

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE AUDITORÍA

**AUDITORÍA OPERATIVA ENFOCADA A PROCESOS DE
REALIZACIÓN EN UNA EMPRESA MAQUILADORA DE
PRENDAS DE VESTIR**

TESIS

PRESENTADA A LA HONORABLE JUNTA DIRECTIVA DE
LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

CENDER DAGOBERTO CHAVEZ PÉREZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADO

GUATEMALA, MAYO DE 2008

**HONORABLE JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Decano: Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I: Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal II: Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal III: Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV: S.B. Roselyn Janette Salgado Ico
Vocal V: P.C. José Abraham González Lemus

**PROFESIONALES QUE REALIZARON LOS EXÁMENES DE ÁREAS
PRÁCTICAS**

Área de Auditoría: Lic. Luis Roberto Lima Contreras
Área de Contabilidad: Lic. Jaime Humberto Chicas Hernández
Área de Matemática-Estadística: Lic. Aroldo Israel López Gramajo

**PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE
TESIS**

Presidente: Lic. Esperanza Roldán de Morales
Examinador: Lic. Salvador Giovanni Garrido Valdéz
Examinador: Lic. Beatriz Velásquez de Gatica

MIBZAR CASTAÑÓN - CPA (GUATEMALA)



7ª. Ave. 7-78 zona 4, Edificio Centroamericano, 7º. Nivel, Oficina 703. Teléfonos:
(502) 2331-5177 y (502) 2334-1537. E-mail: mcastanon@itelgua.com.

Guatemala, 23 de enero de 2008

Licenciado

José Rolando Secaida Morales

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad San Carlos de Guatemala

Ciudad Universitaria, Zona 12

Estimado Licenciado Secaida:

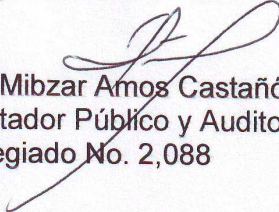
En atención a la designación efectuada por medio del Dictamen DIC.AUD.210-2007 de fecha veinticuatro de octubre de 2007, he procedido a asesorar al estudiante **CENDER DAGOBERTO CHAVEZ PÉREZ**, en su trabajo de tesis titulado **AUDITORÍA OPERATIVA ENFOCADA A PROCESOS DE REALIZACIÓN EN UNA EMPRESA MAQUILADORA DE PRENDAS DE VESTIR**.

En este trabajo de tesis el estudiante Cender Dagoberto Chavez Pérez, expone los aspectos más relevantes del enfoque de auditoría operativa en este tipo de empresas y presenta un caso, que permite relacionar la teoría del tema con la parte práctica.

Por lo anterior, considero que el trabajo presentado por el estudiante **CENDER DAGOBERTO CHAVEZ PÉREZ**, reúne los requisitos necesarios, para que sea aceptado para su discusión en el examen privado de tesis previo a optar al título de Contador Público y Auditor en el grado académico de Licenciado.

Aprovecho la ocasión para suscribirme del Señor Decano, con las muestras de mi más alta consideración y respeto.

“Id y Enseñad a Todos”


Lic. Mibzar Amos Castañón Orozco
Contador Público y Auditor
Colegiado No. 2,088

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTIOCHO DE ABRIL DE DOS MIL OCHO.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.9, Subinciso 6.9.1 del Acta 8-2008 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 17 de abril de 2008, se conoció el Acta AUDITORIA 27-2008 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 4 de marzo de 2008 y el trabajo de Tesis denominado: "AUDITORIA OPERATIVA ENFOCADA A PROCESOS DE REALIZACION EN UNA EMPRESA MAQUILADORA DE PRENDAS DE VESTIR", que para su graduación profesional presentó el estudiante CENDER DAGOBERTO CHAVEZ PEREZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

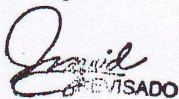
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.


SECAIDA

ACTO QUE DEDICO

- A DIOS: PORQUE JEHOVÁ DA LA SABIDURÍA Y DE SU BOCA PROCEDEN EL CONOCIMIENTO Y LA INTELIGENCIA. PROVERBIOS 2:6
- A MIS PADRES: FRANCISCO ABEL CHAVEZ JIMENEZ Y VILA ESPERANZA PÉREZ VIDAURRE DE CHAVEZ. QUE MIS TRIUNFOS SEAN CORONAS DE HONRA SOBRE SUS CABEZAS.
- A MIS HERMANOS: FRANCISCO LIZARDO, IVAN ALEXANDER Y MOISES GERALDO.
- A MI ESPOSA: LILIAN BERENA IMERI MEZA DE CHAVEZ. POR SU AMOR Y APOYO INCONDICIONAL, EN ESTE CAMINO QUE JUNTOS HEMOS RECORRIDO.
- A MIS HIJOS: CENDER FRANCISCO, MARIO ALBERTO, KARLA GABRIELA Y BERENA ALEJANDRA. QUE MIS ÉXITOS SEAN EJEMPLO DE MOTIVACIÓN Y PERSEVERANCIA PARA SUS VIDAS.
- A MI TIA: GUADALUPE MORALES VIDAURRE QUE DIOS TE MULTIPLIQUE TODO LO QUE HAS HECHO POR MÍ Y MIS PADRES.
- A: UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA Y DOCENTES, POR LA OPORTUNIDAD DE FORJAR MIS CONOCIMIENTOS PROFESIONALES.
- AGRADECIMIENTO: ING. GUSTAVO ARGÜELLO PASOS, LIC. LUIS RAMOS ALAVEDRA, LIC. MIBZAR CASTAÑÓN OROZCO, Y LIC. GUILLERMO CUYÚN GONZALES. POR SU APOYO, EJEMPLO PROFESIONAL Y SABIOS CONSEJOS. QUE DIOS LOS BENDIGA SIEMPRE Y PROSPERE EL FRUTO DE SUS TRABAJOS.

<i>Indice</i>	ÍNDICE GENERAL <i>Contenido del tema</i>	<i>Página</i>
	INTRODUCCIÓN.....	i-iii
CAPÍTULO I		
LA EMPRESA MAQUILADORA DE PRENDAS DE VESTIR EN GUATEMALA		
1.1	ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	1
1.1.1	La maquila de prendas de vestir en Guatemala.....	1
1.2	JERARQUÍAS DE LA EMPRESA.....	4
1.2.1	Estructura general.....	5
1.2.2	Niveles Jerárquicos.....	7
1.2.2.1	Nivel Estratégico.....	8
1.2.2.2	Nivel Organizativo.....	10
1.2.2.3	Nivel de Recursos.....	11
1.3	RECURSOS HUMANOS, MATERIALES, FINANCIEROS Y DE CONOCIMIENTO.....	12
1.3.1	Recursos humanos.....	12
1.3.1.1	Factores ergonómicos.....	14
1.3.2	Recursos materiales.....	15
1.3.2.1	Espacios de trabajo.....	16
1.3.3	Recursos Financieros.....	17
1.3.3.1	Estados financieros básicos.....	18
1.3.4	Recursos de conocimiento.....	20
1.4	FUNCIONES, ACTIVIDADES Y PROCESOS.....	21
1.4.1	Funciones.....	21
1.4.2	Actividades.....	23
1.4.2.1	Actividades de gerencia y de creación de valor.....	24
1.4.3	Procesos.....	25
1.4.3.1	Tipos de procesos.....	27
1.4.3.2	Procesos estratégicos, de realización y de soporte.....	29
1.4.3.2.1	Procesos estratégicos.....	30
1.4.3.2.2	Procesos de realización.....	31
1.4.3.2.3	Procesos de soporte.....	32
1.5	MARCO LEGAL DE LA EMPRESA MAQUILADORA DE PRENDAS DE VESTIR CALIFICADA BAJO EL RÉGIMEN DE ADMISIÓN TEMPORAL.....	34
1.5.1	Leyes que incentivan a la empresa maquiladora de prendas de vestir..	35
1.5.1.1	LEY DE FOMENTO Y DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y DE MAQUILA, decreto legislativo 29-89 y sus reformas contenidas en el decreto 38-04; ambos del Congreso de la República de Guatemala.....	35
1.5.1.2	Decreto 19-04 del Congreso de la República. Ley del Impuesto Extraordinario y Temporal de Apoyo a los Acuerdos de Paz.....	39
1.5.2	Leyes que afectan a la empresa maquiladora de prendas de vestir.....	40
1.5.2.1	Ley del Impuesto al Valor Agregado –IVA- Decreto 27-92 y sus reformas; particularmente lo contenido en los artículos 23 al 25.....	40
1.5.2.2	Decreto número 20-2006 del Congreso de la República de Guatemala. Disposiciones legales para el fortalecimiento de la administración tributaria.....	41
1.5.2.3	Código de Trabajo – Decreto 1441 del Congreso de la República de Guatemala.....	42

**CAPÍTULO II
LA AUDITORÍA OPERATIVA**

<i>Indice</i>	<i>Contenido del tema</i>	<i>Página</i>
2.1	ANTECEDENTES Y NATURALEZA.....	44
2.1.1	Concepto de auditoría operativa.....	47
2.2	CIRCUNSTANCIAS PARA REALIZAR UNA AUDITORÍA OPERATIVA.....	47
2.3	FASES DE LA AUDITORÍA OPERATIVA.....	49
2.3.1	Elaboración del diagnóstico.....	50
2.3.1.1	Plan de trabajo de la auditoría operativa enfocada a procesos de realización.....	51
2.3.1.2	Levantamiento de datos.....	51
2.3.1.3	Comprender las etapas del diagnóstico.....	52
2.3.1.3.1	Implementación del proceso de auditoría.....	52
2.3.1.3.2	Aceptación de la importancia de la auditoría operativa.....	52
2.3.1.3.3	Aceptación y práctica de la metodología de auditoría.....	52
2.3.1.4	Realizar el diagnóstico.....	53
2.3.2	Elaboración de las propuestas.....	53
2.3.3	Negociación de las propuestas.....	54
2.3.4	Control de la implementación de las propuestas negociadas.....	55
2.3.5	Seguimiento y medición del proceso de cambio.....	56
2.4	INFLUENCIA DE LA AUDITORÍA OPERATIVA EN EL CAMBIO ORGANIZATIVO.....	57
2.5	PERSPECTIVA DE ACTUACIÓN EN LA AUDITORÍA OPERATIVA.....	58
2.5.1	Cuando la función de auditoría es una acción de control.....	58
2.5.2	Cuando la función de auditoría es de soporte y ayuda.....	59
2.6	ALCANCE DE LA AUDITORÍA OPERATIVA.....	59
2.6.1	Objetivos.....	60
2.6.1.1	A corto plazo.....	61
2.6.1.2	A mediano y largo plazo.....	61
2.6.2	Alcance.....	62
2.6.2.1	Limitaciones de la auditoría operativa.....	63
2.6.2.1.1	Tiempo.....	63
2.6.2.1.2	Conocimiento.....	63
2.6.2.1.3	Costo.....	64
2.6.3	Frecuencia.....	64
2.7	DIFERENCIAS ENTRE AUDITORÍA OPERATIVA, ADMINISTRATIVA E INTERNA.....	66
2.7.1	Auditoría operativa.....	66
2.7.2	Auditoría administrativa.....	67
2.7.3	Auditoría interna.....	67
2.7.4	Comparativo de principales diferencias entre auditoría interna y auditoría operativa.....	69

**CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA OPERATIVA**

3.1	FASES DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN.....	71
------------	--	----

<i>Índice</i>	<i>Contenido del tema</i>	<i>Página</i>
3.1.1	Reunión de apertura con mandos altos y medios de la empresa maquiladora de prendas de vestir.....	73
3.1.2	Ejecución de la auditoría operativa enfocada a procesos de realización..	73
3.1.3	Actividades de gabinete de apertura.....	73
3.1.3.1	Antecedentes de la empresa y de los procesos de realización a auditar	74
3.1.3.2	Plan general de auditoría operativa enfocada a los procesos de realización.....	75
3.1.3.2.1	Plan de enfoque de auditoría operativa a los procesos de realización	76
3.1.3.2.2	Calificación del riesgo en auditoría operativa.....	80
3.1.3.2.3	Evaluación del control interno de los procesos de realización.....	82
3.1.4	Actividades de campo.....	82
3.1.4.1	Captación de la información de auditoría operativa.....	83
3.1.4.2	Técnicas y procedimientos de auditoría operativa sugeridos para la captación de información.....	84
3.1.4.3	Selección, análisis y tratamiento de la información de auditoría operativa.....	86
3.1.5	Actividades de gabinete de cierre.....	89
3.2	COSTO DEL PROCESO DE AUDITORÍA OPERATIVA.....	90
3.2.1	Presupuesto de auditoría.....	90
3.2.2	Actualización del tiempo y costo real de auditoría.....	91
3.3	PLANIFICACION DE LA AUDITORÍA OPERATIVA.....	91
3.3.1	Programas de trabajo de auditoría operativa enfocada a procesos de realización.....	91
3.4	COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA AUDITORÍA OPERATIVA.....	92
3.4.1	Papeles de trabajo.....	92
3.4.2	Informe de auditoría operativa enfocada a los procesos de realización	94
3.4.3	Estructura del informe de auditoría operativa.....	95

CAPÍTULO IV
AUDITORÍA OPERATIVA ENFOCADA A PROCESOS DE REALIZACIÓN EN UNA EMPRESA MAQUILADORA DE PRENDAS DE VESTIR (CASO PRÁCTICO)

4.1	PLAN GENERAL DE TRABAJO.....	97
4.1.1	Antecedentes de la empresa maquiladora de prendas de vestir.....	97
4.1.1.1	Aspectos operativos de los procesos de realización.....	99
4.1.1.2	Aspectos financieros de los procesos de realización.....	119
4.1.2	Propuesta técnica y económica de servicios profesionales.....	125
4.1.3	Índice general de papeles de trabajo.....	130
4.1.4	Memorándum de reunión de apertura del proceso de auditoría operativa.....	131
4.1.5	Memorándum de planificación de la auditoría operativa enfocada a procesos de realización.....	134
4.1.6	Control de tiempo de ejecución de la auditoría.....	142
4.1.7	Programa específico de trabajo proceso de realización de diseño.....	143
4.1.8	Programa específico de trabajo proceso de realización de fabricación..	148
4.1.9	Programa específico de trabajo proceso de realización de distribución.	150

<i>Índice</i>	<i>Contenido del tema</i>	<i>Página</i>
4.2	CAPTACIÓN DE LA INFORMACIÓN DE AUDITORÍA OPERATIVA.....	152
4.2.1	Evaluación del control interno proceso de realización de diseño.....	152
4.2.1.1	Diagrama de flujo proceso de diseño.....	157
4.2.1.2	Cédulas analíticas y de investigación proceso de diseño.....	159
4.2.2	Evaluación del control interno proceso de realización de fabricación..	170
4.2.2.1	Diagrama de flujo proceso de fabricación.....	177
4.2.2.2	Cédulas analíticas y de investigación proceso de fabricación.....	181
4.2.3	Evaluación del control interno proceso de realización de distribución.	190
4.2.3.1	Diagrama de flujo proceso de distribución.....	195
4.2.3.2	Cédulas analíticas y de investigación proceso de distribución.....	197
4.3	TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN DE AUDITORÍA OPERATIVA.....	203
4.3.1	Enunciado del tratamiento de la información.....	203
4.4	EL DIAGNÓSTICO DE LA AUDITORÍA OPERATIVA.....	204
4.4.1	Diagnóstico del proceso de diseño.....	204
4.4.2	Diagnóstico del proceso de fabricación.....	206
4.4.3	Diagnóstico del proceso de distribución.....	209
4.5	INFORME DE AUDITORÍA OPERATIVA.....	213
4.6	RESULTADOS FINANCIEROS EN LOS PROCESOS DE REALIZACIÓN OBJETO DE LA AUDITORÍA OPERATIVA.....	215
4.7	PROPUESTAS DE MEJORA OPERATIVA A LOS PROCESOS DE REALIZACIÓN.....	224
4.7.1	Aspectos operativos.....	224
4.7.2	Aspectos financieros.....	229
4.8	REPORTES SUPLETORIOS A LOS ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS.....	230
4.8.1	De unidades cortadas.....	231
4.8.2	De unidades fabricadas hora hombre.....	233
4.8.3	De horas extraordinarias laboradas por unidad fabricada.....	235
	CONCLUSIONES.....	237
	RECOMENDACIONES.....	238
	BIBLIOGRAFÍA.....	239

INTRODUCCIÓN

En 1945 surgen los primeros indicios de la auditoría operativa, desarrollándose a partir de esa fecha principalmente dentro de los profesionales de la auditoría interna en los Estados Unidos de América y posteriormente hacia los demás continentes del mundo. Actualmente, en Guatemala se está tratando de aplicar esta corriente de Auditoría Operacional a gran escala, debido al crecimiento de la economía del país y particularmente a ciertos sectores de la industria que requieren no solo salvaguardar los activos y patrimonio de los accionistas a través de métodos, técnicas y procedimientos de la auditoría interna tradicional, cuyos aportes hacia el mejoramiento de la rentabilidad de la entidad han quedado muy lejos de toda expectativa.

La importancia de la auditoría operativa enfocada a procesos de realización consiste en facilitar a la administración de la empresa maquiladora de prendas de vestir, los elementos necesarios para analizar, verificar y controlar las operaciones, tendiendo a hacerlas eficientes y rentables; es decir, tener el control de las operaciones en el proceso productivo, como de los costos y gastos inherentes al proceso de que se trate; y que este documento será de utilidad a los profesionales de las Ciencias Económicas, respecto de la ampliación del conocimiento de las operaciones que realiza la empresa maquiladora de prendas de vestir y la forma en que estos pueden ser abordados en un examen de esta naturaleza.

La empresa maquiladora de prendas de vestir generalmente se enfrenta a etapas de incertidumbre, sus necesidades y pautas de conducta se modifican rápidamente y en ocasiones de manera impredecible, debido a cambios drásticos en su entorno. La globalización e inserción de nuevas entidades crea una intensa disputa por un mercado altamente competitivo y exigente. La presión de la competitividad constantemente demanda el cambio organizativo que lógicamente no consiste literalmente en cambiar, más bien, hacia qué dirección orientar el cambio.

El estudio del tema **AUDITORÍA OPERATIVA ENFOCADA A PROCESOS DE REALIZACIÓN EN UNA EMPRESA MAQUILADORA DE PRENDAS DE VESTIR**, que se refiere al presente trabajo de tesis da respuesta a los problemas y expectativas de una empresa maquiladora de prendas de vestir, adoptando el enfoque de la auditoría operativa, haciendo posible tener un mejor conocimiento de la entidad y su entorno, permitiendo identificar fortalezas y debilidades que ayuden a encontrar nuevas alternativas de mejora en los procesos de realización, tendiendo a hacerlos eficaces, eficientes y rentables, facilitando implementar los anhelos de cambio.

Para comprobar lo anteriormente indicado, se aplicó el método científico en sus fases indagatoria, demostrativa y expositiva partiendo de un cúmulo total de información hasta la concepción de conclusiones específicas, utilizando técnicas como la observación, entrevistas, cuestionarios, narrativas, análisis de documentos y demás información contenida en los procesos de realización. Este método requiere del conocimiento previo del funcionamiento, estructura organizativa, normas, políticas y prácticas adoptadas por la administración de la empresa maquiladora de prendas de vestir en sus procesos de realización.

El presente trabajo de tesis consta de cuatro capítulos cuyo resumen se presenta a continuación:

El capítulo I **LA EMPRESA MAQUILADORA DE PRENDAS DE VESTIR EN GUATEMALA**, inicia con una reseña histórica de los antecedentes de la industria maquiladora de prendas de vestir en Guatemala, continuando con la descripción de las jerarquías en la estructura organizativa adoptada, los recursos que típicamente utilizan para el desarrollo de sus procesos, así como las definiciones de las funciones, actividades y procesos. Finalmente cierra este capítulo la síntesis de las principales leyes que la incentivan y afectan en atención al marco legal que regula sus actividades en Guatemala.

En el capítulo II **LA AUDITORÍA OPERATIVA** se explican los antecedentes históricos, naturaleza y demás circunstancias inherentes a la auditoría operativa; con observancia de las Normas Internacionales de Auditoría y los Boletines de Auditoría Operacional emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos

y Auditores, como referencia de consulta inmediata en el medio, debido a que en Guatemala la práctica de auditoría operativa no está regulada. El capítulo se cierra con una descripción de las principales diferencias entre auditoría operativa, administrativa y la interna.

En el capítulo III **PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA OPERATIVA** ya específicamente se trata el proceso de la planificación de la auditoría operativa enfocada a los procesos de realización, comprende el método de trabajo del auditor operativo, desde la concepción de la necesidad de practicar una auditoría operativa a los procesos de realización hasta la emisión del correspondiente informe del auditor. El aspecto importante de este capítulo en el trabajo de tesis, es la aplicación de conocimientos, procedimientos y criterios en una de auditoría operativa a los procesos de realización de la empresa maquiladora de prendas de vestir.

Finalmente en el capítulo IV **AUDITORÍA OPERATIVA ENFOCADA A PROCESOS DE REALIZACIÓN EN UNA EMPRESA MAQUILADORA DE PRENDAS DE VESTIR (CASO PRÁCTICO)**, se establece el desarrollo propiamente dicho de la auditoría operativa plasmada en un caso práctico, el cual revela la metodología que idealmente facilita esta labor, los beneficios para la empresa maquiladora de prendas de vestir y de las áreas de oportunidad para desarrollo del Contador Público y Auditor en este campo de la profesión.

Con lo anterior se comprueba que las empresas maquiladoras de prendas de vestir en sus procesos de realización pueden ser objeto de auditoría operativa, esperando que el presente trabajo de tesis sea un aporte que ponga en relieve la necesidad actual de realizar este tipo de auditorías con el objetivo fundamental de contribuir a la solución de las afecciones que normalmente padecen las empresas maquiladoras en Guatemala.

CAPÍTULO I

LA EMPRESA MAQUILADORA DE PRENDAS DE VESTIR EN GUATEMALA

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

“La palabra maquila se originó en el medioevo español, para describir un sistema de moler el trigo en molino ajeno, pagando al molinero con parte de la harina obtenida. Tal fue también la forma tradicional de producción de azúcar en los ingenios de las Antillas, que en el siglo XIX obtenían su caña de cultivadores llamados colonos, éstos cobraban en azúcar el valor de la caña entregada, de acuerdo con las normas establecidas por los mismos ingenios”. (8:18).

Entonces, el concepto de maquila no es algo novedoso, ya que grandes pensadores y exponentes de las corrientes económicas como Adam Smith (1723-1790) en su obra titulada La Riqueza de las Naciones, página 499 la definen como “la re-exportación de productos extranjeros importados” (13:42). En términos generales, se ha llamado maquila a buena parte de estas industrias, al igual que lo hace la ley en materia.

1.1.1 La maquila de prendas de vestir en Guatemala

En sus orígenes “ingresaba a Guatemala la tela importada y se le añadía poco valor en salarios, materiales y servicios” (13:42), pero en la actualidad ha evolucionado a fábricas de confección con un valor agregado mayor y de alta notoriedad. “Si bien las maquilas aparecieron en América Latina en las décadas de 1960 y 1970, con los auspicios de Estados Unidos de América, es en 1990 que toman gran impulso con la liberación del comercio internacional y la mundialización de la economía” (8:18)

En los años ochenta y noventa el crecimiento de la industria maquiladora en Guatemala, se debió en gran parte a la instalación en la región de Centroamérica de plantas maquiladoras de origen Norteamericano y Asiático, las cuales también se dedicaron a llevar sus insumos a esa zona, ensamblarlos y exportarlos directamente al mercado norteamericano, dando como resultado que numerosas

compañías trasladaran parte de sus operaciones hacia este país, apostando a las siguientes ventajas:

- a) Cercanía geográfica a su principal consumidor, Estados Unidos de América, que permite a las corporaciones montar las plantas de ensamblaje a pocos kilómetros de la casa matriz, mejorando el tiempo de respuesta y obteniendo sustanciales reducciones de sus costos de transportación.
- b) La posibilidad de garantizar la utilización de insumos como el agua, la electricidad, y telecomunicaciones, ya que todas las fábricas están integradas a las redes de abastecimiento, con lo cual se obtiene la denominada economía de escala.
- c) La oportunidad de aprovechar la fuerza laboral de miles de obreros y obreras, muchos de ellos jóvenes, que obtienen salarios y prestaciones básicos.
- d) Las ventajas y beneficios fiscales que otorga el gobierno, particularmente los establecidos en la LEY DE FOMENTO Y DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y DE MAQUILA, Decreto legislativo 29-89 del Congreso de la República, el cual vino a derogar el 19 de junio de 1989 al Decreto Ley 21-84. El 6 de enero de 2005, fue publicado el Decreto 38-04 del Congreso de la República de Guatemala, el cual contiene las reformas al Decreto 29-89, reformas que colocan en una mejor posición a las empresas guatemaltecas, no obstante deben ser competitivas ante la eminente globalización económica.

En Guatemala, es de notable trascendencia que en el año 2004 se produjeron 756 millones de unidades de prendas de vestir de nueve categorías distintas, exportadas a Estados Unidos en su mayoría y según las estadísticas del Banco de Guatemala (BANGUAT) durante el mismo año el sector exportador de Guatemala (fuera del área centroamericana) después del azúcar y sus derivados US\$547 millones, lo constituyó los artículos de vestuario con US\$449 millones en valor agregado, que es casi una tercera parte del valor bruto o total exportado, el cual no incluye la materia prima y accesorios importados, dicho valor agregado es lo que produce Guatemala. Por otro lado, vale la pena mencionar que en el mismo periodo, la industria del vestuario generó 146,772 empleos, que representan el

13% de los afiliados al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) de la economía formal. Para el año 2005 las exportaciones hacia Estados Unidos de América ascendieron a “US\$1 mil 600 millones de dólares, de los cuales el valor agregado nacional fue de US\$543 millones”. (1:04)

Según los registros generados a junio de 2006 por la Asociación Gremial de Exportadores de Productos No Tradicionales, (AGEXPORT) en su boletín informativo publicado el 4 de julio de 2007, “sector de vestuario y textiles” (1:01) indicaba que la industria del vestuario, está conformada por 522 empresas que atendiendo a su participación en la cadena del proceso productivo, se clasifican así: 202 en confección y costura que generan 90,567 empleos, 50 textileras que generan 18,500 empleos, 270 empresas de accesorios y servicios haciendo etiquetas, botones, acabados, logística, empaque, lavado y generan 15,000 empleos. De esas empresas, en el área urbana y metropolitana de Guatemala se encuentra la mayor parte y las restantes se han instalado en los departamentos de Escuintla, Zacapa y Quetzaltenango.

No obstante lo anterior algunos estudiosos del tema también han señalado fuertes violaciones a los derechos laborales de los trabajadores, tal caso se expresa en que “Muchas maquilas en Guatemala fabrican prendas de vestir o partes de productos, a bajo costo. En algunos casos no aportan al Seguro Social ni a los fondos de pensiones de sus empleados, lo que pone en riesgo el acceso a servicios de salud y a beneficios jubilatorios por parte de los trabajadores. En la mayoría de los casos contratan a mujeres y deben probar que no están embarazadas. En Guatemala, las trabajadoras de varias maquilas se quejan de falta de condiciones sanitarias, como falta de mascarillas, de tapones para los oídos, hacinamiento, abuso de horario – más horas trabajo, más se les exige productividad. Las maquiladoras son calificadas por algunos gobernantes como benditas soluciones, sobre todo, para resolver el desempleo y paliar en parte la pobreza. Además, se dice que mejoran las divisas y la transferencia de tecnología”. (8:18).

No es ningún secreto que también parte de las maquiladoras han cerrado operaciones debido a mejores oportunidades de inversión e incentivos que ofrecen

otros países como Honduras y Nicaragua, en donde el costo de la mano de obra es mucho menor en comparación con el de Guatemala.

La lucha por atraer la inversión de capitales extranjeros bajo la figura de maquilas forma parte del esfuerzo general entre regiones y países, acelerando cambios en la legislación laboral, el comercio externo, el tratamiento del capital extranjero, el manejo de las condiciones ambientales, de los recursos naturales y la diversidad biológica.

Los protagonistas de la globalización y tratados de libre comercio, constantemente urgen a los países latinoamericanos a que planifiquen estrategias de reordenamiento en sus políticas de privatización, recorte de servicios públicos y desaparición de servicios estatales, así como buscar acuerdos en bloque con naciones que representan a empresas multinacionales. De tal manera que en América Latina algunos planes de regionalización señalan que el mayor reto es la competencia entre zonas de un mismo continente, ofreciendo entre muchas ventajas para el inversionista, la instalación de maquilas de prendas de vestir en zonas especiales o regiones de un país.

Lo que sí está claro, es que para “triunfar” en esta competencia, es obvio que el camino a escoger es la mejora continua de los procesos de producción y eficiente administración del capital de trabajo.

1.2. JERARQUÍAS DE LA EMPRESA.

El orden en que están organizadas las diferentes unidades que conforman la empresa maquiladora de prendas de vestir, es lo que se conoce como estructura, la cual idealmente se representa en un organigrama, y refleja el ordenamiento de las unidades en diferentes niveles jerárquicos, cuyos elementos incidentes son la comunicación y la distribución de funciones. En consecuencia el ordenamiento tiene una incidencia importante en la empresa, de tal forma que se podrían ordenar de muchas maneras los niveles jerárquicos de las unidades que conforman la estructura y así serían los resultados.

1.2.1 Estructura general

La agrupación ordenada de los recursos humanos y materiales que se utilizan en las actividades para lograr ciertos objetivos es lo que constituye una empresa. Dicha agrupación, constituye la suma de las contribuciones que cada uno de los recursos aportará para alcanzar los objetivos planeados.

Los principios fundamentales de la administración, división del trabajo y coordinación de las actividades, definen la estructura de una empresa como la forma en que se divide el trabajo, logrando su coordinación mediante medidas de control, entre las que pueden citarse:

“**Adaptación mutua:** Coordinación lograda mediante la comunicación informal entre todas las personas que realizan las actividades. Este mecanismo es propio de las organizaciones extremas, ó muy sencillas ó muy complejas. La adaptación mutua requiere, obviamente, un buen clima en el personal, una cultura basada en el intercambio de la información y no en su ocultamiento”. (12:168)

“**Supervisión directa:** Coordinación basada en el seguimiento y responsabilidad de una persona (el superior jerárquico) del trabajo de los demás. Este mecanismo requiere la dedicación de tiempo por parte del superior jerárquico, a la comunicación con sus subordinados”. (12:168)

“**Normalización:** Coordinación basada en la estructura rigurosa del programa de trabajo. Este mecanismo contribuye a reducir la necesidad de comunicación con los subordinados y puede ser de procesos, resultados y de habilidades”. (12:168)

En la empresa maquiladora de prendas de vestir el trabajo se divide sistemáticamente, iniciando en el nivel fundamental de la estructura, es decir, el puesto de trabajo. Las tendencias en la división del puesto de trabajo pueden ser, horizontal (habilidades, aptitudes y/o especialización) y verticalmente (nivel de jerarquía); entonces el puesto de trabajo es la unidad mínima específica, invisible y orquestada por un conjunto de actividades que se realizan en ciertas condiciones, aptitudes y actitudes que debe llenar el que ocupe el puesto, así como el alcance del puesto de trabajo, en términos de amplitud y profundidad, elementos que

combinados lo caracterizarán como puesto de trabajo operativo, puesto profesional, jefatura de bajo nivel y jefatura de alto nivel.

Amplitud, es la cantidad de actividades en un puesto de trabajo, de tal manera que no existe un número predeterminado de actividades, la cantidad estará en relación directa a la sencillez y/o complejidad del puesto de trabajo.

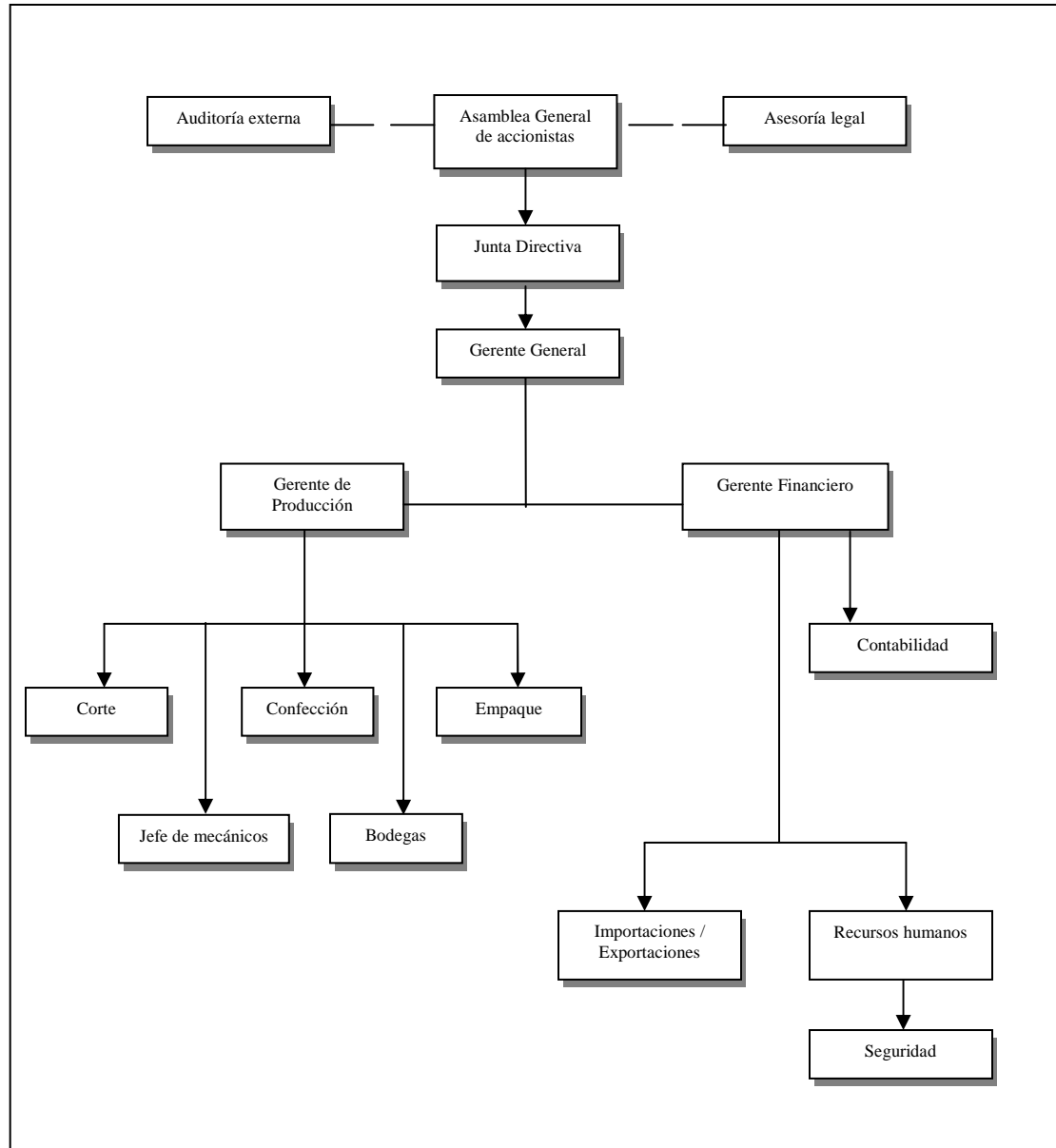
La profundidad, expresa el grado de dominio y control que debe tener el titular del puesto de trabajo sobre las actividades realizadas, en la medida que sea capaz de tomar decisiones y ejerza control sobre la actividad, los objetivos y criterios que conforman sus decisiones.

Entonces se puede entender claramente que el ORGANIGRAMA, no es la expresión limitada de puestos de trabajo, sino de unidades de un nivel jerárquico superior, que agrupan generalmente a uno ó más puestos de trabajo. Estas unidades, es lo que genéricamente se denominan órganos, unidades administrativas en las que se divide la empresa maquiladora de prendas de vestir y que se conforma de una serie de atribuciones y posibilidades de actuación dentro de un conjunto de recursos materiales que pertenecen a ella; en donde las atribuciones son ejercidas y los medios son utilizados por las personas adscritas a dicha unidad administrativa.

En conclusión, la agrupación de los órganos siguiendo criterios de especialización y niveles de jerarquía, conjuntamente con los conceptos de amplitud y profundidad que se utilizan para describir las características de la estructura de la empresa, se materializan gráficamente en el organigrama. En ese sentido, la amplitud hace referencia a la cantidad de unidades que dependen de una unidad de nivel superior y la profundidad a la cantidad de niveles jerárquicos que posee, es decir el peso jerárquico, o la altura de la estructura.

En la figura siguiente se presenta la estructura organizacional que generalmente adoptan las empresas maquiladoras de prendas de vestir en Guatemala, la cual revela las unidades administrativas que consideran adecuadas para cumplir con los objetivos.

Figura No.1
Organigrama general en la industria de las empresas maquiladoras de prendas de vestir



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación realizada.

1.2.2 Niveles jerárquicos

La empresa maquiladora de prendas de vestir objeto de análisis, se estructura en tres niveles jerárquicos que son: Estratégico, Organizativo y el de Recursos.

Cada uno de estos niveles contiene unas variables, cuyos valores indican el estado del nivel jerárquico y, por consiguiente, facilitarán el análisis que de ellos se quiera realizar.

Se puede concluir entonces en que la estructura organizativa elegida por la alta dirección de la empresa maquiladora de prendas de vestir objeto de análisis debería responder las cinco preguntas básicas de la administración moderna: ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Con qué?, ¿Quiénes?, y ¿Cuándo?

1.2.2.1 Nivel Estratégico

Este nivel responde la pregunta ¿Qué?. Permite conocer la finalidad de la empresa, sus misiones, objetivos y estrategias, es decir que aporta una comprensión global de la empresa maquiladora de prendas de vestir. Sólo conociendo con claridad la razón de ser de la empresa, se puede posteriormente comprender cómo se han estructurado los dos niveles jerárquicos siguientes y se podrán realizar las apreciaciones acertadamente.

En las más altas esferas jerárquicas de la empresa maquiladora de prendas de vestir reside la información del nivel estratégico, ya que es de éstos de donde se originan las decisiones estratégicas, permitiendo situar a la empresa, establecer sus retos, su histórica evolución hasta el presente y el medio ambiente en el que se mueve. De igual forma, se utiliza para identificar cual es el posicionamiento de la administración con relación a las misiones y estructura.

En este nivel se han identificado algunas variables de funcionamiento como la finalidad, políticas, objetivos, estrategias, programas, previsiones, clientes y marco legal normativo, cuyas conceptualizaciones son las siguientes:

1. **“Finalidad:** Es la razón última que justifica la existencia de la organización” (12:57), por así decirlo, definir las misiones, que no son otra cosa que la primera concreción de la finalidad.
2. **“Políticas:** Son la jerarquización de las misiones, es decir, dar prioridad a unas misiones sobre otras según los criterios” (12:58), establecidos por los actores del nivel jerárquico estratégico.

3. **“Objetivos:** Son la expresión cuantificada de un resultado deseado. En su definición debe contenerse ¿Qué? se quiere, ¿Cuánto? se quiere, ¿Cuándo? se quiere y ¿Con qué? costo”. (12:58)
4. **“Estrategia:** Es la manera en que se cumplen las misiones, como se consiguen los objetivos”. (12:58)
5. **“Programas:** Son las definiciones exhaustivas de los objetivos y prioridades, de las secuencias de actividades a realizar, de las etapas a cubrir, de los recursos a dedicar”. (12:58)
6. **“Previsiones:** Son las informaciones que sirven para conocer con una probabilidad elevada los acontecimientos futuros antes de que se produzcan de manera efectiva” (12:58). Existen variadas técnicas de tipos cualitativas y cuantitativas, en donde el previsor o calculista, incluye la característica a prever, el valor de la variable y el plazo en que tendrá un nuevo valor.
7. **Clientes y Servicios:** La empresa confecciona prendas de vestir y “presta unos servicios que tienen un destinatario que lo adquiere ó disfruta, que son los clientes (cuando este destinatario los adquiere o usa voluntariamente, escogiendo entre otros) o usuarios (cuando los adquiere o usa sin posibilidad de elección)” (12:58). Debido a la naturaleza de las operaciones de la empresa sujeta a análisis, se ha determinado que no son los productos los que evolucionan, más bien son los clientes y usuarios, derivado del cambio en sus necesidades, los gustos, en donde sin duda alguna, la empresa maquiladora de prendas de vestir debe adaptarse y estructurarse a sí misma con base en esta evolución.
8. **Marco legal:** “Conjunto de leyes y reglamentos externos que regulan el campo de acción y el comportamiento de la organización”. (12:58). En la empresa maquiladora de prendas de vestir objeto de estudio, el decreto legislativo 29-89 LEY DE FOMENTO Y DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y DE MAQUILA, y sus reformas, influye en cierta forma en sus funciones y organización interna, esto, debido principalmente a una serie de obligaciones de tipo fiscal y administrativas

que debe cumplir permanentemente. Así mismo, deberá cumplir con las regulaciones legales contenidas en el Código de Trabajo, en cuanto a los derechos y obligaciones de los trabajadores.

En conclusión, este nivel aporta evidencia respecto de si las misiones, políticas, objetivos, existen como tales en la empresa maquiladora de prendas de vestir, si son conocidos, si están definidos formal y claramente.

1.2.2.2 Nivel Organizativo

La definición de este nivel responde a la pregunta ¿Cómo? Expone cómo las misiones se plasman en la estructura de la empresa, por medio de procedimientos y actividades que permiten el cumplimiento de su misión.

La comprensión de este nivel de la estructura de la empresa, al igual que el nivel anterior, requiere identificar las potenciales variables que tienen una incidencia determinante, que fundamentalmente son las funciones, actividades y procesos; conceptos que se refieren al trabajo que realiza la empresa maquiladora de prendas de vestir para lograr sus objetivos.

Las funciones son la expresión de lo que se ha de hacer permanentemente; las actividades expresan los trabajos concretos en que se segregan las funciones y los procesos manifiestan las secuencias o pasos lógicos que deben seguir las actividades en su ejecución.

Las funciones son el puente que une al nivel estratégico y al organizativo, son de carácter permanente y justifican su existencia cuando tienen como consecuencia la producción de productos definidos en el nivel estratégico.

Dada la importancia que las funciones, actividades y procesos tienen para el desarrollo de la auditoría operativa enfocada a procesos de realización, se tratarán los conceptos en forma separada, como un tema específico dentro de este capítulo.

Además de las variables antes indicadas, existen otras que están en relación directa con las misiones definidas en el nivel estratégico. Estas variables se describen a continuación:

1. **División y coordinación del trabajo de la empresa:** Los rasgos más evidentes, como ya se ha indicado, lo constituyen el número de niveles jerárquicos existentes y la amplitud de control de cada unidad que integra el organigrama de la empresa maquiladora de prendas de vestir.
2. **Estructura de responsabilidades:** Es la ruta que revela cual es la responsabilidad en las decisiones que se toman en cada unidad contenida en el organigrama funcional de la empresa.
3. **Conciencia organizativa:** Es un término de difícil aprehensión, dado que las diferentes variables son intangibles y tienen una existencia real y verificable. Por consiguiente, la definición de este término, se concretiza como “el conjunto de costumbres, conocimientos, valores, formas de relación de los miembros” (12:60) de la empresa maquiladora.
4. **Sistemas de Información Tecnológica (IT) y Comunicación:** Son el conjunto de funciones, actividades y procesos enlazados entre si, que intercambian información considerados en sentido amplio al darse interna y externamente, es decir dentro del mismo sistema y/o entre los sistemas operativos de la empresa, y los de pilotaje, es decir los que deciden la conducta de la empresa considerando sus medios y el entorno en que se desarrolla.

1.2.2.3 Nivel de recursos

Dan respuesta a la pregunta ¿Con qué? Para entender de mejor forma esta conceptualización, a manera de figura y semejanza, el ser humano tiene un alma, en donde residen todas las emociones, que para la empresa es el nivel estratégico, el nacimiento de las misiones, dándole una finalidad a su existencia; el ser humano tiene una mente que organiza y delimita las necesidades, que para la empresa es el nivel organizativo, y por último, el ser humano tiene un cuerpo, que para la empresa es el nivel de recursos, lo que se ve observa cuando se hace un recorrido físico dentro y en áreas relacionadas de la empresa maquiladora de prendas de vestir.

1.3 RECURSOS HUMANOS, MATERIALES, FINANCIEROS Y DE CONOCIMIENTO

Es la sumatoria de elementos armoniosamente conjugados de que dispone la empresa maquiladora de prendas de vestir para desarrollar el trabajo y lograr los objetivos establecidos.

1.3.1 Recursos humanos

Es un recurso con un valor predeterminado e invariable del que se obtiene un rendimiento (visión de administración) y como un elemento clave de la empresa cuyas potencialidades son amplias y se pueden hacer aflorar con los medios apropiados (visión de gestión). Aunque el propósito de esta investigación es la auditoría operativa enfocada a los procesos de realización, es conveniente prever el impacto que este recurso tiene dentro de los procesos mismos, ya que en nada beneficia analizar el cambio operativo si se margina al principal actor, que es objeto del desarrollo empresarial, así mismo, vale la pena decirlo, son ellos los que generalmente tratan de bloquear o desviarlo, propiciando un ambiente de resistencia que obstaculiza el cambio.

Los recursos humanos son el elemento indispensable entre el nivel de recursos y el nivel organizativo. No es ningún secreto que el elemento humano traslada a las variables de la empresa a una posición secundaria, aun en aquellas empresas que cuentan con equipos de producción desarrollados con tecnología de punta, en el sentido de que estudiar o proponer sofisticados diseños estructurales, o introducir los recursos tecnológicos mas avanzados, seria estéril y ciertamente contraproducente si no se dispone de empleados con competencias laborales apropiadas al puesto de trabajo que desempeñará.

La actitud de los miembros de la empresa maquiladora de prendas de vestir está condicionada a una serie de aspectos de tipo psicológicos y sociológicos nombrados en conjunto como variables psicosociales y, de ciertos elementos externos a ellos, tales como la estructura, los procesos y recursos técnicos. Así mismo, actúan simultáneamente algunas variables como, el contenido del trabajo, los políticas de promoción, el desarrollo laboral, los sistemas de instrucción y los

factores ergonómicos, que usualmente limitan la estrategia y su implementación, afectando la mejora continua en los procesos de realización, afectando drásticamente los resultados del cambio.

Dada la importancia que el elemento humano tiene en los procesos de realización de la empresa maquiladora de prendas de vestir y sobre todo, la predisposición que existe ante una intervención de auditoría operativa enfocada a los procesos de realización, es necesario ahondar sobre el impacto que producen las variables psicosociales y los factores ergonómicos, que desembocan en la conducta de las personas, que desde el punto de vista organizativo, constituyen el elemento básico que revela casi en su totalidad las características internas (principales subsistemas, tales como objetivos, estructura, procesos y los recursos materiales y técnicos), y externas (la materialización de la actividad que desarrollan, es decir los bienes que producen) de un sistema organizativo.

Entonces se puede apreciar que al referirse al recurso humano, no se está hablando del individuo como un ente inerte, ya que en su conducta se determina el nivel de eficiencia de los resultados de la actividad de la empresa maquiladora de prendas de vestir, lo cual es muy importante, ya que es el elemento que explica la razón de ser de la misma, el que la justifica frente a su ambiente y el que propicia su fracaso o su exitoso desempeño a través del tiempo.

Se evalúa la conducta por medio del control de la actividad y se valoran los resultados de las tareas y del trabajo que realiza el empleado en observación, así mismo el valor de conocimiento del desempeño pasado y actual depende la posible previsión del desempeño futuro. El trabajo, resultado de la aptitud del trabajador, puede ser calificado como satisfactorio, medianamente o poco satisfactorio en función de los objetivos. Sobre esta variable actúan elementos independientes y dependientes, que están en función de las condiciones en que se desarrolla la actividad, los cuales se describen a continuación:

Entre los elementos independientes (en los que no se puede practicar ninguna influencia externa) más importantes pueden citarse, el sentido de percepción, experiencias pasadas, las preferencias subjetivas y el poder individual. Y entre los

elementos dependientes (en los que se puede tener influencia externa y en consecuencia transformar la actitud y aptitud personal) más importantes están: el ambiente y actividades del puesto de trabajo, método de dirección, motivación, clima de organización y políticas formación y desarrollo profesional.

1.3.1.1 Factores ergonómicos

Los factores ergonómicos son inherentes al recurso humano, ya que estos factores impactan directamente en la motivación, la satisfacción y desembocan en la conducta de los trabajadores; algunos de dichos factores en la empresa maquiladora de prendas de vestir son la ventilación, calidad del aire, iluminación de instalaciones y espacios de trabajo, el mobiliario, equipo de producción y protección personal, y muy importante las áreas de higiene personal.

El impacto negativo que pueden producir los factores ergonómicos en la conducta del trabajador puede ser:

1. Insatisfacción del personal que afecta directamente la calidad y cantidad del trabajo que ejecutan. La consecuencia se traduce en ausentismo por dolencias físicas, bajas que casi en su totalidad son atribuibles a problemas de ventilación, mobiliario y equipo de producción inadecuado, espacio de trabajo muy reducidos, (poca motivación y malestar físico.) y poco, lejana o excesiva iluminación (afectan la visualización).
2. Excesivo aumento de la carga de trabajo propicia en un ambiente laboral estresante. Trabajar bajo condiciones incómodas saturan la mente y aumenta la tensión laboral. Ejecutar los procesos de manera inhumana debido a limitaciones en el espacio y herramientas de trabajo, así como la prolongación de horarios de trabajo provoca aumenta la insatisfacción.

De tal manera que el trabajo puede ser de muy diversa índole, por citar el trabajo que desarrollan las costureras de prendas de vestir en el área de confección, a manera de ejemplo, el cual consiste en una serie de actividades fundamentadas básicamente en ensamblar y generar productos terminados; aunque el trabajo a cargo de estas personas lo realizan de manera voluntaria, existe un intercambio

por ese esfuerzo, una retribución económica que da la empresa, es decir un sueldo.

En la empresa maquiladora de prendas de vestir, la especialización no es un requisito indispensable, cualquier trabajador que tenga el conocimiento básico de operar una máquina de coser doméstica, puede fácilmente ser inducido a través de un entrenamiento corto y efectivo para poder operar máquinas de coser industriales de una, dos, tres y cuatro agujas, cortadoras de tela, pegadora de botones, pretinadora, remachadora y cerradoras. Inverso a lo que suele pensarse, la preparación técnica especializada no es el único factor ni el más relevante, ya que todos los empleados en este tipo de empresa tienen necesariamente unos conocimientos específicos mínimos.

De tal manera que, lo anterior solamente confirma que en efecto, el recurso humano en la empresa maquiladora de prendas de vestir es determinante en los resultados que se desean obtener con motivo de los volúmenes de producción y los procesos de realización en que se ven inmersos cada día.

En conclusión, la conducta de los empleados de la empresa maquiladora de prendas de vestir dependerá primordialmente de su nivel de preparación, conocimientos técnicos, de su grado de motivación, su satisfacción y un adecuado nivel de supervisión.

1.3.2 Recursos materiales

Hacen referencia a los medios comunes que se utilizan en la empresa maquiladora de prendas de vestir, representan en esencia la inversión expresada en instalaciones físicas, locales o espacios de trabajo, mobiliario, los equipos de producción, los recursos informáticos y de telecomunicaciones. Entre los recursos materiales no pueden faltar los financieros, estos no tienen límite de aplicación, más que el concebido en el nivel estratégico de la empresa.

Lamentablemente hoy en día, en la empresa maquiladora de prendas de vestir objeto de estudio aún se cree y aplica el criterio de que elevar la inversión en recursos materiales genera aumentos inmediatos en la productividad y, por

añadida, una mejora casi simultánea de las operaciones, duramente la experiencia les ha enseñado que no es así. Medidas como el crecimiento en tamaño y la adquisición desmesurada de equipo con tecnología de punta, no garantiza instrumentos de mejora operativa confiables si no van antecedidos de una orientación que justifique dichas acciones.

Es una medida sana y flexible que haya unos mínimos recursos materiales para desarrollar el trabajo con eficacia y en unas condiciones de higiene y seguridad razonable, apropiada para conseguir la tan anhelada mejora continua en las operaciones.

1.3.2.1 Espacios de trabajo

Es el lugar físico donde se desarrollan las actividades productivas, sin limitarse específicamente a esto, constituye el lugar donde se efectúa un intercambio constante de información, regulada y no regulada, que incide en el aprendizaje, la conducta, las actividades y expectativas del recurso humano de la empresa maquiladora de prendas de vestir. Por lo tanto es correcto decir que cada clase de actividad requiere un espacio de trabajo adecuado, para armonizar los principios de seguridad industrial, higiene laboral y ergonomía en general, que definen las condiciones humanas.

Ante los avances mostrados en esta década, las empresas se ven inmersas en un revolucionario cambio, impulsado por el sector informático y el de las telecomunicaciones; y aunque en la empresa maquiladora de prendas de vestir objeto de estudio no es el caso, vale la pena mencionar que derivado de la tecnología y la naturaleza del trabajo, hoy en día es posible que el trabajo no se desarrolle precisamente en los centros de producción de la empresa, sino que se localice total o parcialmente en los hogares o áreas externas y lejanas del centro donde se adoptan las decisiones de la empresa, dando lugar al concepto de espacio virtual, que ha tomado fuerza y es una realidad en Guatemala.

Esta constante transformación ha ido impulsando los conceptos de localización, la capacitación, la sectorización geográfica, seguridad e higiene industrial, todos ellos vinculados a la estructuración de un adecuado espacio de trabajo.

Ante dichas premisas, es importante distinguir lo que representa el espacio de trabajo y no confundirlo con el puesto de trabajo, ya que las extensiones del espacio de trabajo son distintivos externos del puesto de trabajo, por lo que este último, representa los tipos de actividades a ejecutar con observancia de los principios de seguridad e higiene necesarios, que condicionarán las actividades del puesto de trabajo, tomando también en cuenta la participación que tenga en el proceso productivo y su injerencia dentro de la estructura de la empresa.

1.3.3 Recursos financieros

Es el conjunto de disponibilidades monetarias que forman parte de la totalidad de los recursos materiales de la empresa maquiladora de prendas de vestir y en esencia representan su capital de trabajo y propician el flujo de efectivo necesario e indispensable para el desarrollo normal de sus operaciones.

Los recursos financieros desempeñan un papel fundamental en el desarrollo de los procesos de realización, ya que de su disponibilidad depende el pago oportuno del arrendamiento de las instalaciones, sin las cuales no existiría físicamente la empresa como tal y sobre todo, no habrían espacios de trabajo; el pago de los sueldos y sus prestaciones necesarios e indispensables para el sustento y retribución de los recursos humanos; la adquisición de equipo de producción necesario para la ejecución del trabajo, el pago oportuno del consumo de energía eléctrica sin la cual no es posible el funcionamiento del equipo de producción, y la adecuada iluminación de las instalaciones y del espacio de trabajo.

Al referirse a los recursos financieros no debe abordarse únicamente la perspectiva de los egresos, sino también la de los ingresos, la fuente que los genera, que en esencia lo constituyen los procesos de realización, ya que es en éstos donde se concretizan las prendas de vestir, para su posterior exportación al mercado de los Estados Unidos de América.

Entonces, tomando en cuenta los aspectos antes descritos se puede apreciar que el recurso financiero estrictamente enfocado a la generación y utilización como capital de trabajo depende de la consistencia, eficiencia y eficacia de los procesos de realización, ya que si estos últimos se desempeñan adecuadamente las

posibilidades de mejora beneficiarían a toda la empresa maquiladora de prendas de vestir generando mayores ingresos y reduciendo el costo operativo paralelamente, y en el peor de los escenarios, el mantener en control dichos procesos agregaría confiabilidad a la información financiera básica sobre la cual la gerencia general evalúa el actuar de la empresa y formula decisiones.

Prever el futuro de los recursos financieros de la empresa maquiladora de prendas de vestir objeto de estudio en la actualidad es posible por medio del presupuesto de ingresos y egresos que produce el gerente financiero y administrativo, sin embargo analizar la ejecución y comportamiento de los mismos en el pasado y presente es posible únicamente con los estados financieros básicos.

