores muy cualificados que, a menudo deben realizar todas las tareas se corresponde con un determinado oficio. El flujo de producto se aproxima al de tipo funcional. La estructura es orgánica y el liderazgo es de tipo empresarial. Cada producto se apoya básicamente en el trabajo manual. La producción artesanal, generalmente, permite una gran adaptabilidad a las distintas exigencias de los clientes, hallándose más a menudo en aquellas actividades que requieren prototipos o fabricación por encargo. Tal es, por ejemplo, el caso de talleres de reparación de vehículos o la fabricación de coches de serie especial. (Pág. 17).

La producción artesanal se define por utilizar utensilios manuales y trabajadores altamente calificados para la realización de todas las tareas definidas este tipo de producción faculta la satisfacción de un mercado específico.

### **La producción por lotes.**

Para Fernández E, Avella, Camarero y Fernández B. (2011) la producción por lotes:

Se caracteriza por un flujo de producto funcional y se distingue de la producción artesanal por el mayor tamaño del lote, la mayor uniformidad de los productos, el menor coste y la mayor interconexión entre las tareas de producción. Utiliza máquinas de uso general y trabajadores altamente cualificados que dominan con profundidad una determinada especialidad. Esta forma de producir es común en las etapas del cliente y en los productos con baja cuota de mercado. Almacenes de distribución, hospitales, fabricantes de maquinaria y edificios de oficinas a menudo se diseñan siguiendo este esquema. (Pág. 18).

La producción por lotes se caracteriza por realizar una producción eficaz con un mayor número de producción al menor coste posible y con una gran coordinación en las tareas asignadas.

### **La producción en masa.**

Para Fernández E, Avella, Camarero y Fernández B. (2011) la producción en masa:

Se caracteriza por un flujo de producto secuencia en línea recta. Por tanto, utiliza máquinas de uso específico que requieren puestos de trabajo poco cualificados. En consecuencia, tienen unos costes fijos elevados y unos costes variables bajos. El coste por unidad es relativamente bajo en comparación con la producción por lotes. Fabrica un elevado volumen de un producto estandarizado que comercializa en el mercado de masas. Requiere una gran cantidad de trabajadores, para quienes las tareas se definen minuciosamente, existiendo una marcada división del trabajo. La organización es mecánica y el liderazgo es

controlador. Entre los productos elaborados en procesos de producción en masa se incluyen los microchips, las calculadoras de bolsillo y los bolígrafos. (Pág. 18).

La producción en masa se caracteriza por una fabricación altamente estandarizada con una gran cantidad de trabajadores a quienes se les asignan tareas definidas.

### **La producción continua.**

Para Fernández E, Avella, Camarero y Fernández B. (2011) la producción continua:

Utiliza un flujo de producto secuencial en línea recta y se diferencia de la producción en masa por su mayor volumen de producción, la diferenciación más limitada de sus productos, la mayor dependencia de los bienes de equipo, la relación más estrecha entre las diversas etapas de sus sistemas operativos y el uso más intenso de equipos de manipulación y transformación de materiales. Generalmente, se procesan materiales que luego son transformados mediante otro tipo de procesos productivos. Como consecuencia de una mayor mecanización, se reduce de forma importante la cantidad de mano de obra directa utilizada en el proceso de transformación y, por lo tanto el personal requerido (básicamente, mano de obra directa) es mayoritariamente cualificado y especializado. La estructura es orgánica y el liderazgo es de tipo profesional. Los costes fijos y los variables son altos. El coste por unidad es bajo. Entre los productos fabricados por procesos continuos se encuentran el acero, los productos químicos, el papel, el vidrio y la cerveza. (Pág. 18).

La producción continua utiliza un tipo de producto secuencial se diferencia de la producción en masa por el mayor volumen de producción, una mayor dependencia de los bienes de equipo que utiliza así como el gran uso que se les dan a los mismos. En este de tipo de producción se reduce drásticamente la mano de obra debido a que la producción es más mecánica.

## **La producción just in time.**

Para Fernández E, Avella, Camarero y Fernández B. (2011) la producción just in time:

Corresponde con un flujo de producto secuencial en forma de U. Así pues, cuenta con máquinas de uso general y trabajadores polivalentes y cualificados. De hecho, los trabajadores no solo van a asumir las responsabilidades en el área productiva, sino también en tareas de control de calidad y mantenimiento de los equipos. La asignación de responsabilidades se realiza al equipo de trabajadores de cada célula. Este proceso permite fabricar de forma eficiente y con una elevada calidad un alto volumen de productos en pequeños lotes para satisfacer las diferentes necesidades de un mercado de masas. Asimismo, se van a mantener unos reducidos niveles de existencias, junto con unas relaciones cooperativas con los proveedores. Los costes fijos son bajos, los variables altos y el coste unitario es bajo. La estructura es orgánica y el liderazgo es motivador. (Pág. 18).

La producción just in time gestiona en forma secuencial la producción en donde se requiere de máquinas y personal calificado en donde el mismo no solo está comprometido en el área de producción sino también en áreas que respecta al control de calidad esto permite laborar con eficiencia y calidad.

## **Estándares de producción.**

### **Estándares individuales del puesto.**

Para Everett y Ronald (1991) los estándares individuales del puesto son:

Los términos estándar, estándar de mano de obra, estándar de producción y estándar de tiempo se utilizan indistintamente en la administración de operaciones. Un estándar de mano de obra es sencillamente lo que se espera del trabajador promedio bajo las condiciones de trabajo promedio durante un tiempo determinado. Es la respuesta al concepto de “un día regular de trabajo”. Un estándar que se fija al nivel más bajo dentro de la organización se expresa en términos del



tiempo de producción requerido por unidad del producto o, en sentido inverso, el producto por unidad de tiempo. Por ejemplo, la fabricación de dulces, en la que el coco se dispersa en chocolate suave, puede tener un estándar de 0.01 minutos por pieza o de 100 piezas por minuto. (Pág. 340).

El estándar individual de trabajo hace referencia a la productividad de que un trabajador debe realizar en relación a la tarea de trabajo en un día regular.

### **Estándares departamentales.**

Para Everett y Ronald (1991) los estándares departamentales son:

Diversos trabajadores que pueden desempeñarse como una unidad, formando así una operación de ensamblado en grupo. Estos equipos y el equipamiento que utilizan pueden tener un estándar de grupo para el producto de equipo. Al aumentar personal y equipo, los administradores pueden fijar estándares departamentales para la calidad, cantidad, costo y fechas de entrega.

En la producción/operaciones, una de las unidades básicas de responsabilidad es el departamento; el supervisor del departamento a menudo es evaluado en términos de su habilidad para manejar el departamento con eficiencia. Con frecuencia esta evaluación se lleva a cabo contra una expectativa de operación o cerca del 100 por ciento de la eficiencia de la mano de obra. (La eficiencia de la mano de obra es el resultado de la comparación entre horas "reales" de la mano de obra contra las horas "estándar" de mano de obra). En otras palabras, para cada hora real de mano de obra empleada directamente en las operaciones, se debe producir un número esperado de piezas; este número esperado es el estándar. Si se alcanza el número, se dice que se llegó al 100 por ciento del estándar. Si la producción fue menor de 100 piezas se habrá logrado una eficiencia menor del 100 por ciento. (Pág. 340).

Los estándares departamentales hacen referencia a la eficiencia de la capacidad de producción en comparación con el tiempo que debe producir.

## **Estándares de planta.**

Para Everett y Ronald (1991) los estándares de planta son:

Talleres, o unidades de niveles de servicios comparables (tales como un hospital o una escuela), hay que lograr un volumen específico de bienes y servicios; la mano de obra, los materiales y los gastos de administración tienen estándares que deben de ser mantenidos, y al mismo tiempo hay que controlar los costos. Si se conocen los sistemas de contabilidad de costos, se puede visualizar la necesidad de contar con sistemas de costos precisos para la mano de obra, los materiales y los gastos de administración. En forma similar, hay que mantener los niveles de calidad junto con los objetivos del producto. El punto es claro – los gerentes de operaciones tienen múltiples metas y deben de reaccionar frente a ellas con estándares múltiples.

Sorprendentemente, los estándares del tiempo de la mano de obra se utilizan con mucha menor uniformidad en el sector de servicios, a diferencia al sector de manufactura de bienes físicos. Como el sector de servicios en general utiliza mayor cantidad de mano de obra intensiva, se podría beneficiar mucho con los estándares de tiempo de la mano de obra. Si usted, como gerente de operaciones en potencia, encuentra su línea de trabajo dentro del sector de servicios, tendrá la oportunidad de aportar grandes beneficios al sector más importante de la economía en términos de la mano de obra al aplicar estas técnicas de la ingeniería industrial. (Pág. 341).

Los estándares de planta especifican que los estándares del tiempo de la mano de obra son utilizados con mayor cantidad en la industria manufacturera como base para tomar las decisiones en las operaciones.

## **Sistemas de producción.**

Para Groover (2007) los sistemas de producción se dividen en dos categorías:

1. Instalaciones de producción
2. Sistemas de apoyo a la manufactura

Las instalaciones de producción se refieren al equipo físico y su arreglo dentro de la fábrica, mientras que los sistemas de apoyo a la manufactura nos indican los procedimientos utilizados por la compañía para administrar la producción y resolver problemas técnicos.

## **1. Instalaciones de producción.**

Las instalaciones de producción consisten en el equipo de trabajo y en el manejo de materiales, incluyendo de manera directa en la forma que el equipo se acomoda dentro de la fábrica especificando como la distribución de la planta "layout".

Una compañía de manufactura debe tratar de diseñar sus sistemas de manufactura y organizar sus fábricas, para que sirvan a la misión particular de cada planta del modo más eficiente; por lo que se requieren instalaciones diferentes para cada uno de los tres rangos de cantidades anuales de producción dadas a continuación:

**Producción de bajas cantidades.**\_ En el rango de cantidad baja (1 a 100 unidades por año), es frecuente utilizar el término taller de trabajo para describir el tipo de instalación productiva.

Un taller de trabajo debe diseñarse para tener flexibilidad máxima a fin de poder enfrentar las variaciones amplias que se encuentran en el producto. Si el producto es grande y pesado, por tanto difícil de mover es común que permanezca en una sola ubicación durante su fabricación o ensamble. En otras palabras se refiere a que los trabajadores y el equipo de procesamiento van al producto, en vez de moverlo hacia el equipo conociendo esta distribución como distribución de posiciones fijas.

Con frecuencia los componentes individuales de esos productos grandes se elaboran en fábricas, en las que el equipo está situado de acuerdo con su función o tipo, denominando distribución por procesos.

**Producción por cantidad media.**\_ En el rango de la cantidad media (100 a 10000 unidades por año). Se debe tener en cuenta que cuando la variedad del producto es duro, el enfoque principal es la producción por lotes.

**Producción alta.**\_ El rango alto de cantidad (10000 a millones de unidades por año), se conoce como producción masiva, la cual se caracteriza por una tasa de demanda elevada para el producto y en

donde el sistema de manufactura está dedicado a la producción solo de ese artículo.

Observando dos categorías de producción en masa como son: la producción por cantidad y la producción por línea de flujo; en donde la producción por cantidad involucra la manufacturación en masa de partes únicas sobre piezas de un equipo; mientras que la producción por línea de flujo, incluyen piezas múltiples de equipo o estaciones de trabajo situadas en secuencia, especificando que las líneas de las unidades se mueven físicamente a través de ella a fin de que el producto se complete.

Las instalaciones de producción hacen referencia a la organización del equipo de manufactura, en donde se debe diseñar un sistema para organizar la planta de producción de acuerdo a tipo de cantidades como son: de baja cantidad (de 1 a 100 unidades por año), de cantidad media (de 100 a 10000 unidades por año) y cantidad alta (de 10000 a millones por cantidades en año).

## **2. Sistemas de apoyo a la manufactura.**

Para operar las instalaciones de manera eficiente una compañía debe organizarse para diseñar los procesos y equipos, planear y controlar las ordenes de producción, y satisfacer los requerimientos de la calidad del producto.

La mayoría de estos sistemas de apoyo no entran en contacto directo con el producto, pero planea y controlan sus avances a través de la fábrica. Es frecuente que las funciones de apoyo a la manufactura se ejecuten por personal organizado en departamentos como:

**Ingeniería de manufactura.**\_ El departamento de ingeniería es el responsable de planear los procesos de manufactura, decidir cuales procesos deben utilizarse para fabricar las piezas y ensamblar los productos. Este departamento también está involucrado en el diseño y el orden de las maquinas, herramientas y otros equipos que usan los departamentos de operaciones para realizar el procesamiento y ensamble.

**Planeación y control de la producción.**\_ Este departamento es responsable de resolver los problemas de logística de la manufactura: Ordenar materiales, comprar piezas, programar la producción y

asegurarse que los departamentos de operaciones tengan la capacidad necesaria para cumplir los programas de producción.

**Control de calidad.** En el ambiente competitivo de hoy, producir artículos de alta calidad debe ser la prioridad máxima de cualquier empresa de manufactura. Eso significa diseñar y construir productos que cumplan las especificaciones y llenen o superen las expectativas de los consumidores. Gran parte del esfuerzo es responsabilidad de este departamento. (Pág. 20).

Los sistemas de apoyo a la manufactura deben ejecutarse por personal calificado organizado y profesional dividido en departamentos como: ingeniería de manufactura, planeación y control de la producción, y control de calidad. En el primer departamento señala que debe haber planeación de los procesos de manufactura, el segundo menciona a la responsabilidad de resolver los problemas dentro de la producción y el tercero indica la calidad con la que deben producir para cumplir las expectativas de los consumidores.

### **Componentes.**

Según Fernández E, Avella, Camarero y Fernández Barcola indica que los componentes del proceso de producción son los siguientes:

- Tareas
- Flujos, y
- Almacenamientos.

**Tarea.** “Es cualquier acción realizada por trabajadores y/o máquinas sobre materias primas, productos semiterminados o productos terminados.” (Fernández, Avellana Camarero, & Fernández Barcola, 2003, pág. 10).

Una tarea es una acción llevada a cabo ya sea por una persona o maquinaria en un tiempo definido para la realización de una obra establecida.

Las tareas pueden ser de varios tipos:

**Tareas esenciales.**\_ “Consisten en transformaciones que cambian las características físicas o químicas de los materiales; por ejemplo, soldar una pieza.” (Fernandez, Avellana Camarero, & Fernandez Barcola, 2003, pág. 10).

Las tareas esenciales son innovaciones que se realiza para cambiar las características físicas o químicas de la materia prima.

**Tareas auxiliares.**\_ “Completan las tareas esenciales, son de menor rango pero necesarias; por ejemplo, la fijación o carga (descarga) de las piezas que deben ser transformadas por la máquina”. (Fernandez, Avellana Camarero, & Fernandez Barcola, 2003, pág. 10).

Las tareas auxiliares complementan a las tareas esenciales porque es una condición menor para la carga o descarga por la maquinaria.

**Tareas de apoyo.**\_ “Tienen una orientación específica: hacer operativo y poner a punto el proceso; por ejemplo, la preparación y ajuste de las maquinas que llevan a cabo las tareas esenciales.” (Fernandez, Avellana Camarero, & Fernandez Barcola, 2003, pág. 10).

Las tareas de apoyo poseen una alineación detallada de las actividades que se van a desarrollar en el proceso.

**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.” (Fernandez, Avellana Camarero, & Fernandez Barcola, 2003, pág. 10).

Las tareas superfluas son actividades que se realiza esporádicamente solo en caso de que el proceso lo requiera.

### **Flujos de producción.**

Es posible distinguir tres tipos de flujos de producto: estático, funcional y secuencial.

#### **Flujo de producto estático.**

Para Fernández E, Avella, Camarero y Fernández B. (2011) el flujo de producto estático:

En realidad, no existe un flujo de productos propiamente dicho, sino una secuencia de tareas a realizar que se llevan a cabo en el lugar donde el producto está asentado. El producto no cambia de lugar son las personas y las maquinas las que se desplazan al lugar donde se realiza la transformación. Ello se debe a que el producto es muy grande y pesado, muy complejo o, sencillamente, va a utilizarse en el lugar donde se transforma. (Pág. 11).

El flujo de producción estático considera que no es el producto propiamente dicho el que se desplaza de un lugar a otro si no que es la maquinaria o las personas las que se trasladan al lugar donde se realiza la trasformacion debido a que el productos es muy grande o pesado.

#### **Flujo de producto funcional.**

Para Fernández E, Avella, Camarero y Fernández B. (2011) el flujo de producto funcional:

La mayoría de las empresas distribuyen sus máquinas y trabajadores en centros de trabajos especializados. Es decir, en un lugar agrupan las máquinas de un tipo, en otro las máquinas de otro tipo y, así sucesivamente, en lo que se conoce como distribución funcional. Cada

centro de trabajo agrupa maquinas similares de uso general y trabajadores especializados y altamente cualificados a los que se les asignan tareas individuales. (Pag. 12).

El flujo de producción funcional consiste en distribuir las máquinas y trabajadores de acuerdo a tareas asignadas al personal altamente calificado y especializado en la materia.

### **Flujo de producto secuencial.**

Para Fernández E, Avella, Camarero y Fernández B. (2011) el flujo de producto secuencial:

Se caracteriza por la alineación de las tareas unas a continuación de otras según la secuencia técnica necesaria para transformar los materiales en productos terminados. Esta distribución disminuye los inventarios de productos semiterminados y reduce el tiempo necesario para transportar internamente el material, así como la necesidad de trabajadores y maquinaria para tal uso. (Pág. 13).

El flujo secuencial consiste en una distribución de tareas en forma secuencial para la elaboración de los productos terminados.

### **Almacenamiento.**

Para Fernández E, Avella, Camarero y Fernández B. (2011) el almacenamiento es:

La última actividad dentro de un proceso de transformación se denomina almacenamiento. Ocurre cuando los materiales y productos están a la espera de ser transformados o trasladados de lugar. En otras palabras, un almacenamiento es todo lo que no es una tarea o un flujo. No solo se almacenan productos (ya sean inputs, productos semiterminados u outputs) sino que también es posible y de hecho necesario, almacenar información. En este sentido, las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones priman el almacenamiento de información en bases de datos, ya que es su input principal.



El almacenamiento consiste en que cuando los productos están semielaborados o ya elaborados se trasladen a un lugar específico y no solo respecto a materiales o productos sino también a la información.

#### **2.4.2. Marco conceptual de la variable dependiente.**

##### **Gestión financiera.**

##### **Concepto.**

Para Castaño y otros (2002) la gestión financiera es:

Asegurar el equilibrio entre las necesidades y los recursos financieros. Está interesada en la adquisición, financiamiento y administración de los recursos, de tal manera que garantice los medios económicos para que la organización pueda funcionar correctamente y asegure su permanencia futura, con un mínimo riesgo para todos aquellos a quienes beneficia como propietarios, empleados, proveedores, etc. (Pág. 6).

Para Córdova (2012) la gestión financiera es:

Un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero en las organizaciones y en consecuencia, la rentabilidad financiera generada por el mismo. Esto nos permite definir el objetivo básico de la gestión financiera desde dos elementos: la generación de recursos o ingresos, incluyendo los aportados por los asociados; y en segundo lugar, la eficiencia y eficacia o esfuerzos y exigencias en el control de los recursos financieros, para obtener niveles aceptables y satisfactorios en su manejo. (Pág. 8).

La gestión financiera se encarga de buscar satisfacer las necesidades económicas de la empresa a través de los recursos financieros que administre y de esta manera mantener un equilibrio entre los ingresos y egresos con el objetivo de que el ente permanezca en el mercado.

## **Importancia.**

Para Córdova (2012) la importancia de gestión financiera es:

Evidente al enfrentar y resolver el dilema liquidez - rentabilidad, para proveer los recursos necesarios en la oportunidad precisa; con la toma de decisiones más eficiente de dicha gestión y para que se aseguren los retornos financieros que permitan el desarrollo de la empresa. (Pág. 6).

La importancia de la gestión financiera radica en mantener la liquidez que la empresa necesite para solventar sus gastos a corto plazo así como que su utilidad no se vea afectada junto con la toma de decisiones precisas que se ejecuten y consecuentemente promover el crecimiento de la empresa.

## **El papel de la gestión financiera.**

Para Córdova (2012) el papel de la gestión financiera es:

El área de la administración que tiene que ver con los recursos financieros de la empresa y se centra en dos aspectos importantes como son, la rentabilidad y la liquidez. Esto significa que la administración financiera busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo.

Las organizaciones deben tener presente la visualización de cómo obtener fondos provenientes de diversas fuentes: inversionistas que compran acciones, bonos y papeles comerciales, entre otros; acreedores que le otorgan créditos y utilidades acumuladas en ejercicios fiscales anteriores. Estos fondos tienen diversos usos como:

- En activos fijos para la producción de bienes y servicios.
- En inventarios para garantizar la producción y ventas.
- Otros en cuentas por cobrar y en cajas o en valores negociables, para asegurar las transacciones y la liquidez necesaria. (Pág. 7).

El papel de la gestión financiera en la empresa indica que los recursos que usa en la empresa tienen que ver dos aspectos importantes que son la liquidez y la rentabilidad. La liquidez porque requiere de dinero inmediato para solventar los gastos necesarios en el corto plazo y por su parte la rentabilidad porque se requiere que su capital invertido sea retornada con un grado de interés. Para la utilización de sus activos ya sea para la producción de bienes o servicios, en los inventarios o en otras cuentas por cobrar.

### **Análisis financiero.**

#### **Concepto.**

Para Ortíz (2008) el análisis financiero:

Se puede definir como un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y datos operacionales de un negocio. Esto implica el cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, tendencias, indicadores y estados financieros complementarios o auxiliares, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la firma ayudando así a los administradores inversionistas y acreedores a tomar sus respectivas decisiones.

El análisis, cualquiera que sea su finalidad, requiere una comprensión amplia y detallada de la naturaleza y limitaciones de los estados financieros, puesto que el analista tiene que determinar si las diversas partidas presentan una relación razonable entre sí, lo cual pide para calificar las políticas financieras y administrativas de buenas, regulares o malas. (Pág. 4).

Para Baena (2010) el análisis financiero:

Es un proceso de recopilación, interpretación y comparación de datos cualitativos y cuantitativos y de hechos históricos y actuales de una empresa. Su propósito es el de obtener un diagnóstico sobre el estado real de la compañía, permitiéndole con ello una adecuada toma de decisión. (Pág. 12).

El análisis financiero consiste en la recopilación de la información para realizar un estudio a los estados financieros a través de diferentes métodos matemáticos con los cuales se puede emitir una opinión acerca de la situación real que presenta frente al personal administrativo, inversionistas y acreedores.

### **Alcance del análisis financiero.**

Para Baena (2010) el alcance del análisis financiero es:

El propósito de un estudio o análisis financiero, es conocer el estado actual de la empresa en sus niveles de inversión (a través de indicadores de rentabilidad), financiación (con indicadores de endeudamiento) y de operación (con indicadores de actividad y rendimiento).

Obtener los diferentes cálculos a través de métodos, técnicas y herramientas, no es lo fundamental; se requiere que todos los datos y la información adicional recopilada, el analista pueda generar un informe que le permita, a la administración, conocer la realidad económica y financiera de su entidad; así podrá desarrollar mecanismos estratégicos para una toma de decisiones sana y buscar el sostenimiento de la empresa en el mercado, dentro de los lineamientos de productividad.

El alcance de realizar un análisis financiero radica en conocer realmente la situación financiera - económica que presenta la empresa mediante la aplicación de fórmulas a los estados financieros para que posteriormente se pueda tomar decisiones correctivas que beneficien a la entidad. (Pág. 14).

### **Indicadores financieros.**

#### **Concepto.**

Para Baena (2010) los indicadores financieros son:

Una operación matemática (aritmética o geométrica) entre dos cantidades tomadas de los estados financieros (balance general y el estado de resultados) y otros informes y datos complementarios. Se

realiza para llevar a cabo un estudio o análisis de cómo se encuentran las finanzas de las empresas; también pueden ser usadas como indicadores de gestión.

La razón o indicador es la expresión cuantitativa (dado en moneda legal) del desarrollo, actividad o comportamiento de toda la organización o de una de sus áreas, cuya proporción, al ser comparada con un nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctiva o preventivas, según el caso. (Pág. 121).

Los indicadores financieros son operaciones matemáticas que se realiza a los estados financieros para medir el desarrollo de una entidad respecto a un estándar y de existir alguna desviación tomar medidas correctivas o preventivas.

### **Los indicadores financieros.**

#### **Liquidez.**

Para Baena (2010) la razón de liquidez es:

La capacidad que tiene la empresa para responder por la obligaciones contraídas a corto plazo; esto quiere decir, que se puede establecer la facilidad o dificultad de la empresa, compañía u organización, para cubrir sus pasivos de corto plazo, con la conversión en efectivo de sus activos, de igual forma los corrientes o a corto plazo.

A modo de interpretación relativa, mientras más alto sea el cociente (en este caso el activo corriente), mayores serán las posibilidades de cancelar las deudas a corto plazo; esto presta una gran utilidad, ya que permite establecer con certeza el conocimiento de cómo se trata de la estructura corriente o circulante (activos corrientes con relación a sus pasivos corrientes).

Las razones de liquidez, se clasifican en:

1. Razón corriente circulante
2. Razón rápida o prueba acida
3. Capital de trabajo. (Pág. 125).

Los indicadores de liquidez indican la capacidad de pago que tiene la empresa en el corto plazo frente a terceros con respecto de sus activos corrientes frente a sus pasivos corrientes.

### **Actividad, eficiencia o rotación.**

Para Baena (2010) las razones de actividad, eficiencia o rotación son:

Indicadores de actividad también, llamados de rotación o eficiencia, miden la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus servicios para el desarrollo de las actividades de constitución, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos.

Constituyen un importante complemento de las razones o indicadores de liquidez, debido a que miden la duración del ciclo productivo del periodo de cartera y del pago a proveedores.

Es una actividad dinámica al análisis de la aplicación de los recursos, mediante la comparación de cuentas del balance general (estáticas) y cuentas de resultados (dinámicas).

Mientras mejores sean estas razones o indicadores, se interpretará y analizará si se está haciendo un adecuado uso y eficiente de los recursos utilizados.

Lo ideal o más práctico, sería contar con una rotación de los activos, cada vez más alta, en número de veces, o menos, en número de días. Si esto se cumple, se podrá reflejar en la rentabilidad del negocio y del patrimonio.

Además, facilitará el manejo de efectivo, puesto que se necesitará de este recurso propio cada vez menos. Los indicadores de rotación, actividad o eficiencia, más utilizados son:

1. Ciclo operativo o ciclo del negocio
2. Ciclo financiero o ciclo de efectivo
3. Rotación de cartera (deudores clientes)
4. Rotación de inventarios
  - 4.1. Rotación (veces) de inventarios de materia prima
  - 4.2. Rotación (veces) de inventario de productos en proceso
  - 4.3. Rotación (veces) de inventario de productos terminados
5. Rotación de activos operacionales
6. Rotación de activos fijos (neto)

7. Rotación de activos totales o rotación de la inversión
8. Rotación de proveedores
9. Rotación de capital de trabajo
10. Rotación del patrimonio líquido. (Pág. 137).

Las razones de actividad miden la eficacia y eficiencia con que la empresa administra sus productos para el desarrollo de las actividades como el ciclo productivo del periodo de cartera o del pago de proveedores con respecto al tiempo y en cuestión de número de veces.

### **Endeudamiento.**

Para Baena (2010) las razones de endeudamiento:

Corresponde al porcentaje de fondos totales que han sido proporcionados, ya sea a corto, mediano o largo plazo. Se debe tener claro que el endeudamiento es un problema de flujo de tesorería, y que el riesgo de endeudarse consiste en la habilidad que tenga o no la administración para generar los fondos necesarios y suficientes para el pago de sus obligaciones, a medida que se va venciendo. (Pág. 163).

Las razones de endeudamiento son indicadores que la empresa utiliza para medir el grado que tiene para solventar las deudas contraídas ya sea en largo, corto o mediano plazo.

### **Rentabilidad.**

Para Baena (2010) la razón de rentabilidad es:

El rendimiento valorado en unidades monetarias (\$) que la empresa obtiene a partir de la inversión de sus recursos. Es decir, es la utilidad de un determinado periodo, expresado como un porcentaje de las ventas o de los ingresos de operación, de los activos o de su capital.

Las razones de rentabilidad son instrumentos que permiten al inversionista analizar la forma como se generan los retornos de los

valores invertidos en la empresa. Miden la rentabilidad del patrimonio y la rentabilidad del activo, es decir, la productividad de los fondos comprometidos en un negocio.

Estas razones miden el rendimiento de la empresa en relación con sus ventas, activos o capital. Es importante conocer estas cifras, ya que la empresa necesita producir utilidad para poder existir. Proporcionan orientaciones importantes para dueños banqueros y asesores, ya que relacionan directamente la capacidad de generar fondos en la operación.

Toda empresa sea de tipo industrial, comercial o de servicios, debe alcanzar una mejor rentabilidad que las alternativas que ofrece el sistema financiero; es decir, el rendimiento por la inversión realizada, debe ser superior al costo. Cuando los resultados de cada razón reflejen cifras negativas, estarán representando la etapa de desacumulación que la empresa está atravesando, la cual afectara toda su estructura al exigir mayores costos financieros o un mayor esfuerzo de los dueños, si se quiere seguir manteniendo el negocio.

Recordemos que a largo plazo lo importante es garantizar la permanencia de la empresa en el mercado, y por consiguiente de su generación de valor. La razón permite ver los rendimientos de la empresa en comparación con las ventas y el capital.

Algunos de los indicadores rentabilidad son los siguientes:

- 1) Margen de utilidad bruta
- 2) Margen de utilidad operativa
- 3) Margen de utilidad neta
- 4) Rendimiento del activo total
- 5) Rendimiento del patrimonio. (Pág. 181).

Los indicadores de rentabilidad son indicadores que la empresa utiliza para determinar si los fondos invertidos han generado un interés en cuanto al capital que han invertido de esta manera no solo es útil en la entidad sino también para los inversionistas.



## **Rentabilidad.**

### **Concepto.**

Para Martínez (2008) la rentabilidad es:

El éxito económico (utilidad o beneficio) que proporciona una operación financiera en función del capital invertido (propio y/o ajeno) en un periodo de tiempo determinado (por lo general un año). Toda empresa que emplea el trabajo y el capital en forma eficiente, facilita su rentabilidad en el curso de la producción y en el resultado de sus transacciones. Capacidad que posee un negocio para generar utilidades que se reflejan en los rendimientos alcanzados. Relación existe ente entre un capital invertido y el rendimiento neto obtenido. (Pág. 283).

Para Córdoba (2012) la rentabilidad es:

Es una relación porcentual que nos indica cuánto se obtiene a través del tiempo por cada unidad de recurso invertido. También podemos decir que, la rentabilidad es el cambio en el valor de un activo, más cualquier distribución en efectivo, expresado como un porcentaje del valor inicial. Es la relación entre los ingresos y los costos. (Pág. 15).

La rentabilidad es el un porcentaje que obtenemos de utilidad por una inversión realizada la cual generalmente es de un año.

### **Tipos de rentabilidad.**

#### **La rentabilidad económica.**

”Relacionada con los negocios y corresponde al rendimiento operativo de la empresa. Se mide por la relación entre la utilidad operativa, ante de intereses e impuestos, y el activo y la inversión operativa“. (Córdoba, 2012, pág. 15).

### **Rentabilidad financiera.**

“Es la rentabilidad del negocio desde el punto de vista del accionista, o sea cuanto se obtiene sobre el capital propio después de descontar el pago de la carga financiera”. (Córdova, 2012, pág. 15).

### **Rentabilidad total.**

Córdova (2012). “Es la rentabilidad medida en términos de la relación entre a utilidad neta y el capital total”. (Córdova, 2012, pág. 15).

La rentabilidad económica es el beneficio que una empresa posee en cuanto al rendimiento de sus activos, independientemente de cómo estos han sido financiados.

La rentabilidad financiera es una medida que se refiere a establecer el porcentaje de ganancia que ha obtenido una empresa, en virtud del capital propio en un periodo determinado.

La rentabilidad total mide cual es la utilidad en diferencia de la utilidad neta y el capital total.

### **Eficiencia en la administración.**

Para Ortega (2002) la eficiencia en la administración es:

El análisis de la rentabilidad también permite medir la eficiencia general de la dirección de la empresa. Esta información se complementa con los siguientes estudios:

De las condiciones de ventas a crédito, pues una sobre inversión en cuentas por cobrar puede ser consecuencia de:

- Demasiada liberalidad para otorgar crédito.
- Falta de registros especiales que muestren la antigüedad de los créditos.
- Falta de actividad del área de cobranza.

De la rotación de mercaderías o de inventarios, ya que un movimiento demasiado lento durante el ejercicio puede acarrear una inversión excesiva en inventarios, lo cual demuestra:

- Mala calidad de las mercancías compradas o producidas, o falta de planeación en las compras o en la producción.
- Existencia de mercaderías obsoletas que difícilmente se realicen.
- Políticas de ventas carentes de competitividad, lo cual restringe las mismas.

De la proporción que guarden los costos y gastos en relación con las ventas a fin de juzgar:

- El funcionamiento de la producción y el aprovechamiento de la capacidad instaladas.
- La función de vender.
- La administración. (Pág. 4).

La eficiencia de la administración permite medir la capacidad general de la entidad, en base a las condiciones de venta a crédito, en donde puede existir desinterés para verificar la información de los futuros clientes al momento de otorgar el crédito, falta de políticas que resguarde el capital invertido, y falta de registros de los clientes morosos.

De la rotación de la mercadería hacer referencia a que los inventarios puede representar una inversión innecesaria donde las principales causas sería la inadecuada planificación de compras de mercaderías, o la mala calidad de las mismas se han estas compradas o producidas, y políticas de ventas que requiere ser competitivas en el mercado.

En respecto a los costos hace referencia a la optimización de los recursos durante el proceso de producción así como la explotación de la capacidad instalada.

## Indicadores de rentabilidad.

Para Ortíz (2008) los indicadores de rentabilidad son:

Denominados también de rendimiento o lucratividad, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos, y de esta manera convertir las ventas en utilidades.

Desde el punto de vista del inversionista, lo más importante de analizar con la aplicación de estos indicadores es la manera como se produce el entorno de los valores invertidos en la empresa (rentabilidad del patrimonio y rentabilidad del activo total. (Pág. 197).

Los indicadores de rentabilidad miden el grado de eficiencia con que se han manejado los recursos de la empresa y después de un tiempo determinado verificar si se ha generado interés sobre la inversión realizada. Los indicadores de rentabilidad son los siguientes:

1. **Margen de utilidad bruta.** “El margen bruto de utilidad refleja la capacidad de la empresa en la generación de utilidades antes de los gastos de administración y ventas, otros ingresos y egresos e impuestos. Al compararlo con estándares financieros de su actividad, puede reflejar compras o costos laborales excesivos”. (Baena, Análisis financiero, 2010, pág. 183).

$$\text{Margen Bruto de utilidad} = (\text{Utilidad Bruta} / \text{Ventas Netas}) * 100$$

2. **Margen de utilidad operacional.** “Refleja la rentabilidad de la compañía en el desarrollo de su objeto social; indica si el negocio es o no lucrativo, independientemente de ingresos y egresos generados por actividades no directamente relacionadas al objetivo”. (Baena, Análisis financiero, 2010, pág. 184).

$$\text{Margen operacional} = (\text{Utilidad Operacional} / \text{Ventas Netas}) * 100$$

3. **Margen de utilidad neta.**\_ “Mide la rentabilidad de la empresa después de realizar la apropiación de los impuestos o carga contributiva, y de todas las demás actividades de la empresa, independientemente de si corresponden al desarrollo de su objetivo social.” (Baena, Análisis financiero, 2010, pág. 187).

$$\text{Margen Neto} = (\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas Netas}) * 100$$

4. **Rentabilidad del activo total.** \_”Muestra la capacidad del activo en la generación de utilidades. Corresponde al valor total de los activos, sin descontar la depreciación de la cuenta de propiedad planta y equipo, ni las provisiones por la cuenta de deudores clientes (provisión cartera de dudoso recaudo), ni provisión por inventarios o cualquier otro tipo de provisión realizada. Es términos generales es aplicar el activo bruto.” (Baena, Análisis financiero, 2010, pág. 188).

$$\text{Rendimiento del activo total} = (\text{Utilidad Neta} / \text{Activo total}) * 100$$

5. **Rendimiento del patrimonio.**\_ Muestra la rentabilidad de la inversión de los socios o accionistas. Para el cálculo de este indicador, el dato del patrimonio será el registrado en el balance, sin incluir las valorizaciones correspondientes a este periodo.

$$\text{Rendimiento del patrimonio} = (\text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio}) * 100$$

6. **Margen de caja.**\_ Determina el flujo de caja generado por la operación de la empresa; se expresa en porcentaje. Evalúa las cuentas que genera caja.

Para realizar los cálculos, el componente de ebitda (utilidad antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones) está dado por la suma de la utilidad más las depreciaciones y las amortizaciones.

El margen de utilidad bruta expresa el porcentaje de utilidad en base a la diferencia entre las ventas y el costo de ventas.

El margen de utilidad operacional refleja la proporción de ingresos operacionales disponibles que la entidad cuenta luego de que asume los costos incurridos a la producción de bienes o servicio y los gastos relacionados.

El margen de utilidad neta proporciona los ingresos operacionales disponibles para la entidad luego de asumir los costos y gastos de operación, así como los ingresos y egresos no operacionales.

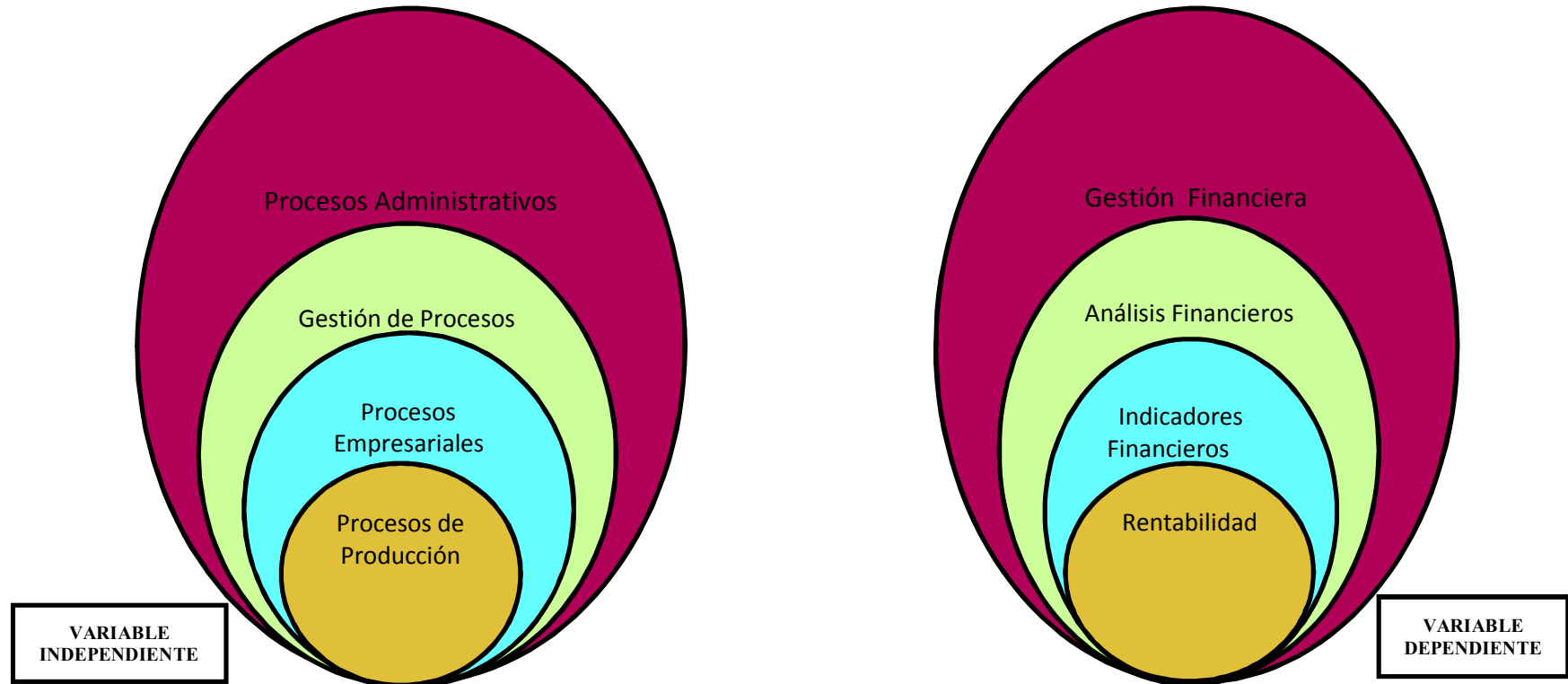
La rentabilidad del activo total muestra la utilidad que posee la empresa respecto a la utilidad neta con los activos totales.

