

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Tesis Previa a la Obtención del Título de:
INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

TEMA:

**“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL
INTERNO PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA
SWIMSPORT CÍA. LTDA.”**

AUTORA:

ANDREA CARINA GALARZA LIGER

DIRECTORA:

ING. JASLY MARIBEL SOTO YELA

Quito, Junio del 2011

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de la autora

Quito, Junio 20 del 2011

Andrea Carina Galarza Liger

CI: 171508637-5

DEDICATORIA

“Todo lo que soy se lo debo a mi madre. Atribuyo todos mis éxitos en esta vida a la formación moral, intelectual y física que recibí de ella”

George Washington (1732 – 1799).
Primer presidente de los Estados Unidos.

Quiero dedicar el presente trabajo a la persona más importante para mí, aquella que desde que me dio la vida, ha sacrificado todo por mí, por verme bien, por darme todo lo que necesité, por inculcarme todo lo que sé; a pesar de la partida tan temprana de mi padre, Tú nunca te diste por vencida, lo hiciste todo por nosotros, y nos sacaste adelante; eres mi ejemplo de vida.

Este Trabajo va por ti MAMITA,
Gracias por siempre estar ahí apoyándome sin condiciones,
Gracias por hacer de mí una buena persona, la mejor de las estudiantes, y
una buena hija,
Gracias por el amor y el cariño que siempre me das a cada instante.
TE AMO

AGRADECIMIENTOS

A Dios por haberme dado una vida maravillosa y por darme la fuerza interior que necesito para luchar por mis objetivos.

A mi Madre, María Lucila, por enseñarme el valor de las cosas y darme el amor de una madre abnegada.

A mi Padre, Luis Alfredo, que aunque no está ahora conmigo se hubiese puesto feliz de verme convertida en una profesional.

A mis hermanos, José Luis y Francisco por apoyarme a todo momento, por su paciencia y por darme sus opiniones en el desarrollo del presente trabajo.

A Christian Javier, por ser el apoyo que necesito para construir una vida futura juntos.

A la Ing. Jasly Maribel Soto, por tenerme mucha paciencia y su constante preocupación en todo el tiempo que tomó el desarrollo de este trabajo

A la Ing. Mercedes Zapata por darme el aliento y la confianza para estudiar muy duro desde el inicio de mi carrera.

A todos los docentes de la Universidad Politécnica Salesiana quienes hicieron de mí una buena estudiante y por inculcarme todos los conocimientos que tengo.

Al Sr. Freddy Muñoz y su esposa la Sra. Jacky Campodónico, por haberme dado la oportunidad de trabajar a su lado y de desempeñar mi profesión en Swimsport Cía. Ltda.

A mis amig@s, compañeros de trabajo, familiares y todos aquellos que siempre me brindaron una palabra de aliento, me dieron seguridad y certeza para culminar con éxito este trabajo.

INTRODUCCIÓN

Un Sistema de Control Interno es fundamental en todas las empresas del mundo y es aplicable a todos los procesos de una organización, con la finalidad de lograr implementar la calidad, es decir se involucren procesos eficaces, eficientes, confiables y que cumplan las normas externas que los influyen.

El Sistema de Control Interno que es fuerte permite que el proceso se lleve de manera ordenada y que permita evaluar el correcto funcionamiento de los mismos, a través de diversas herramientas; por ejemplo los indicadores de desempeño; para detectar a tiempo cualquier tipo de riesgo que se pueda producir y poder corregirlo a tiempo.

Swimspport Cía. Ltda., es una empresa dedicada a la producción y comercialización de artículos para el deporte de la natación, en lo que respecta a su proceso productivo no se observa ninguna medida de control formal, por ende toda la información se lleva de una manera “primitiva” en donde no hay funciones delimitadas, las actividades son llevadas en forma desordenada, y la consecuencia más visible es la desorganización que genera retrasos en la entrega del producto final y en la información financiera.

El objetivo de la investigación que tendrá desarrollo en las siguientes páginas es diseñar un sistema de control interno para el área productiva de la empresa basado en el Proceso Administrativo de Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar, para lograr un ordenamiento y regulación de las actividades, esto será expuesto como una alternativa para que los directivos de Swimspport Cía. Ltda., la analicen y consideren su implementación para su propio beneficio.