Es importante dejar claro que no es el propósito, ni el objetivo fundamental de la presente investigación el formarse y expresar una opinión respecto de la situación financiera de la empresa maquiladora de prendas de vestir, pero si es conveniente que desde el punto de vista financiero se comprenda e identifiquen las cuentas contables relacionadas con los procesos de realización y que están contenidas en los estados financieros básicos de la empresa, de tal manera que se presentan las apreciaciones siguientes:

1.3.3.1 Estados financieros básicos

De conformidad con la Norma Internacional de Contabilidad (NIC) Uno; en la sección denominada componentes de los estados financieros los define como “Balance de Situación General, Estado de Resultados, Estado de Cambios en el Patrimonio Neto y Estado de Flujos de Efectivo; y políticas contables utilizados y demás notas explicativas”. (7:04)

a) Balance de Situación General:

Refleja el posicionamiento financiero de la empresa maquiladora de prendas de vestir en un periodo y lugar determinados, respecto de sus activos, pasivos y patrimonio. En cuanto a los activos es importante considerar la identificación de las cuentas que centralizan la inversión en mobiliario y equipo de producción, y en los pasivos la obligación creada para el pago de prestaciones laborales. En las

empresas calificadas como maquiladoras bajo el régimen de admisión temporal de conformidad con la LEY DE FOMENTO Y DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y DE MAQUILA, decreto legislativo 29-89 del Congreso de la República de Guatemala y sus reformas; los inventarios de materia prima y materiales son propiedad de un tercero, sin embargo la empresa maquiladora dentro del territorio nacional aduanero se constituye en garante de la exportación de los inventarios ya procesados. Esta condición requiere que se lleve cuenta y control de los inventarios de materia prima y materiales, que normalmente se reflejan en cuentas de orden al final del balance de situación general.

b) Estado de Resultados:

Revela de manera condensada y cuantificada las pérdidas o beneficios de la empresa a lo largo de un período determinado (mes, trimestre, semestre y año) debido a sus operaciones ordinarias y extraordinarias. Para el presente estudio se está considerando el periodo del 1 de enero al 30 de junio de 2007 y las cuentas identificadas como de importancia respecto a los procesos de realización son (a) las ventas debido a que en ellas se expresa monetariamente la cantidad de docenas de prendas de vestir exportadas en dicho periodo, (b) los sueldos y prestaciones laborales que vienen a formar parte del costo directo de producción por docena, particularmente los que correspondan a los empleados que desarrollan actividades relacionadas con los procesos de realización y (c) consumo de energía eléctrica que su control depende de las horas fabrica laboradas durante las cuales las máquinas de las unidades de corte y fabricación se utilizan, así como de la iluminación de las instalaciones físicas.

c) Estado de Cambios en el Patrimonio Neto:

Representa en forma resumida y concreta los movimientos entre la fecha de su última emisión y la actual, que estén afectando las partidas que lo conforman, es decir el capital autorizado, suscrito y pagado; las reservas legales y técnicas que se hayan establecido y las ganancias o pérdidas acumuladas. Cambios en el aumento de capital no originados en los resultados positivos de las operaciones de

la empresa maquiladora de prendas de vestir son indicadores de que los resultados no han sido suficientes para la continuidad de sus operaciones.

d) Estado de Flujos de Efectivo:

Expone los factores que originaron los flujos de dinero que ingresan y salen de la empresa. Es un instrumento clave que evidencia los resultados de las actividades operativas, de inversión y financiamiento; y tiene una estrecha relación con los balances de situación y el estado de resultados.

1.3.4 Recursos de conocimiento

Es el conjunto de información trascendente de ejecución de los procesos de realización de la empresa maquiladora de prendas de vestir, tiene existencia en su entorno, experiencias, etc., generalmente almacenada en sistemas (archivos, bases de datos) y en los propios miembros de la empresa (experiencia, formación, etc.).

La formación de los miembros de la empresa maquiladora de prendas de vestir es una inversión en recursos de conocimiento, y su retorno se debe expresar por medio de incrementos en la productividad, calidad del trabajo en términos de eficiencia y eficacia, ampliación de los productos y un adecuado ambiente laboral.

Son también el capital formado por todo lo que los miembros de la empresa aportan en forma directa y específica, canalizado a través de la experiencia, habilidades, preparación general, aptitud y disposición para aprender y enseñar.

En la empresa maquiladora de prendas de vestir se han identificado tres fuentes de las cuales están formados los conocimientos que aplican, siendo las siguientes:

- a) La técnica, generada y controlada por el personal que posee conocimientos especiales de una ciencia o arte (administradores, ingenieros, auditores, etc.).
- b) La información gerencial perteneciente a los ejecutivos y mandos medios.
- c) Y la información operativa que corresponde a las funciones de los empleados de base.

Las tres fuentes de conocimientos antes citadas, sin duda alguna aportan valiosos datos, que utilizados eficientemente se transforman en fuente de creatividad para la empresa (aprovechamiento de experiencias laborales adquiridas en otros puestos de trabajo, conocimientos de prácticas operativas en otras empresas, ideas, etc.).

1.4 FUNCIONES, ACTIVIDADES Y PROCESOS

En el desarrollo del estudio del nivel organizativo dentro de este capítulo, se trataron estos términos de una manera muy general, y debido a la incidencia determinante que tienen en la consecución de las misiones y sobre todo, que constituyen en mayor porcentaje el objeto de estudio en el desarrollo de la auditoría operativa enfocada a los procesos de realización, es necesario ahondar más en la definición y comprensión de los mismos.

De tal manera que las funciones, actividades y procesos de la empresa maquiladora de prendas de vestir, a semejanza del ser humano, son las venas por donde fluye la sangre, es decir, son los elementos que estructuran y/o definen el trabajo de una empresa dándole sentido a la misma, por lo tanto, este tema, es de gran envergadura dentro del desarrollo de la auditoría operativa enfocada a los procesos de realización, y para fines de la propuesta de mejora operativa, se exponen en este apartado las circunstancias y el impacto de cada uno de estos términos en el desarrollo del trabajo.

1.4.1 Funciones

“Es un conjunto de actividades afines y coordinadas necesarias para alcanzar los objetivos de la organización y que se realizan de una manera sistemática y reiterada”. (12:114). En resumen, son todas las actividades en forma conjunta que se hacen constantemente en la empresa maquiladora de prendas de vestir y para efectos de la presente investigación las que permiten fabricar su producto.

Las funciones no se ejecutan por si mismas, es la unidad de la empresa o un puesto de trabajo sobre quien recae esta responsabilidad, y en el orden de su definición, le anteceden las misiones y objetivos, y si éstos últimos cambian, es

lógico y consecuente que las funciones también lo hagan en la misma dirección, o como mínimo sean revisadas y actualizadas.

Ahora bien, en el caso del enfoque dado a la presente investigación se identifican solamente aquellas funciones que son de carácter permanente, esenciales a la naturaleza de la empresa maquiladora de prendas de vestir, es decir las funciones básicas, las indispensables.

No hay que olvidar que las funciones tienen un orden lógico de concepción, por lo tanto, bajo ese mismo esquema se presentan a continuación:

1. **Planificar:** Es la manifestación o intención, por medio de la cual se traza un plan de acción, definir lo que se quiere hacer y cuyas implicaciones son: Determinar la finalidad, misiones, políticas y objetivos de la empresa, especificando el ¿Qué?, y el ¿Cuándo? A la planificación le son inherentes las estrategias con las que se pretende alcanzar los objetivos, para lo cual se requiere de un programa y presupuesto específico.
2. **Organizar:** Conjugan en un orden lógico las actividades y los recursos para lograr los objetivos. Esto es, diseñar la estructura, procedimientos, mecanismos de coordinación y definir las funciones y aptitudes de los puestos de trabajo.
3. **Integrar:** Seleccionar por competencia a las personas que han de ocupar los puestos de trabajo en la empresa. Lo anterior implica, un proceso por medio del cual se selecciona, instruye, forma y desarrollan las aptitudes y actitudes del personal en relación a las necesidades de la empresa.
4. **Dirigir:** Orientar las acciones de la empresa a los objetivos, cuyas implicaciones inmediatas son: Preparar las actividades (coordinar), asignar responsabilidades (delegar), persuadir (motivar), solucionar los problemas (eliminar conflictos) e impulsar la creatividad (apoyar cambios).
5. **Finalmente la función de controlar:** La menos apreciada por los afectados, pero sí que aporta grandes beneficios, ya que si no garantiza, por lo menos verifica y orienta la progresión de las operaciones hacia los objetivos según

el plan de acción establecido. En esta función se desarrollan aspectos importantes como definir cuál es la información necesaria (implementar sistemas de información), identificar los factores que inciden en que las actividades se ejecutan adecuadamente (favorecer prácticas operativas), verificar las desviaciones respecto de los objetivos (medir y evaluar resultados), evaluar los planes de acción y la designación de recursos para lograr los objetivos (promover planes de acción correctiva), y finalmente, proponer sistemas de recompensa al desempeño eficaz de los empleados (reconocer las buenas aptitudes y actitudes).

1.4.2 Actividades

“Toda organización se crea para unos fines determinados, tiene una misión que cumplir y unos objetivos a alcanzar. Para alcanzar estos objetivos es necesario que la organización realice un trabajo, esto es, que ejecute una serie de actividades físicas y/o mentales encaminadas a la ejecución de los objetivos”. (12:131). Otra definición es “La actividad es un conjunto de operaciones realizadas bien sea por una persona o una entidad, en un sentido más amplio, que concretan o materializan las funciones y que sirven de base para el establecimiento de procedimientos”. (12:131)

El contenido acertadamente dicho de lo que es actividad, se define como la cuantificación de trabajo, individualizado e identificado que se realiza en un tiempo fijado. Por ejemplo, empacar un obsequio sería imposible realizarlo con una sola actividad, por lo tanto se requiere de un proceso que conlleva la ejecución de actividades ordenadas, que pueden dividirse en operaciones más sencillas (desplegar el pliego de papel, colocar el objeto en el centro del pliego de papel, hacer los dobleces al pliego de papel, recortar los sobrantes del pliego de papel, asegurar con cinta adhesiva el pliego de papel, colocar un adorno al obsequio), así mismo se establecen cuantificadores del tiempo necesario para cada operación (diseñando tablas de tiempos estándar aplicables a cada una de ellas).

La adecuada determinación de las actividades y su correlación hacia las funciones y los procesos aporta una serie de beneficios para la empresa, en tanto que, facilita

una eficaz planificación y control de la producción para establecer reglas de actuación y en consecuencia aumentar la productividad (se relacionan la producción y los recursos utilizados) a través de la reorganización del trabajo. Dicho de otra manera, una actividad por sí sola no expresa un trabajo concreto, pero cuando esta actividad precede a otra necesaria para el logro de un objetivo, entonces se convierten en operaciones por el simple hecho de tener un orden lógico de ejecución, que en su totalidad conforman un proceso.

En la empresa maquiladora de prendas de vestir atendiendo el enfoque de la presente investigación, se ha considera que las actividades de las unidades de diseño, fabricación y distribución son las que prioritariamente permiten alcanzar incrementos de productividad y mejora continua de los procesos de realización.

Además, es necesario enfatizar en que pretender aplicar medidas de mejora en las actividades, sin haberlas clasificado previamente, es totalmente contra productivo, inútil y sin resultados tangibles. Esta clasificación de las actividades, constituye la visión, una apreciación acertada de las funciones, es decir, poner al descubierto el enfoque de la cadena de valor, de tal manera que se pueda conocer la segmentación estratégica de las diversas actividades (las de gerencia y las que crean valor) y en consecuencia evaluar la ventaja o desventaja competitiva de la empresa.

La competitividad implica ser eficiente y eficaz, lo cual redundaría en un costo de producción razonablemente aceptado, por lo tanto, el valor bajo el enfoque de competitividad, es la cantidad que están dispuestos a pagar los clientes de los productos que la empresa produce, el cual se materializa por el ingreso monetario al fabricar y distribuir los productos.

1.4.2.1 Actividades de gerencia y de creación de valor

En la empresa maquiladora de prendas de vestir las actividades también se pueden segmentar en dos tipos, las actividades de gerencia, que son las que gestionan el resto de las actividades de la empresa, y las actividades que crean valor.

El enfoque prioritario en la presente investigación esta direccionado a las actividades que crean valor y forman parte de los procesos de realización, sin embargo para efectos de ilustración se presenta en forma breve una comparación de las principales actividades y su razón de ser en el cuadro siguiente.

Cuadro No.1

Actividades de gerencia y las que crean valor

Actividades de gerencia	Actividades de creación de valor
Estrategia y Organización: Se han definido con base en el presente y con visión al futuro.	Diseño: Desarrollo del <i>¿Qué vamos a fabricar?</i> y utilización de éste para fabricación de nuevos productos, y actualización de los procesos de realización.
Finanzas. Actividades orientadas a la consecución de los recursos indispensables para alcanzar los objetivos en las condiciones razonablemente aceptables. Además incluye aquellas relativas al uso razonable de las disposiciones monetarias de la empresa.	Producción/Fabricación: Actividades de transformación de las materias primas y materiales en prendas de vestir. Inician con el corte y finalizan con el despite o limpieza de las prendas de vestir ensambladas.
Mercadeo y ventas: Conocer la evolución de los productos y de las modas aceptables por el cliente.	Distribución: Actividades de transportación y almacenamiento que mejoran el flujo de las operaciones desde el empaque hasta el envío de las prendas de vestir al lugar de destino señalado por el cliente.

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación realizada.

1.4.3 Procesos

En primer lugar, debe comprenderse que es una o varias acciones de ir hacia adelante, en determinado lugar y tiempo, caso contrario es el retroceso. Proceso es sinónimo de procedimiento que a su vez es sinónimo de método, lo cual se define como la técnica ordenada (secuencia de actividades debidamente ordenadas) de proceder para llegar a un fin determinado.

En la auditoría operativa enfocada a procesos de realización de la empresa maquiladora de prendas de vestir, los procedimientos o procesos tienen un significado más estricto, ya que hacen referencia a las secuencias ordenadas de

actividades que deben ejecutarse para completar el trabajo, del cual al final se obtiene un producto tangible denominado prenda de vestir.

Ahora bien, el término proceso, por si mismo es demasiado amplio, y para efectos de enfocar apropiadamente el área objeto de estudio en la presente investigación, es necesario definir el marco de referencia en que se ha de aplicar, así pues, cuando el resultado final del proceso es un bien tangible, se está tratando de un proceso de producción; no así, si es de prestación de un servicio.

Hasta este punto, el auditor operativo podría acotar con toda propiedad, apoyado en la de definición de proceso, que es lo mismo conceptualmente la producción que la prestación de servicios, sin embargo, esto no es del todo cierto, ya que en el análisis del proceso de producción de las prendas de vestir no se interactúa con el cliente al cual va destinado el producto, contrario al proceso de prestación de servicios, en donde el cliente es el objeto sobre el cual se ejecuta el proceso de prestación de servicios, interaccionando con él de manera directa y personal; estas tangibles diferencias requieren la aplicación de técnicas de auditoría operativa enfocada a procesos de realización de distinta naturaleza, oportunidad y alcance.

En la empresa maquiladora de prendas de vestir objeto de estudio, los procesos de realización consisten en la fabricación de prendas de vestir, materializándose en las unidades de diseño, fabricación y distribución, en donde intervienen ineludiblemente diferentes etapas de trabajo, así mismo, en la misma temporalidad, la conformación de un expediente técnico que contiene las características necesarias de las prendas de vestir a producir, que sin duda alguna son figura e imagen de las etapas por las que habrá de pasar la transformación en una línea de producción.

Independientemente de la forma de procesar, fabricar o ensamblar, existen características propias de cada proceso propiamente dicho, las cuales, el auditor operativo debe identificar y clasificar en el orden de su aplicación.

En la empresa maquiladora de prendas de vestir objeto de estudio, por el volumen y características de las prendas de vestir, se ha identificado que la forma en que estas se fabrican responde al de procesos continuos, sin embargo es conveniente

que el auditor operativo pueda distinguir y definir los cuatro tipos de procesos existentes en la actualidad y que podrían coexistir en forma independiente o conjunta en un proceso de producción.

De tal manera que en el apartado siguiente se hace un resumen y se exponen las características y “tipología de cuatro procesos” (12:145), siendo los siguientes.

1.4.3.1 Tipos de procesos

a) Procesos Intermitentes:

Es un proceso enfocado a atender pedidos específicos del cliente. Las empresas que utilizan estos procesos, generalmente se estructuran por áreas funcionales, cuentan con gran variedad de insumos, dedican mucho tiempo al transporte de personas y materiales (estratégicamente tiene un valor importante la logística interna) y los tiempos de producción varían sustancialmente y de manera frecuente. En Guatemala, quienes mejor ejemplifican la aplicación de estos procesos son las pequeñas y medianas empresas, típicamente conocidas como talleres de confección o simplemente sastrerías. En este tipo de procesos, “los productos se procesan de forma diferente cada uno, por lo que el flujo en los procesos de trabajo cambia cada vez que cambia el producto, esto es, un flujo intermitente”. (12:145).

b) Procesos por lotes:

El termino lote se deriva del latín “*laut*” que en su sentido estricto se refiere a cada una de las partes en que se divide un todo que se ha de distribuir entre varias personas.

Por lo general, estos procesos se tipifican como una mezcla entre en el proceso intermitente (lotes pequeños) y el proceso continuo (lotes grandes), con la tangible diferencia de que los procesos son diferentes en cada una de las partes en que se dividió el todo objeto de producción. En la práctica, la producción de un lote es para complacer pedidos muy específicos de un cliente o para reabastecer un inventario. En las empresas textiles este tipo de procesos por lo general los adoptan las encargadas de abastecer los insumos de producción, por ejemplo; la

fabricación de etiquetas que tienen un determinado tamaño, bordado y características que no se volverán a repetir, por ser muy específicas del producto a fabricar. Lo mismo ocurre con los botones que llevan las prendas de vestir, han sido fabricados bajo este tipo de procesos por el fabricante. El ejemplo que mejor comprensión aporta a este concepto de procesos por lotes es el de fabricantes de partes electrónicas para ciertos instrumentos y equipos especializados, en donde una vez producido el lote, los procesos se modificarán conforme los lotes vayan cambiando. A los cambios entre procesos de lotes se le llama preparación.

En realidad, en este caso, el proceso mayoritario es de lotes, debido a que hacer una distinción particularizada entre procesos continuos e intermitentes y dentro de la cadena productiva, resultaría muy difícil para el auditor operativo cuando no se está familiarizado con los procesos por lotes.

c) Procesos por proyectos:

Característica propia de las empresas en donde el conjunto de operaciones (el proyecto) tienen un tiempo de vida determinado, y el bien a desarrollar permanece fijo (es único en cuanto a cantidad y especificaciones del mismo) durante su ejecución. Este tipo de procesos en la industria especializada se le conoce como “montaje en posición fija” (12:146), dado que el producto siendo el mismo, va siendo transformado durante la existencia limitada del proyecto. Las empresas especializadas en el desarrollo de proyectos (de infraestructura, de equipo de producción altamente sofisticado, de equipos de investigación y desarrollo, de equipos hospitalarios, etc.) generalmente adoptan una estructura en la que convergen las áreas funcionales con las del proyecto, conservando el enfoque de dirección y administración de proyectos.

d) Procesos continuos:

Es un proceso dirigido a atender clientes que realizan pedidos de productos homogéneos en cantidades grandes. La estructura de las empresas con procesos continuos se sostiene en los flujos de trabajo fijo y continuo, los productos siguen un proceso idéntico y en consecuencia, es lógico establecer una estructura por línea de producto, a las cuales se les llama genéricamente líneas de producción.

Los insumos, los tiempos de proceso, las operaciones son técnicamente invariables, lo cual facilita la racionalización y automatización de los procesos con cierta facilidad.

Lo importante de la comparación anterior es tener bien claro que la idoneidad de los tipos de procesos que se adopten en las empresas deben estar en relación directa al giro del negocio que se trate y siendo este el caso específico, está claro que los procesos intermitentes, por lotes y proyectos son inaplicables a la naturaleza de operaciones de la empresa maquiladora de prendas de vestir, es decir ineficaces.

Dada la importancia del tema de las funciones, actividades y procesos en el desarrollo de la auditoría operativa enfocada a procesos de realización, es conveniente resumir lo que hasta ahora se ha expuesto. Ya se explicó que en el nivel estratégico se precisan los objetivos de la empresa y en el nivel organizativo, se establece como alcanzarlos, para lo cual se desarrollan unas funciones, que a su vez están conformadas por un conjunto de actividades, que al agruparlas en secuencias ordenadas, dan origen al procedimiento o proceso, de necesaria realización para completar un trabajo. En otras palabras, se está haciendo referencia al conjunto de reglas o principios (sistema) orientados a la consecución de un objetivo, que para este caso es un bien tangible, denominado prenda de vestir.

1.4.3.2 Procesos estratégicos, de realización y soporte

La dispersión de los procesos atendiendo el objetivo que se pretende de ellos no es algo novedoso, ya que países altamente productivos han dado especial interés a sus sistemas de producción, en términos de eficiencia, productividad y calidad.

El enfoque basado en procesos es en síntesis la aplicación de un sistema de procesos (macro procesos) dentro de la empresa, juntamente con la identificación e interacción de estos procesos y su correspondiente gestión. Este enfoque también permite identificar con frecuencia el final de un proceso, el cual se convierte en elemento de entrada del siguiente proceso. Así mismo presenta la ventaja de que bajo este enfoque se puede ejercer el control continuo sobre los

vínculos entre los procesos individuales que conforma el macro proceso, así como sobre su combinación e interacción.

Una dispersión de este tipo, enfatiza la importancia de:

- a) La comprensión y el cumplimiento de requisitos de los procesos en términos que aporten valor
- b) La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
- c) La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

En la industria maquiladora de prendas de vestir este enfoque no presenta complejidad, principalmente porque identificar los procesos que generan valor es relativamente sencillo, es decir aquellos procesos en los que la materia prima es sometida a un proceso de transformación, conformándola en un bien satisfactorio.

Dicho lo anterior, en el enfoque de procesos existe una dispersión de los procesos atendiendo el objetivo para el cual han sido establecidos, los cuales para efectos de esta investigación y de la empresa maquiladora de prendas de vestir objeto de análisis son los siguientes:

1.4.3.2.1 Procesos estratégicos

Estos procesos son de difícil determinación en una hoja de ruta, es decir que no existe un patrón específico y de existencia permanente, ya que se justifican a sí mismos mientras el objetivo establecido no ha sido alcanzado a conformidad. Por ejemplo: Un objetivo para el área comercial podría ser incrementar las ventas en 15% en el próximo periodo anual. Los procesos estratégicos para este objetivo involucran a la gerencia general y a la gerencia financiera de la empresa, en el sentido de que debe establecerse, si el incremento en las ventas será en el primer semestre o durante todo el año, determinar los canales de distribución, establecer la gestión financiera necesaria para abastecerse de las materias primas y materiales necesarios para la producción. El mero hecho de estar en una reunión de trabajo definiendo la misión, visión, políticas, métodos, procesos y etapas de crecimiento de la empresa se está realizando un proceso estratégico inherente a la

razón de ser de la empresa. En otras palabras, los procesos estratégicos nos ayudan a definir el ¿Qué?

1.4.3.2.2 Procesos de realización

En la empresa maquiladora de prendas de vestir, estos procesos residen en las áreas de diseño, fabricación y distribución. Justifican su existencia en tanto la empresa sea un negocio en marcha, ya que estos procesos son los que en esencia agregan valor al bien objeto de producción y transformación. El término realización tiene su raíz en el latín “*res, rei*”, es decir algo que tiene existencia verdadera y efectiva. También se refiere a la acción de convertir en dinero en el menor tiempo posible y en las apropiadas condiciones las mercancías u otros bienes. De esta manera se establece que los procesos de realización hacen referencia a las secuencias ordenadas de actividades que deben ejecutarse para completar un trabajo, al final del cual se obtiene un producto tangible, y tiene como propósito la conversión de dichos productos en dinero.

En los procesos de realización de la empresa maquiladora de prendas de vestir reside el margen de ganancia que el empresario desea obtener por el diseño, fabricación y distribución de los productos elaborados, de tal que manera que estos procesos de realización son los que efectivamente agregan valor al bien producido.

Los procesos de realización al igual que otros procesos, generalmente se documentan con una hoja de ruta o diagrama de flujo y en algunas empresas con manuales de procedimientos, que como mínimo tendrán que revelar la secuencia completa de las actividades, el personal que interviene, los recursos utilizados en cada etapa del proceso (evidencian el grado de automatización), la existencia e integración de un enfoque interno tipo cliente-proveedor (entre cada etapa del circuito del proceso, es decir qué etapa del proceso le suministra recursos y hacia qué etapa va dirigida la producción), distinción de tiempo de tránsito (el transcurrido entre una etapa y otra, que generalmente tiende a ser mayor, debido a la influencia que ejercen los tiempos muertos o de espera), tiempo de proceso (el destinado a una etapa en la que se realizan operaciones), y el nivel de calidad de

los productos, que generalmente viene dado por la cantidad de productos rechazados en una o varias etapas.

Ahora bien, en los procesos de realización de la empresa maquiladora de prendas de vestir se presentan manifestaciones que hasta el día de hoy las han considerado normales y hasta cierto punto naturales al giro del negocio, quizás porque ya se han acostumbrado a ellas, a que no tengan tiempo para analizarlas o simplemente desconocen su naturaleza y no saben cómo enfrentarlos. Algunas de estas manifestaciones se citan en el cuadro siguiente:

Cuadro No.2

Manifestaciones en los procesos de realización

- Existencia de cantidad elevada de pausas, paradas o tiempo muerto en las mesas de corte.
- Bultos de piezas erróneamente azorados. (clasificados y etiquetados)
- Cantidad elevada de interrupciones del proceso de fabricación, pausas o paradas de una o más actividades en las líneas de producción.
- Disminución del ritmo de trabajo a niveles no esperados.
- Incremento en los inventarios de productos intermedios durante el proceso de distribución.
- Deserciones o incremento en el nivel de absentismo del personal.
- Exceso de productos en proceso en las unidades de corte, fabricación y distribución.
- Insatisfacciones hechas por los clientes respecto del cumplimiento de instrucciones.

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación realizada.

Como se puede observar, las manifestaciones no son otra cosa que acumulación de problemas, que justifican una auditoría operativa de procesos que permita conocer sus causas, establecer las medidas de control permanente y lo más importante, poder hacer las propuestas de mejora.

1.4.3.2.3 Procesos de soporte

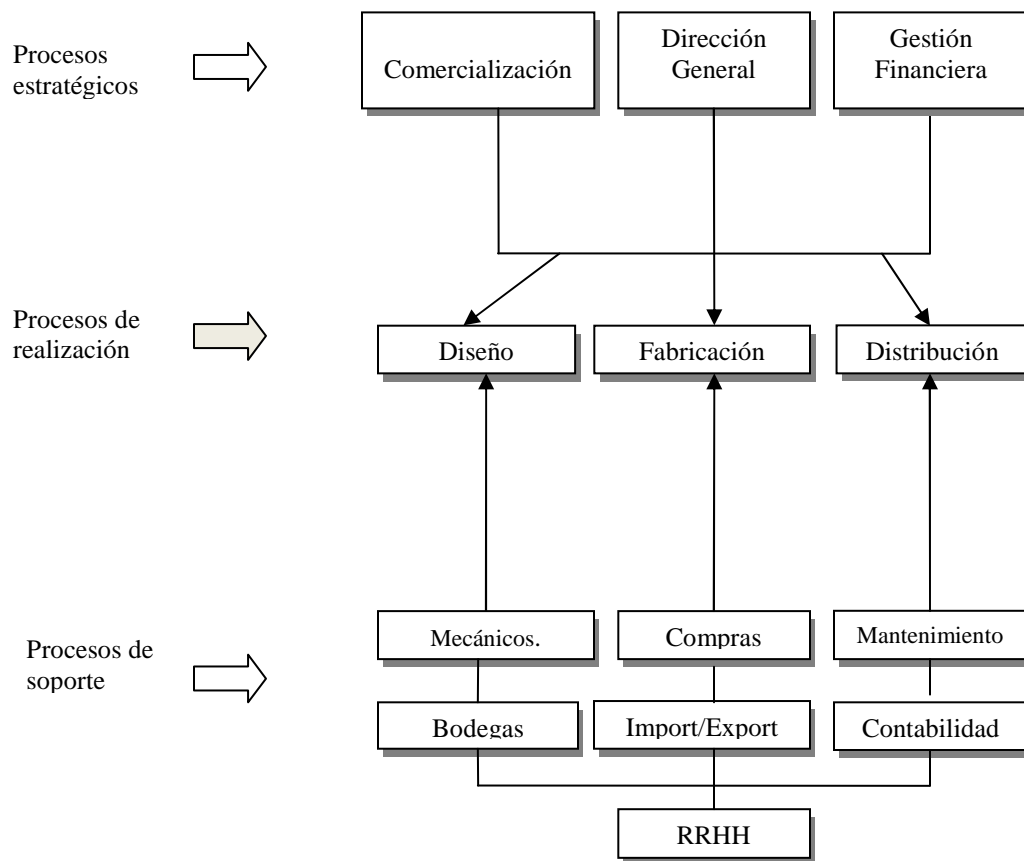
Estos procesos aunque no son los que directamente generan valor agregado, es importante indicar que sin ellos, la existencia de los procesos de realización sería deficiente, en el sentido de que los procesos de soporte son los que en la práctica coadyuvan a solventar las dificultades que se presentan para el desarrollo de los procesos de realización. Por ejemplo: En el área de diseño, los procesos de

realización requieren de la interacción de procesos de soporte como el de mantenimiento de equipos, si estos procesos fallan, es evidente y lógico que el proceso de realización en el diseño se vea afectado y disminuido en cuanto su eficiencia y eficacia.

Para comprender de mejor manera como convergen las fuerzas que ejercen los procesos estratégicos sobre los de realización y como estos últimos se sustentan con los de soporte en la empresa maquiladora de prendas de vestir objeto de estudio, a continuación se presenta el siguiente esquema de macro proceso.

Figura No.2

Macro proceso de la empresa maquiladora de prendas de vestir



Fuente: Información proporcionado por la administración de la empresa maquiladora de prendas de vestir.

Como se puede observar en la figura anterior, todas las unidades que conforman la estructura organizativa de la empresa maquiladora de prendas de vestir ejecutan unas actividades específicas, que constituyen procesos con objetivos determinados, unos de tipo estratégico, otros de ayuda y soporte; y los objeto de estudio de esta investigación, los de realización.

1.5 MARCO LEGAL DE LA EMPRESA MAQUILADORA DE PRENDAS DE VESTIR CALIFICADA BAJO EL “RÉGIMEN DE ADMISIÓN TEMPORAL”

Es indudable que gran parte de las empresas maquiladoras de prendas de vestir han sido constituidas bajo la primicia de las ventajas geográfica y legislativa que ofrece Guatemala, con respecto a la inversión, infraestructura, recursos humanos y salarios básicos; así como la legislación fiscal, laboral y comercial que de alguna manera incentivan y afectan a las empresas de este sector de la industria exportadora y maquiladora. En este sentido, ha de notarse también que en Guatemala, fue necesario apresurar el paso en materia laboral y comercial, teniendo como resultado la ratificación e implementación de un Tratado de Libre Comercio (TLC), con el principal consumidor del sector, Estados Unidos de América.

Al abordar el tema de las leyes que incentivan y afectan en su aspecto formal, imponiendo un gravamen u obligación a la empresa maquiladora de prendas de vestir calificada bajo el régimen de admisión temporal, se está haciendo referencia a factores externos a la empresa, que de una u otra forma tienen influencia en ciertos métodos de gestión de información y su respectiva documentación, factores que sin mayor discusión, manifiestan su principal afección en los procesos estratégicos y de soporte. Consecuentemente es importante indicar que no es el propósito al desarrollar este tema abordar en la descripción y análisis pormenorizado de las leyes fiscales, laborales y comerciales que incentivan y afectan a la empresa maquiladora de prendas de vestir debido a que en esencia no afectan el estado de los procesos de realización y a que no es el objetivo de esta investigación formarse una opinión respecto del cumplimiento oportuno y apropiado de las normas jurídicas correspondientes, sin embargo es prudente

identificar los aspectos relevantes de dichas leyes y se presenta en el apartado siguiente un extracto de su aspecto fundamental.

1.5.1 Leyes que incentivan a la empresa maquiladora de prendas de vestir

En principio se está haciendo referencia a las leyes que motivan al inversionista a querer constituir una empresa maquiladora de prendas de vestir dentro del territorio nacional, de tal manera que el aspecto productivo sumado al atractivo fiscal, produzcan beneficios sustanciales para sus propietarios.

De tal manera que el Código de Comercio de Guatemala, reconoce como formalmente constituidas las empresas individuales que pertenecen a un propietario (persona natural), y también aquellas conformadas por dos o más personas (persona jurídica), para lo cual adoptan la forma de sociedad mercantil, bajo las siguientes figuras: Sociedad Colectiva, Sociedad en Comandita Simple, Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad en Comandita por Acciones y Sociedad Anónima.

Entre las leyes y sus aspectos relevantes pueden citarse las siguientes:

1.5.1.1 “LEY DE FOMENTO Y DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y DE MAQUILA, Decreto legislativo 29-89 y sus reformas contenidas en el decreto 38-04; ambos del Congreso de la República”.

Primero, ha de subrayarse el objeto de esta ley definido en el **ARTICULO 1**. “Promover, incentivar y desarrollar en el territorio aduanero nacional la producción de mercancías para exportación o reexportación por personas naturales o jurídicas domiciliadas en el país, para un contratante domiciliado en el extranjero, al cual la empresa domiciliada en Guatemala le suministrará productos de acuerdo a las condiciones convenidas; así como regular la actividad exportadora y de maquila de las empresas dentro del marco de los regímenes de perfeccionamiento activo o de exportación de componente agregado nacional total”(2:02)

Definidos el objeto y el marco de aplicación, (nivel estratégico de la ley), es necesario comprender cómo se obtienen y aplican estos beneficios:

Requisitos que deben llenar las empresas para calificarse al amparo del Decreto 29-89 del Congreso de la República:

1. Estar legalmente constituida como empresa, de conformidad con lo establecido en el Código de Comercio.
2. Estar domiciliada en el país.
3. Que la naturaleza de sus operaciones estén dentro del contexto de la exportación o maquila.
4. Preparar y presentar ante el Ministerio de Economía a través de la Dirección General de Política Industrial el memorial de solicitud adjuntando la documentación legal requerida, el informe técnico económico y el estudio de impacto ambiental.
5. Obtener la autorización de calificación por medio de la Resolución que para el efecto emite el Ministerio de Economía a través de la Dirección General de Política Industrial para operar dentro del marco de los regímenes de perfeccionamiento activo que haya aplicado.

Para los efectos de aplicación, el artículo 6, establece que las empresas pueden optar a calificarse como:

1. “Maquiladora bajo el Régimen de Admisión Temporal” (2:03).
2. “Exportadora bajo el Régimen de Admisión Temporal” (2:03).
3. “Exportadora bajo el Régimen de Devolución de Derechos” (2:04).
4. “Exportadora bajo el Régimen de Reposición con Franquicia Arancelaria” (2:04).
5. “Exportadora bajo el Régimen de Componente Agregado Nacional Total” (2:04).

Los beneficios que se pueden obtener en los diferentes regímenes se presentan en el cuadro siguiente:

Cuadro No. 3

Beneficios fiscales por Régimen del Decreto 29-89

Admisión Temporal (Art.12)	Devolución de Derechos (Art.13)	Reposición con Franquicia Arancelaria (Art.14)	Componente Agregado Nacional Total (Art.15)
Exoneración de 10 años del ISR a partir de la fecha de notificación de la resolución de calificación.	Exoneración de 10 años del ISR a partir de la fecha de notificación de la resolución de calificación.	No exoneración de 10 años del ISR.	Exoneración de 10 años del ISR a partir de la fecha de notificación de la resolución de calificación.
Suspensión de DAI e IVA para insumos por un año.	Reembolso de DAI e IVA para insumos que hayan pagado dentro del plazo de 6 meses.	Reposición de DAI e IVA mediante Franquicia. El plazo para importar con franquicia queda abierto.	No suspensión de DAI e IVA para insumos.
Exoneración de DAI e IVA para la maquinaria.	No exoneración para maquinaria.	No exoneración para maquinaria.	Exoneración de DAI e IVA para maquinaria.
Exoneración de impuestos para exportación.	Exoneración de impuestos para exportación.	No exoneración de impuestos para exportación.	Exoneración de impuestos para exportación.
Exoneración de DAI al consumo de combustibles necesarios para generación de energía eléctrica.	No aplica.	No aplica.	Exoneración de DAI al consumo de combustibles para energía eléctrica dentro de la propia planta productora.
La adquisición de insumos locales no estará afecta al pago del IVA (Art.36 ter, del Decreto 38-04).	La adquisición de insumos locales no estará afecta al pago del IVA (Art.36 ter, del Decreto 38-04).	La adquisición de insumos locales no estará afecta al pago del IVA (Art.36 ter, del Decreto 38-04).	La adquisición de insumos locales no estará afecta al pago del IVA (Art.36 ter, del Decreto 38-04).

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación realizada. Decreto número 29-89 Ley de Fomento y Desarrollo de la Actividad Exportadora y de Maquila y sus reformas. Artículos 12, 13, 14 y 15 y 36 ter.

Las obligaciones a que están afectas las empresas que operan al amparo de esta ley

son:

Cuadro No. 4
Obligaciones fiscales por Régimen del Decreto 29-89

Admisión Temporal	Devolución de Derechos	Reposición con Franquicia Arancelaria	Componente Agregado Nacional Total
Presentar ante la SAT dentro del plazo de 45 días posteriores a la fecha de presentación de la DUA o FAUCA, el descargo de las garantías constituidas.	Presentar ante la SAT dentro del plazo de 45 días posteriores a la fecha de presentación de la DUA o FAUCA, la solicitud de devolución de DAI e IVA pagados.	Presentar ante la SAT dentro del plazo de 45 días posteriores a la fecha de presentación de la DUA o FAUCA, la solicitud de descargo del DAI e IVA..	No aplica.
Proporcionar dentro de los primeros 20 días de cada mes la Declaración Jurada a la Superintendencia de Administración Tributaria la cuenta corriente de mercancías ingresadas bajo este régimen.	Proporcionar dentro de los primeros 20 días de cada mes la Declaración Jurada a la Superintendencia de Administración Tributaria la cuenta corriente de mercancías ingresadas bajo este régimen.	Proporcionar dentro de los primeros 20 días de cada mes la Declaración Jurada a la Superintendencia de Administración Tributaria la cuenta corriente de mercancías ingresadas bajo este régimen.	No aplica.
Presentar anualmente ante la Dirección General de Política Industrial la boleta de actualización de datos.	Presentar anualmente ante la Dirección General de Política Industrial la boleta de actualización de datos.	Presentar anualmente ante la Dirección General de Política Industrial la boleta de actualización de datos.	Presentar anualmente ante la Dirección General de Política Industrial la boleta de actualización de datos.

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación realizada. Decreto número 29-89 Ley de Fomento y Desarrollo de la Actividad Exportadora y de Maquila y sus reformas. Artículos 28, 29 y 33. (SAT: Superintendencia de Administración Tributaria).

Cabe aclarar que la empresa maquiladora de prendas de vestir objeto de estudio, se encuentra calificada como Maquiladora bajo el Régimen de Admisión Temporal, lo cual significa que la actividad está orientada a la producción y/o ensamble de productos cuyo destino es la re-exportación, siempre que se garantice ante el fisco la permanencia de las mercancías admitidas temporalmente mediante fianza, garantía específica autorizada por la Superintendencia de Administración

Tributaria, garantía bancaria o a través de almacenes generales de depósito autorizados para operar como almacenes fiscales y que constituyan fianza específica por este tipo de operaciones.

Así mismo, en la adquisición de insumos locales opera al amparo del artículo 36 ter; que de conformidad con el Acuerdo de Directorio de la Superintendencia de Administración Tributaria, Número 009-2005, que en su parte conducente establece que “el artículo 36 ter del Decreto Número 29-89 del Congreso de la República, LEY DE FOMENTO Y DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y DE MAQUILA, establece que los propietarios de empresas calificadas en el régimen, podrán adquirir insumos de producción local para ser incorporados al producto final y que dichas adquisiciones no estarán afectas al Impuesto al Valor Agregado, lo que significa que la compraventa de insumos locales no puede considerarse como un acto que produzca el hecho generador del Impuesto al Valor Agregado, en virtud de estar excluido del ámbito de su aplicación, lo que da como resultado que lo regulado en el Decreto Número 27-92 del Congreso de la República, no le es aplicable y por ende no se generan débitos y créditos fiscales establecidos en la ley antes citada”.

1.5.1.2 Decreto 19-04 del Congreso de la República. Ley del Impuesto Extraordinario y Temporal de Apoyo a los Acuerdos de Paz. (Con vigencia hasta el 31 de diciembre de 2008 por el decreto 69-2007 del Congreso de la República)

En el artículo 4 y literal d) de la ley anteriormente citada, se indica que estarán exentos del impuesto “las personas individuales o jurídicas que por ley específica o que por operar dentro de los regímenes especiales que establecen los Decretos Números 29-89 y 65-89 del Congreso de la República, se encuentren exentas del pago del Impuesto Sobre la Renta, durante el plazo de duración de la exención de que gozan”(3:02).

1.5.2 Leyes que afectan a la empresa maquiladora de prendas de vestir

El término afectar en su sentido estricto y para comprensión de la presente investigación deberá entenderse como la alteración de un estado natural, que para el caso de la empresa maquiladora de prendas de vestir, debido al impacto que estas leyes causan en sus operaciones, debe establecer procedimientos administrativos a efectos de cumplir con lo requerido en la legislación fiscal y laboral correspondiente.

1.5.2.1 Ley del Impuesto al Valor Agregado –IVA- Decreto 27-92 y sus reformas; particularmente lo contenido en los artículos del 23 al 25

Es importante comprender que cuando no se observe lo establecido en el Acuerdo de Directorio de la Superintendencia de Administración Tributaria, Número 009-2005, se deberá tener en cuenta lo siguiente:

“ARTICULO 23. *Devolución del crédito fiscal. Los contribuyentes que se dediquen a la exportación, presten servicios o vendan bienes a personas exentas del impuesto, tendrán derecho a la devolución del crédito fiscal que se hubiere generado de la adquisición de insumos o por gastos directamente ligados por la realización de las actividades antes indicadas, conforme a lo que establece el artículo 16 de esta ley. La devolución se efectuará por períodos impositivos vencidos acumulados, en forma trimestral o semestral, en el caso del procedimiento general y en forma mensual, de conformidad con el procedimiento establecido en el artículo 25 de esta ley para los calificados en ese régimen” (4:16).

“ARTICULO 23 “A”. *Procedimiento general para solicitar la devolución del crédito fiscal. Las personas individuales o jurídicas que soliciten la devolución del crédito fiscal, deben gestionarla por períodos vencidos del Impuesto al Valor Agregado debidamente pagado. La solicitud de devolución del crédito fiscal podrá realizarla el contribuyente que tenga derecho, acumulando en forma trimestral o semestral la cantidad del Impuesto al Valor Agregado susceptible de devolución, siempre y cuando persista un saldo de crédito fiscal a favor del exportador o contribuyente que negocie con entidades exentas” (4:17).

“ARTICULO 24. *Régimen optativo de devolución de crédito fiscal. Los contribuyentes que se dediquen a la exportación, que conforme a esta ley tengan

derecho a devolución de crédito fiscal, podrán optar por el régimen de devolución que establece este artículo” (4:19).

“ARTICULO 24 “A”. *Cambio de régimen. Los contribuyentes que se dediquen a la exportación, que hayan optado por el régimen establecido en el artículo anterior, podrán cambiar a los regímenes que indican los artículos 23 “A” y 25 de esta ley, siempre que lo efectúe con anticipación al inicio del siguiente período impositivo” (4:22).

* Adicionado por el Artículo 47 del Decreto número 20-2006 del Congreso de la República.

“ARTICULO 24 “B”. *Contadores públicos y auditores. Para los efectos del régimen establecido en los artículos precedentes, los profesionales de la Contaduría Pública y Auditoría deben proceder de la manera siguiente” (4:22).

- 1) Contadores públicos y auditores que prestan sus servicios en forma independiente, y
- 2) Contadores públicos y auditores que presten sus servicios de contaduría pública y auditoría por medio de una persona jurídica o bien trabajen en relación de dependencia para ésta última.

“ARTICULO 25.* Régimen especial de devolución de crédito fiscal a los exportadores. Los contribuyentes que se dediquen a la exportación de bienes y que conforme al artículo 23 de esta ley, tengan derecho a la devolución del crédito fiscal, podrán solicitar al Banco de Guatemala la devolución del crédito fiscal en efectivo, por período mensual calendario vencido y por un monto equivalente al setenta y cinco por ciento (75%) cuando la devolución sea hasta por la cantidad de quinientos mil quetzales (Q.500,000.00) y del sesenta por ciento (60%) cuando la devolución sea mayor de quinientos mil quetzales (Q.500,000.00), del crédito fiscal declarado a la Superintendencia de Administración Tributaria, en el período impositivo por el cual solicitan la devolución” (4:23).

1.5.2.2 Decreto número 20-2006 del Congreso de la República de Guatemala. Disposiciones legales para el fortalecimiento de la administración tributaria.

“Artículo 1. Retenciones a cargo de exportadores. Las personas individuales o jurídicas que se inscriban ante la Administración Tributaria como exportadores habituales y cuya exportación mensual en promedio sea de cien mil quetzales

(Q.100,000.00) como mínimo, serán considerados agentes de retención, por lo que la Superintendencia de Administración Tributaria le dará aviso de su activación, a efecto que procedan a retener” (5:02).

“Artículo 20. Efectos Tributarios. Los pagos que realicen los contribuyentes para respaldar costos y gastos deducibles o constituyan créditos fiscales y demás egresos con efectos tributarios, que sean mayores a cincuenta mil quetzales (Q.50.000.00), deberán realizarse por cualquier medio que establezca el sistema bancario, que individualice al beneficiario, distinto al efectivo. Dichos pagos también podrán realizarse utilizando tarjeta de crédito o de débito, independientemente de la documentación legal que corresponda” (5:11).

“Artículo 21. Obligación de registro y archivo. Para efectos tributarios, las personas individuales o jurídicas que realicen transacciones comerciales por un monto mayor a cincuenta mil quetzales (Q.50,000.00), deberán conservar en sus archivos contables por el plazo de cuatro años, los estados de cuenta de depósitos monetarios o de ahorro, los estados de cuenta en el caso de tarjetas de crédito, así como cualquier otro documento que compruebe la operación bancaria efectuada que individualice al beneficiario” (5:12).

1.5.2.3 Código de Trabajo – Decreto 1441 del Congreso de la República de Guatemala.

En la empresa maquiladora de prendas de vestir, el recurso humano es fundamental para el desarrollo de las actividades inherentes a ella, por lo tanto, el Código de Trabajo “regula los derechos y obligaciones de patrones y trabajadores, con ocasión del trabajo y crea instituciones para resolver conflictos” (6:10).

Debido a lo extenso que puede resultar su análisis y que no es el propósito de esta investigación, se presentan en forma resumida los aspectos más importantes a continuación:

1. Elaborar y presentar ante el Ministerio de Trabajo y Previsión Social el Reglamento Interno de Trabajo, a efectos de que sea autorizado.
2. Elaborar contratos individuales de trabajo, que por la naturaleza de las operaciones de la empresa maquiladora, serán por tiempo indefinido.

3. Respetar y cumplir con las obligaciones de los patronos y a su vez, velar porque los trabajadores cumplan con las que a ellos competen.
4. Cumplir con el pago de un salario mínimo legal en forma oportuna.
5. Proporcionar a los trabajadores las herramientas y equipo de trabajo necesario e indispensable para el desarrollo de las actividades, con ocasión del trabajo que desempeñan.
6. Llevar registros de los sueldos y prestaciones laborales legales efectivamente pagadas. (Libro de salarios debidamente autorizado por la Inspección General de Trabajo).
7. En la terminación de los contratos individuales pagar a los trabajadores los sueldos y prestaciones laborales a que tienen derecho, siendo estas en la medida de lo aplicable, aguinaldo, indemnización, vacaciones, bonificación anual (Decreto Número 42-92).
8. Retener al trabajador las cuotas laborales relativas al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) y aportes patronales del Instituto de Recreación de los Trabajadores (IRTRA) en los porcentajes y valores legalmente establecidos.
9. Pagar al IGSS e IRTRA las cuotas laborales y patronales que correspondan en forma mensual.

En conclusión, la industria de la maquila de prendas de vestir en Guatemala cuenta con ventajas fiscales, las cuales la colocan en una situación favorable y con amplias oportunidades para ser competitiva, razón por la cual, la realización de auditorías operativas, con un enfoque en los procesos de realización, puede ser la alternativa de apalancamiento hacia la mejora continua de la eficacia y eficiencia de la misma.

CAPÍTULO II

LA AUDITORÍA OPERATIVA

2.1 ANTECEDENTES Y NATURALEZA

Las primeras referencias de la auditoría operacional datan del año 1945, cuando en Estados Unidos de América, *The Institute of Internal Auditors* en su reunión anual abordó por primera vez el tema *Scope of Internal Auditing of Technical Operations* (Alcance de la auditoría Interna en Operaciones Técnicas). Tres años después, el auditor interno de la Standard Oil Company of California, redacta un artículo titulado *Audits of Operations* (auditoría de operaciones). Entonces, el instituto de auditores internos de Estados Unidos de América, publica en 1956 su libro titulado *Bibliography of Internal Auditing*, el cual incluye dentro de un tomo de diez capítulos, uno denominado *Operations Audits.*, (Auditoría de Operaciones), constituyendo este, el primer pronunciamiento formal al respecto. Esto era apenas la punta de la flecha, ya que por intervención de *The Institute of Internal Auditors* encargó a su director de investigación y educación, Bradford Cadmus, “investigar y presentar una propuesta formal sobre la auditoría operacional” (14:67), de tal manera que en 1964, fue publicado el Manual de Auditoría Operacional.

Paralelamente en Europa, se empiezan a gestar corrientes de pensamientos insipientes, pero con una visión futurista de gran importancia, es así que el 23 de febrero de 1947, en Ginebra Suiza es creado el Organismo Internacional de Normalización, conformado por más de 140 países y 270 comités técnicos, (en su mayoría los comités estaban integrados por ingenieros mecánicos, estructurales, civiles, etc.), este organismo es responsable de administrar la creación, implementación y actualización de las normas ISO; cuyo objetivo principal es hacer que el sistema de gestión de la calidad presente un mejoramiento continuo.

Mientras que en Europa se empezaban a organizar y a darle forma a la nueva corriente de gestión de calidad, (un nuevo enfoque respecto a la administración y control de las funciones); en Estados Unidos de América ya se practicaba la auditoría operacional (auditoría de las funciones); siendo de tal magnitud el aporte realizado por Bradford Cadmus en el “Manual de Auditoría Operacional” (14:68),

presentando esta nueva corriente como un análisis constructivo que debe llevar a cabo el auditor, en la mejora de las operaciones y haciéndolas rentables a su máxima expresión.

El Manual de Auditoría Operacional de Cadmus, consta de siete capítulos que se refieren cada uno a las funciones de:

- 1.“Compras,
- 2.Tráfico y transportación,
- 3.Desperdicios, recuperaciones y material obsoleto,
- 4.Operaciones de recepción,
- 5.Inmuebles, maquinaria y equipo,
- 6.Publicidad y promoción de ventas, y
- 7.Programas de seguros”. (14:68)

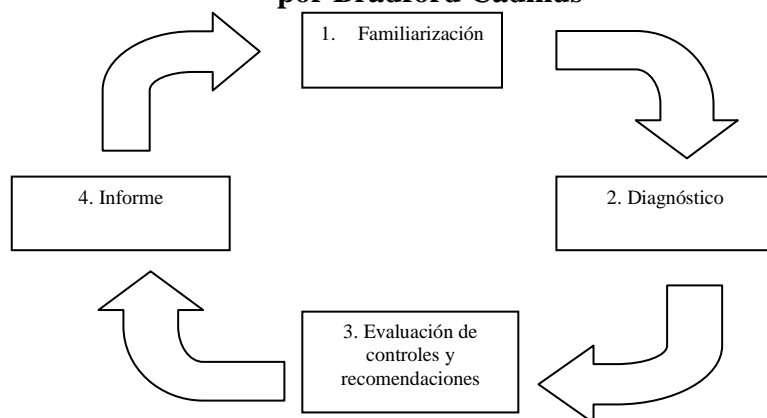
Bradford identifica estas funciones, los objetivos de cada una, su complejidad, los controles que requieren y propone los programas para auditarlas.

Quizás el principal aporte de su obra, fue el establecer un esquema de metodología de auditoría operacional, definiéndola en cuatro etapas que son:

1. La “familiarización con las operaciones y sus problemas” (14:69).
2. “Análisis” (14:69). Verificación, diagnóstico, auditoría.
3. “Evaluación de los controles para asegurarse que son los adecuados en aras de proteger la organización” (14:69), expresando las correspondientes recomendaciones.
4. Elaboración del informe.

De esta manera se concibieron los primeros lineamientos de la auditoría operativa tradicional, centrándose en la división diagnóstico-recomendaciones. En donde, concluida la fase del diagnóstico se inicia la fase de las recomendaciones (informe) que, dependiendo del marco definido en la primera etapa, propone las estrategias enfocadas a superar las disfunciones divulgadas en el informe. El esquema de esta metodología se resume en la figura siguiente.

Figura No.3
Ciclo del esquema de metodología de Auditoría Operativa (fases) propuesto por Bradford Cadmus



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación realizada.

De tal cuenta, la dualidad diagnóstico-recomendaciones (propuesta) sigue siendo el esquema y método de trabajo básico que utilizan en la actualidad las unidades de auditoría operativa, sean estas internas o despachos de auditoría externa.

En consecuencia, la auditoría operativa es demandada al cambio propiamente dicho, en donde se pueden incrementar las actividades de los auditores, es decir, que habiendo presentado las propuestas no declare finalizada su tarea, sino que también proponga participar en la implementación de las mismas, ya que de lo contrario estaría dejando el proceso posterior (implementación de las propuestas) en manos de terceros que podrían influir negativamente en los siguientes aspectos:

- a) Que las recomendaciones sean erróneamente interpretadas, o en el peor de los casos ignoradas, por los afectados.
- b) Que las recomendaciones elaboradas contengan una fundamentación técnica muy amplia, y al no hacerse cargo de la implementación, la unidad auditada no perciba la necesidad de llevar a la práctica las recomendaciones de mejora.

En Guatemala, la corriente de auditoría operativa enfocada a procesos de realización es aún incipiente, ya que el empresario, apenas empieza a notar la importancia y beneficios de mantener bajo constante revisión el adecuado desempeño de los sistemas de operaciones.

2.1.1 Concepto de auditoría operativa:

“Por auditoría operacional debe entenderse: El servicio que presta el contador público cuando examina ciertos aspectos administrativos, con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa de la entidad” (11:09).