El rendimiento del patrimonio muestra la tasa de rendimiento que obtiene los socios respecto de la inversión representada en el mismo.

El margen de caja es la utilidad bruta calculada a partir del resultado final de explotación de la empresa, sin tomar en consideración intereses, impuestos, depreciaciones o amortizaciones, con el objetivo de obtener una imagen final de lo que la empresa está realmente o no ganando.

## 2.5. CATEGORIAS FUNDAMENTALES.

### 2.5.1. Gráficos de inclusión interrelacionados.



**Gráfico Nº 5: Categorías fundamentales**

**Fuente:** Elaboración propia de acuerdo a la investigación de campo (2014).

**Elaborado por:** Estezfani Quiñones (2014).

### 2.5.1.1. Sub-ordinación conceptual de procesos de producción.

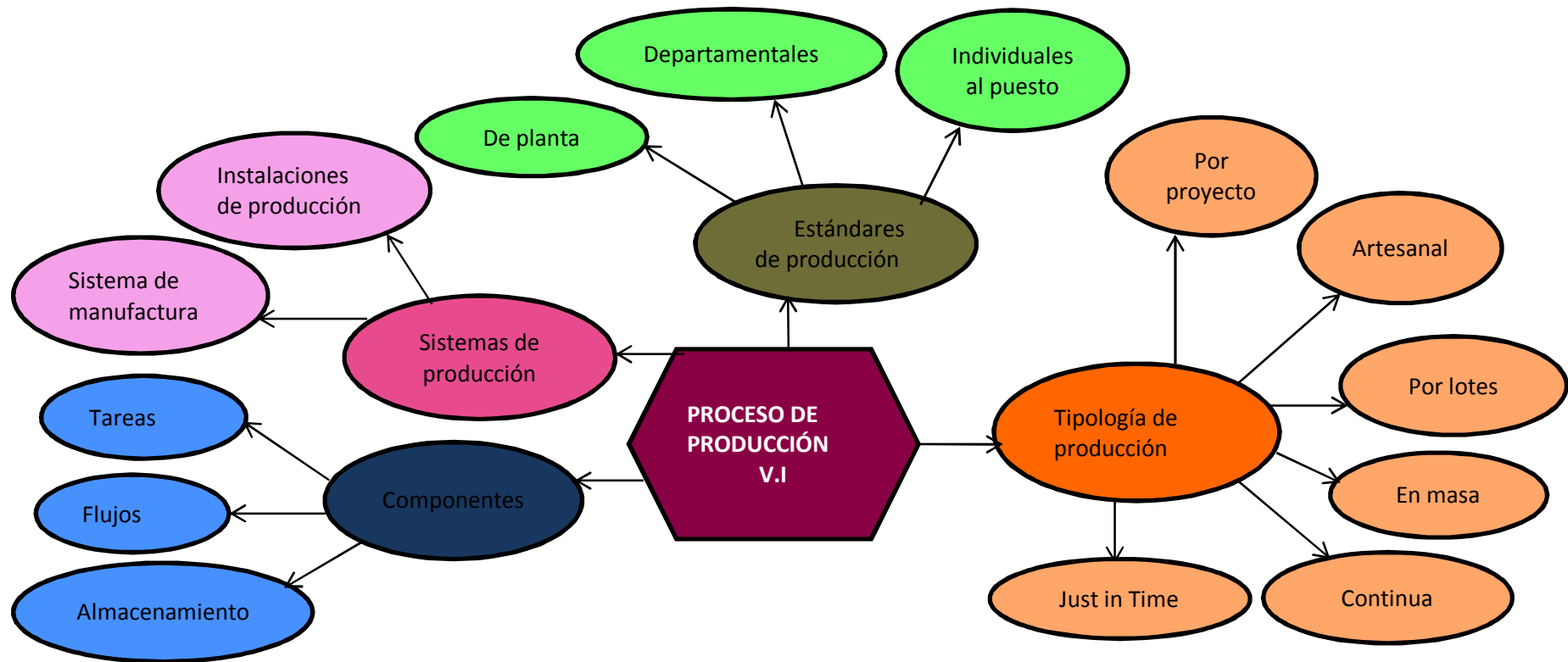


Gráfico Nº 6: Supraordinación de la variable independiente

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la investigación de campo (2014).

Elaborado por: Estefani Quiñones (2014).



### 2.5.1.2. Sub-ordinación conceptual de rentabilidad.

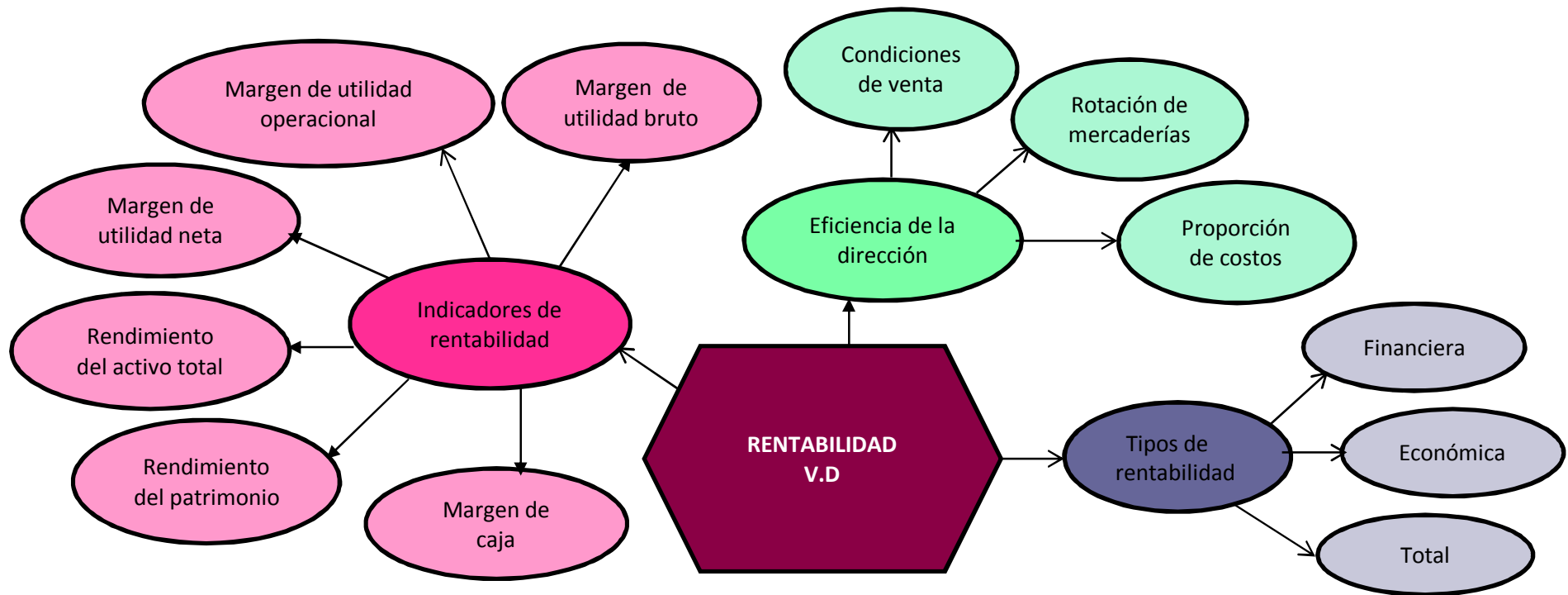


Gráfico Nº 7: Subordinación de la variable dependiente

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la investigación de campo (2014).

Elaborado por: Estefani Quiñones (2014).

## **2.6. HIPÓTESIS.**

El proceso de producción incide en la rentabilidad de la empresa Ubal Sport.

## **2.7. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES.**

**Variable Independiente:** Proceso de producción

**Variable Dependiente:** Rentabilidad

**Unidad de Observación:** Empresa Ubal Sport

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.

El presente trabajo de investigación se basará en el paradigma crítico - propositivo debido a que los enfoques cuantitativos y cualitativos permitirán estudiar el problema de la presente investigación.

Por una parte en el enfoque cuantitativo el mismo que hace referencia a la variable dependiente se ejecutará un estudio enteramente numérico en el que se analizará el grado de rentabilidad que posee la entidad al producir una determina orden de producción, para responder posteriormente a las preguntas planteadas, a la vez podremos comprobar la hipótesis a través de las diferentes técnicas estadísticas y con lo cual se determinará las deficiencias encontradas en esta investigación.

Por otra parte en el enfoque cualitativo el cual hace referencia a la variable independiente se empleará un estudio enteramente administrativo en donde se evaluará la efectividad con la que se han manejado los procesos de producción.

Dentro de este ámbito se podrá evaluar las dos variables las cuales son netamente importantes dentro de la entidad ya que tanto la rentabilidad es un factor que incide en la economía de la entidad, así como los procesos de producción debido a que con ellos se mejora la efectividad en Ubal Sport.

Para Bernal (2006). El método cuantitativo o método tradicional se fundamentará 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.

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 cuantificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada. (Pág. 68).

“El método cuantitativo es serio y elegante; los datos cuantitativos permiten hacer tablas y gráficas que ilustran adecuadamente un fenómeno”. (Del Cid, Méndez , & Sandoval, 2007, pág. 21).

El método cualitativo no busca cuantificar, sino comprender determinado fenómeno; es decir, establecer cómo se relaciona un aspecto con otro.

### **3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.**

La presente investigación se realizará en base al Autor Galo Naranjo.

#### **Investigación de campo.**

“Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto”. (Herrera, Medina, & Naranjo, 2004, pág. 95).

Para Muñoz (2011). En la ejecución de los trabajo de este tipo, tanto el levantamiento de información como el análisis, las comprobaciones, la fundamentación de los acontecimientos y la aplicación de los métodos utilizados para obtener conclusiones tienen lugar directamente en el ambiente donde se desenvuelve el fenómeno o hecho bajo estudio. (Pago. 126).

Con respecto a la investigación de campo indica que es el lugar donde se producen los acontecimientos, en este ámbito el investigador tiene una cercanía directa con la realidad que presenta la problemática para buscar la información acorde de las necesidades que requiera para desarrollar la presente investigación.

### **Investigación documental.**

“Tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias)”. (Herrera, Medina, & Naranjo, 2004, pág. 95).

Para Bernal (2006). La investigación documental depende fundamentalmente de la información que se obtiene o se consulta en documentos, entendiendo por estos todo material al que se puede acudir como fuente de referencia, sin que altere su naturaleza o sentido, los cuales aportan información o dan testimonio de una realidad o un acontecimiento. (Pág. 111).

La investigación documental permite canalizar la información de la problemática presentada en este estudio a través de la lectura en documentos como libros, tesis de grado y la utilización del internet con el objetivo de ampliar el conocimiento respecto a nuestra incierta contrariedad, además permitirá centrar la información en base a investigaciones presentadas anteriormente y se podrá obtener una mayor visión acerca de nuestras respectivas variables.

### **3.3. NIVELES DE INVESTIGACIÓN.**

La presente investigación alcanza hasta un nivel máximo de correlación debido a que se investiga y se relaciona las dos variables de estudio.

### **Investigación exploratoria.**

“La Investigación exploratoria se efectúa normalmente cuando el objetivo a examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes.” (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2003, pág. 115).

En el presente trabajo se ha aplicado el primer nivel investigativo ya que se ha indagado en la empresa de calzado Ubal Sport, para poder conocer el problema que se pretende estudiar. Es importante utilizar el actual nivel debido a que el objetivo es explorar y descubrir cuáles son las causas que han originado a la temática a estudiar, junto con los efectos que podría ocasionar.

### **Investigación descriptiva.**

“Es caracterizar algo. Para describirlo con propiedad generalmente se recurre a medir alguna o varias de sus características. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”. (Del Cid, Méndez, & Sandoval, 2006, pág. 29).

“Su objetivo es describir el estado, las características, factores y procedimientos presentes en fenómenos y hechos que ocurren en forma natural, sin explicar las relaciones que se identifiquen”. (Lerma H. , 2004, pág. 65).

En este nivel de investigación se pretende socializarse con el entorno de la empresa es decir inmiscuirse con la realidad que presenta día a día, ya sea en las operaciones que realiza con el personal de producción como con el personal de administración, para de esta manera ampliar la idea del problema que se pretende analizar.

## **Investigación correlacional.**

Para Bernal (2006) la investigación correlacional es:

Mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables. De acuerdo con este autor, uno de los puntos importantes respecto de la investigación correlacional es examinar relaciones entre variables o sus resultados, pero en ningún momento explica que una sea la causa de la otra. En otras palabras, la correlacional examina asociaciones pero no relaciones causales, donde un cambio en un factor influye directamente en un cambio en otro. (Pág. 113).

Esta modalidad de investigación se analizará el grado que incluye la una variable con la otra del problema planteado, en el presente trabajo corresponde a analizar los procesos de producción y la incidencia que provoca en la productividad que genere y consecuentemente en la rentabilidad.

### **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.**

#### **3.4.1. Población.**

Para Martínez (2008). “Una población es el conjunto de elementos o individuos definidos con alguna característica que son motivo de una investigación”.

#### **3.4.2. Muestra.**

Para Camarero y otros (2013). Una muestra es un conjunto de elementos de un conjunto mayor. En términos matemáticos una muestra es un subconjunto perteneciente a un conjunto. Sin embargo, a partir de esta definición no se da la utilidad de las muestras como instrumento de investigación. Los subconjuntos que podemos obtener de un conjunto cualquiera son innumerables. Lo que nos interesa es saber, de todos los subconjuntos posibles que podemos realizar, cuáles producen conocimiento y cuáles no, y evidentemente utilizar los primeros. Los subconjuntos que producen conocimiento sobre otro más amplio se denominan muestras representativas. (Pág. 202).

Para el presente trabajo investigativo determinaremos la muestra de la población de Ubal Sport con la siguiente fórmula.

**DATOS:**

$$N = 36 \qquad n = \frac{Z^2 N p q}{(N-1) E^2 + Z^2 p q}$$

$$NC = 95\% \qquad n = \frac{(1.65)^2 (36) (0.50)(0.50)}{(36-1) (0.05)^2 + (1.65)^2 (0.50)(0.50)}$$

$$E = 5\% = 0.05 \qquad n = \frac{23.82}{0.085 + 0.68}$$

$$p = 0.5 \qquad n = \frac{23.82}{0.7656}$$

$$q = 0.5 \qquad n = \frac{23.82}{0.7656}$$

$$n = 31$$

**SIMBOLOGÍA**

**n** = Tamaño de la muestra

**N** = Población

**P** = Probabilidad de Éxito 50% o 0.50

**q** = Probabilidad de Fracaso 50% o 0.50

**z** = 95%, Valor establecido de 1.65

**E** = Error admisible en la investigación de 5% o 0.05

**Tabla N°1: Población**

# De Empleados	Nómina	Cargos
<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>		
1	Arichabala Arichabala Pablo Dimas	Gerente
2	Galo Silva	Contador
3	Vásquez Velasco Ruth Cristina	Auxiliar Contable
4	Francisco Hernández	Vendedor
5	Guillermo Rodríguez	Jefe de Producción
5	<b>Total del personal administrativo</b>	



<b>PERSONAL DE PRODUCCIÓN</b>		<b>Cargos</b>
1	Aldaz Mendoza Martha	Obreros
2	Almachi Núñez Klever Fernando	Obreros
3	Caizabanda Guachimboza Luis	Obreros
4	Carillo Poveda Cristina	Obreros
5	Castro Castro Rubiela Patricia	Obreros
6	Castro Pilco Laura Narcisa	Obreros
7	Chuncho Edison	Obreros
8	Criollo Nancy	Obreros
9	De La Cruz Juan Carlos	Obreros
10	Díaz Moyolema Roberto Alfredo	Obreros
11	Gonzales Aguilar Grisel Maritza	Obreros
12	Guachamboza Palate Edison	Obreros
13	Guachamboza Verónica	Obreros
14	Guerrero Maclovia Guadalupe	Obreros
15	Jiménez Cañar María Germania	Obreros
16	Lalaleo Germania	Obreros
17	Llamba Jácome Elvia Del Roció	Obreros
18	LLamba Jácome Rosa Marina	Obreros
19	López Frías Jesenia	Obreros
20	López López Luis Homero	Obreros
21	Morales Pillajo Carolina	Obreros
22	Núñez Jorge	Obreros
23	Palate Supe Dina	Obreros
24	Palate Supe Verónica	Obreros
25	Pilco Pilco Alex Fernando	Obreros
26	Pillajo Landa Edgar Aladino	Obreros
27	Quinga Cholota Ligia	Obreros
28	Sailema Muyulema Jairo	Obreros
29	Sarmiento Saca Jhony Patricio	Obreros
30	Toapanta Claudio	Obreros
31	Ulloa Duran Jacinto Amable	Obreros
31	<b>Total del personal de producción</b>	
36	<b>Total personal</b>	

**Fuente:** Ubal Sport (2014).

**Elaborado por:** Estefani Quiñones (2014).

### 3.5. OPERALIZACIÓN DE VARIABLES.

#### 3.5.1 Variable independiente: procesos de producción.

Tabla Nº 2: Operalización de la variable independiente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
El proceso de producción es un conjunto de actividades cronológicas que transforman los materiales en productos terminados. En este proceso realizaremos indicadores de eficacia, eficiencia y producción.	Eficacia	Ordenes de producción realizadas/Ordenas de producción esperadas Producción sugerida/ Producción real	¿La empresa cumple con las órdenes de producción programadas?  ¿La empresa verifica la capacidad de la producción?	Encuesta dirigida al personal de producción de la empresa.  Entrevista dirigida al Personal Administrativo de la empresa.
	Eficiencia	Materia prima utilizada/materia prima total	¿La empresa optimiza los recursos materiales en el proceso de producción?	
	Producción	Productos defectuosos /Total Producción Personal Capacitado/Total Personal	¿La empresa controla los productos defectuosos ?  ¿La empresa capacita frecuentemente al personal?	

**Fuente:** Ubal Sport (2014).

**Elaborado por:** Estefani Quiñones (2014).

### 3.5.2. Variable dependiente: rentabilidad

**Tabla Nº 3: Operalización de la variable dependiente**

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
La rentabilidad es el beneficio económico que obtiene la empresa en función del capital invertido.	Rentabilidad en relación a la inversión	Rentabilidad del patrimonio Rentabilidad del Capital Rentabilidad del Activo total	¿La empresa realiza indicadores financieros específicamente de rentabilidad? ¿La rentabilidad de la empresa se mide a través de algún tipo de informes? ¿Considerada que la empresa obtiene una rentabilidad razonable?	Encuesta dirigida al personal de producción de la empresa. Entrevista dirigida al Personal Administrativo de la empresa.
	Rentabilidad en relación a las ventas	Margen de Utilidad Bruta Margen de Utilidad Neta	¿La empresa ha recurrido al financiamiento externo para solventar deudas con terceros? ¿La obtención de beneficios económicos ha permitido que la empresa se desarrolle mercado? ¿Considera que la empresa necesita realizar una auditoría de gestión a los procesos de producción que permita controlar y evaluar posibles deficiencias?	

**Fuente:** Ubal Sport (2014).

**Elaborado por:** Estefani Quiñones (2014).

### 3.6. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

#### PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Tabla Nº 4: Técnicas de recolección de información

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Para qué?	Para determinar la incidencia de la auditoria de gestión al proceso de producción en la rentabilidad de la empresa de calzado Ubal Sport.
2. ¿De qué personas?	Del personal de la empresa
3. ¿Sobre qué aspectos?	Los procesos de producción en la rentabilidad
4. ¿Quién?	El investigador del presente estudio
5. ¿Cuándo?	El desarrollo del trabajo de campo se realizará en el año 2013.
6. ¿Dónde?	Empresa Ubal Sport
7. ¿Cuántas veces?	La compilación de la investigación se aspira que se la recopile una solo vez
8. ¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta al personal de la empresa Ubal Sport Entrevista al personal administrativo
9. ¿Con que?	Cuestionarios estructurados

Elaborado por: Estefani Quiñones (2014).

**La encuesta**

**La entrevista**

**La observación**

### 3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

1. Para iniciar con la recopilación de la información de nuestra investigación se realizará un análisis de los datos observados a través de la técnica de la encuesta, mediante el instrumento que es el cuestionario dirigido al personal de la empresa.
2. Seguidamente se procederá con la tabulación de las encuestas a través de las tablas estadísticas en donde se tendrá por opciones lo siguiente: si, no, siempre, casi siempre, a veces, nunca.
3. Finalmente se representará gráficamente a través de los gráficos pastel para interpretar de mejor manera los resultados obtenidos.

#### Esquemas

**Tabla Nº 5: Plan de procesamiento de información**

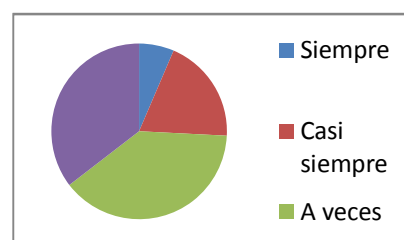
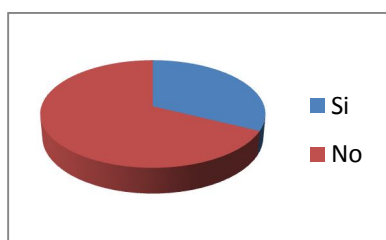
SELECCIÓN	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	X	X
No	X	X
<b>Total</b>	<b>X</b>	<b>X</b>

SELECCIÓN	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Siempre	X	X
Casi siempre	X	X
A veces	X	X
Nunca	X	X
<b>Total</b>	<b>X</b>	<b>X</b>

**Fuente:** Ubal Sport (2014).

**Elaborado por:** Estefani Quiñones (2014).

#### Representaciones gráficas



**Gráfico Nº 8: Plan procesamiento de información**

**Fuente:** Ubal Sport (2014).

**Elaborado por:** Estefani Quiñones (2014).

### **3.8. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS.**

#### **3.8.1. Plan de procesamiento de información.**

Para la comprobación de nuestro problema planteado en capítulos anteriores se realizará un estudio de la hipótesis para poder comprobar el grado de factibilidad para seguir con la investigación; de tal manera que a continuación se utilizará la tabla de frecuencias observadas y la tabla de frecuencias esperadas en donde tendremos las opciones de si y no, posteriormente se calculará los valores del chi cuadrado para comprobar la hipótesis.

Finalmente, se determinará el chi cuadrada, con la siguiente fórmula:

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

Según Spiegel & Stephens (2009, pág. 295), “chi cuadrada es una medida de discrepancia entre las frecuencias observadas y las frecuencias esperadas le proporciona el estadígrafo  $X^2$ ”.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### **4.1. /4.2. Análisis e interpretación de datos.**

En este capítulo se realizará un análisis e interpretación de los resultados obtenidos de las encuestas previamente elaboradas, las cuales han sido generadas para el personal de la empresa Ubal Sport, con la finalidad de obtener información para la presente investigación en respecto de la problemática planteada la cual hace énfasis a los problemas en el proceso de producción y su incidencia en la rentabilidad.

La observación de los resultados se elaborará en base a los resultados obtenidos en el trabajo de campo y en función del problema que presenta la entidad, para lo cual será necesario depurar los datos obtenidos a través del programa (Microsoft Excel).

Los pasos que se manipulará para el análisis e interpretación de resultados será; agrupar y tabular los datos observados, los cuales serán posteriormente representados estadísticamente mediante la utilización de tablas y gráficos.

A continuación se procederá a descifrar los resultados obtenidos.

## Encuesta dirigida al personal de la empresa de calzado Ubal Sport

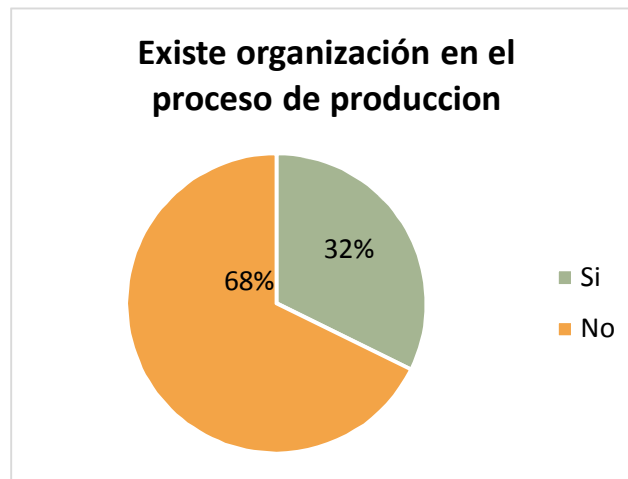
### 1. ¿Existe organización en cada departamento del proceso de producción?

**Tabla N° 6: Organización en el proceso de producción**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	10	32%
No	21	68%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal (2014).

**Elaborado por:** Estefani Quiñones (2014).



**Gráfico N° 9: Organización en el proceso de producción**

**Fuente:** Encuesta al personal (2014).

**Elaborado por:** Estefani Quiñones (2014).

**Análisis:** Del 100% de los encuestados un 68% han afirmado que en los procesos de producción no existe organización, mientras que un 32% afirman lo contrario.

**Interpretación:** De acuerdo a la encuesta realizada la mayoría del personal afirma que no existe una adecuada organización en cada proceso de producción.



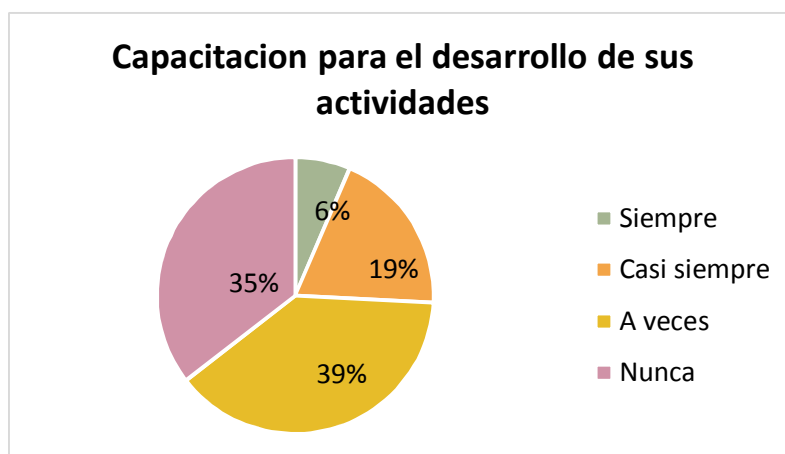
**2. ¿Recibe capacitación para el mejor desempeño de sus actividades laborales?**

**Tabla N° 7: Capacitación para el desarrollo de las actividades**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	2	6%
Casi siempre	6	19%
A veces	12	39%
Nunca	11	35%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta al personal (2014).

**Elaborado por:** Estefani Quiñones (2014).



**Gráfico N° 10: Capacitación para el desarrollo de las actividades**

**Fuente:** Encuesta al personal (2014).

**Elaborado por:** Estefani Quiñones (2014).

**Análisis:** El 6% de la población indica que ha recibido capacitación para el desempeño de sus actividades siempre, el 19% indica que ha recibido casi siempre, el 39% a veces y el 35% indica que nunca ha recibido capacitación.

**Interpretación:** De acuerdo a la encuesta realizada gran parte del personal testifica que no ha recibido ninguna clase de capacitación para el desempeño de sus actividades lo cual es una desventaja frente a otros trabajadores que si lo han recibido.

### 3. ¿Evalúan frecuentemente el desempeño de sus actividades?

Tabla N° 8: Evaluación del desempeño de actividades

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	13	43%
Casi siempre	6	19%
A veces	6	19%
Nunca	6	19%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal (2014).

Elaborado por: Estefani Quiñones (2014).

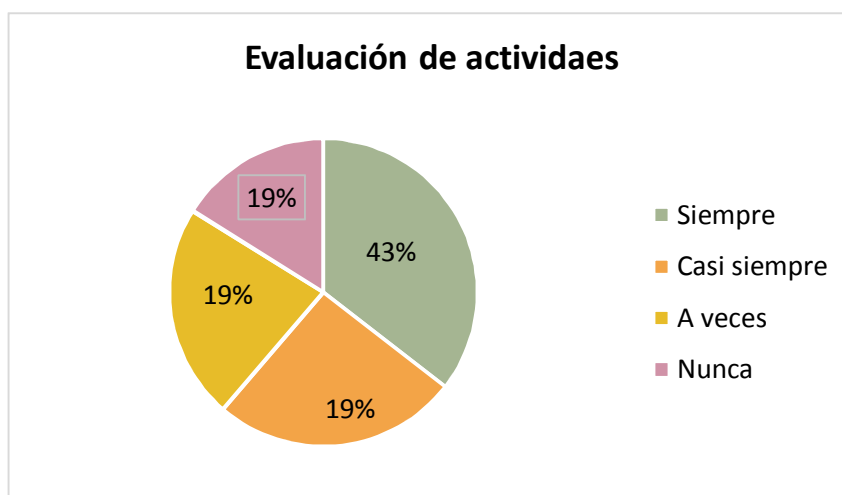


Gráfico N° 11: Evaluación del desempeño de actividades

Fuente: Encuesta al personal (2014).

Elaborado por: Estefani Quiñones (2014).

**Análisis:** De las personas encuestadas un 42% afirma que siempre evalúan el desempeño de las actividades, el 19% indica que casi siempre, un 19% indica a veces y un 19% indica que nunca.

**Interpretación:** Respecto a la evaluación de las actividades el personal de producción indica que la mayor parte de trabajo no siempre es evaluado por el jefe de producción, sin embargo existen personas que indican que si han sido evaluadas.

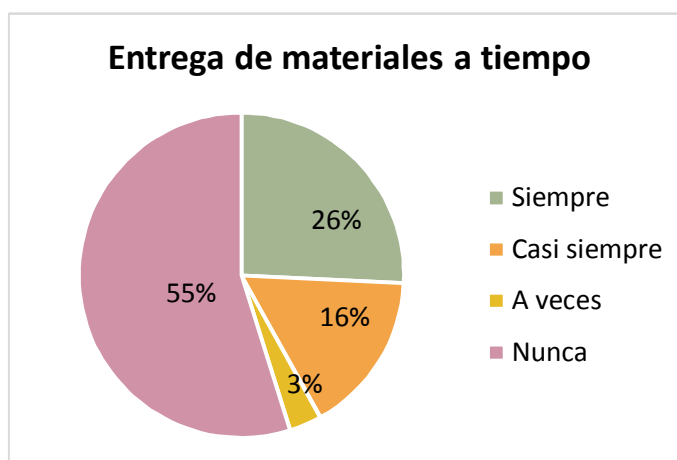
#### 4. ¿Los materiales necesarios son entregados a tiempo?

**Tabla N° 9: Entrega de materiales a tiempo**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	8	26%
Casi siempre	5	16%
A veces	1	3%
Nunca	17	55%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal (2014).

**Elaborado por:** Estefani Quiñones (2014).



**Gráfico N°12: Entrega de materiales a tiempo**

**Fuente:** Encuesta al personal (2014).

**Elaborado por:** Estefani Quiñones (2014).

**Análisis:** Del 100% de las personas encuestadas un 26% indica que los materiales necesarios son entregados siempre a tiempo, un 16% indica que es casi siempre, un 3% indica a veces y el 55% indica que nunca.

**Interpretación:** De acuerdo a la encuesta realizada la mayoría afirma que nunca son entregados los materiales necesarios para el desarrollo de las respectivas actividades de cada trabajador, lo cual quiere decir que existe un retraso en la producción que no está en su poder ya que esto es debido a una parte externa con respecto a los proveedores.

5. ¿Considera que los materiales proporcionados por la empresa son de calidad?

Tabla Nº 10: Materiales de calidad

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	28	90%
Casi siempre	2	6%
A veces	1	3%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal (2014).  
 Elaborado por: Estefani Quiñones (2014).

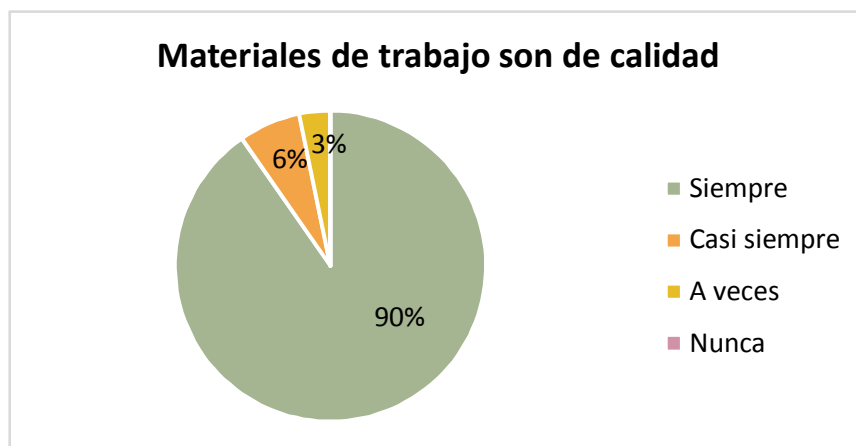


Gráfico Nº 13: Materiales de calidad.  
 Fuente: Encuesta al personal (2014).  
 Elaborado por: Estefani Quiñones (2014).

**Análisis:** Del 100% de las personas encuestadas un 90% indica que los materiales necesarios son de calidad siempre, un 6% indica que es casi siempre y un 3% indica a veces.

**Interpretación:** De acuerdo a la encuesta realizada la mayoría afirma que siempre los materiales con los que elaboran el calzado son de calidad, lo cual es muy favorable para la empresa ya que al terminar el producto este va a ser siempre de calidad.

6. ¿Existe una buena relación entre los compañeros de trabajo?

Tabla N° 11: Relación entre compañeros de trabajo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	11	35%
Casi siempre	10	32%
A veces	3	10%
Nunca	7	23%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal (2014).

Elaborado por: Estefani Quiñones (2014).

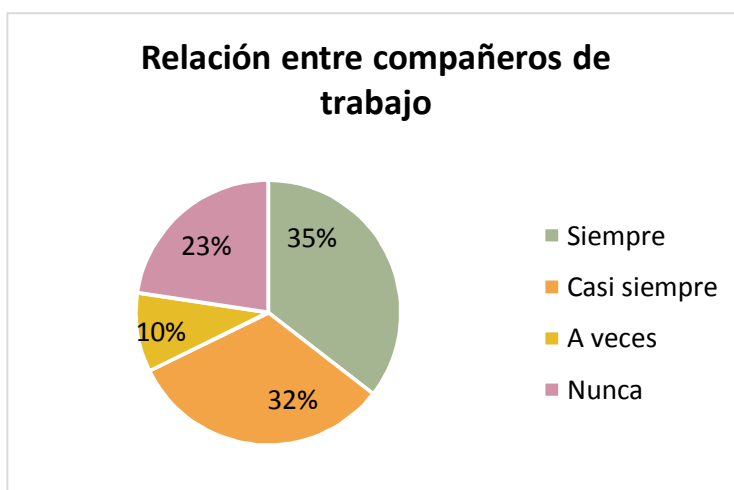


Gráfico N° 14: Relación entre compañeros de trabajo

Fuente: Encuesta al personal (2014).

Elaborado por: Estefani Quiñones (2014).

**Análisis:** Del 100% de las personas encuestadas un 35% indica que existe un buen clima laboral siempre entre los compañeros de trabajo, un 32% indica que casi siempre, un 10% a veces y un 23% indicó que nunca.

**Interpretación:** De acuerdo a la encuesta realizada algunas de las personas encuestadas afirman que siempre existe una buena relación entre los compañeros de trabajo lo cual es beneficioso para la producción, pero existe un porcentaje el cual indica que no existe un buen compañerismo.

7. ¿Considera que los productos elaborados por la empresa son de calidad?

Tabla N° 12: Calidad de los productos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	29	94%
Casi siempre	2	6%
A veces	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal (2014).

Elaborado por: Estefani Quiñones (2014).



Gráfico N° 15: Calidad de los productos.

Fuente: Encuesta al personal (2014).

Elaborado por: Estefani Quiñones (2014).

**Análisis:** Del 100% de las personas encuestadas un 94% indica que los productos elaborados por la empresa siempre son de calidad, y un 6% indica que es casi siempre.

**Interpretación:** De acuerdo a la encuesta realizada la mayoría de las personas encuestadas afirma que siempre existe una buena relación entre los compañeros de trabajo lo cual es beneficioso para la producción ya que esto permite que el ambiente de trabajo sea productivo.

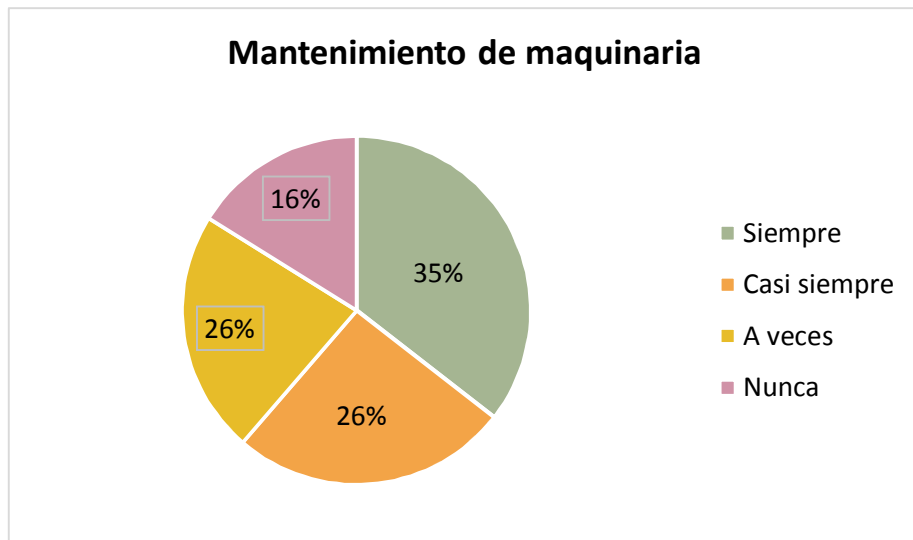
**8. ¿La empresa brinda mantenimiento a la maquinaria?**

**Tabla N° 13: Mantenimiento de maquinaria**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	11	35%
Casi siempre	8	26%
A veces	7	26%
Nunca	5	16%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal (2014).

**Elaborado por:** Estefani Quiñones (2014).



**Gráfico N° 16: Mantenimiento de maquinaria**

**Fuente:** Encuesta al personal (2014).

**Elaborado por:** Estefani Quiñones (2014).

**Análisis:** Del 100% de las personas encuestadas un 68% indica que la empresa siempre brinda mantenimiento a las maquinarias, un 23% indica que es casi siempre y un 10% a veces.

**Interpretación:** De acuerdo a la encuesta realizada la mayoría de las personas encuestadas afirma que la empresa siempre está dando mantenimiento a la maquinaria por lo que quiere decir que probablemente no exista retraso en la producción debido a fallas en la maquinaria.

9. ¿Considera tener definido las actividades que debe realizar en el proceso de producción?

Tabla Nº 14: Definición de tareas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	10	32%
No	21	68%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal (2014).

Elaborado por: Estefani Quiñones (2014).

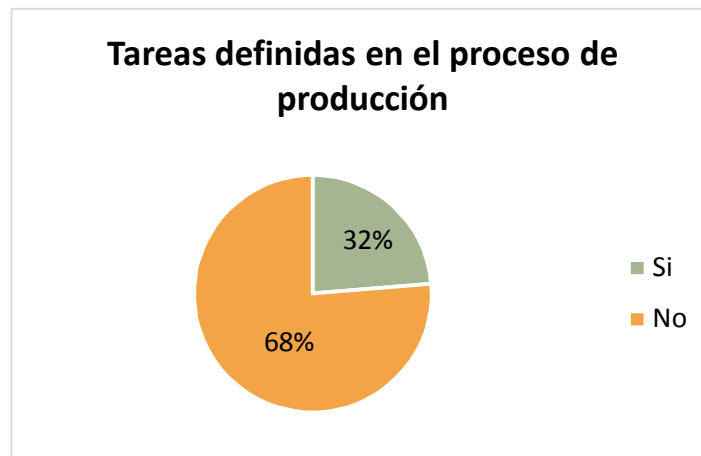


Gráfico Nº 17: Definición de tareas

Fuente: Encuesta al personal (2014).