Para la realización de esta investigación se contó con el apoyo de todas las personas que laboran interna y externamente en Swimsport Cía. Ltda., especialmente con el nivel directivo que se interesó mucho por la elaboración de este trabajo y gracias a todos se pudo obtener un conocimiento profundo del tema, que permitió desarrollar la presente propuesta.

RESUMEN EJECUTIVO

Swimsport Cía. Ltda., es una empresa productora y comercializadora de artículos de natación establecida desde el año 2005.

Los artículos que produce incluyen: ternos de baño para natación, carrileras, partideros, paletas, banderines para natación y realiza estampados institucionales en gorras látex, flotadores pull float, tablas duras, entre otros artículos que son considerados dentro de los procesos productivos.

El mayor problema que enfrenta la empresa es la falta de controles sobre el proceso productivo, lo que genera consecuencias muy graves, una de las principales es la “no certeza” en el costo unitario de los productos, lo que genera incertidumbre al establecer la utilidad para su venta, otro gran problema que se presenta es el desconocimiento total del stock de las materias primas.

La estructura de la investigación está dividida en seis capítulos. El primero constituye un estudio teórico, correspondiente al Sistema de Control Interno, con la finalidad de conocer las bases fundamentales del tema propuesto, aquí son explicados los principales fundamentos como: el concepto, importancia, beneficios, principios, normas, limitaciones, y se hace una análisis y síntesis de los componentes del Control Interno señalados por el Informe COSO.

El segundo capítulo muestra un análisis situacional de la empresa objeto de la presente investigación, definiendo su actividad principal, la historia de su creación, sus principales clientes y proveedores; todo ello redactado desde la óptica de la autora en base a su experiencia profesional durante el tiempo laborado; cabe destacar que la empresa no poseía documentación escrita que haga

referencia a la organización de su parte administrativa, por ejemplo: la misión, visión, objetivos, organigrama, etc.; por lo tanto los datos consignados en este capítulo son de exclusiva propiedad de la autora, se pone a consideración de los directivos para su análisis y mejoría; el capítulo termina con el análisis FODA en el que son señalados las fortalezas, oportunidades así como las debilidades y amenazas.

El tercer capítulo hace referencia exclusivamente a los procesos productivos que tienen lugar en la empresa, estos son: la producción de ternos de baño, armado de carrileras, construcción de partideros, confección de banderines y elaboración de paletas; cada procesos contiene la siguiente información: materiales usados en el proceso productivo, la narrativa del proceso y su Flujograma Actual.

El cuarto capítulo se centraliza en primer lugar en la explicación de la naturaleza del departamento de producción, dato que debe ser considerado antes de la elaboración de la propuesta; en segundo lugar se realiza una evaluación del Sistema de Control Interno actual, (que no es formal), mediante la elaboración de cuestionarios de control interno y pruebas de recorrido; se proporcionan los resultados y las conclusiones a las que se llegaron. Finalmente se realiza el esquema de la nueva propuesta de Sistema de Control Interno basado en el Proceso Administrativo.

El quinto capítulo muestra en forma práctica como debería implementarse la propuesta elaborada en cada uno de los cinco procesos productivos, se indica los documentos que necesitan ser elaborados, se describe el nuevo orden de las actividades, en base a un Flujograma que introduce cambios a la forma actual.

Finalmente el sexto capítulo recopila las conclusiones y recomendaciones después de realizada la investigación.

ÍNDICE

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD.....	I
DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
CAPITULO I	
1. SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	1
1.1. Concepto de Sistema de Control Interno.....	2
1.2. Importancia y Beneficios.....	4
1.3. Principios de Control Interno.....	5
1.3.1. Fundamentos o Reglas Generales de Control Interno.....	5
1.3.2. Normas de Conducta de Control Interno.....	7
1.4. Objetivos.....	9
1.4.1. Objetivos Generales.....	9
1.4.2. Objetivos Específicos.....	12
1.5. Limitaciones.....	14
1.5.1. Error Humano.....	15
1.5.2. Otras Circunstancias.....	16
1.6. Elementos Constitutivos del Control Interno.....	16
1.6.1. Contabilidad.....	16
1.6.2. Presupuestos.....	18
1.6.3. Estadística.....	19
1.6.4. Personal.....	19
1.7. Métodos de Evaluación del Control Interno.....	20
1.7.1. Método Narrativo.....	20
1.7.2. Método Gráfico.....	21
1.7.3. Método Cuestionario.....	22
1.7.4. Método Mixto.....	23
1.8. Clases de Control Interno.....	23
1.8.1. Control Previo.....	23
1.8.2. Control Concurrente.....	24