2.2 CIRCUNSTANCIAS PARA REALIZAR UNA AUDITORÍA OPERATIVA

Es una necesidad que nace por presiones internas o externas a la empresa, en donde independientemente del origen, es más necesario en tanto más inconsistente y variable sea el entorno en el que está involucrada la empresa. Algunas de las razones se describen en el cuadro siguiente:

Cuadro No.5

Razones para realizar una auditoría operativa enfocada a procesos de realización en una empresa maquiladora de prendas de vestir

Internas	Externas
Recursos humanos. Ausencia de un plan de sucesión de personal clave, así como un elevado nivel de rotación del personal de producción. El absentismo y abandono de puestos de trabajo son el peor enemigo de los procesos continuos de producción.	Marco legislativo. La regulación o exclusión de actividades cambian el entorno, haciéndolo menos previsible, debido a que estará gobernado por las fuerzas de la competencia.
Elevado nivel de cambios en métodos de trabajo. La costumbre o tradición en los procesos de producción se superponen a los cambios y necesidades del mercado. Por consiguiente al requerirse cambios continuamente afloran problemas operativos no contemplados.	Cambios en los ciclos expansivos o recesivos de los mercados. Estas fluctuaciones obligan a la empresa maquiladora de prendas de vestir a implementar estrategias diferenciadas y en consecuencia a cambiar su orientación respecto de sus procesos.
Ineficiencia. Aumento en la insatisfacción de la alta dirección en cuanto a los niveles de producción en curso.	Supresión de barreras comerciales. Amplia las oportunidades hacia la competitividad internacional, en lugar de mercados internos tradicionalistas forzando al cambio competitivo.
Elevado nivel de problemas en los procesos existentes. La auditoría operativa permite identificar las disfunciones y aporta los elementos de corrección en las fuentes de información.	Innovación tecnológica. Actúa de manera repentina y puede convertir deficiente y obsoleta a la empresa. La capacidad de adaptación súbita a estos cambios tecnológicos, implica la mejora continua en los procesos.

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación realizada.

Es importante que el auditor operativo durante el proceso de planificación de la auditoría operativa enfocada a procesos de realización esté en capacidad de identificar las razones que han impulsado a realizar una auditoría operativa.

No obstante lo anterior, las razones internas y externas también pueden ejercer influencia simultánea, situación por la cual vale la pena a manera de ejemplo citar otras circunstancias y los casos en que podrían hacerse presentes.

a) **La consolidación, adquisición o fusión.**

La finalidad de la auditoría operativa consiste en “valorar la capacidad de gestión del equipo directivo copartícipe y analizar la posición competitiva de la empresa” (12:49). Se recomienda que la auditoría se realice con antelación a la suscripción de los convenios iniciales de operación. Si no se realizó, igualmente es aconsejable que se realice, para orientar y reglamentar adecuadamente las operaciones.

b) **Reorganizar la empresa.**

Generalmente es producto de varias causas, entre las que se pueden mencionar: una notable disminución de fuerza en el grupo directivo, alteración en la propiedad de la empresa, una modificación de tácticas o la concepción de nuevos productos. Cualquiera que sea la circunstancia, es apropiado analizar la posición operativa de la empresa.

c) **Reestructurar la empresa.**

Producto de los cambios drásticos que generan las variables micro y macroeconómicas de los países y regiones, en tanto que la primera está fuertemente influenciada por aspectos competitivos dentro de un mercado determinado y la existencia de un deficiente control operativo y de sus costos, no así la segunda, cuyas implicaciones mayores provienen de transformaciones más profundas, dictadas por las necesidades cambiantes de mercados masivos y decisiones de gobierno que trascienden el control de las empresas. Esto viene acompañado de medidas que típicamente suelen ser la reducción de los costos de operación, provocando el encogimiento de la estructura, dicho de otra forma, en busca de la reorganización operativa.

Razones importantes por las cuales debe realizarse una auditoría operativa existen, sin embargo, debe tenerse presente que su aplicación es una necesidad latente en nuestra sociedad, ya que interesa al empresario prever y analizar las oportunidades de éxito ante la inminente globalización del comercio, sea esta regional o mundial en un corto, mediano y largo plazo.

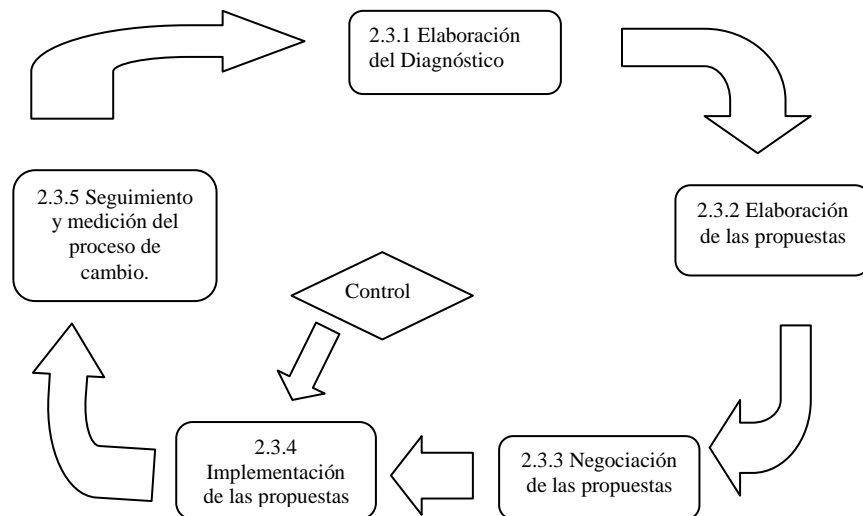
2.3 FASES DE LA AUDITORÍA OPERATIVA

Las fases de la auditoría operativa hacen referencia a la metodología que utilizará el auditor en la ejecución del trabajo y en consistencia con lo propuesto por Bradford Cadmus, y lo contenido en los Boletines 1 y 2 de Auditoría Operacional emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos y Auditores, en la actualidad las fases siguen siendo la elaboración del diagnóstico y de las propuestas, sin embargo Jordi Mas y Carles Ramió en su obra titulada “La auditoría operativa en la práctica” (12:32) proponen ampliar el campo de acción del Contador Público y Auditor adicionando las fases de negociación de las propuestas, control de la implementación de las propuestas negociadas y finalmente el seguimiento y medición del proceso de cambio.

La figura siguiente resume el esquema propuesto por Jordi Mas y Carles Ramió:

Figura No.4

Fases de la auditoría operativa propuesto por Jordi Mas y Carles Ramió



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación realizada.

2.3.1 Elaboración del diagnóstico

En el contexto del vocablo diagnóstico, interactúan una serie de variables, sujetas a un análisis de su situación, pasada y presente, que permitan ubicar las disfunciones que limitan el desempeño de los procesos de realización a no satisfacer sus exigencias y necesidades objetivas, pero este diagnóstico, no solo revelará dichos aspectos, también pondrá al descubierto los elementos funcionales (fortalezas del proceso de realización en el presente), que naturalmente se conservarán y en la medida de lo posible se propondrá elevarlos a su mayor nivel de rendimiento.

El estudiar el cómo, el quién, y el porqué de la situación actual de los procesos de realización en la empresa maquiladora de prendas de vestir, para encontrar alternativas que permitan mejorar el sistema de macro procesos, es la forma más sencilla de describir el proceso de elaboración del diagnóstico.

En síntesis, la elaboración del diagnóstico involucra todo el proceso de auditoría operativa que requiere ser planificado, y en apariencia es algo sencillo, sin embargo para llegar a ello conlleva una serie de actividades, las que se resumen a continuación:

1. Plan de trabajo de la auditoría operativa enfocada a procesos de realización, el cual se desarrolla en el apartado 2.3.1.1 de esta tesis.
2. Levantamiento de datos, el cual se desarrolla en el apartado 2.3.1.2 de esta tesis.
3. Comprender las etapas del diagnóstico, el cual se desarrolla en el apartado 2.3.1.3 de esta tesis.
4. Realizar el diagnóstico, el cual se desarrolla en el apartado 2.3.1.4 de esta tesis.

Es necesario entonces que el auditor operativo cuando realice el diagnóstico de la empresa atienda prioritariamente dos aspectos. En principio la alta dirección de la empresa maquiladora de prendas de vestir podría aseverar que los procesos de realización no han sido lo suficientemente capaz de generar los resultados deseados, lo que es una expresión muy genérica que no hace distinción de unidades o funciones, de tal manera que conviene cuestionar en forma directa

¿Cuáles son específicamente los resultados no deseados?, y el segundo aspecto directamente dependiente del primero, sería plantearse ¿Qué está causando los resultados no deseados?, es decir, delimitar el problema.

2.3.1.1 Plan de trabajo de la auditoría operativa enfocada a procesos de realización

La Norma Internacional de Auditoría número 300 define la planeación como la actividad de: “desarrollar una estrategia general y un enfoque detallado para la naturaleza, oportunidad y alcance esperados de la auditoría. El auditor planea desempeñar la auditoría de manera eficiente y oportuna” (10:97).

Este es un proceso que implica el desarrollo de ciertas fases en la planificación que sin limitarse a ello incluyen, la familiarización con las operaciones de la empresa, definición de los procesos a auditar, evaluación del control interno relacionado con los procesos, descripción de los problemas operativos enunciados por la administración, los objetivos y criterios de auditoría operativa que se aplicarán, una estimación del tiempo (puede ser por fases o áreas), y de los recursos (humanos, materiales, financieros y de conocimiento) necesarios para llevar a cabo la auditoría operativa. Además, establecer el plan de acción formulando los programas de auditoría operativa enfocada a los procesos de realización con una adecuada definición de los procedimientos a aplicar, su alcance, naturaleza y oportunidad. Finalmente los informes a producir que contendrán los hallazgos en los cuales se desea hacer énfasis y las propuestas de mejoramiento de los procesos. Todas estas etapas generalmente se documentan en un memorándum de planificación de auditoría. Este tema se desarrollará con mayor amplitud en el capítulo III y se ilustra el proceso esquemático en la figura número siete.

2.3.1.2 Levantamiento de datos

El siguiente paso para elaborar el diagnóstico es el levantamiento de datos o captación de información, el cual se puede realizar aplicando técnicas muy similares a las de auditoría operativa tradicional, entre las que destacan la observación directa, cuestionarios, entrevistas, investigación documental, análisis

documental y una última en cuanto a su mención, pero prioritaria para enriquecer y de alguna manera confrontar la investigación documental, es la técnica de reuniones de grupo. El levantamiento de datos tiene lugar durante las actividades de gabinete y las de campo, aspecto que se trata con mayor amplitud en el capítulo III y se esquematiza en la figura número siete.

2.3.1.3 Comprender las etapas del diagnóstico

Conforme los avances se vayan dando en el desarrollo de la auditoría-diagnóstico, surgirán elementos de choque, mismos que exponen al proceso de diagnóstico a etapas de maduración dentro de la empresa sujeta a revisión. De tal manera que ésta evolución de maduración, por decirlo así, se manifestará de la siguiente forma:

2.3.1.3.1 Implementación del proceso de auditoría

El objetivo principal es identificar disfunciones, problemas, debilidades de control dentro de la unidad o empresa, de tal manera que en el diagnóstico preliminar, los afectados del proceso de auditoría operativa manifiesten capacidades de poder resolver o erradicar las disfunciones. Como toda acción desencadena una reacción, es de suponer que se adicionarán nuevas o ya existentes políticas y controles. En esta etapa es donde generalmente se pone al descubierto quienes serán los actores positivos y negativos del proceso de implementar o practicar auditorías operativas en ciertas unidades de la empresa.

2.3.1.3.2 Aceptación de la importancia de la auditoría operativa

Se apoya en el papel y soporte de la alta dirección al proceso mismo, resaltando los aportes y contribuciones que se pueden obtener de la misma. El objetivo principal en esta etapa es confirmar la ausencia de disfunciones, problemas o debilidades contrastándolas con los manuales y controles establecidos por la misma empresa. Durante el desarrollo de esta etapa, la empresa misma ha evolucionado y podría justificar las disfunciones con toda propiedad.

2.3.1.3.3 Aceptación y práctica de la metodología de auditoría

En esta etapa es un hecho que hay una consolidación de metodología con el personal de la empresa maquiladora de prendas de vestir, lo cual permitirá

confirmar la eficacia de los dispositivos de control interno operativo que se hayan ido proponiendo e implementando simultáneamente en las etapas anteriores.

2.3.1.4 Realizar el diagnóstico.

Durante esta etapa se recopilan en un papel de trabajo específico todos los hallazgos incluyendo los comentarios de los funcionarios responsables de las funciones auditadas, además en la medida de lo posible deben incluirse algunas consideraciones, que algunos pueden tildar de subjetivas, sin embargo, en la auditoría operativa enfocada a los procesos de realización de la empresa maquiladora de prendas de vestir el principal actor es el recurso humano, objeto y sujeto de cambios, por consiguiente se sugiere que el diagnóstico sea integral, con inclusión de los elementos psicosocial, político y participativo.

2.3.2 Elaboración de las propuestas

Posteriormente a establecer la naturaleza y razones de las disfunciones contenidas en el diagnóstico, el auditor operativo estará en condiciones de aportar soluciones, así como desechar o fortalecer las que propongan los integrantes de la unidad, a través de la modificación de determinados elementos vinculados con los procesos de realización, de tal manera que mientras más flexible y variado sea el menú de propuestas con sus respectivas ventajas y desventajas y un claro posicionamiento del auditor operativo respecto de sus preferencias apoyadas en razonamientos técnicos, mayor viabilidad tendrá de lograr acuerdos firmes y consensuados. Las propuestas se presentan por lo general en el informe final de auditoría operativa.

En conclusión, las fases de elaboración del diagnóstico y elaboración de las propuestas que se describen en la figura No. 4, contienen en resumen los lineamientos básicos enunciados en los boletines 1 y 2 de Auditoría Operacional emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos y Auditores. Ahora bien, las fases de negociación de las propuestas (2.3.3), control de la implementación de las propuestas (2.3.4) y; seguimiento y medición del proceso de cambio (2.3.5), sugeridas por Jordi Mas y Carles Ramió, por ser posteriores a

la emisión del informe de auditoría operativa requieren la fijación de nuevos objetivos, los cuales deberán estar en relación directa a las propuestas de mejora que se plasmen en el informe final. Adicionar dichas fases al proceso de auditoría operativa tiene sentido, ya que en primera instancia difícilmente otro auditor aceptará hacerse cargo de implementar algo que no propuso, y en segunda instancia el criterio profesional entre dos auditores no sea precisamente el mismo. Por otro lado debe considerarse también que anticipar los objetivos relativos a la implementación de las propuestas de mejora adquiere cierto nivel de complejidad supeditado a las deficiencias reportadas en el informe, a la disposición de la alta dirección de asignar los recursos razonablemente necesarios y de las decisiones que permitan lograr con éxito la implementación durante un periodo determinado, debido a que tanto la alta dirección de la empresa como el auditor operativo desconocen los alcances que tendrán las propuestas al momento de aceptarse el compromiso de auditar los procesos de realización. Si durante el desarrollo de la auditoría operativa el Contador Público y Auditor considera que las condiciones favorecen el proceso de implementación, entonces se recomienda elaborar un plan de implementación debidamente acordado con la alta dirección de la empresa. Previa a desarrollar el contenido de las fases propuestas por Jordi Mas y Carles Ramió, es importante aclarar que para efectos de la presente investigación no se tratarán estas fases en la planificación de la auditoría operativa y en el desarrollo del caso práctico de conformidad con el alcance establecido en el plan de investigación.

2.3.3 Negociación de las propuestas

Esta fase es posterior a la emisión del informe del auditor operativo que contiene las propuestas de mejora. Su consideración radica en el simple hecho de que las propuestas del auditor, con o sin su control, siempre podrán ser alteradas por los afectados y en el peor de los casos, obstaculizar completamente su implementación, dada la compleja red de actores, sean unidades, departamentos, secciones, grupos o personas individuales, en donde cada quien por lo general se expresa de manera encubierta (haciendo uso de su capacidad de influencia) a favor o en contra de la auditoría operativa.

Por otro lado, el asumir la responsabilidad de esta fase implica para el auditor operativo estar consciente de que tiende a elevarse el nivel de tensión, los integrantes de la unidad auditada querrán expresarse al respecto, y quizás sus propuestas no estén sujetas a negociación, por lo que el auditor operativo, apoyado en su experiencia, capacidad y técnicas, debe aproximarlos a la realidad en que se encuentran los procesos de realización auditados, y si logra convencerlos de la necesidad del cambio, entonces la fase de control-implementación tiene grandes posibilidades de alcanzarse con éxito, ya que habrá logrado también, eliminar con anticipación, contrariedades, desviación o rechazo de la implementación.

Si se adopta la fase de la negociación de las propuestas como parte de la planeación de auditoría operativa, es necesario y prudente que el auditor operativo fije límites técnicos en el marco de negociación, dicho de otra manera, habrá propuestas que técnicamente son necesarias para el auditor, ya que sin ellas, las demás no tendrían razón de ser, y por otro lado establecer un mínimo de cambios en los procesos, de tal manera que dichos límites permitan que las propuestas sean rentables para la empresa.

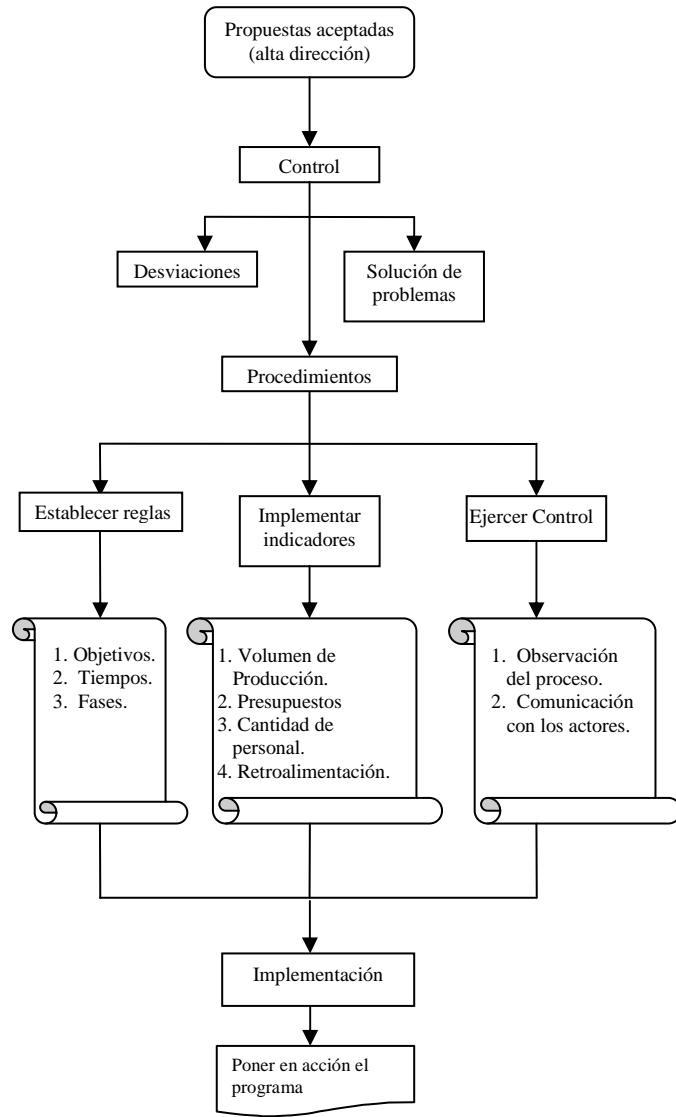
2.3.4 Control de la implementación de las propuestas negociadas

Finalizada la fase de la negociación y habiendo logrado concretar acuerdos firmes, el auditor operativo estará facultado para iniciar y reglamentar la conducta en las actividades, de tal suerte que sus resultados estén en línea con las expectativas y objetivos establecidos en las fases de implementación de las propuestas; es decir que las actividades estarán monitoreadas en amplitud y profundidad tal, que los actores de la unidad auditada en la empresa logren un nivel y un tipo de desarrollo previsible.

En resumen, el control durante toda la fase de implementación es detectar oportunamente cualquier tipo de desviaciones no contenidas en el plan de implementación que se haya acordado con la alta dirección y aportar los medios de rectificación.

El esquema de actuación del auditor operativo en esta fase de control-implementación se resume en la figura siguiente:

Figura No.5
Esquema de actuación fase de Control - Implementación.



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación realizada.

2.3.5 Seguimiento y medición del proceso de cambio.

Esta fase incluye principalmente el estudio de los resultados reales que haya producido la empresa, conocimientos que habrán de aprovecharse en las futuras auditorías operativas, dándole mayor solidez y experiencia profesional al auditor operativo así como a las nuevas propuestas que esté presente.

Algunos indicadores de la eficacia (comparación del proceso existente con el resultante), eficiencia (ventajas cuantificables de las propuestas de mejora) y grado de satisfacciones (entrevistas) de los actores y el impacto en los demás procesos estratégicos y de soporte, son herramientas apropiadas para realizar el seguimiento y evaluación del proceso auditado, considerando simultáneamente los hallazgos que pongan de manifiesto nuevas debilidades, y las áreas fortalecidas (lo que ha funcionado conforme a lo programado).

En síntesis, lo que persigue la evaluación del proceso de cambio es determinar con certeza las bondades y deficiencias afrontadas durante la fase de control- implementación, así como enriquecer los conocimientos y capacidades técnicas del auditor operativo, mejorando sucesivamente la calidad del mismo.

2.4 INFLUENCIA DE LA AUDITORÍA OPERATIVA EN EL CAMBIO ORGANIZATIVO

Ya se ha expuesto ampliamente el campo de acción de la auditoría operativa, por lo que dadas las condiciones se puede percibir que es la herramienta ideal para producir influencia significativa en la actitud y aptitud de los afectados, de tal manera que la empresa maquiladora de prendas de vestir sujeta a auditoría podría ir cambiando en la mejora de sus operaciones con el tiempo. Generalmente esto empieza durante la realización del examen, de manera voluntaria o involuntaria, consciente o inconsciente, el auditor operativo por decirlo de esta manera a alterado el estado (actitud y aptitud) pasivo al realizar sus indagaciones, por la escogencia de los actores en la ejecución del estudio (presente y futuro); de aquí pues se deriva la imperante necesidad de que el tiempo dedicado al estudio sea de poca duración, ya que de lo contrario se corre el riesgo de que las propuestas de mejora hechas pierdan vigencia.

Otro factor importantísimo que influye hacia el cambio es la perspectiva de actuación que elija el auditor operativo, es decir, la forma en que se relacione con la entidad y con los que van a ser realmente afectados por las recomendaciones, lo cual influye decisivamente en la orientación que se le dé al estudio, su alcance, elección de métodos, la planificación y los resultados finales.

2.5 PERSPECTIVA DE ACTUACIÓN EN LA AUDITORÍA OPERATIVA

No es otra cosa que el esquema que habrá de adoptar el auditor al relacionarse con los miembros de la empresa maquiladora de prendas de vestir sobre la cual se practicará la auditoría operativa enfocada a los procesos de realización.

Dado que la auditoría operativa es una actividad no regulada y normada en detalle como sucede en la auditoría de estados financieros por las Normas Internacionales de Auditoría, es posible distinguir por lo menos, dos esquemas de actuación:

2.5.1 Cuando la función de auditoría es una acción de control

Este concepto establece que la acción es posterior al desarrollo organizativo, ya que la auditoría se realiza tras haberse producido el establecimiento de las misiones y estructura organizativa de la empresa maquiladora de prendas de vestir. El enfoque de la auditoría operativa estará limitado a los objetivos que establezca la alta dirección en el análisis de las estructuras, los procedimientos y la razonabilidad de los resultados con los objetivos y los recursos asignados.

Si en los resultados de haber practicado en determinado momento una auditoría operativa se determina que no existe correlación entre la situación real de los factores (estructura, procedimientos y resultados) con su posición fijada en el nivel estratégico de la empresa, entonces, la auditoría operativa propondrá una serie de cambios con el fin de acercar estas tres dimensiones a los objetivos y recursos asignados.

Básicamente esta función reduce el alcance de la auditoría operativa a un objetivo fundamental, el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos por la alta dirección, debido principalmente al hecho de que la auditoría operativa no tuvo participación en el trabajo analítico de construcción de la estructura del proceso operativo, por lo tanto sigue siendo una acción de control a posteriori al nacimiento del proceso.

Es importante mencionar que a este respecto los Boletines 1 y 2 de Auditoría Operacional emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos y Auditores establecen en sus aspectos más importantes que la labor del auditor operativo está limitada exclusivamente a la expresión de opiniones sobre la

situación actual de lo examinado, y cuando se participa en la creación, diseño de sistemas y procedimientos, se está interactuando en su formación e implementación de cambios, “se conoce como trabajos de reorganización, desarrollo de sistemas y consultoría administrativa” (11:11).

2.5.2 Cuando la función de auditoría es de soporte y ayuda.

Este segundo concepto de actuación establece que la acción de auditoría operativa sirve como soporte a las operaciones objeto y sujeto de revisión, es decir, se realiza junto al cambio. Dicho de otra manera, la actividad de auditoría principia a solicitud de la unidad con disfunciones en sus procesos, adquiriendo así un papel activo y participativo en el proceso de transformación. Lo relevante de este concepto es que, hasta este momento, la auditoría operativa no ha realizado ninguna actividad, por lo tanto la empresa o unidades que la conforman, ante la necesidad e imposibilidad de encontrar respuestas a sus disfunciones, la misma unidad afectada solicita el soporte y ayuda de la auditoría operativa para encontrar soluciones prácticas y fundamentadas.

Ahora bien, en la práctica suele suceder con gran frecuencia que la auditoría operativa combina las funciones de control paralelamente a las de soporte, cuando la actividad de auditoría es desarrollada por un ente interno de la empresa, asesorando los procesos de cambio por otros de mayor flexibilidad, adaptación y familiarización con todos los actores de la unidad objeto de análisis.

Las perspectivas de actuación antes descritas han dado un impulso de gran magnitud a la auditoría operativa, ampliando sustancialmente el esquema de metodología propuesto por Bradford Cadmus, principalmente, en lo que se refiere a la amplitud del campo de acción de los auditores operativos.

2.6 ALCANCE DE LA AUDITORÍA OPERATIVA

Para que la auditoría operativa sea de éxito es necesario e imperativo definir con claridad los límites del campo de actuación. Este requisito, permitirá que la auditoría operativa juegue apropiadamente su rol de instrumento de cambio, logrando cambios reales y cuantificables. Límites difusos y amplitud de las áreas o unidades a examinar, conlleva a enfocar erróneamente los problemas de la entidad, dificultando concretar propuestas sanas y concretas, cuyos efectos pueden

ser negativos para la empresa, dicho de otra forma, es una auditoría improductiva, costosa y negativa para la empresa.

En consecuencia, lo imperativo no es discutible, debe ser desde el inicio de la actividad de auditoría operativa, establecer el alcance, que sea entendible por el nivel estratégico de la empresa maquiladora de prendas de vestir y comunicarlo al resto del personal, tanto como sea necesario.

En la determinación del alcance de la auditoría operativa, por lo general se focalizan y determinan ciertos factores, tales como “objetivos, alcance, cobertura, orientación, organización y recursos” (12:340).

2.6.1 Objetivos

Estos, justifican la razón de ser de la auditoría operativa enfocada a procesos de realización de la empresa, así mismo tienen prioridad las necesidades y propósitos que manifieste la alta dirección de la empresa, aspectos que condicionarán la amplitud y profundidad de la auditoría operativa a los procesos.

Algunos de los objetivos de auditoría, en términos generales, podrían ser:

- a) Evaluar el grado de eficiencia y eficacia de las normas y procedimientos que comprenden los procesos de realización de diseño, fabricación y distribución.
- b) Verificar el cumplimiento de normas de actuación relacionadas con los procesos de realización de la empresa maquiladora de prendas de vestir.
- c) Medir las actuales prácticas operativas, contrastándolas con las consideradas razonablemente aceptadas.
- d) Examinar el eficaz funcionamiento de los procesos con el objeto de asegurar el cumplimiento presente y futuro de las normas, políticas y prácticas operativas de la empresa.
- e) Examinar áreas específicas de la empresa sobre las que se pretende practicar acciones correctivas.

Atendiendo el enfoque y los criterios de revisión adoptados, los objetivos de auditoría operativa pueden variar unos de otros, sin embargo, prevalece su cumplimiento al presentar en el informe de la auditoría operativa, las propuestas que contribuyan al mejoramiento de la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones sujetas a examen.

Así mismo, los objetivos de la auditoría operativa en función de la importancia establecida, debe determinarse el plazo en que serán alcanzados, de tal manera que derivado de la naturaleza de un examen de este tipo, es conveniente definirlos en corto, mediano y largo plazo.

2.6.1.1 A corto plazo:

Están representados por aquellos que permitirán al auditor operativo y la administración de la empresa, formular propuestas efectivas y tomar las decisiones apropiadas oportunamente, de tal manera que algunos de este tipo se describen a continuación:

1. Proponer soluciones a los problemas durante el diagnóstico de las operaciones, para su optimización en términos de eficacia, economía y eficiencia.
2. Emitir un informe inmediatamente después de finalizado el diagnóstico de las operaciones, por medio del cual se identifiquen los principales hallazgos de los aspectos que impiden alcanzar positivamente los objetivos de la empresa, así como la formulación de sugerencias o propuestas de mejora que objetivamente puedan ser llevadas a la práctica y tiendan a reducir y eliminar dichos aspectos negativos en los procesos en un corto plazo.

2.6.1.2 A mediano y largo plazo:

Generalmente estos objetivos vienen como consecuencia de las formulaciones hechas por el auditor operativo y las acciones de mejora emprendidas por la administración de la empresa, entre los cuales se pueden citar los siguientes:

1. Contribuir, por medio de las propuestas de mejora operativa, a la consecución del objetivo primordial de toda empresa mercantil, la obtención de un beneficio económico en condiciones razonablemente aceptables.
2. Por medio del examen de las operaciones, identificar y promover los dispositivos de control y medición de la eficiencia, eficacia y economía en que las operaciones pueden ser evaluadas durante un período de tiempo razonable, en el cual se espera obtener mejores resultados del desempeño.

2.6.2 Alcance

Se refiere básicamente al ámbito de aplicación de la auditoría operativa, el cual comprende las operaciones o actividades de una entidad, considerando los elementos espacial y temporal, cuyos aspectos determinantes son:

a) Definir el área a auditar.

El auditor debe definir si va a auditar a toda la organización, uno o más niveles, el sistema completo, procesos específicos y/o actividades. Una adecuada definición del área a auditar permitirá al auditor profundizar en el análisis de los factores que inciden ya sea positiva o negativamente en el desempeño de los procesos.

Dentro de este aspecto, no debe obviarse la localización física de dichas unidades, es decir, la zona geográfica en que se encuentran.

b) Definir el criterio de auditoría.

Atendiendo a la amplitud, se enfocará en muchas o pocas materias, como la formulación de políticas, normas de producción, normas de gestión, aplicación de documentos, existencia de registros en actividades clave, etc. Lo anterior, se fundamenta en que en los distintos niveles de la empresa maquiladora de prendas de vestir hay procesos que son de tipo estratégico, otros que agregan valor y los de soporte (que no agregan valor pero aseguran el adecuado desempeño de los demás procesos). Por ejemplo, un criterio de revisión en una primera auditoría podría ser la aplicación de documentación normada y/o controlada en actividades clave de un proceso determinado, mientras que en la segunda revisión o examen el criterio de revisión podría variar en cuanto medir el desempeño del proceso. Ambos enfoques o criterios son de naturaleza distinta, el primero es de tipo formal y el segundo de mejora continua, que marcan pautas distintas en la frecuencia de su aplicación. En general, el auditor se encontrará con que la empresa, unidad, procesos o actividades no pueden ser evaluados siempre bajo el mismo criterio, ya que los hallazgos tendrán valoraciones basadas en la opinión y experiencia del auditor, otros serán de tipo verificativo cuyo objetivo es corroborar el cumplimiento de procedimientos normalizados, otros medirán el desempeño de los procesos, detectando fortalezas y debilidades.

Definir el alcance conlleva establecer donde empieza y termina la responsabilidad del auditor con relación al trabajo que está realizando.

c) Horizonte temporal.

Si las auditorías son recurrentes a lo largo de un período (sea este mensual, semestral, anual o cada dos años), del área sujeta a examen estará condicionado por el final de la última auditoría hasta el momento en que se realizará la siguiente, ahora bien, dado que el objeto de auditoría son los procesos de realización, no es conveniente que el período llegue al año, debido a que a mayor número de auditorías, menor riesgo de disfunción habrá en los procesos. Como se indicó ya en este documento, si el propósito de la auditoría es el de controlar el cumplimiento de normas previamente establecidas, entonces el período será de tipo histórico; y si lo que se persigue es dar apoyo a los procesos, entonces el período de tiempo a considerar es el presente y futuro. Cualquiera que sea el objetivo de la alta dirección de la empresa y de auditoría, es necesario e importante definir con fechas el período de tiempo que comprende.

2.6.2.1 Limitaciones de la auditoría operativa:

Para el desarrollo de las actividades de auditoría operativa, deben considerarse apropiadamente algunas circunstancias que podrían afectar negativamente el logro de los objetivos de la auditoría, así como los manifestados por la propia administración de la empresa, en la forma en que se describe a continuación:

2.6.2.1.1 Tiempo:

En función del plazo establecido para informar a la alta dirección de la empresa respecto de los situaciones detectadas y que afectan el adecuado desempeño de las operaciones, en este sentido, la eficacia de las acciones correctivas que emprenda la administración dependen de la rapidez y habilidad del auditor en proporcionar la información oportunamente. De tal manera que la frecuencia en que las auditorías se practiquen y los informes se emitan, permitirá abordar los problemas de manera apropiada y efectiva.

2.6.2.1.2 Conocimiento:

La habilidad, ingenio y creatividad del auditor operativo para abordar los problemas que se presentan en las operaciones de la empresa son características que de no

contar con ellas podrían constituir una limitación, en el sentido de que, económicamente sería imposible para las empresas contar con personal especializado para abordar los distintos problemas y obtener soluciones concretas. De ello se desprende que no se puede ser experto en todo, y por lo tanto la función del auditor operativo fundamentalmente permitirá identificar deficiencias importantes, proponiendo las acciones correctivas en función de los objetivos de la empresa.

2.6.2.1.3 Costo:

Este tercer elemento es consecuencia de las limitaciones de tiempo y conocimiento. En el sentido económico implica un costo adicional para la empresa cuando los resultados obtenidos en el examen practicado no aportan cuantificablemente el beneficio que se esperaba, contrario a cuando los resultados y aportes del auditor operativo contribuyen al mejoramiento de los resultados en las operaciones de la entidad. En el sentido subjetivo, afecta la reputación, imagen y credibilidad del auditor, al no aportar beneficios que económicamente cubran el costo del equipo auditor y de los resultados negativos en las operaciones examinadas.

2.6.3 Frecuencia

Esta se refiere básicamente a la cantidad de veces en que han de ser auditadas las unidades o los procesos de la empresa. El mayor obstáculo a enfrentar en la determinación de la frecuencia será el costo de las auditorías, ya que es de suponer que a mayor cantidad de auditorías, mayor será el costo de mantenimiento del equipo auditor. Ante este obstáculo, es necesario tener definidos a plenitud el tiempo en función de las horas hombre-auditoría y el o los criterios de las frecuencias en que habrán de ser auditados los procesos; algunos criterios se presentan a continuación:

a) Normalización estándar a base de costumbre.

No es la más recomendable, ya que se basa en un tipo de auditoría que no hace distinción entre los procesos de mayor o menor riesgo, abarca generalmente a toda la empresa y dificulta la implementación de planes de seguimiento y medición.

b) **Por selección aleatoria.**

Requiere de la existencia de registros estadísticos de cada proceso a ser auditado, en donde ciertos atributos cuantificables (presupuestos, aumento y/o disminución de costos, aumento de reclamos de clientes, aumento en la devolución de productos, baja en el volumen de producción de un producto determinado, etc.); representan la base de selección de las unidades y/o procesos a ser auditados.

c) **Por nivel de riesgo.**

Típicamente estos se han fijado en alto, mediano y bajo; en donde, nuevamente el criterio de auditoría aplicado marca la pauta de su calificación. Bajo este esquema de frecuencia se clasifican las áreas de acuerdo con el nivel de riesgo (importancia relativa), interés de la alta dirección y requisitos específicos de clientes en ciertos procesos.

En el siguiente cuadro se presenta la frecuencia de auditoría operativa por nivel de riesgo.

Cuadro No. 6

Frecuencia de auditoría operativa por nivel de riesgo

Área	Mes/Año			
	Enero x1	Feb- x1	Marzo x1	Abril x1
Proceso A	1 ^a			2 ^a
Proceso B	1 ^a	2 ^a	3 ^a	
Proceso C	1 ^a			2 ^a
Proceso D	1 ^a	2 ^a	3 ^a	

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación realizada.

En el programa (calendario) antes ejemplificado, se asume que los resultados en los procesos B y D no han sido buenos o que son procesos clave que agregan sustancial valor al producto que se está fabricando, el riesgo es alto, la importancia relativa alta y por lo tanto es necesario ampliar la frecuencia de las auditorías, caso contrario, es el que se aprecia en los procesos A y C.

La escogencia de un criterio a otro está en relación directa con los objetivos de auditoría en función de los de la empresa, la frecuencia o cantidad de veces que

será auditada un área responderá a la temporalidad e importancia de los objetivos de la entidad (visión y misión), sean de corto, mediano o largo plazo.

2.7 DIFERENCIAS ENTRE AUDITORÍA OPERATIVA, ADMINISTRATIVA E INTERNA

Como se ha explicado, la evolución de la auditoría durante el último siglo ha tomado fuerza tal que a través de ese tiempo se han diversificado los campos de acción del Contador Público y Auditor, comparaciones entre estos campos de acción y la auditoría operativa se podrían realizar y quizás nunca concluir respecto de ellas, porque en esencia, cualquiera que sea el campo de aplicación, deberá observarse la aplicación de normas relativas a la planificación, al trabajo y al informe que se emite, normas de aplicación internacional. Sin embargo, dado que la auditoría operativa suele confundirse generalmente con la de tipo administrativa y con la función de la auditoría interna, es conveniente definir las diferencias sustanciales en la forma que se indica a continuación.

2.7.1 Auditoría operativa

Es un proceso direccional, conjunto de tareas que se realizan, en donde el objetivo principal es comprender y evaluar (cualitativa y cuantitativamente) el desenvolvimiento de los procesos y de la gestión administrativa, con la intención de implementar acciones preventivas y correctivas, así mismo, cuando forma parte de la estructura orgánica de la entidad, es considerada como una unidad de auditoría interna que busca garantizar la integridad de su estructura, mantener la veracidad de su información, la eficacia y eficiencia de sus sistemas operativos.

En el sentido más amplio, la auditoría operativa examina y analiza las estructuras, los sistemas, los procesos, procedimientos y programas de las diferentes áreas de la entidad, tomándolas en conjunto o individualmente. En general, todas las funciones de gestión, excepto las financieras y fiscales, recaen en el campo de acción de la auditoría operativa.

2.7.2 Auditoría administrativa

“Por un lado, se encuentra la auditoría administrativa que se encarga de examinar y analizar los sistemas, los procedimientos, las estructuras, los recursos humanos,

los recursos materiales y los programas de los diferentes complejos de organización. Es decir, el campo de esta auditoría incluye todas las funciones que integran la gestión a excepción de la financiera, para verificar su buen funcionamiento, proponer mejoras y mejorar sus comportamientos disfuncionales. De esta forma, auditoría administrativa y auditoría operativa significan lo mismo” (12:29).

La Guía de auditoría interna No.1, manifiesta que “es un enfoque sistemático orientado a evaluar la ejecución de la administración. La Auditoría Administrativa trabaja con gran cantidad de elementos cualitativos y proporciona una evaluación cuantitativa” (9:05).

Así mismo, se puede decir que la auditoría administrativa examina desde el punto de vista organizativo, la adecuación de la estructura de la entidad y su correlación con los niveles de autoridad y responsabilidad, enfatizando en los resultados de las acciones emprendidas con motivo de las decisiones administrativas, las cuales deben responder a ciertos objetivos de la empresa. Si los objetivos se han alcanzado en las condiciones previstas, se dice que la gestión ha sido satisfactoria, aspecto que evalúa la auditoría operativa.

2.7.3 Auditoría Interna

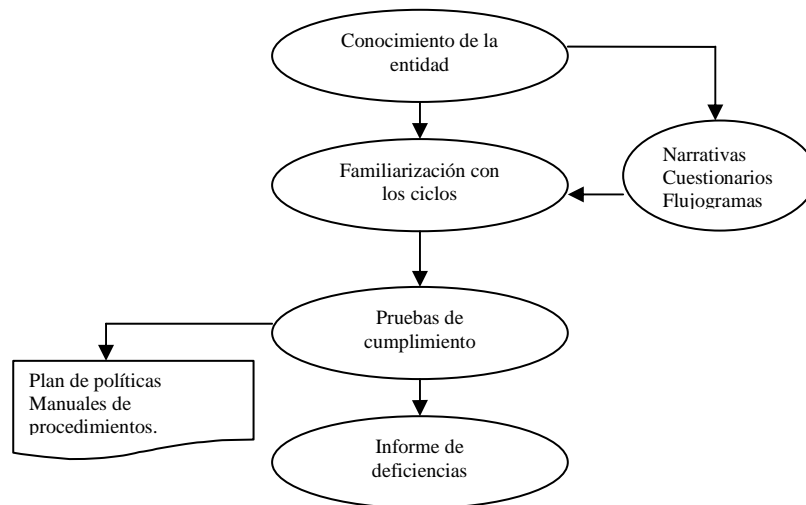
“Forma parte de la estructura organizativa de la empresa” (9:04) y debido a que los objetivos le son asignados por el más alto nivel jerárquico de la entidad, su posición dentro de la misma debe responder a un mayor grado de autoridad que le permita cumplir con dichos objetivos. En principio, la auditoría interna tiene como mayor responsabilidad el diseño e implementación de la estructura de control interno de una entidad, implementar los dispositivos de seguimiento y medición de la efectividad de dicha estructura de control interno, concentrándose en la mayoría de casos en la rectificación de los registros contables de tal manera que la información adquiera confiabilidad y sea oportuna. Dentro de los objetivos que persigue la auditoría interna pueden mencionarse.

1. Que la información financiera sea confiable y oportuna.
2. Implementar mecanismos de salvaguarda de los activos de la entidad.

3. Motivar la eficiencia operativa, por medio del uso económico y eficiente de los recursos.
4. Que se cumplan los objetivos, políticas, planes, procedimientos, leyes y reglamentos que afecten a la entidad.

En cuanto al esquema de metodología “es la sistematización de todos los pasos de una revisión, de manera que permita la formulación de conclusiones validas en el menor tiempo posible” (9:18); y sugerido en la Guía de Auditoría Interna número 3, emitida por el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores, para la auditoría interna, se puede apreciar el resumen en la siguiente figura.

Figura No.6
Esquema de metodología Auditoría Interna.



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación realizada.

Este esquema de metodología evalúa el riesgo desde el punto de vista económico, en donde se hacen comparaciones de informes como balance de situación general, estados de resultados, flujos de efectivo ejecutados, en donde las variaciones significativas tendrán mayor atención o bien la ausencia de cambios en donde se previó tenerlos, y aplicación de razones financieras a los informes económicos analizados. Con base en los informes económicos se hace una segregación de las

principales funciones, las cuales son denominadas ciclos, entre las que sobresalen las de tesorería, ingresos, egresos, conversión (transformación) y el de nóminas.

2.7.4 Comparativo de principales diferencias entre auditoría interna y auditoría operativa

Cuadro No. 7 (1 de 2)

Diferencias entre Auditoría Interna y Auditoría Operativa

<i>Factor</i>	<i>Auditoría Interna</i>	<i>Auditoría Operacional</i>
Objetivo	Específicamente se enfoca en los siguientes: a) Garantizar información financiera confiable y oportuna. b) Salvaguarda de los activos. c) Promover la eficiencia operativa de la entidad. d) Cumplimiento de objetivos, políticas, planes, procedimientos, leyes y reglamentos.	Se dirige hacia la evolución de la estructura organizacional, el desempeño de los procesos y la asignación de recursos, con el propósito de mejorar la calidad de sus procesos y proponer incrementar la eficacia, eficiencia y economía.
Alcance	Considera el examen y evaluación del sistema de control interno de la organización.	Puede comprender a toda la organización o bien un segmento o procesos de la misma en un periodo determinado. Implica la definición de los criterios de auditoría sobre los cuales se diseñan las pruebas.
Requisitos de personal	Emplea un equipo de personal capacitado en contabilidad y auditoría. La experiencia en este caso, debe ser por lo menos en el auditor supervisor.	Utiliza personal con amplio conocimiento sobre las teorías administrativas y de sistemas de gestión. Requiere de la aplicación de cualidades humanista, ya que su relación directa es con quienes accionan los procesos.
Principios y/o normas de actuación.	El principio fundamental es que los registros de una entidad estén de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad. Y en cuanto a las evaluaciones y examen de la información, prevalecen las Normas Internacionales de Auditoría, de tal manera que en Guatemala, existen Guías de Auditoría Interna emitidas por el IGCPA que constituyen una herramienta de cumplimiento necesario para evaluar la eficacia en los sistemas de control interno.	Los criterios dependen de los objetivos de la alta dirección de una entidad. La obtención de evidencia, se centra en obtener seguridad razonable de que los procedimientos establecidos, sea en los procesos o actividades, están operando conforme a lo previsto.

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación realizada.

Cuadro No.7 (2 de 2)**Diferencias entre Auditoría Interna y Auditoría Operativa**

<i>Factor</i>	<i>Auditoría Interna</i>	<i>Auditoría Operacional</i>
Informes	Su destinatario final por lo general es la gerencia general y/o financiera. Son de frecuencia baja y se enfatizan en el balance de situación general, así como los de resultados, flujos de efectivo y del estado de cambios en el patrimonio. Las derivaciones particulares de las condiciones reportables se segregan en grupos de cuentas contables. Hace recomendaciones respecto de las debilidades de control interno pero no indica cómo llevarlas a la práctica.	Está dirigido a la más alta autoridad dentro de la organización, pone de manifiesto los criterios que se utilizaron para la evaluación de los procesos, resaltando primeramente los aspectos positivos y seguidamente las deficiencias. Las propuestas de mejora son parte fundamental del informe y dependiendo el esquema de actuación añade cómo llevarlas a la práctica, así como el seguimiento y medición de los cambios.

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación realizada.

En conclusión, diferencias podrían seguirse determinando, pero las fundamentales, las que marcan la notada diferencia entre un enfoque hacia las operaciones de la empresa, son las que se han descrito en los cuadros anteriores, de tal manera que es muy difícil que un auditor operativo confunda su actuar entre una forma de auditar y los objetivos propios de la auditoría.

CAPÍTULO III

PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA OPERATIVA

3.1 FASES DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

En el capítulo II se abordaron las fases de la auditoría operativa y en su fase de elaboración del diagnóstico se incluye el plan de trabajo de la auditoría operativa enfocada a los procesos de realización.

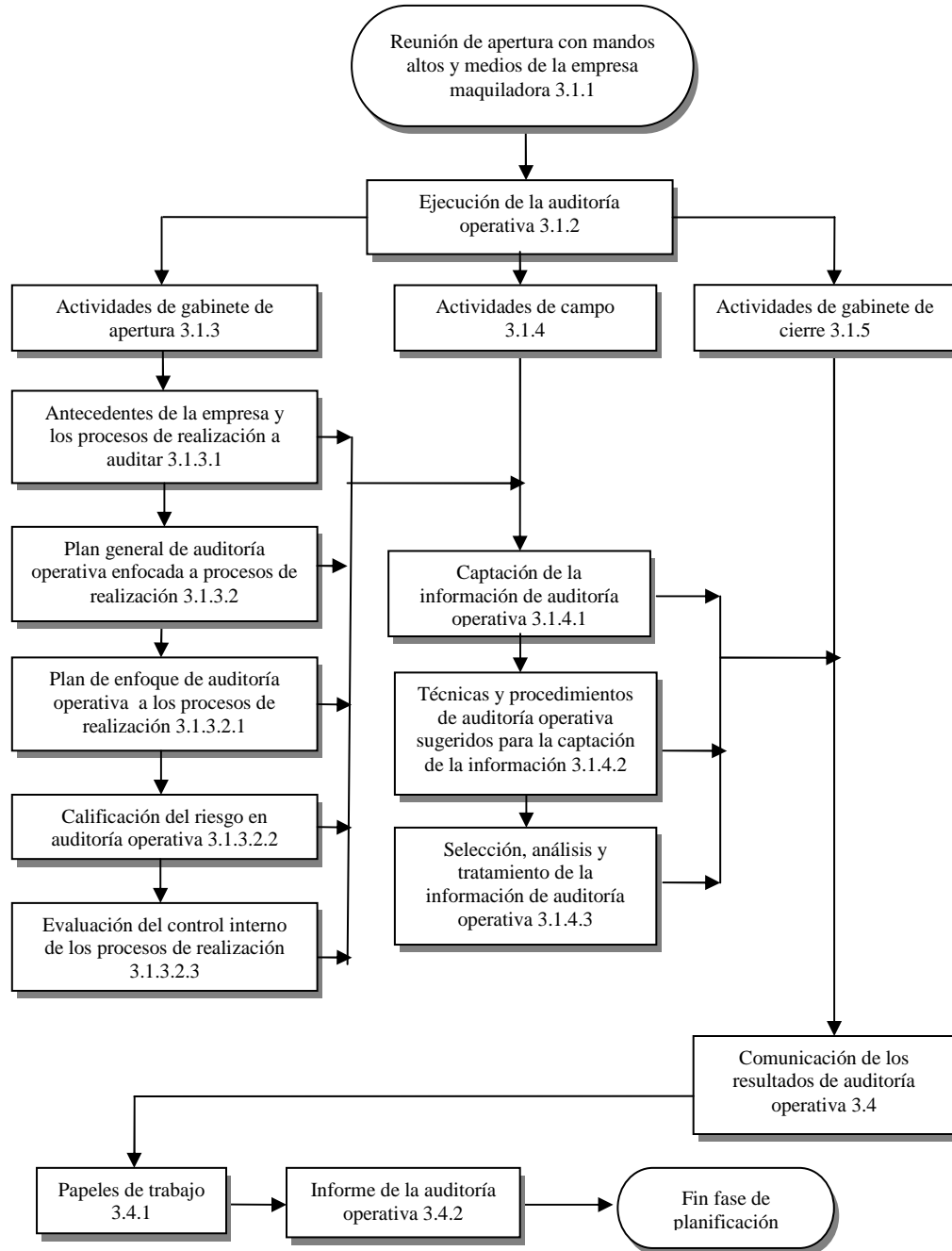
En este apartado, las fases del proceso de planificación fundamentalmente se refieren al conjunto de actividades y pasos lógicos que requiere dicho plan de trabajo en la realización de la auditoría operativa enfocada a los procesos de realización de la empresa maquiladora de prendas de vestir, desde el inicio hasta la culminación de la misma con la entrega del informe de auditoría.

El conocimiento de estas fases en el proceso de planificación permite visualizar y considerar como se relacionan unas actividades con otras en el desarrollo de la auditoría operativa.

Toda auditoría para ser ejecutada requiere de una planeación, y la auditoría operativa no es la excepción, esta característica obliga a que el trabajo profesional de auditoría operativa se realice considerando lo aplicable en las Normas Internacionales de Auditoría, “con la adaptación necesaria, a la auditoría de otra información y servicios relacionados”(10:04); y para el caso particular las relativas a “Responsabilidades”(10:36), “Planeación”(10:97), “Control interno”(10:116), “Evidencia de auditoría”(10:146) y “Conclusiones y dictamen de auditoría” (10:240); las cuales hacen alusión a las cualidades del auditor (normas personales), al cuidado y diligencia (normas relativas a la ejecución del trabajo) y del informe que emite (normas relativas al informe del auditor).

La figura que se presenta a continuación resume el esquema metodológico que se da durante la planificación y proceso de la auditoría operativa.

Figura No.7
Fases del proceso de planificación



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación realizada.

El contenido de estos conceptos se describe a continuación:

3.1.1 Reunión de apertura con mandos altos y medios de la empresa maquiladora de prendas de vestir.

El primer contacto que tendrá el auditor con los responsables de los procesos de realización será en la reunión de apertura y oficialización del proceso de auditoría operativa. Es fundamental que el primer paso del proceso de planificación de auditoría operativa sea una reunión de apertura con los mandos altos y medios de la empresa maquiladora de prendas de vestir, durante la cual se puedan definir las unidades y procesos de realización que se desean auditar; ya que los líderes de cada unidad podrán anticipar las disfunciones que han observado en sus unidades, asimismo, se define tentativamente el calendario de actividades, (priorizando las necesidades de corrección en la cadena de los procesos productivos), con el propósito de poder definir posteriormente el alcance, los objetivos y el plan de enfoque necesarios. Esta reunión puede ser documentada con un memorándum de auditoría incorporado a los papeles de trabajo.

3.1.2 Ejecución de la auditoría operativa enfocada a procesos de realización

El auditor operativo debe obtener y preparar los papeles de trabajo que justifiquen las actividades a realizar, las evidencias obtenidas con las conclusiones, integración del diagnóstico y las propuestas de mejora que realice en su informe final. De tal manera que esta ejecución generalmente se divide en actividades de gabinete de apertura, las actividades de campo y las actividades de gabinete de cierre.

3.1.3 Actividades de gabinete de apertura

Las actividades de gabinete de apertura son las que tienen lugar antes del trabajo de campo y su accionar está condicionado por la prontitud con que el auditor operativo ha decidido iniciar el proceso, materializándose en (a) la información y documentación existente de los antecedentes de la empresa maquiladora de prendas de vestir y de los procesos de realización sujetos a auditoría; (b) definir el plan general de auditoría enfocada a los procesos de realización y (c) por supuesto no puede faltar la evaluación de riesgo de auditoría operativa en la estructura de control interno de los procesos de realización objeto de estudio.

3.1.3.1 Antecedentes de la empresa y de los procesos de realización a auditar

El objetivo fundamental del proceso de auditoría operativa, es detectar los problemas de la empresa y recomendar las soluciones apropiadas, por consiguiente al identificar el modelo organizativo adoptado por la alta dirección de la empresa maquiladora de prendas de vestir, se espera que aporte evidencia persuasiva y corroborativa, permitiendo como mínimo:

- a) Comprensión global de la empresa. También conocido como proceso de familiarización con las operaciones.
- b) Comprender los problemas de la empresa en los procesos de realización. (Los cuales no tienen existencia propia, sino que se definen con relación a los objetivos y las estrategias de la empresa).
- c) Si bien, en el punto de vista adoptado para la auditoría operativa enfocada a procesos de realización de la empresa maquiladora de prendas de vestir objeto de estudio, no está incluido el análisis de los recursos financieros, que en esencia pertenece al ámbito de la auditoría financiera, es conveniente comprender el efecto financiero que producen los procesos de realización objeto de examen en ciertas cuentas contables, particularmente las de activos fijos de maquinaria y equipo, pasivos originados por prestaciones laborales, ventas, sueldos y prestaciones, y consumo de energía eléctrica, para lo cual debe auxiliarse de registros contables regulados, que de conformidad con la Norma Internacional de Contabilidad (NIC) uno, en la sección denominada componentes de los estados financieros los define como “Balance de Situación General, Estado de Resultados, Estado de Cambios en el Patrimonio Neto y Estado de Flujos de Efectivo; y políticas contables y demás notas explicativas”(7:04). Además, el auditor operativo en la medida de lo posible, si existieran, puede auxiliarse de otros reportes financieros no regulados como el presupuesto general de ingresos y egresos, (generalmente es un estado de resultados proyectado), proyección de flujos de efectivo,

programas de producción y despachos de productos terminados, planes de inversión y expansión de la empresa.

Para comprender y documentar los antecedentes se hará el análisis documental de información relevante de los procesos de realización, la cual está físicamente en la empresa maquiladora de prendas de vestir, así mismo, se tendrá acceso directo a ella sin necesidad de intervenir de manera inmediata la unidad y procesos de realización sujetos a examen. Dicha información se documenta entre otros por: el organigrama, manuales de políticas de calidad, manuales de procedimientos estándar para los procesos de realización en las unidades de diseño, fabricación y distribución (narrativas); diagramas de flujo de procesos (pondrán al descubierto el ambiente total de los procesos de realización), informes del desempeño de los procesos, preferiblemente los que aporten cantidades, (presupuestos versus ejecución, estadísticas, etc.), descripción de puestos relacionados de manera directa e indirecta y una identificación de los dispositivos de control interno inherentes a los procesos de realización.