Elaborado por: Estefani Quiñones (2014).

**Análisis:** Del 100% de las personas encuestadas un 68% indica que el personal no tiene definido las actividades que debe realizar y un 32% indica que si tiene claro las actividades que debe realizar.

**Interpretación:** De acuerdo a la encuesta realizada la mayoría de las personas encuestadas afirma no tienen muy definidas las actividades que debe realizar en el momento de su trabajo por lo que podría haber desperdicio del talento humano al no tener en cuenta las actividades que debe realizar en la empresa.



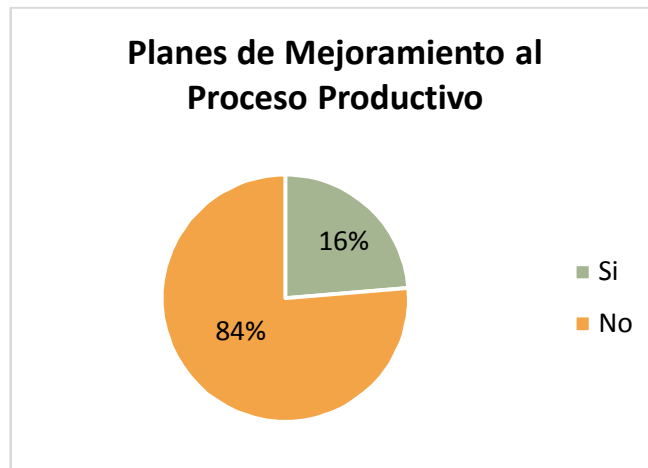
**10. ¿Considera que la empresa ha implantado planes de mejoramiento al proceso de producción que hayan contribuido a la rentabilidad?**

**Tabla N° 15: Plan de mejoramiento**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	16%
No	26	84%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal (2014).

**Elaborado por:** Estefani Quiñones (2014).



**Gráfico N° 18: Plan de mejoramiento**

**Fuente:** Encuesta al personal (2014).

**Elaborado por:** Estefani Quiñones (2014).

**Análisis:** Del 100% de las personas encuestadas un 84% del personal indica que la empresa no ha implantado planes de mejoramiento al proceso de producción que hayan contribuido a la rentabilidad.

**Interpretación:** De acuerdo a la encuesta realizada la mayoría de las personas afirma que no se han implantado planes de mejora para el proceso productivo y con ello la mejora de la productividad y de la rentabilidad.

## 11. ¿Una vez concluida la producción es sometida a control de calidad?

Tabla N° 16: Control de calidad

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	15	48%
Casi siempre	7	23%
A veces	2	6%
Nunca	7	23%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal (2014).

Elaborado por: Estefani Quiñones (2014).

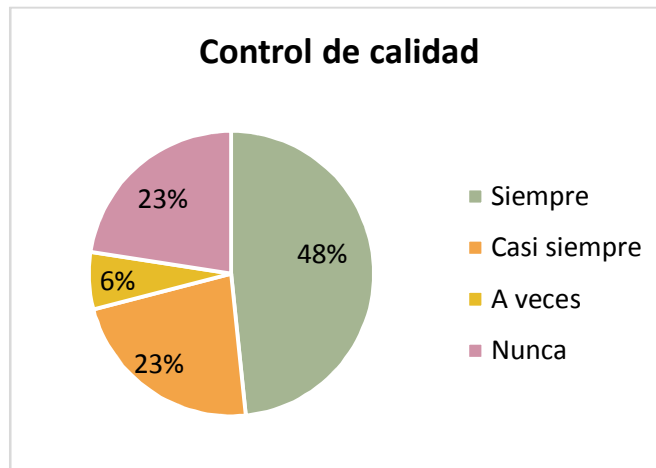


Gráfico N° 19: Control de calidad

Fuente: Encuesta al personal (2014).

Elaborado por: Estefani Quiñones (2014).

**Análisis:** Del 100% de las personas encuestadas un 68% indica siempre existe control de calidad en los productos terminados, un 23% indica que es casi siempre y un 10% considera a veces.

**Interpretación:** De acuerdo a la encuesta realizada la mayoría de las personas encuestadas considera que siempre existe control de calidad en los productos terminados esto contribuye a que no exista devoluciones por parte de los clientes así como pérdidas de tiempo y por ende rentabilidad.

## 12. ¿Recibe incentivos por su trabajo excluyendo los beneficios de ley?

Tabla N° 17: Incentivos al personal

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	16%
No	26	84%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal (2014).

Elaborado por: Estefani Quiñones (2014).



Gráfico N° 20: Incentivos al personal

Fuente: Encuesta al personal (2014).

Elaborado por: Estefani Quiñones (2014).

**Análisis:** Del 100% de las personas encuestadas un 84% indica que el personal no ha recibido ninguna clase de incentivos por el desempeño de su trabajo por parte de la empresa.

**Interpretación:** De acuerdo a la encuesta realizada la mayoría de las personas encuestadas afirma no haber recibido ninguna clase de incentivo, fuera de los beneficios que por ley les corresponde lo que quiere decir que existe una desmotivación en el personal.

### **4.3. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS.**

La verificación se procederá a calcular por medio del chi cuadrada, estadígrafo que aprueba o no la correlación entre las dos variables no paramétricas, lo cual permitirá demostrar si la hipótesis planteada es válida o no para el continuo estudio de la presente investigación.

#### **4.3.1. Planteamiento de la hipótesis.**

##### **Hipótesis.**

El inadecuado proceso de producción incide en la rentabilidad de la empresa de calzado Ubal Sport de la ciudad de Ambato.

##### **a) Modelo lógico.**

Ho: La aplicación de un proceso de producción adecuado no incide en la rentabilidad de la empresa de calzado Ubal Sport.

Ha: La aplicación de un proceso de comercialización adecuado incide en la rentabilidad de la empresa de calzado Ubal Sport.

##### **b) Modelo lógico.**

$$X^2_c \geq H_a = \text{Se rechaza Ho y se acepta Ha}$$

#### **4.3.2. Nivel de significación y grados de libertad.**

Posteriormente se calcula el grado de libertad (GL), con la siguiente ecuación:

$$GL = (2-1) * (2-1)$$

$$GL = 1$$

Se define el nivel de confianza (NC), es recomendable que para la prueba de hipótesis es del 95%, porque tenemos la certeza de que se va a cumplir el trabajo de investigación y teniendo solo un 5% de error, entonces se calcula el nivel de significación o a:

$$a = 1 - NC$$

$$a = 1 - 0.95$$

$$a = 0.05$$

Entonces después de obtener el GL igual a 1 y un  $X^2 = 6.15$  al comparar los valores críticos de chi cuadrado tenemos que:

Nivel de significación: 0.05

Grados de libertad: 1

#### **4.3.3. Tabla de frecuencias.**

Tendencia de procesos de producción.

¿Existe organización en cada departamento del proceso de producción?

Tendencia de rentabilidad

¿Considera usted que la empresa ha implantado planes de mejoramiento al proceso de producción que hayan contribuido a la rentabilidad?

#### 4.3.3.1. Frecuencias observadas y esperadas.

**Tabla N° 18: Frecuencias observadas**

<b>FRECUENCIAS OBSERVADAS</b>			
<b>VARIABLE</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>PREGUNTA # 1</b>			
¿Existe organización en cada departamento del proceso de producción?	5	26	31
<b>PREGUNTA # 10</b>			
¿Considera usted que la empresa ha implantado planes de mejoramiento al proceso de producción que hayan contribuido a la rentabilidad?	14	17	31
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>43</b>	<b>62</b>

**Fuente:** Encuesta al personal (2014).

**Elaborado por:** Estefani Quiñones (2014).

**Tabla N° 19: Frecuencias esperadas**

<b>FRECUENCIAS ESPERDAS</b>			
<b>VARIABLE</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>PREGUNTA # 1</b>			
¿Existe organización entre cada departamento del proceso de producción?	9.50	21.50	31
<b>PREGUNTA # 10</b>			
¿Considera usted que la empresa ha implantado planes de mejoramiento al proceso de producción que hayan contribuido a la rentabilidad?	9.5	21.50	31
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>43</b>	<b>62</b>

**Fuente:** Encuesta al personal (2014).

**Elaborado por:** Estefani Quiñones (2014).

#### 4.3.3.2. Cálculo del chi-cuadrado.

Tabla Nº 20: Tabla de contingencia

O	E	O-E	(O-E) <sup>2</sup>	(O-E) <sup>2</sup> /E
5	9,50	-4,5	20,25	2,13
14	9,50	4,5	20,25	2,13
26	21,50	4,5	20,25	0,94
17	21,50	-4,5	20,25	0,94
<b>Total</b>				6,15

Fuente: Encuesta al personal (2014).

Elaborado por: Estefani Quiñones (2014).

#### 4.3.3.3. Verificación de la Hipótesis.

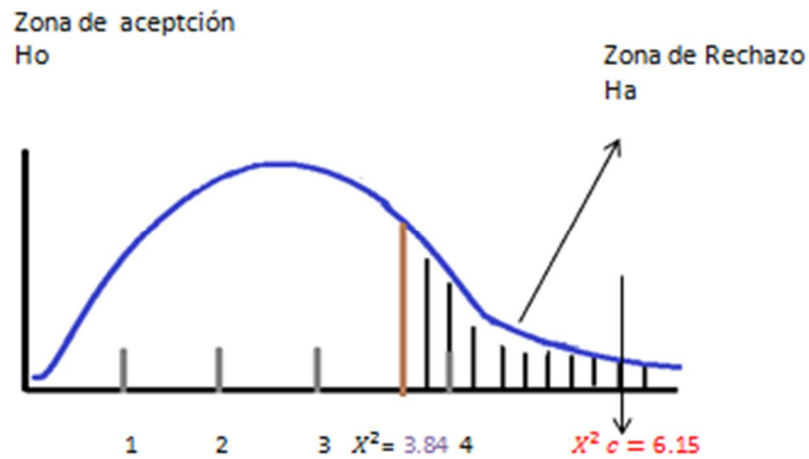


Gráfico Nº 21: Verificación de la hipótesis

Fuente: Encuesta al personal (2014).

Elaborado por: Estefani Quiñones (2014).

#### 4.3.3.4. Regla de decisión.

Áreas de extremo superior 3.84

$$X^2_c \geq H_\alpha = \text{Se rechaza } H_0 \text{ y se acepta } H_a$$

6.15  $\geq$  3.84 Se cumple con la condición

#### Conclusión:

Después de haber obtenido el valor calculado de la  $X^2$  para un nivel de confianza del 95% (5% nivel de significación) podemos observar que es mayor que el valor de la tabla, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa es decir: la aplicación de una auditoría de gestión a los procesos de producción afecta en la rentabilidad de la empresa Ubal Sport de la ciudad de Ambato, debido a que se ha propuesto contribuir con una auditoría de gestión a los procesos de producción para de esta manera asistir con la generación de la productividad y por ende la rentabilidad.



## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo a las encuestas realizadas al personal de la empresa de calzado Ubal Sport y de las entrevistas respectivas se ha concluido lo siguiente:

#### 5.1. CONCLUSIONES.

- Las políticas de venta que con la que labora la empresa no son las adecuadas, en vista de que generalmente emiten las órdenes de pedido, sin realizar un previo estudio a un nuevo cliente, o sin revisar si estos mantienen facturas pendientes de cobro.
- El cumplimiento de las órdenes de pedidos de los clientes no son entregados a tiempo debido a que existe cierta desorganización en el proceso de producción, los materiales necesarios no son entregados a tiempo y la maquinaria carece de mantenimiento continuo.
- No existe una supervisión constantemente en el desempeño de las actividades del personal de producción, lo que quiere decir que en particular las personas poseen de cierta libertad para realizar el trabajo.
- El personal de producción solo produce los requerimientos impuestos por la gerencia, lo que quiere decir que, en ocasiones así tenga un poco más de tiempo para producir algo mas no lo hacen, en vista de la conformidad, falta de capacitaciones y la falta de incentivo por parte de la gerencia.

- La empresa no produce lo que realmente debería producir porque existen algunas falencias que han sido ignoradas por la gerencia como: el desperdicio del talento humano; porque no han recibido capacitaciones, los materiales; porque no existe un control en la optimización de los mismos, prevalece una inadecuada adecuación de las maquinas; porque no se encuentra una alineación ordenada así como el debido mantenimiento a las mismas, tiempo ocio; porque no consta un control que permita determinar los tiempos reales de producción, por estas razones si no se establecen observaciones podrían perjudicar considerablemente a la productividad y por ende a la rentabilidad de la empresa.

## **5.2. RECOMENDACIONES.**

- Revisar las políticas de venta y proponer nuevas que favorezcan el retorno del capital invertido por la empresa.
- Organizar de mejor manera el proceso de producción, realizar con planificación las compras que requiera producción, brindar mantenimiento continuo a la maquinaria, para que de esta manera mejorar en la entrega de los pedidos solicitados por los clientes, consecuentemente se asegurará una nueva venta, y no solo se mantendrá a los mismos sino que también podrá ser recomendada a otros por la seriedad y responsabilidad de trabajo.
- Verificar que el jefe de producción cumpla con las funciones dentro del proceso de producción ya que debe controlar las actividades que realiza el personal, verificar la calidad de los productos terminados y velar por el desarrollo continuo durante el proceso productivo para de esta manera optimizar la capacidad de producción.

- Brindar capacitaciones permanentes al personal administrativo así como al personal de producción, motivar de alguna manera al personal de producción para el personal de producción desempeño de mejor manera cada una de las actividades.
  
- Optimizar de mejor manera los recursos que utiliza la empresa para la elaboración de calzado como son: recursos humanos; brindando capacitaciones, tiempo; determinando los tiempos muertos y establecer controles a los mismos, así como una mejor alineación en la maquinaria, materiales; creando conciencia en los operarios del desperdicio y un mayor control por parte del jefe de producción, para que de esta modo se pueda contribuir en la generación de productividad y por ende a la rentabilidad de la empresa Ubal Sport.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1. DATOS INFORMATIVOS.**

Reingeniería al proceso de producción para incrementar la productividad y por ende la rentabilidad de Ubal Sport.

#### **Institución ejecutora.**

Empresa de Calzado Ubal Sport

#### **Beneficiarios.**

Los principales beneficiarios será el personal administrativo, operativo y en de forma general la empresa Ubal Sport.

#### **Ubicación.**

**Parroquia:** Picaigua

**Cantón:** Ambato

**Provincia:** Tungurahua

#### **Tiempo estimado para la ejecución.**

Se estima que la propuesta se realizara en el año 2014.

**Equipo técnica responsable:** El equipo responsable de la ejecución de la presente propuesta estará a cargo del gerente, junto con el resto del personal administrativo de la empresa y el presente investigador.

**Costo:** \$1250 USD

## **6.2. ANTECEDENTES.**

Al haber realizado el estudio respectivo al proceso de producción se ha detectado que en ocasiones la ausencia de políticas, evaluaciones por parte de la gerencia han conllevado a que no mejore la eficiencia y eficacia con la manera los recursos, exista retrasos en los procesos de producción conduciendo así a que la productividad de calzado no se encuentre optimizado en la totalidad y consecuentemente esto ha afectado a la rentabilidad que genere.

Al detectar las falencias encontradas dentro de los procesos, o los cuellos de botella se debe de buscar alternativas de solución para cada uno de ellos, de manera que se minimicen los desperdicios de talento, tiempo, materiales induciendo así a disminuir los costos y de esta forma promover la optimización en la producción y a la vez generar mayor rentabilidad.

Al aplicar una auditoría de gestión al proceso de producción se obtendrá las causas del problema planteado, también se estudiará si Ubal Sport maneja efectivamente los recursos, estas evidencias se plasmará en la hoja de hallazgos, al término del presente estudio se emitirá las recomendaciones al ente con el fin de brindar alternativas de solución que peritan mejorar el desempeño en la producción y en de forma general brindar un beneficio a toda la organización.

### **6.3. JUSTIFICACIÓN.**

La principal razón de realizar una auditoría de gestión a los procesos de producción es debido a que hasta la actualidad no se realizado ningún tipo de estudio similar en donde se organice, evalúe y controle cada una de las etapas que integran el proceso de producción, en vista de que no ha existido tiempo e interés por parte de la gerencia.

Dentro de los procesos a evaluar existe la cooperación de varios factores como son: el talento humano; que en ocasiones este no ha sido optimizado al máximo porque no se ha brindado cierta capacitación al personal administrativo y de producción, en otro lugar se encuentran los materiales; los cuales son representativos dentro de la elaboración de calzado pero cabe resaltar que en ocasiones no existe un control permanente y por lo tanto este no es utilizado en la totalidad. Por otra parte se encuentra como problema latente los tiempos muertos ya que por cada minuto que no es aprovechado dentro del proceso este es reflejado en la productividad y por ende en la rentabilidad.

Posteriormente con la aplicación de la propuesta se estima que las actividades dentro del proceso productivo van a estar ordenadas de acuerdo a cada etapa, los materiales serán optimizados en la totalidad, la capacidad intelectual – motriz de todo el personal será mejorado, de igual manera se obtendrá una base para determinar los tiempos que requieren para la realización de calzado y de esta manera obtener un control del tiempo desperdiciado.

Finalmente, la empresa al aplicar esta herramienta podrá tener mejor coordinado los procesos, evitando tener retrasos en la producción y de esta manera gozará de equilibrio ya que las tardanzas serán minimizadas y los

procesos serán realizados efectivamente, esto proporcionará que la productividad se controle en su totalidad y por ende las rentas serán favorables.

#### **6.4. OBJETIVOS.**

##### **6.4.1. Objetivo general.**

Proponer una reingeniería al proceso de producción que permita el mejoramiento conllevando así al mejoramiento de la productividad y consecuentemente en la rentabilidad de Ubal Sport.

##### **6.4.2. Objetivos específicos.**

- Evaluar el proceso de producción mediante la determinación del nivel de riesgo y confianza para el establecimiento de controles.
- Establecer áreas críticas en el proceso de producción y la reingeniería del proceso para el mejoramiento continuo.
- Determinar el cumplimiento de metas objetivos mediante un tablero de indicadores que conlleve al mejoramiento y control en los procesos de producción.

#### **6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.**

##### **6.5.1. Organizacional.**

Toda la empresa desde la parte administrativa hasta la parte operativa ha apoyado a que se debe realizar un estudio a los procesos productivos para buscar las deficiencias que afecten la optimización de producción y están dispuestos a escuchar sugerencias que beneficien a la organización.

### **6.5.2. Económico – financiero.**

La entidad cuenta con los recursos económicos requeridos para el desarrollo de este trabajo de tal manera que no existirá problema en este ámbito.

### **6.5.3. Legal.**

#### **Estándares de Auditoría Generalmente Aceptados.**

El modelo de auditoría de estados financieros según los estándares (norma) de auditoría generalmente aceptados, particularmente la versión US-GAAS, es el más conocido y el de mayor aplicación hasta hace unos pocos años. Tiene la característica de ser el que mejor recoge los fundamentos conceptuales (en el marco de la atestación) y la más probada aplicación práctica.

Técnicamente se le conoce bajo la denominación General Accepted Auditing Standards (GAAS), si bien en los países latinoamericanos se les conoce como Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA).

El estudio de los GAAS (NAGA) es importante porque ayuda a entender los cimientos en los cuales se basa la práctica profesional de la auditoría: Los GAAS (NAGA) modificaron las antiguas prácticas de revisión (confianza privada) e introdujeron un nuevo esquema, el de atestación (fe pública) que en el presente está cediendo su lugar al esquema de aseguramiento (interés público).

Pero ese estudio no debe perder de vista que responden a una práctica muy fuerte del pasado pero que en el presente están siendo sustituidos, ya sea por los estándares internacionales de auditoría (ISA) o por los estándares de auditoría de la US-PCAOB.

Como estructura conceptual, la aceptación general (basada en el muestreo selectivo) está siendo reemplazada por los estándares internacionales (basados en riesgos).



## **Estándares de Auditoría Generalmente Aceptados.**

### **Estándares generales.**

- La auditoría es para que sea desempeñada por una persona o personas que tengan entrenamiento técnico adecuado y proficiencia como auditor.
- En todas las materias relacionadas con la asignación, el auditor o los auditores deben mantener independencia en la actitud mental.
- Se debe ejercer debido cuidado profesional en la planeación y en el desempeño de la auditoría y en la preparación del reporte.

### **Estándares de trabajo de campo.**

- El trabajo debe ser planeado adecuadamente y los asistentes, si los hay, deben ser supervisados de manera apropiada.
- Se debe obtener un entendimiento suficiente del control interno, con el fin de planear la auditoría y para determinar la naturaleza, oportunidad y extensión de las pruebas a ser desempeñadas.
- Se debe obtener materia evidente, suficiente y competente mediante inspección, observación, indagaciones, y confirmaciones para obtener una base razonable para expresar una opinión en relación con los estados financieros auditados.

### **Estándares de presentación de reportes.**

- El reporte debe establecer si los estados financieros están preparados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- El reporte debe identificar aquellas circunstancias en las cuales tales principios no han sido observados consistentemente en el periodo actual y en relación con el periodo precedente.
- Las revelaciones informativas contenidas en los estados financieros se consideran como razonablemente adecuadas a menos que sea señalado de otra manera en el reporte.
- El reporte debe contener ya sea una expresión de opinión en relación con los estados financieros, tomados como un todo, o una expresión en el caso de que no se expresó una opinión. Cuando no se pudo expresar una opinión general, se deben señalar las razones para ello. En todos los casos en los que el nombre de un auditor es asociado con estados financieros, el reporte debe contener una indicación nítida del carácter del trabajo del

auditor, si lo hay, y el grado de responsabilidad que está asumiendo el auditor. (Mantilla, 2009, págs. 47-50).

Las Nagas son un conjunto de normas que determina el comportamiento del auditor, la forma de llevar a cabo una auditoria, y la forma de presentar los informes para de esta manera garantizar la calidad de la información financiera así como una confiabilidad razonable ante los diferentes usuarios.

Los estándares de auditoria se dividen en: estándares generales estándares de trabajo de campo, y estándares de presentación de reportes.

Los estándares generales hacen referencia a la ética y comportamiento parcial que debe poseer el auditor al realizar la auditoría.

Los estándares de trabajo se refieren a obtener un conocimiento suficiente del control interno mediante las diferentes técnicas de auditoria, a fin de conseguir una base razonable para emitir una opinión respecto a los estados financieros.

Los estándares de presentación de reportes indican que el informe del auditor debe prepararse en base a; las normas de contabilidad generalmente aceptadas, información suficiente, concerniente y finalmente debe indicar una opinión la cual puede ser limpia, negativa, con salvedades o se abstiene.

### **Responsabilidad profesional.**

El auditor debe realizar su trabajo utilizando toda su capacidad, inteligencia y criterio para determinar el alcance, estrategia y técnicas que habrá de aplicar en una auditoría administrativa, así como evaluar los resultados y presentar los informes correspondientes.

Con este fin debe ponerse especial cuidado en:

- Preservar su independencia mental.
- Realizar su trabajo sobre la base del conocimiento y la capacidad profesional adquiridos.

- Cumplir con las normas o criterios que se indiquen.
- Capacitarse en forma continua.
- En estos casos, el auditor tiene el deber de informar a la organización su situación para que se tomen las providencias necesarias.

Finalmente, el auditor no debe olvidar que la fortaleza de su función y proyección personal están determinados por la medida en que se afronte su compromiso con respecto en apego a normas profesionales como las siguientes:

- **Objetividad:** Mantener una visión independiente de los hechos, sin formular juicios ni caer en omisiones que alteren de alguna manera los resultados que obtenga.
- **Responsabilidad:** Observar una conducta profesional, cumpliendo con sus encargos oportuna y eficientemente.
- **Integridad:** Preservar sus valores por encima de las presiones.
- **Confidencialidad:** Conservar en secreto la información y no utilizarla en beneficio propio o de intereses ajenos.
- **Honestidad:** Aceptar su condición y tratar de dar su mejor esfuerzo con sus propios recursos, y evitando aceptar compromisos o tratos de cualquier tipo.
- **Institucionalidad:** No olvidar que su ética profesional lo obliga a respetar y obedecer a la organización a la que pertenece.
- **Criterios:** Emplear su capacidad de discernimiento en forma equilibrada.
- **Imparcialidad:** No involucrarse en forma personal en los hechos, conservando su objetividad al margen de preferencias personales.

La responsabilidad profesional se refiere a los valores éticos que el auditor debe mantener durante la auditoria para junto con ello determinar el alcance; como pueden ser la imparcialidad, criterio, integridad, etc.

## **Código de ética.**

Para Finkowsky (2013) el código de ética es:

Un elemento primordial para el auditor, ya que todas, absolutamente todas sus acciones deben sustentarse en ella. Si bien el efecto y credibilidad de su trabajo depende de la precisión y calidad de sus resultados, invariablemente tendrá que elevarlo con una conducta ética.

De ahí que le hayan realizado estudios serios para sentar las bases de un sistema ético a partir de programas sustentados en el cumplimiento e integridad para el desarrollo de un liderazgo y control ético en una organización, como los comités de ética. Esto es notorio en especial cuando una organización enfrenta un dilema ético surgido en una situación en la que cada elección o comportamiento alternativo es indeseable debido a que tendría consecuencias potencialmente dañinas. (Pág. 49).

A continuación se indican algunos comportamientos éticos:

- ✚ Tener independencia de criterio, esto es, que no estará limitado por influencias internas o externas, o de cualquier otra índole.
- ✚ Poseer una adecuada formación y capacidad profesional para aplicar las técnicas requeridas en la auditoría.
- ✚ Tener debido cuidado y la diligencia profesional al efectuar las auditorías y elaborar los informes correspondientes.
- ✚ Informar a las instancias competentes sobre cualquier limitación que se tenga en la ejecución de la auditoría.
- ✚ La labor deberá ser cuidadosamente planificada, supervisada y soportada por documentos de trabajo sustentados de forma adecuada.
- ✚ Obtener evidencias suficientes, competentes y relevantes que permitan tener una base sólida y razonable para emitir opiniones.
- ✚ Mantenerse alerta a situaciones que impliquen un posible fraude, abuso o actos ilícitos y por aquellos funcionarios que solicitaron la auditoría.

- ✚ Debe incluirse en los informes una mención especial de los logros obtenidos, con énfasis en las fortalezas y debilidades.
- ✚ Las observaciones, sugerencias y recomendaciones deberán ser concretas, pertinentes y de implementación viable.

El código de ética es el conjunto de normas y tipos de conductas que el auditor debe poseer durante la auditoría como por ejemplo mantener un criterio de independencia frente a las influencias de cualquier persona, poseer adecuada capacitación para aplicar las técnicas de auditoría, tener diligencia profesional, etc.

## **6.6. FUNDAMENTACIÓN.**

### **6.6.1. Auditoría.**

Para Garófalo (2010) la auditoría es:

Un proceso sistematizado de control, verificación y evaluación de los libros contables, registros, documentos, procedimientos operativos con el fin de comprobarla corrección de los registros y las operaciones pertinente, verificar la documentación y su correspondencia con las operaciones y registros, y evaluar el cumplimiento de los distintos procedimientos del ente, haciendo conocer finalmente un informe del citado proceso. (Pág. 64).

“Es un proceso de revisión, verificación, obtención de evidencias de cualquier proceso, procedimiento, actuación o circuito”. (Alberto P. G., 2008, pág. 35)

De los conceptos antes mencionados podemos decir que la auditoría es el examen sistemático, que realiza el auditor independiente a los estados financieros con la finalidad de generar una opinión razonable de los mismos.

### **6.6.2. Auditoría de gestión.**

Para Yanel (2012) la auditoría de gestión es:

El examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamientos desde el punto de esta competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección. (Pág. 403).

Para Wainstein y otros (1999) la auditoría de gestión es:

El examen que efectúa un auditor independiente de una entidad con el fin de emitir su informe profesional, vinculado la evaluación de la economía y eficiencia de sus operaciones y la eficacia en el cumplimiento de los objetivos.

La gestión o la actuación de la dirección comprenden lo adecuado de las políticas, objetivos, y metas propuestas, los medios para su implantación y los mecanismos de control interno que posibiliten el seguimiento de los resultados obtenidos.

“La auditoría de economía y eficiencia persigue mejorar el empleo de los recursos a través de la reducción de los costos y/o el aumento de la producción y ventas”. (Wainstein, Auditoría temas seleccionados, 1999, pág. 16).

“Es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar el valor y lograr una ventaja competitiva sustentable”. (Benjamin E. F., 2013, pág. 15).

La auditoría de gestión es un examen sistemático y objetivo que se realiza a una organización para medir la eficacia y eficiencia con que se utiliza los recursos para alcanzar los objetivos planteados.

### **6.6.3. Objetivos de la auditoría de gestión.**

Para Yanel (2012) los objetivos principales son:

- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad
- Verificar la existencia de objetos y planes coherentes y realistas.
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de la misma.
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos. (Pág. 403).

### **6.6.4. Alcance.**

Para Yanel (2012) el alcance de la auditoría de gestión es:

Los criterios de evaluación de la gestión han de diseñarse para cada caso específico, pudiéndose extender a casos similares.

No existen principios de gestión generalmente aceptados, que estén codificados sino que se basan en la práctica normal de gestión.

Las recomendaciones sobre la gestión han de ser extensas y adaptadas al área examinada, analizando las causas de las ineficiencias e ineficacias y sus consecuencias.

En la auditoría de gestión, el desarrollo concreto de un programa de trabajo depende de las circunstancias particulares de cada entidad. Sin embargo, se señalan a continuación los enfoques que se le pueden dar al trabajo, dentro de un plan general de la gestión global del ente.

Auditoría de gestión del sistema de producción:

- Diseño del sistema
- Programación de la producción
- Control de la calidad
- Almacén e inventarios
- Productividad técnica y económica (Pág. 403).

Para el alcance de la auditoría de gestión no existen principios generalmente aceptados los cuales se puedan establecer, sino que se apliquen en base a las necesidades que la empresa requiera, en donde se analiza los puntos débiles y se establece las respectivas recomendaciones.

#### **6.6.5. Componentes de la gestión de riesgos corporativos.**

Para Yanel (2012) los componentes de gestión consta de:

La gestión de riesgos corporativos consta de ocho componentes relacionados entre sí, que se derivan de la manera en que la dirección conduce la empresa y como están integrados en el proceso de gestión. A continuación, se describen estos componentes:

##### **Ambiente interno.**

Abarca el talante de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe, y trata los riesgos, incluyendo la filosofía para su gestión, el riesgo aceptado, la integridad y valores éticos y el entorno en que se actúa.

##### **Establecimientos de objetivos.**

Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. La gestión de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentemente con el riesgo aceptado.

##### **Identificación de eventos.**

Los acontecimientos internos y externos que afectan los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Estas últimas revierten hacia la estrategia de la dirección o los procesos para fijar objetivos.



### **Evaluación de riesgos.**

Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser gestionados y se evalúan desde una doble perspectiva, inherente y residual.

### **Respuesta al riesgo.**

La dirección selecciona las posibles respuestas – evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos – desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad.

### **Actividades de control.**

Las políticas y procedimientos se establecen e implementan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo eficazmente.

### **Información y comunicación.**

La información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal al afrontar sus responsabilidades. Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas direcciones dentro de la entidad.

### **Supervisión.**

La totalidad de la gestión de riesgos corporativos se supervisa, realizando modificaciones oportunas cuando se necesiten. Esta supervisión se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez.

La gestión de riesgos corporativos no constituye estrictamente un proceso en serie, donde cada componente afecta solo al siguiente, sino un proceso multidireccional e iterativo en que casi cualquier componente puede influir en otro.

### **Relación entre objetivos y componente.**

Existe una relación directa entre los objetivos que la entidad desea lograr y los componentes de la gestión de riesgos corporativos, que representan lo que hace falta para lograr aquello. La relación se representa con una matriz tridimensional, en forma de cubo. (págs. 398-399).

La gestión de riesgos corporativos especifica la manera en que la dirección conduce a la empresa y los procesos de gestión, en donde se detalla que el ambiente interno se basa a los valores éticos con los que desempeña el personal, el establecimiento de objetivos permiten identificar eventos que afecten al resultado, la identificación de eventos afectan los objetivos de la entidad que permiten identificar las oportunidades y amenazas, la evaluación de riesgos estima la probabilidad para determinar el impacto de los mismos a ser gestionados, en la respuesta al riesgo la dirección selecciona evitar, reducir, aceptar o compartir los mismos, las actividades de control se basan a las políticas que implanta la entidad para controlarlos eficazmente, la información y comunicación comunica en forma adecuada que el personal afronte las responsabilidades, la supervisión señala que se debe realizar evaluaciones continuas a la gestión de la empresa.

#### **6.6.6. Riesgo en la auditoría.**

Para Yanel (2012) el riesgo en la auditoría debe:

Evaluar el riesgo en la auditoría y diseñar los procedimientos de auditoría para asegurar que el riesgo se reduzca a un nivel aceptablemente bajo. De acuerdo con las normas internacionales de auditoría, riesgo de auditoría significa el riesgo de que el auditor dé una opinión de auditoría inapropiada cuando existan errores importantes en la temática. El riesgo en la auditoría tiene tres componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.

**Riesgo inherente:** En una auditoría financiera es la susceptibilidad del saldo de una cuenta o clase de transacciones o una representación errónea que pudiera ser de importancia relativa, individualmente o cuando se agrega con manifestaciones erróneas en otras cuentas o clases, asumiendo que no hubo controles internos relacionados.

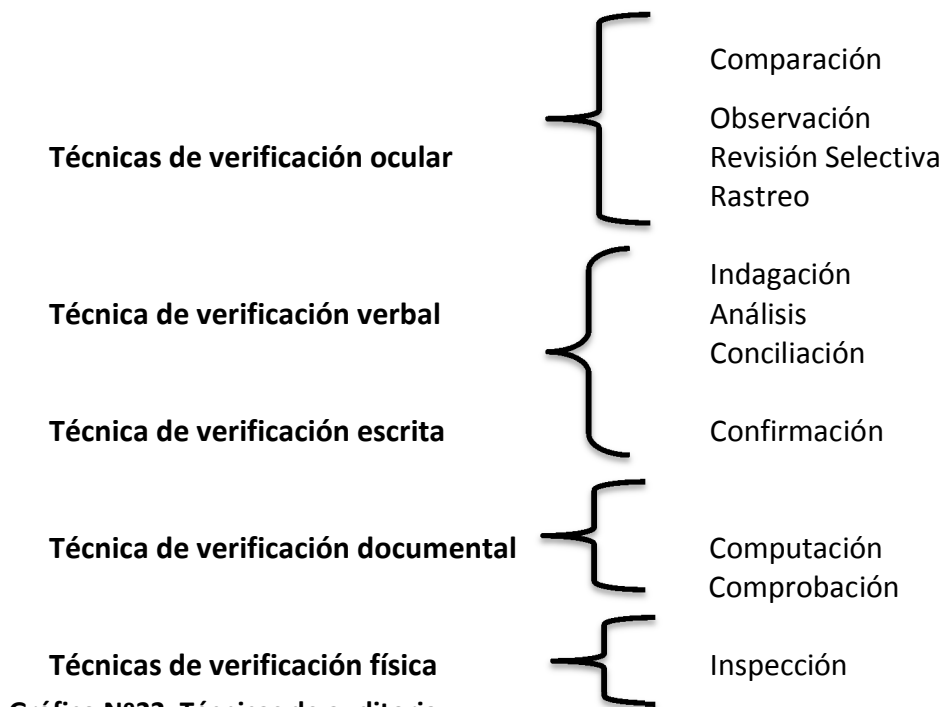
**Riesgo de control:** En una auditoría financiera es el riesgo de que una representación errónea que pueda ocurrir en el saldo de cuenta o clase de transacciones y resulte ser de importancia relativa, individualmente o cuando se agrega con manifestaciones erróneas en otros saldos o clases, no sea prevenido o detectado y corregido con oportunidad por los sistemas de contabilidad y de control interno.

**Riesgo de detección:** En una auditoría financiera es el riesgo de que los procedimientos sustantivos de una auditoría no detecten una representación errónea que existe en un saldo de una cuenta o clase de transacciones que podría ser de importancia relativa, individualmente o cuando se agrega con manifestaciones erróneas en otros saldos o clases. (Pág. 68).

El riesgo de auditoría es el riesgo de que el auditor de una opinión inapropiada cuando existen errores importantes en la materia, en donde los riesgos de la auditoría comprende tres componentes: el inherente; el cual presenta la empresa por la naturaleza del negocio, por el volumen de ventas o por el alcance del ente; el de control, el cual posee la empresa pese a los controles que haya implantado para mitigar los riesgos, el de detección, el cual trata del riesgo del auditor de que pese al haber aplicado las diferentes técnicas de auditoría no haya detectado información de importancia relativa.

#### 6.6.7. Técnicas de auditoría.

Únicamente como repaso se transcribe una clasificación de las técnicas de auditoría y otras prácticas utilizadas, según el enfoque del ILCACIF.



**Gráfico Nº22: Técnicas de auditoría**

**Fuente:** Maldonado, Milton (2012).

**Elaborado por:** Estefani Quiñones (2014)

## **1) Observación.**

Para Maldonado (2012) la observación es:

Considerada la más general de las técnicas de auditoría y su aplicación es de utilidad en casi todas las fases del examen. Por medio de ella, el auditor se cerciora de ciertos hechos y circunstancias, principalmente los relacionados con forma de ejecución de las operaciones, dándose cuenta personalmente, de manera abierta o discreta, como el personal realiza cierta operación. (Pág. 81).

Observar.\_ Examen ocular para cerciorase como se ejecutan las operaciones.

La observación es una de las técnicas más utilizadas en la auditoría porque permite visualizar los hechos o circunstancias de manera abierta o discreta como el personal realiza las operaciones.

## **2) Revisión selectiva.**

Para Maldonado (2012) revisión selectiva constituyen en:

La revisión selectiva constituye una técnica frecuentemente aplicada a áreas que por su volumen u otras circunstancias no están comprendidas en la revisión o constatación más detenida o profunda. Consiste en pasar revista relativamente rápida a datos normalmente presentados.

Revisar Selectivamente.\_ Examen ocular rápido con fines de separar mentalmente asuntos que no son típicos o normales. (Pág. 81).

La revisión selectiva es una técnica aplicada a áreas que por volumen o circunstancias se revisa ligeramente determinada información.

### **3) Rastreo.**

Para Maldonado (2012) el rastreo consiste en:

Seguir una operación de un punto a otro dentro de su procedimiento.

El ejemplo más sencillo y típico de esta técnica es seguir un asiento en diario hasta su pase a la cuenta de mayor general a fin de comprobar su corrección o viceversa.

Al revisar y evaluar el sistema de control interno es muy común que el auditor seleccione las operaciones o transacciones respectivas y típicas de cada clase o grupo con el objeto de rastrearlas desde su inicio hasta el fin de sus procesos normales. (Pág. 81).

El rastreo es un seguimiento que se realiza a alguna operación o transacción desde el principio hasta el final.

### **4) Indagación.**

Para Maldonado (2012) consiste en:

Averiguar o inquirir sobre un hecho. El empleo cuidadoso de esta técnica puede determinar la obtención de información valiosa que sirva más como apoyo que como evidencia directa en el juicio definitivo del auditor.

Cualquier pregunta dirigida al personal de la entidad auditada o hacia terceros que pueden tener conocimientos sobre las operaciones de la misma, constituye la aplicación de esta técnica.

Indagar.\_ Obtener información verbal a través de averiguaciones y conversaciones.

La respuesta a una sola pregunta es excepcionalmente una porción minúscula del elemento de juicio en el que se puede confiar, pero las respuestas a muchas preguntas que se relacionan entre sí pueden

suministrar un elemento de juicio satisfactorio, si todas son razonables y consistentes. (Pág. 80).

Indagar consiste en obtener información por medio del personal acerca de un hecho.

### **5) Análisis.**

Para Maldonado (2012) el análisis consiste en:

“Aplicar técnicas del análisis a varias de las cuentas del mayor general de la entidad sujeta a examen.

Analizar.\_ Separar en elementos o partes.

El análisis consiste en aplicar técnicas a determinadas cuentas del mayor general del ente a auditar.

### **6) Conciliación.**

Para Maldonado (2012, pág. 79) la conciliación consiste en:

“Poner de acuerdo o establecer la relación exacta entre dos conceptos interrelacionados.