1.8.3. Control Posterior.....	25
1.9. Componentes.....	26
1.9.1. Ambiente de Control.....	27
1.9.2. Evaluación de los Riesgos.....	32
1.9.3. Actividades de Control.....	36
1.9.4. Información y Comunicación.....	46
1.9.5. Supervisión.....	52

CAPITULO II

2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA (DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL).....	57
2.1. Descripción General de la Organización.....	57
2.1.1. Datos Generales.....	59
2.1.1.1. Marca y Logotipo.....	59
2.1.1.2. Antecedentes.....	60
2.1.1.3. Misión Empresarial.....	64
2.1.1.4. Visión Empresarial.....	64
2.1.1.5. Valores Empresariales.....	64
2.1.1.6. Organigrama Estructural de Swimsport Cía. Ltda.....	67
2.1.1.7. Objetivos.....	68
2.1.1.8. Productos que Ofrece.....	74
2.1.2. Diagnóstico Situacional.....	81
2.1.2.1. Ambiente Externo.....	81
2.1.2.2. Ambiente Interno.....	93
2.1.2.3. Matrices de Impacto.....	109
2.1.2.4. Análisis FODA.....	114

CAPITULO III

3. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA SWIMSPORT CÍA. LTDA.....	117
3.1. Descripción de los Procedimientos Productivos.....	117
3.1.1. Producción de Ternos de Baño.....	117

3.1.1.1. Materiales Necesarios para la Confección de Ternos de Baño..	120
3.1.1.2. Narrativa del Proceso.....	121
3.1.1.3. Flujograma del Proceso.....	123
3.1.2. Producción de Carrileras.....	126
3.1.2.1. Materiales Necesarios en la Elaboración de Carrileras.....	127
3.1.2.2. Narrativa del Proceso.....	127
3.1.2.3. Flujograma del Proceso.....	130
3.1.3. Producción de Partideros.....	131
3.1.3.1. Materiales Necesarios en la Construcción de Partideros.....	132
3.1.3.2. Narrativa del Proceso.....	132
3.1.3.3. Flujograma del Proceso.....	134
3.1.4. Producción de Banderines para Piscina.....	135
3.1.4.1. Materiales Necesarios en la Producción de Banderines.....	135
3.1.4.2. Narrativa del Proceso.....	136
3.1.4.3. Flujograma del Proceso.....	138
3.1.5. Producción de Paletas.....	139
3.1.5.1. Materiales Necesarios en la Producción de Paletas.....	140
3.1.5.2. Narrativa del Proceso.....	140
3.1.5.3. Flujograma del Proceso.....	142

CAPITULO IV

4. DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	143
4.1. Control Interno para el Departamento de Producción.....	143
4.1.1. Descripción del Departamento de Producción.....	144
4.1.2. Importancia del Departamento de Producción.....	145
4.1.3. Relación del Departamento de Producción con la Áreas de la Empresa.....	146
4.1.3.1. Departamento de Administración.....	146
4.1.3.2. Departamento de Compras.....	147
4.1.3.3. Departamento de Ventas.....	148
4.2. Evaluación del Control Interno.....	149
4.2.1. Objetivos de Control Interno.....	149
4.2.2. Funciones Básicas que debe Cumplir el Dpto. de Producción....	151