3.1.3.2 Plan general de auditoría operativa enfocada a los procesos de realización

Paralelamente en las actividades de gabinete de apertura el auditor operativo entra en contacto con los responsables de la unidad y procesos de realización sujetos a examen. El plan general se resume en un adecuado memorándum de planificación de la auditoría operativa y debe contener:

- a) **Una introducción:** En la cual se revelen en forma resumida la entidad, áreas a auditar y el tipo de enfoque adoptado para la revisión.
- b) **Propósito de la auditoría:** Que contendrá la definición de objetivos.
- c) **Información básica a considerar:** Identificar las fuentes de información que servirán de base para la realización del examen. Generalmente este apartado del plan se documenta con la información recopilada en los antecedentes de la empresa y de los procesos de realización.
- d) **Personal de auditoría asignado:** Cronograma de actividades, estimación de las horas y costo de los servicios.

- e) **Informe de auditoría:** Por la importancia que este aspecto tiene, su contenido sugerido se desarrollará en forma separada dentro de este capítulo.
- f) **El plan de enfoque:** Su contenido mínimo comprende la definición del enfoque de auditoría en función de los objetivos de la alta dirección, el riesgo de auditoría y la evaluación del control interno de los procesos.
- g) **Programas de trabajo de auditoría:** Hacen alusión a los procedimientos de auditoría que se aplicarán para el logro de los objetivos.

3.1.3.2.1 Plan de enfoque de auditoría operativa a los procesos de realización

Aunque en apariencia es simple el preparar el plan de enfoque de la auditoría operativa enfocada a procesos, resulta ser que en la práctica no lo es, ya que de éste depende en gran parte el éxito de la auditoría, debido a que un enfoque errado puede conducir al auditor a conclusiones erradas, resultando todo el proceso de auditoría en una pérdida total. Con base en lo anterior, se puede decir que el plan de enfoque contiene un resumen de las prioridades en función de los procesos seleccionados, del riesgo y los objetivos planificados.

En la formulación del plan de enfoque es necesario indagar con el nivel más alto de la empresa maquiladora de prendas de vestir la posición adoptada respecto al propósito (objetivo) de la auditoría desde su punto de vista. La respuesta ayudará a definir el enfoque de auditoría, en donde las condiciones que se podrían presentar pueden ser considerados de aplicación sencilla, cuando no se modifica la razón de ser de la empresa, cambiando su forma y los mecanismos para hacerlo, y se torna compleja su aplicación cuando el cambio es de fondo y no de forma, tal y como se describe en el cuadro siguiente.

Cuadro No.8

Enfoque de auditoría operativa en función del objetivo de la alta dirección

Condición (Objetivo)	Enfoque de auditoría operativa	Aplicación	Orientación de las propuestas de auditoría operativa
Hacer una modificación, mantener constantes las misiones y la estructura.	Productivista	Incrementar la eficiencia de los procesos ya existentes.	- Modificaciones a los métodos de trabajo. - Establecer incentivos y controles de eficiencia.
Conservar las misiones y cambiar la estructura.	Reordenamiento	Reorientar los procesos enfatizando especificaciones de superior o mínimo tamaño previsto en la estructura.	Hacia la reducción o engrandecimiento de la estructura, sin que esto implique mejorar la eficacia y eficiencia.
Conservar la estructura, pero no las misiones.	Reconversión	Realizar los cambios necesarios para que los procesos vigentes se adapten a las nuevas misiones. El resto de los actores de la empresa maquiladora deben ser flexibles al cambio. Es necesario contar con la participación de un especialista dependiendo de la complejidad.	Adaptar o ajustar los procesos actuales a las nuevas misiones, introduciendo en segundo término el enfoque productivista, considerando que no se pronostica a corto plazo que un proceso diseñado con un fin diferente sea eficiente bajo las nuevas misiones.
Modificar las misiones y la estructura.	Abierto	Todos los integrantes de la empresa maquiladora, serán los que principalmente aporten las soluciones.	Estarán en función de la participación de los actores de la empresa maquiladora.

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación realizada.

El siguiente obstáculo a superar en la formulación del plan de enfoque es definir con la mayor precisión posible los procesos que se deben auditar, si consideramos que en el caso particular de la empresa maquiladora de prendas de vestir la red de procesos tomada en conjunto (macro-proceso) no constituye la totalidad de

disfunciones (ver figura No. 2 en el capítulo I), por lo tanto, el auditor operativo deberá agudizar el análisis bajando a niveles de detalle tanto como los considere necesarios, así mismo debe tenerse siempre en cuenta que los procesos de realización son los que agregan valor al producto, por lo tanto, es en ellos donde prioritariamente enfocará los esfuerzos de la auditoría.

Ahora bien, el sistema de procesos sobre el cual se están planificando los procedimientos de auditoría aún no aportan datos concretos, dado que por ser un macro-proceso el auditor operativo necesita mantener el plan de enfoque sobre los procesos específicos donde considera podrían existir disfunciones.

Parte de este obstáculo puede ser fácilmente superado cuando en la reunión de apertura con los mandos altos y medios de la empresa maquiladora expresan abiertamente cuales son los procesos que están provocando las disfunciones e insatisfacciones, así mismo evidencien anticipadamente en qué consisten dichas insatisfacciones. Es conveniente que en la reunión de apertura el auditor operativo se esfuerce en obtener de primera mano esta información, con lo cual puede reducir sustancial tiempo de investigación optimizando las pruebas de auditoría en el trabajo de campo. Lamentablemente la práctica de auditoría operativa ha enseñado duramente que esto difícilmente ocurre, por lo general los altos mandos desconocen las fallas a detalle y los mandos medios se reservan sus comentarios por temor a interpretaciones erradas, razón por la cual el auditor operativo valiéndose de su capacidad profesional, experiencia y rápida comprensión del giro del negocio debe tratar de identificar las disfunciones, por ejemplo, si durante la recopilación de datos se determina que el producto no cumple los requisitos de conformación, entonces los procesos que potencialmente podrían estar influyendo son los de las unidades de diseño y fabricación. La misma deducción ocurriría si las disfunciones estuvieran en retrasos de envíos y despachos a clientes, entonces el proceso que potencialmente esta en dificultades es el de distribución.

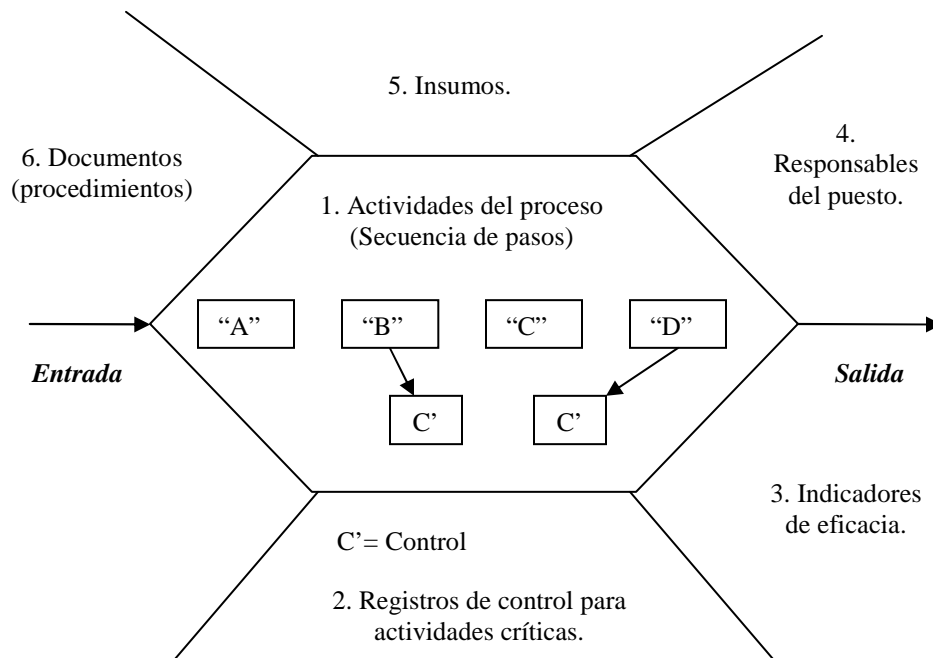
Aunque el ejemplo anterior no es una regla específica, si constituye el punto de partida para realizar un adecuado plan de enfoque, en donde sea posible concluir si se auditan todos los procesos de realización o bien uno o más de ellos. En esta fase de la auditoría operativa, se pueden omitir del tratamiento ciertos procesos

que tengan muy poca participación en la eficiencia de la unidad, por lo tanto el tratamiento se focalizará en aquellos procesos que tienen un alto impacto en la eficiencia.

El obstáculo final a superar es establecer si es necesario auditar todo el proceso de realización seleccionado o bien parte de él dispersándolo en grupos de actividades secuenciales en donde se considera están las principales fallas. La consideración de esta técnica requiere que en la reunión de apertura se haya obtenido la definición de los procesos a auditar y la evidencia anticipada de los problemas que lo hacen manifiesto, luego definir con precisión todas las actividades que conforman el proceso de realización, su entorno o ambiente en el cual se desarrolla, lo cual aportará nuevos datos. El resumen del tratamiento sugerido se describe en la figura siguiente.

Figura No. 8

Enfoque de alcance del proceso de realización sujeto a auditoría operativa



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación realizada.

Si como resultado de la reunión de apertura se concluye en que los mandos altos y medios de la empresa maquiladora de prendas de vestir definen y delimitan los procesos a auditar y no se pronuncien respecto de los problemas y las evidencias anticipadas, entonces se sugiere que el enfoque de auditoría al proceso de realización sea de alcance global, diseñando pruebas en donde sea posible evidenciar con registros internos los efectos de la ineficacia.

En conclusión, un adecuado plan de enfoque de auditoría operativa requiere el mayor análisis posible en su formulación.

3.1.3.2.2 Calificación del riesgo en auditoría operativa

Con base en lo anterior, el auditor operativo deberá integrar la información obtenida a partir de la recopilación de antecedentes y aplicando las técnicas de entrevistas, cuestionarios (de funcionamiento general y específico del proceso) y observación directa, identificará y evaluará los dispositivos de control interno relacionados a los procesos de realización sujetos a auditoría, que le permitirá calificar el riesgo de auditoría operativa.

Calificar el riesgo es de suma importancia, ya que las primeras impresiones contenidas en él, son la base que orienta el programa de auditoría, las técnicas y procedimientos (naturaleza, oportunidad y alcance), con el objetivo de que sean confirmadas o rechazadas (las primeras impresiones) en el trabajo de campo.

La identificación y documentación de los controles existentes es determinante, para que el auditor operativo comprenda a que clase corresponde, es decir si se trata de controles preventivos, de detección o corrección, cuyas características en la operatividad de los procesos se describen a continuación:

a) Controles preventivos

Son los que reducen la frecuencia con que ocurren las causas del riesgo, permitiendo cierto margen de disfunciones cuyo impacto es mínimo en los resultados del producto. Una característica fundamental de estos controles es que se accionan en línea con los procesos de realización y por lo tanto podrían hasta cierto punto ser considerados como parte del mismo proceso. La existencia de estos controles en los procesos de realización le da fortaleza al control interno.

b) Controles de detección

No evitan que ocurran las causas del riesgo sino que los detecta luego de ocurridos, aumentando el impacto de las disfunciones. De tal situación se infiere que la información obtenida respecto al desempeño de los procesos de realización requiera ser ampliamente confrontada en el trabajo de campo a efectos de validar el nivel de riesgo de auditoría determinado en el plan de enfoque.

c) Controles correctivos

Ayudan a la investigación y corrección de las causas del riesgo, de tal manera que se erradican las disfunciones en los procesos de realización de manera oportuna y eficaz. Si este fuera el caso y las correcciones se han realizado oportunamente en el desempeño del proceso, entonces el riesgo de auditoría podría considerarse bajo y consecuentemente el alcance de los procedimientos de auditoría operativa.

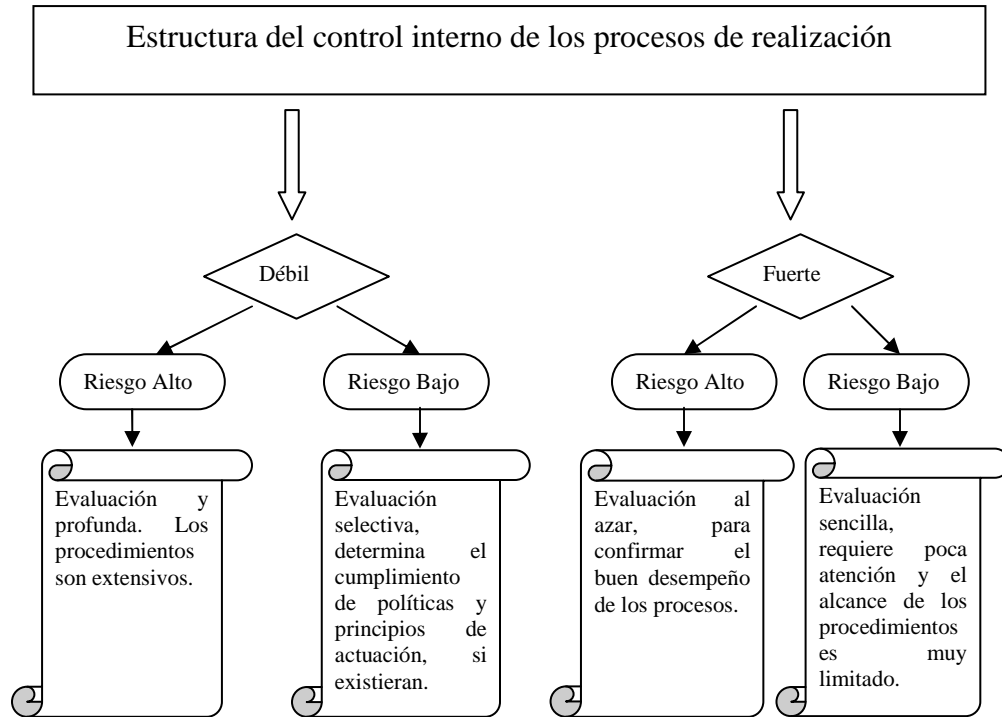
Algunos indicadores básicos que contribuyen a que el auditor operativo evalúe la existencia de un buen sistema de control interno operativo en los procesos de realización, podrían ser los siguientes:

- a) Preparación y experiencia del personal responsable de los procesos sujetos a auditoría.
- b) Existencia de procedimientos de autorización, verificación y medidas de protección.
- c) Existencia de registros que evidencien la aplicación de procedimientos y resultados del cumplimiento, en la medida de lo aplicable, aquellos que evidencien las excepciones a las normas y políticas directamente relacionadas con los procesos de realización.

La figura que se presenta a continuación resume el esquema de evaluación de riesgo de auditoría operativa en el control interno de los procesos de realización:

Figura No.9

Esquema de calificación del riesgo de auditoría en el control interno operativo de los procesos de realización en una empresa maquiladora de prendas de vestir



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación realizada.

La calificación que se haga del riesgo de auditoría operativa en los procesos de realización de la empresa maquiladora de prendas de vestir, se deberá plasmar en el plan de enfoque.

3.1.3.2.3 Evaluación del control interno de los procesos de realización

Con base en la calificación de riesgo de auditoría se decide el método de evaluación del control interno. Algunas técnicas aplicables son las narrativas y cuestionarios de control interno. De los resultados obtenidos se definen los programas de auditoría en su extensión, naturaleza y oportunidad.

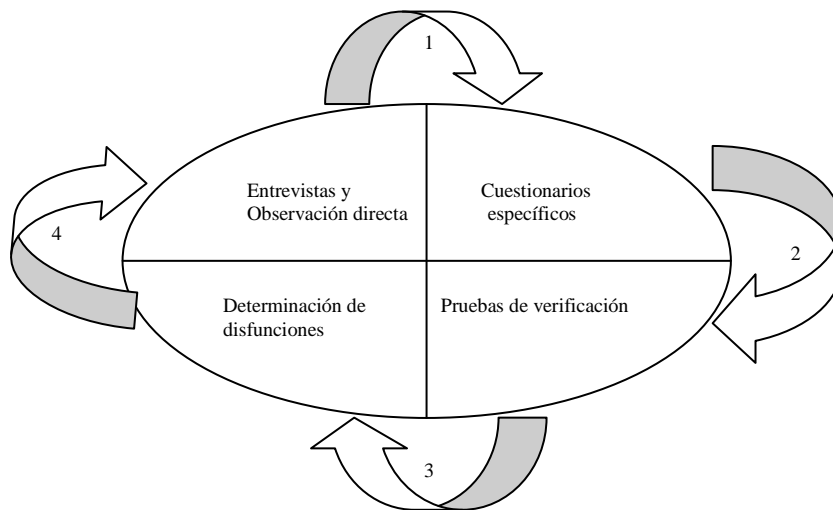
3.1.4 Actividades de campo

Sin el trabajo de campo es imposible entender con profundidad los principales aspectos de los procesos de realización.

En el trabajo de campo el auditor operativo deberá ejecutar los programas de auditoría, así mismo tendrá que poner en práctica las técnicas que le permitan captar, analizar y verificar la información obtenida durante las actividades de gabinete de apertura. Las actividades de campo son la base de la integración del diagnóstico y de las propuestas que se plasmarán en el informe final. Las actividades de campo también constituyen un ciclo en la aplicación de técnicas, que generalmente se manifiesta y documenta en la forma resumida que se presenta en la figura siguiente:

Figura No.10

Ciclo de las actividades de campo



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación realizada.

3.1.4.1 Captación de la información de auditoría operativa

Es conveniente, hacer énfasis que la eficacia y calidad del informe final, dependen en gran manera de la información que se capte durante el proceso de auditoría, dado que la información es el fundamento, la materia prima con la que trabajará el auditor operativo. Al igual que una auditoría de estados financieros, la información debe ser de calidad, es decir, suficiente y competente, de tal manera que el auditor operativo tendrá a la luz de las circunstancias un gran reto, el cual,

conforme vaya aumentando su experiencia y capacidad de análisis le permitirá realizar un mejor diagnóstico y en consecuencia diversificar las recomendaciones en su informe final que sean necesarias.

En consecuencia el punto crítico no reside solamente en la captación, también la selección, análisis y tratamiento de la información pueden conducir el proceso de auditoría al éxito o a un conflicto dentro del desarrollo de la misma, de tal manera que las técnicas que se sugieren para facilitar esta labor se exponen a continuación:

3.1.4.2 Técnicas y procedimientos de auditoría operativa sugeridas para la captación de información

Las fuentes de información serán variadas y el nivel de confianza que se le otorgue a la misma tendrá un impacto significativo en el costo-beneficio, por lo tanto no es conveniente intentar recopilar todo tipo de información de manera indiscriminada, y no establecer un preciso orden en la clasificación de la misma.

De tal manera que la fuente primaria de información generalmente lo constituyen bases de datos existentes en la unidad y procesos sujetos a auditoría, sin necesidad de requerir esta información a la unidad auditada, por ejemplo, manuales de operaciones de los procesos de realización, políticas y prácticas operativas implementadas recientemente por medio de memorándums administrativos, reportes de producción e informes de despachos. Este análisis documental facilitará la escogencia de información diversa, en la cantidad y calidad que el auditor estime necesarias, para su posterior uso.

Por consiguiente y en cumplimiento de lo indicado en las Normas Internacionales de Auditoría, particularmente las relativas a la ejecución del trabajo, se hace necesario definir algunas de las técnicas y procedimientos sugeridos para el desarrollo del trabajo, las cuales pueden ser:

- a) **Recopilación de información:** Llevada a cabo desde el inicio de la investigación, utilizando la lectura, observación, indagación, entrevistas y cuestionarios.

- b) **Estudio general:** Apreciación sobre la fisonomía o características generales de la empresa maquiladora de prendas de vestir, de las revelaciones significativas en sus estados financieros básicos directamente relacionadas con los procesos objeto de auditoría, de sus flujos de operación y procesos relevantes. Esta apreciación se hará aplicando el juicio profesional, que basado en la preparación y experiencia, aportará los datos e información de la empresa y los procesos de realización que se van analizar.
- c) **Investigación:** Obtención de información, datos y comentarios de los funcionarios y empleados de la empresa maquiladora de prendas de vestir. Con esta técnica, se puede obtener conocimiento y formarse un juicio sobre algunas prácticas y procedimientos utilizados por la empresa.
- d) **Cuestionarios específicos:** Es aplicable antes y durante el trabajo de campo. Su importancia radica en que facilitará la recopilación de información específica de los procesos de realización sujetos a auditoría. Es probable que la técnica de la entrevista no aporte datos específicos debido al nivel de comprensión que se tenga de los procesos y se requiera de evidencias sustanciales respecto a ciertas prácticas consideradas potencialmente disfuncionales y no reguladas (fuera del procedimiento estándar), por lo que se deberán elaborar cuestionarios con datos específicos proporcionados por los afectados de auditoría. En algunas ocasiones, dependiendo de la experiencia y capacidad del auditor operativo, éste, diseñará las pruebas de verificación con base en los resultados obtenidos en el cuestionario general realizado en las actividades de gabinete de apertura.
- e) **Observación directa:** Técnica que de manera inmediata aporta datos, ya que permite y facilita al auditor operativo entrar en contacto directo con la realidad en que se realizan las operaciones de la unidad sujeta a auditoría. Esta técnica demanda que previo a su desarrollo, el auditor operativo defina con claridad, cual es el motivo de su aplicación, que es lo que se quiere observar y como se expresará la observación en los papeles de trabajo, que podría ser en narrativas, diagramas de flujos y videgrabaciones.

- f) **Entrevistas:** Sustancial cantidad del trabajo de campo se fundamenta en esta técnica, permitirá un trato personalizado con los afectados de auditoría, es muy útil, sin embargo una aplicación errada de la misma puede tener efectos negativos para el auditor operativo, ya que por medio de esta técnica se está haciendo una invasión directa al campo laboral del responsable del proceso de realización, razón por la cual el auditor operativo debe adoptar una actitud amigable, de comprensión y colaboración, desechando la de experto fiscalizador.

La adecuada definición de las técnicas y procedimientos de auditoría que pueden aplicarse en la captación de la información que se han expuesto en el apartado anterior, permitirán alcanzar los objetivos previstos en la planificación. Debe quedar entendido que no necesariamente se aplicarán simultáneamente todas las técnicas y procedimientos sugeridos.

3.1.4.3 Selección, análisis y tratamiento de la información de auditoría operativa.

La captación de la información antes y durante el trabajo de campo es de gran importancia para el desarrollo de la auditoría, las técnicas que se apliquen determinarán la cantidad y calidad de la información, evidencia de auditoría operativa que fundamentará las fases siguientes, sin embargo, de todo ese cúmulo de información se desprende la necesidad de hacer una selección de la misma, de tal manera que al analizarla el diagnóstico sea el más cercano a la realidad del desempeño de los procesos de realización. Ante esta problemática técnica y propia del desarrollo de la auditoría operativa, surge la interrogante de ¿Cuánta y qué información se debe seleccionar para el diagnóstico?, pues ciertamente no existe límite alguno al respecto, prevalece en todo este dilema la experiencia profesional del auditor operativo y se aprovechan las oportunidades de actuación, por lo tanto la selección de la información se fundamentará en aquella que prioritariamente aporte evidencias de disfunciones y de la que potencialmente represente la solución a los problemas. Además hay que recordar que en el plan de auditoría operativa enfocada a procesos de realización se pueden omitir

algunos procesos de la revisión, lo cual anticipa que no se seleccionará y analizará la información relacionada a los que tengan muy poca participación en la eficiencia de la unidad operativa, por lo tanto se focalizará en la información de aquellos procesos de realización que tienen un alto impacto en la eficiencia.

Algunas de las técnicas sugeridas que pueden ser de utilidad en el proceso de selección y análisis de la información se describen a continuación:

- a) **Ordenamiento y análisis de la información:** Permitirá seleccionar y profundizar en los aspectos de mayor relevancia del funcionamiento e inversión de la empresa, con la finalidad de determinar su adecuada estructura operacional.
- b) **Pruebas de verificación:** Son necesarias y útiles cuando se desea otorgar cierto grado de confiabilidad a los procesos sujetos a auditoría. Es importante aclarar que estas pruebas tendrán como propósito fundamental la corroboración de tipo documental, de cumplimiento de normas internas, regulaciones y/o requisitos de conformidad directamente relacionados con el proceso sujeto a auditoría.

Las variables que pueden influir en los procesos de realización de la empresa maquiladora de prendas de vestir y la información que se sugiere seleccionar se resumen en el cuadro siguiente.

Cuadro No.9

Selección y análisis de información de auditoría operativa

VARIABLES QUE INFLUYEN EN LOS PROCESOS	INFORMACIÓN SUGERIDA
Rutas del proceso:	Están establecidas por un patrón y son permanentes. Se sugiere seleccionar información relativa al conjunto de actividades entre procesos.
Equipo y Maquinaria:	Se sugiere seleccionar la información que revele la adecuación de estos recursos a las actividades del proceso, las consideraciones de la alta dirección en cuanto a planes de reemplazo por equipo reciente y más eficiente. En la medida de lo posible la información relativa a programas de mantenimiento.
Estructura de los procesos:	Se sugiere seleccionar la información que tiene relación con el modelo de organización adoptado por la alta dirección en las unidades de diseño, fabricación y distribución.
Sistemas de reglamentación de los procesos:	Se sugiere seleccionar la que evidencie que: 1. Las actividades del proceso están contenidas en fases duplicadas. 2. Incumplimiento de normas, procedimientos, políticas y prácticas de relevancia y afectan la eficiencia.
Principios de mejora y mantenimiento de la eficiencia del personal:	Se sugiere seleccionar la relacionada con la política de rotación de personal entre procesos, con lo cual se estaría analizando la baja en el rendimiento con motivo de la falta de variedad que generalmente se tiene en los procesos continuos por ser repetitivos.
Idoneidad del personal:	Se sugiere seleccionar la relacionada a la adecuación del nivel de competencias laborales con las etapas del proceso, para determinar si existe exceso o deficiencia de calificación.

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación realizada.

El tratamiento de la información en auditoría operativa no es algo novedoso, ya que lo mismo ocurre en una auditoría de estados financieros, en donde el auditor con base en su experiencia y capacidad establece los montos de materialidad y error tolerable, fijando los límites de información o revelación importante

contenida en los estados financieros que puede aportar evidencia suficiente para poder emitir una opinión respecto de los mismos.

Decidir qué tratamiento darle a la información, depende fundamentalmente de los objetivos de la auditoría operativa plasmados en el plan general de trabajo, cuya incidencia se presenta a manera de ejemplo en el cuadro siguiente:

Cuadro No.10

Tratamiento de información de auditoría operativa

Objetivos	Tratamiento de la información
Reducción de los tiempos muertos del proceso:	Verificación y análisis del ratio de tiempo de tránsito de los elementos que le dan continuidad al proceso.
Reducción de los tiempos de proceso:	Análisis de procesos en donde el tiempo de proceso sea mayor al de las mejores prácticas.
Aumento de la calidad del proceso:	Análisis de las tasas de rechazos en las diferentes etapas de los procesos. También se tratan el cumplimiento de fechas en los compromisos adquiridos.
Cumplimiento de regulaciones y políticas operativas en los procesos:	Comprobación sustancial de desviaciones y prácticas no reguladas que afectan la eficiencia y eficacia de los procesos.
Establecimiento de nuevos procedimientos en los procesos.	Reingeniería de los procesos. Se sugiere apoyar al equipo de auditoría con un especialista dependiendo de la complejidad.

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación realizada.

En conclusión, el tratamiento de la información de auditoría operativa se basa en los objetivos de la misma, y su correcta interpretación dependerá como se dijo al inicio, de la capacidad profesional y experiencia por parte del auditor.

3.1.5 Actividades de gabinete de cierre

Inician con la integración de toda la información obtenida en el trabajo de campo, etapa conocida como diagnóstico de la auditoría operativa. La facilidad con que el auditor operativo recopile, seleccione, analice y trate la información relevante y la eficacia de las técnicas y procedimientos aplicados, son la clave para que haya rapidez y razonabilidad en el diagnóstico, de tal manera que su habilidad para

seleccionar apropiadamente la información, interpretarla y estructurarla en el informe final, se fundamentarán en su desarrollo y criterio profesional.

El objetivo en las actividades de gabinete de cierre, es que el diagnóstico este alineado al desempeño actual de los procesos de realización, en el sentido de afirmar y concordar con los datos obtenidos en el trabajo de campo, esto es, que explique con la mayor amplitud y sencillez posible dichos datos.

Es práctica sana que después de haber integrado el diagnóstico, la problemática se presente y discuta con los afectados de la auditoría (particularmente los integrantes de la unidad auditada, siempre y cuando la alta dirección no manifieste oposición), de tal manera que las conclusiones, diagnóstico y propuestas sean configurados consensual y definitivamente.

En su etapa final el auditor operativo deberá preparar el informe definitivo, el cual presentará al destinatario de la auditoría en la reunión de cierre, durante la cual se recomienda hacer énfasis en los objetivos que se trazaron en la apertura del proceso de auditoría.

3.2 COSTO DEL PROCESO DE AUDITORÍA OPERATIVA

No se puede abordar el tema de la auditoría operativa excluyendo el costo que implica para la empresa maquiladora de prendas de vestir, ya sea contratada externamente o implementado la unidad interna de auditoría operativa, cuyo presupuesto de funcionamiento se debe formular considerando lo siguiente:

3.2.1 Presupuesto de auditoría

En la determinación de este costo son dos los factores que intervienen, el objetivo (salarios y honorarios en función de las horas hombre, consumibles, documentación, transporte, depreciaciones de equipo de oficinas, etc.) y subjetivo (imagen, prestigio, credibilidad y el efecto en el ambiente de la entidad auditada), que impactan tanto al auditor operativo, como a la entidad auditada, en donde de manera simultánea incurren en costos. En resumen, en todas las auditorías es necesario elaborar el presupuesto (tiempo - costo) de la misma, y en la medida de lo posible incluir los de la contraparte.

3.2.2 Actualización del tiempo y costo real de auditoría

La eficiencia y eficacia también es un principio aplicable al proceso de auditoría operativa, razón por la cual se hace necesario que conforme se avanza en el desarrollo y ejecución de las diferentes actividades de auditoría se actualicen los tiempos y costos presupuestados.

Este procedimiento permitirá autoevaluar la eficiencia de la auditoría operativa, puesto que podría ser eficaz en cuanto al logro de los objetivos, y deficiente si los tiempos de ejecución y utilización de recursos sobrepasan las estimaciones.

Para mantener bajo control la ejecución de todas las fases del proceso de auditoría se sugiere que los niveles de supervisión sean constantes en tanto que el equipo auditor aumenta su capacidad en este tipo de auditorías.

3.3 PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA OPERATIVA

Se sustenta en los propósitos y objetivos de la alta dirección de la empresa, así como de los resultados que se obtengan en la reunión de apertura del proceso de auditoría operativa. Por la relevancia de este tema, las fases del proceso de planificación fueron desarrolladas ampliamente y su contenido se presenta en el numeral 3.1 de este capítulo. Así mismo, es importante tener en cuenta que las decisiones que se tomen respecto de la información a considerar en la revisión, el plan de enfoque, el alcance, la evaluación del control interno de los procesos, el tiempo y equipo de auditoría que se asignará, los programas de trabajo específicos de cada área y del informe que se presentará a la alta dirección de la empresa, se plasmarán en el memorándum de planificación de la auditoría operativa y constituye la principal herramienta de trabajo que ayudará a justificar cada actividad de auditoría.

3.3.1 Programas de trabajo de auditoría operativa enfocados a procesos de realización

El diseño de los programas de trabajo de auditoría operativa depende sustancialmente de las conclusiones del auditor respecto de las calificaciones de riesgo y evaluación del control interno de los procesos de realización.

Los programas de trabajo de auditoría contienen una descripción de los procedimientos de auditoría en cuanto a su naturaleza, oportunidad y alcance, describen la forma en que serán estudiados o examinados los procesos de realización, y a resolver las interrogantes que el auditor se haya planteado así mismo, tales como ¿Qué es lo que se va a auditar?, ¿Por qué se va a realizar la auditoría de procesos?, ¿Qué período temporal abarca la revisión?, ¿Es necesario auditar todo el proceso o parte de él?, ¿Qué procedimientos de auditoría son responsivos a la evaluación que se hizo del riesgo de auditoría?. Todas estas interrogantes quedan resueltas con la apropiada elaboración de procedimientos de auditoría en las circunstancias y alcance que el auditor estime necesarios.

3.4 COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA AUDITORÍA OPERATIVA

Son los documentos que hacen referencia a la ejecución del trabajo del auditor, en los papeles de trabajo, fuente y evidencia de los procedimientos aplicados, los hallazgos y conclusiones, y el informe final a la alta dirección de la empresa maquiladora de prendas de vestir.

3.4.1 Papeles de trabajo

A este respecto es importante indicar que los papeles de trabajo cumplirán con un propósito y contenido que estarán en relación directa con la actividad de auditoría operativa. Típicamente los papeles de trabajo se limitaban a cédulas en medio escrito, pero debido al avance en la tecnología, hoy en día ese concepto a evolucionado al grado que pueden estar conformados por correos electrónicos, memorándums, cédulas de auditoría, hojas de cálculo (en medio escrito y electrónico), diagramas de flujos, fotografías y grabaciones en video.

Los papeles de trabajo deberán contener un encabezado (nombre de la empresa sujeta a auditoría), título, período sujeto a revisión, fecha de elaboración del papel de trabajo, nombre y en la medida de lo posible la firma del auditor actuante y del revisor, un índice de referencia, (preferentemente será alfa-numérico), las marcas de auditoría utilizadas y su significado; y las fuentes de la información utilizada.

Los papeles de trabajo son propiedad del auditor, siempre y cuando la auditoría operativa la haya realizado un ente externo, en caso contrario pertenecerán a la empresa maquiladora de prendas de vestir, quedando bajo la responsabilidad del auditor operativo titular el control y conservación. Debido al tipo de información y documentación contenida en los papeles de trabajo es conveniente que el acceso a los mismos se limite a personal debidamente autorizado.

Finalmente, los papeles de trabajo en función de la importancia de la información contenida en ellos se clasifican en archivos permanentes y del curso normal. El período de conservación quedará en primera instancia a discreción del auditor operativo titular, sin embargo, se recomienda que previo a tomar una decisión de esta naturaleza se consideren los siguientes aspectos:

- a) La frecuencia en que los procesos sufren modificaciones de gran escala.
- b) La eliminación, suspensión temporal o permanente de un proceso, debido a modificaciones en las líneas de producción o por el simple hecho de discontinuar la producción de ciertos productos.
- c) La incorporación de regulaciones legales y de calidad en los procesos de realización.

Dado que la auditoría operativa es una práctica de reciente impulso en Guatemala, no se han establecido formatos e índices específicos, de tal suerte que el auditor operativo tiene la libertad de aplicar su ingenio y criterio de formación de papeles de trabajo, sin embargo, durante el proceso de auditoría operativa uno o más procesos pueden ser sometidos a examen simultáneamente, por lo que es necesario que el pliego de papeles de trabajo este debidamente indexado en formato alfanumérico, razón por la cual en este apartado se ha incluido a manera de sugerencia un índice práctico y de aplicaciones múltiples, como el indicado en el cuadro siguiente.

Cuadro No.11**Indice sugerido de papeles de trabajo**

No	Contenido	P.T.
1	Memorándum de reunión de apertura del proceso de auditoría operativa.	A-1
2	Memorándum de planificación	A-2
3	Control de tiempo.	A-3
4	Programa específico de trabajo de proceso de diseño.	B-1
5	Programa específico de trabajo de proceso de fabricación.	B-2
6	Programa específico de trabajo de proceso de distribución.	B-3
7	Evaluación del control interno proceso de diseño.	B-1-1
8	Evaluación del control interno proceso de fabricación.	B-2-1
9	Evaluación del control interno proceso de distribución.	B-3-1
10	Diagnóstico de auditoría operativa proceso de realización de diseño.	C-1
11	Diagnóstico de auditoría operativa proceso de realización de fabricación.	C-2
12	Diagnóstico de auditoría operativa proceso de realización de distribución.	C-3

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación realizada.

3.4.2 Informe de auditoría operativa enfocada a los procesos de realización

Debido a que la práctica de auditoría operativa no está regulada en Guatemala de manera específica como suele ocurrir con la auditoría de estados financieros, no existe un modelo de informe de auditoría predeterminado, dejando en libertad y criterio del auditor operativo la estructura del mismo, no obstante, deberá tenerse cuidado y diligencia en su formulación, de tal manera que no entre en contradicción con lo estipulado en la Norma Internacional de Auditoría 700, cuyo propósito “es establecer normas y proporcionar lineamientos sobre la forma y contenido del dictamen del auditor como un resultado de una auditoría de los estados financieros de una entidad, desempeñada por un auditor independiente” (10:147); por otro lado, el informe de los resultados de la auditoría operativa debe

observar los lineamientos contenidos en los boletines 1 y 2 de Auditoría Operacional emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos y Auditores.

Ante esta libertad de redacción y estructuración, se hace necesario divulgar algunos requisitos mínimos del informe de auditoría operativa, los cuales se enuncian a continuación.

El contenido del informe debe priorizar y mostrar objetivamente los problemas detectados en los procesos de realización y con el mantenimiento del control interno respectivo, lo que coincidirá con la finalidad del examen realizado.

3.4.3 Estructura del informe de auditoría operativa

Es imprescindible que el informe sea coherente (con las Normas Internacionales de Auditoría adoptadas y las políticas y manuales de operaciones y procedimientos de la empresa maquiladora de prendas de vestir) y atractivo, ya que al final de todo el trabajo lo que permanecerá es el informe.

Ante lo anterior, se sugiere que la estructura del informe por lo menos se divida en tres secciones, las cuales pueden ser: Introducción y/o antecedentes, resumen del Informe y la tercera que sería el cuerpo del informe y de ser necesario los anexos.

Esta división permitirá que como mínimo, la primera y segunda sección, fundamentalmente sean leídas por los altos directivos de la organización, debido al alto contenido de información descriptiva contenida en la tercera división, en donde por lo general no tienen el tiempo y disposición de leer informes extensos.

Partiendo de la división antes sugerida, expertos en el tema recomiendan que en cada sección se incluya la información siguiente:

Introducción y/o antecedentes:

- a) “Objetivo de la auditoría y origen de la misma: quién la pide y por qué razón”.(12:365)
- b) “Alcance: espacio físico, temático y temporal que se audita; período durante el cual se realiza la auditoría” (12:365).

- c) “Metodología: fuentes de información consultadas, personas entrevistadas, instrumentos, modelos” (12:365).
- d) “Antecedentes: mención de las últimas auditorías o estudios realizados”. (12:365)

Resumen del informe:

- a) “Opinión de auditoría: juicio del auditor sobre los temas, procesos, y actividades estudiados”(12:365).
- b) “Resumen de las observaciones principales: conclusiones, recomendaciones y acciones propuestas”(12:365).

El resumen del informe es fundamental, ya que en él se plasmarán los problemas y sus consecuencias, las cuales pueden corresponder a pérdidas cuantificadas, orientando las propuestas al aumento en la productividad, de tal manera que la alta dirección comprenda cuánto le cuesta o deja de ganar con motivo de las disfunciones detectadas.

Cuerpo del informe:

De contarse dentro de la empresa maquiladora de prendas de vestir con la presencia de un auditor interno, contralor y/o administrador, en donde el lenguaje técnico cobra realce, el cuerpo del informe satisface cualquier inquietud planteada por este tipo de destinatarios.

El cuerpo del informe deberá contener:

- a) “Observaciones: incluyen una breve descripción del proceso analizado; hechos detectados (anomalías, puntos débiles detectados al comparar con las referencias); causas que han generado las anomalías y debilidades; recomendaciones que no se han aplicado y que se habían hecho en informes anteriores” (12:366). Cuando se trata de auditoría recurrente.
- b) “Datos: cifras y detalles en las que se basan las observaciones” (12:366).
- c) “Recomendaciones: acciones correctoras recomendadas para resolver o paliar los problemas detectados. Las recomendaciones han de ser concretas y acotadas en el tiempo, para verificar su implantación o su decaimiento”. (12:366).

CAPÍTULO IV
AUDITORÍA OPERATIVA ENFOCADA A PROCESOS DE
REALIZACIÓN EN UNA EMPRESA MAQUILADORA DE PRENDAS DE
VESTIR (CASO PRÁCTICO)

4.1 PLAN GENERAL DE TRABAJO

Enunciado:

En reunión sostenida el 11 de octubre de 2007 con el Consejo de Administración de Grandes y Exitosas Industrias, S.A. de nombre comercial G&S Industries, consideró la existencia de indicios de deficiencias en los procesos de realización de la empresa, fundamentalmente a la baja en las unidades producidas, la cantidad elevada de problemas y dificultades que los diferentes superintendentes de las unidades encargadas de estos procesos han manifestado al gerente de fabricación durante el último semestre del presente año.

La Junta Directiva por unanimidad aceptó la necesidad de establecer las causas que están afectando los procesos y aprobó la moción de practicar una auditoría operativa enfocada a los procesos de realización, con el propósito de evaluar su eficiente desempeño y poder corregir las deficiencias que se detecten; en consecuencia el programa general de trabajo de campo y entrega del informe respectivo iniciará el 15 de octubre y finalizará el 10 de noviembre de 2007.

4.1.1 Antecedentes de la empresa maquiladora de prendas de vestir

Grandes y Exitosas Industrias, S.A. de nombre comercial G&S Industries es una empresa legalmente constituida en la República de Guatemala, nació a la vida jurídica en septiembre del año 2000, inició operaciones en agosto de 2002 y fue a partir del año 2004 que se organizó como empresa maquiladora de prendas de vestir al amparo del decreto legislativo 29-89 del Congreso de la República, “LEY DE FOMENTO Y DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y DE MAQUILA”.

Su objeto es la fabricación de prendas de vestir, pantalones para hombres, mujeres y niños en la categoría básica.

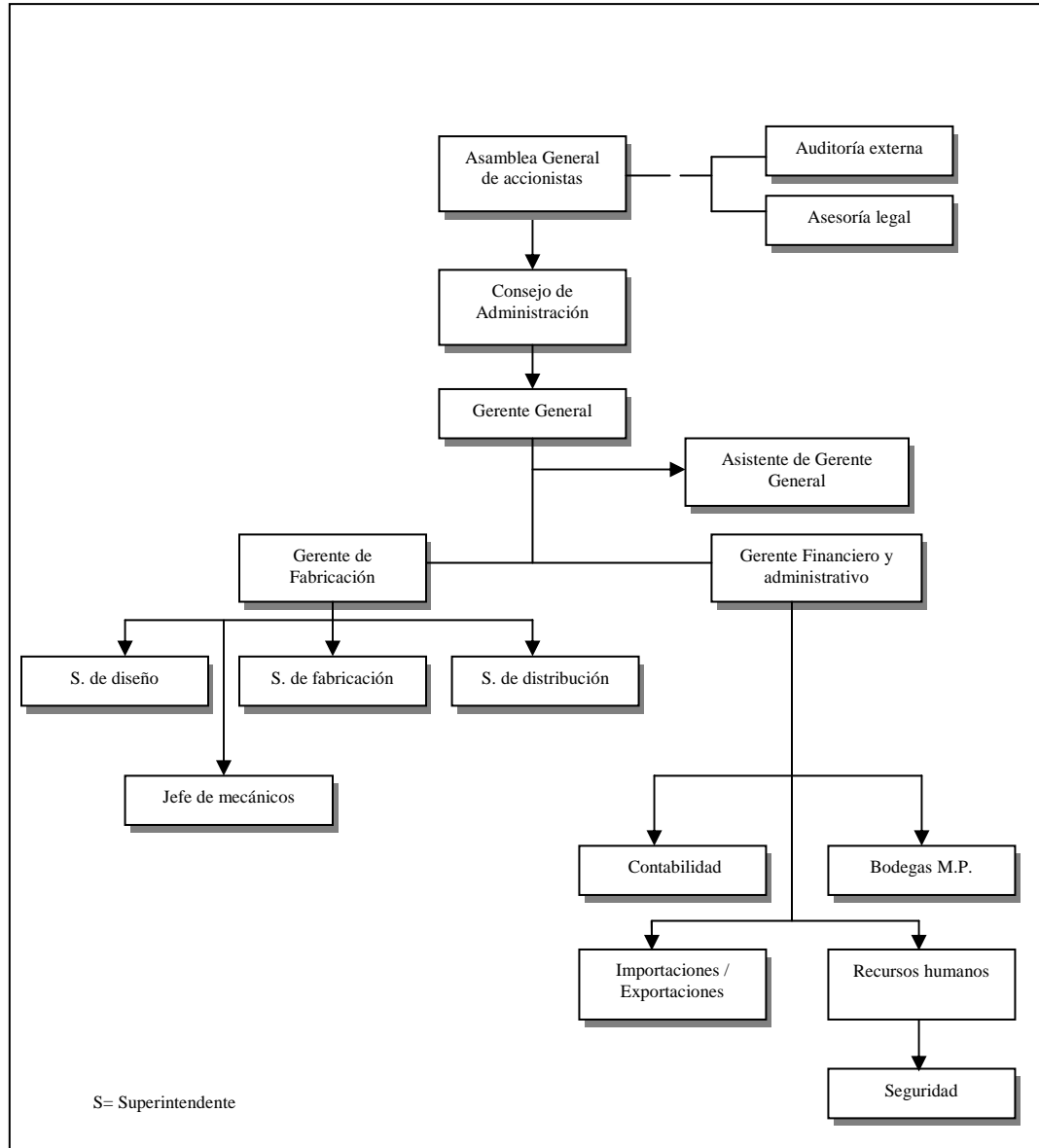
G&S Industries es miembro de una corporación de empresas distribuidas alrededor del mundo, dedicadas a la producción de telas, confección y venta de prendas de vestir, cuyas oficinas centrales se localizan en New York. G&S Industries forma parte de la cadena productiva de la corporación y su localización geográfica en Guatemala le permite a la corporación tener una pronta respuesta a los pedidos de sus clientes. Su principal cliente es una empresa miembro de la corporación a la cual pertenece G&S Industries.

La estructura organizativa de G&S Industries está conformada por la Asamblea General de Accionistas, un Consejo de Administración, un gerente general y en los mandos medios por un gerente de fabricación y un gerente financiero y administrativo; además cuenta con personal operativo.

El gerente general juntamente con el gerente financiero y administrativo tienen la responsabilidad de velar por el adecuado funcionamiento de la empresa y reportan directamente al Consejo de Administración. Al 30 de Junio de 2007 reporta un total de ciento ochenta y dos empleados, sus oficinas y planta de producción se localizan en una zona dentro del perímetro de la ciudad capital.

El organigrama correspondiente se presenta a continuación:

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.
Organigrama General



Fuente: Organigrama proporcionado por la empresa.

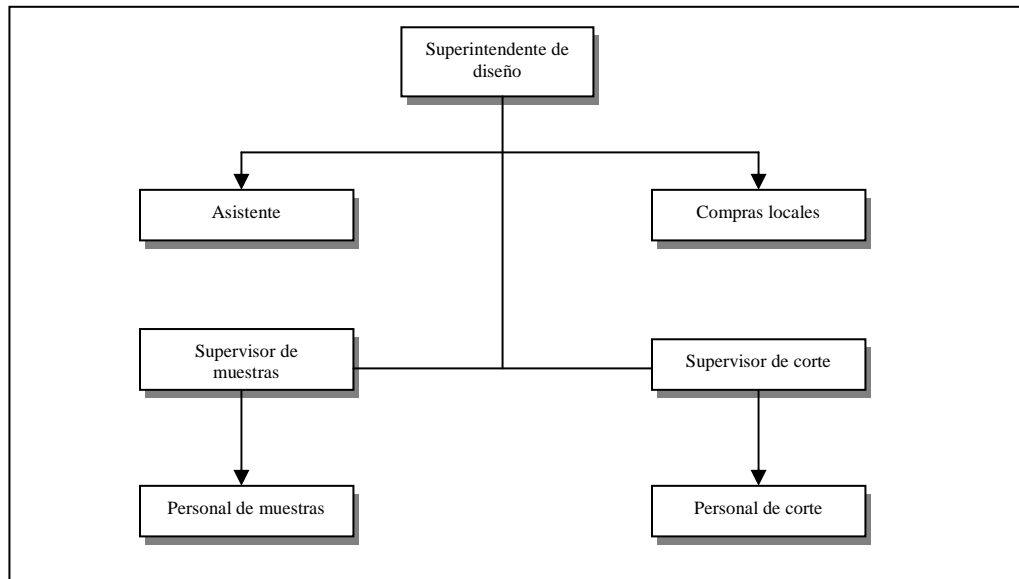
4.1.1.1 Aspectos operativos de los procesos de realización

Los servicios que presta G&S Industries son elaboración de muestras con base a diseños originales proporcionados por sus clientes, por el cual no cobran a su cliente cuando la orden de producción no se concreta, debido a que lo consideran parte del valor agregado para la consecución de órdenes de producción, constituye el inicio de la cadena del ciclo productivo de la empresa. Sus principales servicios

por los cuales se generan los ingresos son cortar, confeccionar y empaclar, en ingles definen este servicio como *CUT, MAKE and PACK* por el cual establecen un precio que denominan *CMP*. Las materias primas, tales como tela y manta de bolsillo; así como materiales y accesorios de costura como hilos, cierres, botones, etiquetas de talla y etiquetas de marca son compradas y suministradas por el cliente, relación que lo convierte a la vez en proveedor, con excepción de las bolsas y cajas para empaque que se adquieren en mercado local.

Los servicios de elaboración de muestras y corte están a cargo de la unidad de diseño, los de confección a cargo de la unidad de fabricación y los de empaque a cargo de la unidad de distribución; en cada unidad existe un superintendente que depende directamente del gerente de fabricación, de tal manera que es en estas unidades donde se ejecutan los procesos de realización que la administración denomina de diseño, fabricación y distribución.

La estructura organizativa de la unidad de diseño se presenta a continuación:



Fuente: Estructura organizativa proporcionada por la empresa.

Las actividades del proceso de realización de diseño se describen en la forma siguiente:

a) Proceso de diseño

En el departamento de diseño se desarrollan las muestras de prendas de vestir que podrían llegar a concretar una orden de producción específica, siempre y cuando sea confirmada por el cliente.

Este departamento no realiza un proceso previo de investigación de la moda y las tendencias en el mercado de prendas de vestir categoría pantalones para hombre, niño y dama, debido a que siempre el cliente envía sus muestras para que se desarrollen.

Además, el departamento de diseño está dotado de equipo muy sofisticado que permite la reproducción virtual de las prendas de vestir, calculando simultáneamente las cantidades de tela que consumirá la producción a escala mayor. Este equipo también cumple la función de soporte al proceso de fabricación ya que cuenta con una impresora que mide 2.0Mts de ancho por 1.5Mts de alto (plotter) en donde se imprimen los dibujos de las piezas que se necesitan cortar, (a estos dibujos se les llama patrones de corte), además permite optimizar los cortes, ya que la computadora acondiciona cada una de las piezas entre los límites de ancho y largo de los rollos de tela, de tal manera que las mermas (greñas) por corte estén dentro de las estimaciones de consumo.

El proceso de diseño se describe en los pasos siguientes:

1. Constantemente se están recibiendo paquetes con prendas de vestir que vienen de New York, y las identifican con un número y nombre específico (ver numeral 3). A estas prendas se les denomina muestras de desarrollo y servirán de base para el diseño de nuevos estilos para distribución en el mercado de los Estados Unidos de América.
2. El gerente general instruye al gerente de fabricación de cuales prendas deben ser desarrolladas en la unidad de diseño, de tal manera que le solicita al superintendente proceder con las muestras correspondientes.
3. El superintendente de diseño juntamente con su asistente abren un expediente al cual le asignan un número (este número se compone de 8

dígitos que indican: los primeros cuatro dígitos el número correlativo de muestras, los siguientes dos dígitos el mes en que se recibió y los dos restantes dígitos el año) y preparan la prenda que desarrollarán como muestra, procediendo de la siguiente manera:

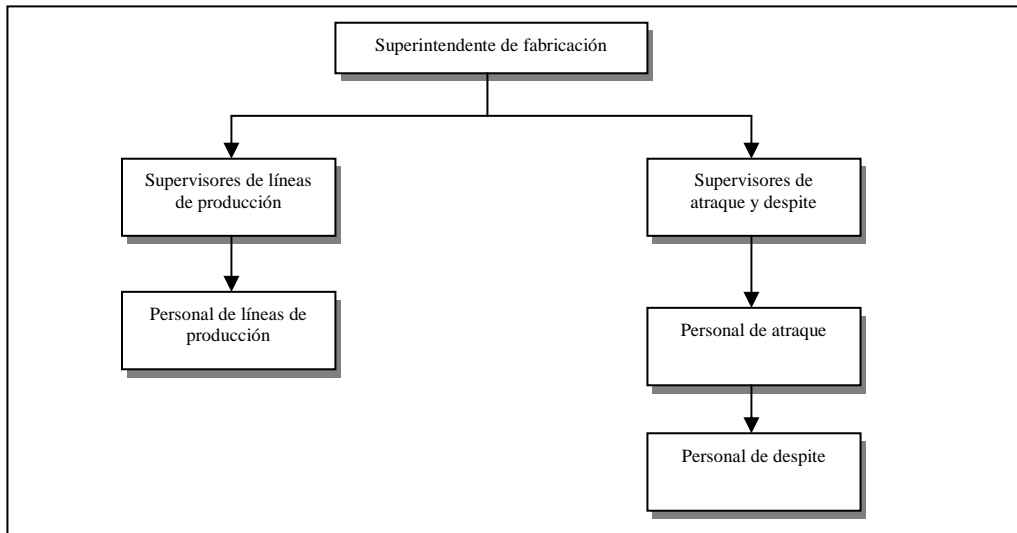
- 3.1 Proceden a tomar medidas de largo de pierna, cintura, ancho de pierna, tiro de *zipper* y posición de las bolsas delanteras y traseras.
- 3.2 Las medidas obtenidas las ingresan a un software de computación específico para diseño.
- 3.3 Colocan la prenda de vestir sobre una pizarra y utilizando un lápiz electrónico lo deslizan sobre la prenda de vestir, (esta tarea la realiza el asistente del superintendente, quien es dibujante técnico) de tal manera que la información es enviada al software de diseño, el cual reproduce virtualmente cada una de las piezas, las cuales se identifican con un código alfanumérico (el código alfabético identifica el nombre de la pieza y el numérico la cantidad que ocupa dentro del total de piezas que conforman el pantalón en su totalidad), en otras palabras están procediendo a dibujar cada pieza.
- 3.4 Identifican el tipo de hilo, color y cantidad a utilizar.
- 3.5 Identifican los accesorios que lleva la pieza, tales como botones, *zipper*, remaches, etc.
- 3.6 Con base en la información capturada el software tiene la capacidad de cuantificar la cantidad de tela y manta para bolsillo que será necesaria, dependiendo de la cantidad de unidades (prendas de vestir) que se desea confeccionar.
- 3.7 Finalizada la captura (figura y cantidad) de datos que requiere el software, se le informa al gerente general que esta lista la pieza para reproducirse.

- 3.8 Se le informa al supervisor del departamento de muestras que debe confeccionar la muestra que se le está entregando.
4. El supervisor de muestras tiene en su departamento las máquinas necesarias para desarrollar la muestra, sin embargo, previo a ello se asegura de tener disponibles la tela, manta, accesorios, hilo y etiquetas que necesitará para realizar la muestra que le solicitan.
 - 4.1 El supervisor de muestras obtiene el patrón (dibujo en papel) de cada una de las piezas para asignarlas a un cortador de tela, el cual coloca sobre la tela los patrones y procede a cortarla. Este paso no lo cuantifican en tiempo, debido a que cuando se realice la producción a gran escala, el tiempo de corte lo calculará el software de diseño.
 - 4.2 Las piezas ya cortadas las entrega al supervisor de muestras y este a su vez las asigna a dos operarios de máquinas de coser para que procedan con la costura correspondiente. (con base a este paso se cuantifica el tiempo, operaciones y consumos de hilo que conlleva la fabricación de la prenda de vestir).
 - 4.3 Simultáneamente el supervisor de muestras asigna a otro operador las piezas de cintura y bolsa para que proceda a coserlas y entregarlas para ser pegadas a la prenda de vestir al momento de ser requeridas.
 - 4.4 Cuando la muestra ya está confeccionada (fabricada), se le coloca una etiqueta que contiene los datos recopilados por el superintendente de diseño al inicio de este proceso.
5. Cabe aclarar que no necesariamente se elabora una sola muestra, pueden ser 18 o más del mismo tipo, ya que por lo menos una de ellas se deja en la empresa maquiladora, en caso de que el cliente autorice la orden de producción, se cuenta con una de las muestras para seguimiento posterior.