Conciliar.\_ Hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados separados e independientes”.

La conciliación consiste en ajustar o concordar datos de manera separada e independiente.

## **7) Confirmación.**

Para Maldonado (2012) la confirmación consiste en:

Cerciorarse de la intensidad de activos, pasivos, operaciones, etc., mediante la afirmación escrita de una persona o institución independiente de la entidad examinada y que se encuentra en condiciones de conocer la naturaleza y requisitos de la operación consultada, por lo tanto, informar de una manera válida sobre ella.

Para que el elemento de juicio obtenido mediante la aplicación de esta técnica tenga valor, es indispensable que el auditor mantenga un control directo y completo sobre los métodos para efectuar la confirmación.

Confirmar.\_ Obtener constatación de una fuente independiente de la entidad bajo examen y sus registros. La confirmación puede ser positiva o negativa y directa o indirecta. (Pág. 79).

Confirmar consiste en validar determinada información por medio de una persona o institución a través de afirmación escrita.

## **8) Comprobación.**

Para Maldonado (2012, pág. 78) la comprobación constituye en:

“El esfuerzo realizado para cerciorarse o asegurarse de la veracidad de un hecho”.

Comprobar.\_ Examinar la evidencia que apoya a una transacción u operación, demostrando autoridad, legalidad, propiedad, certidumbre”.

La comprobación consiste en inspeccionar evidencia para apoyar a una transacción demostrando autoridad.

## **9) Computación.**

Para Maldonado (2012) la computación se refiere a:

Calcular, contar o totalizar datos numéricos con el objeto de asegurarse que las operaciones matemáticas sean correctas.

Computar.\_ Verificar la exactitud matemática de las operaciones o efectuar cálculos.

Es conveniente puntualizar que esta técnica prueba solamente exactitud aritmética de cálculo, por lo tanto se requerirán de otras pruebas para determinar la validez de las cifras. (Pág. 79).

Computar se refiere a totalizar información financiera con el objeto de asegurar que las operaciones se han correctas.

## **10) Inspección.**

Para Maldonado Milton (2012) la inspección involucra en:

El examen físico y ocular de algo. La aplicación de esta técnica es sumamente útil en lo relacionado a la constatación de dinero en efectivo, documentos que evidencian valores, activos fijos y similares. La verificación de activos tales como documentos a cobrar, títulos, acciones y otros similares, se efectúa mediante la técnica de la inspección.

Inspeccionar.\_ Examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores, con el objeto de demostrar su existencia y su autenticidad. (Pág. 80).

Inspeccionar es el examen físico que se realiza al efectivo, activos fijos, para demostrar la objetividad y autenticidad de los datos recogidos.



**6.6.8. Similitud – diferencia entre auditoría de gestión y auditoría financiera.**

**Tabla N° 21: Similitud – diferencia entre auditoría de gestión y financiera**

<b>1. Auditoría de Gestión</b>	<b>2. Auditoría Financiera</b>
<b>Similitud</b>	
Estudiar y evaluar el sistema de Control interno	Estudiar y evaluar el sistema de Control interno
<b>Diferencias</b>	
1.1. Pretende ayudar a la administración aumentar su eficiencia mediante, la presentación de recomendaciones.	2.1 Emite una opinión mediante dictamen sobre la razonabilidad de los estados financieros.
1.2. Utiliza los estados financieros como un medio.	2.2. Los estados financieros constituyen un fin.
1.3. Promueve la eficiencia de la operación, el aumento de ingresos, la reducción de los costos y la simplificación de tareas, etc.	2.3. Da confiabilidad a los Estados Financieros.
1.4. Es no solo numérica.	2.4. Es numérica.
1.5. Su trabajo se efectúa de forma detallada.	2.5. Su trabajo se efectúa a través de pruebas selectivas.
1.6. Puede participar en su ejecución profesional de cualesquiera especialidades afines a la actividad que se estudie.	2.6. La realizan solo profesionales del área económica.

**Fuente:** Maldonado, Milton (2012).

**Elaborado por:** Estefani Quiñones (2014).

### 6.6.9. Concepto de las 5 “E”

#### **Eficiencia, Efectividad, Economía, Ética y Ecología.**

##### **Economía.**

Para Maldonado (2012) la economía es:

Obtener la cantidad y calidad justa de los recursos, en el tiempo con que la entidad ha operado, los auditores analizan la adquisición y administración los insumos utilizando el ciclo de la economía, referido fundamentalmente a:

- a) La necesidad del bien o servicio
- b) La definición de los requerimientos
- c) El método de adquisición del servicio.
- d) El mantenimiento del bien o contrato de servicio y
- e) El desecho del bien o finiquito del contrato de servicio. (Pág. 25).

La economía se refiere a las condiciones en las que se adquiera bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas, en el momento oportuno y al menor costo posible.

##### **Eficiencia.**

Para Maldonado (2012). Se refiere a la relación entre los insumos consumidos y los productos obtenidos. La medida de eficiencia compara la relación “Insumo/producto” con un estándar preestablecido. La eficiencia aumenta a medida que se produce un mayor número de unidades de producto para la unidad dada de insumo. Sin embargo, la eficiencia de una operación se encuentra influenciada no solo por la cantidad de producción sino también por la calidad y otras características del producto o servicio ofrecido. En síntesis, es la relación entre los productos, en términos de bienes, servicios y otros resultados, y los recursos utilizados para producirlos. (Pág. 26).

La eficiencia consiste en lograr la utilización productiva de los recursos.

### **Eficacia.**

Para Maldonado (2012). La eficacia es el grado en que son alcanzados, en forma continua, los objetivos de los programas y los efectos esperados de una entidad. Otros conceptos relacionados son eficacia operacional y eficacia organizacional.

Cuando se habla de eficacia operacional se refiere al logro de los resultados esperados pero relacionándolos con los sistemas de entrega de los bienes y servicios producidos y al rendimiento o eficiencia de dichos sistemas. (Pág. 27).

Es el grado en que se cumplen los objetivos propuestos.

### **Ética.**

Para Maldonado (2012). Etimológicamente hablando, ética es un conjunto de principios y normas morales que regulan las actividades humanas.

Un buen marco ético gubernamental esta fundamentados en el principio de que el servicio público es un cargo o responsabilidad pública; suministra alguna confianza de que las decisiones se toman imparcial y objetivamente y en el interés del público. Actuar bajo un buen marco ético gubernamental deja claro que tipo de conducta no es aceptable en el gobierno; que las decisiones son tomadas por los méritos de los asuntos; que las explicaciones por las acciones gubernamentales serán aceptadas por el público; y que la confianza en el gobierno será fortalecida. Además, el apego a un marco ético sano le permite al gobierno enfocarse en lo sustancial de una política o directriz en lugar de tener sus prioridades incluidas por intereses o favoritismo político. (Pág.28).

La ética es parte de la filosofía que trata la moral y conducta del ser humano frente a la sociedad.

### **Ecología.**

Para Maldonado, (2012). La tendencia a proteger el ambiente es un asunto que está en la agenda de todos los días. Fenómenos como la globalización, la han puesto sobre tapete. De hecho, en la mayoría de los países sus gobiernos promulgan cada vez más leyes y reglamentos con

medidas estrictas y disciplinarias en busca de la protección y preservación de los ecosistemas. De esta forma especialmente en aquellas entidades que desarrollan proyectos de inversión que potencialmente afectan el medio ambiente, los auditores deben tener en cuenta este actor; lo cual en muchas ocasiones se vuelve un fin en sí mismo dentro de la auditoría e incluso merecen un tratamiento metodológicamente especializado. (Pág. 28).

La ecología busca ver mecanismos que promuevan proteger y preservar el medio ambiente en vista de que en los últimos años parte de las grandes industrias ha contribuido al calentamiento global.

#### **6.6.10. Cuadro de mando integral.**

##### **Concepto.**

Para Baraybar (2011) el Cuadro de Mando Integral es:

Una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados. (Pág. 10).

Para Rivera (2000) el Cuadro de Mando Integral es:

Un sistema de administración de desempeño que puede utilizarse en cualquier organización, grande o pequeña, para alinear la visión y misión con los requerimientos del cliente, las tareas diarias, administrar las estrategias del negocio, monitorear la mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional, comunicando los progresos a todo el personal.(Pág. 24).

El cuadro de mando integral es un sistema que permite alinear los procesos de una organización en el área financiera, clientes, procesos internos y de desarrollo para alcanzar las metas y objetivos propuestos por el ente.

Para Kaplan y Norton (1996) la importancia del Cuadro de Mando Integral.

### **Importancia.**

El Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Muchas empresas han adoptado declaraciones de misión, para comunicar valores y creencias fundamentales a todos los empleados. La declaración de misión trata creencias fundamentales e identifica mercados objetivos y productos fundamentales.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que toda empresa debería aplicar en vista de que no solo gestiona la parte financiera sino que involucra a las operaciones, el personal, y el desarrollo continuo, para alcanzar las metas.

Para Kaplan y Norton (1996) las perspectivas del Cuadro de Mando Integral:

Permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas. Aunque la multiplicidad de indicadores en un Cuadro de Mando Integral permite un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas. Aunque la multiplicidad de indicadores en un Cuadro de Mando Integral, aparentemente puede confundir, los cuadros de mando construidos adecuadamente, como veremos contienen una unidad de propósito, ya que todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una estrategia.

### **La perspectiva financiera.**

El CMI retiene las perspectivas financieras, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida por ejemplo; los rendimientos de capital

empleado. Otros objetivos financieros pueden ser el rápido crecimiento de las ventas.

### **La perspectiva del cliente.**

En la perspectiva del cliente del CMI, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada.

Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención del cliente, la adquisición de nuevos clientes. Pero la perspectiva del cliente debe incluir también indicadores del valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos. Los inductores de segmentos específicos de los clientes fundamentales representan esos factores que son críticos para que los clientes cambien, o sigan siendo fieles a sus proveedores. Por ejemplo los clientes pueden valorar unos plazos de tiempos de espera cortos y una entrega puntual. O una corriente constante de productos servicios innovadores, o un proveedor que sea capaz de anticiparse a sus necesidades.

### **La perspectiva del proceso interno.**

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

La perspectiva de los procesos internos revela dos diferencias fundamentales entre el enfoque tradicional y el del CMI a las mediciones de la actuación. Los enfoques tradicionales intentan vigilar y mejorar los procesos existentes. Pueden ir mas allá de las medidas financieras de la actuación, incorporando medidas de calidad y basadas en el tiempo. Pero siguen centrándose en la mejora de los procesos existentes. Sin embargo, el enfoque que del CMI acostumbra a identificar unos procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente.

### **La perspectiva de formación y crecimiento.**

La cuarta perspectiva del Cuadro de mano Integral, la formación o aprendizaje y el crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa

debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales. Además, la intensa competencia global exige que las empresas mejoren, continuamente sus capacidades para entregar valor a los clientes y accionistas.

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, de clientes y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del Cuadro de Mando Integral revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos; al mismo tiempo mostrarán que será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto. Para llenar estos vacíos los negocios tendrán que invertir en la recualificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización. Estos objetivos están articulados en la perspectiva de crecimiento y formación del Cuadro de Mando Integral. Al igual que con la perspectiva del cliente, las medidas basadas en los empleados incluyen una mezcla de indicadores de resultados genéricos – satisfacción, retención entrenamiento y habilidades de los empleados – junto con los inductores específicos de estas medidas genéricas, como unos índices detallados y concretos para el negocio involucrado de las habilidades concretas que se requieren para el nuevo entorno competitivo. Las capacidades de los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real, de la información fiable e importante sobre los clientes y los procesos internos, que se facilita a los empleados que se encuentran en primera línea de a toma de decisiones y de actuación.

La perspectiva financiera indica que se puede observar si la empresa ha generado rentabilidad a través de los indicadores financieros.

La perspectiva de los clientes menciona que se debe mejorar no solo la calidad de los productos, sino que se mejor la atención a los mismos, es decir que se debe entregar puntualmente sus requerimientos.

La perspectiva de los procesos internos busca mejorar las operaciones dentro de la empresa, con el fin de mejorar la calidad de los productos y minimizar sus costos.

La perspectiva del desarrollo y aprendizaje involucra a que todo el personal de la empresa debe estar capacitado para afrontar nuevas actividades y responsabilidades en vista de que el mercado es altamente competitivo.

## 6.7. METODOLOGÍA DEL MODELO OPERATIVO.

**Tabla Nº 22: Metodología del modelo operativo**

FASES	ETAPAS	METAS	ACTIVIDADES	RESULTADOS
<b>FASE I</b>	Panificación Estratégica	Conocimiento del negocio	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluar el control interno.</li> <li>2. Preparar la matriz de evaluación del nivel de riesgo y confianza global.</li> <li>3. Establecer observaciones al control interno global.</li> </ol>	Memorándum de planificación estratégica.
	Planificación Específica	Evaluar el proceso de producción mediante la metodología del Informe COSO	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluar el control interno del proceso de producción.</li> <li>2. Preparar la matriz de evaluación del nivel de riesgo y confianza del proceso.</li> <li>3. Establecer observaciones al control interno del proceso.</li> <li>4. Establecer el enfoque de la auditoría.</li> </ol>	Programas de auditoría
<b>Fase II</b>	Ejecución	Prepara papeles de trabajo para la ejecución del programa de auditoría, que contribuyan a la determinación de áreas críticas y al mejoramiento del proceso de producción.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aplicar los procedimientos de auditoría.</li> <li>2. Preparar una cedula narrativa del proceso de producción.</li> <li>3. Establecer el diagrama de flujo del proceso.</li> <li>4. Establecimiento de puntos fuertes y débiles en el flujograma.</li> <li>5. Preparar indicadores para medir la eficiencia, eficacia y calidad.</li> <li>6. Preparar la hoja de hallazgos.</li> </ol>	<p>Medición de la gestión en el proceso de producción mediante la aplicación de indicadores de gestión.</p> <p>Establecer una reingeniería al proceso de producción.</p> <p>Proponer la aplicación de un tablero de indicadores de gestión.</p>
<b>Fase III</b>	Comunicación e Información	Dar a conocer a la entidad sobre los resultados de la aplicación de las herramientas de la auditoría de gestión.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunicar los resultados, mediante el informe de auditoría.</li> </ol>	Informe final con conclusiones y recomendaciones
<b>Fase IV</b>	Monitoreo	Determinar responsables de la supervisión y monitoreo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar responsables.</li> <li>2. Preparar observaciones y entrevistas.</li> </ol>	Plan de implementación de recomendaciones

**Elaborado por:** Estefani Quiñones (2014).

**Fuente:** Maldonado, Milton (2012).



## 6.8. Administración.

**Institución:** Empresa de calzado Ubal Sport.

## 6.9. Previsión de la evaluación.

**Tabla N°23: Previsión de la evaluación.**

<b>PREGUNTAS BASICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
¿Quienes solicitan evaluar?	Empresa de calzado Ubal Sport.
¿Por qué evaluar la propuesta?	Para determinar si se ha cumplido con los objetivos establecidos.
¿Para qué evaluar la propuesta?	Para mejorar el proceso de producción optimizando los recursos.
¿Qué evaluar?	Al proceso de producción
¿Quién evalúa?	La investigadora
¿Cuándo evaluar?	La evaluación será permanente; como mínimo en forma trimestral, posteriormente se hará una evaluación anual.
¿Cómo evaluar?	La aplicación del tablero de indicadores.
¿Con qué evaluar?	Con herramientas de auditoria de gestión.

**Fuente:** Proyecto de investigación.

**Elaborado por:** Estefani Quiñones (2014).

**APLICACIÓN DE  
HERRAMIENTAS DE  
AUDITORÍA DE  
GESTIÓN AL  
PROCESO DE  
PRODUCCIÓN EN  
UBAL SPORT**

# **ARCHIVO PERMANENTE**

## ÍNDICE DE ARCHIVO PERMANENTE

ÍNDICE	REFERENCIA
Reseña histórica	<b>AP 1</b>
Organigrama estructural	<b>AP 2</b>
Organigrama funcional	<b>AP 3</b>
Misión, Visión	<b>AP 4</b>

## **1. Reseña histórica.**

La presente empresa se dedica a la fabricación de calzado deportivo – casual para dama, caballero y niño desde el año 2000, por la fundación del Ing. Dimas quien en aquel tiempo empezó a laborar tan solo con 20 personas, con un capital aproximado de \$100000.00 en aquel tiempo la empresa se denominaba Dimas Sport. Por otra parte gracias a la dedicación del propietario junto con su familia la producción ha crecido gradualmente en el mercado.

Actualmente, la empresa está a cargo de uno de los hijos del Ing. Dimas, Pablo Arichabala Arichabala desde hace dos años, en la actualidad él siempre está en la búsqueda de fabricar con materiales de alta calidad, así como la innovación en sus productos terminados para de esta manera satisfacer las necesidades de sus clientes en base al confort, y a un precio competitivo. Cabe recalcar que ahora la empresa se denomina Ubal Sport en memoria de la esposa del Ing. Dimas quien se llamaba Ubaldina Arichabala.

2. Organigrama estructural.

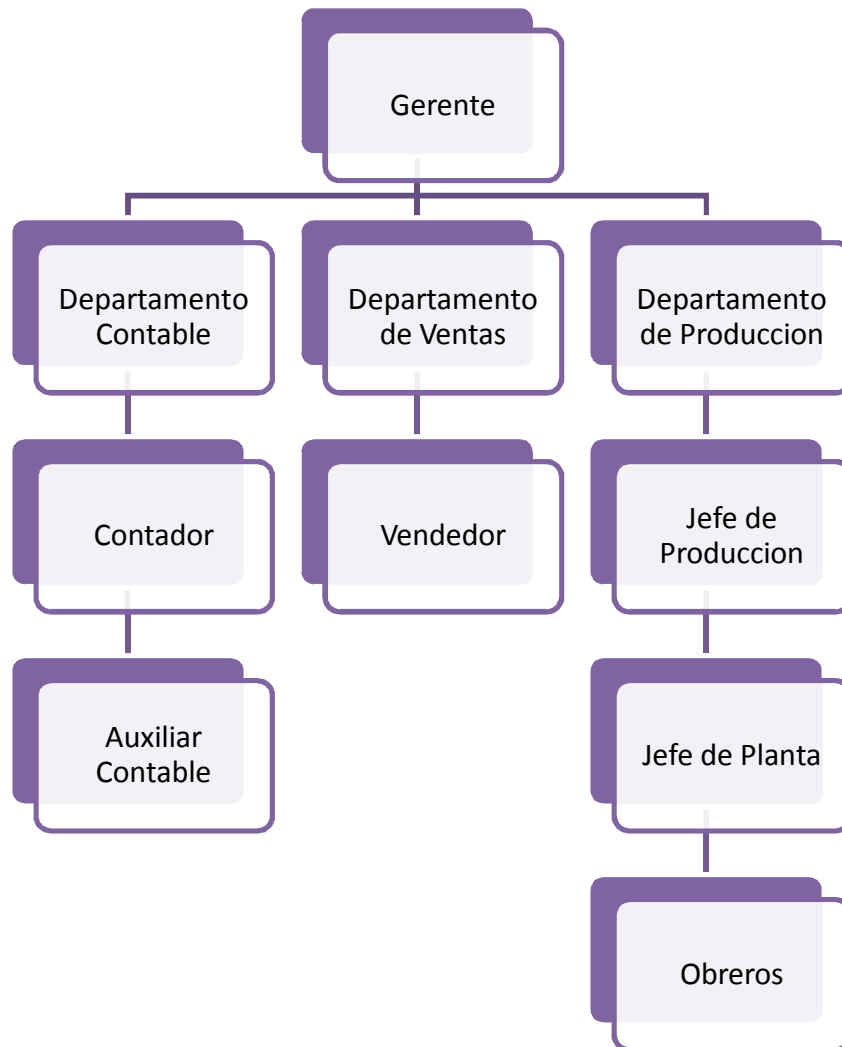


Gráfico Nº23: Organigrama estructural.

Fuente: Empresa Ubal Sport (2014).

3. Organigrama funcional.

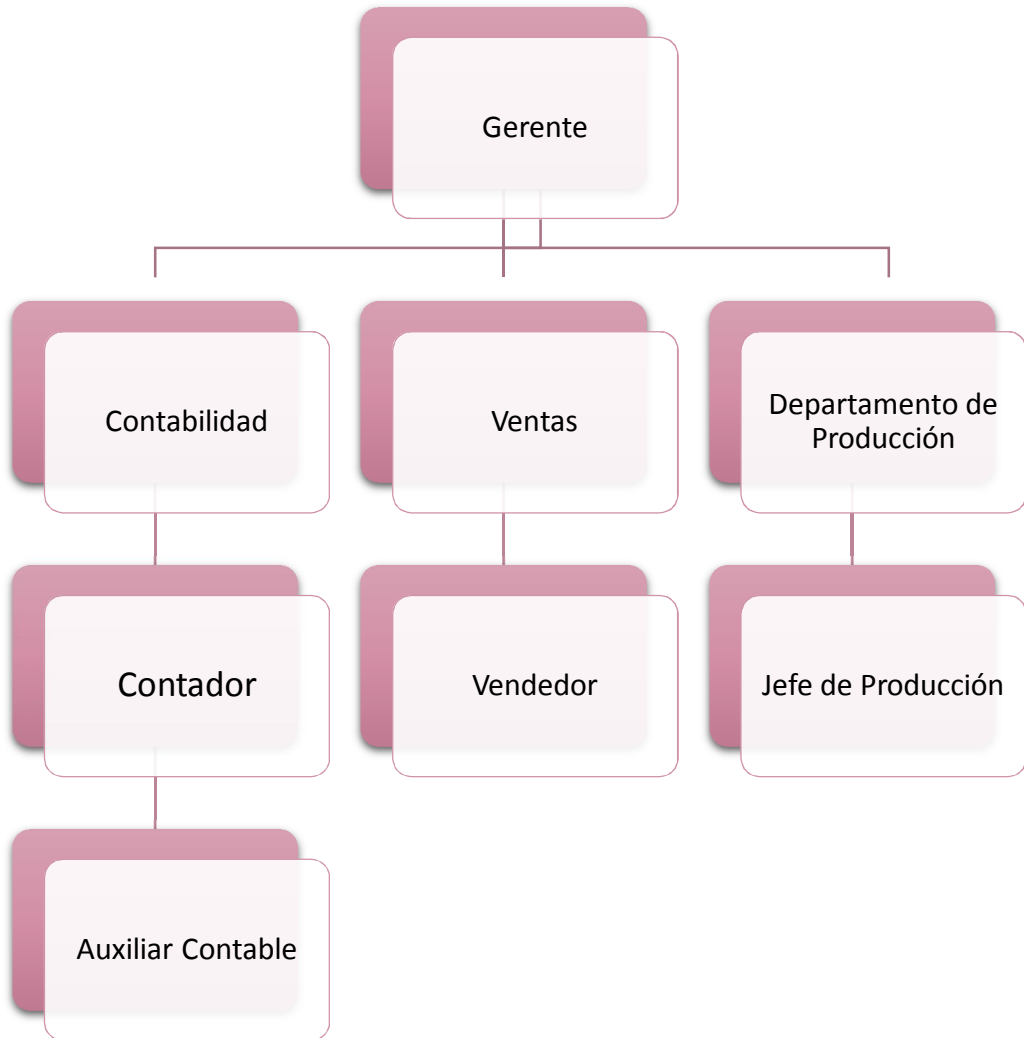


Gráfico Nº24: Organigrama funcional.

Fuente: Empresa Ubal Sport (2014).

## **Identificación de funciones y responsabilidades.**

### **Gerente.**

Es el representante legal de la empresa, quien considera de mejor manera las decisiones, asegurar que la gestión institucional cumpla a cabalidad con las leyes, reglamentos y demás disposiciones de las entidades de control respecto a asuntos tributarios, legales y financieras.

### **Funciones.**

- ◆ Representar a la empresa en todos los asuntos pertinentes.
- ◆ Establecer y velar por el cumplimiento de metas, objetivos y políticas institucionales.
- ◆ Administrar el capital e inversión de la empresa.
- ◆ Facultar acuerdos con instituciones financieras.
- ◆ Aprobar la contratación del personal.
- ◆ Decidir acerca de los despidos, indemnizaciones y demás asuntos laborales.
- ◆ Analizar los estados financieros y tomar decisiones que favorezcan al mejoramiento de la entidad.
- ◆ Vigilar que los procesos se desarrollen con fluidez.
- ◆ Optimizar el potencial del talento humano a través de capacitaciones continuas.
- ◆ Motivar al personal para que produzca con mayor efectividad.
- ◆ Escuchar recomendaciones de los empleados.
- ◆ Promover un buen ambiente de trabajo.
- ◆ Emplear demás gestiones encaminadas al crecimiento continuo de la empresa.



## **Contador.**

Es la persona encargada de analizar y registrar cronológicamente las transacciones generadas por la empresa para luego de un tiempo determinado generalmente un año o dependiendo de las normas internas, generar y analizar estados financieros.

## **Funciones.**

- ◆ Analizar, sustentar y registrar las transacciones generadas en la empresa, de acuerdo a las políticas y Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
- ◆ Emitir estados financieros bajo las Normas Internacionales de Información Financiera.
- ◆ Realizar análisis financiero y emitir opiniones de las observaciones obtenidas.
- ◆ Presentar a la administración información requerida y brindar recomendaciones que apoyen a la toma de decisiones de la empresa.
- ◆ Efectuar las obligaciones tributarias de acuerdo las leyes vigentes y en los plazos estipulados.
- ◆ Conocer regulaciones tributarias.
- ◆ Generar los sueldos y salarios de los trabajadores conforme al código de trabajo y reglamento interno.
- ◆ Realizar los desembolsos generados por la empresa debidamente justificados y autorizados.
- ◆ Realizar las retenciones legales correspondientes.

### **Auxiliar contable.**

Persona encargada de apoyar a la gestión administrativa – contable, ayudando de esta a realizar las actividades que desempeña el gerente y el contador.

#### **Funciones.**

- ◆ Mantener las actas, resoluciones, reglamentos y cualquier otro documento actualizado, organizado y archivado.
- ◆ Certificar copias de los documentos de la empresa.
- ◆ Elaborar comprobantes de retención y liquidaciones.
- ◆ Registrar los anticipos solicitados por los empleados.
- ◆ Realizar depósitos bancarios.
- ◆ Registrar facturas de compras.
- ◆ Realizar arqueos de caja chica y sustentar los gastos.
- ◆ Llevar un registro de la duración de los suministros de oficina, limpieza y comestible e informar al gerente para su reposición.
- ◆ Cumplir con los anexos solicitados por el contador.
- ◆ Efectuar los pagos de servicios básicos entre otros.
- ◆ Las demás actividad que solicite el gerente en el ámbito de su trabajo.

### **Vendedor.**

Es la persona encargada de asesorar a los clientes con la toma de pedidos.

#### **Funciones.**

- ◆ Realizar las notas de pedido conforme a las necesidades de los clientes.
- ◆ Colaborar con la gerencia respecto a planes estratégicos.

- ◆ Colaborar con la información requerida por el área financiera.
- ◆ Elaborar planes a corto, mediano, y largo plazo para comercializar en otros nichos de mercado.
- ◆ Administrar eficientemente la cartera de los clientes.
- ◆ Cerrar las operaciones de compra y venta con los clientes de acuerdo a las condiciones determinados por la empresa.
- ◆ Buscar mecanismos para recuperar la cartera vencida
- ◆ Informar a los clientes los nuevos productos, y descuentos.
- ◆ Realizar informes sobre quejas y reclamos de los clientes.
- ◆ Brindar un excelente servicio y atención al cliente.
- ◆ Realizar conciliaciones bancarias.

### **Jefe de producción.**

Persona encargada de supervisar y controlar, el buen funcionamiento de la producción durante el proceso.

### **Funciones.**

- ◆ Dirigir y controlar las actividades de los procesos de producción, la disponibilidad y utilización de los recursos necesarios.
- ◆ Planificar los requerimientos de materiales para la producción.
- ◆ Detectar fallas técnicas que se puedan presentar en el desarrollo de la producción.
- ◆ Ejecutar acciones de mejoramiento, preventivas y correctivas para mitigar falencias en el producto terminado.
- ◆ Verificar el cumplimiento de las normas de seguridad y salud ocupacional y el uso de elementos de protección personal, con el fin de minimizar la ocurrencia de enfermedades y accidentes de trabajo.
- ◆ Controlar y supervisar en buen funcionamiento del el proceso productivo así como los tiempos ocios.

- ◆ Velar por el mantenimiento la maquinaria utilizada en cada proceso de producción.
- ◆ Supervisar la calidad de los productos terminados.

#### **4. Misión**

Somos una empresa que siempre está en la búsqueda de la innovación, tecnología para producir diseños exclusivos y elegantes, elaborados con materiales de la más alta calidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

#### **Visión.**

Constituirnos como una empresa reconocida a nivel regional y nacional, por la calidad brindada en la elaboración de nuestro calzado, sin descuidar los diseños, confort y exigencias de nuestros clientes, capacitándonos y preparándonos para satisfacer los requerimientos de un mercado sumamente competitivo como es el del calzado.

**FASE I**  
**PLANIFICACIÓN**  
**DE LA AUDITORÍA**

# PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

## ÍNDICE DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

ÍNDICE	REFERENCIA
Cuestionario de control interno enfoque global.	<b>CCI</b>
Matriz de calificación del nivel de confianza y riesgo global.	<b>MNRC</b>
Nivel de riesgo de auditoría enfoque global.	<b>EA</b>
Matriz de riesgo inherente y enfoque global.	<b>MENR</b>
Matriz de observaciones y sugerencias enfoque global.	<b>MOS</b>
Memorando de planificación.	<b>MPE</b>

<b>UBAL SPORT</b>				
<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>				
<b>COMPONENTE: ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA DE LA EMPRESA</b>				
<b>Año 2013</b>				
<b>Nº</b>	<b>CUESTIONARIO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	¿La organización posee organigramas funcionales y estructurales?		X	No existe organigramas
2	¿La empresa ha definido cuál es su misión y visión?		X	No se ha definido la razón de la empresa
3	¿Existe un buen clima laboral?		X	Necesita mejorar el clima laboral en la empresa
4	¿La empresa dispone de un manual de funciones?		X	No se ha establecido un manual de funciones
5	¿Existen procedimientos escritos para contratación del personal?	X		
6	¿Existen capacitaciones frecuentes al personal?	X		
7	¿Están definidas en el contrato las responsabilidades del empleado?	X		
8	¿La empresa dispone de un código de ética y conducta?	X		

<b>Elaborado Por:</b> Estefani Quiñones	<b>Fecha:</b> 09-10-2014
<b>Revisado Por:</b> Eduardo Paredes	<b>Fecha :</b> 10-10-2014



<b>UBAL SPORT</b>				
<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>				
<b>COMPONENTE: ACTAS Y CONTRATOS</b>				
<b>Año 2013</b>				
<b>Nº</b>	<b>CUESTIONARIO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	¿Las actas se encuentran archivadas cronológicamente?	X		
2	¿Las actas poseen las firmas respectivas?	X		
3	¿Todos los contratos están correctamente registrados?	X		
4	¿Existe procedimientos por escrito para contratar al personal?	X		
5	¿Se encuentra definidas las responsabilidades de cada empleado en el contrato de trabajo?	X		
6	¿Las actas y contratos se encuentran notariadas?		X	Las actas y contratos no se encuentran notariadas
7	¿Existe un control de vencimiento de los contratos por parte de le empresa?	X		
8	¿Los contratos se encuentran archivados?	X		

<b>Elaborado Por:</b> Estefani Quiñones	<b>Fecha:</b> 09-10-2014
<b>Revisado Por:</b> Eduardo Paredes	<b>Fecha :</b> 10-10-2014

UBAL SPORT				
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
COMPONENTE: SISTEMAS, LIBROS Y NORMAS DE INFORMACIÓN				
AÑO 2013				
Nº	CUESTIONARIO	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿La empresa posee un sistema contable?		X	No cuentan con un sistema contable
2	¿La contabilidad se rige en base a normas y principios contables?	X		
3	¿Existe control para el acceso a excel?	X		
4	¿La empresa maneja de un plan de cuentas acorde a sus necesidades?	X		
5	¿La contabilidad se rige en base a las NIIFS?	X		
6	¿Existe una clara división de los registros contables a través de excel?	X		
7	¿Existe políticas para el registro de las transacciones?		X	No existe políticas para el registro de transacciones
8	¿El programa que utiliza le facilita para realizar reportes financieros?		X	El programa que utiliza no le permite realizar reportes

<b>Elaborado Por:</b> Estefani Quiñones	<b>Fecha:</b> 09-10-2014
<b>Revisado Por:</b> Eduardo Paredes	<b>Fecha :</b> 10-10-2014

<b>UBAL SPORT</b>				
<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>				
<b>COMPONENTE: ESTRUCTURA FINANCIERA</b>				
<b>Del 01 enero Al 31 de diciembre de 2013</b>				
<b>Nº</b>	<b>CUESTIONARIO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>1</b>	¿Se revisa y analiza los estados de cuenta?	X		
<b>2</b>	¿Se realiza estados financieros anualmente?		X	No se ha preparado estados financieros
<b>3</b>	¿Los estados financieros son preparados oportunamente?		X	
<b>4</b>	¿Los movimientos bancarios son revisados frecuentemente?	X		
<b>5</b>	¿Los estados cuentan con las firmas autorizadas?		X	
<b>6</b>	¿Previo a la emisión de estados financieros se realizan estados de comprobación?		X	
<b>7</b>	¿La preparación de los estados financieros es realizada por un contador con experiencia?	X		
<b>8</b>	¿Se han registrado todos los cambios en caso de nuevas políticas por parte de la dirección?	X		

<b>Elaborado Por:</b> Estefani Quiñones	<b>Fecha:</b> 09-10-2014
<b>Revisado Por:</b> Eduardo Paredes	<b>Fecha :</b> 10-10-2014

<b>UBAL SPORT</b>				
<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>				
<b>COMPONENTE: ASUNTOS JURÍDICOS</b>				
<b>AÑO 2013</b>				
<b>Nº</b>	<b>CUESTIONARIO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>1</b>	¿Existe reglamento interno aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales?	X		
<b>2</b>	¿La empresa ha tenido litigios mercantiles?		X	
<b>3</b>	¿Los documentos legales están cuentan con firmas responsables?	X		
<b>4</b>	¿Existe casos pendientes respecto a clientes morosos?	X		
<b>5</b>	¿Cuenta la empresa con un asesor jurídico?		X	No cuentan con un asesor jurídico
<b>6</b>	¿Existe amonestaciones por parte del SRI?		X	
<b>7</b>	¿Existe amonestaciones por parte de la Superintendencia de Compañías?		X	
<b>8</b>	¿Existe demandas pendientes por parte de los empleados?		X	Existe litigios con empleados

<b>Elaborado Por:</b> Estefani Quiñones	<b>Fecha:</b> 09-10-2014
<b>Revisado Por:</b> Eduardo Paredes	<b>Fecha :</b> 10-10-2014

**MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO GLOBAL**

UBAL SPORT				
AÑO 2013				
CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO				
Nº	CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO	PT	SI/NO	CT
1	¿La organización posee organigramas funcionales y estructurales?		NO	
2	¿La empresa ha definido cuál es su misión y visión?		NO	
3	¿Existe un buen clima laboral?		NO	
4	¿La empresa dispone de un manual de funciones?		NO	
5	¿Existen procedimientos escritos para contratación del personal?		SI	
6	¿Existen capacitaciones frecuentes al personal?		NO	
7	¿Están definidas en el contrato las responsabilidades del empleado?		SI	
8	¿La empresa dispone de un código de ética y conducta?		NO	
9	¿Las actas se encuentran archivadas cronológicamente?		SI	
10	¿Las actas poseen las firmas respectivas?		SI	
11	¿Todos los contratos están correctamente registrados?		SI	
12	¿Existe procedimientos por escrito para contratar al personal?		SI	
13	¿Se encuentra definidas las responsabilidades de cada empleado en el contrato de trabajo?		SI	
14	¿Las actas y contratos se encuentran notariadas?		NO	
15	¿Existe un control de vencimiento de los contratos por parte de la empresa?		SI	
16	¿Los contratos se encuentran archivados?		SI	
17	¿La empresa posee un sistema contable?		NO	
18	¿La contabilidad se rige en base a normas y principios contables?		SI	
19	¿Existe control para el acceso a excel?		SI	
20	¿La empresa maneja de un plan de cuentas acorde a sus necesidades?		SI	
21	¿La contabilidad se rige en base a las NIIFS?		SI	
22	¿Existe una clara división de los registros contables a través de excel?		SI	
23	¿El sistema que utiliza le facilita para realizar las declaraciones?		NO	

<b>Elaborado Por:</b> Estefani Quiñones	<b>Fecha:</b> 09-10-2014
<b>Revisado Por:</b> Eduardo Paredes	<b>Fecha :</b> 10-10-2014

**MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO GLOBAL**

<b>UBAL SPORT</b>				
<b>AÑO 2013</b>				
<b>CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO</b>				
Nº	CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO	PT	SI/NO	CT
24	¿El sistema que utiliza le facilita realizar reportes financieros?		NO	
25	¿Los estados financieros se realizan de acuerdo a las NIIFS?		SI	
26	¿Se realiza estados financieros anualmente?		NO	
27	¿Los estados financieros son preparados oportunamente?		NO	
28	¿Existe consistencia en los asientos de cierre de cada año?		SI	
29	¿Los estados cuentan con las firmas autorizadas?		NO	
30	¿Previo a la emisión de estados financieros se realizan estados de comprobación?		NO	
31	¿La preparación de los estados financieros es realizada por un contador con experiencia?		SI	
32	¿Se han registrado todos los cambios en caso de nuevas políticas por parte de la dirección?		SI	
33	¿Existe reglamento interno aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales?		SI	
34	¿La empresa ha tenido litigios mercantiles?		NO	
35	¿Los documentos legales están cuentan con firmas responsables?		SI	
36	¿Existe casos pendientes respecto a clientes morosos?		SI	
37	¿Cuenta la empresa con un asesor jurídico?		NO	
38	¿Existe amonestaciones por parte del SRI?		NO	
39	¿Existe amonestaciones por parte de la Superintendencia de Compañías		NO	
40	¿Existe demandas pendientes por parte de los empleados?		NO	
<b>CALIFICACIÓN TOTAL = CT</b>				21
<b>PONDERACIÓN TOTAL = PT</b>				40
<b>NIVEL DE CONFIANZA : NC = CT/PT*100</b>				53%
<b>NIVEL DE RIESGO INHERENTE : RI = 100% - NC%</b>				47%
<b>GRADO DE CONFIANZA</b>				
ALTA ( )      MODERADA ( X )      BAJA ( )				

<b>Elaborado Por:</b> Estefani Quiñones	<b>Fecha:</b> 09-10-2014
<b>Revisado Por:</b> Eduardo Paredes	<b>Fecha :</b> 10-10-2014

**MATRIZ DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA**

**UBAL SPORT**

**ENFOQUE DE AUDITORÍA**

**CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO**

**AÑO 2013**

**CONFIANZA PONDERADA** = Calificación total / Ponderación Total

**CONFIANZA PONDERADA** = (21/40) \* 100

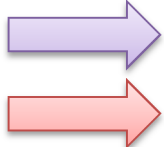
**CONFIANZA PONDERADA** = 53%

**RIESGO INHERENTE** = Ponderación total% – Confianza Ponderada%

**RIESGO INHERENTE** = 100% – 53%

**RIESGO INHERENTE** = 47%

**Tabla N°24: Matriz de ponderación del riesgo inherente**



NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		






**Fuente:** Maldonado, Milton (2012).

**Elaborado por:** Estefani Quiñones (2014)

**Comentario:** Al realizar el análisis de la estructura global de la organización como fuente del conocimiento del negocio de Ubal Sport, se ha determinado que el nivel de confianza es moderada con el 53% y un riesgo inherente del 47% lo que significa que la empresa como enfoque inicial tiene que aplicar pruebas de cumplimiento y sustantivas.

<b>Elaborado Por:</b> Estefani Quiñones	<b>Fecha:</b> 09-10-2014
<b>Revisado Por:</b> Eduardo Paredes	<b>Fecha :</b> 10-10-2014

**UBAL SPORT**  
**ENFOQUE DE AUDITORÍA**  
**CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO**  
**AÑO 2013**

ÁREAS	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO	SEMAFORIZACIÓN
Organización y estructura de la empresa	25	75	
Actas y contratos	88	12	
Sistemas, libros y normas de información.	63	37	
Estructura financiera	50	50	
Asuntos jurídicos	38	62	

**Comentario:** Los componentes que poseen un nivel de riesgo alto son: la organización y estructura de la empresa, estructura financiera y asuntos jurídicos, el componente que posee un nivel de riesgo moderado es el sistemas, libros y normas de información y el componente que posee un riesgo bajo es actas y contratos.