4.2.2.1. Producción de Ternos de Baño.....	151
4.2.2.2. Producción de Carrileras.....	151
4.2.2.3. Producción de Partideros.....	152
4.2.2.4. Producción de Banderines.....	152
4.2.2.5. Producción de Paletas.....	153
4.3. Medición del Riesgo de Control.....	153
4.3.1. Cuestionario de Control Interno.....	153
4.3.2. Pruebas de Recorrido y Cumplimiento.....	154
4.4. Resultados de la Evaluación.....	155
4.4.1. Matriz de Resultados de Cuestionario.....	155
4.4.2. Matriz de Evaluación de Control Interno.....	158
4.4.3. Resultados de la Evaluación de Control Interno.....	162
4.4.4. Pruebas de Recorrido y Cumplimiento.....	164
4.4.4.1. Proceso: Producción de Ternos de Baño.....	164
4.4.4.2. Proceso: Producción de Carrileras.....	170
4.4.4.3. Proceso: Producción de Partideros.....	174
4.4.4.4. Proceso: Producción de Banderines.....	178
4.4.4.5. Proceso: Producción de Paletas.....	183
4.4.5. Debilidades Detectadas en el Dpto. de Producción.....	187
4.5. Sistema Propuesto de Control Interno.....	190
4.5.1. Planificación.....	190
4.5.1.1. Definición de Objetivos.....	191
4.5.1.2. Determinación de la Producción.....	191
4.5.1.3. Programación de la Producción.....	192
4.5.1.4. Pasos para Realizar la Planificación.....	194
4.5.2. Organización.....	197
4.5.2.1. División del Trabajo – Definición de Tareas.....	197
4.5.2.2. Definición de Autoridad y Responsabilidad y sus Relaciones..	198
4.5.2.3. Principales Deberes y Actividades.....	199
4.5.2.4. Nuevo Flujograma de Procesos.....	199
4.5.3. Dirección.....	200
4.5.3.1. Toma de Decisiones.....	200
4.5.3.2. Motivación.....	201
4.5.3.3. Enfoque de Liderazgo.....	202

4.5.3.4. Comunicación.....	203
4.5.3.5. Equipos y Trabajo en Equipo.....	203
4.5.4. Control.....	204
4.5.4.1. Objetivos de Control – Estándares.....	205
4.5.4.2. Informe de Cumplimiento de Objetivos.....	205
4.5.4.3. Análisis de las Principales Desviaciones.....	206
4.5.4.4. Retroalimentación.....	206
4.5.4.5. Control.....	206

CAPITULO V

5. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO (CASO PRÁCTICO).....	207
5.1. Implementación del Control Interno.....	207
5.1.1. Producción de Ternos de Baño.....	207
5.1.1.1. Planificación.....	207
5.1.1.2. Organización.....	215
5.1.1.3. Dirección.....	229
5.1.1.4. Control.....	232
5.1.2. Producción de Carrileras, Partideros y Banderines.....	239
5.1.2.1. Planificación.....	239
5.1.2.2. Organización.....	240
5.1.2.3. Dirección.....	260
5.1.2.4. Control.....	265
5.1.3. Producción de Paletas de Natación.....	270
5.1.3.1. Planificación.....	270
5.1.3.2. Organización.....	272
5.1.3.3. Dirección.....	284
5.1.3.4. Control.....	287

CAPITULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	292
6.1. Conclusiones.....	292

6.2. Recomendaciones.....	294
BIBLIOGRAFÍA.....	296
ANEXOS.....	301

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1: Documentos que Certifican la Propiedad Intelectual del Nombre y Logo de Swimsport.....	301
Anexo N° 2: Modelo de Encuesta a Miembros de la Empresa para Evaluar el Ambiente Interno.....	304
Anexo N° 3: Formato de Cuestionario Para Evaluar el Control Interno del Área de Producción.....	310
Anexo N° 4: Formato para el Cálculo de la Producción Requerida.....	314
Anexo N° 5: Formato Auxiliar para la Parametrización de Materiales...	315
Anexo N° 6: Formato del Informe del Desarrollo de Producción.....	316
Anexo N° 7: Formato del Reporte de Existencia de Bodegas (En Cantidades).....	317
Anexo N° 8: Formato del Reporte de Ventas por Artículo.....	318
Anexo N° 9: Formato de Orden de Producción para Ternos / Gorros de Baño.....	319
Anexo N° 10: Formato para el Cálculo de la Producción Requerida.....	320
Anexo N° 11: Formato para Enviar Piezas a Estampado.....	321
Anexo N° 12: Formato para Devolución de Piezas Estampadas a Taller de Confección.....	322
Anexo N° 13: Formato para Orden de Estampado.....	323
Anexo N° 14: Formato para Entrega de Producción Terminada.....	324
Anexo N° 15: Formato Requisición de Materiales.....	325
Anexo N° 16: Formato de Acta Entrega – Recepción a Bodega.....	326
Anexo N° 17: Formato de Ingreso a Bodega.....	327