6. La(s) muestra(s) debidamente etiquetadas son entregadas a la encargada del departamento de importaciones-exportaciones para que las envíe a las oficinas del cliente en New York por medio de correo expreso.
7. La muestra de archivo es colocada en un apartado en donde están las muestras pendientes de aprobación por parte del cliente.
8. Cuando el cliente da la aprobación para la producción se inicia el proceso de fabricación, el cual se describe en forma separada. Las muestras ya autorizadas por el cliente son colocadas en otra área en donde las clasifican en: Producidas y despachadas; producidas pendientes de despachar, en producción y pendientes de producir. Con esta actividad finaliza el proceso de diseño y elaboración de muestras de desarrollo.

Este proceso es necesario en todas las prendas de vestir que se fabricarán, ya que a través de él se determinan las cantidades de tela, manta, hilo, tiempos de confección, material de empaque y con base en esto poder definir los tiempos de entrega de la producción.

La estructura organizativa de la unidad de fabricación se presenta a continuación:



Fuente: Estructura organizativa proporcionada por la empresa.

Las actividades que describen el proceso de realización de fabricación se describen en la forma siguiente:

b) Proceso de fabricación

Este proceso se divide en dos etapas, la de oficina que conlleva todo lo relativo a la planificación de la orden de producción, en donde se definen el estilo, colores, tallas, cantidad a fabricar, materias primas, materiales de confección e insumos a utilizar. La segunda etapa y final es la fabricación y/o ensamble propiamente dicha.

Proceso de fabricación – Etapa de Planificación

1. Inicia con la aprobación de las muestras de desarrollo que se le enviaron en su oportunidad al cliente del extranjero. El cliente por medio de correo expreso devuelve la prenda de vestir debidamente aprobada e incluye un juego de papeles que contienen las medidas, descripción de materiales, etiquetas, empaquetaduras (bolsas y cajas), tallas (cintura y largo), fechas de entrega (en ocasiones son embarques totales y/o parciales dependiendo de la cantidad) y condiciones de pago. Toda esta información es recibida por la encargada de importaciones-exportaciones, quien informa por correo electrónico al gerente general y traslada el expediente juntamente con la muestra aprobada al gerente de fabricación.
2. El gerente de fabricación revisa las características de la prenda de vestir y asigna un número de orden de producción el cual consta de cinco dígitos, los primeros tres corresponden al correlativo iniciando con el número 1 y los dos dígitos restantes al año. Por ejemplo; la orden de producción 078-07.
3. El gerente de fabricación solicita al superintendente de diseño la cuantificación de tela y materiales para la programación de la producción.
4. El número de orden de producción asignado se ingresa a la base de datos la cual es llevada en una hoja electrónica Excel, que contiene las órdenes de producción en curso a la cual tienen acceso la gerencia general, el asistente

de gerencia general, el gerente financiero y administrativo, el gerente de fabricación, y la encargada del departamento de importaciones – exportaciones. Cada usuario de esta información desarrolla actividades inherentes al puesto que desempeñan, tales como:

- 4.1 La gerencia general utiliza esta información para la consecución o pausar el ritmo de nuevas órdenes de producción a efectos de no comprometerse más de la capacidad instalada de la empresa, así mismo, por medio de su asistente asigna el precio de venta que tendrá cada pieza y la fecha de entrega (parcial o total).
- 4.2 El gerente financiero y administrativo la utiliza para proyectar los ingresos y egresos a que estará expuesta la empresa, así mismo para coordinar las importaciones de tela y materiales que se necesitarán para la fabricación (con la encargada de importaciones – exportaciones) y las correspondientes entradas a las bodegas de materias primas. Con base en esta información se preparará la declaración jurada mensual de inventarios del decreto 29-89 del Congreso de la República LEY DE FOMENTO Y DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y DE MAQUILA.

Cabe aclarar que el proceso de escogencia de proveedores del exterior y gestión en el abastecimiento de telas y materiales corre por cuenta del cliente, ya que éste se encarga de comprar y enviar a la empresa maquiladora todo lo necesario (cantidad y calidad). A criterio del investigador, lo positivo de dicha gestión es que libera de responsabilidad a la empresa maquiladora de prendas de vestir por deficiencias en la calidad de la materia prima y materiales, y lo negativo es que de darse un retraso en el envío total y/o parcial de las telas y materiales afectará sustancialmente la eficiencia de la empresa maquiladora ya que no tienen producción emergente para

cubrir este tipo de situaciones, lo cual eventualmente ocasionaría pérdidas por falta de producción.

De acuerdo a las condiciones de cobro que haya definido el gerente general con respecto a la orden de producción aceptada, se proyectan las necesidades de efectivo a efectos de prever con suficiente anticipación los recursos que serán necesarios. En caso de que los ingresos por cobranzas no coincidan con las salidas de efectivo programadas, la empresa maquiladora cuenta con una línea de crédito revolvente que puede utilizar de ser necesario.

- 4.3 El gerente de fabricación utiliza la información para coordinar los procesos de corte y fabricación.
5. Toda la información relativa a la etapa de planificación se archiva en un expediente que contiene:
 - 5.1 Especificaciones de confección de la prenda de vestir a fabricar enviadas por el cliente. (generalmente acompañan dibujos con instrucciones de medidas, colores, tallas y forma de empaque).
 - 5.2 El número de muestra con el cual se generó el modelo de prenda de vestir a producir.
 - 5.3 Cuantificaciones de materias primas y materiales a utilizar. (La suministra el superintendente de diseño).
 - 5.4 Detalle de las actividades de fabricación que requiere la prenda de vestir (tiempos y actividades definidas por el superintendente de diseño).
 - 5.5 Tipos de empaques y cantidades por bulto (generalmente son bolsas y cajas de cartón).
 - 5.6 Fechas de embarque. (Llegada a Guatemala de las telas y materiales, y salida del producto terminado, de Guatemala)

- 5.7 Precio de venta del servicio de maquila por unidad y datos del cliente para facturación. En ocasiones el precio acordado no incluye los materiales de empaque adquiridos en mercado local, por consiguiente debe tenerse cuidado de agregar dichos valores a la factura que se emita al cliente.
- 5.8 Porcentaje de tolerancia de prendas de vestir aceptadas por arriba y debajo de la cantidad contratada para la producción.
- 5.9 Porcentaje de tolerancia de prendas dañadas y no exportadas. Cuando la empresa maquiladora de prendas de vestir excede el porcentaje acordado, las piezas no exportadas se las descuentan a precio *FOB* (libre abordó) de venta del cliente, el cual incluye materia prima, materiales de confección y material de empaque.

Proceso de fabricación – Etapa de fabricación y/o ensamble

Esta etapa requiere de dos procesos, siendo el primero el de corte y el segundo el de fabricación propiamente dicho.

El proceso de corte lo coordina el superintendente de diseño, que tiene bajo su cargo los departamentos de muestras y corte, para lo que se desarrollan las siguientes actividades:

1. El superintendente de diseño llena una forma que se denomina “solicitud de impresión de patrones” en la que se consignan el número de orden de producción, el número de muestra que se le asignó cuando fue procesada por el departamento de diseño, la cantidad de piezas a cortar, la cantidad de yardas de tela y manta a requerir de bodega. Esta forma la firma de autorizado el gerente de fabricación conjuntamente con el superintendente de diseño. El original se adjunta al expediente, la copia número uno para el departamento de diseño y la copia número dos para la bodega de materia prima y materiales.
2. Con la copia número uno de la “solicitud de impresión de patrones” el encargado de muestras ingresa los datos de la muestra al software de diseño

y accede a la información, cabe aclarar que esta información se ingresó al sistema en la fase de planificación, sin embargo por aspectos de control interno vuelven a validar la información, ya que un error en los datos podría representar sustanciales pérdidas para la empresa; así mismo ingresa los datos relacionados al ancho y largo de la mesa de cortar tela (las mesas de cortar de la empresa maquiladora miden 72 pulgadas de ancho por 17 metros de largo), y confirma al software los datos existentes y los nuevos. La mesa de corte invariablemente tiene siempre las mismas medidas, sin embargo el software requiere de esta información en cada orden de producción para hacer eficiente el proceso de corte.

3. El encargado de impresión de patrones imprime la hoja de pre-autorización de datos y la coteja contra la información contenida en el expediente de la orden de producción, si la información proporcionada al software de diseño difiere en uno o varios aspectos con los contenidos en el expediente de la prenda de vestir (algunas veces el cliente cambia el color de la tela, el tipo de tela y la cantidad a producir que inicialmente ingreso al software cuando se generó la muestra de desarrollo), se consulta al gerente de fabricación para que él haga las aclaraciones y/o rectificaciones correspondientes respecto de las discrepancias, si no hubiera discrepancias la pre-autorización debidamente firmada por el gerente de fabricación queda en firme para la producción.
4. Con la autorización de impresión por el gerente de fabricación, el asistente de diseño prepara el *plotter*, asegura el rollo de papel y da la orden al software de diseño para que se impriman los patrones. Generalmente se imprimen dos juegos de patrones, ya que actualmente la empresa maquiladora cuenta con dos mesas de corte.
5. Los patrones ya impresos se le entregan al supervisor de corte.

6. Paralelamente al punto dos anterior, el encargado de bodega recibe la segunda copia de la “solicitud de impresión de patrones” con la cual empieza a preparar la tela y manta.
7. Para ubicar la tela que le corresponde a la orden de producción, han establecido el sistema de codificación de telas asignándole al momento de recepción en bodega el número de orden de producción, número de rollo de tela, tipo de tela, color y especificaciones. Cabe aclarar que cada rollo de tela desde origen trae pegada una etiqueta con la información antes mencionada.
8. Cuando el encargado de bodega ingresa los datos de la tela al software de control de inventarios, el sistema le despliega la cantidad de yardas de tela en existencia (usualmente la empresa maquiladora recibe 3% más de tela para reemplazar las dañadas por deficiencias de calidad, que generalmente son por cambio de tono e hilaturas cruzadas), y genera la orden de despacho de tela a la cual le ingresa el número de “solicitud de impresión de patrones” que constituye la referencia de origen para la salida de materias primas de bodega. Imprime la salida de bodega y con la ayuda de los asistentes traslada las telas al área de corte. El supervisor de corte revisa y firma de aceptación la salida de bodega. (la salida de bodega es el documento de entrada al departamento de corte).
9. Si las mesas de corte no están despejadas el supervisor de corte pone en espera la tela, si no hay otras órdenes cortándose entonces autoriza que tiendan los lienzos para corte (esto es básicamente colocar las láminas de tela una sobre la otra); para lo cual deben tener el debido cuidado de que en cada lámina de tela que se tienda el lado del color debe quedar hacia arriba, de lo contrario el corte sale en orden invertido a su posición normal. Existen casos en que la orden de producción contiene diferentes colores y tallas de prendas de vestir, para lo cual el encargado de corte debe combinar los diferentes colores en el tendido.

10. Cuando la tela está tendida en las mesas de corte, proceden a colocar encima de todos los lienzos la copia impresa del patrón, la cual fijan a la tela con grapas sencillas y el personal utilizando las cortadoras eléctricas, proceden a realizar los cortes de la tela.
11. Cuando la tela está cortada proceden a retirar el desperdicio del papel impreso con los patrones, juntamente con los retazos de tela que no se pueden utilizar en el proceso de fabricación, a estos retazos los denominan greñas o mermas naturales. Cabe aclarar que este tipo de mermas ya están considerados en el volumen de yardas a utilizar en el proceso de fabricación.
12. Cuando las mermas han sido retiradas de las mesas, el personal de corte se encarga de armar los “bultos” (nombre que le asignan a los lotes de piezas que conforman una parte de la prenda de vestir), es decir que unen cierta cantidad de piezas de un mismo tipo, en el orden en que serán sometidas a ensamble. Dicho de otra forma, cada vez que hacen el tendido de tela sobre la mesa de principio a fin, repiten este proceso la cantidad de veces que sea necesaria hasta cubrir todas las piezas que requieren ser cortadas, en ocasiones los lienzos pueden ser 12 y/o 14, entonces cuando ya están cortadas las piezas, quedan unidas en paquetes y el personal de corte empieza a azorarlos con unas etiquetas de papel (proceso de numeración digital del 1 al 14 de cada pieza iniciando con la primera de abajo hacia arriba) de las delanteras, traseras, bolsas traseras, etc. Es importante indicar que en un corte de tela no solo se confecciona una talla, ya que por lo general se cortan tallas 32, 34, 36 y 38.
13. El supervisor de corte complementa la forma “solicitud de impresión de patrones” consignando la cantidad de docenas efectivamente cortadas a efecto de que estas sean las que reporte el superintendente de fabricación, quien tiene a su cargo todo el proceso correspondiente. Así mismo en esta forma se deja consignado el número de salida de bodega y la cantidad de tela efectivamente utilizada.

14. Si sobra tela, es devuelta a bodega, para lo cual generan una devolución de telas consignándola a la misma orden de producción. Si la cantidad de tela restante excede el 3% entonces se le informa al gerente de fabricación para que solicite a la gerencia general la autorización del cliente para cortar la tela restante. Si el cliente autoriza cortarla toda, nuevamente se repite el proceso desde el inicio. En algunos casos la tela no es suficiente debido a que cuando el cliente modificó la cantidad de piezas a producir, las telas y materiales ya habían sido ordenados al proveedor del extranjero y se encontraban en tránsito hacia Guatemala. En estos casos se corta toda la tela a efectos de poder producir la mayor cantidad posible de prendas de vestir. Con esta actividad finaliza el proceso de corte de telas y manta para bolsillos.

El proceso de fabricación lo coordina el superintendente de fabricación, que tiene bajo su cargo las líneas de producción, atraque y despunte, donde se desarrollan las siguientes actividades:

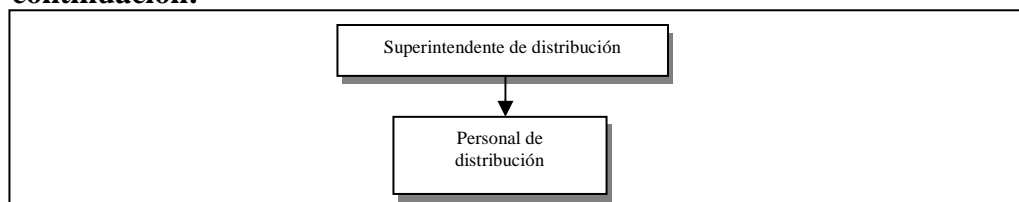
15. El gerente de fabricación juntamente con el superintendente de fabricación asignan las órdenes de producción basadas en las fechas de exportación de cada una. Cada dos semanas revisan la situación de las órdenes de producción que están por entregarse y las que están esperando turno para ser procesadas, de tal manera que por lo menos con 15 días de anticipación se conocen los compromisos de producción que tendrán las líneas.
16. El superintendente de fabricación se asegura que cada línea de producción tenga una cantidad estandarizada de operarios, de tal manera que ninguna línea este desbalanceada respecto de las demás, esto propiciará consistencia en el volumen de prendas a fabricar. Diariamente el departamento de recursos humanos está reclutando personal para las líneas de producción y otros departamentos debido a renuncias, deserciones, abandono de trabajo, bajo rendimiento, etc.

17. Los ayudantes de cada línea de producción se encargan de movilizar los “bultos” de piezas cortadas hacia las respectivas líneas de producción, para lo cual desarrollan las siguientes actividades:
 - 17.1 Se movilizan a la planta baja en donde se encuentra el área de corte y por medio del supervisor de corte reciben los “bultos” para lo cual firman de recibido en una hoja de control de entrega que contiene el número de orden de producción, cantidad de “bultos” entregados, talla y número de línea de producción que los recibe.
 - 17.2 Auxiliándose de una carretilla de metal con los “bultos” se dirigen al elevador que los llevará a la planta alta, en donde colocan al inicio de cada línea de producción los “bultos”. De tal manera que cada línea recibe una talla para producción, esto significa que la línea uno podría producir la talla 32, la línea dos la talla 34, la línea tres la talla 36 y la línea cuatro la talla 38.
 - 17.3 El supervisor de cada línea de producción se asegura que su línea se mantenga abastecida con todos los “bultos” a efectos de no tener que parar la producción o discontinuar el proceso de fabricación por cambio de orden de producción o retrasos en el departamento de corte.
 - 17.4 Si alguna máquina no está funcionando adecuadamente inmediatamente se comunica el supervisor de línea con el jefe de mecánicos para que hagan los ajustes que sean necesarios, de no poder hacer la reparación en ese mismo instante, proceden a reemplazar la máquina con una de reserva destinada para estas eventualidades. Está claro para el supervisor de línea de producción que esta situación le afectará en las unidades que produzca durante el día, ya que el tiempo perdido por estas situaciones solamente se repone con tiempo extraordinario si el gerente de fabricación lo autoriza.

- 17.5 Los asistentes van colocando los diferentes “bultos” en las distintas máquinas de coser, a efectos de que cuando la actividad anterior finalice, la siguiente actividad cuente con las piezas necesarias para darle continuidad a la cadena de actividades para la fabricación de la prenda de vestir.
18. Con los “bultos” ya colocados en cada máquina de coser, la cadena de actividades se inicia necesaria e imprescindible con la limpieza de traseras y con ello oficialmente a iniciado el ciclo de ensamble. La cadena de actividades que se desarrollan en el proceso de fabricación propiamente dicho son las siguientes:
- 18.1 Limpieza de traseras.
 - 18.2 Ensamble de traseras.
 - 18.3 Punteado de bolsas en traseras.
 - 18.4 Pegado de bolsas traseras. (El planchado y costura de adorno lo realizan en otra máquina).
 - 18.5 Limpieza de delanteras.
 - 18.6 Pegado de delanteras.
 - 18.7 Intercalar el parche de bolsa en la bolsa de manta. (manual)
 - 18.8 Pegado de parche en bolsa de manta.
 - 18.9 Cerrar parche de bolsa.
 - 18.10 Pegado de jaretas y *zipper*.
 - 18.11 Costura de adorno de jaretas de *zipper* y pegado de jaretas.
 - 18.12 Pegado de esclavinas.
 - 18.13 Cierre de entrepiernas.

- 18.14 Pegado de pretina y etiqueta de talla.
 - 18.15 Ruedo de piernas.
 - 18.16 Cerrar pasadores.
 - 18.17 Costura de pasadores.
 - 18.18 Atraques de bolsas traseras, bolsillos y jaretas.
 - 18.19 Corte de ojal para botón.
 - 18.20 Costura de ojal para botón.
 - 18.21 Pegado de botón.
19. Cada línea de producción cuenta con trabajadores que les denominan “manuales”, estos no realizan actividades de costura (no son operarios), ya que existen ciertas partes de las prendas de vestir que deben hacerse en forma manual, las cuales se describen a continuación:
- 19.1 Dobles y planchado de bordes de bolsa trasera.
 - 19.2 Despitar. (cortar los sobrantes de hilos en las costuras, cortar sobrantes de pasadores y retirar las etiquetas de azorado).
20. Cuando la prenda de vestir está completamente ensamblada se atan bultos de veinticuatro piezas (por talla y color) cada uno para ser trasladados al departamento de distribución. Con esta actividad finaliza el proceso de fabricación.

La estructura organizativa de la unidad de distribución se presenta a continuación:



Fuente: Estructura organizativa proporcionada por la empresa.

c) Proceso de Distribución

Este proceso comprende dos etapas, la finalización del empaçado y la de embarque y/o exportación al cliente.

Etapas de finalización de la prenda de vestir

Cuando la prenda de vestir está completamente ensamblada se reciben bultos de veinticuatro piezas (por talla y color) cada uno y se realizan las siguientes actividades.

1. El superintendente de distribución asigna un bulto a cada trabajador que realiza actividades manuales. (Por eso se le conoce con el nombre de “manual”).
2. El manual desata el bulto y coloca todas las prendas de vestir sobre una mesa de madera.
3. El manual revisa que todos los hilos, sobrantes de tela y etiquetas de azorado hayan sido retiradas como corresponde al área de fabricación. Si encuentra problemas de este tipo los reporta verbalmente al superintendente de distribución para que el personal de fabricación revise y se asegure que en efecto esas actividades las han desarrollado correctamente, ya que de lo contrario provoca pérdidas de tiempo y retrasos de empaque final.
4. Si después de hacer la inspección física indicada en el numeral anterior, el manual determina que la prenda está limpia, entonces procede a colocar la etiqueta del cliente, (es una pieza de cartón que contiene la marca, talla de cintura y largo). Esta etiqueta la sujeta a la prenda de vestir con un hilo plástico utilizando una engrapadora especial para esta actividad.
5. Realiza los dobleces de la prenda de vestir conforme a las especificaciones del cliente.
6. Coloca la prenda de vestir dentro de una bolsa plástica, la cual cierra colocando una tira de *tape* que mide no más de dos pulgadas.

7. Coloca la bolsa que contiene la prenda de vestir dentro de una caja de cartón, en la cual pueden ser estibadas entre doce o veinticuatro piezas.
8. Al finalizar de empacar las doce o veinticuatro piezas procede a cerrar la caja de cartón con cintas de *tape* en forma cruzada.
9. Un asistente del departamento de empaque se encarga de identificar la caja en la forma siguiente:
 - 9.1 Número de caja.
 - 9.2 Número de orden de producción.
 - 9.3 Cantidad de piezas.
 - 9.4 Color y talla.
10. Conforme se va finalizando cada caja, el asistente repite esta operación hasta haber completado la cantidad que se requiere para embarcar.
11. El asistente del departamento de distribución paralelamente a la identificación de las cajas llena en una forma (hoja de papel) que contiene la fecha en que se prepara, la información de cada caja según se indica en el numeral nueve anterior. Esta información se traslada cada hora a la encargada de importaciones – exportaciones para que programe el contenedor en el cual se hará la exportación. Cabe aclarar que en el departamento de distribución, área de empaque específicamente, al inicio de cada día tienen establecida la cantidad de prendas que deben empacar, ya que tienen una fecha programada para la exportación. Con esta actividad finaliza el proceso de empaque.

Etapas de embarque y/o exportación de las prendas de vestir

Cuando las prendas de vestir están siendo empacadas, la etapa de exportación se inicia simultáneamente con las siguientes actividades:

1. Dependiendo del programa de prendas de vestir a exportar que ha generado en su oportunidad el gerente de fabricación, la encargada de exportaciones determina el tamaño de contenedor que debe requerir a la empresa naviera. Para esto la naviera le requiere que se haga con 48 horas de anticipación para reservar el contenedor y la fecha de embarque en el buque.
2. Cuando ha confirmado a la naviera el tamaño de contenedor y la fecha de embarque, definen únicamente la hora en que el contenedor debe llegar a las bodegas de la empresa maquiladora para realizar la carga de la mercadería. Cabe aclarar que semanalmente se exportan varias órdenes de producción y que no necesariamente es una sola, salvo casos en que la cantidad de una orden de producción sea grande.
3. Generalmente los días jueves de cada semana llegan los contenedores a las bodegas de la empresa maquiladora de prendas de vestir, para cargarlos el día viernes durante la mañana y entregarlos ese mismo día por la tarde para ser trasladados por la naviera al puerto de embarque que le corresponda. (generalmente se envían a Puerto Quetzal).
4. El día jueves de cada semana la encargada de exportaciones genera los documentos y autorizaciones necesarias para la exportación, consistentes en factura de exportación, declaración única aduanera de exportación (DUA), declaración para registro y control de exportaciones (DEPREX), y certificado de origen de las materias primas y materiales utilizados.
5. El día viernes la encargada de exportaciones complementa los documentos con el listado de empaque, carta de porte, manifiesto de carga adjuntándolos a los generados el día jueves anterior.
6. Cuando el contenedor está totalmente cargado proceden a cerrarlo y le colocan además de los marchamos que manda la naviera, otros marchamos de seguridad que utiliza la empresa maquiladora de prendas de vestir. Al

piloto del transporte le entrega una copia de la carta de porte que contiene la cantidad de bultos, que para este caso son las cajas y cantidad de prendas en total y los números de marchamos enviados y colocados por la naviera.

7. El día sábado por la mañana la encargada de exportaciones obtiene una fotocopia completa de los documentos del embarque realizado el día viernes y con excepción de la declaración aduanera de exportación, coloca los originales en un sobre el cual envía a las oficinas del cliente en New York para que se encarguen del proceso de internación a territorio de los Estados Unidos de América. Con esta actividad finaliza el proceso de distribución.

4.1.1.2 Aspectos financieros de los procesos de realización

A continuación se muestran los estados financieros de Grandes y Exitosas Industrias, S.A. con el propósito de ilustrar cómo los prepara la administración, no con la intención de entrar a examinarlos y evaluarlos, ya que este trabajo de tesis tiene como propósito fundamental, enfocarse en la comprensión de las cuentas que reflejan los efectos financieros de los procesos de realización.

GRANDES Y EXITOSAS INDUSTRIAS, SOCIEDAD ANONIMA
-G&S INDUSTRIES-

BALANCE DE SITUACION GENERAL

Al 30 de Junio de 2007

(Expresado en Quetzales)

	2007
ACTIVO	
<u>NO CORRIENTE:</u>	
Maquinaria y equipo	3,123,821
(-) Depreciación acumulada	<u>(1,141,410)</u>
	<u>1,982,411</u>
 <u>CORRIENTE:</u>	
 Caja y bancos	 108,165
Cuentas por cobrar – neto	444,213
Inventarios propios	76,895
Gastos anticipados	<u>56,492</u>
	<u>685,765</u>
<i>Total del Activo</i>	<u><u>2,668,176</u></u>

Fuente: Estado financiero proporcionado por la empresa.

GRANDES Y EXITOSAS INDUSTRIAS, SOCIEDAD ANONIMA
-G&S INDUSTRIES-

BALANCE DE SITUACION GENERAL

Al 30 de Junio de 2007

(Expresado en Quetzales)

	<u>2007</u>
PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
PATRIMONIO NETO	
Capital suscrito y pagado	1,000,000
Reserva legal	16,849
Utilidades acumuladas	468,164
	<u>1,485,013</u>
PASIVO	
<u>NO CORRIENTE:</u>	
Provisión para indemnizaciones	<u>235,604</u>
<u>CORRIENTE:</u>	
Prestaciones laborales	947,559
	<u>947,559</u>
<i>Total Pasivo</i>	<u>1,183,163</u>
<i>Total Patrimonio de los accionistas y pasivo</i>	<u>2,668,176</u>

Cuentas de Orden per Contra:

Inventarios de materia prima recibidos	
en consignación	Q5,181,156
Inventarios por exportar	(Q5,181,156)

Fuente: Estado financiero proporcionado por la empresa.

GRANDES Y EXITOSAS INDUSTRIAS, SOCIEDAD ANONIMA
-G&S INDUSTRIES-

ESTADO DE RESULTADOS
Del 1 de enero al 30 de junio de 2007
(Expresado en Quetzales)

	2007
<u>INGRESOS:</u>	
Ventas servicios maquila	4,777,908
(-) Costo directo servicios	3,600,031
<i>Utilidad bruta</i>	1,177,877
<u>(-) GASTOS DE OPERACIÓN:</u>	
Gastos de administración	1,040,841
Gastos de venta	73,245
	1,114,086
<i>Utilidad neta del periodo</i>	63,791

Fuente: Estado financiero proporcionado por la empresa.

Observación:

Para el presente caso práctico no se realizará un análisis financiero de la entidad, sin embargo se obtendrá la comprensión de las cuentas que reflejan los resultados de los procesos de realización de conformidad con el alcance definido en el plan de investigación.

Dentro del alcance de nuestra comprensión de las cuentas consideradas como importantes están las que se describen a continuación:

a) Maquinaria y equipo.

Para poder cumplir con el objeto para el cual fue creada y organizada la empresa ha adquirido equipo de producción necesario e indispensable para la ejecución de

los procesos de realización, la que se contabiliza en la cuenta contable maquinaria y equipo; y forma parte del total mostrado en el activo no corriente.

b) Provisiones para prestaciones laborales.

Tiene relación directa con los sueldos y salarios, ya que corresponden a obligaciones reguladas en el Código de Trabajo y se fundamentan en los sueldos y salarios erogados.

c) Inventarios de materia prima recibidos en consignación.

La inversión es realizada por los clientes, quienes los envían a Guatemala para ser transformados en productos, vemos la importancia de comprender esta cuenta, en el sentido de que aumenta cuando ingresan las materias primas y disminuye con las exportaciones, sobre esta base se realizan los descargos ante la Intendencia de Aduanas por medio de la Oficina de Perfeccionamiento Activo en la forma y plazos establecidos por la ley. Lo anterior implica que mientras los inventarios estén en territorio nacional aduanero la empresa maquiladora de prendas de vestir es la responsable directa de la liquidación definitiva de los impuestos y derechos arancelarios suspendidos temporalmente.

d) Ventas servicios de maquila.

Centraliza los ingresos por la prendas de vestir fabricadas y exportadas durante el periodo sujeto a examen. Los procesos de realización de diseño, fabricación y distribución son la principal fuente de generación de ingresos para la empresa.

e) Costo directo servicios.

Formando parte de este rubro y por su importancia se mencionan las siguientes cuentas:

e.1) Depreciaciones de maquinaria y equipo.

Representan el 4% del costo directo, y su importancia radica en que las depreciaciones deben ser absorbidas por los resultados en los procesos de

realización de diseño, fabricación y distribución, razón por la cual el uso eficiente de los equipos es determinante en este tipo de empresas.

e.2) Sueldos y prestaciones laborales

Corresponden a las erogaciones realizadas en concepto de remuneración de la fuerza laboral. Los de producción que corresponden exclusivamente a los de las unidades de diseño, fabricación y distribución están incluidos en el total mostrado en el rubro de costos directos por servicios. El total de sueldos y prestaciones pagadas durante el periodo representa el 75% del total de costos y gastos del periodo, en donde los sueldos y prestaciones de producción representan el 56% y los de administración el 24% restante.

e.3) Arrendamiento de instalaciones y consumos de energía eléctrica.

Representan el 13% del total de costos directos de servicios y su importancia radica en que el arrendamiento es fijo y el consumo de energía eléctrica está directamente relacionado con las horas máquina que la planta labora para poder cumplir con los compromisos en la entrega de la producción en las fechas establecidas con el cliente.

4.1.2 Propuesta técnica y económica de servicios profesionales.

Guatemala 11 de octubre de 2007.

Señores
Consejo de Administración de
Grandes y Exitosas Industrias, S.A.
Presente

Respetables señores:

En atención a su amable invitación que nos hicieran recientemente en la que nos requieren la propuesta de servicios profesionales para llevar a cabo la auditoría operativa a los procesos de realización en las unidades de diseño, fabricación y distribución de la empresa Grandes y Exitosas Industrias, S.A., por el período del 1 de enero al 30 de junio de 2007, tenemos el gusto de presentarles la propuesta técnica y económica de nuestros servicios profesionales.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Tenemos un conocimiento sólido respecto del giro operacional de la empresa y de los servicios que presta, aspecto que consideramos esencial para lograr una contribución significativa en la elaboración de un adecuado diagnóstico de los procesos y emitir las correspondientes recomendaciones de mejora operativa.

Nuestra firma y sus socios hemos acumulado experiencia en la realización de auditorías operativas para la industria de empresas maquiladoras en Guatemala, Centroamérica y México.

ALCANCE DEL TRABAJO A REALIZAR

Nos han manifestado que consideran tener indicios de disfunciones en los procesos de realización y que el propósito del Consejo de Administración de la empresa es mantener constantes las misiones y estructuras de la empresa; y conocer las causas que no contribuyen al logro positivo de los objetivos con motivo de la auditoría operativa que se estaría aplicando a los procesos de

realización (diseño, fabricación y distribución) de Grandes y Exitosas Industrias, S.A., por el período del 1 de enero al 30 de junio de 2007.

Con base en su propósito, en la ejecución de nuestro trabajo verificaríamos la aplicación de las normas y políticas establecidas por la empresa, en las actividades que conforman los procesos de realización.

Como parte de nuestro trabajo efectuaríamos una evaluación del control interno de los procesos de realización utilizando el método de cuestionarios, con el propósito de determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de nuestras pruebas de auditoría a los procesos durante el periodo sujeto a examen.

Con la finalidad de poder identificar las deficiencias oportunamente, elaborar el diagnóstico correspondiente e informarles para que puedan implementar las propuestas de mejora, estaríamos llevando a cabo la auditoría operativa del 15 de octubre al 10 de noviembre de 2007.

INFORMES A ENTREGAR

A la conclusión de nuestros servicios profesionales les haríamos entrega el 10 de noviembre de 2007 del Informe de Auditoría Operativa enfocada a procesos de realización de Grandes y Exitosas Industrias, S.A., por el período del 1 de enero al 30 de junio de 2007, el cual contendrá en su estructura divulgaciones específicas de los procesos auditados en tres áreas que son:

- a) Resultados financieros de los procesos de realización en la auditoría operativa.
- b) Propuesta de mejora en sus aspectos operativo y financiero.
- c) Propuesta de reportes supletorios a los estados financieros básicos.

La gestión de implementación de las propuestas que les presentemos en el informe es responsabilidad de la administración de la empresa. En caso de que nos sea requerido participar en la implementación, con gusto les haremos llegar en forma separada nuestra propuesta técnica y económica, así como el plan de implementación debidamente discutido y aprobado por ustedes.

EQUIPO DE TRABAJO

El currículum vitae del personal de auditoría que estaría asignado a la realización del trabajo se anexa a la presente y son los siguientes:

Socio encargado: Cender D. Chavez Pérez: Responsable del compromiso, planificación y desarrollo del trabajo.

Auditor encargado: Julio Alberto Lainfistea: Responsable de la evaluación del control interno y supervisión del trabajo de gabinete y campo conforme a la planificación.

Asistente de auditoría: Miguel Angel Rosales: Responsable del desarrollo del trabajo de campo.

VALOR DE NUESTROS SERVICIOS PROFESIONALES

De acuerdo con nuestra experiencia en compromisos similares y a la estimación de horas que hemos realizado en función del alcance técnico de nuestra propuesta, el valor que les estaríamos facturando sería de Q24,800.00 que incluye IVA. La forma de pago sería de 50% al confirmar de aceptada la presente propuesta técnica y económica de servicios profesionales y el 50% restante contra entrega del informe de auditoría.

Agradecemos la confianza depositada en nuestra firma para la presentación de esta propuesta, la cual ha sido preparada exclusivamente para Grandes y Exitosas Industrias, S.A., por lo que les agradeceremos considerarla de carácter confidencial.

A la espera de sus prontas noticias y tener la oportunidad de prestarles nuestros servicios profesionales, nos suscribimos con nuestras habituales muestras de respeto.

Atentamente,

Chávez, Imeri & Asociados.

Contadores Públicos y Auditores.

Cender D. Chavez P.

Socio Director

Currículo Vitae

Nombre:	Cender Dagoberto Chavez Pérez
Profesión:	Contador Público y Auditor
Posición en la firma:	Socio director
Experiencia profesional:	<ul style="list-style-type: none"> * Socio director de la firma Chávez, Imeri & Asociados fundada en el año 2006. * Gerente de contabilidad y operaciones de importantes empresas de la industria maquiladora y servicios relacionados, entre las que se citan: Bodegas y Servicios, S.A.; Tierras y Alimentos, S.A., La Vereda, S.A., Productos elaborados, S.A.; Santos, S.A. y Amica, S.A. desde el año 1,991. * Auditor sénior en importante firma de Contadores Públicos y Auditores, fundada en 1,989.
Educación continuada:	<ul style="list-style-type: none"> * Seminario de capacitación “Auditoria de Obra Pública y Medio Ambiente”. (Guatemala, 2006). * Acreditado como “Técnico en administración de operaciones” (Guatemala, enero de 2005). * Acreditado como “Auditor Interno Normas ISO 9000” (Guatemala, Julio 2005). * Seminario de capacitación “La administración de los Recursos Humanos para el Cumplimiento de los Principios de observancia Laboral y Ambiental”. (Guatemala, Febrero 2007). * Curso de entrenamiento en “Técnicas y Procedimientos de Auditoría”. (Miami Florida, Julio2002). * Idiomas hablados y escritos. Español e inglés. * Conocimiento de sistemas de computación especializados como SAP-Business One y versiones utilizadas por la industria maquiladora. * Socio adherente del Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores, desde Mayo de 1997.

Currículo Vitae

Nombre:	Julio Alberto Lainfistea
Profesión:	Contador Público y Auditor
Posición en la firma:	Gerente de Auditoría
Experiencia profesional:	<ul style="list-style-type: none"> * Gerente de la división de Auditoría de la firma Chávez, Imeri & Asociados fundada en el año 2006.

- Educación continuada:
- * Auditor Interno y analista de operaciones de importantes empresas de la industria textil, entre las que se citan: ELC Asociados, S.A.; Private Label Corporation, S.A.; Maran, S.A., e Inmapre, S.A., desde el año 1,994.
 - * Auditor sénior en multinacional firma de Contadores Públicos y Auditores, fundada en 1,989.
 - * Seminario de capacitación “Auditoria de Obra Pública y Medio Ambiente”. (Guatemala, 2005).
 - * Acreditado como “Auditor Interno Normas ISO 9000” (Guatemala, Julio 2005).
 - * Idiomas hablados y escritos. Español e inglés.
 - * Conocimiento de sistemas de computación especializados como SAP-Business One, ASPEL y SAE.
 - * Socio adherente del Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores, desde noviembre de 1998.

Currículo Vitae

- Nombre: Miguel Angel Rosales
- Profesión: Perito Contador
- Educación: Estudiante del Noveno semestre de la carrera de Contaduría Publica y Auditoría.
- Posición en la firma: Asistente de auditoría desde enero de 2006.
- Experiencia profesional:
- * Asistente de auditoría en firma de Contadores Públicos y Auditores. 2,004.
- Educación continuada:
- * Idiomas hablados y escritos. Español e inglés.
 - * Conocimiento de sistemas de computación.

4.1.3 Índice general de papeles de trabajo

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.

Auditoría operativa enfocada a los procesos de realización

Índice de Papeles de Trabajo

Del 1 de enero al 30 de junio 2007

No	Contenido	P.T.
1	Memorándum de reunión de apertura del proceso de auditoría operativa.	A-1
2	Memorándum de planificación	A-2
3	Control de tiempo.	A-3
4	Programa específico de trabajo de proceso de diseño.	B-1
5	Programa específico de trabajo de proceso de fabricación.	B-2
6	Programa específico de trabajo de proceso de distribución.	B-3
7	Evaluación del control interno proceso de diseño.	B-1-1
8	Evaluación del control interno proceso de fabricación.	B-2-1
9	Evaluación del control interno proceso de distribución.	B-3-1
10	Diagnóstico de auditoría operativa proceso de realización de diseño.	C-1
11	Diagnóstico de auditoría operativa proceso de realización de fabricación.	C-2
12	Diagnóstico de auditoría operativa proceso de realización de distribución.	C-3

4.1.4 Memorándum de reunión de apertura del proceso de auditoría operativa.

PT. No. A-1	1/3
H.P: J.L	Fecha: 15-10-07
R.P: C.Ch.	Fecha: 15-10-07

Con fecha 11 de octubre de 2007 en reunión celebrada por la Junta Directiva de Grandes y Exitosas Industrias, S.A. en la cual participó en nombre de Chávez, Imeri & Asociados, Contadores Públicos y Auditores el señor Cender Dagoberto Chavez Pérez aprobaron realizar la auditoría operativa enfocada a los procesos de realización, así mismo la Junta Directiva enfatizó que no desean hacer cambios a las misiones y estructura de la empresa y de los procesos objeto de examen.

El 15 de octubre de 2007 iniciamos el proceso de auditoría operativa convocando a reunión de apertura que la inició el señor Ingeniero Shuimon Gee en su calidad de gerente general de la empresa, oficializando la decisión de la Junta Directiva de someter a una auditoría operativa los procesos de realización de diseño, fabricación y distribución. Continuó con la presentación de los funcionarios que están directamente relacionados con los procesos, cuyos nombre y cargos se describen a continuación:

Ing. Shuimon Gee – Gerente General.

Ing. Misael Diaz – Gerente de Fabricación.

Lic. Eduardo Cheung – Gerente Financiero y Administrativo

Licda. Violeta Leblanc – Encargada de Importaciones y Exportaciones.

Señores: Rigoberto Meza (superintendente de diseño), Arturo Sun (superintendente de fabricación), y Amílcar Paxan (superintendente de distribución).

Por parte de Chavez, Imeri & Asociados., Contadores Públicos y Auditores; estuvieron presentes el señor Cender Dagoberto Chavez (auditor titular y responsable del compromiso de auditoría con el cliente) y el señor Julio Lainfistea (encargado de auditoría).

Durante la reunión se dio a todos los presentes una explicación de las razones por las cuales se hace necesario el proceso de auditoría operativa enfocada a los procesos de realización y sobretodo aprovechamos la ocasión para aclararles que no es nuestro propósito recomendar sustituciones en los puestos de trabajo, sino por el contrario, recomendar las medidas necesarias para fortalecer los aspectos

PT. No. A-1 2/3
H.P: J.L Fecha: 15-10-07
R.P: C.Ch. Fecha: 15-10-07

positivos de los procesos y en aquellos en donde identifiquemos disfunciones sugerir las mejores prácticas que permitan superarlas. Se les comunicó también que el calendario de actividades de auditoría operativa inicia el día de hoy 15 de octubre y finalizan el 10 de noviembre de 2007, período en el que al final se hará entrega del informe correspondiente.

El gerente general manifestó su preocupación por los problemas que han tenido últimamente, entre los cuales se citan los siguientes:

1. Reclamos de los clientes debido a cambios no consultados, ni autorizados en las especificaciones de la producción.
2. Cumplir con preparar y entregar las muestras de desarrollo en las condiciones y tiempo razonables.
3. Confusiones en la asignación del número de orden de producción a los embarques.
4. Falta de seguimiento y control a las órdenes de producción en sus diferentes etapas.
5. Reclamos de los clientes debido a constantes errores en los documentos de embarques.
6. Dificultades que han tenido para que el cliente haga efectivo el pago de las exportaciones en el tiempo establecido.
7. Reducción de los niveles de producción que le han informado se debe a complejidad en las órdenes de producción.

Con base en esta información, tratamos de que los encargados de las distintas áreas pudieran puntualizar en que etapas específicas de cada proceso consideraban podrían estar las disfunciones o causas que lo hacen manifiesto, sin embargo los funcionarios manifestaron no saber precisamente que es lo que pudiera estar fallando, por el contrario, indicaron que los problemas son propios del tipo de negocio.

PT. No. A-1 3/3
H.P: J.L Fecha: 15-10-07
R.P: C.Ch. Fecha: 15-10-07

Consideramos que la reunión se inició y transcurrió apropiadamente, con excepción de la poca participación del personal clave del cliente, por nuestra parte las dudas que nos plantearon fueron aclaradas.

La reunión se terminó dos horas después de iniciada en las oficinas administrativas de Grandes y Exitosas Industrias, S.A.

* * * * *

4.1.5 Memorandum de planificación de la auditoría operativa enfocada a procesos de realización.

PT. No.	A-2	1/8
H.P:	J.L.	Fecha: 16-10-07
R.P:	C.Ch.	Fecha: 16-10-07

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.
 Memorandum de Planeación
 Auditoría Operativa enfocada a Procesos de realización
 Del 1 de enero al 30 de junio de 2007

INDICE

- I. Introducción.**
- II. Propósito de la auditoría.**
- III. Información básica a considerar.**
- IV. Equipo de auditoría asignado y estimación del tiempo de ejecución.**
- V. Informe de Auditoría.**
- VI. Plan de enfoque.**
 - VI.1 Alcance del examen.**
 - VI.2 Calificación de riesgo de auditoría.**
 - VI.3 Evaluación del control interno.**
- VII. Programas específicos de trabajo enfocados a los procesos de realización.**

PT. No.	A-2	2/8
H.P:	J.L.	Fecha: 16-10-07
R.P:	C.Ch.	Fecha: 16-10-07

I. Introducción.

El presente memorándum de planificación de auditoría operativa enfocada a los procesos de realización de diseño, fabricación y distribución de la empresa Grandes y Exitosas Industrias, S.A., incluye los aspectos más importantes a considerar en el examen de los mismos. La Junta Directiva de la empresa ha manifestado su interés por conocer las causas de ciertas disfunciones de las cuales creen tener indicios, así mismo han indicado que es su propósito mantener constantes las misiones y estructura de la empresa y de los procesos de realización. Por la naturaleza del examen que realizaremos no se pretende ni es el objetivo fundamental efectuar un análisis a los estados financieros de Grandes y Exitosas Industrias, S.A.

II. Propósito de la auditoría.

Determinar las actividades necesarias que permitan recopilar, seleccionar y analizar información de relevancia de Grandes y Exitosas Industrias, S.A. para aplicar los procedimientos de auditoría operativa enfocada a los procesos de realización, por el periodo comprendido entre el 1 de enero al 30 de junio de 2007. Con base a la declaración de la Junta Directiva de mantener constantes la misión y estructura de la empresa, los objetivos de la auditoría operativa que estamos considerando son los siguientes:

1. Medir el grado de eficiencia y eficacia de las políticas de la empresa contenidas en los procesos de realización.
2. Identificar debilidades que afecten los mismos con el objeto de presentar propuestas de mejora, optimizando la utilización de los recursos humanos, materiales y de conocimiento disponibles.
3. Identificar y verificar el cumplimiento de las políticas que regulan el desempeño de los procesos de realización que se ejecutan en las unidades de diseño, fabricación y distribución.

PT. No.	A-2	3/8
H.P:	J.L	Fecha: 16-10-07
R.P:	C.Ch.	Fecha: 16-10-07

4. Por medio del diagnóstico de la auditoría operativa enfocada a procesos de realización y con base en los resultados de las pruebas de cumplimiento y sustantivas que aplicaremos, hacer las propuestas de mejora en el informe definitivo, que tiendan a optimizar y hacer efectivos los procesos y controles.
5. Identificar los dispositivos de control de la eficiencia y de no existir o ser deficientes haremos las propuestas de implementación que consideremos apropiadas.

III. Información básica a considerar.

La empresa maquiladora de prendas de vestir, Grandes y Exitosas Industrias, S.A., es una entidad legalmente constituida de conformidad con las leyes de la República de Guatemala, de tal manera que para tener una adecuada comprensión de la misma y de los procesos de realización objeto de auditoría operativa consideraremos de utilidad la siguiente información y documentación:

1. Antecedentes de la empresa, operativos y en la medida de lo posible los financieros.
2. Escritura de constitución.
3. Resolución de calificación como empresa maquiladora al amparo del Decreto 29-89 del Congreso de la República, LEY DE FOMENTO Y DESARROLLO A LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y DE MAQUILA.
4. Organigrama funcional de la empresa.
5. Organigramas detallados de las unidades de diseño, fabricación y distribución.
6. Políticas o directrices directamente relacionadas a los procesos de realización de diseño, fabricación y distribución.
7. Programas de producción y expedientes de las órdenes de producción comprendidas en el período sujeto a examen.
8. Practicas de operación en las unidades sujetas a examen, incluyendo diagramas de flujo.

PT. No. A-2	4/8
H.P: J.L.	Fecha: 16-10-07
R.P: C.Ch.	Fecha: 16-10-07

9. Perfiles de puestos, entre los cuales se citan el de gerente de fabricación, superintendentes de diseño, fabricación y distribución, encargada de importaciones y exportaciones; ya que hemos considerado que las funciones de dirección, adecuada ejecución y control fundamentalmente recae en estos puestos de trabajo.
10. Personal clave de la empresa: gerente general, gerente de fabricación, encargada de importaciones y exportaciones, superintendentes de diseño, fabricación y distribución; y en la medida de lo necesario al gerente financiero y administrativo.

IV. Equipo de auditoría asignado y estimación del tiempo de ejecución.

Atendiendo la naturaleza de las operaciones de Grandes y Exitosas Industrias, S.A., el equipo de auditoría asignado para la realización del trabajo estará integrado por el auditor titular quien tiene amplia experiencia en empresas de maquila, un encargado y un asistente.

El tiempo de ejecución se ha estimado de la forma siguiente.

Actividades	Equipo auditor			Total horas
	Auditor titular	Encargado (J.L.)	Asistente (M.R.)	
Propuesta técnica y económica de servicios profesionales	1			1
Reunión de apertura	1	1		2
Familiarización con antecedentes	6			6
Indice papeles de trabajo y marcas de auditoría		1		1
Memorándum de planificación	8			8
Programas de trabajo		8		8
Evaluación del control interno		16	16	32
Ejecución trabajo de campo		50	68	118
Papeles de trabajo			24	24
Elaboración y revisión del diagnóstico de auditoría	8	40	8	56
Presentación y discusión del informe final	4	4		8
Total horas estimadas	28	120	116	264

PT. No.	A-2	5/8
H.P:	J.L	Fecha: 16-10-07
R.P:	C.Ch.	Fecha: 16-10-07

La comparación con el tiempo real se realizará conforme el avance del examen. Los honorarios por la prestación del servicio de auditoría operativa, se detallan en la propuesta técnica y económica aceptada por el cliente en su oportunidad.

V. Informe de Auditoría.

El resultado del examen y evaluación de los controles internos de los procesos de realización de las unidades de diseño, fabricación y distribución de Grandes y Exitosas Industrias, S.A., en su fase de conclusión de auditoría, se hará del conocimiento de la Junta Directiva en el informe de auditoría operativa enfocada a los procesos de realización, que incluirá las principales condiciones que afectan negativamente el desempeño de los procesos, las propuestas de mejora y reportes supletorios a los estados financieros básicos para consideración de la administración de la empresa.

El informe contendrá en su estructura divulgaciones específicas en tres áreas que son:

- a) Resultados financieros de los procesos de realización en la auditoría operativa.
- b) Propuesta de mejora en sus aspectos operativo y financiero.
- c) Reportes supletorios a los estados financieros básicos.

VI. Plan de enfoque.

Considerando la comprensión que hemos obtenido de los procesos de realización de las unidades de diseño, fabricación y distribución, así como de las fuentes de información significativas y del entorno de control de dichos procesos el enfoque de auditoría operativa es de tipo productivista y será el siguiente:

VI.1 Alcance del examen.

La auditoría operativa está enfocada a los procesos de realización de diseño, fabricación y distribución de la empresa Grandes y Exitosas Industrias, S.A.

PT. No.	A-2	6/8
H.P: J.L.	Fecha: 16-10-07	
R.P: C.Ch.	Fecha: 16-10-07	

Durante la reunión de apertura la gerencia general manifestó algunas de sus insatisfacciones respecto del desempeño de los procesos, de lo cual cabe mencionar que esa información, según nuestro criterio, no es suficiente para que consideremos excluir de nuestro examen a alguno de los procesos o una parte de ellos, por lo tanto el alcance de nuestro trabajo es el siguiente:

1. El período estará comprendido del 1 de enero al 30 de junio de 2007.
2. Realizaremos auditoría de alcance global a los procesos de realización de diseño, fabricación y distribución.
3. Focalizaremos nuestro examen basados en las estructuras de los procesos de realización, por lo que no analizaremos las misiones y estructura general de la empresa.
4. El propósito de la Junta Directiva de la empresa es que identifiquemos las disfunciones operativas en los procesos, obtendremos una comprensión de las cuentas contables que reflejan los efectos de los procesos de realización, sin entrar a analizar completamente la situación financiera de la empresa.
5. Se efectuará el examen sobre la base de las normas y políticas de operaciones que tiene establecidos la empresa para el desarrollo de las actividades que conforman los procesos de realización.
6. Revisaremos la adecuada gestión operativa de los procesos de realización aplicando ciertas pruebas de auditoría de cumplimiento y sustantivas.
7. La gestión de implementación de las propuestas de mejora que hagamos a la alta dirección son responsabilidad de la administración de la empresa.
8. Determinaremos el plan de muestreo de auditoría operativa en las circunstancias que consideremos necesarias en los programas de trabajo específicos.

PT. No. A-2	7/8
H.P: J.L.	Fecha: 16-10-07
R.P: C.Ch.	Fecha: 16-10-07

Realizaremos el examen de los procesos de realización de acuerdo con Normas Internacionales de Auditoría y los Boletines 1 y 2 de Auditoría Operacional emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos y Auditores; en todo lo aplicable durante el desarrollo del trabajo, con el propósito de emitir un informe de calidad sobre las deficiencias operacionales y debilidades de la estructura de control interno, juntamente con los efectos y propuestas de mejora operativa.

VI.2 Calificación del riesgo de auditoría operativa en los procesos de realización.

Con base en el conocimiento que hemos obtenido de los procesos de realización, las características en las operaciones de los procesos y al entorno de control, nuestra apreciación respecto del riesgo de auditoría se resume a continuación:

Proceso de realización	Tipología de los controles	Estructura de Control Interno	Calificación de Riesgo
Diseño	Detección	Débil	Alto
Fabricación	Prevención	Fuerte	Bajo
Distribución	Detección	Débil	Alto

VI.3 Evaluación del control interno.

En los procesos de realización en donde el riesgo es alto, se realizará una evaluación amplia y profunda. En el proceso de realización de fabricación haremos una evaluación sencilla con el alcance que consideremos apropiada.

En los casos antes indicados, aplicaremos las técnicas de cuestionarios, entrevistas y observación de los procesos documentándolos con diagramas de flujo. Dicha evaluación será la base que determine la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría.

PT. No. A-2	8/8
H.P: J.L.	Fecha: 16-10-07
R.P: C.Ch.	Fecha: 16-10-07

VII. Programas específicos de trabajo

Los programas de trabajo se han diseñado para llevar a cabo el examen operacional de los procesos de realización de Grandes y Exitosas Industrias, S.A., la naturaleza, oportunidad y alcance se sustentan en la calificación de riesgo de auditoría y evaluación del control interno que efectuamos en las circunstancias que consideramos necesarias.

Los objetivos de los programas de trabajo, así como la descripción detallada de los procedimientos se presentan en los papeles de trabajo B1, B2, y B3.

Elaborado por: *Julio Laínfistea*

(Auditor encargado)

Revisado y Aprobado Por: *Cender Chávez*

Auditor titular

4.1.6 Control de tiempo de ejecución de la auditoría

PT. No. A-3 1/1

H.P: J.L Fecha: 16-10-07

R.P: C.Ch. Fecha: 10-11-07

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.

Auditoría Operativa enfocada a los procesos de realización

Del 1 de enero al 30 de junio de 2007

Fecha	Equipo auditor			Actividades de auditoría												
	Auditor titular	Encargado	Asistente	Total horas	Propuesta técnica y económica.	Reunión de apertura	Familiarización	Indice papeles de trabajo	Memorándum de planificación	Programas de trabajo	Evaluación del control interno	Trabajo de campo	Papeles de trabajo	Elaboración del diagnóstico.	Presentación y discusión del informe	
11/10/2007	1			1	1											
15/10/2007	2	2		4		4										
16/10/2007	8	4		12			4	2	6							
17/10/2007		8		8						8						
18/10/2007		4		4						4						
19/10/2007		8	8	16							16					
22/10/2007		8	8	16							16					
23/10/2007		4	8	12								8	4			
24/10/2007		6	8	14								14				
25/10/2007		6	8	14								14	4			
26/10/2007		8	8	16								16				
27/10/2007		4	8	12								8	4			
29/10/2007		4	8	12								12				
30/10/2007			8	8								6	2			
31/10/2007			8	8								4	4			
02/11/2007		2	8	10								10				
03/11/2007		2	8	10								10				
05/11/2007		8	4	12									4	8		
06/11/2007		8		8										8		
07/11/2007		8		8										8		
08/11/2007		8		8										8		
09/11/2007	8	8	4	20										20		
10/11/2007	4	4		8												8
Real	23	114	104	241	1	4	4	2	6	12	32	102	22	52	8	
Estimado	28	120	116	264	1	2	6	1	8	8	32	118	24	56	8	
Diferencia	(5)	(6)	(12)	(23)	0	2	(2)	1	(2)	4	0	(16)	(2)	(4)	0	

4.1.7 Programa específico de trabajo proceso de realización de diseño.

PT. No. B-1	1/5
H.P: J.L.	Fecha: 17-10-07
R.P: C.Ch.	Fecha: 17-10-07

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.