<b>Elaborado Por:</b> Estefani Quiñones	<b>Fecha:</b> 09-10-2014
<b>Revisado Por:</b> Eduardo Paredes	<b>Fecha :</b> 10-10-2014



**MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO**

<b>UBAL SPORT</b>		
<b>AÑO 2013</b>		
<b>CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO</b>		
<b>COMPONENTE</b>	<b>NIVEL DE RIESGO Y ARGUMENTACIÓN</b>	<b>ENFOQUE (CUMPLIMIENTO y SUSTANTIVAS)</b>
<b>Riesgo Inherente global 43%</b>		
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>Riesgo de control: 75%</b>	
	No posee organigramas estructurales y funcionales.	Indagar al personal acerca de las funciones y responsabilidades que poseen en la empresa.
	No ha definido la misión y visión de la empresa.	Indagar a gerencia por que no se ha establecido la razón de ser de la empresa.
	No existe un buen clima laboral.	Buscar las razones de que no existe buen clima laboral.
	No dispone de un manual de funciones.	Indagar por que no ha establecido un manual de funciones.
	No ha recibido capacitación el personal.	Indagar por que no se ha realizado capacitaciones al personal.
	La empresa no dispone de un código de ética y conducta.	Indagar por que no labora bajo un código de ética.
<b>ACTAS Y CONTRATOS</b>	<b>Riesgo de control:12%</b>	
	Las actas y contratos no se encuentran notariadas	Indagar la veracidad de las actas y contratos.

<b>Elaborado Por:</b> Estefani Quiñones	<b>Fecha:</b> 09-10-2014
<b>Revisado Por:</b> Eduardo Paredes	<b>Fecha :</b> 10-10-2014

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO

**MENR**  
2/2

UBAL SPORT		
AÑO 2013		
CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO		
COMPONENTE	NIVEL DE RIESGO Y ARGUMENTACIÓN	ENFOQUE (CUMPLIMIENTO y SUSTANTIVAS)
<b>SISTEMA DE LIBROS Y NORMAS DE INFORMACIÓN</b>	<b>Riesgo de control:37%</b>	
	No cuenta con un sistema contable	Determinar si el gerente requiere de un sistema contable
	No existe políticas internas para el registro de las transacciones	Indagar por que no se ha implantado normas generales para el registro de las transacciones.
<b>ESTRUCTURA FINANCIERA</b>	<b>Riesgo de control:50%</b>	
	No se ha elaborado estados financieros.	Examinar los litigios que existe respecto de los clientes morosos.
	No se ha realizado estados de comprobación para la emisión de estados financieros	Indagar si el gerente requiere de implantar un departamento jurídico
<b>ASUNTOS JURÍDICOS</b>	<b>Riesgo de control:62%</b>	
	Existen casos pendientes respecto a clientes morosos.	Examinar los litigios que existe respecto de los clientes morosos.
	No cuenta con un asesor jurídico.	Indagar si el gerente requiere de implantar un departamento jurídico
	Existe demanda por parte de los empleados	Examinar las demandas que existe con los empleados.

<b>Elaborado Por:</b> Estefani Quiñones	<b>Fecha:</b> 09-10-2014
<b>Revisado Por:</b> Eduardo Paredes	<b>Fecha :</b> 10-10-2014

**MATRIZ DE OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS**

**MOS  
1/2**

<b>UBAL SPORT</b>		
<b>AÑO 2013</b>		
<b>COMPONENTE</b>	<b>OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS</b>	<b>COMENTAR CON:</b>
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	Es importante que la empresa disponga de un manual de funciones ya es el pilar fundamental que contiene la estructura organizacional, junto con la descripción de las funciones y responsabilidades para cada área de trabajo; el no disponer de esta herramienta podría llevar a una administración ineficiente, además la implementación del mismo incrementaría el nivel de confianza para la dirección y los subordinados.	Gerencia
<b>ACTAS Y CONTRATOS</b>	Es concerniente que las actas y contratos se han respaldados por un juez antes de difusión y publicación, pues de acuerdo al código de trabajo está obligado a realizarlo; el no acatar con esta disposición podría ser sujeto a sanciones por parte de la inspectoría de trabajo, además su aplicación incrementaría la confianza de los trabajadores.	Gerencia Contador
<b>LIBROS Y NORMAS DE INFORMACIÓN</b>	Es importante que la gerencia implante un sistema contable porque a través de este medio se podría emitir con mayor facilidad informes financieros además permitiría determinar la situación financiera – económica de la organización, mejorar la eficiencia de las operaciones; el no contar con un sistema contable disminuirá la veracidad de la información económica que la entidad presente, por otra parte con su ejecución aumentaría el grado de confianza no solo para los usuarios internos sino para los externos.	Gerencia Contador

<b>Elaborado Por:</b> Estefani Quiñones	<b>Fecha:</b> 09-10-2014
<b>Revisado Por:</b> Eduardo Paredes	<b>Fecha :</b> 10-10-2014

<b>MATRIZ DE OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS</b>		
<b>UBAL SPORT</b>		
<b>AÑO 2013</b>		
<b>COMPONENTE</b>	<b>OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS</b>	<b>COMENTAR CON:</b>
<b>ESTADOS FINANCIEROS</b>	Es trascendental que la entidad emita estados financieros porque de esta manera se podría conocer cómo se ha manejado los recursos, la rentabilidad que ha generado, las entradas y salidas del efectivo; el no cumplir esta disposición reduciría la credibilidad de la información financiera que presente con los distintos usuarios.	Gerencia Contador
<b>ASUNTOS LEGALES</b>	Es imprescindible que la entidad resuelva los litigios que mantiene con los empleados, ya que de acuerdo a la ley todo trabajador tiene derecho a la indemnización por parte del patrono, el no acatar de esta disposición podría ser expuesto a multas y sanciones por parte del Ministerio de Relaciones Laborales, finalmente el resolver estos litigios laborales incrementaría la seguridad de los empleados con la entidad.	Gerencia Contador

<b>Elaborado Por:</b> Estefani Quiñones	<b>Fecha:</b> 09-10-2014
<b>Revisado Por:</b> Eduardo Paredes	<b>Fecha :</b> 10-10-2014

**UBAL SPORT**  
**MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**  
**AÑO 2013**

**1. MOTIVO DE LA AUDITORÍA.**

Realizar una auditoría de gestión al proceso de producción en la empresa de calzado Ubal Sport, para verificar si el proceso de está realizando de manera eficiente en el periodo de enero a diciembre de 2013.

Se considera que la auditoria de gestión que se realice al ente mencionado se ayudara a evaluar la eficiencia, eficacia y calidad con la que se realiza el proceso de producción, con el fin de identificar las áreas críticas y realizar la reingeniería al proceso para mejorarlo.

**2. OBJETO DE LA AUDITORÍA.**

Realizar una reingeniería al proceso de producción evaluando la eficiencia, eficacia y calidad en las operaciones.

**3. NATURALEZA Y ALCANCE DE LA AUDITORÍA.**

Establecer si el proceso de producción en Ubal Sport se realiza de manera adecuada.

<b>Elaborado Por:</b> Estefani Quiñones	<b>Fecha:</b> 09-10-2014
<b>Revisado Por:</b> Eduardo Paredes	<b>Fecha :</b> 10-10-2014

#### 4. CONOCIMIENTO GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN

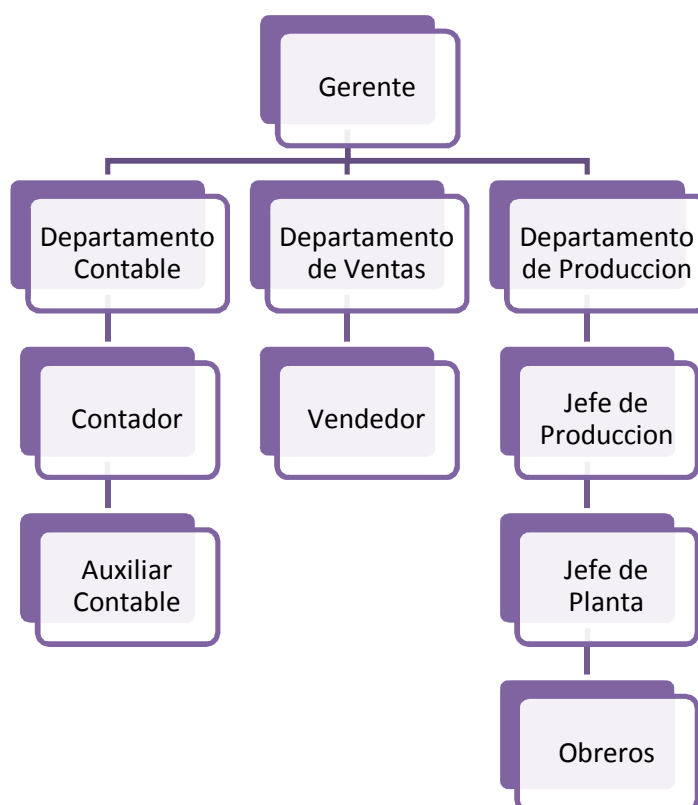
##### Base legal de creación.

Ubal Sport inicio sus actividades en el año 2006, obteniendo así el RUC con el número 1714437976001.

##### Disposiciones sujetas.

Ubal Sport se encuentra sujeto a las disposiciones del Servicio de Rentas Internas, Ministerio de Relaciones Laborales.

##### Organigrama estructural.



**Gráfico N°25: Organigrama estructural.**

**Fuente:** Empresa Ubal Sport.

**Elaborado por:** Estefani Quiñones (2014).

<b>Elaborado Por:</b> Estefani Quiñones	<b>Fecha:</b> 09-10-2014
<b>Revisado Por:</b> Eduardo Paredes	<b>Fecha :</b> 10-10-2014

## Misión y Visión

### Misión.

Somos una empresa que siempre está en la búsqueda de la innovación, tecnología para producir diseños exclusivos y elegantes, elaborados con materiales de la más alta calidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

### Visión.

Constituirnos como una empresa reconocida a nivel regional y nacional, por la calidad brindada en la elaboración de nuestro calzado, sin descuidar los diseños, confort y exigencias de nuestros clientes, capacitándonos y preparándonos para satisfacer los requerimientos de un mercado sumamente competitivo como es el del calzado.

## 5. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO Y MATRIZ DE RIESGO.

Se ha realizado un cuestionario de control interno del área sujeta a análisis, que se expresa en el papel de trabajo **CCI**, también la matriz de riesgo en la cual se menciona que el riesgo es moderado, detallando en el papel de trabajo **MNRC**, y el enfoque de auditoria, detallando en el papel de trabajo **EA**.

## 6. RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES.

Materiales\$	500
Viáticos\$	720

<b>Elaborado Por:</b> Estefani Quiñones	<b>Fecha:</b> 09-10-2014
<b>Revisado Por:</b> Eduardo Paredes	<b>Fecha :</b> 10-10-2014

## 7. EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO.

Superior                      Ing. Eduardo Paredes.  
Jefe de Equipo              Stefani Quiñones

## 8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

Para la ejecución de la auditoría se plantea que el siguiente cronograma:

FASE I	2 Semanas
FASE II	4 Semanas
FASE III	2 Semanas
FASE IV	1 Semana

## 9. PRODUCTO A OBTENER.

Como resultado de la Auditoría de Gestión se presentará un Informe de Auditoría, donde se detallar los hallazgos encontrados y finalmente se presenta conclusiones y recomendaciones.

Ambato, 13 de octubre de 2014.

---

Estefani Quiñones

<b>Elaborado Por:</b> Estefani Quiñones	<b>Fecha:</b> 09-10-2014
<b>Revisado Por:</b> Eduardo Paredes	<b>Fecha :</b> 10-10-2014



# PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

## ÍNDICE DE LA PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

ÍNDICE	REFERENCIA
Cuestionario a los procesos de producción	<b>CCI-PP</b>
Matriz de calificación de confianza y riesgo del proceso de producción.	<b>MNRC</b>
Nivel de riesgo de auditoría del enfoque del proceso de producción.	<b>EA-PP</b>
Matriz de evaluación de nivel de riesgo del proceso de producción.	<b>MENR</b>
Matriz de observaciones y sugerencias.	<b>MOS</b>
Programa de auditoría	<b>PA</b>

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO AL PROCESO DE PRODUCCIÓN**

UBAL SPORT				
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
COMPONENTE: PROCESO DE PRODUCCIÓN				
AÑO 2013				
Nº	CUESTIONARIO	SI	NO	OBSERVACIONES
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>				
1	¿Existe organización en el proceso de producción?		X	Requiere alineación.
2	¿Han recibido incentivos por parte de la gerencia?		X	
3	¿Brinda capacitaciones al personal de producción?		X	Requiere capacitación.
4	¿Se ha realizado evaluaciones a los procesos de producción en función de la productividad?		X	No se ha evaluado al personal.
5	¿El departamento de producción cuenta con una infraestructura aceptable?	X		
6	¿Existen sanciones por el incumplimiento de responsabilidades?	X		
7	¿Se analiza el perfil del postulante en la contratación del personal?	X		
8	¿La materia prima es optimizada por los operarios?	X		
<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>				
1	¿Los objetivos en el área de producción son estructurados en forma eficiente?	X		
2	¿Se cumple con los objetivos de la empresa a cabalidad?		X	No se cumplen con los objetivos.
3	¿El personal conoce los objetivos de la empresa?	X		
4	¿Son razonables y medibles los objetivos de producción?	X		
5	¿El personal está de acuerdo con los procedimientos y políticas de la empresa?	X		
6	¿Se han identificado los riesgos del proceso de producción y se han implantado controles para mitigarlos?	X		
7	¿Se cuenta con planes de contingencia ante posibles fallas en el proceso de producción?		X	No cuentan con planes

<b>UBAL SPORT</b>				
<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>				
<b>AÑO 2013</b>				
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>				
<b>1</b>	¿Se cuenta con hojas de control para supervisar cada actividad en el proceso de producción?	X		
<b>2</b>	¿Se archivan cronológicamente las órdenes de producción?	X		
<b>3</b>	¿En caso de faltar materiales el supervisor comunica al jefe de producción?	X		
<b>4</b>	¿Se planifica la producción para coordinar con el despacho de materia prima a tiempo?		X	No se realiza la una planificación.
<b>5</b>	¿El jefe de producción controla constantemente la calidad de los productos?		X	El jefe de producción no revisa constantemente la calidad de los productos.
<b>6</b>	¿Existen manuales de procedimiento dentro del proceso de producción?		X	Falta de manuales.
<b>7</b>	¿El proceso cuenta con una adecuada segregación de funciones?		X	No están definidas la responsabilidades de los trabajadores.
<b>8</b>	¿El personal está separado por secciones para trabajar?	X		
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>				
<b>1</b>	¿El personal conoce todas las responsabilidades para con la empresa?		X	El personal no conoce las responsabilidades
<b>2</b>	¿Existe comunicación entre el gerente y los trabajadores?		X	No existe una buena comunicación.
<b>3</b>	¿Los problemas de los trabajadores son comunicados en forma oportuna?	X		
<b>4</b>	¿El gerente analiza las sugerencias por parte de los empleados?	X		
<b>5</b>	¿Las acciones tomadas por el gerente son apropiadas para mejorar los productos?	X		
<b>6</b>	¿Se establecen canales de comunicación que permitan transmitir de forma oportuna descontentos en la producción?	X		

<b>Elaborado Por:</b> Estefani Quiñones	<b>Fecha:</b> 09-10-2014
<b>Revisado Por:</b> Eduardo Paredes	<b>Fecha :</b> 10-10-2014

<b>UBAL SPORT</b>				
<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>				
<b>AÑO 2013</b>				
<b>MONITOREO</b>				
<b>1</b>	¿Se solicita previa autorización para realizar las compras de materia prima a la persona encargada?	X		
<b>2</b>	¿El jefe de producción de la empresa cumple con las tareas encomendadas?		X	El jefe de producción no cumple con sus responsabilidades .
<b>3</b>	¿El personal del departamento necesita mayor supervisión por el jefe de producción?	X		
<b>4</b>	¿El personal es cuestionado periódicamente para establecer si cumple con los procesos de producción de forma efectiva?		X	No ha realizado evaluaciones al personal.
<b>TOTAL</b>		<b>19</b>	<b>14</b>	

<b>Elaborado Por:</b> Estefani Quiñones	<b>Fecha:</b> 09-10-2014
<b>Revisado Por:</b> Eduardo Paredes	<b>Fecha :</b> 10-10-2014

**MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN**

UBAL SPORT				
COMPONENTE: PROCESO DE PRODUCCIÓN				
AÑO 2013				
Nº	PREGUNTAS	PT	SI/NO	CT
<b>PUNTUACIÓN TOTAL</b>		<b>33</b>		<b>19</b>
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>		<b>8</b>		<b>4</b>
<b>1</b>	¿Existe organización en el proceso de producción?		NO	
<b>2</b>	¿Han recibido incentivos por parte de la gerencia?		NO	
<b>3</b>	¿Brinda capacitaciones al personal de producción?		NO	
<b>4</b>	¿Se ha realizado evaluaciones a los procesos de producción en función de la productividad?		NO	
<b>5</b>	¿El departamento de producción cuenta con una infraestructura aceptable?		SI	
<b>6</b>	¿Existen sanciones por el incumplimiento de responsabilidades?		SI	
<b>7</b>	¿Se analiza el perfil del postulante en la contratación del personal?		SI	
<b>8</b>	¿La materia prima es optimizada por los operarios?		SI	
<b>EVALUACIÓN A LOS RIESGOS</b>		<b>7</b>		<b>5</b>
<b>1</b>	¿Los objetivos en el área de producción son estructurados en forma eficiente?		SI	
<b>2</b>	¿Se cumple con los objetivos de la empresa?		NO	
<b>3</b>	¿El personal conoce los objetivos de la empresa?		SI	
<b>4</b>	¿Son razonables y medibles los objetivos de producción?		SI	
<b>5</b>	¿El personal está de acuerdo con los procedimientos y políticas de la empresa?		SI	
<b>6</b>	¿Se han identificado los riesgos del proceso de producción y se han implantado controles para mitigarlos?		SI	
<b>7</b>	¿Se cuenta con planes de contingencia ante posibles fallas en el proceso de producción?		NO	
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>		<b>8</b>		<b>4</b>
<b>1</b>	¿Se cuenta con hojas de control para supervisar cada actividad en el proceso de producción?		SI	
<b>2</b>	¿Se archivan cronológicamente las órdenes de producción?		SI	
<b>3</b>	¿En caso de faltar materiales el supervisor comunica al jefe de producción?		SI	
<b>4</b>	¿Se planifica la producción para coordinar con el despacho de materia prima a tiempo?		NO	

**MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN**

<b>5</b>	¿El jefe de producción controla constantemente la calidad de los productos?		NO	
<b>6</b>	¿Existen manuales de procedimiento dentro del proceso de producción?		NO	
<b>7</b>	¿El proceso cuenta con una adecuada segregación de funciones?		NO	
<b>8</b>	¿El personal está separado por secciones para trabajar?		SI	
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>		<b>6</b>		<b>4</b>
<b>1</b>	¿El personal conoce todas las responsabilidades para con la empresa?		NO	
<b>2</b>	¿Existe comunicación entre el gerente y los trabajadores?		NO	
<b>3</b>	¿Los problemas de los trabajadores son comunicados en forma oportuna?		SI	
<b>4</b>	¿El gerente analiza las sugerencias por parte de los empleados?		SI	
<b>5</b>	¿Las acciones tomadas por el gerente son apropiadas para mejorar los productos?		SI	
<b>6</b>	¿Se establecen canales de comunicación que permitan transmitir de forma oportuna descontentos en la producción?		SI	
<b>MONITOREO</b>		<b>4</b>		<b>2</b>
<b>1</b>	¿Se solicita previa autorización para realizar las compras de materia prima a la persona encargada?		SI	
<b>2</b>	¿El jefe de producción de la empresa cumple con las tareas encomendadas?		NO	
<b>3</b>	¿El personal del departamento necesita mayor supervisión por el jefe de producción?		SI	
<b>4</b>	¿El personal es cuestionado periódicamente para establecer si cumple con los procesos de producción de forma efectiva?		NO	
<b>CALIFICACIÓN TOTAL = CT</b>		<b>19</b>		
<b>PONDERACIÓN TOTAL = PT</b>		<b>33</b>		
<b>NIVEL DE CONFIANZA : NC = CT/PT*100</b>		<b>58%</b>		
<b>NIVEL DE RIESGO INHERENTE : RI = 100% - NC%</b>		<b>42%</b>		
<b>GRADO DE CONFIANZA</b>				
<b>ALTA ( )      MODERADA ( X )      BAJA ( )</b>				

<b>Elaborado Por:</b> Estefani Quiñones	<b>Fecha:</b> 09-10-2014
<b>Revisado Por:</b> Eduardo Paredes	<b>Fecha :</b> 10-10-2014

**UBAL SPORT**  
**ENFOQUE DE AUDITORÍA**  
**COMPONENTE: PROCESO DE PRODUCCIÓN**

**NIVEL DE RIESGO DE AUDITORÍA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN**

**CONFIANZA PONDERADA** = Calificación total / Ponderación Total

**CONFIANZA PONDERADA** = (19/33) \*100

**CONFIANZA PONDERADA** = 58%

**RIESGO INHERENTE** = Ponderación total% – Confianza Ponderada%

**RIESGO INHERENTE** = 100% – 58%

**RIESGO INHERENTE** = 42%

**Tabla Nº25: Matriz de ponderación del riesgo inherente del proceso de producción**

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

**Fuente:** Maldonado, Milton (2012).






**Elaborado por:** Estefani Quiñones (2014).

**Comentario:** Al realizar el estudio de control interno al proceso de producción como fuente de conocimiento en Ubal Sport, se ha determinado que el nivel de confianza es moderada con el 58% y un riesgo inherente moderado con el 42%, lo que significa que la empresa como enfoque inicial tiene que aplicar pruebas de cumplimiento y sustantivas.

<b>Elaborado Por:</b> Estefani Quiñones	<b>Fecha:</b> 09-10-2014
<b>Revisado Por:</b> Eduardo Paredes	<b>Fecha :</b> 10-10-2014



**UBAL SPORT**  
**ENFOQUE DE AUDITORÍA**  
**CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO**  
**AÑO 2013**

ÁREAS	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO	SEMAFORIZACIÓN
Ambiente de control	50	50	
Evaluación de riesgos	71	29	
Actividades de control	50	50	
Información y comunicación	67	33	
Monitoreo	50	50	

**Comentario:** Los componentes que poseen un nivel de riesgo alto son: el ambiente de control, actividades de control, y monitoreo, el componente que posee un nivel de riesgo moderado son: evaluación de riesgos e información y comunicación.

<b>Elaborado Por:</b> Estefani Quiñones	<b>Fecha:</b> 09-10-2014
<b>Revisado Por:</b> Eduardo Paredes	<b>Fecha :</b> 10-10-2014

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

**MENR**  
1/2

UBAL SPORT		
AÑO 2013		
PROCESO DE PRODUCCIÓN		
COMPONENTE	NIVEL DE RIESGO Y ARGUMENTACIÓN	ENFOQUE (CUMPLIMIENTO y SUSTANTIVAS)
<b>Riesgo Inherente global 42%</b>		
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>	<b>Riesgo de control: 50%</b>	
	No existe organización dentro del departamento de producción.	Indagar a gerencia por que no se encuentra organizado el proceso de producción.
	El personal no ha recibido incentivos por parte de la gerencia	Determinar si se ha implementado un código interno con políticas que ayuden a controlar el desempeño de los empleados.
	La gerencia no ha brindado capacitaciones al personal.	
No se ha realizado evaluación al personal.		
<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>	<b>Riesgo de control: 29%</b>	
	No se cumple en la totalidad con los objetivos previstos.	Verificar la existencia de un responsable que evalúe periódicamente si se cumplen con los objetivos planteados.
	No se cuenta con planes de contingencia ante posibles fallas en el proceso de producción.	

<b>Elaborado Por:</b> Estefani Quiñones	<b>Fecha:</b> 09-10-2014
<b>Revisado Por:</b> Eduardo Paredes	<b>Fecha :</b> 10-10-2014

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN</b>		
<b>UBAL SPORT</b>		
<b>AÑO 2013</b>		
<b>PROCESO DE PRODUCCIÓN</b>		
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>	<b>Riesgo de control: 50%</b>	
	No se realiza una planificación de producción para coordinar el despacho de la mercadería	Determinar si existen políticas para el despacho de materia prima.
	El jefe de producción no controla constantemente la calidad de los productos terminados.	Determinar por qué el jefe de producción no controla los productos terminados.
	No existen manuales de procedimientos dentro del proceso de producción.	Determinar si requiere de un manual de procedimientos para el proceso de producción. .
	No se encuentra definido las responsabilidades de los trabajadores.	Examinar por que no se encuentra definido las responsabilidades de los trabajadores.
<b>INFORMACIÓN COMUNICACIÓN</b>	<b>Riesgo de control: 33%</b>	
	El personal no conoce todas las responsabilidades para con la empresa.	Indagar con el personal de la empresa sobre la ausencia de canales de comunicación.
	No existe una adecuada comunicación entre el gerente y los trabajadores.	
<b>MONITOREO</b>	<b>Riesgo de control:50%</b>	
	El jefe de producción no cumple con sus responsabilidades.	Verificar si existe un responsable de la supervisión del proceso de producción
	El personal no es cuestionado periódicamente para establecer si cumple con los procesos de producción.	

<b>Elaborado Por:</b> Estefani Quiñones	<b>Fecha:</b> 09-10-2014
<b>Revisado Por:</b> Eduardo Paredes	<b>Fecha :</b> 10-10-2014

**MATRIZ DE OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS  
PROCESO DE PRODUCCIÓN**

<b>UBAL SPORT</b>		
<b>AÑO 2013</b>		
<b>COMPONENTE</b>	<b>OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS</b>	<b>COMENTAR CON:</b>
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>	Es importante que los procesos de producción se encuentren organizados, el personal reciba capacitación, incentivos y a la vez evalúen las responsabilidades.	Gerencia
<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>	Es concerniente que la empresa cumpla con los objetivos previstos, así como mantener planes de contingencia para posibles fallas dentro del proceso de producción.	Gerencia Contador Jefe de producción
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>	Es importante que exista una planificación previa a la orden de producción para la coordinación del despacho de la materia prima, el jefe de producción debe de controlar y supervisar el buen desarrollo de los procesos, debe de existir un manual de procedimientos y las responsabilidades de los trabajadores deben estar definidas desde el inicio de trabajo.	Gerencia Jefe de producción.
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>	Es concerniente que el personal conozca las responsabilidades respecto con la empresa, y que exista confianza y buenos canales para la comunicación entre los distintos niveles de dirección.	Gerencia
<b>MONITOREO</b>	Es importante que el jefe de producción cumpla con las responsabilidades a él encargadas, y se debe de evaluar periódicamente las actividades del personal.	Gerencia Jefe de producción

<b>Elaborado Por:</b> Estefani Quiñones	<b>Fecha:</b> 09-10-2014
<b>Revisado Por:</b> Eduardo Paredes	<b>Fecha :</b> 10-10-2014

**UBAL SPORT**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**COMPONENTE: PROCESO DE PRODUCCIÓN**  
**AÑO 2013**

**Objetivos**

- Identificar áreas críticas en el proceso de producción para la optimización de los recursos.
- Medir mediante las herramientas de la auditoría de gestión la eficiencia, eficacia y calidad para el mejoramiento de la productividad y en consecuencia la rentabilidad.
- Determinar metas y objetivos para el mejoramiento de los procesos productivos.

<b>N</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>REF.</b>	<b>ELAB.</b>	<b>FECHA</b>
1	Prepara una cédula narrativa del proceso de producción.	<b>A1</b>	E.C.Q.D	01/11/2014
2	Establecer los puntos fuerte y puntos débiles en el flujograma del proceso de producción.	<b>A2</b>	E.C.Q.D	10/11/2014
3	Determinar los puntos fuertes y puntos débiles en el proceso de producción.	<b>A3</b>	E.C.Q.D	12/11/2014
4	Proponer una reingeniería al proceso de producción.	<b>A4</b>	E.C.Q.D	15/11/2014
5	Establecer recomendaciones a los puntos débiles del proceso.	<b>A5</b>	E.C.Q.D	18/11/2014
6	Preparar el cuadro de mando integral.	<b>A6</b>	E.C.Q.D	24/11/2014
7	Establecer metas y objetivos.	<b>A7</b>	E.C.Q.D	27/11/2014
8	Preparar indicadores de eficiencia, eficacia, calidad, y productividad.	<b>A8</b>	E.C.Q.D	05/12/2014
9	Realizar un análisis general del proceso de producción.	<b>A9</b>	E.C.Q.D	08/12/2014
10	Preparar indicadores de eficiencia, eficacia, calidad, rentabilidad y productividad.	<b>A10</b>	E.C.Q.D	10/12/2014
11	Realizar un análisis general del proceso de producción.	<b>A11</b>	E.C.Q.D	12/12/2014
12	Calcular los indicadores de rentabilidad	<b>A11</b>	E.C.Q.D	14/12/2014
13	Preparar la hoja de hallazgos.	<b>A12</b>	E.C.Q.D	18/12/2014
14	Preparar el informe con conclusiones y recomendaciones.	<b>A14</b>	E.C.Q.D	22/11/2014

<b>Elaborado Por:</b> Estefani Quiñones	<b>Fecha:</b> 09-10-2014
<b>Revisado Por:</b> Eduardo Paredes	<b>Fecha :</b> 10-10-2014

# FASE II

# EJECUCIÓN

## ÍNDICE DE LA FASE DE EJECUCIÓN

ÍNDICE	REFERENCIA
Cédula narrativa del proceso de producción.	<b>A1</b>
Puntos fuertes y puntos débiles en el flujograma del proceso de producción.	<b>A2</b>
Puntos fuertes y puntos débiles en el proceso de producción.	<b>A3</b>
Reingeniería al proceso de producción.	<b>A4</b>
Recomendaciones a los puntos débiles del proceso.	<b>A5</b>
Cuadro de mando integral.	<b>A6</b>
Metas y objetivos.	<b>A7</b>
Indicadores de eficiencia, eficacia, calidad, y productividad año 2013.	<b>A8</b>
Análisis general del proceso de producción año 2013.	<b>A9</b>
Indicadores de eficiencia, eficacia, calidad, rentabilidad y productividad año 2014.	<b>A10</b>
Análisis general del proceso de producción año 2014.	<b>A11</b>
Indicadores de rentabilidad	<b>A11</b>
Hoja de hallazgos.	<b>A12</b>
Informe con conclusiones y recomendaciones.	<b>A14</b>

## CÉDULA NARRATIVA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

A1  
1/2

El proceso de producción inicial con el vendedor de la empresa, quien tiene la responsabilidad de tomar los pedidos, asesorar y buscar a nuevos clientes. Por una parte, cuando se trata de un nuevo cliente el vendedor solicita tres referencias comerciales, para tomar el pedido del cliente, por otra parte se encuentran los clientes fijos, quienes algunos de ellos mantienen cierta deuda atrasada en el pago del crédito concedido, pese a ello el vendedor continua tomando el pedido. Posteriormente el vendedor entrega las órdenes de pedido al departamento de contabilidad, el cual no revisa detenidamente la credibilidad de los nuevos clientes así como la morosidad de algunos de los clientes fijos, pese a ello contabilidad factura normalmente y emite las respectivas órdenes de producción al jefe de producción; por su parte el jefe de producción se comunica con el bodeguero para que verifique la existencia de materiales, este a su vez revisa en bodega y si existe los materiales entrega al departamento de producción, y si por el contrario no existe indica al jefe de producción, este a la vez indica a contabilidad y contabilidad se comunica con los proveedores para solicitar la materia prima, una vez acordado el precio y fecha de entrega el proveedor despacha la materia prima, contabilidad revisa la factura y la materia prima, si ésta se encuentra en orden procede a contabilizar y a entregar al bodeguero, de lo contrario regresa al proveedor, el bodeguero a la vez revisa la guía de remisión junto con los materiales y si están en orden entrega al departamento de producción de lo contrario notifica a contabilidad.

Luego en el proceso de producción se procede al corte del cuero y del forro utilizando la matriz entregados por el diseñador, consiguiendo así diferentes piezas cortadas que conforman la elaboración del calzado, en seguida en la sección tizado los operarios subrayan con una tiza al cuero o las piezas cortadas para que conozcan por donde cortar, luego se retira el exceso de cuero del calzado, seguidamente se une las piezas que anteriormente ya fueron cortadas y



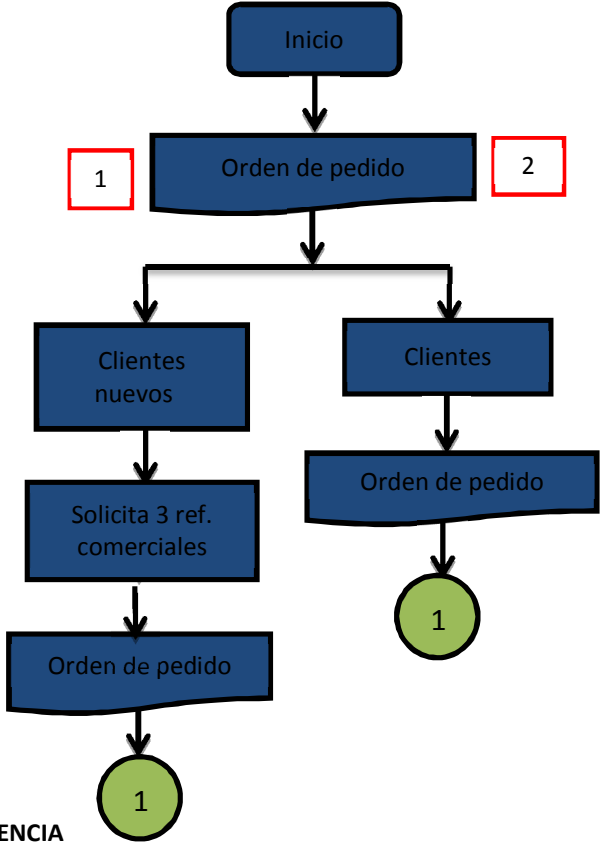
desbastadas, para realizar el doblado y pegado. A continuación se encuentra la sección hojalillado la cual se divide en dos la primera consiste en colocar manualmente los hojalillos en el cuero para que posteriormente se ajuste en una maquina a esto se le denomina remachar, luego en la sección de empastado el calzado que tenga pasadores se debe ajustarle, de lo contrario si es mocasín se efectúa directamente el corte superior del forro, seguidamente se arma el contrafuerte al calzado, en la parte superior de la maquina al calzado le reactivan, es decir lo calienta, y en la parte de abajo le enfría, para que al talón le dé forma, por otra parte se encuentra la preparación de las hormas en esta sección se procede primero a armar las hormas, después se coloca las plantillas y finalmente se prensa la horma, luego se prepara el armado del calzado en donde se arma las puntas, los costados y talones, para más tarde pasar a la sección de montaje en esta fase el calzado es colocada por una maquina la cual le raspa para que el cuero no esté tan grueso a esta actividad se la denomina pulido, después se instala la plantilla al calzado para poner señal alrededor del calzado, para que el compañero posteriormente conozca hasta donde poner la pega. Por otra parte también se encuentra la preparación de plantilla en donde primero se limpian, segundo se coloca alogenante, y tercero se coloca pega imprimante, una vez que se encuentren las plantillas listas junto con el calzado se procede a pasar por una maquina reactivadora la cual hace que el calzado y la planta se caliente una vez salida por esta máquina se opera a la unión de las mismas, posterior a ello se coloca al calzado en una máquina de frio para que se una más con la planta, y finalmente se procede al área de terminado en donde al calzado recibe una limpieza, se coloca los pasadores en el caso necesario, se revisa los terminados y se procede a empacar.