Anexo N° 18: Formato de Reporte de Mano de Obra Confección de Ternos de Baño.....	328
Anexo N° 19: Formato de Hojas de Costos.....	329
Anexo N° 20: Formato de Orden de Producción para Carrileras, Partideros, Banderines.....	330
Anexo N° 21: Ejemplo de Plano Guía para Carrileras.....	331
Anexo N° 22: Formato de Orden de Compra.....	332
Anexo N° 23: Formato de Requisición de Materiales para Producción..	333
Anexo N° 24: Formato de Materiales Utilizados en la Producción de Carrileras.....	334
Anexo N° 25: Formato de Materiales Utilizados en la Construcción de Partideros.....	335
Anexo N° 26: Formato de Reporte de Artículos Enviados al Estampado.....	336
Anexo N° 27: Formato para Orden de Estampado para Banderines.....	337
Anexo N° 28: Formato de Reporte de Artículos Devueltos al Taller.....	338
Anexo N° 29: Formato de Materiales Utilizados en Confección de Banderines.....	339
Anexo N° 30: Formato de Cálculo de la Producción Requerida para Paletas.....	340
Anexo N° 31: Formato de Orden de Producción para Paletas.....	341
Anexo N° 32: Formato de Entrega de Producción Final.....	342
Anexo N° 33: Formato de Materiales Usados en la Producción de Paletas.....	343

ÍNDICE DE CUADROS

CAPÍTULO II

Cuadro N° 1: Composición del Capital de la Empresa Swimsport.....	57
Cuadro N° 2: Población por Grupos de Edad.....	87

CAPITULO III

Cuadro N° 3: Modelo de Ternos de Baño Mujer.....	119
Cuadro N° 4: Modelo de Ternos de Baño Hombre.....	120

CAPITULO I

1. SISTEMA DE CONTROL INTERNO

En todo ente llámese empresa, organización, compañía, firma, etc., es necesario un orden, clave para la realización de todas las tareas desde las más sencillas como puede ser organizar la hora de almuerzo de los empleados, hasta las que tienen una mayor complicación como el control de las ventas en efectivo.

Después de varios años de esfuerzos por desarrollar mejores enfoques sobre control interno la conclusión ha sido única: *“El control interno ha sido diseñado, aplicado y considerado como la herramienta más importante para el logro de los objetivos, la utilización eficiente de los recursos y para obtener la productividad, además de prevenir fraudes, errores violación a principios y normas contable, fiscal y tributaria”*¹

A lo largo de todos estos años se han hecho grandes esfuerzos por desarrollar varios enfoques sobre el Control Interno entre los principales tenemos a los modelos:

- COSO I y II
- COCO
- MICIL
- CORRE
- CADBURY
- COBIT, etc.

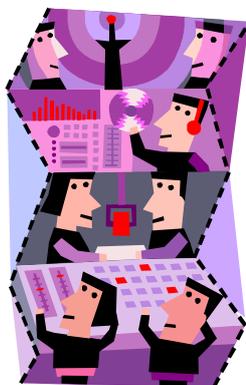
¹ GOMEZ, Giovanni, Control interno. Una responsabilidad de todos los integrantes de la organización empresarial, Mayo 2001, Obtenido de la página:
<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no11/controlinterno.htm>

Un control interno es un factor esencialmente importante, porque mediante él, se puede obtener conocimiento suficiente de la situación que enfrentamos, es decir, riesgos, problemas, conflictos que están presentes y que pueden ser corregidos mediante la implantación de ciertas acciones como la creación de actividades de control, establecimiento de políticas nuevas o readecuación de las existentes, normativas, para atenuar los riesgos en su totalidad, o a su mínima expresión.