Programas de Auditoría Operativa enfocada a Procesos de realización de:

Diseño, fabricación y distribución

Del 1 de enero al 30 de junio de 2007

Objetivos generales:

Examinar y evaluar los procedimientos y controles internos establecidos por la administración de la empresa en los procesos de realización de diseño, fabricación y distribución por el período comprendido del 1 de enero al 30 de junio de 2007, con el propósito de establecer si están desarrollándose en forma eficiente y efectiva.

Objetivos específicos:

Evaluar la adecuada gestión operativa durante el primer semestre del año 2007, estableciendo si los procedimientos y rutas de los procesos de realización de la empresa están enfocados hacia la eficiencia y eficacia de los objetivos de la misma, mejorando la rentabilidad de sus operaciones. Los objetivos se describen a continuación.

1. La conformación adecuada del expediente de las muestras de desarrollo.
2. Cumplimiento de procedimientos operativos relacionados con la aprobación oportuna de muestras de desarrollo.
3. Apertura y conformación con documentación regulada del expediente de la orden de producción en sus diferentes procesos de realización.
4. Procedimientos de verificación de especificaciones de las prendas de vestir de conformidad con las muestras aprobadas antes de iniciar el proceso de emisión de patrones y corte de tela.

PT. No. B-1	2/5
H.P: J.L.	Fecha: 17-10-07
R.P: C.Ch.	Fecha: 17-10-07

5. Procedimientos de control de la eficiencia de los procesos de fabricación y distribución contrastándolos con el proceso de corte. Consideramos que en estas áreas la verificación de cantidades cortadas contra las efectivamente exportadas nos darán una visión más acertada de las deficiencias de control interno.
6. Cumplimiento eficaz de actividades relacionadas con la documentación necesaria para las exportaciones de prendas de vestir, en los términos y condiciones establecidas por la empresa.
7. Razonabilidad de la información operativa, cantidades de prendas de vestir y fechas de ejecución de actividades clave que se consignan en los documentos de exportación.
8. Envío oportuno de documentación de exportación al cliente propietario del producto a efecto que pueda hacer las gestiones aduaneras necesarias oportunamente, así mismo este aspecto determina el plazo en que la empresa maquiladora de prendas de vestir recupera sus cuentas por cobrar.

* * * * *

PT. No. B-1	3/5
H.P: J.L.	Fecha: 17-10-07
R.P: C.Ch.	Fecha: 17-10-07

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.

Programas de Auditoría

Procesos de realización de diseño

Del 1 de enero al 30 de junio de 2007

No.	Descripción	P.T. Ref.	Hecho Por
1	Realizar la evaluación del control interno por el método de cuestionarios al proceso de realización de diseño, tomando en cuenta las unidades que intervienen, el personal involucrado, los procedimientos utilizados y las formas aplicadas para registros.	B-1-1	M.R.
2	Del cuestionario elaborado, posterior a discutir la información captada, revelar los puestos del personal entrevistado.		
3	Concluir respecto a la evaluación del control interno, determinando áreas de riesgo.		
4	Realizar observación física del ciclo del proceso a efectos de determinar que es consistente en relación a las operaciones realizadas durante el periodo sujeto a revisión, y documentar con un diagrama de flujos.	B-1-2	M.R.
5	Solicitar el listado general de muestras de prendas de vestir recibidas y aprobadas para desarrollo durante el período sujeto a revisión y con base en ello determinar el plan de muestreo y establecer el tamaño de muestreo estadístico.	B-1-3	J.L.
6	De la selección determinada en el numeral anterior, determinar si la solicitud de desarrollo está debidamente autorizada y firmada por el gerente general.	B-1-4	M.R.
7	Con base a la selección del numeral anterior realizar una inspección física al área de almacenamiento de muestras y determinar que en efecto están debidamente identificadas y clasificadas conforme al procedimiento establecido por la administración para el control y seguimiento de especificaciones de producción.	B-1-5	M.R.
8	De la selección realizada en el numeral 5 de este programa verificar a) la fecha de recepción, b) fecha en que fueron enviadas, c) cantidad enviadas al cliente para aprobación, d) aprobadas por el cliente, e) pendientes de aprobación, f) rechazadas y/o no aprobadas para producción.	B-1-6	M.R.

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.
 Programas de Auditoría
 Procesos de realización de diseño
 Del 1 de enero al 30 de junio de 2007

PT. No. B-1	4/5
H.P: J.L.	Fecha: 17-10-07
R.P: C.Ch.	Fecha: 17-10-07

No.	Descripción	P.T. Ref.	Hecho Por
9	De la selección realizada en el procedimiento número cinco de este programa, a las muestras de desarrollo de prendas de vestir retornadas por el cliente y aprobadas para producción, determinar si el personal de diseño realiza la actividad de verificar si la muestra es aprobada sin excepciones y de existir verificar que dichas modificaciones en efecto se incorporan a la base de datos, atendiendo el procedimiento de autorización establecido por la gerencia de fabricación.	B-1-7	M.R.
10	Solicitar el expediente laboral del Gerente de Fabrica a efectos de determinar: a) Preparación profesional, b) experiencia en empresas del giro del negocio, c) Antigüedad dentro de la empresa, d) años de experiencia profesional. Alcance 100% por ser solamente un puesto de trabajo.	B-1-8	M.R.
11	Solicitar los expedientes laborales del Superintendente de diseño y del asistente a efectos de evaluar las competencias laborales atendiendo los atributos del numeral anterior. Alcance 100% por ser solamente dos plazas.	B-1-8	M.R.
12	Elaborar cédula de marcas de auditoría aplicadas en el desarrollo de este programa.	B-1-9	M.R.
13	A la conclusión de los procedimientos contenidos en este programa, elaborar cédula del diagnóstico de auditoría operativa.	C-1	J.L.

Los procedimientos relativos a la elaboración de los diagramas de flujo indicados en los programas de trabajo específicos de cada proceso de realización, se presentan a continuación:

PT. No. B-1	5/5
H.P: J.L.	Fecha: 17-10-07
R.P: C.Ch.	Fecha: 17-10-07

No.	Descripción	P.T. Ref.	Hecho por
	Objetivos: 1. Evidenciar por medio de diagramas de flujo, la consistencia de los ciclos en las actividades que conforman los procesos de realización de diseño, fabricación y distribución en el presente, a efectos de que nuestras propuestas de mejora no pierdan vigencia y cumplan el propósito de mejorar el desempeño de los procesos objeto de auditoría operativa.		
1	Aplicando la técnica de observación directa efectuar un recorrido físico en las operaciones que conforman los procesos de realización de diseño, fabricación y distribución, considerando las narrativas correspondientes.	B-1-2; B-2-2 y B-3-2	M.R.
2	Aplicando las técnicas de elaboración de diagramas de flujo, documentar el recorrido efectuado en el procedimiento anterior, identificando los siguientes aspectos:	B-1-2; B-2-2 y B-3-2	M.R.
2.1	Asignar un título que describa con exactitud el proceso elegido.		
2.2	Durante la construcción del diagrama de flujo conservar la secuencia cronológica de las actividades, asignando los correspondientes símbolos.		
2.3	El nivel de detalle requerido es profundo, debido a que no existen registros de este tipo actualizados, que nos permitan visualizar el funcionamiento global de los procesos de realización.		
2.4	El alcance del diagrama de flujo comprende el inicio y final de cada proceso de realización, considerando que el final de un proceso podría convertirse en entrada o inicio del siguiente.		
2.5	Revelar las principales actividades y las de soporte que estén directamente relacionadas al proceso objeto de diagramación.		
2.6	Revelar los puntos de decisión que estén comprendidos en las actividades de los procesos.		
3	Con base en el diagrama de flujo determinar que los ciclos de los procesos en el presente son consistentes con las narrativas que se obtuvieron durante la fase de familiarización con los procesos, y servirán de base para aplicar los procedimientos de auditoría operativa	B-1-2; B-2-2 y B-3-2	M.R.

4.1.8 Programa específico de trabajo proceso de realización de fabricación.

PT. No. B-2	1/2
H.P: J.L.	Fecha: 17-10-07
R.P: C.Ch.	Fecha: 17-10-07

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.

Programas de Auditoría

Procesos de realización de fabricación

Del 1 de enero al 30 de junio de 2007

No.	Descripción	P.T. Ref.	Hecho por
1	Realizar la evaluación del control interno por el método de cuestionarios al proceso de realización de fabricación, tomando en cuenta las unidades que intervienen, el personal involucrado, los procedimientos utilizados y las formas aplicadas para registros.	B-2-1	M.R.
2	Del cuestionario elaborado, posterior a discutir la información captada, revelar los puestos del personal entrevistado.		
3	Concluir respecto a la evaluación del control interno, determinando áreas de riesgo.		
4	Realizar observación física del ciclo del proceso a efectos de determinar que es consistente en relación a las operaciones realizadas durante el período sujeto a revisión, y documentar con un diagrama de flujos.	B-2-2	M.R.
5	Elaborar el plan de muestreo, considerando la selección efectuada para el proceso de realización de diseño, debido a la incidencia que tienen en la cadena del proceso productivo y determinar el tamaño y selección de muestreo de auditoría aplicando el criterio profesional.	B-2-3	J.L.
6	De la selección indicada en el numeral anterior, de las muestras aprobadas para producción durante el período sujeto a examen, determinar que en efecto las especificaciones del cliente están incluidas en su totalidad. Estar atento a los casos en que hacen falta especificaciones.	B-2-4	M.R.
7	De la selección realizada de las órdenes de producción durante el período sujeto a revisión, determinar si la actividad de conformación del archivo maestro se está realizando con eficacia. Los documentos que lo conforman son: 1) Especificaciones, 2) Número de muestra aprobada, 3) Cuantificación de MP y materiales de producción. 4) Número O. de P. 5) Actividades de fabricación. 6) Detalles de empaque. 7) Fechas de embarque. 8) Precio de venta. 9) Porcentaje de tolerancia., y 10) Solicitud de impresión de patrones	B-2-5	M.R.

PT. No. B-2	2/2
H.P: J.L.	Fecha: 17-10-07
R.P: C.Ch.	Fecha: 17-10-07

No.	Descripción	P.T. Ref.	Hecho por
8	De la selección realizada en el numeral 7 anterior, determinar que las formas de "solicitud de impresión de patrones" y la pre-autorización estén aprobadas por el Gerente de Fabricación el día en que fueron emitidas. Así mismo verificar que en la entrega de patrones, el supervisor de corte firma de aceptado.	B-2-5	M.R.
9	Aplicando la observación física y la entrevista a los cortadores de tela determine si utilizan el equipo de seguridad. Alcance 100% del personal de corte.	B-2-6	M.R.
10	Solicitar los expedientes laborales de los supervisores de líneas de producción, de corte y cortadores y determinar: a) preparación profesional, b) experiencia en empresas del giro del negocio, c) antigüedad dentro de la empresa. Alcance 100% del personal que desempeñan estas funciones.	B-2-7	M.R.
11	De las órdenes de producción seleccionadas en el numeral 7 de este programa verificar que en el archivo maestro de la orden de producción, los supervisores de línea dejen evidencia de haberseles instruido de las actividades de fabricación de la prenda de vestir antes de iniciar la producción.	B-2-5	M.R.
12	Con base en el criterio profesional solicitar el reporte de mantenimiento a equipo de la línea de producción número uno, y determinar la existencia de un programa consistente con los criterios de utilización del equipo.	B-2-8	M.R.
13	Con base en el criterio profesional y aplicando la observación física y la entrevista a los operarios de línea de producción número tres, determinar la eficiente utilización de equipo de seguridad. Verificar la existencia de contratos de trabajo debidamente autorizados por el Ministerio de Trabajo.	B-2-9	M.R.
14	Finalizado el proceso de confección, las prendas son atadas en bultos de 24 unidades y se trasladan a la unidad de distribución. Aplicando el criterio profesional obtener el reporte de rechazos de los días 19 de enero y 16 de febrero del período sujeto a examen a efectos de determinar el grado de efectividad en el desquite.	B-2-10	M.R.
15	Elaborar cédula de marcas de auditoría aplicadas en el desarrollo de este programa.	B-2-11	M.R.
16	A la conclusión de los procedimientos contenidos en este programa elaborar cédula del diagnóstico de auditoría operativa.	C-2	J.L.

**4.1.9 Programa específico de trabajo proceso
realización de distribución.**

PT. No. B-3	1/2
HP: J.L.	Fecha: 18-10-07
R.P: C.Ch.	Fecha: 18-10-07

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.

Programas de Auditoría

Procesos de realización de distribución

Del 1 de enero al 30 de junio de 2007

No.	Descripción	P.T. Ref.	Hecho por
1	Realizar la evaluación del control interno por el método de cuestionarios al proceso de realización de distribución, tomando en cuenta las unidades que intervienen, el personal involucrado, los procedimientos utilizados y las formas aplicadas para registros.	B-3-1	M.R
2	Del cuestionario elaborado, posterior a discutir la información captada, revelar los puestos del personal entrevistado.		
3	Concluir respecto a la evaluación del control interno, determinando áreas de riesgo.		
4	Realizar observación física del ciclo del proceso a efectos de determinar que es consistente en relación a las operaciones realizadas durante el período sujeto a revisión, y documentar con un diagrama de flujos.	B-3-2	M.R.
5	De la selección establecida en el plan de muestreo: Realizar pruebas de cumplimiento y sustantivas solicitando los reportes de etiquetas entregadas por el encargado de bodega al área de empaque de las órdenes de producción seleccionadas en el papel de trabajo B-2-5. (001-07; 014-07; 019-07; 029-07; 037-07; 046-07; 051-07 y 057-07), y determinar si existen diferencias en cantidades.	B-2-3 B-3-3	J.L. M.R.
6	Obtener el programa de producción de las órdenes seleccionadas en el numeral anterior y verificar si existen diferencias entre: a) cantidad aprobada por el cliente, b) cantidad cortada, c) cantidad confeccionada, y d) cantidad exportada.	B-3-4	M.R.
7	De las exportaciones efectuadas en el período sujeto a auditoría y con base a la selección del numeral anterior, determinar: a) cantidad según documentos, b) cantidad enviada al cliente.	B-3-5	M.R.

PT. No. B-3	2/2
H.P: J.L.	Fecha: 18-10-07
R.P: C.Ch.	Fecha: 18-10-07

No.	Descripción	P.T. Ref.	Hecho por
8	De la selección realizada en el numeral anterior verificar que los documentos de exportación: a) factura comercial, b) declaración aduanera de exportación –DUA-, c) certificado de origen, y d) Deprex, efectivamente se hayan gestionado el día jueves anterior a la exportación, conforme a la política establecida por la empresa.	B-3-6	M.R.
9	De la selección realizada en el numeral ocho anterior verificar que los documentos de exportación: e) lista de empaque, f) carta de porte y g) manifiesto de carga, efectivamente se hayan gestionado el día viernes de la exportación, conforme a la política establecida por la empresa.	B-3-6	M.R.
10	De la selección realizada en el numeral nueve verificar que en efecto la documentación de exportación completa se haya enviado al cliente el día sábado siguiente a la exportación, de conformidad con la política establecida por la empresa.	B-3-7	M.R.
11	Elaborar cédula de marcas de auditoría operativa aplicadas en el desarrollo de este programa.	B-3-8	M.R.
12	A la conclusión de los procedimientos contenidos en este programa elaborar cédula del diagnóstico de auditoría operativa.	C-3	J.L.

4.2 CAPTACIÓN DE LA INFORMACIÓN DE AUDITORÍA OPERATIVA

4.2.1 Evaluación del control interno proceso de realización de diseño

PT. No. B-1-1	1/5
H.P: M.R.	Fecha: 19-10-07
R.P: J.L.	Fecha: 19-10-07

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.

Cuestionario de Control Interno

Proceso de realización: Diseño

Del 1 de enero al 30 de junio de 2007

No.	Descripción	¿Emplea el procedimiento?			Explicación
		Sí	No	N/A	
	Objetivos: Evaluar el nivel de riesgo en el control interno de los procedimientos empleados en los procesos de diseño: Elaboración de muestras y patrones para corte.				
1	¿Tiene conocimiento de todas las muestras que envía el cliente para desarrollo?	x			GG: El cliente envía junto con la muestra la solicitud de desarrollo. Yo la autorizo. Si le urgiera alguna entonces lo indica con una etiqueta roja.
2	¿Representa alguna dificultad operativa posterior el hecho de que se elaboren las muestras hasta que el cliente lo solicita?	x			GG: Cuando les urge, ocasiona tener que parar la realización de otras muestras y patrones que están en desarrollo.
3	¿Antes de iniciar el desarrollo de una muestra, le autorizan hacerlo en forma verbal o por escrito?	x			GF: El gerente general le entrega las muestras que el cliente quiere se desarrollen. Firma la autorización respectiva.

PT. No. B-1-1	2/5
H.P: M.R.	Fecha: 19-10-07
R.P: J.L.	Fecha: 19-10-07

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.
 Cuestionario de Control Interno
 Proceso de realización: Diseño
 Del 1 de enero al 30 de junio de 2007

No.	Descripción	¿Emplea el procedimiento?			Explicación
		Si	No	N/A	
4	¿Las muestras están debidamente identificadas y existe alguna base de datos de todas las recibidas, elaboradas y no elaboradas?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Encargada de importaciones: Todas las recibidas se identifican e ingresan los datos a una hoja Excel. Se clasifican por aprobadas, pendientes y rechazadas.
		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	GF: Si de las procesadas, autorizadas y pendientes de procesar.
5	¿Las muestras que no se han desarrollado en qué momento le autorizan proceder a realizarlas?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	GF: No existe una fecha específica o plazo, ocurre que en múltiples ocasiones le solicitan hacer con urgencia la muestra porque el cliente la está requiriendo.
6	¿Obtener las medidas y capturar los datos técnicos de las muestras de desarrollo requiere algún grado académico para realizar esta operación?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	GF: Técnico en dibujo y/o, 3o. Básico es necesario por el nivel de conocimiento que requiere usar el equipo de computación para la reproducción de prendas de vestir
7	¿Verifican los datos técnicos capturados en el software de diseño con las instrucciones enviadas por el cliente?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	SD: La captura de datos debe ser idéntica a las que nos envía el cliente, al finalizar la captura se visualizan los datos comparándolos con los del cliente.

PT. No. B-1-1	3/5
H.P: M.R.	Fecha: 19-10-07
R.P: J.L.	Fecha: 19-10-07

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.

Cuestionario de Control Interno

Proceso de realización: Diseño

Del 1 de enero al 30 de junio de 2007

No.	Descripción	¿Emplea el procedimiento?			Explicación
		Si	No	N/A	
8	¿Revisan que la muestra confeccionada este de conformidad con lo requerido por el cliente?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	SD: Verificamos antes de confeccionar medidas, tela, materiales de confección. Encargada de exportaciones: Se verifican medidas, tallas, tipo de tela y accesorios.
9	¿Al enviar la muestra se cobra al cliente algún cargo fijo o variable por la elaboración y los gastos de envío que ocasiona?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Encargada de exportaciones: No, tampoco los gastos de envío por <i>courier</i> que ocasiona.
10	¿Existe algún plazo perentorio para que el cliente envíe la muestra aprobada?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Encargada de exportaciones: Por lo general las envían 15 días después. Cuando alguna no está autorizada ellos por teléfono explican por qué razón o bien la dejan en estado de espera.
11	¿Afecta que el cliente retenga muestras desarrolladas, y deje en estado de espera la aprobación o denegación?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	GG: Ha ocurrido que cuando envían la muestra la etiquetan con rojo, lo cual significa que urge la producción y como tenemos tela de otras órdenes de producción nos autorizan para una orden que está programada para usar los materiales en la que les urge.

Entrevistados:

GG: Gerente General / GF: Gerente de Fabricación / SD: Superintendente de diseño y Encargada de importaciones - exportaciones

PT. No. B-1-1	4/5
H.P: M.R.	Fecha: 19-10-07
R.P: J.L.	Fecha: 19-10-07

Conclusiones de la evaluación del control interno:

El propósito de las conclusiones del cuestionario de control interno al proceso de realización de diseño, basado en las respuestas proporcionados por los funcionarios de la empresa, es determinar los puntos que fortalecen y dan eficiencia operativa, así como identificar aquellos que no contribuyen a lograr positivamente los objetivos. Basados en nuestra experiencia y en atención a las respuestas que hemos obtenido durante el cuestionario, a las entrevistas realizadas y a la observación directa que practicamos durante la evaluación del control interno, a la existencia de procedimientos de autorización y verificación se estableció que los controles son de detección, en consecuencia consideramos que la estructura de control es débil y el riesgo calificado es alto, lo cual fundamentamos en los siguientes aspectos.

Fortalezas:

1. El gerente general tiene conocimiento de todas las muestras que envía el cliente para desarrollo y él autoriza al gerente de fabricación la realización de las mismas dando prioridad a aquellas que han sido catalogadas como urgentes. No obstante lo anterior, es el cliente quien de manera indirecta acelera los procesos, modificando las actividades en curso, afectando el cumplimiento de otras actividades. (Preguntas 1 al 3 y 5).
2. En el proceso de desarrollo las muestras son identificadas y de requerirse alguna información existe una base de datos controlada. Aunque la respuesta ha sido positiva, de presentarse fallas en el cumplimiento de esta tarea el riesgo a disfunciones con efectos en los aspectos operativos y financieros podría afectar sustancialmente los resultados de sus operaciones. (Pregunta 4).
3. Consideramos positivo el hecho de que las muestras confeccionadas antes de enviarlas al cliente son revisadas a efectos de que cumplan con lo requerido por el cliente, procedimiento que le agrega confianza a la información contenida en el expediente que se forma. (Pregunta 8).

PT. No. B-1-1	5/5
H.P: M.R.	Fecha: 19-10-07
R.P: J.L.	Fecha: 19-10-07

Conclusiones de la evaluación del control interno (finaliza)

4. En la captura de datos técnicos para el desarrollo de las muestras, la verificación conforme a las instrucciones de los clientes, la consideramos positivo, sin embargo al no cumplir con dichos controles debilitaría la estructura de control interno, haciendo deficientes los procedimientos operativos, razón por la cual estaremos atentos a esta situación y daremos énfasis a nuestros procedimientos sustantivos para asegurarnos de que no existen fallas en el proceso. (Pregunta 7).

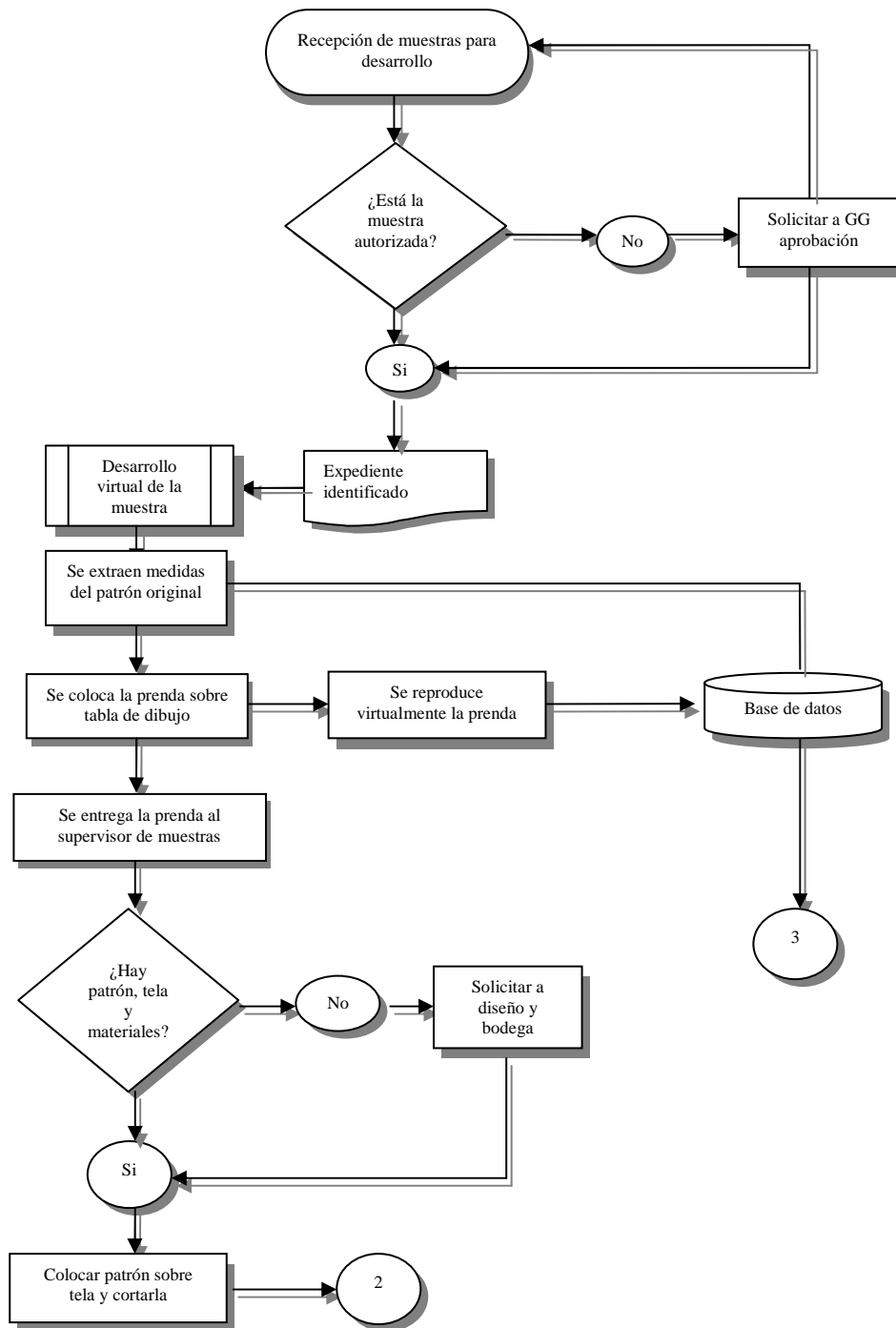
Debilidades:

5. El bajo nivel de competencias laborales para el personal que se encarga de obtener las medidas y captura de datos técnicos de las prendas de vestir en el sistema de computación, a nuestro juicio, incrementa el nivel de supervisión, aspecto que sin lugar a duda representa una debilidad. (Pregunta 6).
6. Se determinó que no se cobra al cliente por las muestras que se realizan, esto afecta el control interno del uso racional de los insumos y recursos materiales de la empresa. Analizaremos este tema con la gerencia financiera para cuantificar el efecto financiero. (Pregunta 9).
7. El no establecer un plazo para que el cliente apruebe o deniegue las muestras confeccionadas que le son enviadas es un aspecto que debe ser considerado ampliamente por la gerencia general, ya que se pierde el control en el seguimiento adecuado y oportuno de las mismas. (Preguntas 10 y 11).

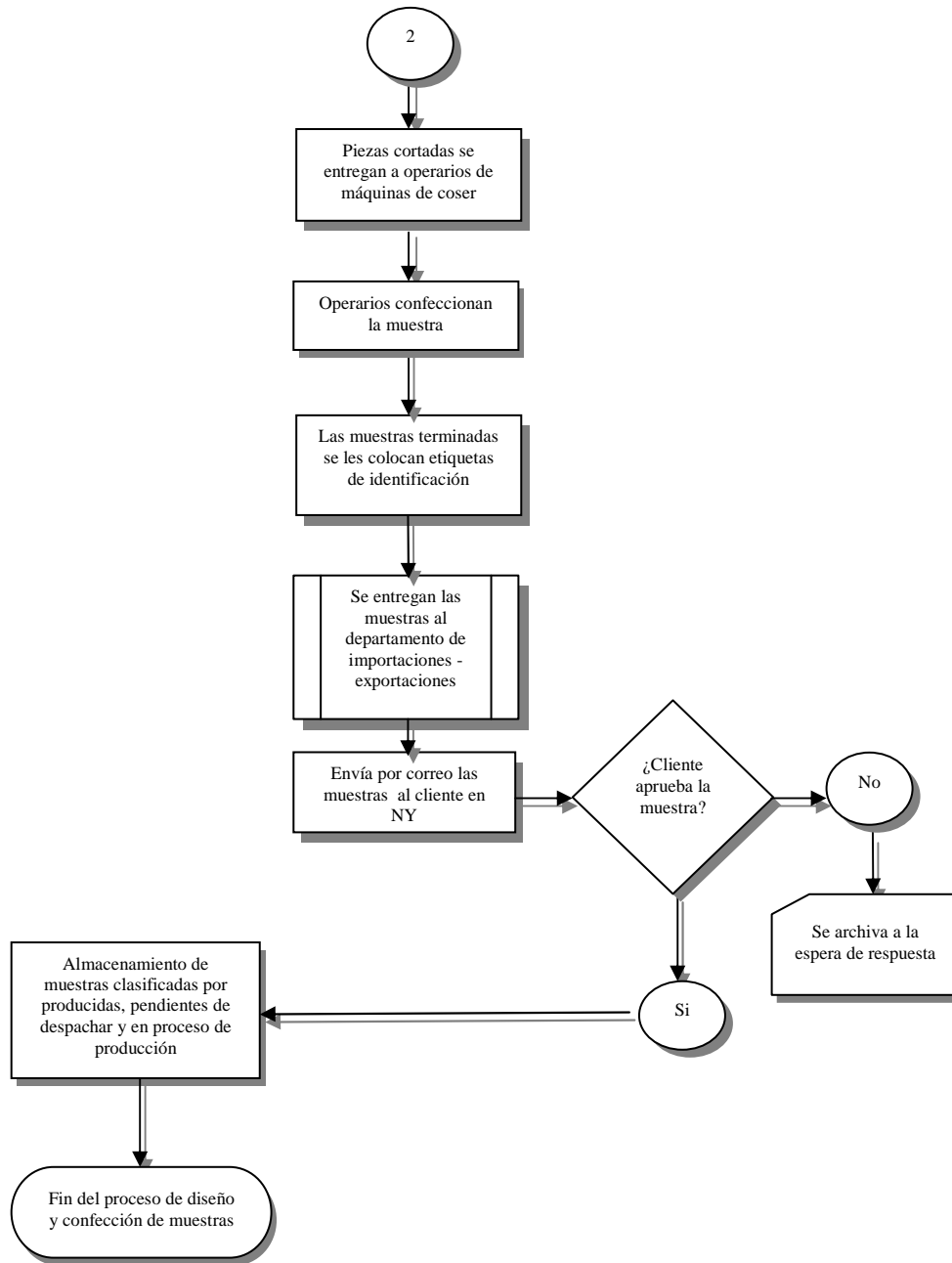
4.2.1.1 Diagrama de flujo proceso de Diseño

PT. No. B-1-2	1/2
H.P: M.R.	Fecha: 19-10-07
R.P: J.L.	Fecha: 19-10-07

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.
 Diagrama de flujo - Proceso de realización: Diseño
 Del 1 de enero al 30 de junio de 2007



PT. No. B-1-2	2/2
H.P: M.R.	Fecha: 19-10-07
R.P: J.L.	Fecha: 19-10-07



Conclusión: El ciclo del proceso es consistente en relación a las operaciones realizadas en el período sujeto a examen.

**4.2.1.2 Cédulas analíticas y de investigación
proceso de diseño**

PT. No. B-1-3	1/5
H.P: J.L.	Fecha: 19-10-07
R.P: C.Ch.	Fecha: 19-10-07

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.

Plan de muestreo

Proceso de realización: Diseño

Del 1 de enero al 30 de junio de 2007

Procedimientos aplicados para establecer el tamaño de muestreo estadístico:

1. Con base en la información recabada se determinó que durante el período sujeto a examen se emitieron 106 aprobaciones de desarrollo de muestras de prendas de vestir. (simbología “N”).
2. Se clasificaron las aprobaciones de desarrollo en tres estratos, de lo cual se estableció que existen 38 aprobaciones de 32 prendas de vestir cada una, 34 aprobaciones de 24 prendas cada una, y 34 aprobaciones de 19 prendas cada una. Para efectos del cálculo, las aprobaciones representan la variable “f” (frecuencia) y la cantidad de prendas por aprobación representan la variable “x”.
3. El siguiente paso es determinar la frecuencia absoluta simple, la cual se obtiene multiplicando las variables “x” por “f” de cada estrato, el producto se suma formando un total.
4. Se determina la media aritmética (X), dividiendo la suma de la frecuencia absoluta simple (establecida en el paso anterior) entre el total de aprobaciones para desarrollo de muestras.
5. A continuación se establece la desviación estándar (simbología d ó σ) de cada estrato, restando los valores absolutos de la variable “x” menos la media aritmética (X).

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.

Plan de muestreo

Proceso de realización: Diseño

Del 1 de enero al 30 de junio de 2007

PT. No. B-1-3	2/5
H.P: J.L.	Fecha: 19-10-07
R.P: C.Ch.	Fecha: 19-10-07

6. Para establecer si la media aritmética (\bar{X}) se determinó de manera correcta, existe una regla en estadística que establece que la suma de las desviaciones con respecto al promedio aritmético es igual a cero. Para comprobar esta regla se multiplican por estrato las frecuencias “f” por la desviación estándar “ σ ” y la suma de los productos debe ser igual a cero.
7. Finalmente con base en la desviación estándar “ σ ” se obtiene la varianza ó desviación al cuadrado (simbología σ^2 ó d^2), para lo cual se puede elevar al cuadrado la desviación estándar de cada estrato y sumarlas. El otro procedimiento aplicable es restar los valores absolutos de la variable “x” menos la media aritmética al cuadrado (simbología X^2).
8. Con base a la calificación de riesgo de auditoría y a la evaluación del control interno se determino que el nivel de confianza será del 95%. Para encontrar el valor “Z” que le corresponde, se divide 95 entre dos igual 47.50; este valor se busca en la “Tabla II de Áreas bajo la Curva Normal de Probabilidad” del PRONTUARIO DE FORMULAS Y TABLAS ESTADÍSTICAS publicado por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala. En la página 28 de dicho prontuario se establece que para un nivel de confianza 95% le corresponde un valor $Z= 1.96$
9. Como consecuencia de haber determinado un nivel de confianza 95%, la tasa de error (simbología “E”) correspondiente es de 5.

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.

Plan de muestreo

Proceso de realización: Diseño

Del 1 de enero al 30 de junio de 2007

PT. No. B-1-3 3/5

H.P: J.L. Fecha: 19-10-07

R.P: C.Ch. Fecha: 19-10-07

10. Con base a los datos procesados conforme a los pasos indicados en los numerales anteriores, se aplican a la fórmula estadística (ver página 21 del PRONTUARIO DE FORMULAS Y TABLAS ESTADÍSTICAS) para determinar el tamaño de muestreo (simbología "n") en un universo dado, que para el presente caso le corresponde la fórmula siguiente:

$$n = \frac{Z^2 \cdot \sigma^2 \cdot N}{E^2 \cdot N + Z^2 \cdot \sigma^2}$$

Esta información la hemos clasificado y de los procedimientos de cálculos que efectuamos se determinó una muestra de 12 aprobaciones de desarrollo de la manera siguiente:

Información captada:

No.	"x" (Prendas por muestra desarrollada)	"f" (aprobaciones para desarrollo de muestras)	"x" por "f" (frecuencia absoluta simple)	Media aritmética
1	32	38	1,216	25.2642
2	24	34	816	25.2642
3	19	34	646	25.2642
		106	2,678	

No.	d = (x-media aritmética)			"f" multiplicado por "d"
1	32	25.2642	6.7358	255.9623
2	24	25.2642	(1.2642)	(42.9811)
3	19	25.2642	(6.2642)	(212.9811)
			(0.7925)	0.0000

No.	d ² = (X-media aritmética) ²
1	45.3717
2	1.5981
3	39.2396
	86.2093

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.

Plan de muestreo

Proceso de realización: Diseño

Del 1 de enero al 30 de junio de 2007

PT. No. B-1-3 4/5

H.P: J.L. Fecha: 19-10-07

R.P: C. Ch. Fecha: 19-10-07

Con base en la información antes indicada se determinó el tamaño de muestra de auditoría operativa de la forma siguiente:

Media aritmética: X =	$\frac{2,678}{106}$		
Media aritmética : X =	25.2642		
Varianza $\sigma^2 =$	86.20933		
Desviación estándar: $\sigma =$	9.28490		
Nivel de confianza :	95.00%		
Valor en tabla Z=	1.96	Z² =	3.8416
Tasa de Error esperado E=	5.0000	E² =	25
n:	$\frac{3.8416(x)106(x)86.2093}{(25x106)+(3.8416x86.2093)}$		
Tamaño de la muestra : n =	$\frac{35,105.2656}{2,981.1818}$		
Tamaño de la muestra : n =	11.7756		

PT. No. B-1-3	5/5
H.P: J.L.	Fecha: 19-10-07
R.P: C. Ch.	Fecha: 19-10-07

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.

Plan de muestreo

Proceso de realización: Diseño

Del 1 de enero al 30 de junio de 2007

La ruta a seguir para la escogencia de las 12 órdenes de desarrollo de muestras de prendas de vestir se basa en iniciar en la columna uno y fila uno hacia abajo en la tabla de números aleatorios contenidos en la “Tabla III: Números Aleatorios” del PRONTUARIO DE FORMULAS Y TABLAS ESTADÍSTICAS; y así sucesivamente, tomando los primeros tres dígitos de cada valor de la tabla que estén comprendidos entre el rango de la población, hasta completar el tamaño de muestra de auditoría operativa.

Con base en lo anterior, los números aleatoriamente seleccionados son:

001-01-07; 002-01-07; 012-02-07; 019-02-07; 027-03-07; 032-03-07; 041-04-07; 063-04-07; 077-05-07; 082-05-07; 098-06-07 y 102-06-07.

Sobre estas selecciones estaremos aplicando ciertos procedimientos de auditoría en el alcance y circunstancias que a criterio profesional consideremos necesarias.

PT. No. B-1-4	1/1
H.P: M.R.	Fecha: 23-10-07
R.P: J.L.	Fecha: 24-10-07

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.

Determinación de autorización para desarrollo de muestras de prendas de vestir

Proceso de realización: Diseño

Del 1 de enero al 30 de junio de 2007

Información general de la muestra				Fecha	Cant.	Marca
Cod.	Tipo	Tela	estilo	Recepción	Enviada	
001-01-07	Pantalón	lona	básico n.	02/01/07	31	☒
002-01-07	Pantalón	lona	básico d.	02/01/07	23	☒
012-02-07	Pantalón	lona	básico h.	02/02/07	18	☒
019-02-07	Pantalón	corduroy	básico d.	16/02/07	18	☒
027-03-07	Pantalón	corduroy	básico h.	09/03/07	23	☒
032-03-07	Pantalón	Tejin	básico d.	23/03/07	31	☒
041-04-07	Pantalón	Tejin	básico d.	13/04/07	18	☒
063-04-07	Pantalón	corduroy	básico d.	20/04/07	23	☒
077-05-07	Pantalón	corduroy	básico d.	04/05/07	31	☒
082-05-07	Pantalón	lona	básico d.	11/05/07	18	☒
098-06-07	Pantalón	lona	básico d.	01/06/07	18	☒
102-06-07	Pantalón	Tejin	básico d.	08/06/07	18	☒

Observaciones:

1. La muestra número 19-02-07 no está autorizada por el gerente general de conformidad con lo establecido en el procedimiento. El gerente general indicó que probablemente ese día no estaba en la oficina.
2. La muestra número 63-04-07 no la había firmado por falta de tela para desarrollarla y con seguridad el gerente de fabricación olvidó solicitar la autorización correspondiente.
3. La muestra número 102-06-07 no la autorizó el gerente general porque el día de la recepción el cliente le informó por teléfono que no la procesaran por estar cancelada la orden. No obstante lo anterior la muestra fue desarrollada (ver PT-B-1-5).

Conclusión: Del total evaluado el 25% presenta deficiencias operativas debido a que no se está solicitando la autorización previa al desarrollo de las muestras.

PT. No. B-1-5	1/1
H.P: M.R.	Fecha: 23-10-07
R.P: J.L.	Fecha: 24-10-07

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.

Verificación de etiquetas de identificación de las muestras de prendas de vestir

Proceso de realización: Diseño

Del 1 de enero al 30 de junio de 2007

Información general de la prenda				Fecha	Cant.	Marca
Cod.	Tipo	Tela	estilo	recepción	Enviada	
001-01-07	Pantalón	lona	básico n.	02/01/07	31	f
002-01-07	Pantalón	lona	básico d.	02/01/07	23	v
012-02-07	Pantalón	lona	básico h.	02/02/07	18	f
019-02-07	Pantalón	corduroy	básico d.	16/02/07	18	f
027-03-07	Pantalón	corduroy	básico h.	09/03/07	23	f
032-03-07	Pantalón	Tejin	básico d.	23/03/07	31	v
041-04-07	Pantalón	Tejin	básico d.	13/04/07	18	f
063-04-07	Pantalón	corduroy	básico d.	20/04/07	23	f
077-05-07	Pantalón	corduroy	básico d.	04/05/07	31	f
082-05-07	Pantalón	lona	básico d.	11/05/07	18	f
098-06-07	Pantalón	lona	básico d.	01/06/07	18	f
102-06-07	Pantalón	Tejin	básico d.	08/06/07	18	v

Observaciones:

1. Las muestras 02-01-07; 32-03-07 y 102-06-07 no se localizaron físicamente en el cuarto de muestras enviadas para aprobación. Posteriormente localizaron la muestra 102-06-07 y nos fue mostrada físicamente con su etiqueta.
2. De las demás prendas seleccionadas se observó que si se cumple apropiadamente el procedimiento de identificación.

Conclusión:

Aunque los resultados observados en la mayoría de las prendas seleccionadas fueron satisfactorios, es necesario indicar que el no tener físicamente la prenda de vestir conforme al procedimiento establecido en el proceso de diseño, afecta sustancialmente los procesos siguientes en el sentido que dificulta la obtención de información confiable respecto a la conformación del producto.

PT. No. B-1-6	1/1
H.P: M.R.	Fecha: 24-10-07
R.P: J.L.	Fecha: 25-10-07

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.
 Comprobación de la aprobación de muestras por el cliente
 Proceso de realización: Diseño
 Del 1 de enero al 30 de junio de 2007

Cod.	Fecha recepción	Cant. Enviada	Fecha Envío	Situación	Fecha	
001-01-07	02/01/07	31	05/01/07	◇	11/01/2007	
002-01-07	02/01/07	23	05/01/07	◇	26/01/2007	
012-02-07	02/02/07	18	09/02/07	┌	-	1
019-02-07	16/02/07	18	23/02/07	◇	28/02/2007	
027-03-07	09/03/07	23	16/03/07	£	27/04/2007	
032-03-07	23/03/07	31	04/04/07	◇	10/04/2007	
041-04-07	13/04/07	18	20/04/07	◇	30/04/2007	
063-04-07	20/04/07	23	27/04/07	┌	-	2
077-05-07	04/05/07	31	11/05/07	◇	23/05/2007	
082-05-07	11/05/07	18	18/05/07	◇	31/05/2007	
098-06-07	01/06/07	18	08/06/07	◇	19/06/2007	
102-06-07	08/06/07	18	15/06/07	£	08/06/2007	

Observaciones:

1. A la fecha de auditoría no le habían dado seguimiento, desconociendo si fue rechazada. La encargada de importaciones contactó por teléfono al cliente en ese momento y le confirmaron que estaba rechazada, en el mismo día enviaron un correo electrónico confirmando.
2. No hay documentación en el archivo de la muestra que concluya el proceso respecto a que la orden este rechazada.

Conclusión:

El procedimiento que actualmente realiza la empresa, necesita modificarse, para que la encargada de importaciones cada semana envíe al cliente la lista de muestras pendientes de aprobación, con esto se fortalece el proceso y se le agrega confiabilidad al control de muestras aprobadas que lleva el gerente de fabricación.

PT. No. B-1-7	1/1
H.P: M.R.	Fecha: 24-10-07
R.P: J.L.	Fecha: 25-10-07

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.

Comprobación de cambios por el cliente registrados en la base de datos

Proceso de realización: Diseño

Del 1 de enero al 30 de junio de 2007

Cod.	Fecha recepción	Cant. Enviada	Fecha Envío	Situación	Fecha	Marca
001-01-07	02/01/07	31	05/01/07	Aprobado	11/01/07	Ω
002-01-07	02/01/07	23	05/01/07	Aprobado	26/01/07	Ω
019-02-07	16/02/07	18	23/02/07	Aprobado	28/02/07	Ω
032-03-07	23/03/07	31	04/04/07	Aprobado	10/04/07	Ƒ
041-04-07	13/04/07	18	20/04/07	Aprobado	30/04/07	Ω
077-05-07	04/05/07	31	11/05/07	Aprobado	23/05/07	Ω
082-05-07	11/05/07	18	18/05/07	Aprobado	31/05/07	Ω
098-06-07	01/06/07	18	08/06/07	Aprobado	19/06/07	Ω

Observación:

1. La muestra 32-03-07 se determinó que los cambios en las tallas requeridas por el cliente en la aprobación de muestra no se incorporaron a la base de datos, tampoco figuran en la pre-autorización de impresión de patrones. El gerente de fabricación manifestó que en efecto se cometió ese error y al enviar el producto terminado el cliente presentó un reclamo de US\$14,390.00 que está pendiente negociar.

Conclusión:

La desviación en el procedimiento establecido en la verificación de datos en las muestras aprobadas para producción es fundamental su cumplimiento, de lo contrario el proceso siguiente, aunque se realice apropiadamente se fundamentará en información errada. La auditoría operativa permite detectar estas situaciones oportunamente cuando se aplican procedimientos permanentes.

PT. No. B-1-8	1/1
H.P: M.R.	Fecha: 24-10-07
R.P: J.L.	Fecha: 25-10-07

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.
Evaluación de competencias laborales
Proceso de realización: Diseño
Del 1 de enero al 30 de junio de 2007

Nombre	Puesto	Marca	Profesión	Experiencia	Antigüedad
Misael Díaz	Gerente de Fabricación	í	Ing. Industrial	8 años	3 años
Rigoberto Meza	Superintendente de diseño	í	Técnico en dibujo	4 años	3 años
Juan Carlos Pérez	Asistente Superintendente de diseño.	í	3o. Básico	3 años	1 año

Se tomó el 100% del personal que se desempeña en los puestos antes indicados.

Observaciones:

1. El gerente de fabricación tiene 8 años de experiencia en empresas de maquila de prendas de vestir. Es Ingeniero Industrial debidamente graduado y su antigüedad en la empresa es de 3 años.
2. El señor Rigoberto Meza es graduado de Bachiller en Ciencias y Letras, y posee un diplomado en Dibujo Técnico. También tiene tres años de antigüedad en la empresa y en los empleos anteriores se desempeñó como encargado de patronaje.
3. El señor Juan Pérez ocupa la posición de asistente. Su nivel académico se puede determinar cómo relativamente bajo, así como la antigüedad en la empresa. A este respecto el gerente general comentó que el costo de mano de obra calificada encarece la operación, optando mejor por formar internamente al asistente.

Conclusión:

Incrementar el nivel de supervisión de las actividades del asistente en la medida que este se vaya familiarizando con las operaciones de la empresa y sobre todo con las actividades que desempeña en apoyo al superintendente de diseño.

PT. No. B-1-9	1/1
H.P: M.R.	Fecha: 24-10-07
R.P: J.L.	Fecha: 25-10-07

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.
Auditoría operativa enfocada a los procesos de realización
Cédula de marcas de auditoría proceso de diseño
Del 1 de enero al 30 de junio 2007

Descripción	Marcas
Autorizada y firmada por gerencia general.	☒
Los cambios no se realizaron en el sistema y en la orden de producción.	☒
No está firmada por el gerente general.	‡
La identificación es apropiada.	∫
No se localizó físicamente la muestra.	√
Aprobada por el cliente para producción	◇
Pendiente de aprobación del cliente	Γ
Rechazada por el cliente	£
Cotejado contra el reporte que emite el sistema y el expediente de la orden de producción.	Ω
Expedientes examinados físicamente a satisfacción.	í

4.2.2 Evaluación del control interno proceso de realización de fabricación

PT. No. B-2-1	1/7
H.P: M.R.	Fecha: 19-10-07
R.P: J.L.	Fecha: 19-10-07

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.

Cuestionario de Control Interno

Proceso de realización: Fabricación

Del 1 de enero al 30 de junio de 2007

No.	Descripción	¿Emplea el procedimiento?			Explicación
		Si	No	N/A	
	Objetivos: Evaluar el nivel de riesgo en el control interno de los procedimientos empleados en el proceso de fabricación: etapas de planificación, corte y confección.				
1	¿Revisan que la muestra aprobada tiene todas las especificaciones del cliente para la producción?	x			Encargada de importaciones: Antes de trasladarlo al gerente de fabricación. Si hacen falta datos se solicitan por correo electrónico.
			x		GF: Lo realizan al recibir la muestra que viene con un paquete de documentos que contiene las especificaciones.
2	¿Tiene el cliente algún plazo para la entrega de las especificaciones de la prenda de vestir?				Encargada de importaciones: No, en muchas ocasiones hay que estar contactando al cliente y recordarle que hacen falta datos.
			x		
3	¿Le asigna número de orden de producción a todas las muestras aprobadas por el cliente?	x			GG: Lo hace el gerente de fabricación cada vez que recibe las muestras aprobadas.
4	¿Tienen algún control de las órdenes de producción?	x			GF: Se genera el programa de producción y se actualiza cada vez que se reciben nuevas órdenes.

PT. No. B-2 -1 2/7
H.P: M.R. Fecha: 19-10-07
R.P: J.L. Fecha: 19-10-07

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.

Cuestionario de Control Interno

Proceso de realización: Fabricación

Del 1 de enero al 30 de junio de 2007

No.	Descripción	¿Emplea el procedimiento?			Explicación
		Si	No	N/A	
5	¿Verifican que los archivos maestros de cada orden de producción este completo?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	GF: Se tiene un solo archivo y si alguien desea consultarlo puede hacerlo en mi oficina, no está permitido retiro del área.
6	¿Autorizan la impresión de patrones de corte?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	GF: Previo a imprimirlos, me pasan la solicitud para firma. Además generan la pre-autorización y verifican especificaciones. Si todo está bien se imprimen los patrones.
7	¿Imprimen los patrones de corte antes de verificar la existencia de telas en bodegas?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	SD: Se le pregunta verbalmente al encargado de bodega si ya se tienen las telas y al elaborar la solicitud de impresión de patrones se le entrega una copia para que prepare las telas.
8	¿El supervisor de corte firma alguna constancia en la cual se determina la fecha en que recibe los patrones de corte?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	SC: Me entregan los patrones en papel y firmo la fecha y hora en que los recibí en un reporte que lleva el encargado de patronaje.
9	¿Utilizan equipo seguridad para realizar el corte de tela?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	SC: Guantes con malla de acero, mascarilla para no inhalar los residuos, gorras de franela y anteojos.

PT. No. B-2 -1	3/7
H.P: M.R.	Fecha: 19-10-07
R.P: J.L.	Fecha: 19-10-07

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.

Cuestionario de Control Interno

Proceso de realización: Fabricación

Del 1 de enero al 30 de junio de 2007

No.	Descripción	¿Emplea el procedimiento?			Explicación
		Si	No	N/A	
10	¿Se requiere alguna preparación o grado académico para realizar las actividades de corte y azorado?		x		SC: No, casi todos han cursado máximo la primaria. Aquí se les capacita cuando no tienen experiencia. Generalmente los que contratan ya traen experiencia.
11	¿Verifican el ancho del rollo de tela antes de cortar?		x		SC: Los rollos siempre tiene el mismo ancho.
12	¿Los bultos que se entregan a los asistentes de líneas de producción se registran en algún documento?	x			SC: En el reporte diario de cortado y entregado firman de revisado y recibido.
13	¿Conocen los supervisores el rol de operaciones que lleva la prenda de vestir antes de iniciar la confección?	x			SF: Difícilmente varía la cantidad de operaciones que llevan las prendas de vestir.
14	¿Se requiere alguna preparación o grado académico para ser supervisor de líneas de producción?	x			SF: Experiencia sobretodo. Algunos se forman en otras empresas donde fueron operarios.
15	¿Antes de iniciar la orden de producción se le proporciona una muestra para que la puedan visualizar los operarios y el supervisor de línea?		x		SF: Solamente el GF tiene la muestra en su oficina y cuando existen dudas se le consulta a él en forma inmediata.

PT. No. B-2-1	4/7
H.P: M.R.	Fecha: 19-10-07
R.P: J.L.	Fecha: 19-10-07

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.
 Cuestionario de Control Interno
 Proceso de realización: Fabricación
 Del 1 de enero al 30 de junio de 2007

No.	Descripción	¿Emplea el procedimiento?			Explicación
		Si	No	N/A	
16	¿Dan mantenimiento al equipo de líneas de producción?		x		GF: Las máquinas se reparan cuando no funcionan correctamente. Cada seis meses le hacen cambio de aceite, pues el equipo no requiere mayor mantenimiento.
17	¿Existe algún programa de capacitación de operarios, reemplazos en caso de ausencia y abandono del trabajador?		x		GF: En ocasiones los operarios renuncian sin previo aviso, no vienen por enfermedad o simplemente abandonan. En estos casos se prestan operarios entre líneas para cubrir la posición y cuando no el supervisor hace las funciones de operario.
18	¿Revisan que la prenda este bien despitada y limpia antes de trasladarla a distribución?	x			SF: Hay personal que se dedica a esta tarea y antes de trasladarla a distribución debe estar totalmente despitada y limpia la prenda.

Entrevistados:

GG: Gerente General / GF: Gerente de Fabricación / SF: Superintendente de fabricación, Encargada de importaciones - exportaciones / SC: Supervisor de corte / EB: Encargado de bodega.

PT. No. B-2 -1	5/7
H.P: M.R.	Fecha: 22-10-07
R.P: J.L.	Fecha: 22-10-07

Conclusiones de la evaluación del control interno:

El propósito de las conclusiones del cuestionario de control interno al proceso de realización de fabricación, basado en las respuestas proporcionados por los funcionarios de la empresa, es determinar los puntos que fortalecen y dan eficiencia operativa, así como identificar aquellos que no contribuyen a lograr positivamente los objetivos. Basados en nuestra experiencia y en atención a las respuestas que hemos obtenido durante el cuestionario, a las entrevistas realizadas y a la observación directa que practicamos durante la evaluación del control interno, a la existencia de procedimientos de autorización y verificación se estableció que los controles se accionan y forman parte de los procesos, lo cual previenen y reducen el riesgo, en consecuencia consideramos que la estructura de control es fuerte y el riesgo calificado es bajo, lo cual fundamentamos en los siguientes aspectos.

Fortalezas:

1. La asignación de un número de orden de producción a todas las muestras aprobadas, así como la generación de un programa de órdenes de producción basado en dichas muestras lo consideramos positivo y facilita la obtención de información cruzada. (Preguntas 3 y 4).
2. La verificación de la conformación de los archivos maestros, autorizar la impresión de patrones de corte, verificación de la existencia de telas antes de imprimir los patrones de corte, la utilización de formatos oficiales para el registro de la entrega de patrones de corte y la utilización de equipos de seguridad por parte del personal que realiza las operaciones de corte y azorado son actividades claves y propias del proceso de realización de fabricación. (Preguntas 5 al 9).
3. Los bultos de piezas cortadas de las órdenes de producción se entregan y registran en los documentos de control de corte. (Pregunta 12).

PT. No. B-2 -1	6/7
H.P: M.R.	Fecha: 22-10-07
R.P: J.L.	Fecha: 22-10-07

Conclusiones de la evaluación del control interno (continua).