<b>Elaborado Por:</b> Estefani Quiñones	<b>Fecha:</b> 01-11-2014
<b>Revisado Por:</b> Eduardo Paredes	<b>Fecha :</b> 07-11-2014

UBAL SPORT  
ESTABLECIMIENTO DE ÁREAS CRÍTICAS AL PROCESO DE PRODUCCIÓN  
AÑO 2013

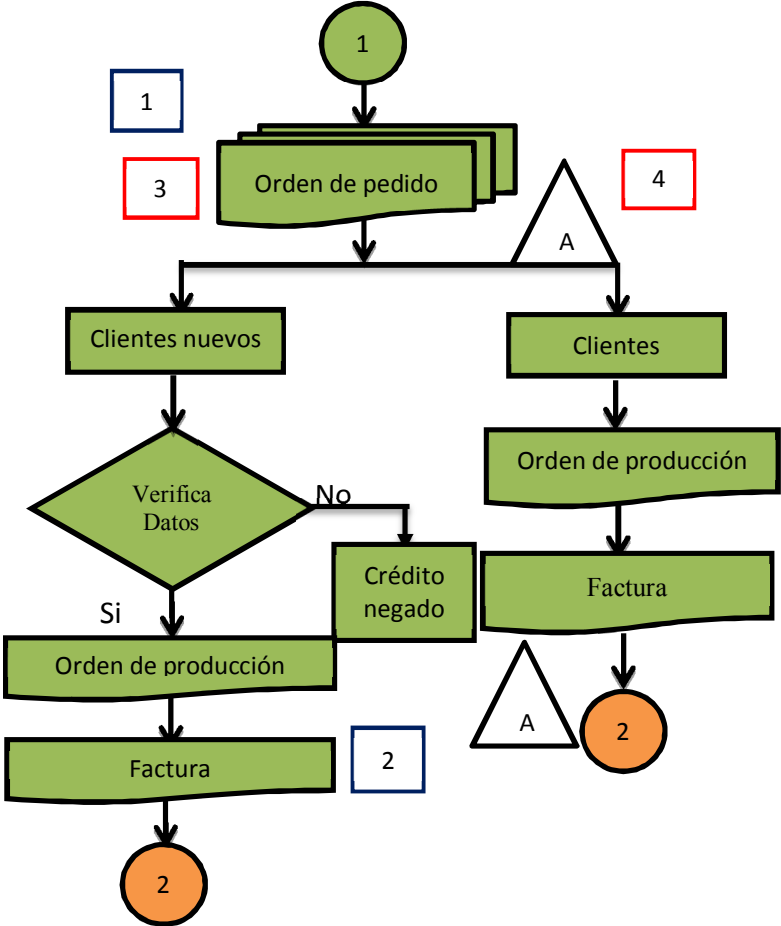
Dep. Ventas

Vendedor



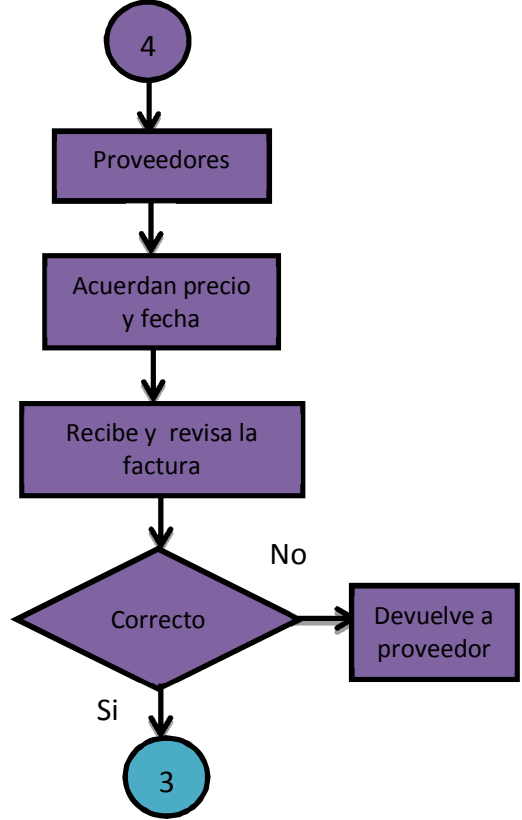
Contabilidad

Contador



Dep. Compras

Contador



REFERENCIA



Puntos fuertes



Puntos débiles

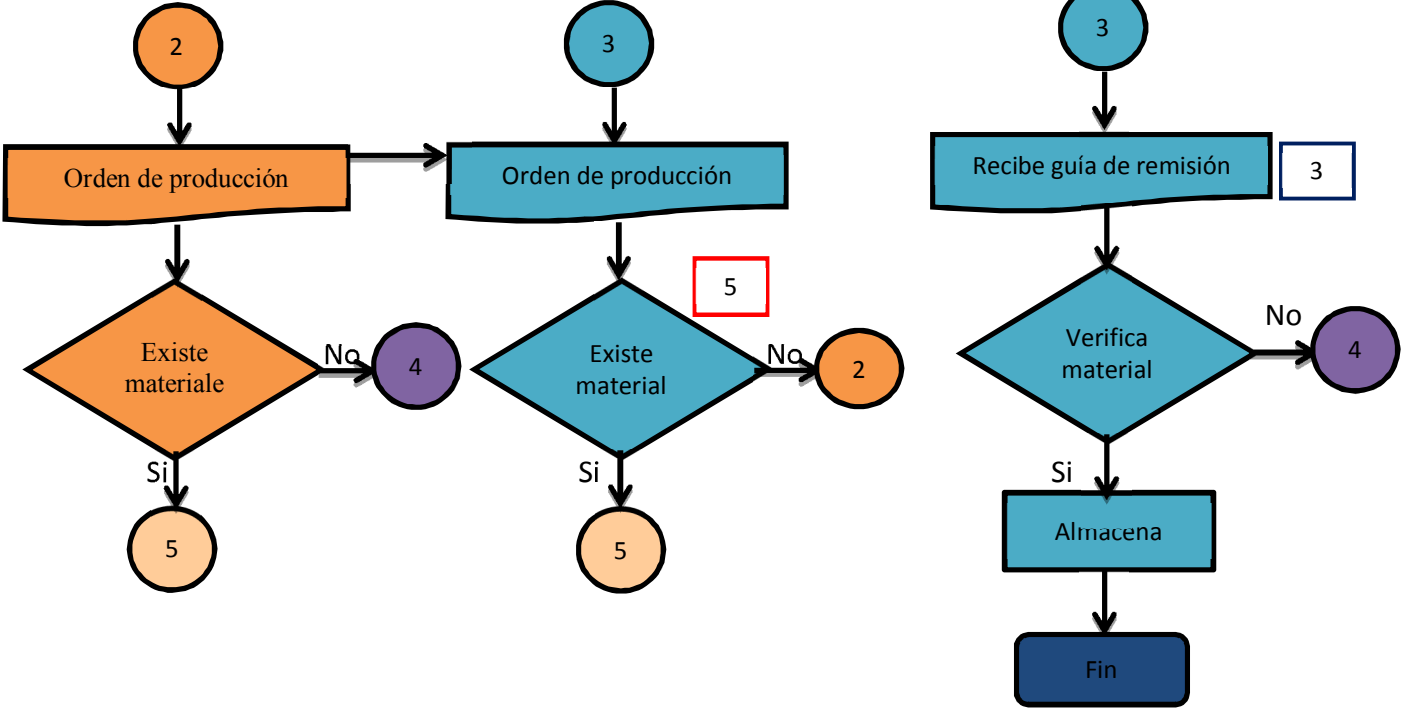
<b>Elaborado Por:</b> Estefani Quiñones	<b>Fecha:</b> 10-11-2014
<b>Revisado Por:</b> Eduardo Paredes	<b>Fecha :</b> 07-11-2014

UBAL SPORT  
ESTABLECIMIENTO DE ÁREAS CRÍTICAS AL PROCESO DE PRODUCCIÓN  
AÑO 2013

Jefe de producción

Bodeguero

Bodeguero



REFERENCIA



Puntos fuertes

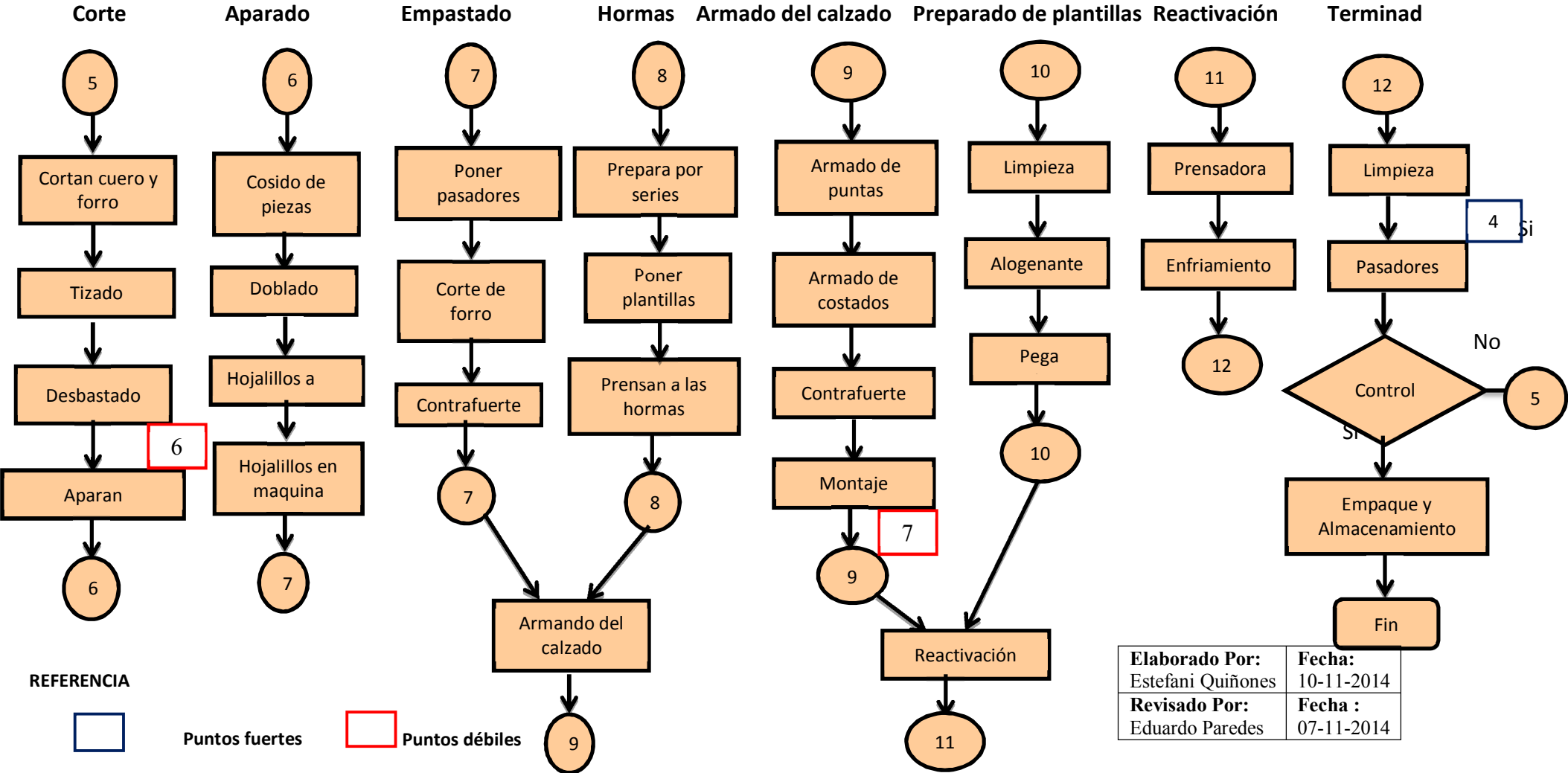


Puntos débiles

<b>Elaborado Por:</b> Estefani Quiñones	<b>Fecha:</b> 10-11-2014
<b>Revisado Por:</b> Eduardo Paredes	<b>Fecha :</b> 07-11-2014

**UBAL SPORT**  
**ESTABLECIMIENTO DE ÁREAS CRÍTICAS AL PROCESO DE PRODUCCIÓN**  
**AÑO 2013**

A2  
3/3



<b>Elaborado Por:</b> Estefani Quiñones	<b>Fecha:</b> 10-11-2014
<b>Revisado Por:</b> Eduardo Paredes	<b>Fecha :</b> 07-11-2014

**UBAL SPORT**  
**DETERMINACIÓN DE PUNTOS FUERTES Y PUNTOS DÉBILES**  
**COMPONENTE: PROCESOS DE PRODUCCIÓN**  
**AÑO 2013**

**PUNTOS FUERTES**

Finalizado el análisis al flujograma del proceso de producción en Ubal Sport se identificaron los siguientes puntos fuertes considerando como fuertes:

1. Las órdenes de pedidos son archivadas correctamente.
2. La facturas son archivadas correctamente.
3. Existe control en la recepción de mercadería por parte de contabilidad y el bodeguero.
4. Existe control de calidad al finalizar la producción.

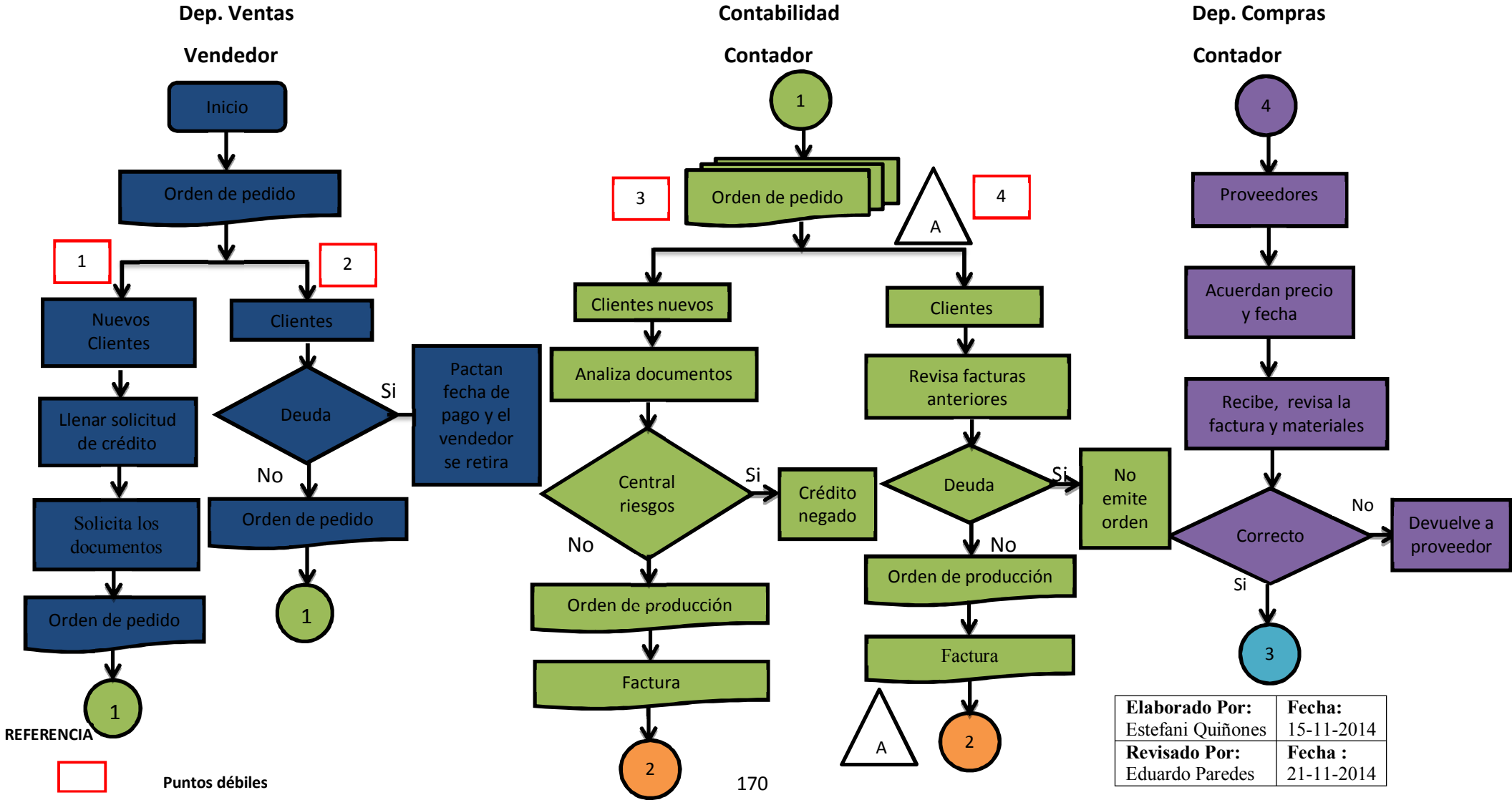
**PUNTOS DÉBILES**

1. Las políticas de venta no son las más adecuadas para garantizar el capital de Ubal Sport, en vista de que el vendedor no realiza un análisis al cliente para otorgar la venta de crédito, solo solicita tres referencias comerciales, las cuales son insuficiente para determinar si está en la capacidad de pago para la apertura de crédito.
2. El vendedor visita a los clientes, algunos de ellos, no han cancelado facturas anteriores y sin embargo toma el pedido.
3. El departamento de contabilidad verifica las referencias comerciales y factura.

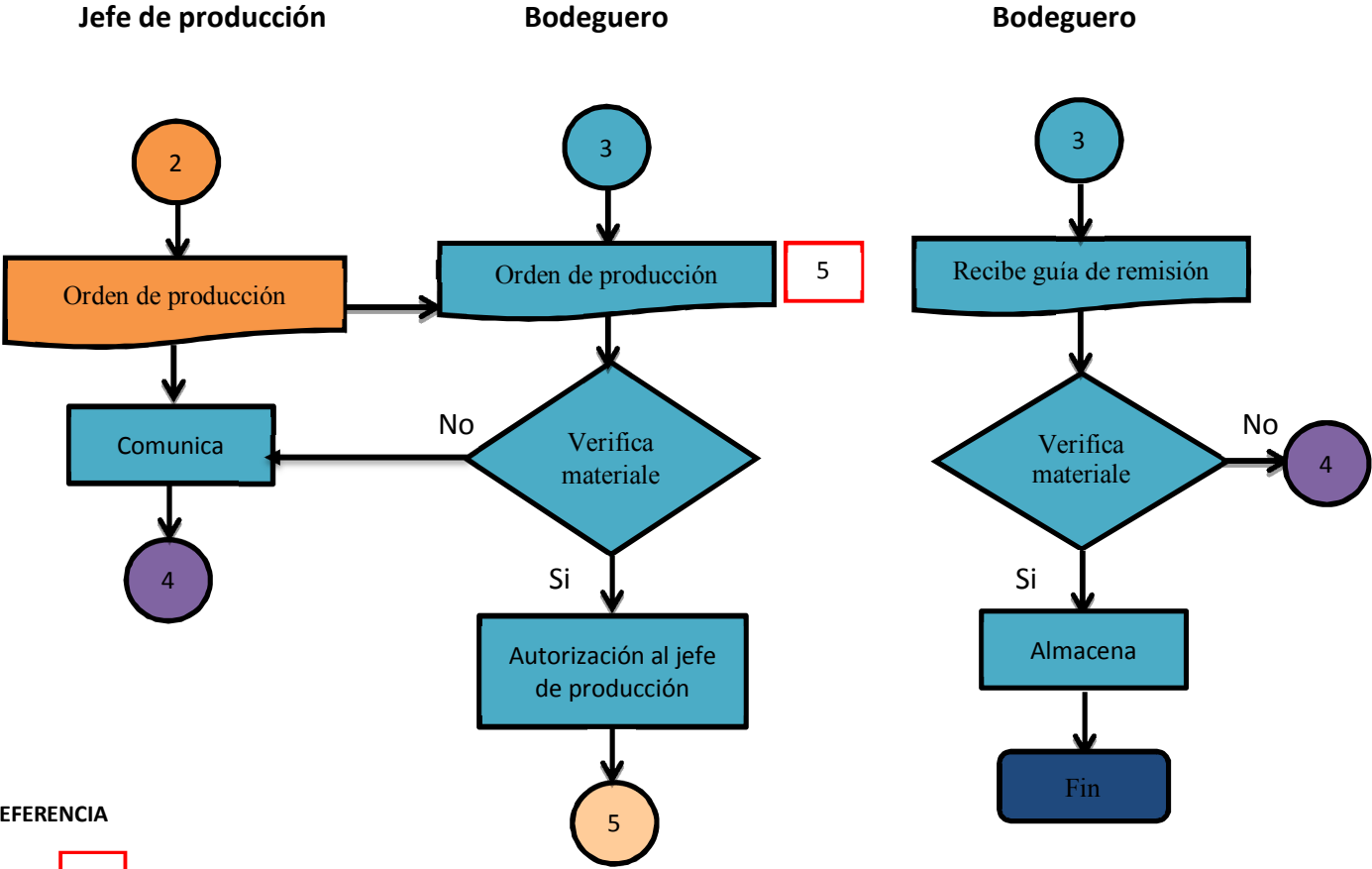
4. El departamento de contabilidad no verifica si el cliente tiene facturas pendientes.
5. El responsable de bodega entrega los requerimientos de materia prima sin previa autorización.
6. Dentro del proceso de producción antes de la sección aparato debería existir un control de calidad por parte del jefe de producción.
7. Dentro del proceso de producción en la sección de reactivación existe retraso.

<b>Elaborado Por:</b> Estefani Quiñones	<b>Fecha:</b> 12-11-2014
<b>Revisado Por:</b> Eduardo Paredes	<b>Fecha :</b> 14-11-2014

**UBAL SPORT**  
**FLUJOGRAMA REINGENIERÍA AL PROCESO DE PRODUCCIÓN**  
**AÑO 2014**  
**Contabilidad**



UBAL SPORT  
FLUJOGRAMA REINGENIERÍA AL PROCESO DE PRODUCCIÓN  
AÑO 2014



REFERENCIA

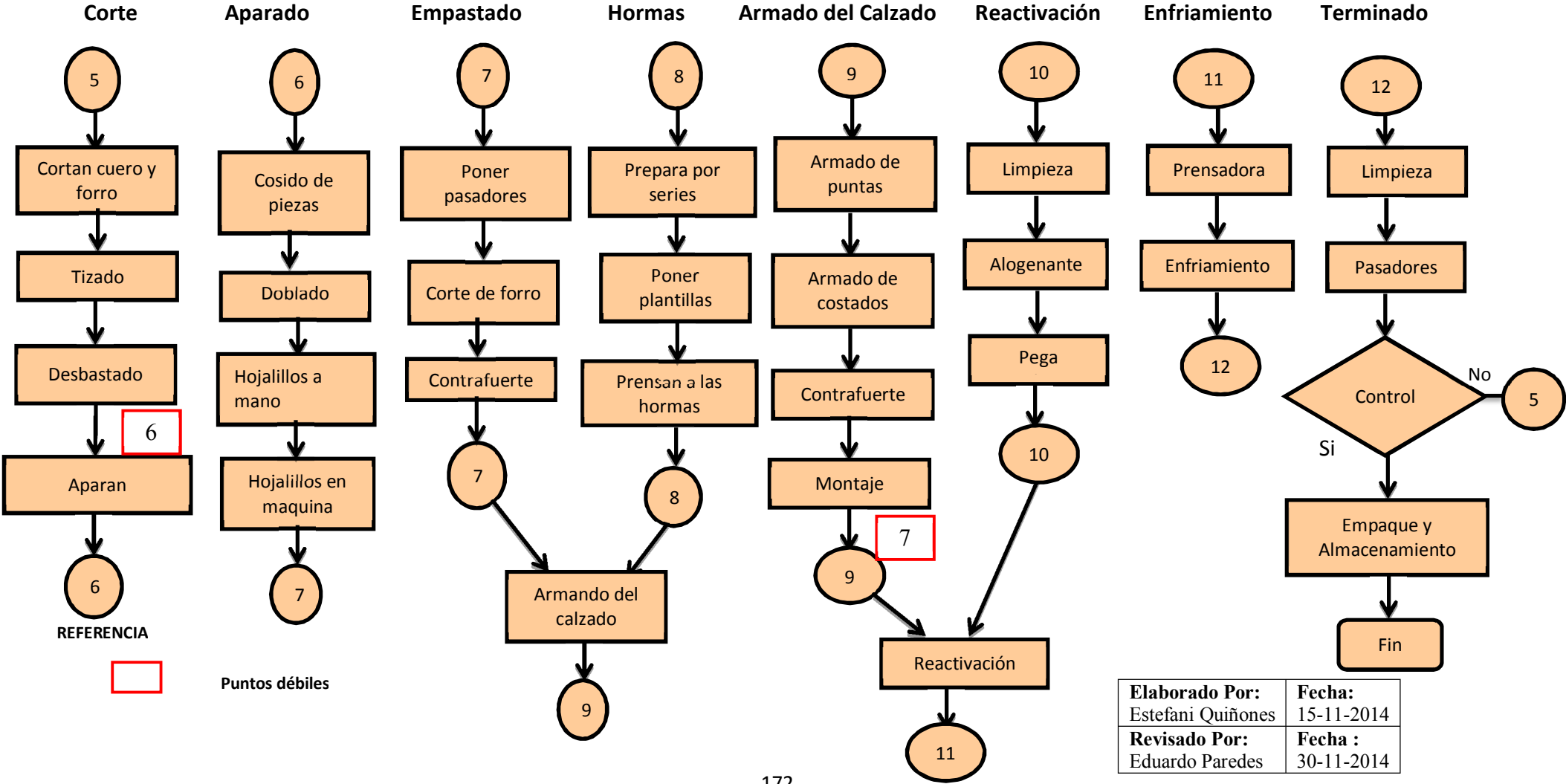


Puntos débiles

<b>Elaborado Por:</b> Estefani Quiñones	<b>Fecha:</b> 15-11-2014
<b>Revisado Por:</b> Eduardo Paredes	<b>Fecha :</b> 21-11-2014



UBAL SPORT  
FLUJOGRAMA REINGENIERÍA AL PROCESO DE PRODUCCIÓN  
AÑO 2014



<b>Elaborado Por:</b> Estefani Quiñones	<b>Fecha:</b> 15-11-2014
<b>Revisado Por:</b> Eduardo Paredes	<b>Fecha :</b> 30-11-2014

**RECOMENDACIÓN A LOS PUNTOS DÉBILES DEL PROCESOS DE PRODUCCIÓN**

**AÑO 2013**

**PUNTOS DÉBILES**

1. El vendedor entrega una solicitud de crédito a los clientes nuevos por parte de Ubal Sport, junto con los documentos necesarios para el análisis, crediticio, sin embargo toma el pedido pero explicando que se emitirá la orden de producción solo si el crédito es aprobado.
2. El vendedor visita a los clientes y antes de tomar el pedido verifica si tiene facturas pendientes, si lo posee pactan una fecha de entrega y no toma el pedido.
3. El departamento de contabilidad verifica los documentos para la posterior aprobación o no, del crédito solicitado por el cliente, solo si es aprobado se procederá a emitir la orden de producción.
4. El departamento de contabilidad verifica que el cliente no tenga facturas pendientes, solo en este caso se emitirá la orden de producción.
5. El responsable de bodega verifica la existencia de los materiales, en caso de que no exista, comunica al jefe de producción y el a la vez al departamento de contabilidad, y si por el contrario posee los materiales se procede a pedir la autorización al jefe de producción.
6. El jefe de producción controla la calidad del producto antes de que pase a la sección de aparado, para mejorar la calidad y efectividad de los productos.
7. Para disminuir el retaso dentro de la producción, se segregaron las funciones del personal.

<b>Elaborado Por:</b> Estefani Quiñones	<b>Fecha:</b> 18-11-2014
<b>Revisado Por:</b> Eduardo Paredes	<b>Fecha :</b> 30-11-2014

**UBAL SPORT**  
**CUADRO DE MANDO INTEGRAL**  
**AÑO 2014**



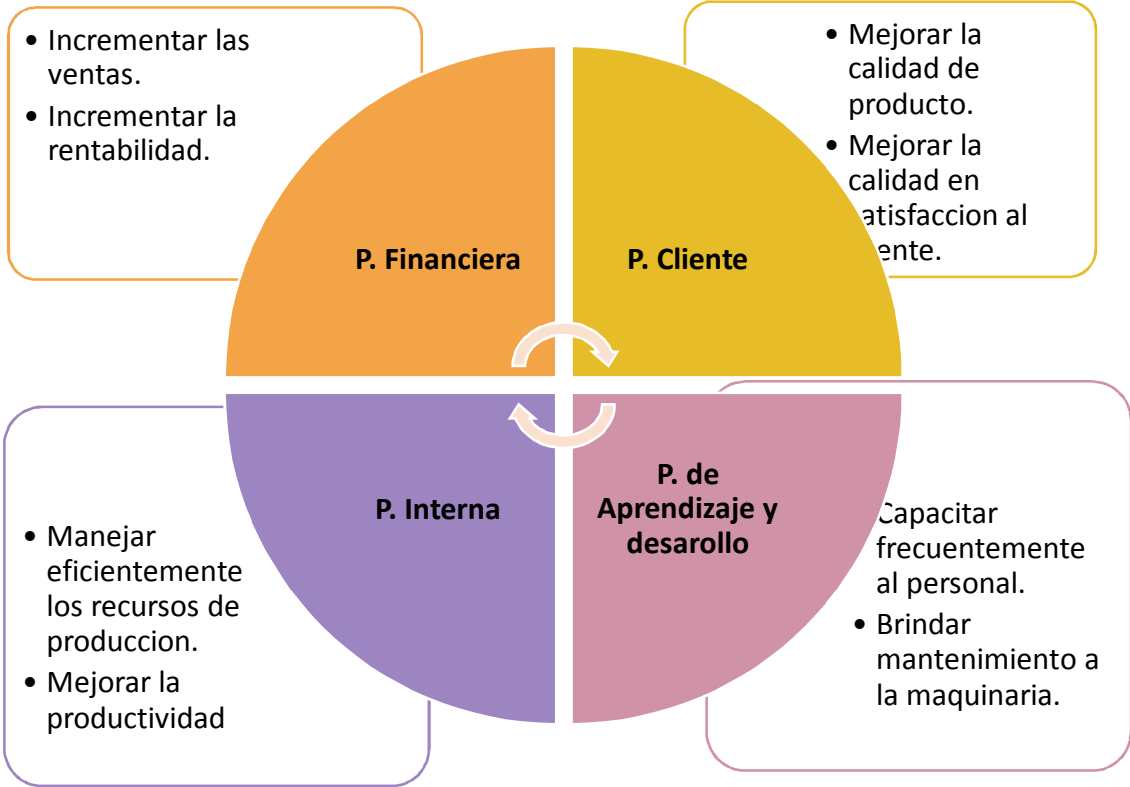
<b>Elaborado Por:</b> Estefani Quiñones	<b>Fecha:</b> 24-11-2014
<b>Revisado Por:</b> Eduardo Paredes	<b>Fecha :</b> 11-11-2014

**UBAL SPORT**  
**CUADRO DE MANDO INTEGRAL**  
**PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS**



<b>Elaborado Por:</b> Estefani Quiñones	<b>Fecha:</b> 24-11-2014
<b>Revisado Por:</b> Eduardo Paredes	<b>Fecha :</b> 30-11-2014

**UBAL SPORT**  
**CUADRO DE MANDO INTEGRAL**  
**PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS**



<b>Elaborado Por:</b> Estefani Quiñones	<b>Fecha:</b> 24-11-2014
<b>Revisado Por:</b> Eduardo Paredes	<b>Fecha :</b> 30-11-2014

**UBAL SPORT**  
**DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**  
**AÑO 2014**

**A6**  
**4/5**

<b>PERSPECTIVAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>MEDIDORES</b>	<b>METAS</b>
P. FINANCIERA	Incrementar las ventas. Incrementar la rentabilidad.	MUB = Utilidad bruta/venta MUN = Utilidad neta/venta	Incrementar la rentabilidad bruta en un 4% Incrementar la rentabilidad neta en un 2%
P. CLIENTES	Mejorar la calidad del producto. Mejorar la calidad en satisfacción al cliente.	Productos rechazados/ Total productos Clientes con reclamos/ total clientes	Reducir en un 8% el número de reclamos
P. PROCESOS INTERNOS	Manejar eficientemente los recursos de producción. Mejorar la productividad	Costo real de producción/ Costo de producción estimado Capacidad de producción real / capacidad de producción estimada	Minimizar los costos en un 90% Optimizar la capacidad de producción en un 5%
P. APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacitar frecuentemente al personal. Brindar mantenimiento a la maquinaria.	Personal capacitado/ total personal Horas maquina/ Horas laborales	Optimizar la capacidad intelectual y motriz del personal al 100%.

<b>Elaborado Por:</b> Estefani Quiñones	<b>Fecha:</b> 24-11-2014
<b>Revisado Por:</b> Eduardo Paredes	<b>Fecha :</b> 30-11-2014

**ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN**  
**OBJETIVOS Y METAS LOGRADAS EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE UBAL**  
**SPORT AÑO 2014**

Pala la aplicación de los siguientes indicadores se ha planteado los siguientes objetivos y metas logradas en el año 2013.

<b>OBJETIVOS Y METAS LOGRADAS</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>META LOGRADA</b>
<b>Productos rechazados</b>	Reducir a un 8% los productos rechazados.	Se logró reducir hasta un 10% los productos rechazados.
<b>Reclamos</b>	Reducir en un 15% los reclamos por parte de los clientes.	Se logró reducir hasta un 20% el número de reclamos
<b>Capacitación de empleados</b>	Capacitar a todo el personal.	Se logró capacitar al 83% del personal.
<b>Ordenes de producción</b>	Aumentar en un 6% la producción.	Se logró aumentar la producción en un 4%.
<b>Costos</b>	Reducir los costos de producción en un 94%.	Se logró reducir los costos de producción en un 96%.
<b>Ventas</b>	Aumentar las ventas a un 1%.	Se logró aumentar las ventas en un 7%.
<b>Rentabilidad</b>	Se planificó que la rentabilidad bruta en el año 2013 sea del 30%, y la rentabilidad neta sea del 18%	Se logró obtener una rentabilidad bruta del 27% y una utilidad neta del 13%
<b>Horas productivas</b>	Se previó que las horas productivas en el año 2013 sean del 100% es decir 1920 horas.	Se tiene en cuenta que en el año se ha producido 1800 horas productivas.
<b>Horas máquina</b>	Se previó que las horas maquinas en el año 2013 sea del 100% es decir 1920 horas.	Se tiene en cuenta que en el año ha trabajado las 1680 horas.

<b>Elaborado Por:</b> Estefani Quiñones	<b>Fecha:</b> 27-11-2014
<b>Revisado Por:</b> Eduardo Paredes	<b>Fecha :</b> 30-11-2014

**UBAL SPORT**  
**APLICACIÓN DE INDICADORES DE EFICIENCIA, EFICACIA, CALIDAD, RENTABILIDAD Y PRODUCTIVIDAD**  
**AÑO 2013**

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTÁNDAR Y RANGO	PERIODICIDAD	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS	INTERPRETACIÓN
<b>INDICADOR DE CALIDAD</b>						
Porcentaje de productos rechazados	8%	Anual	Productos rechazados/Total de productos *100 = 7776/64800*100 =12%	UNIDAD	Índice=Indicador/ Estándar *100 Índice = 12/8*100 Índice = 150% Brecha desfavorable = 50%	Existe una brecha desfavorable del 50% que supera al estándar establecido del 8% de productos rechazados en el año 2013.
Porcentaje de reclamos	15%	Anual	Clientes con reclamos/Total de clientes*100 = 25/100*100 =25%	UNIDAD	Índice=Indicador/ Estándar *100 Índice =20/15*100 Índice = 167% Brecha desfavorable = 67%	Existe una brecha desfavorable del 67% que supera al estándar establecido del 15% de reclamos por parte de los clientes en el año 2013.
Porcentaje de capacitación	100%	Anual	Personal capacitado /Total personal*100 = 20/36*100 =56%	UNIDAD	Índice = 56% Brecha favorable = 44%	Se obtiene un índice del 55% del personal que se encuentra capacitado, existiendo una brecha favorable del 44%.
<b>INDICADOR DE EFICACIA</b>						
Porcentaje de capacidad de producción	100%	Anual	Producción real/Producción estimada *100 =64800/72000 = 90%	UNIDAD	Índice=Indicador/ Estándar *100 Índice =90/100*100 Índice = 90% Brecha desfavorable = 10%	Se obtiene un índice del 90% de la capacidad de producción en donde se da una brecha favorable del 10%.

<b>Elaborado Por:</b> Estefani Quiñones	<b>Fecha:</b> 05-12-2014
<b>Revisado Por:</b> Eduardo Paredes	<b>Fecha :</b> 23-12-2014



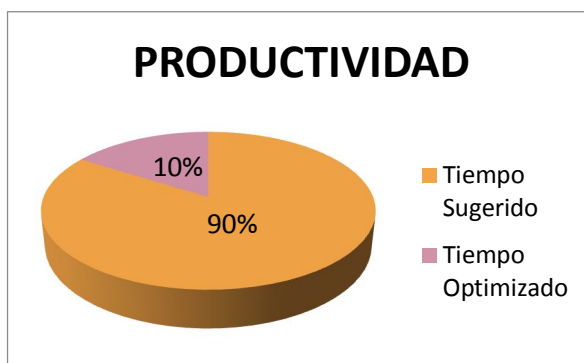
**UBAL SPORT**  
**APLICACIÓN DE INDICADORES DE EFICIENCIA, EFICACIA, CALIDAD, RENTABILIDAD Y PRODUCTIVIDAD**  
**AÑO 2013**

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTÁNDAR Y RANGO	PERIODICIDAD	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS	INTERPRETACIÓN
<b>INDICADOR DE EFICIENCIA</b>						
Porcentaje de Costos	100%	Anual	Costos reales /Costos estimados*100 =144000/1296000*100 =111%	UNIDAD	Índice = 111% Brecha desfavorable = 11%	Existe una brecha desfavorable del 11% en base al estándar establecido de los costos incurridos durante el año 2013.
<b>INDICADOR DE RENTABILIDAD</b>						
Porcentaje de ventas	100%	Anual	Ventas reales/Ventas estimada *100 =1900800/2138400 = 89%	UNIDAD	Índice=89% Brecha desfavorable = 11%	Se obtiene un índice del 89% de ventas, existiendo una brecha favorable del 11%.
<b>INDICADOR DE PRODUCTIVIDAD</b>						
Horas productivas	100%	Anual	Horas productivas /Horas laborables *100 =1600/1920 = 83%	UNIDAD	Índice=94 Brecha desfavorable = 6%	Se obtiene un índice del 94% de horas productivas, existiendo una brecha desfavorable del 6%.
Horas máquina	100%	Anual	Horas maquina /Horas laborables *100 =1680/1920 = 88%	UNIDAD	Índice=88 Brecha desfavorable = 12%	Se obtiene un índice del 88% de horas máquina, existiendo una brecha desfavorable del 12%.

<b>Elaborado Por:</b> Estefani Quiñones	<b>Fecha:</b> 05-12-2014
<b>Revisado Por:</b> Eduardo Paredes	<b>Fecha :</b> 23-12-2014

## ANÁLISIS GENERAL DE LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN

AÑO 2013

**Gráfico N° 26:** Análisis de la productividad**Fuente:** Ubal Sport (2013).**Elaborado por:** Estefani Quiñones (2014).

Después de haber realizado un estudio en Ubal Sport se ha determinado que trabaja con un 90% de productividad, debido a que hasta el momento no se había elaborado ninguna evaluación a los procesos de producción, que ayude a comprobar si la producción se está efectuando en la totalidad, por lo que se llegó a concluir que podría optimizarse en un 10%.

En el transcurso de la producción se pudo determinar que en ocasiones el departamento de producción no posee de los materiales necesarios, además de que las maquinas no constan de una alineación adecuada, existiendo en acumulación de tareas en ciertos procesos, generando así al desperdicio de tiempo y talento humano, pese a ello el personal trata de apoyar a su compañero que se encuentra atrasado en las tareas asignadas.

Estas son algunas de las razones por las cuales se concluye que existen tiempos muertos dentro de los procesos los cuales afectan notablemente a la productividad de la empresa y por ende a su rentabilidad.

<b>Elaborado Por:</b> Estefani Quiñones	<b>Fecha:</b> 08-12-2014
<b>Revisado Por:</b> Eduardo Paredes	<b>Fecha :</b> 23-12-2014

**UBAL SPORT**  
**APLICACIÓN DE INDICADORES DE EFICIENCIA, EFICACIA, CALIDAD, RENTABILIDAD Y PRODUCTIVIDAD**  
**AÑO 2014**

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTÁNDAR Y RANGO	PERIODICIDAD	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS	INTERPRETACIÓN
<b>INDICADOR DE CALIDAD</b>						
Porcentaje de productos rechazados	8%	Anual	Productos rechazados/Total de productos *100 = 6960/69600*100 =10%	UNIDAD	Índice=Indicador/ Estándar *100 Índice = 10/8*100 Índice = 125% Brecha desfavorable = 25%	Existe una brecha desfavorable del 25% que supera al estándar establecido del 8% de productos rechazados en el año 2014.
Porcentaje de reclamos	15%	Anual	Clientes con reclamos/Total de clientes*100 = 20/100*100 =20%	UNIDAD	Índice=Indicador/ Estándar *100 Índice =20/15*100 Índice = 133% Brecha desfavorable = 33%	Existe una brecha desfavorable del 33% que supera al estándar establecido del 15% de reclamos por parte de los clientes en el año 2014.
Porcentaje de capacitación	100%	Anual	Personal capacitado /Total personal*100 = 30/36*100 =83%	UNIDAD	Índice = 83% Brecha favorable = 17%	Se obtiene un índice del 83% del personal que se encuentra capacitado, existiendo una brecha favorable del 17%.
<b>INDICADOR DE EFICACIA</b>						
Porcentaje de capacidad de producción	100%	Anual	Producción real/Producción estimada *100 =69600/74400 = 94%	UNIDAD	Índice=Indicador/ Estándar *100 Índice =94/100*100 Índice = 94% Brecha desfavorable = 6%	Se obtiene un índice del 94% de la capacidad de producción en donde aún existe se da una brecha favorable del 6%.

<b>Elaborado Por:</b> Estefani Quiñones	<b>Fecha:</b> 10-12-2014
<b>Revisado Por:</b> Eduardo Paredes	<b>Fecha :</b> 23-12-2014

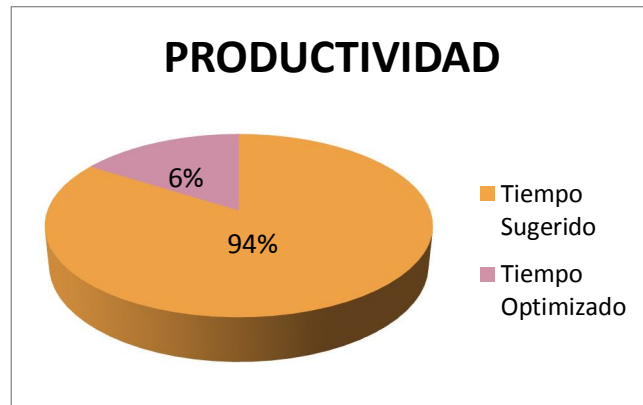
**UBAL SPORT**  
**APLICACIÓN DE INDICADORES DE EFICIENCIA, EFICACIA, CALIDAD, RENTABILIDAD Y PRODUCTIVIDAD**  
**AÑO 2014**

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTÁNDAR Y RANGO	PERIODICIDAD	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS	INTERPRETACIÓN
<b>INDICADOR DE EFICIENCIA</b>						
Porcentaje de Costos	100%	Anual	Costos reales /Costos estimados*100 = 1584000/1650000*100 =96%	UNIDAD	Índice = 96% Brecha desfavorable = 4%	Existe una brecha desfavorable del 4% en base al estándar establecido de los costos incurridos durante el año 2014.
<b>INDICADOR DE RENTABILIDAD</b>						
Porcentaje de ventas	100%	Anual	Ventas reales/Ventas estimada *100 =2178000/2296800 = 96%	UNIDAD	Índice=96% Brecha desfavorable = 4%	Se obtiene un índice del 96% de ventas, existiendo una brecha favorable del 4%.
<b>INDICADOR DE PRODUCTIVIDAD</b>						
Horas productivas	100%	Anual	Horas productivas /Horas laborables *100 =1710/1920 = 89%	UNIDAD	Índice=89% Brecha desfavorable = 11%	Se obtiene un índice del 89% de horas productivas, existiendo una brecha desfavorable del 11%.
Horas máquina	100%	Anual	Horas maquina /Horas laborables *100 =1750/1920 = 91%	UNIDAD	Índice=91% Brecha desfavorable = 9%	Se obtiene un índice del 91% de horas máquina, existiendo una brecha desfavorable del 9%.