Por ello es necesario tener vigilancia permanente, detectando debilidades para retroalimentar el sistema continuamente e irlo perfeccionarlo día a día.

Un adecuado sistema de control interno puede ser determinante para el éxito o el fracaso, mientras más completo, detallado y entendible sea, permitirá lograr los objetivos y metas a corto plazo.

1.1. CONCEPTO DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO



Antes de comenzar a definir propiamente el concepto de Sistema de Control Interno, es necesario desagregar por separado cada una de las palabras que lo conforman, así tenemos:

- El Sistema es un entorno que cuenta con elementos independientes, organizados y diversos pero interrelacionados entre sí, que guardan una finalidad en común, es decir un objetivo.

- El Control en sí, es el proceso de ejercer influencia directa o indirecta sobre determinada área, persona o actividad; de modo que se obre correctamente y se minimicen los riesgos o desviaciones que impidan el cumplimiento de los resultados planificados
- Interno hace referencia a lo que se produce dentro de un ambiente especial.

Después de definir cada elemento por separado se infiere que el Sistema de Control Interno, es una estructura o esqueleto compuesto de diversos elementos que trabajan juntos, con la finalidad de lograr el cumplimiento de los objetivos de eficiencia, confiabilidad y cumplimiento, los mismos que son inherentes a la naturaleza interna de la organización, y cuyo funcionamiento es responsabilidad directa de la gerencia.

El control interno debería ser considerado como un macro procedimiento que se extiende en toda la organización y las actividades que la conforman, al mismo tiempo influye directamente en los resultados de la entidad en cuanto a su calidad se refiere. Para que funcione correctamente es necesario:

- Sistematizar, ordenar, en definitiva saber lo que queremos lograr.
- Asignar y proveer recursos esenciales.
- Dirigir a propósitos que previamente determinamos, que deben ser susceptibles de valorar.

1.2. IMPORTANCIA Y BENEFICIOS

Un buen Control Interno en la entidad, coordina y regulariza todas y cada una de las áreas que la conforman, así como también aspectos que son determinantes de los principales riesgos, los mismos que dependen de factores propios (internos) y ajenos (externos); por ejemplo, el producto o servicio que se vende, el mercado en el que actúa, las políticas de gobierno, el personal que trabaja en la organización, financiamiento con el que se cuenta, entre otros.

El control interno que es dinámico y firme, trae una serie de ventajas, una de las principales es asegurar que los recursos utilizados ahora y en el futuro solo serán usados para el cumplimiento de objetivos y metas en firme, evitando a toda costa que se produzca mal uso y desgaste de los mismos.

Otra fortaleza, sería evitar a toda costa los riesgos potenciales asociados a la organización, detectándolos de manera oportuna y aplicando soluciones eficaces y rápidas.

En asuntos referentes al desempeño del personal al tener mayores controles asignando funciones y responsabilidades permite realizar evaluaciones periódicas para detectar a los buenos elementos que se debería mantener y a los malos que se deberían separar de la organización, con miras a un crecimiento sostenible en el futuro.

1.3. PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO

Reglas Generales de Control Interno

- No es un fin sino un medio
- No significa elaborar manuales de procedimientos
- Contribuye al cumplimiento de objetivos
- Proporciona Seguridad Razonable

Normas de Conducta del Control Interno

- Responsabilidad
- Transparencia
- Moralidad
- Igualdad
- Imparcialidad
- Eficiencia, etc

Elaborado Por: Andrea Galarza

Cuando se habla de principios se hace referencia a dos puntos esenciales sobre control interno:

- Fundamentos o reglas generales sobre los que descansa el Control Interno
- Normas de Conducta de los involucrados en el Sistema de Control Interno

1.3.1. Fundamentos o Reglas Generales sobre los que Descansa el Control Interno

El Control Interno es un mecanismo de control en las empresas en donde hay que destacar que, si no es bien entendido puede mal usarse y mal interpretarse su objetivo principal que es lograr eficiencia, confiabilidad y cumplimiento dentro de una entidad.