4. Por lo general la cantidad de operaciones que conlleva el ensamble de las prendas de vestir no varía entre órdenes de producción, lo cual facilita a los supervisores el conocimiento de las mismas de conformidad a la respuesta que obtuvimos, sin embargo, nosotros consideramos que es importante que en cada orden de producción se les haga del conocimiento el rol de operaciones. Aunque la respuesta ha sido positiva y constituye en cierta forma una fortaleza, consideramos que es importante que se les haga del conocimiento del rol de operaciones de ensamble de cada orden de producción, dentro de nuestros procedimientos de auditoría aplicaremos ciertas pruebas respecto de la evidencia que existe de estas actividades. (Pregunta 13).
5. De acuerdo con las respuestas obtenidas revisan que las prendas estén despachadas antes de ser trasladadas al proceso de realización de distribución. (Pregunta 18).

Debilidades:

6. La dualidad de respuesta obtenida en la actividad de revisar que la muestra aprobada contenga todas las especificaciones necesarias y su oportuna inclusión en el expediente para la producción, es síntoma de una potencial disfunción que de no completarse eficazmente afectan el desempeño del proceso de fabricación. Estaremos atentos a esta situación y diseñaremos procedimientos de auditoría con el alcance necesario que nos permitan reducir el riesgo y concluir apropiadamente del funcionamiento del proceso. (Preguntas 1 y 2).
7. Aunque en las interrogantes de las competencias laborales se nos ha indicado que no se requiere especialización, consideramos apropiado extender nuestros procedimientos de auditoría, verificaremos tal situación y el efecto en los niveles de rotación, en caso existieran. (Preguntas 10 y 14).

PT. No. B-2 -1	7/7
H.P: M.R.	Fecha: 22-10-07
R.P: J.L.	Fecha: 22-10-07

Conclusiones de la evaluación del control interno (finaliza).

8. No se verifican los anchos de los rollos de tela antes de cortar, aspecto que consideramos importante debido al impacto que produce en la cantidad de piezas que se cortan u obtienen de cada lienzo que se tiende para corte, por lo tanto pudiera existir una deficiencia que verificaremos aplicando ciertas pruebas de auditoría. (Pregunta 11).
9. No se proporciona al supervisor de línea y operarios una muestra para que puedan visualizar físicamente la forma y características de la prenda de vestir que está en líneas de producción. (Pregunta 15).
10. No existen programas de mantenimiento al equipo de líneas de producción y tampoco de capacitación de operarios que desempeñan labores en equipos en donde reemplazarlos requiere de un proceso de reclutamiento y capacitación específicos. Estaremos atentos a estas situaciones y diseñaremos procedimientos de auditoría que nos permitan establecer el impacto que producen en los procesos objeto de estudio. (Preguntas 16 y 17).

4.2.2.1 Diagrama de flujo proceso de fabricación.

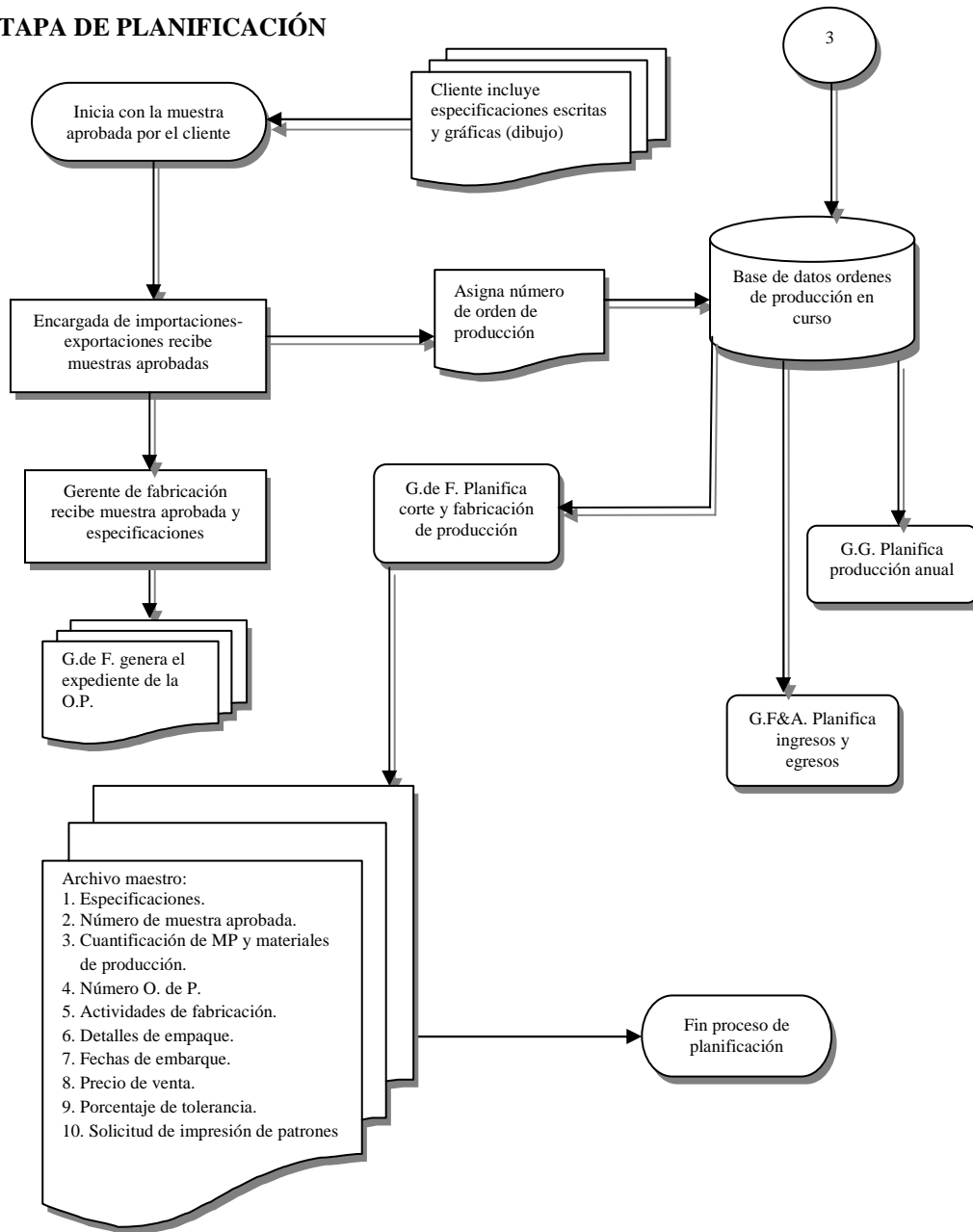
PT. No. B-2-2	1/4
H.P: M.R.	Fecha: 22-10-07
R.P: J.L.	Fecha: 22-10-07

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.

Diagrama de flujo-Proceso de realización: Fabricación

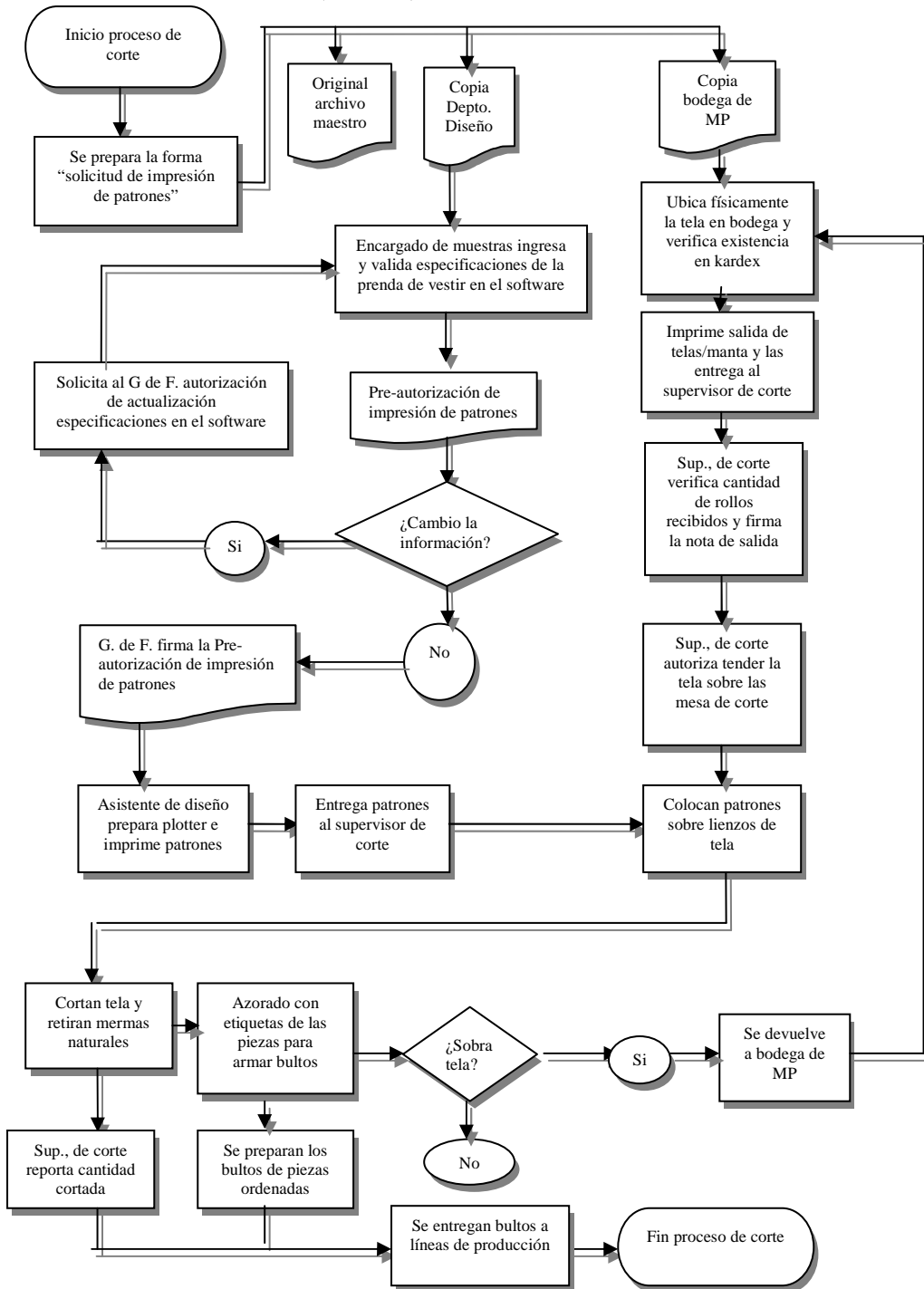
Del 1 de enero al 30 de junio de 2007

ETAPA DE PLANIFICACIÓN



PT. No. B-2-2	2/4
H.P: M.R.	Fecha: 22-10-07
R.P: J.L.	Fecha: 22-10-07

ETAPA DE FABRICACIÓN (CORTE)

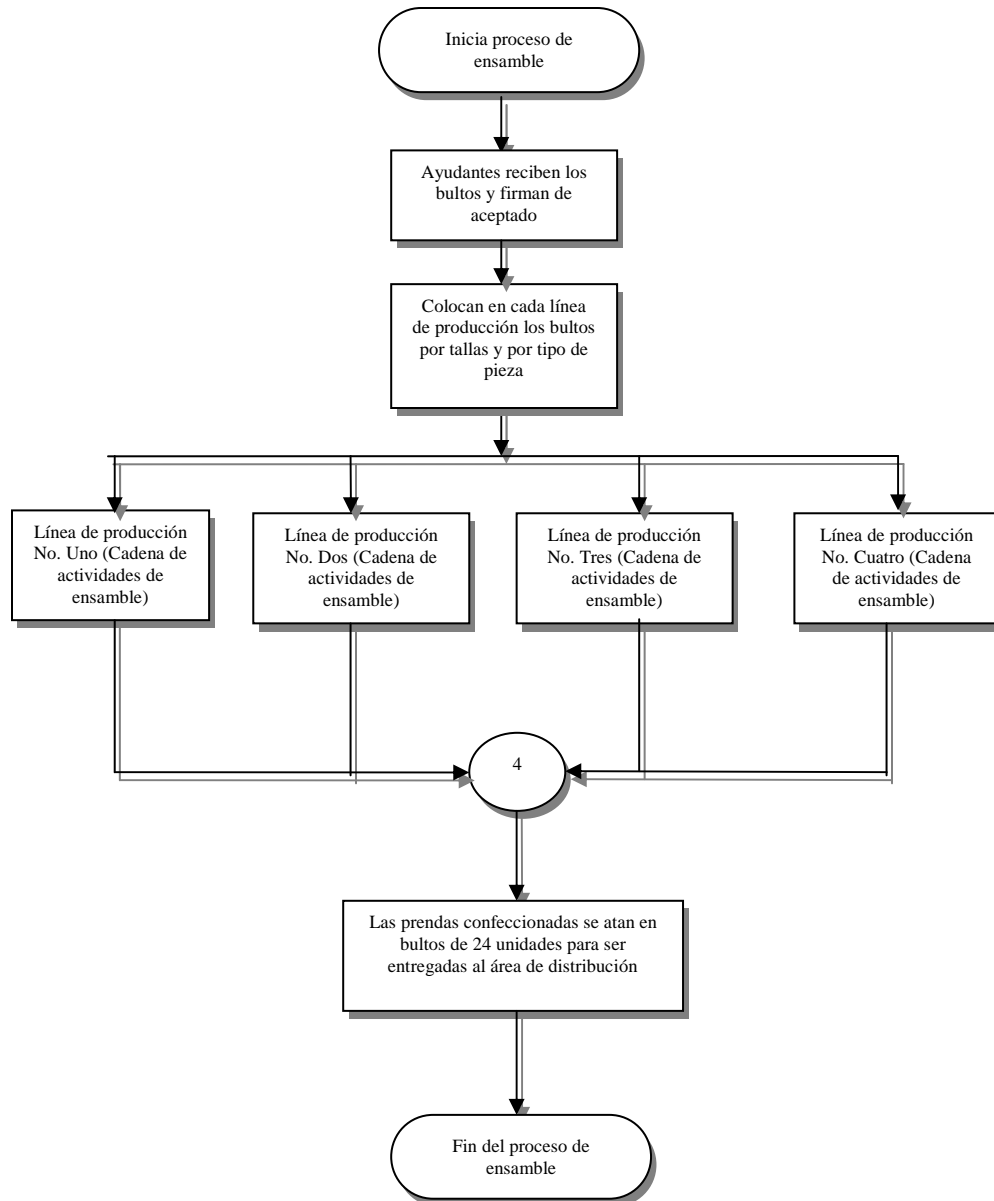


PT. No. B-2-2	3/4
---------------	-----

H.P: M.R.	Fecha: 22-10-07
-----------	-----------------

R.P: J.L.	Fecha: 22-10-07
-----------	-----------------

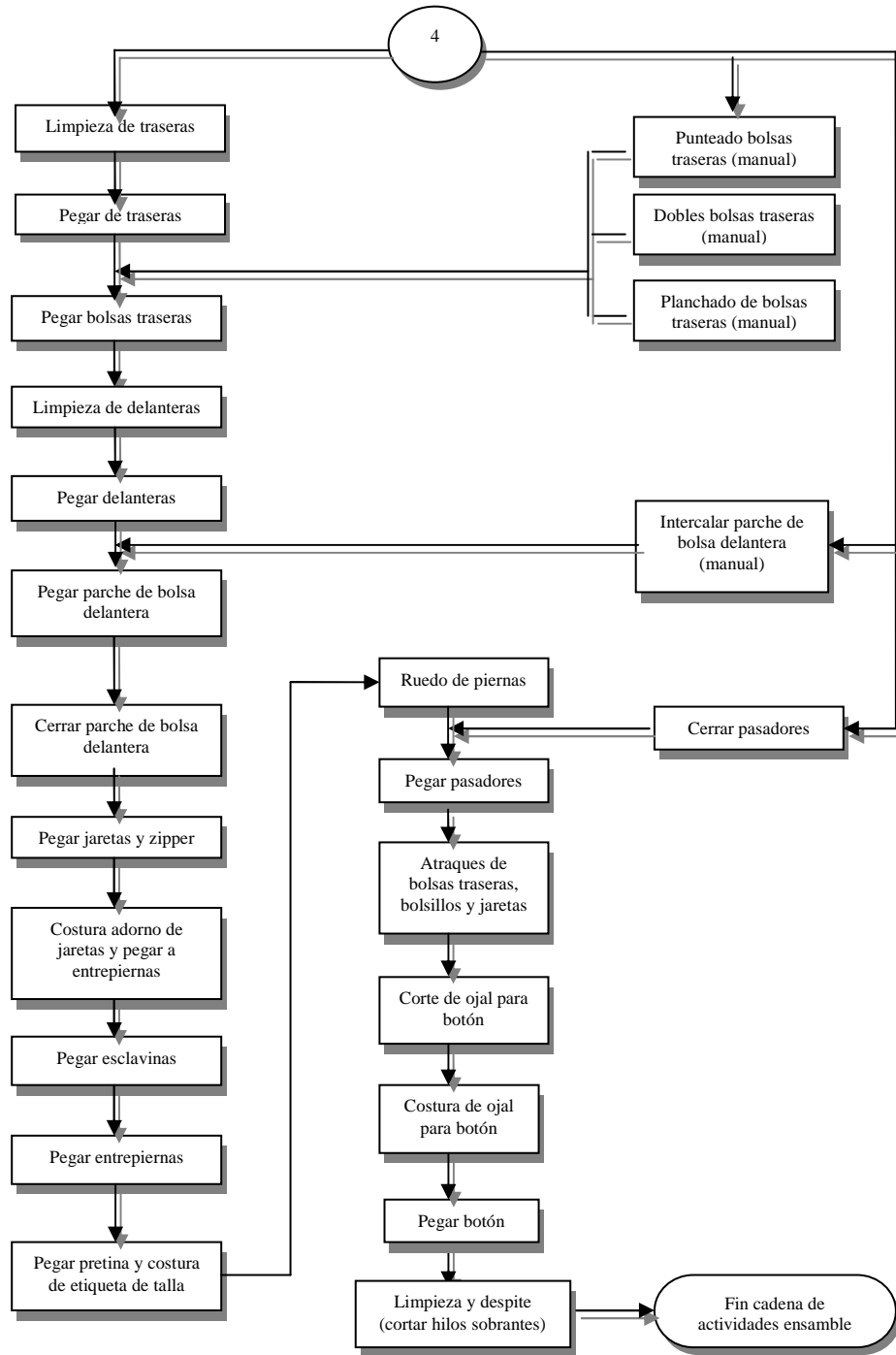
ETAPA DE FABRICACIÓN (ENSAMBLE)



Conclusión: El ciclo del proceso es consistente en relación a las operaciones realizadas en el período sujeto a examen.

PT. No. B-2-2	4/4
H.P: M.R.	Fecha: 22-10-07
R.P: J.L.	Fecha: 22-10-07

LINEAS DE PRODUCCIÓN, CADENA DE ACTIVIDADES DE ENSAMBLE



4.2.2.2 Cédulas analíticas y de investigación proceso de fabricación

PT. No. B-2-3	1/1
H.P: J.L.	Fecha: 24-10-07
R.P: C.Ch.	Fecha: 24-10-07

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.

Plan de muestreo

Procesos de realización: Fabricación y distribución

Del 1 de enero al 30 de junio de 2007

PROCESO DE REALIZACIÓN DE FABRICACIÓN

Para el caso específico del proceso de realización de fabricación, el muestreo de auditoría se sustenta en la selección hecha en el proceso de realización de diseño, con la variante de que las muestras de desarrollo de prendas de vestir que hayan sido canceladas por el cliente no se aplicarán las pruebas contenidas en los programas específicos de auditoría del proceso de fabricación.

De las 63 órdenes de producción que se hicieron y exportaron durante el período sujeto a revisión, se estableció que 8 representan el 83% del total de las prendas confeccionadas. Estas ocho órdenes de producción también forman parte de la selección aleatoria de muestras de desarrollo determinadas en el plan de muestreo de dicha área, por lo tanto a criterio profesional el alcance es suficiente y no es necesario re-calcular el tamaño de muestreo para las pruebas que realizaremos al proceso de realización de fabricación.

Por consiguiente, las órdenes de producción sobre las cuales estaremos aplicando ciertos procedimientos de auditoría operativa son las siguientes:

001-07; 014-07; 019-07; 029-07; 037-07; 046-07; 051-07 y 057-07.

PROCESO DE REALIZACIÓN DE DISTRIBUCIÓN:

Dada la importancia que tienen las órdenes de producción en el proceso de realización de distribución, hemos considerado darle continuidad a la selección de las 8 órdenes de producción, con la variante que aplicaremos ciertos procedimientos en las circunstancias que consideremos necesarias.

PT. No. B-2-4	1/1
H.P: M.R.	Fecha: 25-10-07
R.P: J.L.	Fecha: 26-10-07

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.
 Comprobación de la actividad de verificación de los detalles de fabricación
 Proceso de realización: Fabricación
 Del 1 de enero al 30 de junio de 2007

Cod.	Fecha recepción	Cant. Enviada	Fecha Envío	Situación	Fecha	Marca	
001-01-07	02/01/07	31	05/01/07	Aprobado	11/01/07	£	
002-01-07	02/01/07	23	05/01/07	Aprobado	26/01/07	£	1
019-02-07	16/02/07	18	23/02/07	Aprobado	28/02/07	£	
032-03-07	23/03/07	31	04/04/07	Aprobado	10/04/07	£	
041-04-07	13/04/07	18	20/04/07	Aprobado	30/04/07	£	2
077-05-07	04/05/07	31	11/05/07	Aprobado	23/05/07	£	
082-05-07	11/05/07	18	18/05/07	Aprobado	31/05/07	£	3
098-06-07	01/06/07	18	08/06/07	Aprobado	19/06/07	£	

Observaciones:

1. Las especificaciones no se recibieron simultáneamente con la muestra. El cliente las completó el 16 de febrero de 2007.
2. Las especificaciones no están completas, hacen falta detalles de empaque y tipo de caja.
3. En esta muestra se encontró un correo electrónico con instrucciones de cambio de empaque, pero no envió los detalles.

Conclusiones:

1. En general se observó que la actividad de verificación de los detalles de fabricación no es efectiva debido a que en todos los expedientes revisados no se tiene una lista resumida que facilite esta tarea. Se propone implementarla en forma inmediata, incluyendo el nombre, firma y fecha de elaboración. Si hubieran actualizaciones se anotan en el mismo resumen.
2. En el programa de producción no se indica la situación de los detalles de producción. Se propone incluir una casilla adicional a dicho reporte que permita visualizar esta información en forma inmediata.

PT. No. B-2-5	1/1
H.P: M.R.	Fecha: 25-10-07
R.P: J.L.	Fecha: 26-10-07

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.
 Comprobación de la conformación del archivo maestro de fabricación
 Proceso de realización: Fabricación
 Del 1 de enero al 30 de junio de 2007

Muestra	Fecha aprobación	No. O.P.										
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
001-01-07	11/01/07	001-07	χ	√	√	√	χ	√	√	√	√	√
002-01-07	26/01/07	014-07	√	χ	χ	√	√	χ	χ	√	√	√
019-02-07	28/02/07	019-07	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
032-03-07	10/04/07	029-07	√	χ	√	√	χ	√	√	√	√	√
041-04-07	30/04/07	037-07	χ	√	χ	√	√	χ	√	√	√	√
077-05-07	23/05/07	046-07	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
082-05-07	31/05/07	051-07	χ	√	√	√	χ	χ	√	√	√	√
098-06-07	19/06/07	057-07	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Frecuencia			3	2	2	0	3	3	1	0	0	0

Observaciones:

Las deficiencias encontradas en atención al requisito de conformación son:

1. No tienen especificaciones de fabricación. (37% de casos revisados).
2. No tienen el No., de muestra aprobada. (25% de casos examinados).
3. No tienen cuantificación de M.P. y materiales de producción. (25% de los casos examinados).
5. No tienen actividades de fabricación. (37% de casos examinados).
6. No tienen detalles de empaque. (37% de casos examinados).
7. No tenía la fecha de embarque (12% de casos examinados).

También se determinó que: a) De las “solicitudes de impresión de patrones” no tienen evidencia de haber sido autorizadas por el gerente de fabrica., b) En las órdenes de producción No. 002; 019; 037; 046 y 057-07 las actividades de fabricación no están firmadas por los supervisores de líneas.

Conclusión:

Debido a que no están cumpliendo con estas actividades efectivamente, la cantidad de problemas relacionados con información de fabricación han ido en constante aumento. Se propone retomar eficazmente estas actividades a efectos de reducir problemas de comprensión de las tareas relacionadas con la confección.

PT. No. B-2-6	1/1
H.P: M.R.	Fecha: 25-10-07
R.P: J.L.	Fecha: 26-10-07

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.

Comprobación de la utilización de equipo de seguridad - Cortadores

Proceso de realización: Fabricación

Del 1 de enero al 30 de junio de 2007

Nombre completo	Guantes	Anteojos	Mascarilla	Gorra
Resalio Contreras	√	χ	√	χ
Miguel Yoxin	χ	√	√	χ

Se observó y entrevistó al 100% del personal de corte que la empresa tiene contratado.

Observaciones:

1. El señor Rosalio Contreras manifestó que los anteojos y gorra los extravió y no ha solicitado reposición porque se los descuentan del sueldo.
2. El señor Miguel Yoxin manifestó que los guantes no los usa porque le dificultan la utilización de la cortadora. Respecto de la gorra indica que ya solicitó al supervisor de corte la reposición pero no le han dado respuesta a su solicitud.

Conclusión:

El uso del equipo de seguridad es deficiente, aumenta el riesgo a daños físicos por accidentes en la utilización de las cortadoras. Un accidente de esta naturaleza paraliza por completo el proceso de corte. Es importante que el supervisor de corte vigile permanentemente la utilización del equipo de seguridad, muy particularmente los guantes con malla de metal y los anteojos, ya que estos cumplen una función de protección muy importante.

PT. No. B-2-7	1/1
H.P: M.R.	Fecha: 26-10-07
R.P: J.L.	Fecha: 27-10-07

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.
 Evaluación de competencias laborales
 Proceso de realización: Fabricación
 Del 1 de enero al 30 de junio de 2007

Nombre	Puesto	Marca	Profesión	Experiencia años	Antigüedad años
Walter Cajabon	Supervisor de corte	í	3o. Básico	12	4
Rosalio Contreras	Cortador	í	6to. Primaria	5	2
Miguel Yoxin	Cortador	í	6to. Primaria	6	1
Carlos Marengo	Supervisor L1	í	6to. Primaria	8	3
Danilo Ortega	Supervisor L2	í	6to. Primaria	9	1
Vicente Marcuci	Supervisor L3	í	6to. Primaria	12	1
Ernesto Valiente	Supervisor L4	í	6to. Primaria	1	1

Observaciones:

Se tomó el 100% de los empleados que desempeñan funciones de supervisión y de cortadores en las etapas de corte y confección.

1. En principio se estableció que el nivel académico de estos empleados generalmente comprende la primaria y educación básica. Esta es una condición común en las empresas maquiladoras de prendas de vestir.
2. El nivel de experiencia que tienen los supervisores de líneas en empresas de confección es aceptable, con la excepción del señor Ernesto Valiente que antes era operario de la línea 4 y fue promovido en julio de 2006 como supervisor.
3. Los señores Miguel Yoxin, Danilo Ortega y Vicente Marcuci poseen diploma extendido por el INTECAP en el cual validan sus competencias laborales para los puestos que desempeñan.

Conclusión:

Aunque el factor común en la preparación académica es baja, las competencias laborales pueden mejorarse sustancialmente con las capacitaciones que dan instituciones dedicadas a la formación técnica de cortadores y supervisores. A mayor nivel de capacitación, mejores resultados se obtendrán en el desempeño de las funciones.

PT. No. B-2-8	1/1
H.P: M.R.	Fecha: 26-10-07
R.P: J.L.	Fecha: 27-10-07

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.

Verificación de registros de mantenimiento al equipo de confección

Proceso de realización: Fabricación

Del 1 de enero al 30 de junio de 2007

Descripción	Cantidad	Código	Fecha	Marca
Overlock (3 agujas)	1	EC-1001	02/04/07	◇
Cerradora (4 agujas)	1	EC-1002	-	Ω
Plana (2 agujas)	1	EC-1003	07/05/07	◇
Overlock (3 agujas)	1	EC-1004	02/04/07	◇
Cerradora (4 agujas)	1	EC-1005	02/04/07	◇
Overlock (3 agujas)	1	EC-1006	02/04/07	◇
Plana (1 aguja)	1	EC-1007	-	Ω
Plana (2 agujas)	1	EC-1008	02/04/07	◇
Plana (2 agujas)	1	EC-1009	02/04/07	◇
Cerradora (4 agujas)	1	EC-3090	21/05/07	◇
Cerradora (4 agujas)	1	EC-1011	02/04/07	◇
Cerradora (4 agujas)	1	EC-1012	21/05/07	◇
Cerradora (4 agujas)	1	EC-1013	02/04/07	◇
Cerradora (4 agujas)	1	EC-1014	21/05/07	◇
Plana (2 agujas)	1	EC-1015	02/04/07	◇
Plana (2 agujas)	1	EC-1016	-	Ω
Plana (2 agujas)	1	EC-1017	02/04/07	◇
Atracadora (4 agujas)	1	EC-1018	07/05/07	◇
Atracadora (4 agujas)	1	EC-1019	02/04/07	◇
Cortadora de ojal	1	EC-1020	11/06/07	◇
Plana (2 agujas)	1	EC-1021	-	Ω
Remachadora de botón	1	EC-1022	21/06/07	◇

22

Observaciones:

Con base en el criterio profesional se seleccionó la línea de producción número uno y se determinó lo siguiente:

1. Las máquinas EC-1002; EC-1007; EC-1016 y EC-1021 no se localizó la tarjeta de control de mantenimiento. El jefe de mecánicos manifestó que a todos las máquinas les dieron servicio el 2 de abril, pero que van a buscar la tarjeta pues seguramente esta traspapelada.
2. La cerradora EC-3090 pertenece a la línea de producción número 3 y el jefe de mecánicos no sabe porque estaba en la línea uno.
3. Las máquinas que tienen fecha de mantenimiento posterior al 2 de abril se les hicieron reparaciones por piezas quebradas y dañadas por el uso.

Conclusión:

El método de mantenimiento es razonable, a excepción de lo indicado en los numerales anteriores, y a que no se reporta en las tarjetas si el problema se solucionó por completo o si fue necesario atender de nuevo el equipo.

PT. No. B-2-9	1/1
H.P: M.R.	Fecha: 26-10-07
R.P: J.L.	Fecha: 27-10-07

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.

Verificación del cumplimiento de normas de seguridad y laborales

Proceso de realización: Fabricación

Del 1 de enero al 30 de junio de 2007

Código	Nombre completo	Contrato de	Mascarillas	Tapones
		trabajo		de oídos
1010	Irene Cruz	ℓ	√	√
1031	Olga Pineda	ℓ	√	χ
1091	Juventino Cortesia	ℓ	χ	χ
1297	Marilú Coronado	ℓ	√	χ
1315	Estela Bran	ℓ	χ	χ
1398	María Ramos	ℓ	√	χ
1431	Rafael Bautista	ℓ	χ	χ
1434	Karina Nerio	ℓ	√	χ
1449	Rosario Cruz	ℓ	χ	χ
1454	Marcelina Tello	ℓ	√	χ
1455	Carmen Arias	ℓ	χ	χ
1470	Eusebia Lucas	ℓ	√	χ
1589	Elena Osorio	ℓ	χ	χ
1655	Brenda Pineda	ℓ	√	χ
1790	Eluvia Zacarías	ℓ	χ	χ
1923	Gloria Centino	ℓ	√	χ
1942	Dominga Santos	ℓ	χ	χ
1976	Yeris Chavarría	ℓ	√	χ
2265	Olga Sandoval	F	χ	χ
2835	Estela Méndez	F	√	χ
2967	Olimpia Toj	F	χ	χ
3458	Alicia Navas	F	√	χ
Deficiencia		18%	45%	95%

Observaciones:

Con base en el criterio profesional se seleccionó al personal de la línea de producción número 3 y los resultados son los siguientes:

1. El 18% de los trabajadores no tienen aun contrato de trabajo a pesar de haber transcurrido el período de dos meses el cual computan como de prueba.
2. El 45% no usa mascarillas y el 95% no usan tapones de oídos. El Superintendente de fabricación indicó que pese a que ya lo han proporcionado, las personas las pierden y no se preocupan por utilizarlos. Para corroborar esta aseveración se verificaron los expedientes de cada uno y no se encontró evidencia de que todos recibieron las mascarillas y los tapones de oídos.

PT. No. B-2-10	1/1
H.P: M.R.	Fecha: 26-10-07
R.P: J.L.	Fecha: 27-10-07

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.
 Análisis del reporte de rechazos de despite
 Proceso de realización: Fabricación
 Del 1 de enero al 30 de junio de 2007

No.	Despite	Bulto No.	Devolución.	Causa	Marca
O.P.	Fecha				
001-07	19/01/07	L1-4	2	Manchas con aceite de máquinas	Γ
001-07	19/01/07	L3-4	4	Hilaturas.	Γ
001-07	19/01/07	L4-1	2	Etiquetas de azorado.	Γ
014-07	16/02/07	L1-2	4	Manchas con aceite de máquinas	Γ
014-07	16/02/07	L2-2	6	Hilaturas.	Γ
014-07	16/02/07	L3-2	2	Hilaturas.	Γ
014-07	16/02/07	L4-2	2	Etiquetas de azorado.	Γ

Observaciones:

De los procedimientos aplicados se determinó lo siguiente:

1. El 27% de rechazos se debe a manchas de aceite en las prendas de vestir. Esta deficiencia se presenta en la línea de producción número uno. ($6/12=27\%$)
2. El 54% de los rechazos se debe a ineficacia en las actividades de despite. El rechazo provoca la movilización (devolución) de las prendas de vestir a las unidades de confección. El personal al ser cuestionado manifestó que se debe a que las tijeras que les han proporcionado no son de la misma calidad de las que usaban antes. ($12/22=54\%$)
3. El 19% restante de los rechazos a problemas de limpieza (quitar etiquetas de azorado), lo cual provoca repetir las actividades de revisión y limpieza de las prendas de vestir. ($4/22=19\%$)

Conclusiones:

1. Los rechazos por manchas de aceite confirman la deficiencia en el control de las tarjetas de mantenimiento del equipo, puesto que al no señalar el problema original, no se concreta la solución por parte del proceso de soporte de mecánicos. (Ver P/T B-2-8)
2. Para minimizar los problemas de limpieza (quitar etiquetas de azorado) es oportuno evaluar la propuesta de cambio en el sentido de que esta actividad la realicen simultáneamente los operarios de costura.

PT. No. B-2-11 1/1
H.P: M.R. Fecha: 27-10-07
R.P: J.L. Fecha: 29-10-07

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.
Auditoría operativa enfocada a los procesos de realización
Cédula de marcas de auditoría proceso de fabricación
Del 1 de enero al 30 de junio 2007

Descripción	Marcas
Especificaciones completadas a la recepción de la muestra.	£
Especificaciones no fueron completadas.	ƒ
Proceso completado eficazmente	√
Proceso no se completo.	χ
Expedientes examinados físicamente a satisfacción.	í
Verificado con tarjeta de control de mantenimiento	◇
No tiene tarjeta de control de mantenimiento.	Ω
No tiene contrato de trabajo.	Ʀ
Contrato de trabajo debidamente notificado en el Ministerio de Trabajo.	ℓ
Reportes de rechazos de despiste examinados físicamente.	ƒ

4.2.3 Evaluación control interno proceso de realización de distribución

PT. No. B-3 -1	1/5
H.P: M.R.	Fecha: 22-10-07
R.P: J.L.	Fecha: 22-10-07

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.

Cuestionario de Control Interno

Proceso de realización: Distribución

Del 1 de enero al 30 de junio de 2007

No.	Descripción	¿Emplea el procedimiento?			Explicación
		Si	No	N/A	
	Objetivos: Evaluar el nivel de riesgo en el control interno de los procedimientos empleados en el proceso de distribución: empaque y exportación.				
1	¿Al colocar las etiquetas de marca en las prendas de vestir revisan que sean las correctas?	x			GF: La mayor parte del producto es para el mismo cliente, lo cual facilita la identificación de etiquetas. SE: Como siempre estamos corriendo, nadie se preocupa de revisar. Bodega nos las entrega y las colocamos de inmediato.
2	¿Al recibir los bultos de prendas despitadas verifican que la cantidad es correcta?	x			SE: Cada una de los manuales al recibir los bultos los desatan y cuentan la cantidad. Hay casos, muy pocos, pero los ha habido en que el bulto no está completo.
3	¿Revisan constantemente las herramientas para colocar la grapa plástica con la etiqueta de marca?			x	SE: Son herramientas desechables y cuando no funcionan son inservibles.
4	¿Para realizar los dobleces de la prenda de vestir y colocarla en la bolsa plástica tienen algún mostrario que permita visualizar la posición correcta?			x	SE: Cada vez que empieza una nueva orden de producción se le consulta al GF si los dobleces son los mismos o deben modificarse.

PT. No. B-3 -1	2/5
H.P: M.R.	Fecha: 22-10-07
R.P: J.L.	Fecha: 22-10-07

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.

Cuestionario de Control Interno

Proceso de realización: Distribución

Del 1 de enero al 30 de junio de 2007

No.	Descripción	¿Emplea el procedimiento?			Explicación
		Si	No	N/A	
5	¿Verifican que la cantidad empacada corresponda a la de las prendas recibidas de despiste?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	SE: Únicamente al final del día, debido a que constantemente se están recibiendo prendas para empacar.
6	¿Están las cajas de cartón debidamente rotuladas antes de introducir las prendas de vestir?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	SE: Por instrucciones del GF se hace cuando la caja está llena. Se le ha sugerido que una persona las rotule antes y de esa manera agilizar el proceso.
7	¿Cuándo las cajas están rotuladas y selladas siguen quedando a resguardo del área de empaque?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	SE: Yo soy responsable de la cantidad de cajas selladas hasta que se cargan al contenedor. Esto nos quita tiempo y de ser posible ayudaría que el encargado de bodega controlara la producción terminada como un inventario.
8	¿El tamaño de contenedor que se reserva a la naviera es adecuado para la cantidad de cajas que se exportan cada semana?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Encargada de exportaciones: Últimamente hemos tenido el problema de que los contenedores quedan 10% o más vacíos.

PT. No. B-3 -1 3/5

H.P: M.R. Fecha: 22-10-07

R.P: J.L. Fecha: 22-10-07

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.

Cuestionario de Control Interno

Proceso de realización: Distribución

Del 1 de enero al 30 de junio de 2007

No.	Descripción	¿Emplea el procedimiento?			Explicación
		Si	No	N/A	
9	¿Preparan los documentos y permisos necesarios para realizar la exportación con antelación a la salida del buque?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Encargada de exportaciones: Con base al programa de producción los jueves de cada semana se gestiona la DUA, certificado de origen y Deprex para que el día viernes estén disponibles.
10	¿Existen diferencias entre las cantidades de prendas de vestir según documentos de exportación y lo enviado físicamente en el contenedor?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Encargada de exportaciones: Los documentos se hacen con base a las programaciones de producción.
11	¿Llevan registro y control de los marchamos que colocan en el contenedor?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Encargada de exportaciones: Hay un listado de los comprados, usados y pendientes de usar.
12	¿Envían todos los documentos de embarque en original al cliente los sábados?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Encargada de exportaciones: De lo que se envía cada viernes, los documentos se envían por correo al día siguiente al cliente para que pueda retirar el producto de aduanas.

Entrevistados:

SE: Supervisor de empaque / Encargada de exportaciones.

PT. No. B-3 -1	4/5
H.P: M.R.	Fecha: 22-10-07
R.P: J.L.	Fecha: 22-10-07

Conclusiones de la evaluación del control interno:

El propósito de las conclusiones del cuestionario de control interno al proceso de realización de distribución, basado en las respuestas proporcionados por los funcionarios de la empresa, es determinar los puntos que fortalecen y dan eficiencia operativa, así como identificar aquellos que no contribuyen a lograr positivamente los objetivos. Basados en nuestra experiencia y en atención a las respuestas que hemos obtenido durante el cuestionario, a las entrevistas realizadas y a la observación directa que practicamos durante la evaluación del control interno, a la existencia de procedimientos de revisión que se realizan por el personal de la empresa, consideramos que los controles son de detección, la estructura de control es débil y el riesgo calificado es alto, lo cual fundamentamos en los siguientes aspectos.

Fortalezas:

1. Los bultos de prendas despidadas son revisados en cuanto a la cantidad, lo cual reduce el riesgo de pérdida o sustracción indebida, además de que propicia la continuidad de las actividades del proceso de distribución en lo que respecta al empaque. (Pregunta 2).
2. Las actividades de verificación de las cantidades empacadas con las recibidas de despiste permite detectar oportunamente cualquier diferencia entre lo que reportan ambas unidades de producción. (Pregunta 5).
3. La anticipación a la elaboración de los documentos y permisos necesarios para las exportaciones en el flujo de los procesos es positivo, sin embargo es necesario aplicar ciertos procedimientos de auditoría que revelen el grado de deficiencia que representa en todo el proceso al tomarlo en conjunto. (Pregunta número 9).

PT. No. B-3 -1	5/5
H.P: M.R.	Fecha: 22-10-07
R.P: J.L.	Fecha: 22-10-07

Conclusiones de la evaluación del control interno (finaliza)

4. Se generan registros de los marchamos que colocan en los contenedores, lo cual es manifestación de un buen control interno de salvaguarda del contenido, así mismo la empresa ha implementado el uso de marchamos propios con los cuales se asegura de que la mercadería conserve la integridad que el cliente demanda. (Pregunta 11).
5. Todos los sábados de manera rutinaria y como parte de las actividades del proceso de distribución envían los documentos en original al cliente para que éste pueda retirar de aduanas los embarques, así mismo a la recepción de estos documentos el cliente tiene 8 días para remitir el pago de los productos recibidos. (Pregunta 12). Aunque la respuesta es positiva, consideramos necesario ampliar nuestros procedimientos de auditoría en esta área debido a que el incumplimiento de estas actividades afectaría la relación con el cliente y ocasionaría retrasos en las cobranzas.

Debilidades:

6. Las respuestas que obtuvimos a las preguntas 1, 3, 4, 6, 7, 8 y 10 (58% del total de preguntas) las hemos considerado como debilidades que a juicio y criterio del auditor operativo ameritan ampliar los procedimientos de auditoría en estas áreas del proceso de realización de distribución.

PT. No. B-3 -2	1/2
H.P: M.R.	Fecha: 22-10-07
R.P: J.L.	Fecha: 22-10-07

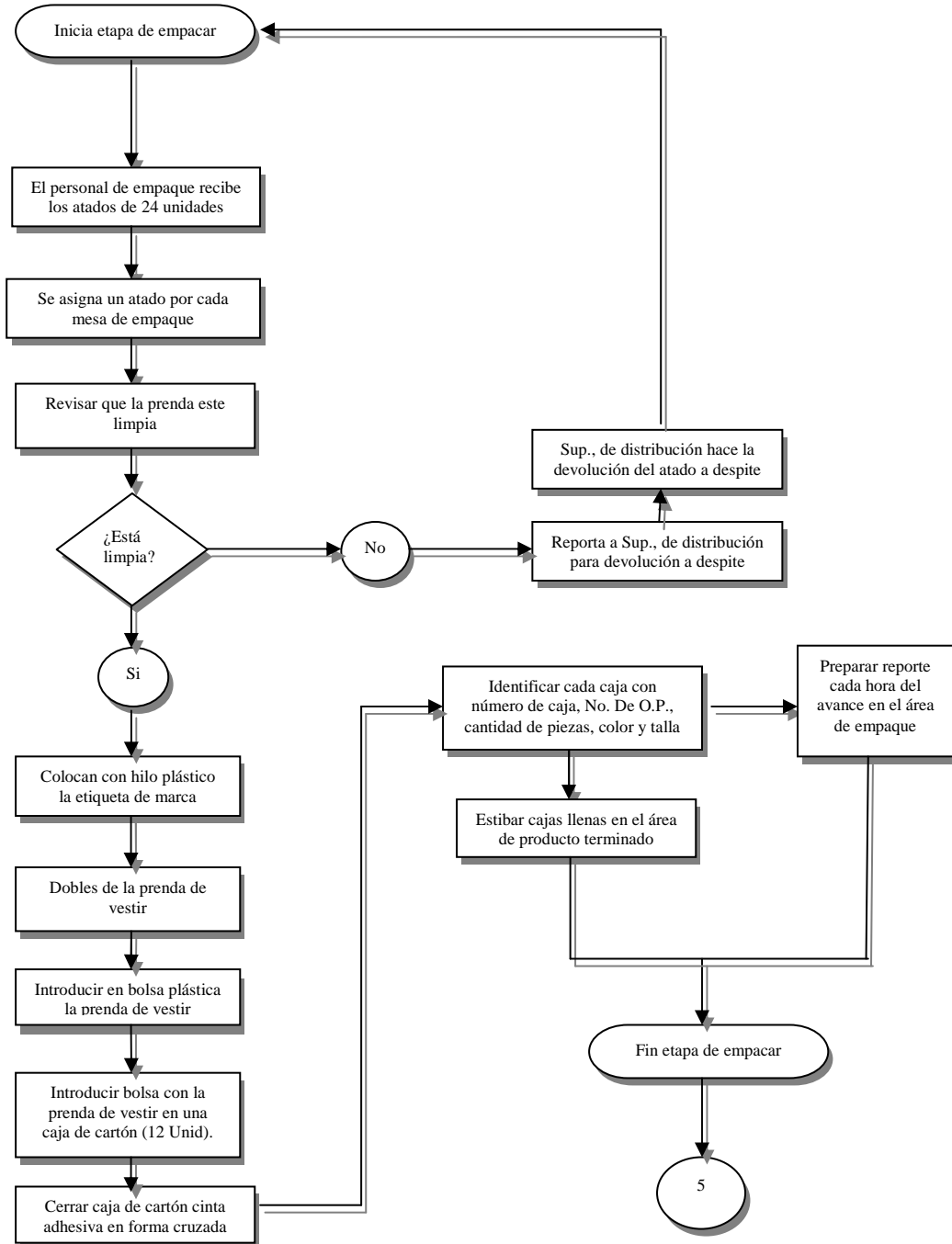
4.2.3.1 Diagrama de flujo proceso de distribución

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.

Diagrama de flujo-Proceso de realización: Distribución

Del 1 de enero al 30 de junio de 2007

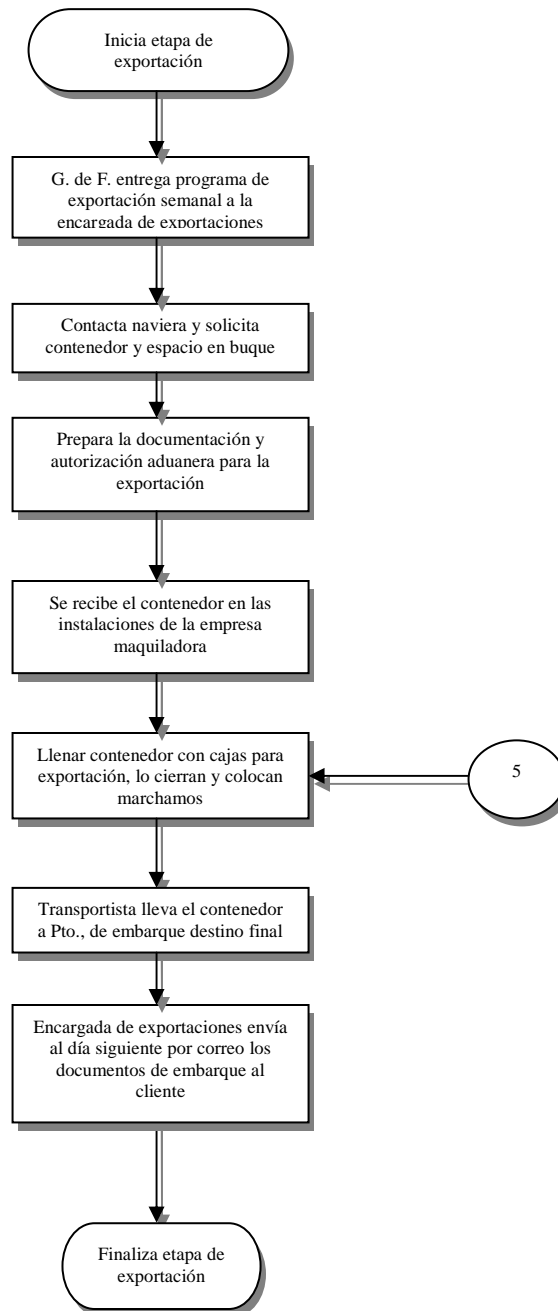
ETAPA DE EMPACADO



PT. No. B-3 -2 2/2

H.P: M.R. Fecha: 22-10-07

R.P: J.L. Fecha: 22-10-07

ETAPA DE EXPORTACIÓN

Conclusión: El ciclo del proceso es consistente en relación a las operaciones realizadas en el período sujeto a examen.

**4.2.3.2 Cédulas analíticas y de investigación
proceso de distribución**

PT. No. B-3 -3	1/1
H.P: M.R.	Fecha: 29-10-07
R.P: J.L.	Fecha: 30-10-07

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.

Comprobación de etiquetas de marcas entregadas a empaque

Proceso de realización: Distribución

Del 1 de enero al 30 de junio de 2007

O.P. #	Salida de bodega		Cant. Entregada	Cant. Empacada	Diferencia	Marca
	Fecha	No.				
001-07	20/01/07	1352	8,040	7,980	(60)	↵
014-07	17/02/07	1367	12,000	12,200	200	↵
019-07	09/03/07	1379	16,000	15,800	(200)	↵
029-07	20/04/07	1384	6,000	6,000	0	↵
037-07	11/05/07	1402	24,000	23,690	(310)	↵
046-07	01/06/07	1410	14,000	12,450	(1,550)	↵
051-07	15/06/07	1417	36,000	37,550	1,550	↵
057-07	29/06/07	1422	6,800	6,675	(125)	↵

Observaciones:

1. Las diferencias entre lo entregado por bodega y lo empacado según reportes de la unidad de distribución, se debe a que al momento de generar la salida de bodega se hace con base en la cantidad planificada y no conforme a lo realmente confeccionado.
2. En el caso particular de las 1,550 faltantes de la orden de producción 046-07 erróneamente las etiquetaron como 051-07 y se exportaron bajo este número. Se revisó el expediente y el cliente aceptó el excedente aplicando una reducción al precio en US\$0.10 por pieza como penalización por el retraso del embarque y cambio de etiquetas. Si se hubieran exportado bajo la O.P.# 046-07 habrían percibido US\$232.50 debido a que el precio es mayor al de la O.P.# 051-07 en US\$0.15 por unidad.

Conclusión:

El procedimiento de entregar las etiquetas con base en lo programado no es efectivo, razón por la cual se propone que las entregas se basen en las cantidades efectivamente cortadas.

Con relación a la orden de producción 046-07 aunque es un caso aislado ha puesto al descubierto la debilidad en la estructura de control interno en la asignación de etiquetas, puesto que dicho error afecta las finanzas de la empresa en US\$155.00 de penalización.

PT. No. B-3 -4	1/1
H.P: M.R.	Fecha: 30-10-07
R.P: J.L.	Fecha: 31-10-07

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.

Comprobación de cantidades cortadas y cantidades exportadas

Proceso de realización: Distribución

Del 1 de enero al 30 de junio de 2007

O.P.#	Cantidad de prendas de vestir					Marca
	Aprobado	Cortado	Confeccionado	Exportado	Diferencia	
001-07	8,040	8,040	8,012	7,980	(60)	‡
014-07	12,000	12,000	12,000	12,200	200	‡
019-07	16,000	16,150	16,120	15,800	(350)	‡
029-07	6,000	6,220	6,190	6,000	(220)	‡
037-07	24,000	24,515	24,387	23,690	(825)	‡
046-07	14,000	13,600	13,600	12,450	(1,150)	‡
051-07	36,000	36,000	35,875	37,550	1,550	‡
057-07	6,800	7,010	6,986	6,675	(335)	‡
		123,535	123,170	122,345	(1,190)	

Observaciones:

1. Las diferencias determinadas dentro del proceso de realización (etapas de corte y confección) fueron de 365. ($123,535 - 123,170 = 365$)
2. Las diferencias entre los procesos de realización confección (etapa despitar) y distribución (empaquete) presentan un faltante de 825 prendas de vestir. Al consultar a los superintendentes de fabricación y distribución manifestaron no saber que pasó con dichas prendas. ($123,170 - 122,345 = 825$)
3. Se revisaron los expedientes de cada orden de fabricación en busca de información relacionada con estas diferencias y no se localizó explicación alguna. No obstante lo anterior debe tenerse en cuenta que en este momento el cliente no ha solicitado los reportes de corte, lo cual sería contraproducente para la empresa ya que siendo el cliente dueño de las materias primas y materiales podría ejercer la acción de cobro de la diferencia entre lo cortado y lo exportado. En el caso particular las 1,190 prendas de vestir cortadas y no exportadas equivalen a US\$10,412.50. De conformidad con los costos unitarios proporcionados por la empresa.

Conclusión:

Derivado de las observaciones antes indicadas, se propone que para reducir los faltantes por pérdida o sustracción indebida, al finalizar la jornada de trabajo se realice un conteo de lo confeccionado y lo pendiente de acuerdo con los bultos de piezas recibidas y procesadas. La responsabilidad de entregar lo que se recibe debe ser extendida a todos los operarios de cada línea de producción.

PT. No. B-3 -5	1/1
H.P: M.R.	Fecha: 31-10-07
R.P: J.L.	Fecha: 02-11-07

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.

Comprobación de las cantidades facturadas y las exportadas

Proceso de realización: Distribución

Del 1 de enero al 30 de junio de 2007

O.P.#	Fecha	Facturadas	Exportadas	Diferencias	Marca
001-07	25/01/07	8,040	7,980	(60)	∫
014-07	22/02/07	12,000	12,200	200	∫
019-07	15/03/07	16,000	15,800	(200)	∫
029-07	26/04/07	6,000	6,000	0	∫
037-07	17/05/07	24,000	23,690	(310)	∫
046-07	07/06/07	14,000	12,450	(1,550)	∫
051-07	28/06/07	37,600	37,550	(50)	∫
057-07	28/06/07	6,675	6,675	0	∫

Observaciones:

1. La encargada de exportaciones manifestó que las diferencias se deben a que cuando generan la factura y los documentos de exportación se hace con base a lo programado. Cuando han terminado de cargar todas las cajas al contenedor razonan la factura con la cantidad de piezas correcta.
2. Se revisaron los expedientes de las ordenes de producción arriba indicadas y se localizó correspondencia del cliente en la cual manifiesta que las discrepancias entre los documentos oficiales y la cantidad real le está costando penalizaciones en aduanas de Estados Unidos de América, razón por la cual solicita se revise y mejore esta situación o de lo contrario deducirán del pago las multas en que sigan incurriendo para sacar de aduanas el producto.
3. La encargada de exportaciones indicó que por lo general no hay tiempo para basarse en la cantidad real, sin embargo al revisar los expedientes se pudo determinar que las órdenes de producción fueron empacadas una semana antes de exportarse.

Conclusión:

Si se continúa con esta práctica, las penalizaciones que estime prudentes el cliente afectarán sustancialmente las finanzas de la empresa, razón por la cual se propone que el procedimiento se modifique a generar los documentos con base a los datos reales.