<b>Elaborado Por:</b> Estefani Quiñones	<b>Fecha:</b> 10-12-2014
<b>Revisado Por:</b> Eduardo Paredes	<b>Fecha :</b> 23-12-2014

## ANÁLISIS GENERAL DE LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN

AÑO 2014

**Gráfico Nº 26:** Análisis de la productividad**Fuente:** Ubal Sport (2014).**Elaborado por:** Estefani Quiñones (2014).

Después de haber realizado un estudio a los procesos de producción en Ubal Sport se ha determinado que trabaja con un 94% de productividad, debido a que se realizaron recomendaciones que han contribuido con la mejora en las operaciones de la entidad, como son: la correcta alineación de la maquinaria de acuerdo a cada uno de los procesos, la capacitación brindada a los operarios, el adecuado control de calidad por parte del jefe de producción, el control constante al personal de producción, el oportuno mantenimiento que se ha brindado a la maquinaria; estos factores han conducido a que el ente perfeccione la productividad y consecuentemente afecte su rentabilidad; sin embargo la capacidad de producción aún no está optimizada al 100%, por lo que aún existe una brecha desfavorable del 6%.

<b>Elaborado Por:</b> Estefani Quiñones	<b>Fecha:</b> 12-12-2014
<b>Revisado Por:</b> Eduardo Paredes	<b>Fecha :</b> 23-12-2014

UBAL SPORT

A12  
1/2

APLICACIÓN DE LOS INDICADORES DE RENTABILIDAD AÑO 2013

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTÁNDAR Y RANGO	PERIODICIDAD	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS	INTERPRETACIÓN
<b>INDICADOR DE PRODUCTIVIDAD</b>						
Margen de utilidad bruta	30%	Anual	Utilidad bruta /Ventas netas *100 =460800/1900800 = 24%	UNIDAD	Índice=24% Brecha desfavorable = 6%	La empresa en el año 2013 ha obtenido una rentabilidad bruta del 24%, existiendo una brecha desfavorable del 6%
Margen de utilidad operacional	25%	Anual	Utilidad operacional/Ventas *100 =369147.64/1900800 = 19%	UNIDAD	Índice=19% Brecha desfavorable = 6%	La empresa en el año 2013 ha obtenido una rentabilidad operacional del 19%, existiendo una brecha desfavorable del 6%
Margen de utilidad neta	18%	Anual	Utilidad neta/Ventas*100 =244744.89/1900800 =13%	UNIDAD	Índice=13% Brecha desfavorable = 5%	La empresa en el año 2013 ha obtenido una rentabilidad neta del 13%, existiendo una brecha desfavorable del 5%
Margen del activo total	50%	Anual	Utilidad neta/ Activo total*100 =244744.89/615752.10 =40%	UNIDAD	Índice=40% Brecha desfavorable = 10%	La empresa en el año 2013 ha obtenido una rentabilidad sobre los activos totales del 40%, existiendo una brecha desfavorable del 10%
Rendimiento del patrimonio	150%	Anual	Utilidad neta/Patrimonio*100 =244744.89/223401.47 =110%	UNIDAD	Índice=110% Brecha desfavorable = 40%	La empresa en el año 2013 ha obtenido una rentabilidad sobre el patrimonio del 110%, existiendo una brecha desfavorable del 40%

<b>Elaborado Por:</b> Estefani Quiñones	<b>Fecha:</b> 14-12-2014
<b>Revisado Por:</b> Eduardo Paredes	<b>Fecha :</b> 23-10-2014

UBAL SPORT

A12  
2/2

APLICACIÓN DE LOS INDICADORES DE RENTABILIDAD AÑO 2014

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTÁNDAR Y RANGO	PERIODICIDAD	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS	INTERPRETACIÓN
<b>INDICADOR DE PRODUCTIVIDAD</b>						
Margen de utilidad bruta	30%	Anual	Utilidad bruta /Ventas netas *100 =594000/2178000 = 27%	UNIDAD	Índice=27% Brecha desfavorable = 3%	La empresa en el año 2014 ha obtenido una rentabilidad bruta del 27%, existiendo una brecha desfavorable del 3%
Margen de utilidad operacional	25%	Anual	Utilidad operacional/Ventas *100 =455585.70/2178000 = 21%	UNIDAD	Índice=21% Brecha desfavorable = 4%	La empresa en el año 2014 ha obtenido una rentabilidad operacional del 21%, existiendo una brecha desfavorable del 4%
Margen de utilidad neta	18%	Anual	Utilidad neta/Ventas*100 =29818084/2178000 =14%	UNIDAD	Índice=14% Brecha desfavorable = 4%	La empresa en el año 2014 ha obtenido una rentabilidad neta del 14%, existiendo una brecha desfavorable del 4%
Margen del activo total	50%	Anual	Utilidad neta/ Activo total*100 =298180.84/648551.33 =46%	UNIDAD	Índice=46% Brecha desfavorable = 4%	La empresa en el año 2014 ha obtenido una rentabilidad sobre los activos totales del 46%, existiendo una brecha desfavorable del 4%
Rendimiento del patrimonio	150%	Anual	Utilidad neta/Patrimonio*100 =298180.84/219863.93 =136%	UNIDAD	Índice=136% Brecha desfavorable = 14%	La empresa en el año 2014 ha obtenido una rentabilidad sobre el patrimonio del 136%, existiendo una brecha desfavorable del 14%

<b>Elaborado Por:</b> Estefani Quiñones	<b>Fecha:</b> 14-12-2014
<b>Revisado Por:</b> Eduardo Paredes	<b>Fecha :</b> 23-10-2014

**UBAL SPORT  
HOJA DE HALLAZGOS  
PROCESO DE PRODUCCIÓN  
AÑO 2013**

**A13  
1/3**

N°	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFFECTO	RECOMENDACIÓN
1	El 12% de los productos terminados son devueltos por defectos de producción.	Se establece que el máximo de productos defectuosos debe de ser del 8%	Falta de supervisión dentro del proceso de producción. Falta de normas para controlar el proceso de producción.	Pérdidas económicas Desperdicio de recursos.	A: Gerente – Jefe de producción. Evaluar las actividades que desempeñan durante el proceso de producción así como una mayor supervisión a los mismos.
2	El 25% de los clientes han emitido algún reclamo por inconformidad con el producto.	Se establece que el máximo de quejas y reclamos por parte de los clientes debe de ser del 15%	Fallas en las maquinarias. Falta de normas para controlar el proceso de producción.	Pérdidas económicas Desperdicio de recursos.	A: Gerente – Jefe de producción. Evaluar las actividades que desempeñan durante el proceso de producción así como una mayor supervisión a los mismos.
3	El 56% del personal ha recibido capacitación.	El 100% del personal debe estar capacitado.	Falta de planeación de capacitación. Bajo interés por parte de gerencia.	Bajo nivel de conocimiento para el desarrollo de las actividades a desempeñar.	A: Gerente Establecer una planificación de capacitaciones para todo el personal y evaluar constantemente las funciones del trabajador.
4	La capacidad de producción se ha realizado en un 90%, existiendo una brecha desfavorable del 10%.	Se establece que se debería optimizar al máximo la capacidad de producción	Inadecuada organización dentro de los procesos de producción. Falta de supervisión. Falta de capacitación	Desperdicio de recursos materiales, humanos, tecnológicos. Deficiente productividad y rentabilidad.	A: Gerente – Jefe de producción. Organizar los procesos de producción, delimitar las funciones de los trabajadores. Evaluar sus actividades y brindar una mayor supervisión a los mismos
5	Los costos incurridos han representado un 111%	Los costos de producción deben realizarse en base al estándar del 100%	Falta de capacitación al personal. Desorganización en los procesos de producción.	Desperdicio de recursos. Deficiente productividad. Deficiente rentabilidad	A: Gerente – Jefe de producción. Organizar de mejor manera los procesos de producción, delimitar funciones, evaluar las actividades del personal producción.

<b>Elaborado Por:</b> Estefani Quiñones	<b>Fecha:</b> 18-12-2014
<b>Revisado Por:</b> Eduardo Paredes	<b>Fecha :</b> 23-12-2014



**UBAL SPORT**  
**HOJA DE HALLAZGOS**  
**PROCESO DE PRODUCCIÓN**  
**AÑO 2013**

**A13**  
**2/3**

N°	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	RECOMENDACIÓN
6	En el año 2013 el porcentaje de ventas alcanzo el 89%, existiendo una brecha en base a lo programado del 100%	Se ha establecido incrementar el volumen de ventas en base a lo producido.	Baja credibilidad por parte de los clientes.	Deficiente productividad. Deficiente rentabilidad.	A: Gerente – Jefe de producción - Vendedor. Velar por el buen servicio al cliente, programar a tiempo las órdenes de producción, brindar capacitación al vendedor.
7	En el año 2013 el porcentaje de rentabilidad bruta alcanzó el 24% en base al estándar del 30%, por lo que existe una brecha desfavorable del 6%.	Se ha establecido incrementar la rentabilidad en base a lo programado es decir alcanzar al estándar del 30%.	Inadecuada organización en los procesos de producción. Falta de supervisión, normas que controlen los procesos. Falta de capacitación al vendedor y malas políticas de venta.	Desperdicio de recursos materiales, humanos, tecnológicos. Deficiente productividad.	A: Gerente – Jefe de producción – Vendedor. Organizar los procesos de producción, delimitar las funciones de los trabajadores. Supervisar a los procesos. Brindar un buen servicio al cliente. Capacitación al vendedor.
8	En el año 2013 el porcentaje de rentabilidad neta alcanzó el 13% en base al estándar del 18%, por lo que existe una brecha desfavorable del 5%	Se ha establecido incrementar la rentabilidad en base a lo programado es decir alcanzar al estándar del 18%.	Inadecuada organización en los procesos de producción. Falta de supervisión, normas que controlen los procesos. Falta de capacitación al vendedor y malas políticas de venta.	Desperdicio de recursos materiales, humanos, tecnológicos. Deficiente productividad.	A: Gerente – Jefe de producción – Vendedor. Organizar los procesos de producción, delimitar las funciones de los trabajadores. Supervisar a los procesos. Brindar un buen servicio al cliente. Capacitación al vendedor.
9	El 83% del total de horas laboradas son productivas.	Se ha establecido un estándar de que el 100% de las horas laborables sean productivas.	Escaso interés de implantar un plan de trabajo.	Perdidas económicas. Mano de obra improductiva.	A: Gerente – Jefe de producción. Implementar un plan de trabajo para evitar las horas improductivas.

<b>Elaborado Por:</b> Estefani Quiñones	<b>Fecha:</b> 18-12-2014
<b>Revisado Por:</b> Eduardo Paredes	<b>Fecha :</b> 23-10-2014

**UBAL SPORT  
HOJA DE HALLAZGOS  
PROCESO DE PRODUCCIÓN  
AÑO 2013**

**A13  
3/3**

N°	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIÓN
<b>10</b>	El 88% del total de horas laboradas son productivas para la maquinaria.	Se ha establecido un estándar del 100% para el uso de la maquinaria.	Escaso interés de implementación de un plan de trabajo. Falta de mantenimiento a la maquinaria.	Perdidas económicas Mano de obra improductiva	A: Gerente – Jefe de producción. Implementar un plan de trabajo para evitar las horas improductivas.

<b>Elaborado Por:</b> Estefani Quiñones	<b>Fecha:</b> 18-12-2014
<b>Revisado Por:</b> Eduardo Paredes	<b>Fecha :</b> 23-12-2014

**UBAL SPORT**  
**INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN Y RESULTADOS**  
**AÑO 2013**

Auditoría de gestión a los procesos de producción en Ubal Sport

Hemos practicado una auditoria de gestión y resultados a Ubal Sport por el año 2013. La administración es responsable de la elaboración y ejecución del plan de gestión y resultados; de mantener una estructura efectiva de control interno para el logro de los objetivos de la empresa relacionados con la información financiera oportuna, el cumplimiento de las leyes reguladoras que la afectan y las estrategias para la conducción ordenada y eficiente del negocio.

Nuestra obligación es la de expresar una opinión, conclusión y recomendación sobre el cumplimiento de los objetivos, metas y programas del plan de gestión de resultados de la sociedad, así como de las estrategias para su ejecución eficiente.

Realizamos el trabajo de acuerdo con las normas de auditoria aplicables a la auditoria de gestión y resultados, las normas de auditoria requieren que el trabajo se planifique y se lleve a cabo de tal manera que se obtenga una seguridad razonable si la empresa se ha conducido de manera ordenada en el logro de las metas, objetivos y programas de manera eficiente, efectiva y económica; y si es confiable la información que sirvió de base para el cálculo de los indicadores de desempeño en la evaluación del plan de gestión y resultados.

Con base en los procedimientos de trabajo y con la evidencia obtenida en mi opinión, Ubal Sport mantiene un plan de gestión y resultados construido sobre una base realista y que ha alcanzado de manera razonable los principales objetivos y metas incluidos en el plan. En las páginas siguientes se presentan un resumen con la descripción del plan de gestión, de los resultados obtenidos y se

sugiere un tablero de indicadores esenciales, que permitan evaluar el desempeño de la administración en relación con los objetivos generales, metas y actividades de la empresa. Se adjunta además al presente informe un plan de implementación de recomendaciones que contribuya al control y evaluación del proceso de producción.

---

Estefani Quiñones

Ambato, 22 de diciembre del 2014.

## **Comentario de Auditoría**

### **1. Productos rechazados.**

El 12% del total de la producción ha sido rechazado por defectos en la manufacturación, a criterio del gerente se estima que solo debe existir un máximo de 10%, la principal causa se debe a que no existe una supervisión en el proceso de producción; lo que ha ocasionado pérdidas económicas y desperdicio de recursos.

#### **Recomendación**

**Dirigido a:** Gerente y Jefe de producción.

**Tiempo de ejecución:** Inmediato

#### **Recomendación:**

Evaluar periódicamente al personal de producción y supervisar de mejor manera el proceso de manufactura.

### **2. Quejas y reclamos.**

Un 25% del total de clientes han emitido alguna queja o reclamo por inconformidad con el producto, el gerente ha establecido que exista un máximo del 15%; esto se ha debido a que han existido fallas en la maquinaria, y falta de normativas que regulen el proceso productivo; lo que ha ocasionado que exista pérdidas económicas y desperdicio de recursos.

#### **Recomendación**

**Dirigido a:** Gerente y Jefe de producción.

**Tiempo de ejecución:** Inmediato

Evaluar las actividades que desempeñan el personal durante el proceso de producción así como establecer una mayor supervisión a los mismos.

### **3. Capacitación.**

El 56% del personal ha recibido capacitación, el gerente estableció un estándar de que el 100% del personal se encuentre capacitado; sin embargo no se consumió íntegramente porque no prevaleció una planificación de capacitación y descuido por parte de gerencia; lo que ha producido que el talento humano sea desperdiciado.

**Dirigido a:** Gerencia

**Tiempo de ejecución:** Inmediato

#### **Recomendación:**

Programar capacitaciones para el área de producción y administración con el fin de mejorar la capacidad intelectual de los empleados y de esta manera optimizar el desempeño de las tareas encargadas, por otra parte también se debe brindar capacitaciones al personal de producción para mejorar las habilidades, destrezas y consecuentemente mejorar la capacidad productiva.

### **4. Capacidad de producción.**

El 89% de la capacidad productiva es optimizada en la empresa, el gerente ha establecido que debe incrementar al 100%; esto debido a que existe una inadecuada organización en la producción, de capacitación, supervisión y normas que regulen a los procesos; por lo que ha ocasionado desperdicios de recursos, una deficiente productividad y consecuentemente afecta la rentabilidad.

**Dirigido a:** Gerencia y jefe de producción

**Tiempo de ejecución:** Inmediato

#### **Recomendación:**

Se debe organizar los procesos de producción, segregar de la mejor manera las funciones del personal, brindar capacitaciones, evaluar las actividades que realizan dentro de la producción el personal y brindar una mayor supervisión a los mismos.

### **5. Costos.**

El consumo real de los costos de en el año 2013 asciende al 112.5%, es decir sobrepasa en un 12.5% al estándar establecido; esto debido a que no se ha brindado capacitaciones al personal de producción, charlas de concientización

de laborar con responsabilidad, prevalece una inadecuada alineación de maquinaria y falta mayor control al personal; lo que ha provocado desperdicio de materiales, deficiente productividad y rentabilidad.

**Dirigido a:** Gerencia – Contador – Jefe de producción

**Tiempo de ejecución:** Inmediato

**Recomendación:**

Alinear adecuadamente la maquinaria de acuerdo al proceso de producción, delimitar las funciones del personal, y evaluar las actividades que realizan dentro de la producción.

## **6. Ventas.**

En el año 2013 el porcentaje de ventas alcanzó un 89% en base a lo programado del 100%, por lo que existe una brecha desfavorable del 11%, la razón principal es la baja credibilidad que tienen los clientes con la empresa, y el vendedor no ha recibido capacitación; lo que conduce a que exista una deficiente rentabilidad.

**Dirigido a:** Gerencia – Vendedor y jefe de producción.

**Tiempo de ejecución:** Inmediato

**Recomendación:**

Se debe mejorar el nivel de satisfacción del cliente respecto a la entrega a tiempo de las órdenes de pedido, sin dejar de lado la calidad de los productos, por otra parte el agente vendedor debe recibir actualizaciones de marketing.

## **7. Rentabilidad.**

En el año 2013 el porcentaje de rentabilidad bruta fue del 24%, y el del rentabilidad neta fue del 13% existiendo una brecha desfavorable del 6% y 5% respectivamente; debido a que existe una inadecuada organización dentro del proceso de producción, falta supervisión por parte del jefe de producción, carecen de normas que regulen los procesos y falta de capacitación al vendedor; por lo que ha afectado el desperdicio de los recursos, productividad y rentabilidad.

**Dirigido a:** Gerencia – Jefe de producción - Vendedor

**Tiempo de ejecución:** Inmediato

**Recomendación:**

Organizar de mejor manera los procesos de producción, elaborar un manual de procesos, supervisar el proceso de producción, brindar un buen servicio al cliente y capacitar continuamente al vendedor.

**8. Horas productivas.**

Solamente el 83% del total horas laboradas son productivas, con un estándar establecido del 100% de la horas que debe ser productivas; esto debido que la administración ha tenido un bajo interés en velar por la productividad total de departamento de producción implantando un plan de trabajo; lo que ha ocasionado pérdidas económicas y mano de obra improductiva.

**Dirigido a:** Gerencia – Jefe de producción

**Tiempo de ejecución:** Inmediato

**Recomendación:**

Implementar un plan de trabajo para evitar horas improductivas.

**9. Horas máquina.**

El 88% del total de las horas maquinas son productivas, con un estándar establecido del 100% de que las horas maquina deber estar en uso; esto se debe a la baja importancia de implementar un plan de trabajo y a la falta de mantenimiento que brinden a las maquinas; lo que ha ocasionado en varias ocasiones la paralización de la producción provocando pérdida de tiempo, mano de obra consecuentemente afectando la productividad y rentabilidad.

**Dirigido a:** Gerencia

**Tiempo de ejecución:** Inmediato

**Recomendación:**

Realizar un plan de trabajo para evitar horas improductivas y realizar los debidos mantenimientos a la maquinaria en base a lo programado.



# **FASE IV**

# **MONITOREO**

## **Monitoreo estratégico de recomendaciones**

Una vez evaluado el proceso de producción en Ubal Sport se desarrolló la hoja de hallazgos en la cual se realizó recomendaciones que sirvan como guía para el gerente de la empresa que lo orientara a realizar el trabajo de manera más eficaz y eficiente, como también se sugiere su seguimiento y un adecuado control.

Se adjunta un plan de implantación de recomendaciones el cual detalla cada una de las recomendaciones realizadas en el informe final, el responsable, el medio de verificación y el medio de ejecución.

Todo plan de implementación de recomendaciones debe definir con claridad el tiempo de ejecución de la recomendación, tomando en cuenta que la aplicación de herramientas de la auditoría de gestión está orientado al mejoramiento continuo en el proceso productivo.

**UBAL SPORT**  
**PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES**  
**PROCESO DE PRODUCCIÓN**  
**AÑO 2013**

RECOMENDACIONES	RESPONSABLE	MEDIO DE VERIFICACIÓN	TIEMPO DE EJECUCIÓN	FIRMA
Evaluar periódicamente al área de producción, la eficacia con la que realizan su trabajo y controlar el proceso de producción.	Gerente y Jefe de producción	#evaluación al año realizadas/ # de evaluaciones previstas	Inmediato	
Supervisar el proceso de producción y realizar evaluaciones al personal de producción	Gerente y Jefe de producción	#productos rechazados/#total producción	Inmediato	
Realizar capacitaciones permanentes al personal administrativo	Gerente	#personal capacitado/total personal	Inmediato	
Realizar mantenimiento de maquinaria en base a lo programado anualmente	Gerente y Jefe de producción	#mantenimientos maquinaria al año/# mantenimiento de maquinaria programada	Inmediato	
Realizar capacitaciones permanentes al personal de producción, para que realice de mejor manera el trabajo.	Gerente y Jefe de producción	#personal capacitado/total personal	Inmediato	
Realizar un plan de trabajo para evitar horas improductivas	Gerente y Jefe de producción	Horas de trabajo improductivas/Horas de trabajo productivas	Inmediato	
Realizar un plan de trabajo para evitar horas improductivas en la maquinaria y realizar los mantenimientos a la maquinaria en base a lo programado.	Gerente y Jefe de producción	Horas maquina /Horas laboradas	Inmediato	

<b>Elaborado Por:</b> Estefani Quiñones	<b>Fecha:</b> 09-10-2014
<b>Revisado Por:</b> Eduardo Paredes	<b>Fecha :</b> 10-10-2014

**BALANCES  
ANTES DE LA  
PROPUESTA**

**UBAL SPORT**  
**ESTADOS DE RESULTADOS**  
**DEL 01 Enero al 31 de Diciembre del 2013**  
**En dólares Americanos**

<b>4</b>	<b>Ventas</b>		1'900.800,00
<b>4.1.</b>	Costo de ventas		1'440.000,00
	<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>		<b>460.800,00</b>
<b>5.</b>	<b>GASTOS OPERACIONALES</b>		93.147,36
<b>5.1.</b>	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		70.581,28
<b>5.1.1</b>	Sueldos y salarios	19.272,00	
<b>5.1.2</b>	Depreciación de activos fijos	32.403,23	
<b>5.1.3</b>	Beneficios sociales	8.269,75	
<b>5.1.4</b>	Impuestos	2.916,00	
<b>5.1.5</b>	Servicios básicos	7.720,30	
<b>5.2.</b>	<b>GASTOS DE VENTAS</b>		21.371,08
<b>5.2.1.</b>	Sueldos y salarios	6.714,17	
<b>5.2.2.</b>	Beneficios sociales	1.495,00	
<b>5.2.3</b>	Depreciación vehículo	13.161,91	
<b>5.3.</b>	<b>(-)OTROS GASTOS Y RENTAS</b>		1.195,00
<b>5.3.1</b>	Interés bancarios	1.742,00	
<b>5.3.2</b>	Gastos bancarios	547,00	
	<b>(-)UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>367.652,60</b>
	(-)15% Participación trabajadores		55.147,90
	<b>UTILIDAD IMPONIBLE</b>		<b>312.504,75</b>
	(-) 22% Impuesto renta		68.751,04
	<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>243.753,70</b>

---

Ing. Pablo Arichabala

**Gerente**

---

Lcda. Ximena Algo

**Contador**

**UBAL SPORT**  
**Estado de Situación Financiera**  
**Al 31 de Diciembre del 2013**  
**En dólares Americanos**

<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>		
<b>11</b>	<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>		
<b>111</b>	<b>DISPONIBLE</b>		<b>115.021,79</b>
<b>11101</b>	CAJA	14.563,52	
<b>11110101</b>	Efectivo	14.563,52	
<b>11102</b>	BANCOS	100.458,27	
<b>1110201</b>	Pichincha	23.569,52	
<b>1110203</b>	Produbanco	34.916,83	
<b>1110202</b>	Internacional	41.971,92	
<b>1110202</b>	<b>EXIGIBLE</b>		<b>48.727,62</b>
<b>11201</b>	CLIENTES	27.458,27	
<b>1120101</b>	Cientes no relacionados	27.735,63	
<b>1120102</b>	(-) Provisión cuentas por cobrar	277,36	
<b>11202</b>	IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	1.948,00	
<b>1120203</b>	Crédito por ret. impuesto - renta	1.152,00	
<b>1120204</b>	Crédito trib. IVA	796,00	
<b>11203</b>	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	19.321,35	
<b>1120301</b>	ANTICIPO EMPLEADOS	19.321,35	
<b>112030101</b>	Castro Laura	4.375,00	
<b>112030102</b>	Lalaleo Germania	4.859,35	
<b>112030103</b>	Nuñez Jorge	5.336,00	
<b>112030104</b>	Sailema Jorge	4.751,00	
<b>113</b>	<b>REALIZABLE</b>		<b>116.221,90</b>
<b>11301</b>	Inventarios	116.221,90	
<b>1130101</b>	Materia prima	27.588,09	
<b>1130102</b>	Productos en proceso	23.687,21	
<b>1130103</b>	Producto terminado	56.121,35	
<b>1130104</b>	Insumos	8.825,25	
<b>121</b>	<b>DEPRECIABLES</b>		<b>319.131,37</b>
<b>12101</b>	INSTALACIONES MAQUINARIA Y EQUIPO	364.696,51	
<b>1210101</b>	Muebles y enseres	14.583,00	
<b>1210102</b>	Maquinaria y equipo	273.371,22	
<b>1210103</b>	Equipo de computo	10.932,75	
<b>1210104</b>	Vehículos	65.809,54	
<b>12102</b>	DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	45.565,14	
<b>1210201</b>	Dep. Acum. Muebles y enseres	1.458,30	
<b>1210202</b>	Dep. Acum. Maquinaria y equipo	27.337,12	
<b>1210203</b>	Dep. Acum. Equipo de computo	3.607,81	
<b>1210204</b>	Dep. Acum. Vehículos	13.161,91	

<b>13</b>	<b>ACTIVO DIFERIDO</b>		<b>16.649,41</b>
<b>1310101</b>	Seguros prepagados	9.655,85	
<b>1310102</b>	Anticipo de impuesto a la renta	6.993,56	
	<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>615.752,10</b>
<b>2</b>	<b>PASIVO</b>		
<b>21</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>		<b>347.657,41</b>
<b>211</b>	<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR</b>		
<b>21101</b>	<b>PROVEEDORES</b>		<b>28.494,90</b>
<b>2110101</b>	Proveedores	28.494,90	
<b>21102</b>	<b>OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR</b>		<b>5.198,00</b>
<b>2110201</b>	Daniel Torres	1.256,00	
<b>2110202</b>	Jheny Toapanta	1.473,00	
<b>2110203</b>	Jorge Tiban	1.052,00	
<b>2110204</b>	Miguel Salazar	1.417,00	
<b>212</b>	<b>OBLIGACIONES POR PAGAR</b>		
<b>21201</b>	<b>OBLIGACIONES TRIBUTARIAS</b>		<b>2.143,00</b>
<b>2120101</b>	Retención del impuesto - renta	1.687,00	
<b>2120102</b>	Retención del IVA	456,00	
<b>21202</b>	<b>IESS POR PAGAR</b>		<b>51.344,36</b>
<b>2120201</b>	Aporte patronal por pagar	20.910,64	
<b>2120202</b>	Aporte personal por pagar	16.091,72	
<b>2120203</b>	Fondos de reserva	14.342,00	
<b>21203</b>	<b>SUELDOS POR PAGAR</b>		<b>181.585,00</b>
<b>2120301</b>	Sueldos por pagar	181.585,00	
<b>21204</b>	<b>PARTICIPACIÓN TRABAJADORES</b>		<b>55.372,15</b>
<b>2120401</b>	15% Participación trabajadores	55.372,15	
<b>21205</b>	<b>PROVISIONES</b>		<b>23.520,00</b>
<b>2120501</b>	XIII Sueldo	13.666,00	
<b>2120502</b>	XIV Sueldo	9.854,00	
<b>22</b>	<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>		<b>44.693,23</b>
<b>22201</b>	<b>OBLIGACIONES BANCARIAS</b>		<b>44.693,23</b>
<b>2220101</b>	Banco Produbanco	23.822,65	
<b>2220101</b>	Banco Pichincha	20.870,58	
	<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>347.433,16</b>
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>		
<b>31</b>	<b>CAPITAL</b>		<b>30.000,00</b>
<b>311</b>	<b>CAPITAL</b>		<b>30.000,00</b>
<b>32</b>	<b>RESULTADOS</b>		<b>238.318,94</b>
<b>32101</b>	(-) Pérdida acumulada del ejercicio	5.434,76	
<b>32101</b>	Utilidad del ejercicio	243.753,70	
<b>Total Patrimonio</b>			<b>268.318,94</b>
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>			<b>615.752,10</b>

# **CÁLCULOS EN BASE A LA PROPUESTA**



**UBAL SPORT  
HOJA DE DATOS  
PROCESO DE PRODUCCIÓN**

**PRODUCCIÓN REAL AÑO 2013**

<b>PRODUCCIÓN REAL 2013</b>			
Cantidad en pares	Días laborados	# de meses de producción anual	Total Producción en pares
<b>270</b>	20	12	64800

<b>COSTOS REALES 2013</b>				
\$ Valor	Producción real en pares	\$ Costo de producción diario	\$ Costo mensual	\$Costo de producción anual
<b>25</b>	240	6.000,00	120.000,00	1'440.000,00

<b>VENTAS REALES 2013</b>				
\$ Valor	Producción real en pares	\$ Venta diario	\$ Venta mensual	\$ Venta Anual
<b>33</b>	240	7.920,00	158.400,00	1'900.800,00

**PRODUCCIÓN ESTIMADA AÑO 2013**

<b>PRODUCCIÓN ESTIMADA 2013</b>			
Cantidad en pares	Días laborados	# de meses de producción anual	Total Producción en pares
<b>300</b>	20	12	72000

<b>COSTOS ESTIMADOS 2013</b>				
\$ Valor	Producción real en pares	\$ Costo de producción diario	\$ Costo mensual	\$Costo de producción anual
<b>22.50</b>	240	5.400,00	108.000,00	1'296.000,00

<b>VENTAS ESTIMADAS 2013</b>				
\$ Valor	Producción real en pares	\$ Venta diario	\$ Venta mensual	\$ Venta Anual
<b>33</b>	270	8.910,00	178.200,00	2'138.400,00

**UBAL SPORT  
HOJA DE DATOS  
PROCESO DE PRODUCCIÓN**

**PRODUCCIÓN REAL AÑO 2014**

<b>PRODUCCIÓN REAL 2014</b>			
Cantidad en pares	Días laborados	# de meses de producción anual	Total Producción en pares
<b>290</b>	20	12	69600

<b>COSTOS REALES 2014</b>				
\$ Valor	Producción real en pares	\$ Costo de producción diario	\$ Costo mensual	\$Costo de producción anual
<b>24</b>	275	6.600,00	132.000,00	1'584.000,00

<b>VENTAS REALES 2014</b>				
\$ Valor	Producción real en pares	\$ Venta diario	\$ Venta mensual	\$ Venta Anual
<b>32</b>	275	9.075,00	181.500,00	2'178.000,00

**PRODUCCIÓN ESTIMADA AÑO 2014**

<b>PRODUCCIÓN ESTIMADA 2014</b>			
Cantidad en pares	Días laborados	# de meses de producción anual	Total Producción en pares
<b>310</b>	20	12	74400

<b>COSTOS ESTIMADOS 2014</b>				
\$ Valor	Producción real en pares	\$ Costo de producción diario	\$ Costo mensual	\$Costo de producción anual
<b>25</b>	275	6.875,00	137.500,00	1'650.000,00

<b>VENTAS ESTIMADAS 2014</b>				
\$ Valor	Producción real en pares	\$ Venta diario	\$ Venta mensual	\$ Venta Anual
<b>33</b>	290	9.570,00	191.400,00	2'296.800,00

**BALANCES  
ESPERADOS  
LUEGO DE LA  
APLICACIÓN DE  
LA PROPUESTA**

**UBAL SPORT**  
**ESTADOS DE RESULTADOS**  
**DEL 01 Enero al 31 de Diciembre del 2014**  
**En dólares Americanos**

<b>4</b>	<b>Ventas</b>		2'178.000,00
<b>4.1.</b>	Costo de ventas		1'584.000,00
	<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>		594.000,00
<b>5.</b>	<b>GASTOS OPERACIONALES</b>		138.414,31
<b>5.1.</b>	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		104.968,91
<b>5.1.1</b>	Sueldos y salarios	28.123,00	
<b>5.1.2</b>	Depreciación de activos fijos	64.806,46	
<b>5.1.3</b>	Beneficios sociales	5.229,00	
<b>5.1.4</b>	Impuestos	1.391,25	
<b>5.1.5</b>	Servicios básicos	5.419,20	
<b>5.2.</b>	<b>GASTOS DE VENTAS</b>		34.621,32
<b>5.2.1.</b>	Sueldos y salarios	6.680,00	
<b>5.2.2.</b>	Beneficios sociales	1.617,50	
<b>5.2.3</b>	Depreciación vehículo	26.323,82	
<b>5.3.</b>	<b>(-)OTROS GASTOS Y RENTAS</b>		441,58
<b>5.3.1</b>	Interés bancarios	800,00	
<b>5.3.2</b>	Gastos bancarios	358,42	
	<b>(-)UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO</b>		<b>453.968,20</b>
	(-)15% Participación trabajadores		68.095,23
	<b>UTILIDAD IMPONIBLE</b>		<b>385.872,97</b>
	(-)Impuesto renta		88.750,78
	<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>297.122,18</b>

---

Ing. Pablo Arichabala

**Gerente**

---

Lcda. Ximena Algo

**Contador**

**UBAL SPORT**  
**Estado de Situación Financiera**  
**Al 31 de Diciembre del 2014**  
**En dólares Americanos**

<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>		
<b>11</b>	<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>		
<b>111</b>	<b>DISPONIBLE</b>		<b>155.686,98</b>
<b>11101</b>	CAJA	28.063,52	
<b>11110101</b>	Efectivo	28.063,52	
<b>11102</b>	BANCOS	127.623,46	
<b>1110201</b>	Pichincha	53.485,41	
<b>1110202</b>	Produbanco	42.055,30	
<b>1110202</b>	Internacional	32.082,75	
<b>112</b>	<b>EXIGIBLE</b>		<b>71.738,00</b>
<b>11201</b>	CLIENTES	44.915,01	
<b>1120101</b>	Cientes no relacionados	45.368,70	
<b>1120102</b>	(-) Provisión cuentas por cobrar	453,69	
<b>11202</b>	IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	6.717,90	
<b>1120203</b>	Crédito por ret. Impuesto - renta	4.985,32	
<b>1120204</b>	Crédito trib. mensual IVA	1.732,58	
<b>11203</b>	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	20.105,09	
<b>1120301</b>	ANTICIPO EMPLEADOS	20.105,09	
<b>112030101</b>	Castro Laura	4.248,05	
<b>112030105</b>	Nuñez Jorge	5.702,16	
<b>112030107</b>	Pilco Alex	5.235,03	
<b>112030109</b>	Sailema Jhony	4.919,85	
<b>113</b>	<b>REALIZABLE</b>		<b>129.425,11</b>
<b>11301</b>	Inventarios	129.425,11	
<b>1130101</b>	Materia prima	29.938,09	
<b>1130102</b>	Productos en proceso	27.339,42	
<b>1130103</b>	Producto terminado	60.110,35	
<b>1130104</b>	Insumos	12.037,25	
<b>121</b>	<b>DEPRECIABLES</b>		<b>273.566,24</b>
<b>12101</b>	INSTALACIONES MAQUINARIA Y EQUIPO	364.696,51	
<b>1210101</b>	Muebles y enseres	14.583,00	
<b>1210102</b>	Maquinaria y equipo	273.371,22	
<b>1210103</b>	Equipo de computo	10.932,75	
<b>1210104</b>	Vehículos	65.809,54	
<b>12102</b>	DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	91.130,28	
<b>1210201</b>	Dep. Acum. Muebles y enseres	2.916,60	
<b>1210202</b>	Dep. Acum. Maquinaria y equipo	54.674,24	
<b>1210203</b>	Dep. Acum. Equipo de computo	7.215,62	

<b>1210204</b>	Dep. Acum. Vehículos	26.323,82	
<b>13</b>	<b>ACTIVO DIFERIDO</b>		<b>18.135,00</b>
<b>131</b>	<b>PAGOS ANTICIPADOS</b>		<b>18.135,00</b>
<b>1310101</b>	Seguros prepagados	10.285,00	
<b>1310102</b>	Anticipo de impuesto a la renta	7.850,00	
	<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>648.551,33</b>
<b>2</b>	<b>PASIVO</b>		
<b>21</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>		<b>38590,25</b>
<b>211</b>	<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR</b>		
<b>21101</b>	<b>PROVEEDORES</b>		<b>38.590,25</b>
<b>2110101</b>	Proveedores	38.590,25	
<b>21102</b>	<b>OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR</b>		<b>7.032,22</b>
<b>2110201</b>	Daniel Torres	2.891,75	
<b>2110202</b>	Jheny Toapanta	1.624,41	
<b>2110203</b>	Jorge Tiban	2.516,06	
<b>21201</b>	<b>OBLIGACIONES TRIBUTARIAS</b>		<b>2.855,02</b>
<b>2120101</b>	Retención el impuesta a la renta	1.581,02	
<b>2120102</b>	Retención del IVA	1.274,00	
<b>21202</b>	<b>IESS POR PAGAR</b>		<b>54.129,60</b>
<b>2120201</b>	Aporte patronal por pagar	22.044,96	
<b>2120202</b>	Aporte personal por pagar	16.964,64	
<b>2120203</b>	Fondos de reserva	15.120,00	
<b>21203</b>	<b>SUELDOS POR PAGAR</b>		<b>186.036,25</b>
<b>2120301</b>	Sueldos por pagar	186.036,25	
<b>21204</b>	<b>PARTICIPACIÓN TRABAJADORES</b>		<b>68.337,85</b>
<b>2120401</b>	15% Participación trabajadores	68.337,85	
<b>21205</b>	<b>PROVISIONES</b>		<b>27.782,00</b>
<b>2120501</b>	XIII Sueldo	15.120,00	
<b>2120502</b>	XIV Sueldo	12.662,00	
<b>22</b>	<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>		
<b>222</b>	<b>OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS</b>		<b>43.924,21</b>
<b>22201</b>	<b>OBLIGACIONES BANCARIAS</b>		<b>43.924,21</b>
<b>2220101</b>	Banco Produbanco	28.924,21	
<b>2220101</b>	Banco Pichincha	15.000,00	
	<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>428.444,78</b>
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>		
<b>31</b>	<b>CAPITAL</b>		<b>20.000,00</b>
<b>311</b>	<b>CAPITAL</b>	20.000,00	
<b>32</b>	<b>RESULTADOS</b>		<b>200.106,55</b>
<b>32101</b>	(-) Pérdida acumulada.	97.015,63	
<b>32101</b>	Utilidad del ejercicio	297.122,18	
<b>Total Patrimonio</b>			<b>220.106,55</b>
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>			<b>648.551,33</b>

# BIBLIOGRAFÍA

## Bibliografía

- Guevara, M. (2010). "Sistema de gestión de calidad y su incidencia en la rentabilidad". Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Martínez López con el tema , G. (2011). Auditoria de gestión y su incidencia en la rentabilidad de la compañía Itarfeti Corporation S.A. . Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- (2010).
- Abril, V. (15 de Agosto de 2008).  
<http://vhabril.wikispaces.com/file/view/8UTA.+Marco+Administrativo+-+Abril+PhD.pdf>. Elaboración y Evaluación de Proyectos de Investigación. Ambato, Tungurahua, Ecuador.
- Achachi Guzmán, W. (2010). "Control interno en el proceso de producción y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Induandes S.A.". Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Agudelo, L. F., & Escobar, J. (2007). Gestión por Procesos. Colombia: ICONTEC .
- Alarcon, A. G. (1998). Reingeniería de procesos empresariales. Madrid: FC Editorial.
- Alberto, D. L. (2008). Auditoria un enfoque práctico. Madrid-España: Cengage Learning.
- Alberto, M. S. (2009). Auditoria del Control Interno (Segunda ed.). Bogotá-Colombia: Ecoe Ediciones.
- Alberto, P. G. (2008). Auditoria un enfoque práctico (Primera ed.). Magallanes, Madrid España: Cengage Learning Paraninfo S.A.
- Alfonso, O. (2002). Introducción a las finanzas. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.
- Asamblea Nacional. (2008). Asamblea Nacional. Quito-Ecuador: Departamento de Diagramación de la Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Avella, L., Fernández, M., & Fernández , E. (2006). Estrategia de Producción. España: McGRAW-HILL.
- Avella, L., Fernández, M., & Fernández , E. (2006). Estrategia de Producción. España: McGRAW-HILL.