Esto se puede detallar en 4 puntos esenciales para tomar en consideración en el entendimiento de la naturaleza del Control Interno:

- **No es un objetivo ni un fin, sino es un instrumento para alcanzar objetivos o finalidades:** Significa que con un control interno altamente eficaz y bien estructurado podemos alcanzar buenos resultados en los campos de eficiencia, confiabilidad y cumplimiento que son nuestros verdaderos objetivos finales; la finalidad no es un sistema de control interno sino este es el vehículo que permite que se realice la función administrativa generando innumerables alternativas para la solución de los problemas.
- **El control interno no significa la elaboración de manuales de procedimientos:** El control interno abarca mucho más que un manual, en el que hasta un cierto punto se detallan de manera fría una serie de procedimientos, funciones y actividades; es verdad que es una valiosa herramienta y facilita las labores de evaluación, pero el verdadero control interno también depende de la actitud de los trabajadores y directivos, de la calidad de la información, del ambiente general que se respira a diario, de los riesgos a los que diariamente se tiene que enfrentar la empresa.
- **Contribuye a suministrar las facilidades necesarias para el cumplimiento de objetivos en todos los niveles y áreas de la organización:** El Control Interno debe ser efectuado por todas las personas de la entidad, esto permite sin duda que se solventen los problemas que experimentan cada área con un tratamiento especializado y a su vez es factible que las soluciones encontradas sean compatibles entre áreas, es decir el control interno va a tener, en más de un punto soluciones comunes aplicables a todas los departamentos de la organización.

- **Permite contribuir una cierta seguridad razonable, más no la seguridad total de la gestión empresarial:** La efectividad del Control Interno depende de la manera en que sea llevado dentro de la entidad; en general, está concebido para que proporcione seguridad suficiente que los objetivos de la organización sean cumplidos.

Pero si la empresa decide aplicar un control interno riguroso o muy flexible, éste se convertirá en un arma de doble filo en donde los objetivos de eficiencia se transformen en mayores riesgos trayendo por consiguiente mayores problemas de los experimentados desde un comienzo.

1.3.2. Normas de Conducta de los involucrados en el Sistema de Control Interno

- **Responsabilidad**

La organización está formada por un equipo de personas dispuestas a trabajar en pro de la organización, y ese grupo de personas tienen que asumir el compromiso de cumplir las tareas asignadas, esto es lo que garantiza la EFICIENCIA, de manera que no se depende de una persona sino de todas juntas.

- **Transparencia**

Significa hacer evidente la gestión de la entidad a través de la relación con todos los niveles de la organización, esto significa mantener una excelente comunicación, por ejemplo, con información sobre aquellas novedades importantes en las que todos pueden participar con su criterio para mejorar la situación expuesta.

- **Moralidad**

Se refiere a la actitud interior de los colaboradores, observando el respeto y cumplimiento de los reglamentos, políticas y labores asignadas en la organización

- **Imparcialidad**

El control interno siempre propenderá a actuar de manera justa en la resolución de conflictos internos y se tomarán las decisiones pertinentes, en el momento más adecuado.

La imparcialidad en mucho depende de la persona, relacionada estrictamente con la moralidad, significa también no hacer ni recibir favores extraños de nada o nadie a cambio de sus servicios.

- **Eficiencia**

Es procurar que toda la entidad sea productiva en su máxima expresión, con todos los recursos que se le fueron proporcionados, evitando de sobremanera el desperdicio, el malgaste del tiempo de los empleados; se busca la generación de valor, que solo se verá reflejada en el cumplimiento de los propósitos establecidos desde un principio.

- **Eficacia**

Es el resultado que se produce luego de evaluar la actividad realizada en un período de tiempo y se evidencia en la evaluación del cumplimiento de los resultados obtenidos en relación a los objetivos planteados. Nos sirve para determinar con ecuanimidad en que aspectos debemos mejorar para llegar a cumplir las máximas expectativas.

- **Celeridad**

Cuando los procesos de la empresa son dinámicos, estos se verán reflejados en el modo de actuar de las personas, la proactividad es esencial en estas circunstancias, esto significa rapidez para, resolver problemas, tomar decisiones al instante; todo bajo la premisa de un compromiso de dar respuestas oportunas relacionadas con su medio de competencia.