PT. No. B-3 -6	1/1
H.P: M.R.	Fecha: 02-11-07
R.P: J.L.	Fecha: 03-11-07

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.
Comprobación de la documentación para exportación
Proceso de realización: Distribución
Del 1 de enero al 30 de junio de 2007

O.P.#	Procedimientos jueves				Procedimiento viernes		
	a	b	c	d	e	f	g
001-07	25/01/07	26/01/07	26/01/07	26/01/07	26/01/07	26/01/07	26/01/07
014-07	22/02/07	22/02/07	22/02/07	22/02/07	23/02/07	23/02/07	23/02/07
019-07	15/03/07	16/03/07	16/03/07	16/03/07	16/03/07	16/03/07	16/03/07
029-07	26/04/07	26/04/07	26/04/07	26/04/07	27/04/07	27/04/07	27/04/07
037-07	17/05/07	17/05/07	17/05/07	17/05/07	18/05/07	18/05/07	18/05/07
046-07	07/06/07	08/06/07	08/06/07	08/06/07	08/06/07	08/06/07	08/06/07
051-07	28/06/07	28/06/07	28/06/07	28/06/07	29/06/07	29/06/07	29/06/07
057-07	28/06/07	28/06/07	28/06/07	28/06/07	29/06/07	29/06/07	29/06/07

Observaciones:

1. Las O.P.# 001-07; 019-07 y 046-07 con excepción de la factura comercial los demás documentos tienen fecha de emisión y autorización del día de la exportación. (3/8=37.5%)
2. De las órdenes de producción indicadas en el numeral anterior, se observó en los expedientes respectivos que los borradores de los listados de empaque se completaron 5 días después del embarque, sin embargo, en la impresión del listado enviado al cliente tienen la fecha del embarque, lo cual retrasó el envío de los documentos al cliente y se comprobó en papel de trabajo B-3-7.

Conclusión:

De acuerdo con la documentación examinada se ha podido determinar que el incumplimiento con preparar los documentos de conformidad con los procedimientos, políticas y fechas establecidas por la empresa es del 37.5%. Debido a que el nivel de desviación es elevado se propone como medida de control agregar al expediente de la orden de producción un listado de verificación en el cual se consigne la fecha en que han sido emitidos los documentos de exportación y en la medida de lo posible anotar las causas por las cuales persisten las desviaciones a efectos de poder identificar la disfunción y corregirla oportunamente.

PT. No. B-3 -7	1/1
H.P: M.R.	Fecha: 03-11-07
R.P: J.L.	Fecha: 03-11-07

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.

Comprobación del envío de documentos al cliente al día siguiente
de la exportación

Proceso de realización: Distribución

Del 1 de enero al 30 de junio de 2007

O.P.#	Embarque	Envío Doctos.	Marca
001-07	26/01/07	30/01/07	√
014-07	23/02/07	24/02/07	√
019-07	16/03/07	21/03/07	√
029-07	27/04/07	30/04/07	√
037-07	18/05/07	22/05/07	√
046-07	08/06/07	12/06/07	√
051-07	29/06/07	02/07/07	√
057-07	29/06/07	02/07/07	√

Observación:

- De conformidad con las órdenes de producción examinadas se pudo observar que solamente de las órdenes de producción 014-07, 051-07 y 057-07; se enviaron los documentos al cliente en el tiempo establecido, esto representa el 37.5% de total de casos examinados. La encargada de exportaciones manifestó que estos retrasos no afectan al cliente debido a que el buque tarda ocho días en llegar a su destino. No obstante lo anterior revisamos los expedientes y determinamos que las condiciones para pago de cada orden de producción es ocho días después de recibidos los documentos.

Conclusión:

Con base a los documentos examinados se puede determinar que el envío de la documentación el día sábado siguiente a la exportación es factible; el no realizarlo impacta principalmente en la cobranza.

PT. No. B-3-8	1/1
H.P: M.R.	Fecha: 03-11-07
R.P: J.L.	Fecha: 03-11-07

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.
 Auditoría operativa enfocada a los procesos de realización
 Cédula de marcas de auditoría proceso de distribución
 Del 1 de enero al 30 de junio 2007

Descripción	Marcas
Cantidad cotejada con reporte de empaque en la fecha indicada.	☐
Reportes de las unidades de diseño, confección y distribución examinados físicamente.	‡
Factura de exportación examinada físicamente.	∫
Guía de correo examinada físicamente y memorando interno en el cual se indican los documentos que contiene el sobre cerrado.	√

4.3 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN DE AUDITORÍA OPERATIVA

4.3.1 Enunciado del tratamiento de la información.

Se desarrollaron las pruebas que se indicaron en los respectivos programas de trabajo de los procesos de realización de diseño, fabricación y distribución, obteniendo evidencias sustanciales respecto de las disfunciones e incumplimiento de actividades del personal que ejecutan los procesos.

Debido a que la auditoría operativa que realizamos ha sido de alcance global a los procesos antes mencionados, consideramos que el tratamiento de la información se basará en la dispersión de la importancia relativa de cada uno de ellos, consecuentemente iniciará con el proceso de realización de diseño, seguido del de fabricación y finalmente el de distribución.

Este esquema de tratamiento será el que prevalecerá iniciando con el diagnóstico y servirá de base para la redacción y conformación del informe final de auditoría, los cuales se presentan a continuación.

4.4 EL DIAGNÓSTICO DE LA AUDITORÍA OPERATIVA

4.4.1 Diagnóstico del proceso de diseño

PT. No. C-1 1/2

H.P: J.L. Fecha: 05-11-07

R.P: C.Ch. Fecha: 09-11-07

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.

Auditoría operativa enfocada a los procesos de realización

Diagnóstico Proceso de: diseño

Del 1 de enero al 30 de junio 2007

P/T Ref.	Aspecto evaluado	Deficiencias encontradas	Comentario de los funcionarios
B-1-2	Impacto del costo de desarrollo de muestras no aprobadas.	Durante la evaluación del control interno se determinó que no se cobra al cliente por el desarrollo de muestras que no son aprobadas.	El gerente financiero indicó que no es política de la empresa efectuar un cobro individualizado de las muestras, pues este servicio es parte del valor agregado que se ofrece al cliente.
B-1-4	Comprobación de la autorización para desarrollo de muestras de prendas.	Observamos que algunas de las muestras de desarrollo no tienen evidencia de autorización con la firma del gerente general de conformidad con los procedimientos establecidos por la empresa. Del total seleccionado de las pruebas de auditoría realizadas el 25% presenta esta deficiencia operativa.	El gerente general manifestó que es política y parte de los procedimientos que todas las muestras se autoricen con su firma. Es probable que por la urgencia de las mismas se haya obviado este paso, pero en concreto reconoce que tienen una deficiencia operativa que van a corregir.
B-1-5	Verificación de etiquetas de identificación de las muestras de prendas.	Se verificó que conforme a las prácticas y políticas de la empresa, las muestras desarrolladas deben estar identificadas con las etiquetas respectivas y resguardadas en áreas específicas a efectos de contar con información confiable respecto de las mismas. Estas actividades no se están cumpliendo en algunos de los casos analizados.	El gerente de fabricación manifestó estar preocupado porque esto esté ocurriendo, lo atribuye a la falta de personal en tareas de verificación y resguardo.
B-1-6	Comprobación de la aprobación de muestras por el cliente.	Comprobamos que el seguimiento a las muestras pendientes de aprobación es deficiente, ya que por el simple hecho de no obtener una respuesta del cliente se omiten de los registros de control interno.	La encargada de importaciones y exportaciones, quien tiene bajo su responsabilidad estas actividades manifestó que hasta la presente fecha no lo había considerado necesario.

PT. No. C-1 2/2

H.P: J.L. Fecha: 05-11-07

R.P: C .Ch. Fecha: 09-11-07

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.

Auditoría operativa enfocada a los procesos de realización

Diagnóstico Proceso de: diseño

Del 1 de enero al 30 de junio 2007

P/T Ref.	Aspecto evaluado	Deficiencias encontradas	Comentario de los funcionarios
B-1-7	Comprobación de cambios por el cliente registrados en la base de datos.	Se verificó si cuando se reciben las muestras aprobadas por el cliente, el encargado de actualizar los datos técnicos en el software de diseño registra los cambios en la base de datos. Los procedimientos de auditoría han puesto al descubierto que de las muestras seleccionadas se detectó un caso en donde no se cumplió con esta función, afectando financieramente las operaciones, ya que la empresa tendrá que pagar o dejar de percibir US\$14,390.00 por no haberse realizado los cambios en el software de diseño y haber producido prendas con tallas no aprobadas por el cliente.	El gerente de fabricación manifestó que en efecto tiene un problema serio en esta área y que está en toda la disposición de adoptar las medidas que la auditoría estime necesarias.
B-1-8	Evaluación de competencias laborales.	Evaluamos las competencias laborales de los empleados que ocupan cargos clave en los procesos objeto de estudio y se determinó que con excepción del asistente, los demás están en condiciones normales de poder desempeñarse apropiadamente.	El gerente general ha indicado al respecto que lo ideal sería elevar el nivel de preparación de este tipo de personal, sin embargo el costo de la mano de obra calificada es algo que no puede absorber. Evaluarán la implementación de programas o bien enviar a entrenamientos a los superintendentes y asistentes de esta área.

4.4.2 Diagnóstico del proceso de fabricación

PT. No. C-2 1/3
H.P: J.L. Fecha: 06-011-07
R.P: C.Ch. Fecha: 09-11-07

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.

Auditoría operativa enfocada a los procesos de realización

Diagnóstico Proceso de: fabricación

Del 1 de enero al 30 de junio 2007

P/T Ref.	Aspecto evaluado	Deficiencias encontradas	Comentarios de los funcionarios
B-2-2	Segregación de funciones.	Observamos que las actividades relativas al corte de la tela están bajo la supervisión del superintendente de fabricación. No obstante en el organigrama de la empresa jerárquicamente el inmediato superior es el superintendente de diseño.	El superintendente de fabricación manifestó que esta situación le resta autoridad ante el personal de corte y resolver los problemas implica tener que solicitarlo al superintendente de diseño. Las situaciones que se presentan en el departamento de corte afectan directamente a las líneas de producción, por lo que sería conveniente definir la línea de mando con el objeto de agilizar las soluciones que requieren decisiones y acciones inmediatas.
B-2-4	Verificación de los detalles de fabricación.	En general se observó que la actividad de verificación de los detalles de fabricación no es eficaz debido a que en todos los expedientes revisados no se tiene una lista que evidencie y resuma esta tarea.	El gerente de fabricación aceptó que no se ha realizado el procedimiento debido a que no tiene personal que se dedique a esta actividad.
		Observamos los programas de producción que se tienen y no revelan la situación de los detalles de producción.	Al corregirse el problema de la verificación de los detalles de fabricación se puede agregar la información al programa de producción.
B-2-5	Conformación del archivo maestro de fabricación.	Debido a que no se está cumpliendo con estas actividades eficientemente, la cantidad de problemas relacionados con información de fabricación han ido en constante aumento.	El gerente general comentó que está consciente de que tiene un serio problema en esta área.

PT. No. C-2 2/3

H.P.:J.L. Fecha: 06-11-07

R.P.: C.Ch. Fecha: 09-11-07

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.

Auditoría operativa enfocada a los procesos de realización

Diagnóstico Proceso de: fabricación

Del 1 de enero al 30 de junio 2007

P/T Ref.	Aspecto evaluado	Deficiencias encontradas	Comentarios de los funcionarios
B-2-6	Utilización de equipo de seguridad – Cortadores.	El uso del equipo de seguridad es deficiente, aumenta el riesgo a daños físicos por accidentes en la utilización de las cortadoras. Un accidente de esta naturaleza paraliza por completo el proceso de corte.	El supervisor de corte ofreció estar atento a esta situación e ir instruyendo al personal de la importancia de resguardar su seguridad con la utilización del equipo.
B-2-7	Evaluación de competencias laborales.	En principio se estableció que el nivel académico de los cortadores y supervisores de corte y líneas de producción generalmente comprende la primaria y educación básica. Esta es una condición común en las empresas maquiladoras de prendas de vestir.	Es difícil en esta industria contratar personal calificado, por lo que seguiremos formando internamente a estos trabajadores.
B-2-8	Mantenimiento al equipo de confección.	El método de mantenimiento es razonable, a excepción de que se mejoraría sustancialmente si se programan fechas para hacer mantenimiento general a las líneas de producción, también no se reporta en las tarjetas si el problema se solucionó por completo o no. Pudimos establecer que la ausencia de planes concretos afecta los procesos de fabricación, tal y como se indica en B-2-10.	El jefe de mecánicos manifestó que van a coordinar fechas con el gerente de fabricación y harán el programa para que lo apruebe la gerencia general. El gerente financiero y administrativo indicó que existe una partida presupuestaria para realizar los mantenimientos.

PT. No. C-2 3/3
H.P: J.L. Fecha: 07-11-07
R.P: C.Ch. Fecha: 09-11-07

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.
Auditoría operativa enfocada a los procesos de realización
Diagnóstico Proceso de: fabricación
Del 1 de enero al 30 de junio 2007

P/T Ref.	Aspecto evaluado	Deficiencias encontradas	Comentarios de los funcionarios
B-2-9	Cumplimiento de normas de seguridad y laborales líneas de producción.	De los empleados activos de la línea de producción número tres, el 18% no tienen aun contrato de trabajo a pesar de haber transcurrido el período de dos meses el cual computan como de prueba.	El encargado de recursos humanos manifestó que se encuentran en proceso de elaboración y que para inicios de noviembre estarán ya firmados y notificados a la Inspección General de Trabajo.
		De los empleados de la línea de producción número tres, observamos que el 45% no usa mascarillas y el 95% no usan tapones de oídos. Se verificaron los expedientes de cada uno y no existe evidencia que recibieron las mascarillas y los tapones de oídos.	El superintendente de fabricación indicó que pese a que les han proporcionado, las personas las pierden y no se preocupan por utilizarlos. El encargado de recursos humanos también comentó que ya les habían proporcionado las mascarillas y tapones con anterioridad.
B-2-10	Análisis del reporte de rechazos de despite.	El 27% de rechazos se debe a manchas de aceite en las prendas de vestir. Esta deficiencia se presenta en la línea de producción número uno. (ver B-2-8)	El supervisor de línea manifestó que ya ha solicitado al jefe de mecánicos solucionar estos problemas que desconoce por qué razón no lo atienden apropiadamente.
		El 54% de los rechazos se debe a ineficacia en las actividades de despite. El rechazo provoca la movilización (devolución) de las prendas de vestir a las unidades de confección.	El personal al ser cuestionado manifestó que se debe a que las tijeras que les han proporcionado no son de la misma calidad de las que usaban antes.
		El 19% restante de los rechazos se debe a problemas de limpieza (quitar etiquetas de azorado), lo cual provoca repetir las actividades de revisión y limpieza de las prendas de vestir.	Ya se ha tratado de resolver este problema pero el personal de despite dice que hacen lo mejor que pueden, considerando que son solo 4 personas en esa área.

4.4.3 Diagnóstico del proceso de distribución

PT. No. C-3	1/4
--------------------	-----

H.P: J.L.	Fecha: 07-11-07
------------------	-----------------

R.P: C.Ch.	Fecha: 09-11-07
-------------------	-----------------

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.

Auditoría operativa enfocada a los procesos de realización

Diagnóstico Proceso de: distribución

Del 1 de enero al 30 de junio 2007

P/T Ref.	Aspecto evaluado	Deficiencias encontradas	Comentarios de los funcionarios
B-3-3	Verificación de la cantidad de etiquetas de marcas entregadas a empaque.	Con base en los procedimientos de auditoría aplicados se determinó que existen diferencias entre las cantidades de etiquetas entregadas por bodega y las prendas reportadas como empacadas.	Las diferencias entre lo entregado por bodega y lo empacado según reportes de la unidad de distribución, se debe a que al momento de generar la salida de bodega se hace con base en la cantidad planificada y no conforme a lo realmente confeccionado.
		En el caso particular de las 1,550 de diferencia en la orden de producción 046-07 erróneamente las etiquetaron como 051-07 y se exportaron bajo este número. Se revisó el expediente y el cliente aceptó el excedente aplicando una reducción al precio en US\$0.10 por prenda como penalización por el retraso del embarque y cambio de etiquetas. Dejando de percibir US\$387.50	El supervisor de empaque manifiesta que esto ha ocurrido en otras ocasiones, el problema lo atribuye a que las cajas se rotulan después de que las prendas han sido empacadas, sin embargo no ha recibido el apoyo respectivo para corregir este problema.
B-3-4	Verificación de cantidades cortadas y cantidades exportadas.	De las órdenes de producción analizadas, se determinó que del total cortado las líneas de producción reportaron 365 prendas menos.	Debido a que son varias órdenes de producción habría que revisar que pasó en esas prendas de vestir.
		De las órdenes de producción analizadas, se establecieron diferencias entre los procesos de realización confección (etapa despitar) y distribución (empaque) presentan un faltante de 825 prendas de vestir. Dicho de otra manera, del total confeccionado el departamento de empaque reporta 825 prendas menos.	Al consultar a los superintendentes de fabricación y distribución manifestaron no saber que pasó con dichas prendas.

PT. No. C-3 2/4

H.P: J.L. Fecha: 08-11-07

R.P: C.Ch. Fecha: 09-11-07

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.

Auditoría operativa enfocada a los procesos de realización

Diagnóstico Proceso de: distribución

Del 1 de enero al 30 de junio 2007

P/T Ref.	Aspecto evaluado	Deficiencias encontradas	Comentarios de los funcionarios
		Se revisaron los expedientes de cada orden de fabricación en busca de información relacionada con estas diferencias y no se localizó explicación alguna. No obstante lo anterior debe tenerse en cuenta que en este momento el cliente no ha solicitado los reportes de corte, lo cual sería contraproducente para la empresa ya que siendo el cliente dueño de las materias primas y materiales podría ejercer la acción de cobro de la diferencia entre lo cortado y lo exportado. En total las diferencias suman 1,190 prendas de vestir cortadas y no exportadas que equivalen a US\$10,412.50. Es de suponerse que en estos momentos el cliente asume que la tela y materiales están en disposición para ser utilizados en futuras órdenes de producción.	El gerente general y el gerente financiero y administrativo mostraron preocupación por el asunto, puesto que desconocían el monto y efectos que esto está ocasionando.
B-3-5	Verificación de las cantidades facturadas y las efectivamente exportadas.	La encargada de exportaciones manifestó que la diferencia se debe a que cuando generan la factura y los documentos de exportación se hacen con base a lo programado. Cuando han terminado de cargar todas las cajas al contenedor razonan la factura con la cantidad de piezas correcta.	El gerente general manifestó que el cliente en una ocasión le platicó del asunto pero que lo consideró un caso aislado y por ello no le dio la atención necesaria al tema, ahora que se ha determinado que es una deficiencia en el procedimiento definitivamente se va a corregir.

PT. No. C-3 3/4
H.P: J.L. Fecha: 08-11-07
R.P: C.Ch.. Fecha: 09-11-07

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.

Auditoría operativa enfocada a los procesos de realización

Diagnóstico Proceso de: distribución

Del 1 de enero al 30 de junio 2007

P/T Ref.	Aspecto evaluado	Deficiencias encontradas	Comentarios de los funcionarios
		Se revisaron los expedientes de las órdenes de producción en las cuales se detectó esta deficiencia y se localizó correspondencia del cliente en la cual manifiesta que las discrepancias entre los documentos oficiales y la cantidad real le está costando penalizaciones en aduanas de Estados Unidos de América, razón por la cual solicita se revise y mejore esta situación o de lo contrario deducirán del pago las multas en que sigan incurriendo para retirar de aduanas el producto.	La encargada de exportaciones indicó que por lo general no hay tiempo para basarse en la cantidad real, sin embargo al revisar los expedientes se pudo determinar que las órdenes de producción objeto de esta deficiencia fueron empacadas una semana antes de exportarse.
B-3-6	Verificación de la documentación para exportación.	Las O.P.# 001-07; 019-07 y 046-07 con excepción de la factura comercial los demás documentos tienen fecha de emisión y autorización del día de la exportación. De conformidad con los procedimientos y normas establecidas por la empresa estos documentos deberían generarse con un día de anticipación a la exportación. De acuerdo con la documentación examinada se determinó que la desviación en cumplir con las actividades de conformidad con los procedimientos, políticas y fechas establecidas por la empresa es del 37.5%.	La encargada de exportaciones explicó que en esos días tenían demasiado trabajo y no pudieron anticiparse como es requerido en las normas y los procedimientos de la empresa.

PT. No. C-3 4/4

H.P: J.L. Fecha: 08-11-07

R.P: C.Ch.. Fecha: 09-11-07

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.

Auditoría operativa enfocada a los procesos de realización

Diagnóstico Proceso de: distribución

Del 1 de enero al 30 de junio 2007

P/T Ref.	Aspecto evaluado	Deficiencias encontradas	Comentarios de los funcionarios
		En adición a lo anterior, se observó también que en las órdenes de producción los listados de empaque se completaron 5 días después del embarque, lo cual retrasó el envío de los documentos al cliente.	La encargada de exportaciones manifestó que en el departamento de empaque le retrasan la información. Al consultarle al encargado de empaque sobre esta situación aceptó que han cometido un error en hacerlo de esa manera y ofreció corregir y mejorar el tiempo de entrega de la información.
B-3-7	Verificación del envío de documentos al cliente al día siguiente de la exportación.	De conformidad con las órdenes de producción examinadas se pudo observar que solamente de las O.P.# 014-07, 051-07 y 057-07 se enviaron los documentos al cliente en el tiempo establecido, esto representa el 37.5% de total de casos examinados. No obstante lo anterior revisamos los expedientes y determinamos que las condiciones para pago de cada orden de producción es ocho días después de recibidos los documentos por el cliente.	La encargada de exportaciones manifestó que estos retrasos no afectan al cliente debido a que el buque tarda ocho días en llegar a su destino, y al enviar los documentos por correo llegan a los dos días siguientes.

4.5 INFORME DE AUDITORÍA OPERATIVA.

Guatemala 10 de noviembre de 2007

Señores

Junta Directiva

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.

Ciudad.

De acuerdo al requerimiento de realizar una Auditoría Operativa a los Procesos de Realización de Diseño, Fabricación y Distribución; de Grandes y Exitosas Industrias, S.A., sobre el análisis de la existencia, cumplimiento y eficiencia de las políticas, procedimientos, prácticas y controles vigentes en el período comprendido del 1 de enero al 30 de junio de 2007, y tomando en cuenta su consideración sobre la existencia de indicios de deficiencias en dichos procesos y los efectos financieros que pudieran estar generando, efectuamos el examen correspondiente. El mantenimiento y la implementación de los controles, normas y políticas en los procesos de realización es responsabilidad de la administración de la empresa, la nuestra es examinar, verificar su cumplimiento y hacer las propuestas de mejora que permitan el logro positivo de sus objetivos.

Para el examen utilizamos las narrativas de los procesos con vigencia al 30 de junio de 2007 y las políticas y procedimientos definidos por la empresa; base sobre la cual se realizó el levantamiento de información aplicando técnicas de entrevistas, cuestionarios, observación directa, así como la aplicación de pruebas de cumplimiento en forma selectiva, y otras pruebas para satisfacer el alcance de la auditoría operativa, por lo que no fueron diseñadas para realizar recomendaciones detalladas y no necesariamente se indican todas las deficiencias existentes.

El informe incluye observaciones y sugerencias relacionadas con los aspectos señalados, los cuales se presentan constructivamente como sugerencias para consideración de la administración de la empresa como parte del proceso de modificación o cumplimiento de las políticas ya existentes y otras no existentes para mejorar el logro de la eficacia; y de ninguna manera pretenden criticar a algún funcionario o empleado.

En este sentido, la información adjunta es parte integral del presente informe, y se ha estructurado y desarrollado en tres áreas, las cuales se identifican a continuación:

- 4.6 Resultados financieros en los procesos de realización objeto de la auditoría operativa.
- 4.7 Propuestas de mejora operativa a los procesos de realización.
 - 4.7.1 Aspectos operativos.
 - 4.7.2 Aspectos financieros.
- 4.8 Reportes supletorios a los estados financieros básicos.

Hemos discutido este informe con el personal apropiado y entendemos que algunas de las sugerencias ya han sido adoptadas y están mejorando los procedimientos relacionados con las áreas auditadas.

Agradecemos la colaboración del personal de la empresa en la ejecución de la auditoría operativa y estamos en la disposición de aclarar o ampliar el contenido del presente informe.

F: _____

Chávez, Imeri & Asociados
Contadores Públicos y Auditores

4.6 RESULTADOS FINANCIEROS EN LOS PROCESOS DE REALIZACIÓN OBJETO DE LA AUDITORÍA OPERATIVA

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.

Resultados financieros en los procesos de realización en la auditoría operativa practicada

Del 1 de enero al 30 de junio de 2007

I. Proceso de realización de diseño:

Como resultado de la evaluación practicada en este proceso de realización, detectamos algunas deficiencias en el cumplimiento de procedimientos y políticas establecidos, así como de los controles implementados por la administración de la empresa, cuya incidencia no se limita a la eficiencia operativa, sino que han tenido un efecto financiero cuyo resultado se presenta a continuación:

1. Desarrollo de muestras.

Condición:

Durante la evaluación del control interno se determinó que no se cobra al cliente por el desarrollo de muestras que no son aprobadas. Durante el período sujeto a auditoría se estableció que se confeccionaron 2,678 prendas de vestir en calidad de muestras, de las cuales 1,912 corresponden a órdenes de producción confirmadas. El costo de las prendas de vestir confeccionadas en calidad de muestra y no aprobadas es de US\$2,990.40 y los gastos de envío incurridos ascienden a US\$2,835.32 (dólares de Estados Unidos de América), totalizando US\$5,825.72. Si la práctica continúa de esta forma, para finales del período anual 2007 estos costos y gastos potencializados ascenderían a US\$11,651.44.

Comentarios de los funcionarios:

El gerente financiero y administrativo indicó que no es política de la empresa efectuar un cobro individualizado de las muestras, pues este servicio es parte del valor agregado que se ofrece al cliente.

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.
Resultados financieros en los procesos de realización en la
auditoría operativa practicada
Del 1 de enero al 30 de junio de 2007

No obstante, aceptó que no tenía información del volumen de muestras que están confeccionando, situación que amerita analizar la política y reorientar la calidad del gasto que está ocasionando.

2. Actualización de datos técnicos en el software de diseño.

Condición:

Se verificó la eficaz ejecución de las actividades del procedimiento relacionado con la recepción de muestras aprobadas por el cliente y la actualización de los datos técnicos en el software de diseño. Las pruebas de auditoría que practicamos han puesto al descubierto que de las muestras seleccionadas se detectó un caso en donde no se cumplió eficazmente con la función de actualización de datos, afectando financieramente las operaciones, ya que la empresa tendrá que pagar o dejar de percibir US\$14,390.00 (dólares de Estados Unidos de América) en concepto de penalización por la producción de prendas de vestir con tallas y medidas que discrepan de las autorizadas en la muestra aprobada número 32-03-07 a la cual se le asignó la orden de producción número 029-07.

Comentarios de los funcionarios:

El gerente de fabricación manifestó que en efecto tiene un problema serio en esta área y que podrían existir otros casos, debido a saturación en el trabajo han obviado este procedimiento y que notan el problema hasta cuando ya han cortado o bien confeccionado.

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.
Resultados financieros en los procesos de realización en la
auditoría operativa practicada
Del 1 de enero al 30 de junio de 2007

II. Proceso de realización de fabricación:

Como resultado de la evaluación practicada en este proceso de realización, detectamos algunas deficiencias en el cumplimiento de procedimientos y políticas establecidos, así como de los controles implementados por la administración de la empresa, cuya incidencia no se limita a la eficiencia operativa, sino que han tenido un efecto financiero cuyo resultado se presenta a continuación:

1. Determinación de las causas por las cuales ha disminuido la eficiencia en las actividades de despiste.

Condición:

Los reportes de rechazos en el área de despiste de las fechas 19 de enero y 16 de febrero de 2007 de la órdenes de producción 001-07 y 014-07 respectivamente, que seleccionamos para verificar el cumplimiento eficaz de los procedimientos establecidos y con el propósito de conocer las causas por las cuales la eficiencia en esta área ha disminuido sustancialmente, notamos las siguientes causas.

Deficiencia	2007	
	enero	febrero
Manchas de aceite	25.00%	29.00%
Hilaturas	50.00%	57.00%
Etiquetas de azorado	25.00%	14.00%
O.P. #	001-07	014-07
Prendas cortada	8,040	12,000
% de rechazos	33.00%	58.00%
Prendas rechazadas	2,653	6,960
Costo unitario del proceso(*)	\$0.20	\$0.20
Costo reproceso US\$	\$530.64	\$1,392.00

(*) Fuente: Información proporcionada por la empresa con base en sus cédulas de costos unitarios.

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.
Resultados financieros en los procesos de realización en la
auditoría operativa practicada
Del 1 de enero al 30 de junio de 2007

a) Rechazos por manchas de aceite:

Las líneas de producción se han visto afectadas por el deficiente soporte que proporciona el departamento de mecánicos, en el sentido de que la falta de seguimiento y solución de problemas relacionados con el adecuado funcionamiento de las máquinas de coser han afectado el desempeño del proceso de ensamble y consecuentemente el empaque final.

b) Rechazos por hilaturas:

Se debe principalmente a la ineficacia en las actividades de despiste. El rechazo provoca la movilización (devolución) de las prendas de vestir a las unidades de confección.

c) Rechazos por etiquetas de azorado:

Los rechazos se debe a problemas de limpieza (quitar etiquetas de azorado), lo cual provoca repetir las actividades de revisión y limpieza de las prendas de vestir.

Comentarios de los funcionarios:

- a) El superintendente de fabricación y los supervisores de líneas de producción coincidieron en que ya han solicitado al jefe de mecánicos solucionar estos problemas y que desconocen por qué razón persiste. El jefe de mecánicos manifestó que los operarios tratan de arreglar las máquinas y eso ocasiona que desajusten la presión de las cajuelas que retienen el aceite.
- b) El personal de despiste manifestó que se debe a que las tijeras que les han proporcionado no son de la misma calidad de las que usaban antes. Considerando que el proceso es continuo y no hay tiempo para reparar de nuevo el procedimiento.

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.
Resultados financieros en los procesos de realización en la
auditoría operativa practicada
Del 1 de enero al 30 de junio de 2007

- c) Ya se ha tratado de resolver este problema pero el personal de despiste dice que hacen lo mejor que pueden, considerando que son solo 4 personas en esa área.

III. Proceso de realización de distribución:

Como resultado de la evaluación practicada en este proceso de realización, detectamos algunas deficiencias en el cumplimiento de procedimientos y políticas establecidos, así como de los controles implementados por la administración de la empresa, cuya incidencia no se limita a la eficiencia operativa, sino que han tenido un efecto financiero cuyo resultado se presenta a continuación:

1. Verificación de las etiquetas de marca entregadas a empaque.

Condición:

Evaluamos el procedimiento de entrega de etiquetas al departamento de empaque con el objeto de verificar la eficacia y objetividad, de lo cual se estableció que la política de la empresa es despachar dichas etiquetas con base en las cantidades programadas para producción y no las efectivamente cortadas. De esta cuenta se pudo observar que en la orden de producción 046-07 erróneamente 1,550 prendas de vestir las etiquetaron como 051-07 y se exportaron bajo este número. Se revisó el expediente y el cliente aceptó el excedente aplicando una reducción al precio en US\$0.10 por prenda como penalización por el retraso del embarque y cambio de etiquetas, lo cual totaliza US\$155.00 (dólares de Estados Unidos de América).

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.
Resultados financieros en los procesos de realización en la
auditoría operativa practicada
Del 1 de enero al 30 de junio de 2007

En adición a lo anterior, es de suma importancia hacer notar que si las 1,550 prendas de vestir se hubieran etiquetado correctamente y exportado como tales la empresa hubiera percibido US\$232.50 más con relación a lo cobrado como O.P.# 051-07 cuyo precio por prenda es US\$0.15 menor de acuerdo con los costos proporcionados por la administración de la empresa. En resumen, las deficiencias en este proceso afectan financieramente en US\$387.50 tan solo en las órdenes de producción analizadas.

Comentarios de los funcionarios:

El supervisor de empaque manifiesta que esto ha ocurrido en otras ocasiones, el problema lo atribuye a que las cajas se rotulan después de que las prendas han sido empacadas.

2. Verificación de cantidades cortadas y exportadas.

Condición:

Observamos que la política de control interno de la empresa relativa a la verificación de cantidades de prendas empacadas y exportadas no considera el efecto que producen las deficiencias de los procesos de diseño y fabricación, de tal manera que la eficiencia alcanzada idealmente en alguno de los procesos se disminuye cuando las funciones de supervisión no son suficientes en su alcance e intervalos de tiempo en que son ejecutadas. El cuadro que se presenta a continuación pone en evidencia las diferencias que surgen con motivo de la limitación de la política y que no han sido consideradas, representando una deficiencia operativa financieramente importante.

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.
 Resultados financieros en los procesos de realización en la
 auditoría operativa practicada
 Del 1 de enero al 30 de junio de 2007

O.P.#	Cantidad de prendas de vestir			Diferencias	
	Cortado	Confeccionado	Exportado	1	2
001-07	8,040	8,012	7,980	(28)	(32)
014-07	12,000	12,000	12,200	0	200
019-07	16,150	16,120	15,800	(30)	(320)
029-07	6,220	6,190	6,000	(30)	(190)
037-07	24,515	24,387	23,690	(128)	(697)
046-07	13,600	13,600	12,450	0	(1,150)
051-07	36,000	35,875	37,550	(125)	1,675
057-07	7,010	6,986	6,675	(24)	(311)
	123,535	123,170	122,345	(365)	(825)

1. Diferencia entre lo cortado y lo confeccionado.
 2. Diferencia entre lo confeccionado y lo exportado.

En total 1,190 prendas de vestir cortadas y no exportadas que multiplicado por el costo unitario, proporcionado por la administración, el cual es de US\$8.75 totalizando US\$10,412.50 (dólares de Estados Unidos de América). Del análisis anterior se puede establecer que el efecto mayor se produce entre los procesos de confección hacia los de distribución, (825 prendas representan el 69% de las diferencias).

Comentarios de los funcionarios:

El gerente financiero y administrativo comenta que definitivamente se fortalecerán los controles y procedimientos relativos a estas actividades en los procesos.

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.
Resultados financieros en los procesos de realización en la
auditoría operativa practicada
Del 1 de enero al 30 de junio de 2007

3. Comprobación de la política de envío de documentos de embarque al cliente al día siguiente de la exportación.

Condición:

Los procedimientos y políticas establecidos por la empresa indican que después de haber realizado la exportación, al día siguiente se deben enviar los documentos originales al cliente para que pueda retirar las mercaderías de las aduanas de Estados Unidos de América. Además la política tiene por objetivo el cumplimiento del pago de la factura por parte del cliente 8 días después de recibida la documentación, lo cual significaría un ciclo en la recuperación de las cuentas por cobrar no mayor a 8 días a partir del embarque. De las pruebas que realizamos pudimos determinar que el cumplimiento de esta política presenta serias deficiencias, dado que del total de embarques examinados solo el 37.5% de de estos cuenta con la documentación enviada dentro del tiempo regulado, los cuales se presentan en el cuadro siguiente:

O.P.#	Fechas		días atraso
	Embarque	Envío Doctos.	
001-07	26/01/07	30/01/07	5
014-07 *	23/02/07	24/02/07	0
019-07	16/03/07	21/03/07	5
029-07	27/04/07	30/04/07	3
037-07	18/05/07	22/05/07	4
046-07	08/06/07	12/06/07	4
051-07 *	29/06/07	02/07/07	0
057-07 *	29/06/07	02/07/07	0

*) Se consideran enviados en tiempo y representa el 37.5%. De las O.P.# 051 y 057-07 el día 30 de junio fue asueto laboral y el día 1 de julio fue domingo, por lo que se computan como días inhábiles.

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.
Resultados financieros en los procesos de realización en la
auditoría operativa practicada
Del 1 de enero al 30 de junio de 2007

Comentarios de los funcionarios:

La encargada de exportaciones manifestó que estos retrasos no afectan al cliente debido a que el buque tarda ocho días en llegar a su destino, y al enviar los documentos por correo llegan a los dos días siguientes. Atribuye los retrasos a que el personal de empaque no le entrega en tiempo las listas de empaque de los contenedores.

4.7 PROPUESTAS DE MEJORA OPERATIVA A LOS PROCESOS DE REALIZACIÓN

4.7.1 Aspectos operativos

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.

Propuestas de mejora operativa a los procesos de realización

Aspectos operativos

Del 1 de enero al 30 de junio de 2007

Las propuestas de mejora que se presentan a continuación tienen por objetivo incrementar la eficiencia y eficacia operativa en los procesos auditados, la gestión de implementación es responsabilidad de la administración de la empresa.

I. Proceso de realización de diseño:

Condición número 1:

Propuesta de mejora:

Si bien la empresa cuenta con personal y equipo tecnológico para atender las actividades relacionadas con el desarrollo de muestras, también se deben establecer límites en la cantidad a desarrollar en cada solicitud y de las no aprobadas por razones no imputables a la empresa, sobre las cuales el cliente deba asumir los costos y gastos incurridos. Consideramos que fijar estos límites agrega eficiencia a los procedimientos ya establecidos y no disminuye el valor agregado que la empresa otorga a sus clientes en el desarrollo de muestras.

Condición número 2:

Propuesta de mejora:

Consideramos que no es suficiente la pre-autorización de patrones, procedimiento por medio del cual se persuade al gerente de fabricación de que los cambios han sido incluidos en la base de datos, por lo tanto se propone implementar el listado de chequeo en donde se consigne la fecha y hora en que los cambios han sido realizados, así mismo hemos verificado y establecido que el software de diseño está en capacidad de imprimir el historial de modificaciones efectuadas a la base de datos de cada muestra, documento que puede y debe ser incorporado al archivo maestro.

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.
Propuestas de mejora operativa a los procesos de realización
Aspectos operativos
Del 1 de enero al 30 de junio de 2007

II. Proceso de realización de fabricación:

Condición número 1:

Propuestas de mejora:

Con base en las causas de las deficiencias y los comentarios de los funcionarios sugerimos lo siguiente:

- a) En principio debe adoptarse la política de prohibición a los operarios de realizar reparaciones a las máquinas de coser. Es necesario que esta restricción se haga del conocimiento de todos los que operan equipos de producción y firmen el conocimiento respectivo, incorporándolo al expediente personal de cada trabajador. En la medida de lo posible conviene que esta restricción se incluya entre los estatutos del reglamento interno de trabajo. En segundo término, es necesario e importante que el gerente de fabricación juntamente con el jefe de mecánicos definan un programa de mantenimiento preventivo a los equipos, ya que en la actualidad carecen de planificación.
- b) Considerando que en esta área son 4 los trabajadores que realizan la función de despitadores y para iniciar el proceso de eliminación de causas se sugiere adquirir las tijeras que con anterioridad se utilizaban, así mismo elevar el nivel de supervisión disminuyendo los tiempos entre cada reporte.
- c) Para minimizar los problemas de limpieza (quitar etiquetas de azorado) la experiencia nos ha enseñado que esta actividad la pueden realizar simultáneamente los operarios de costura. Esto significa que una vez ejecutada la actividad de ensamble el operario retira las etiquetas de las piezas sobre las cuales trabajó.

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.
Propuestas de mejora operativa a los procesos de realización
Aspectos operativos
Del 1 de enero al 30 de junio de 2007

III. Proceso de realización de distribución:

Condición número 1:

Propuesta de mejora:

Para corregir esta deficiencia recomendamos modificar el procedimiento de rotulación de cajas antes de empacar, esto permitirá controlar el total de cajas que deben ser empacadas y reducirá el riesgo de etiquetación errónea.

Condición número 2:

Propuesta de mejora:

Recomendamos que en cada orden de producción se implemente el procedimiento de monitoreo de cantidades exportadas con base en las confeccionadas, y a su vez en las cortadas. Un sistema que puede auxiliar en este procedimiento es el establecimiento de una cuenta corriente actualizada y monitoreada por lo menos cada hora, hasta lograr un nivel de control suficiente en el que los intervalos de monitoreo puedan espaciarse en periodos de tiempo mayor.

Condición número 3:

Propuesta de mejora:

Es importante que el personal de empaque cumpla con entregar los listados el mismo día en que se realiza el embarque y de surgir acumulación de trabajo con motivo de la cantidad de contenedores que tengan que enviar, solicitar apoyo al personal de otras áreas para que en conjunto complementen estas actividades. En los casos en que los documentos se generan en tiempo, cumplir con la política de enviar todos los documentos de embarque al cliente.

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.
Propuestas de mejora operativa a los procesos de realización
Aspectos operativos
Del 1 de enero al 30 de junio de 2007

Otras condiciones y propuestas de mejora

Condición número 1:

El departamento de corte en la jerarquía organizativa figura bajo la responsabilidad del superintendente de diseño, sin embargo, en la práctica las funciones de este departamento afectan directamente a la unidad de fabricación.

Condición número 2:

En el organigrama general y detallado se presentan las unidades de superintendente de diseño y compras locales. Al denominar de esta manera dichas unidades se percibe que la empresa da origen a una nueva creación por medio de su departamento de diseño, lo cual no es así en la práctica, ya que el proceso de diseño en efecto corresponde técnicamente a un desarrollo de muestras enviadas por el cliente desde el extranjero. En cuanto a la unidad de compras locales, ocurre lo mismo, la interpretación es amplia y se comprende como que ahí se gestionan todas las compras de suministros de la empresa, los relacionados con la producción y los de tipo operativo, sin embargo, en el desarrollo de nuestro trabajo pudimos determinar que esta posición solamente gestiona las compras de material de empaque, básicamente bolsas plásticas y cajas de cartón.

Condición número 3:

- a) Como parte de la información que se debe generar al finalizar el desarrollo de muestras en el proceso de realización de diseño, está la comunicación formal, por medio de un correo electrónico al gerente general, sin embargo ésta no se hace llegar al gerente de fabricación.
- b) En la recepción de las muestras aprobadas para producción, la encargada de importaciones y exportaciones informa inmediatamente al gerente general de esta situación, sin embargo no se informa al gerente financiero y administrativo.

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.
Propuestas de mejora operativa a los procesos de realización
Aspectos operativos
Del 1 de enero al 30 de junio de 2007

Propuestas de mejora

Condición número 1:

Propuesta:

Que las funciones del departamento de corte se asignen bajo la responsabilidad de la unidad de fabricación, lo cual permitirá tener una línea de comunicación directa, propiciando la solución inmediata de problemas que se presenten.

Condición número 2:

Propuesta:

Que la posición del superintendente de diseño, se identifique como SUPERINTENDENTE DE DESARROLLO DE MUESTRAS, que en esencia no altera la estructura, sin embargo define de mejor manera la posición dentro del organigrama. Con relación a la unidad de compras locales, que esta se denomine como COMPRAS LOCALES DE MATERIALES DE EMPAQUE, dado que en esencia es la función que desempeña.

Condición número 3:

Propuestas:

- a) Incluir en la notificación al gerente de fabricación, a efectos de que también esté oportunamente informado de los avances en las tareas asignadas a las unidades bajo su responsabilidad.
- b) Es importante que el gerente financiero y administrativo también sea informado de las aprobaciones para producción, ya que corresponde a él hacer las proyecciones financieras basado en esta información.

4.7.2 Aspectos financieros

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.

Propuestas de mejora operativa a los procesos de realización

Aspectos Financieros

Del 1 de enero al 30 de junio de 2007

Con base en las propuestas de mejora planteadas desde el punto de vista operativo consideramos que su implementación y adecuado seguimiento permitirán a la empresa generar ahorros en los mismos.

Los ahorros que hemos cuantificado son los siguientes:

Proceso de realización:	Condición número	En US\$
Diseño	1	5,825.72
	2	14,390.00
Fabricación	1	1,922.64
Distribución	1	387.50
	2	10,412.50
		<u>32,938.36</u>

Consideramos que con elevar el nivel de control y la implementación de nuevas políticas en los procedimientos de los procesos de realización, la eficiencia mejorará sustancialmente reduciendo en su totalidad los efectos negativos que actualmente está provocando las disfunciones.

4.8 REPORTES SUPLETORIOS A LOS ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.

Auditoría Operativa Practicada a los Procesos de Realización

Reportes supletorios a los estados financieros básicos

Del 1 de enero al 30 de junio de 2007

Como parte de nuestros servicios y propuesta estamos incluyendo los modelos de formatos que se pueden utilizar en el proceso de gestión de implementación y seguimiento que realizará la administración de la empresa.

De acuerdo a nuestra experiencia en empresas de la industria maquiladora de prendas de vestir, a los resultados obtenidos en la aplicación de nuestras pruebas de auditoría y al impacto en el aspecto financiero de las observaciones que hemos señalado, consideramos apropiado que se implementen algunos reportes supletorios a los estados financieros básicos, con el objeto de poder establecer en determinado lugar y momento la posición y eficiencia de los procesos y no necesariamente tener que esperar el cierre de un período de tiempo como lo requieren los estados financieros básicos.

De tal manera que tres son los reportes que proponemos, los cuales son:

- 4.8.1 Reporte de Unidades Cortadas
- 4.8.2 Reporte de unidades fabricadas hora hombre, y
- 4.8.3 Reporte de horas extraordinarias laboradas por unidad fabricada.

Su contenido mínimo e instrucciones para completarlos se describen a continuación:

4.8.1 De unidades cortadas

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.

Auditoría Operativa Practicada a los Procesos de Realización

Reportes supletorios a los estados financieros básicos

Del 1 de enero al 30 de junio de 2007

a) Reporte de unidades cortadas:

Fecha:		Cantidades cortadas			Total
		O.P.#	O.P.#	O.P.#	
Año	día				
2007	15-Nov				
	30-Nov				
	Acumulado				
	Cantidad ordenada				
	Balance				

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.
Auditoría Operativa Practicada a los Procesos de Realización
Reportes supletorios a los estados financieros básicos
Del 1 de enero al 30 de junio de 2007

Instrucciones para completar el modelo de reporte de unidades cortadas.

Columnas:

1. **Año:** Corresponde al período anual al que corresponda la emisión del reporte.
2. **Día:** Corresponde al que efectivamente se está realizando la actividad de corte.
3. **O.P.#:** Corresponde al número de la orden de producción en curso. La práctica nos ha enseñado que en múltiples ocasiones se cortan más de dos O.P., diariamente, por esta razón se están considerando un mínimo de tres.
4. **Total:** Es la sumatoria de las prendas cortadas en un día de las diferentes órdenes de producción.

Filas:

5. **Acumulado:** Es la cantidad de prendas de vestir que se han cortado a determinada fecha para una orden de producción.
6. **Cantidad ordenada:** Es la que el cliente ha autorizado en la muestra debidamente aprobada.
7. **Balance:** Es la diferencia entre la cantidad ordenada y la cortada. Dependiendo de las circunstancias en que se desarrolle la orden de producción, la diferencia será positiva si se ha cortada más de lo ordenado y negativa cuando lo cortado sea inferior a la ordenada.

Observaciones:

Se recomienda que estos reportes estén debidamente pre- numerados, firmados por las personas que preparan y revisan, así mismo, si la administración lo considera necesario este enfoque de modelo puede ser aplicado al control de las prendas confeccionadas y las exportadas.

4.8.2 De unidades fabricadas hora hombre

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.

Auditoría Operativa Practicada a los Procesos de Realización

Reportes supletorios a los estados financieros básicos

Del 1 de enero al 30 de junio de 2007

b) Reporte de unidades fabricadas hora hombre.

Fecha: _____					
Por línea de producción					
Hora	L. No.	Cantidad Operarios	Total fabricado	Unidades por hora hombre	Unidades por operario
09:00 a.m.					
10:00 a.m.					
11:00 a.m.					
12:00 a.m.					
02:00 p.m.					
03:00 p.m.					
04:00 p.m.					
05:00 p.m.					
Acumulado					
Cantidad cortada					
Balance					

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.
Auditoría Operativa Practicada a los Procesos de Realización
Reportes supletorios a los estados financieros básicos
Del 1 de enero al 30 de junio de 2007

Instrucciones para completar el modelo de reporte de unidades fabricadas hora hombre.

Columnas:

1. **L. No:** Corresponde al número de cada línea de producción.
2. **Cantidad operarios:** Consignar la actual, con que está conformada la línea de producción.
3. **Total fabricado:** Consignarse la cantidad efectivamente ensamblada hasta la fase de despunte.
4. **Unidades por hora:** En la primera hora será igual a lo fabricado, en las siguientes horas es la diferencia entre el total fabricado que se reporta en cada hora.
5. **Unidades por operario:** Es el producto de dividir las unidades por hora hombre entre la cantidad de operarios que conforman la línea de producción.

Filas:

6. **Acumulado:** Es la cantidad de prendas de vestir que se han confeccionado a determinada hora en la jornada de producción.
7. **Cantidad cortada:** La reportada y recibida por la línea de producción en esa fecha.
8. **Balance:** Es la diferencia entre la cantidad confeccionada y la cortada.

Observaciones:

Se recomienda que estos reportes estén debidamente pre- numerados, firmados por las personas que preparan y revisan.

4.8.3 De horas extraordinarias laboradas por unidad fabricada

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.

Auditoría Operativa Practicada a los Procesos de Realización

Reportes supletorios a los estados financieros básicos

Del 1 de enero al 30 de junio de 2007

c) Reporte de horas extraordinarias laboradas por unidad fabricada.

Fecha: _____					
Por línea de producción					
Hora	L. No.	Cantidad Operarios	Total fabricado	Horas hombre	Horas hombre por unidad
06:00 p.m.					
07:00 p.m.					
08:00 p.m.					
Acumulado					
Acumulado al corte					
% de nivel de eficiencia					

Grandes y Exitosas Industrias, S.A.
 Auditoría Operativa Practicada a los Procesos de Realización
 Reportes supletorios a los estados financieros básicos
 Del 1 de enero al 30 de junio de 2007

Instrucciones para completar el modelo de reporte de horas extraordinarias laboradas por unidad fabricada.

Columnas:

1. **L. No:** Corresponde al número de cada línea de producción.
2. **Cantidad operarios:** Consignar la actual, con que está conformada la línea de producción.
3. **Total fabricado:** Consignarse la cantidad efectivamente ensamblada hasta la fase de despiste.
4. **Horas hombre:** Consignar el resultado de multiplicar la cantidad de operarios por una hora.
5. **Horas hombre por unidad:** Consignar el producto de dividir las horas hombre entre el total fabricado.

Filas:

6. **Acumulado:** Es la cantidad comprendida en la jornada extraordinaria.
7. **Acumulado al corte:** Consignar la que se tenía al finalizar la jornada ordinaria de trabajo.
8. **Porcentaje de nivel de eficiencia:** Consignar el producto de dividir la cantidad **acumulada** entre la cantidad de **acumulado al corte**. Este indicador justificará la necesidad de adoptar otras medidas de incentivos para acelerar la producción en la jornada ordinaria de trabajo.

Observaciones:

Se recomienda que estos reportes estén debidamente pre- numerados y firmados por las personas que preparan y revisan.

* * * * *

CONCLUSIONES

1. La auditoría operativa enfocada a los procesos de realización no se aplicaba en la empresa maquiladora de prendas de vestir objeto de análisis, a pesar de las manifestaciones en los procesos y a la limitación de analizar la ejecución y comportamiento de los mismos con base en los estados financieros básicos. La metodología utilizada y los beneficios que se lograron obtener en la ejecución de la auditoría, permitió evaluar integralmente el desempeño de sus procesos operativos, tal como se estableció en el desarrollo de la presente investigación.
2. En Guatemala no está normalizada la práctica de auditoría operativa, y el Contador Público y Auditor para realizarla se basa en las Normas Internacionales de Auditoría y los boletines de Auditoría Operacional emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos y Auditores, mientras se cuenta con guías desarrolladas localmente.
3. Con relación a las empresas maquiladoras de prendas de vestir, los resultados de la aplicación de la auditoría operativa enfocada a los procesos de realización, ha permitido poner al descubierto y puntualizar las disfunciones operacionales que no contribuyen al logro de sus objetivos, afectando su eficacia y eficiencia; así mismo podrían ocasionarles pérdidas de clientes aumentando el riesgo a discontinuar operaciones en un corto plazo.
4. Con la aplicación oportuna de la auditoría operativa enfocada a los procesos de realización, si es factible detectar y reducir el impacto financiero negativo que producen los cambios cualitativos no regulados en sus procesos, así mismo es posible auxiliar al proceso en actividades sobre las cuales se desea hacer énfasis, con la implementación de reportes supletorios a los estados financieros básicos.

RECOMENDACIONES

1. A las empresas maquiladoras de prendas de vestir ante la necesidad de ser eficientes, considerar la aplicación de auditoría operativa enfocada a los procesos de realización, ya que constituye una herramienta útil que les permitirá analizar, vigilar y orientar el eficaz desempeño de los procesos con base en el cumplimiento de las normas, políticas y prácticas operacionales implementados por las empresas, de tal manera que puedan ser competitivas constantemente.
2. A los organismos que regulan la práctica profesional de los Contadores Públicos y Auditores en Guatemala, fomentar y divulgar con la emisión de pronunciamientos, guías y boletines de auditoría operacional las normas, técnicas y procedimientos que idealmente permitan estandarizar el desarrollo de esta actividad.
3. Si bien el mercado de la industria maquiladora ha ido en constante aumento, también es cierto que las empresas que no adopten una política de cambio se exponen a ser absorbidas por la competencia, por lo tanto en la orientación del cambio, se debe incluir la contratación del Contador Público y Auditor para que por medio de los servicios que presta, lleve a cabo una auditoría operativa a los procesos con el objetivo de reducir el riesgo a potenciales pérdidas y pueda plantear las propuestas que contribuyan al cambio en la mejora continua.
4. Divulgar y fomentar la práctica de la auditoría operativa en Guatemala, para que las empresas maquiladoras de prendas de vestir, obtengan beneficios y ahorros financieros, así como no limitar la evaluación de los resultados a la emisión de estados financieros básicos, y en consecuencia mejorar la eficiencia y eficacia operativa en los procesos de realización con la implementación de reportes supletorios, tal como quedó demostrado en la presente investigación.

BIBLIOGRAFIA

- 1- **AGEXPORT.** Sector de vestuario y textiles; Sector de manufacturas.
Disponible en: <http://www.export.com.gt/Portal/Home.aspx?tabid=2005>,
páginas 9.
- 2- **CONGRESO DE LA REPUBLICA DE GUATEMALA.** Decreto 29-89 del congreso de la república; "LEY DE FOMENTO Y DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD EXPORTADORA Y DE MAQUILA". Y sus reformas contenidas en el **DECRETO 38-04.** Páginas 34.
- 3- **CONGRESO DE LA REPUBLICA DE GUATEMALA.** Decreto 19-04 del congreso de la república; LEY DEL IMPUESTO EXTRAORDINARIO Y TEMPORAL DE APOYO A LOS ACUERDOS DE PAZ. Páginas 6.
- 4- **CONGRESO DE LA REPUBLICA DE GUATEMALA.** Decreto 27-92 del congreso de la república; LEY DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO – IVA-. Páginas 46.
- 5- **CONGRESO DE LA REPUBLICA DE GUATEMALA.** Decreto 20-2006 del congreso de la república; DISPOSICIONES LEGALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA. Páginas 41.
- 6- **CODIGO DE TRABAJO DE GUATEMALA,** Decreto 1441 reformado por los decretos 1486, 1618 y 64-92 Congreso de la República, decretos ley 45 y 57 del Jefe de Gobierno de la República. Páginas 148.
- 7- **CONSEJO DE NORMAS INTERNACIONALES DE CONTABILIDAD- IASB.** Normas internacionales de contabilidad, NIC. NIC Uno, Páginas 29.
- 8- **GUERRA SARAVIA, LEONEL;** Benditas maquilas. Guatemala, noviembre de 2007. Páginas 18.
- 9- **INSTITUTO GUATEMALTECO DE CONTADORES PÚBLICOS Y AUDITORES, COMISION DE AUDITORIA INTERNA.** "Guía de Auditoría Interna No.1 al 3" VI edición Septiembre de 2002. Páginas 44.
- 10- **INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS Y AUDITORES,** Normas internacionales de auditoría, México, edición 2007. Páginas 597.
- 11- **INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS Y AUDITORES, COMISION DE AUDITORIA OPERACIONAL.** "Auditoría Operacional", México 2005. Boletines 1 al 10.
- 12- **MAS JORDI, RAMIO CARLES;** La auditoría operativa en la práctica; técnicas de mejora organizativa; Barcelona - Editorial Marcombo1997. Páginas 416.
- 13- **MOLINA CALDERON, JOSE;** La re exportación de vestuario. Guatemala, febrero de 2005. Páginas 42.
- 14- **PÉREZ OROZCO, GILBERTO ROLANDO.,** Auditoría IV, normas y procedimientos, Guatemala Agosto de 2002. Páginas 147.