- Baena Toro, D. (2010). Análisis financieros enfoque y proyecciones. Bogotá-Colombia: Xpress estudio Gráfico y Digital S.A.
- Baena, D. (2010). Analisis Financiero. Bogotá: ECOE EDICIONES.
- Baena, D. (2010). Análisis financiero. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Baena, D. (2010). Análisis financiero. Bogotá : Ecoe Ediciones.
- Baraybar, F. (2011). El Cuadro de Mando Integral. Madrid: La Morera.
- Benjamin, E. F. (2013). Auditoria Administrativa. Mexico: Pearson Educacion.
- Benjamin, E. F. (2013). Auditoria Administrativa. Mexico: Pearson Educacion.
- Bernal , C. (2006). Metodología de la Investigación. Mexico: Pearson Educacion de Mexico S.A. de C.V.
- Bernal Torres, C. A. (2006). Metodologia de la investigacion. Mexico: Pearson Educacion de Mexico S.A. de C.V.
- Bernal, C. (2006). Metodología de la Investigación. México: Pearson Educación.
- Bernal, C. (2006). Metodología de la Investigación . México: Pearson Educación.
- Bertein, P. B. (2014). Renatabilidad.
- Bonilla Martínez, M. (1 de Septiembre de 2013). [auditoool.org](http://auditoool.org). Recuperado el 15 de Abril de 2014, de <http://auditoool.co/travel-mainmenu-32/blogs-mainmenu-55/2140-tecnicas-de-auditoria>
- Camarero, L., Almazán, A., Arribas, J., Mañas, B., & Vallejos, A. (2013). Estadística para la investigacion social. Mexico: Alfaomega .
- Castaño, S., Santa, G., Vásquez, C., Camacho, M., Jaramillo, C., Cárdenas, D., & Gómez, C. (2002). Finanzas y Costos. Colombia: Centro de Gestion Hospitalaria.
- Chavela, F. T. (2009). Analisis Financiero.
- Código Orgánico de la Producción, Comercio, e Inversiones. (12 de Diciembre de 2010). Codigo Organico de la Produccion, Comercio e Inversion. Recuperado el 24 de Abril de 2014, de [ttp://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/02/1-Codigo-Organico-de-la-Produccion-Comercio-e-Inversiones-pag-37.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/02/1-Codigo-Organico-de-la-Produccion-Comercio-e-Inversiones-pag-37.pdf)

- Comite de Normas Internacionales de Contabilidad. (2009). Normas Internacionales de Contabilidad. GAB.
- Cordova, M. (2012). Gestion Financiera. Bogotá: ECO EDICIONES.
- Córdova, M. (2012). Gestion Financiera. Bogotá: EOE EDICIONES.
- Corporacion de Estudios y Publicaciones. (2012). Normas Ecuatorianas de Auditoria NEA. Quito: Talleres de la Corporacion de Estudios y Publicaciones.
- Cruz, G. (06 de Agosto de 2012). GestionPolis. Recuperado el 11 de Noviembre de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/organigramas-definiciones-y-herramientas.htm>
- Cuatrecasas, L. (2009). Diseño Avanzado de Procesos y Plantas de Produccion Flexibles. Barcelona: Profit Editorial.
- Del Cid, A., Méndez , R., & Sandoval, F. (2007). Investigación Fundamentos y Metodología. México: Pearson Education de México S.A de C.V.
- Del Cid, A., Méndez, R., & Sandoval, F. (2006). Metodología de la Investigación . México: Pearson Educacion de México, S.A de C.V.
- Del Cid, A., Méndez, R., & Sandoval, F. (2007). Investigación Fundamentos y Metodología. México: Pearson Educación.
- Diario Vespertino De Cuenca La Tarde. (21 de junio de 2013). [latarde.com.ec](http://www.latarde.com.ec). Recuperado el 8 de marzo de 2014, de <http://www.latarde.com.ec/2013/06/21/ecuador-tiene-mas-de-4-500-productores-de-calzado-que-generan-empleo-para-mas-de-100-mil-personas/1-7-56/>
- El Comercio.com Pais. (05 de 09 de 2011). [elcomercio.com.ec](http://www.elcomercio.com.ec). Recuperado el 8 de Marzo de 2014, de [http://www.elcomercio.com.ec/pais/Ambato-encabeza-manufactura-zapatos-Ecuador\\_0\\_548345224.html](http://www.elcomercio.com.ec/pais/Ambato-encabeza-manufactura-zapatos-Ecuador_0_548345224.html)
- Everett, A., & Ronald, E. (1991). Administracion de las produccion y las operaciones. Mexico: Prentice - Hall Hispanoamericana S.A.
- Fernández Torres, A. (12 de Octubre de 2009). [oocities.org](http://www.oocities.org). Recuperado el 16 de Abril de 2014, de [http://www.oocities.org/es/alis\\_fernandez/hw/t3.html](http://www.oocities.org/es/alis_fernandez/hw/t3.html)
- Fernandez, E., Avella, L., & Fernandez, M. (30 de Enero de 2011). Produccion y productividad: El ergonimista. Madrid: MC GRAW HILL. Recuperado el 1

de Junio de 2013, de El ergonomista:  
<http://www.elergonomista.com/dom01.html>

Fernandez, E., Avellana Camarero, L., & Fernandez Barcola, M. (2003). Estrategia de produccion. Madrid: Mc Grand Hill.

Finkowsky, F. E. (2013). Auditoria administrativa. Mexico: Pearson educacion.

Garófaalo , S. (2010). Diccionario Contable. Argentina: Valleta Ediciones.

Garofalo , S. (2010). Diccionario Contable. Laprida, Florida provincia de Buenos Aires: Valleta Ediciones.

Garófalo , S. (2010). Diccionario Contable. Argentina: Valleta Ediciones.

Garófalo, S. (2010). Diccionario Contable. Argentina: Valleta Ediciones.

Garrido Díaz, S. (9 de Julio de 2010). niassonmer.blogspot. Recuperado el 16 de Marzo de 2014, de <https://69c4d4ac-a-62cb3a1a-s-sites.googlegroups.com/site/contaduriaauditoria/4NIA200OBJETIVOYPRI NCIPIOSGENERALESQUEGOBIERNANUNA.pdf?attachauth=ANoY7cqNlagFUfEe1VKFzvtksPfbKvIPfkfbMqz3gvTLCg4GnszUB3b-x9v43t8h5tSZrgL5zFqETNirYM1Bncogg3W7izM-HWKG56tnN-QvbN8>

Gonzalo, A. (2008). Normas Internacionles de Informacion Financiera (Primera ed.). GAB.

Gonzalo, A. B. (2009). Normas Internacionales de Contabilidad (Primera ed.). GAB.

Groover, M. (2007). Fundamentos de manufactura moderna. Mexico: McGRAW-HILL.

Hernandez, R., Fernandez, R., & Baptista, P. (2003). Metodologia de la Investigacion. Chile: McGrawHill.

Hernando, B. M. (2013). Tecnicas de Auditoria. Bogota.

Herrera , L., Medina, A., & Naranjo, G. (2004). Tutoría de la Investigación Científica. Ambato-Ecuador: Gráficas Corona Quito.

Herrera , L., Medina, A., & Naranjo, G. (2004). Tutoría de la Investigación Científica. Ambato-Ecuador: Gráficas Corona Quito.

Herrera, L., Medina, A., & Naranjo, G. (2004). Tutoria de investigacion cientifica. Quito: Dimerino Editores.

- Herrera, L., Medina, A., & Naranjo, G. (2004). Tutoría de la Investigación Científica. Ambato-Ecuador: Gráfica Corona Quito.
- Joaquin, R. (2010). Auditoria Administrativa (Novena ed.). Mexico: Trillas.
- Joaquin, R. (2010). Auditoria Administrativa (Novena ed.). Mexico: Trillas.
- Jose, P. (s.f.). Manual de Procedimiento.
- Josefina, F. (2014). Rentabilidad.
- Josefina, R. (2009).
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Ediciones Gestion 2000.
- Lerma, H. D. (2004). Metodología de la Investigación . Bogotá-Colombia: Ecoe Ediciones .
- Lerma, H. (2004). Metodología de la Investigación . Bogotá-Colombia: Ecoe Ediciones.
- Lerna, H. (2006). Metodología de la Investigación. Bogota-Colombia: Ecoe Ediciones.
- Lideres, R. (2013).
- Lideres.ec Mercados. (15 de Mayo de 2013). revsitalideres.ec. Recuperado el 8 de Marzo de 2014, de [http://www.revitalideres.ec/mercados/Tungurahua-calzado-artesanal-web-calidad-garantia\\_0\\_919708026.html](http://www.revitalideres.ec/mercados/Tungurahua-calzado-artesanal-web-calidad-garantia_0_919708026.html)
- Lopez, J., Fernandez, A., & Rodriguez, C. (2010). El contador publico y la contabilidad como medio de prueba. Donoso -Colombia: Edicontab.
- Luna, Y. B. (2012). Auditoria Integral. Bogota: ECOE EDICIONES.
- Luna, Y. B. (2012). Auditoria integral normas y procedimientos. Bogota: ECOE EDICIONES.
- Maldonado, M. (2011). Auditoria de gestion. Quito: Producciones Digitales Abya - Yala.
- Maldonado, M. (2011). Auditoria de Gestion (Cuarta ed.). Quito-Ecuador: Producciones Digitales Abya-Yala.

Maldonado, M. (2011). Auditoria de Gestion. Quito : Producciones digitales Abya - Yala.

Maldonado, M. (2011). Auditoria de Gestión. Quito.

Manene, L. M. (11 de Julio de 2011). Gmail for buisness. Obtenido de <http://www.luismiguelmanene.com/2011/07/28/los-diagramas-de-flujo-su-definicion-objetivo-ventajas-elaboracion-fases-reglas-y-ejemplos-de-aplicaciones/>

Mangana Peralta, J. (14 de Enero de 2009). monografias.com. Recuperado el 12 de Marzo de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos82/auditoria-gestion-economia-eficiencia-y-eficacia/auditoria-gestion-economia-eficiencia-y-eficacia.shtml>

Mantilla, S. A. (2009). Auditoria de Informacion Financiera. Bogotá: ECOE EDICIONES.

Martinez Delgado, P. (2008). Diccionario Práctico de Términos Económicos Financieros. Ecuador: Kora Design.

Martinez, C. B. (2006). Estadistica Basica Aplicada. Bogota: ECOE EDICIONES.

Mejia, B. (2004). Gerencia de Procesos. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Mejia, B. (2004). Gerencia de Procesos. Colombia: ECOE EDICIONES.

Montalvo, A., Granda, J., Moncayo, T., Ramiro, S., & Burneo, S. (7 de 11 de 2008). Codigo de etica de un auditor interno. Recuperado el 06 de 10 de 2014, de <http://codigodeeticadeunauditorinterno.blogspot.com/2008/11/principios-del-auditor-interno.html>

Munch, L. (2007). Admnsitracion . México: PEARSON EDUCACION.

Munch, L., & Garcia , J. (2012). Fudamentos de Administracion. México: Trillas .

Munch, L., & Garcia, J. (2012). Fundamentos de Administracion. Mexico: Trillas.

Muñoz Razo, C. (2011). Cómo elaborar y asesorar una investigacion de tesis. México: Pearson Educación.

Muñoz Razo, C. (2011). Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis . México: Pearson Educación.

- Nuñez , P. (26 de Junio de 2012). know.net. Recuperado el 18 de Abril de 2014, de [http://www.knoow.net/es/cieeconcom/contabilidad/estados\\_financieros.htm](http://www.knoow.net/es/cieeconcom/contabilidad/estados_financieros.htm)
- Ortíz , A. (2008). Análisis financiero aplicado y principios de administracion financiera. Colombia: Panamericana Formas e Impresos S.A.
- Ortíz Anaya, H. (2008). Análisis financiero aplicado y principios de administracion fianciera. Colombia: Panamericana Formas e Impresos S.A.
- Oscar, R. (s.f.). Auditoria.
- Palma , J. (19 de Febrero de 2012). monorafias.com. Recuperado el 16 de Marzo de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml#ixzz2wviQw0GE>
- Paternostro, J. A. (2006). Economia para no Economista. Bogota: Diriprint Editores.
- Patricio, D. M. (2008). Diccionario Práctico de Términos Económicos Financieros. Ecuador: Kora Desing.
- Patricio, M. D. (2008). Diccionario Práctico de Términos Económicos Financieros. Ecuador: Kora Design.
- Patricio, M. D. (2008). Diccionario Práctico de Términos Económicos Financieros. Ecuador: Kora Design.
- Paulo, N. (2012). Estados Financieros.
- Rivera, J. (2000). Gestion de la RSC. España: Gesbiblo.
- Roberto, G. (29/12/2006). Marco Teorico y Conceptual de la Auditoria de Gestion. Cuba: Monograifas.com.
- Rodriguez, J. (14 de Abril de 2009). monografias.com. Recuperado el 18 de Abril de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos72/factores-rentabilidad-decisiones-financieras/factores-rentabilidad-decisiones-financieras2.shtml>
- Rosario, A. (2012). Ingresos, Gastos, Y Resultado Contable.

- Saravia, M. (26 de Septiembre de 2012). Orientación metodológica para la elaboración de investigaciones.
- Sonmer, G. D. (2010). Normas Internacioneles de Auditoria.
- Spiegel, M., & Stephens, L. (2009). Estadística. Mexico: Mc Graw Hill.
- Thompson, I. (08 de Julio de 2009). Promonegocios.net. Recuperado el 11 de Noviembre de 2014, de <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>
- Triola, M. (2009). Estadística. Mexico: Pearson Educación.
- Turmero, I. (s.f.). Analisis Financieros.
- Wainstein, M. (1999). Auditoria temas relacionados. Buenos aires - Arentina: Macchi grupo editor S.A.
- Wainstein, M. (1999). Auditoría temas seleccoinados. Buenos Aires - Argentina: Macchi ediciones.
- wikipedia. (12 de Abril de 2014). wikipedia.org. Recuperado el 15 de Abril de 2014, de [http://es.wikipedia.org/wiki/Manual\\_de\\_procedimientos](http://es.wikipedia.org/wiki/Manual_de_procedimientos)
- Yanel, B. L. (2012). Auditoria Integral. BOGOTÁ: ECOE EDICIONES.
- Yanel, B. L. (2012). Auditoria Integral : Normas y Procedimientos . Bogotá: ECOE EDICIONES.
- Yanel, B. L. (2012). Auditoria Integral: Normas y procedimientos. Bogotá: ECOE EDICIONES.
- Yanel, B. L. (2013). Auditoria inntegral normas y procedimientos. Bogota: Ecoe ediciones.

# ANEXOS



**ANEXO 1.**  
**UBAL SPORT**  
**ENCUESTA AL PERSONAL DE LA EMPRESA**

**1. ¿Existe organización entre cada departamento del proceso de producción?**

Si ( )

No ( )

**2. ¿Recibe capacitación para el desempeño de sus actividades laborales?**

Siempre ( )

Casi siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

**3. ¿Evalúan frecuentemente el desempeño de sus funciones?**

Siempre ( )

Casi siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

**4. ¿Los materiales necesarios son entregados a tiempo?**

Siempre ( )

Casi siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

**5. ¿Considera que los materiales proporcionados por la empresa son de calidad?**

Siempre ( )

Casi siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

- 6. ¿Existe una buena relación entre los compañeros de trabajo?**
- Siempre ( )
- Casi siempre ( )
- A veces ( )
- Nunca ( )
- 7. ¿Considera que los productos elaborados por la empresa son de calidad?**
- Siempre ( )
- Casi siempre ( )
- A veces ( )
- Nunca ( )
- 8. ¿La empresa brinda mantenimiento a la maquinaria?**
- Siempre ( )
- Casi siempre ( )
- A veces ( )
- Nunca ( )
- 9. ¿Considera tener definidas las actividades que debe realizar en el proceso de producción?**
- Si ( )
- No ( )
- 10. ¿Considera Ud. que la empresa ha implantado planes de mejoramiento al proceso de producción que hayan contribuido a la rentabilidad?**
- Si ( )
- No ( )
- 11. ¿Una vez concluida la producción ésta es sometida a control de calidad?**
- Siempre ( )
- Casi siempre ( )
- A veces ( )
- Nunca ( )

**12. ¿Recibe Ud. Incentivos por su trabajo por parte de la empresa  
excluyendo los beneficios de ley?**

Si ( )

No ( )

**ANEXO 2.**

**UBAL SPORT**

**ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

**ENTREVISTA AL GERENTE**

**1. ¿La empresa tiene determinado cuál es su misión y visión?**

Si ( )

No ( X )

Especifique: No ha existido interés en proponer una definición de la razón de ser de nuestra empresa.

**2. ¿La empresa mantiene normas y políticas establecidas en el proceso de producción?**

Si ( )

No ( X )

Especifique: Porque solo se ha trabajado en base al conocimiento y la experiencia.

**3. ¿El reglamento de trabajo es dado a conocer al personal de la empresa al inicio de sus labores?**

Siempre ( X )

Casi siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

Especifique: Siempre es dado a conocer las reglas de la empresa a todos los trabajadores.

**4. ¿Las responsabilidades y funciones de trabajo están definidas al personal de la empresa?**

Si ( X )

No ( )

Especifique: Si las reglas siempre están definidas a todos los trabajadores tanto en la parte administrativa o de producción así cada uno ya sabe el trabajo que debe realizar.

**5. ¿La empresa entrega incentivos al personal para mejorar el desempeño de su trabajo?**

- Siempre ( )  
Casi siempre ( )  
A veces ( )  
Nunca ( X )

Especifique: No se ha brindado ningún tipo de incentivo a los trabajadores solamente han reciben el sueldo.

**6. ¿Considera Ud. que el clima laboral en la empresa es favorable para el desarrollo de las actividades?**

- Siempre ( )  
Casi siempre ( X )  
A veces ( )  
Nunca ( )

Especifique: Considero que no siempre existe un buen clima laboral debido a que siempre existe algún tipo de antipatía entre trabajadores.

**7. ¿Las órdenes de pedidos de los clientes son entregados a tiempo por la empresa?**

- Siempre ( )  
Casi siempre ( X )  
A veces ( )  
Nunca ( )

Especifique: La empresa no siempre entrega a tiempo los pedidos debido a que los proveedores en ocasiones no entrega a tiempo los materiales y en ocasiones hay retrasos en la producción.

**8. ¿Cómo califica Ud. a los procesos de producción?**

Adecuados ( )

Inadecuados ( )

Necesitan mejorar ( X )

Especifique: Porque considero que no existe alineación en los procesos.

**9. ¿Considera Ud. que la empresa obtiene una rentabilidad razonable?**

Si ( )

No ( X )

Especifique: Porque se ha deseado obtener un porcentaje del 10%, sin embargo solo se ha obtenido el 6%, esto debido a que tal vez las políticas de venta no son las más adecuadas.

**10. ¿Según su criterio en los últimos años la empresa ha obtenido un crecimiento económico?**

Alto ( )

Mediano ( X )

Bajo ( )

Especifique: Considero que la empresa si ha tenido un crecimiento en el mercado debido que ha existido un aumento en la producción.

**11. ¿Se ha realizado a la empresa una evaluación a los procesos de producción que le permita controlar y evaluar posibles deficiencias en la parte administrativa, operacional y económica?**

Si ( )

No ( X )

Especifique: Porque no ha existido interés y tiempo.

**12. ¿Considera Ud. que los resultados económicos obtenidos por la empresa satisfacen las necesidades de la organización?**

Siempre ( )

Casi siempre ( )

A veces ( X )

Nunca ( )

Especifique: No porque se ha recurrido al financiamiento externo.

**13. ¿La empresa ha desarrollado un plan de mejoramiento al proceso de producción que haya contribuido a la rentabilidad?**

Si ( )

No ( X )

Especifique: No se realizado ningún tipo de evaluación debido a que no ha existido tiempo.

**14. ¿Considera Ud. que la empresa es competitiva con el mercado?**

Si ( X )

No ( )

Especifique: Porque siempre estamos en búsqueda de la innovación y la calidad.

**ANEXO 2.**  
**UBAL SPORT**  
**ENTREVISTA DIRIGIDA AL CONTADOR**

**1. ¿Las órdenes de pedidos de los clientes son entregados a tiempo por la empresa?**

Siempre ( )

Casi siempre ( X )

A veces ( )

Nunca ( )

Especifique: No siempre son entregados los pedidos de los clientes a tiempo porque existe diferentes obstáculos que se presentan durante el proceso.

**2. ¿Cómo califica Ud. a los procesos de producción?**

Adecuados ( )

Inadecuados ( )

Necesitan mejorar ( X )

Especifique: Los procesos de producción se consideran que necesitan mejorar en respecto a la alineación de las maquinas.

**3. ¿Cómo considera Ud. que se está realizando la gestión administrativa?**

Eficiente ( )

Inadecuada ( )

Necesitan mejorar ( X )

Especifique: Se considera que la gestión administrativa necesita mejorar en respecto a los formatos de control interno.

**4. ¿Considera Ud. que los resultados económicos obtenidos por la empresa satisfacen las necesidades de la organización?**

Siempre ( )

Casi siempre ( X )

A veces ( )

Nunca ( )



Especifique: No siempre los resultados económicos satisfacen nuestras necesidades porque siempre recurrimos a solicitar préstamos.

**5. ¿Considerada que la empresa obtiene una rentabilidad razonable?**

Si ( )

No ( X )

Especifique: Porque se considera q existen por una parte inadecuadas políticas de venta y por otra se cree que la capacidad productiva de la empresa no se está empleando al 100%

**6. ¿Qué indicadores financieros utiliza para analizar la información?**

Ninguno

**7. ¿En el caso de no calcular indicadores financieros que herramienta (como evalúa) utiliza para medir la rentabilidad de la empresa?**

Incremento de ventas ( X )

Por los resultados económicos ( )

Por el crecimiento de la empresa ( )

Especifique: Nosotros no hemos realizado ningún tipo de indicador solo nos basamos al incremento de las ventas.

**8. ¿Se ha realizado a la empresa una evaluación a los procesos de producción que le permita controlar y evaluar posibles deficiencias en la parte administrativa, operacional y económica?**

Si ( )

No ( X )

Especifique: Porque no ha existido tiempo e interés

**9. ¿Considera Ud. que la capacidad de desenvolvimiento monetario de la empresa está dada por el poder de financiamiento externo?**

Siempre ( )

Casi siempre ( )

A veces ( X )

Nunca ( )

Especifique: La mayoría de veces si recurrimos al financiamiento externo para solventar algún pago.

**10. ¿La empresa ha desarrollado un plan de mejoramiento al proceso de producción que haya contribuido a la rentabilidad?**

Si ( )

No ( X )

Especifique: Porque no ha existido interés.

**11. ¿Considera Ud. que la empresa es competitiva con el mercado?**

Si ( X )

No ( )

Especifique: Porque utiliza los insumos son de primera calidad y en lo posible entregamos los pedidos a tiempo.

**ANEXO 2.**  
**UBAL SPORT**  
**ENTREVISTA AL AUXILIAR CONTABLE**

**1. ¿Las órdenes de pedidos de los clientes son entregados a tiempo por la empresa?**

- Siempre ( )  
Casi siempre ( X )  
A veces ( )  
Nunca ( )

Especifique: Los pedidos no siempre son entregados a tiempo porque en ocasiones los materiales no son adquiridos a tiempo.

**2. ¿Cómo califica Ud. a los procesos de producción?**

- Adecuados ( )  
Inadecuados ( )  
Necesitan mejorar ( X )

Especifique: Pienso que requieren de una mayor organización

**3. ¿Cómo considera que se está realizando la gestión administrativa?**

- Eficiente ( )  
Inadecuada ( )  
Necesitan mejorar ( X )

Especifique: Porque se necesita organizar los procesos.

**4. ¿Considera que los resultados económicos obtenidos por la empresa satisfacen las necesidades de la organización?**

- Siempre ( )  
Casi siempre ( X )  
A veces ( )  
Nunca ( )

Especifique: Los resultados económicos no siempre satisfacen las necesidades de la organización porque en ocasiones no se obtiene el dinero para solventar algunos gastos.

**5. ¿Considerada que la empresa obtiene una rentabilidad razonable?**

Si ( )

No ( X )

¿Por qué? Necesitan mayor capitalización.

**6. ¿Qué indicadores financieros utiliza para analizar la información?**

Ninguno

**7. ¿En el caso de no calcular indicadores financieros que herramienta (como evalúa) utiliza para medir la rentabilidad de la empresa?**

Incremento de ventas ( X )

Por los resultados económicos ( )

Por el crecimiento de la empresa ( )

Especifique: No se calculado ningún tipo de indicador solo se ha determinado que existe rentabilidad por el aumento de trabajo en producción.

**8. ¿Se ha realizado a la empresa una evaluación a los procesos de producción que le permita controlar y evaluar posibles deficiencias en la parte administrativa, operacional y económica?**

Si ( )

No ( X )

Especifique: No ha existido tiempo

**9. ¿Considera Ud. que la capacidad de desenvolvimiento monetario de la empresa está dada por el poder de financiamiento externo?**

Siempre ( X )

Casi siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

Especifique: Se considera que si está dada por el financiamiento externo porque siempre se realiza créditos con terceros.

**10. ¿La empresa ha desarrollado un plan de mejoramiento al proceso de producción que haya contribuido a la rentabilidad?**

Si ( )

No ( X )

Especifique: Porque no ha existido interés por parte de la gerencia.

**11. ¿Considera Ud. que la empresa es competitiva con el mercado?**

Si ( X )

No ( )

Especifique: Porque se trabaja con materiales de calidad.

## ANEXO 2.

### UBAL SPORT

#### ENTREVISTA AL JEFE DE PRODUCCIÓN

**1. ¿La empresa cumple con las órdenes de producción programadas?**

Siempre ( )

Casi siempre ( X )

A veces ( )

Nunca ( )

Especifique: No siempre cumple con las órdenes programadas debido a que existe percances que no se ha podido controlar.

**2. ¿La empresa optimiza los recursos materiales en el proceso de producción?**

Siempre ( )

Casi siempre ( X )

A veces ( )

Nunca ( )

Especifique: Se trata de optimizar al máximo los materiales pero no se ha realizado control a estos.

**3. ¿La empresa controla los productos defectuosos?**

Siempre ( )

Casi siempre ( X )

A veces ( )

Nunca ( )

Especifique: Siempre se trata de controlar la calidad de los productos pero puede existir algún producto que pase por alto.

**4. ¿La empresa verifica la capacidad de la producción?**

Siempre ( )

Casi siempre ( X )

A veces ( )

Nunca ( )

Especifique: Por lo general casi siempre se toma en consideración la producción que debe realizarse.

**5. ¿La empresa tiene dificultad en la entrega de pedidos?**

- Siempre ( )
- Casi siempre ( )
- A veces ( X )
- Nunca ( )

Especifique: Si se tiene un poco de complicación en la entrega de pedidos debido que no siempre se dispone de los materiales necesarios.

**6. ¿Considera que existe organización en los procesos de producción?**

- Siempre ( )
- Casi siempre ( )
- A veces ( X )
- Nunca ( )

Especifique: Considero que no existe una organización en los procesos porque hay máquinas que no están alineadas de acuerdo al proceso que se realiza en la producción, de igual manera a veces hay discordia entre los compañeros en cuanto a las actividades que deben realizar en el proceso de producción.

**7. ¿Cree Ud. que la capacidad productiva de la empresa se emplea en su totalidad?**

- Siempre ( )
- Casi siempre ( X )
- A veces ( )
- Nunca ( )

Especifique: La maquinaria por lo general si optimizada porque siempre se brinda mantenimiento a la misma en cuento al personal se considera que no se le ha optimizado en su totalidad.

**ANEXO 3.**  
**UBAL SPORT**  
**PROCESO DE PRODUCCIÓN**

**1. Bodega de materia prima.**

El proceso de producción inicia en bodega, en donde el bodeguero solicita los materiales necesarios al jefe de producción quien revisa y firma, para que posteriormente lo pueda entregar a producción.



**2. Cortado.**

En este paso se procede al corte del cuero y del forro utilizando la matriz entregados por el diseñador, consiguiendo así diferentes piezas cortadas que conforman la elaboración del calzado.





### 3. Tizado.

En esta actividad se refiere a pasar con una tiza al cuero o las piezas cortadas para que posteriormente en el siguiente proceso conozcan por donde cortar.



### 4. Desbastado.

En este paso se refiere a quitar e exceso de cuero del calzado.



## 5. Aparado.

En esta sección hace referencia a unir las piezas que anteriormente fueron cortadas y ya desbastadas, posterior a eso realizan el doblado y pegado.



## 6. Hojalillado

En esta actividad se divide en dos la primera consiste en poner manualmente los hojalillos en el cuero para que posteriormente se le ajuste en una maquina a esto se le denomina remachar.



## 7. Empastado.

En este proceso es en el caso del que el calzado sea con pasadores se debe ajustarle, de lo contrario si es mocasín se procede directamente el corte superior del forro.



## 8. Contrafuerte.

Posteriormente se procede a poner el contrafuerte al calzado, en la parte superior de la maquina al calzado le reactiva, es decir lo calienta, y en la parte de abajo le enfría, para que al talón le de forma.



### 9. Preparado de hormas.

En esta sección se procede a primero armar las hormas, después se pone las plantillas y finalmente prensa la horma.



### 10. Armado del calzado.

En esta fase se procede a armar las puntas, los costados y talones.



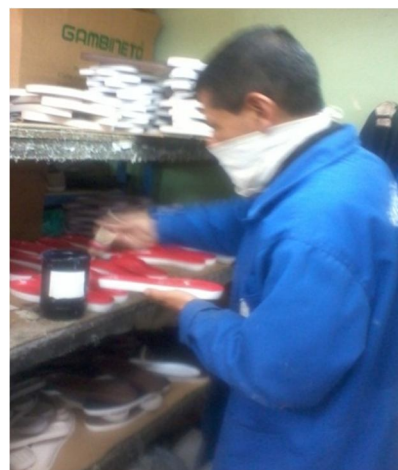
## 11. Montaje.

En esta fase se procede a pasar el calzado por una maquina la cual le raspa para que el cuero no esté tan grueso a esta actividad se la denomina pulido, después se procede a poner la plantilla al calzado para poner señal alrededor del calzado, para que el compañero posteriormente conozca hasta donde poner la pega.



## 12. Preparado de plantillas.

En este paso primero se limpia las plantillas, segundo se coloca alogenante, y tercero de coloca pega imprimante.



### 13. Reactivación.

En esta etapa una vez listas las plantillas, y el calzado se procede a pasar por una maquina reactivadora la cual hace que el calzado y la planta se caliente una vez salida por esta máquina se procede a la unión de las mismas.



### 14. Prensar.

En esta sección se procede a poner el calzado en la máquina para que el zapato se una más con la planta.



### 15. Enfriamiento.

En este paso se pasa el calzado por una máquina de frío para para que la pega se concentre en el calzado.



### 16. Terminado.

Una vez que ya haya salido el calzado se procede a llevarlo al área de terminado en donde al calzado recibe una limpieza, se coloca los pasadores en el caso necesario, se revisa los terminados y finalmente se empaca.

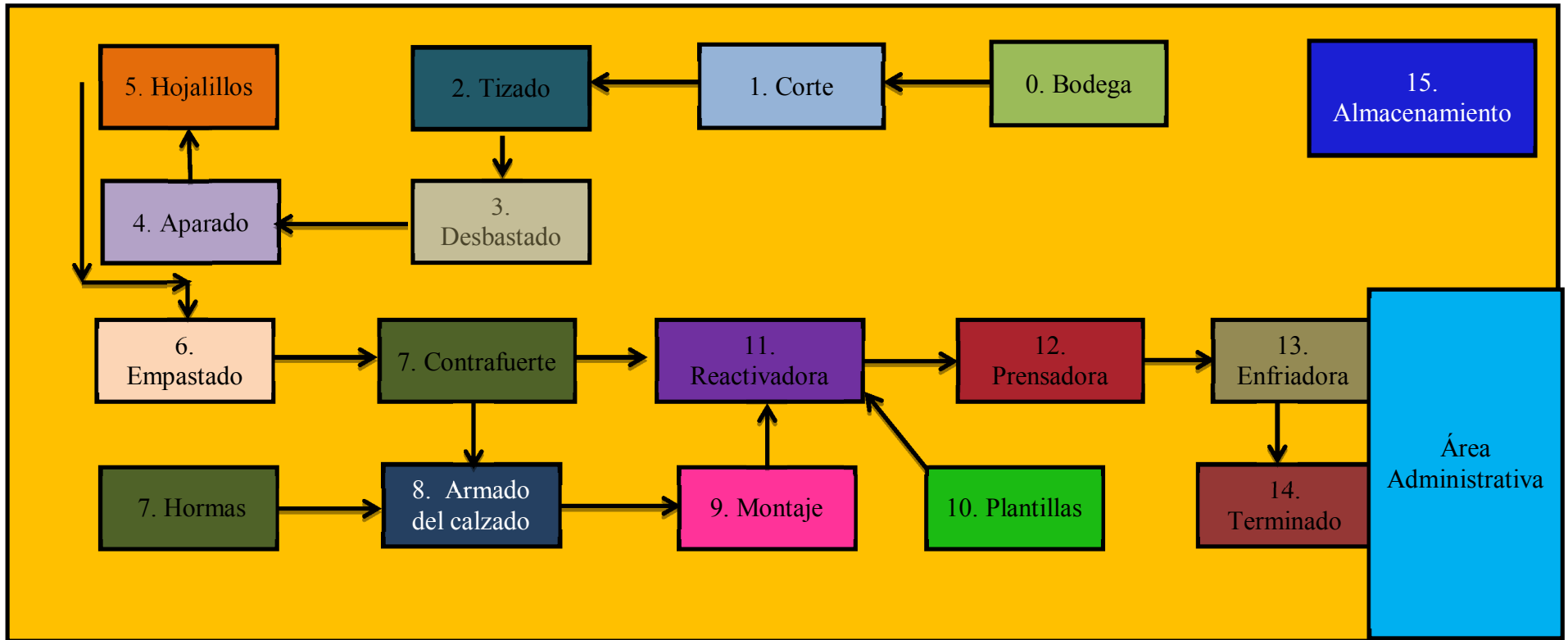




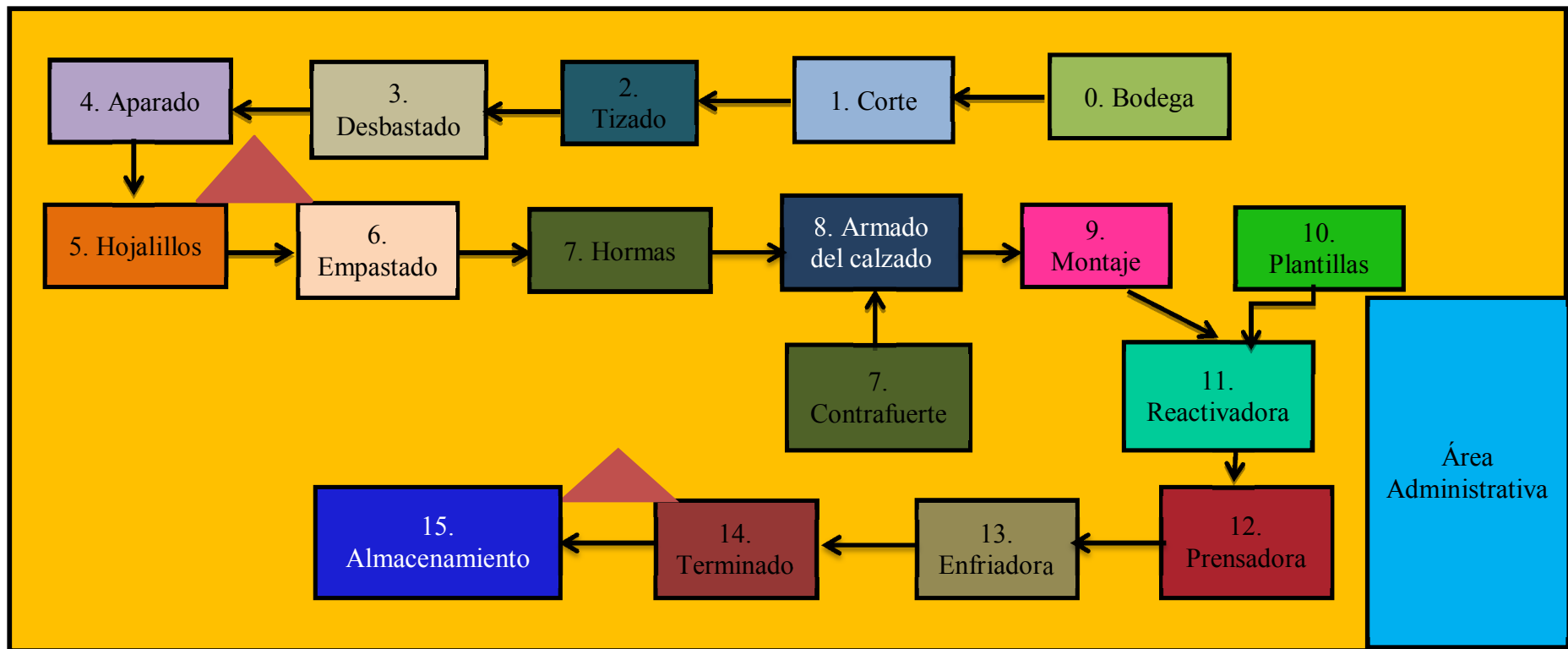
ANEXO 4.

UBAL SPORT

FICHA DE OBSERVACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN




ANEXO 5.  
REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN  
UBAL SPORT



ANEXO 6.  
UBAL SPORT  
RUC

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES**  
**PERSONAS NATURALES**

  
*Je hace bien al país*

**NUMERO RUC:** 1714437975001

**APELLIDOS Y NOMBRES:** ARICHAVALA ARICHAVALA JUAN CARLOS

**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:**

<b>No. ESTABLECIMIENTO:</b> 002	<b>ESTADO:</b> ABIERTO	<b>MATRIZ:</b> MATRIZ	<b>FEC. INICIO ACT.:</b> 22/06/2012
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b> UBAI SPORT			<b>FEC. CIERRE:</b>
<b>ACTIVIDADES ECONÓMICAS:</b>			<b>FEC. REINICIO:</b>
FABRICACION DE CALZADO DE CUERO			

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**


Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: PICAIGUA Barrio: SECTOR SANTA CRUZ DE TERREMOTO Calle: PLATON Número: S/N Intersección: ZENON DE ELEA Referencia: A DOS CUADRAS DE LA IGLESIA Edificio: FABRICA DIMAXPORT Telefono Domicilio: 022438652 Telefono Trabajo: 032405405 Celular: 099345426

<b>No. ESTABLECIMIENTO:</b> 001	<b>ESTADO:</b> CERRADO	<b>LOCAL COMERCIAL:</b> LOCAL COMERCIAL	<b>FEC. INICIO ACT.:</b> 04/03/2007
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b> UBAI SPORT			<b>FEC. CIERRE:</b> 02/07/2012
<b>ACTIVIDADES ECONÓMICAS:</b>			<b>FEC. REINICIO:</b> 05/06/2008
VENTA AL POR MENOR DE CALZADO			

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: EL SALVADOR Calle: IMBABURA Número: N4-112 Intersección: CHILE Referencia: FRENTE AL CENTRO COMERCIAL HERMANO MIGUEL Telefono Domicilio: 022438652 Telefono Trabajo: 022856203

  
**SRI**  
*Je hace bien al país*  
**SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**  
**TRIBUTARIOS**  
**NACIONAL CENTRAL**

**FIRMA DEL CONTRIBUYENTE**  **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

Usuario: JPYP310309 Lugar de emisión: AMBATO/AV. MANUELITA Fecha y hora: 02/07/2012 06:30:23

Página 2 de 2

  
*Je hace bien al país*

**ANEXO 7.**  
**UBAL SPORT**  
**PERSONAL ADMINISTRATIVO**