- **Preservación del Medio Ambiente**

Aunque no muchos lo consideran, este principio es de suma importancia, es de dominio público la situación actual de nuestro medio ambiente es por eso que hay que considerar que, no por cumplir los objetivos planteados tengamos que abusar del medio ambiente, una de las premisas del Control Interno de cada entidad tiene que estar relacionada con crear políticas de preservación, minimizar los impactos y si los hay emprender acciones de compensación.

1.4. OBJETIVOS

Los objetivos nos proporcionan las directrices de dónde queremos llegar, estableciendo un enfoque claro de la situación deseada que usualmente la encontraremos en un futuro, a la vez podemos considerar a los objetivos como referentes de evaluación, que nos permitirán tomar acciones correctivas de ser necesario.

Respecto del Sistema de Control Interno, los objetivos que se persiguen, básicamente son tres principales, que más que objetivos son categorías dentro de las cuales actúa y que esencialmente se deben cumplir.

1.4.1. Objetivos Generales



Elaborado Por: Andrea Galarza

1.4.2.1 Eficacia y Eficiencia de las Operaciones

El control interno hace énfasis en mejorar la forma en que se llevan las actividades en la organización, se busca que se lleven en forma ordenada y con eficiencia, lo que significa hacer uso racional de los recursos que tenemos, resolviendo la mayor cantidad de problemas; y con eficacia que implica direccionarnos a producir buenos resultados, cumpliendo los objetivos propuestos.

La relación eficiencia-eficacia le significa a toda empresa, una reducción de costos significativa, también menor tiempo en la ejecución de las tareas con el máximo de esfuerzo de las personas, llámense empleados, directivos, etc.

1.4.2.2 Confiabilidad de la Información Financiera

Este es uno de los pilares de un buen Sistema de Control Interno, pues se procura que las actividades diarias de la empresa se traduzcan en términos financieros apegados a la realidad, por ejemplo: si se quiere implementar algún proyecto se debe saber cuánto me cuesta y cómo se va a recuperar, si se quiere saber cuál fue la cuota de ventas del mes, los datos que son proporcionados deben ser reales; de este modo se podrán tomar las decisiones adecuadas y en el tiempo más oportuno.

Para que se produzcan datos confiables y reales, se necesita mantener controlado cada uno de los aspectos de la organización, ni una sola área debe ser dejada de tomar en cuenta, ahí es donde entran los componentes del control interno que los analicemos a profundidad en las siguientes secciones de este trabajo, pero lo que es primordial es saber que el control interno trabaja para tener confianza de la información financiera.

El Marco Conceptual de la IASB o International Accounting Standards Board (Junta de Normas Internacionales de Contabilidad), señala lo siguiente sobre la confiabilidad:

“La información contenida en los estados financieros es confiable si está libre de error y sesgos materiales y los usuarios pueden confiar que ella representa de manera fiel los eventos y las transacciones. La información no es confiable cuando de manera intencional está diseñada para influir las decisiones en una dirección particular”²

1.4.2.3 Cumplimiento de Políticas, Leyes, Reglamentos, etc.

Todo lo relacionado o en lo que esté implícito el control siempre va a ser sinónimo de orden y cumplimiento; en sí mismo la esencia del Control Interno es la observancia de los lineamientos establecidos internamente, más las regulaciones que vienen del exterior, tales como:

- Reglamentos
- Políticas
- Estatutos
- Guías
- Normas de Conducta
- Disposiciones
- Cláusulas
- Decretos
- Leyes
- Ordenanzas
- Tratados, etc.

² Junta de Normas Internacionales de Contabilidad , Marco Conceptual de las IASB, Abril 2001

1.4.2. Objetivos Específicos³

1.4.2.1 De Control de Cumplimiento

El Sistema de Control Interno hará énfasis en establecer mecanismos mediante los cuales se asegure que los empleados cumplan las funciones a ellos encomendados, para ello será menester la elaboración o la existencia de un reglamento.

El mecanismo establecido puede comprender elaborar con cierta periodicidad evaluaciones al personal en aspectos tales como: desempeño laboral, cumplimiento de objetivos y metas, pruebas psicológicas, entrevistas, entre otros.

1.4.2.2 De Control Estratégico

Hace referencia al crear conciencia en los miembros de la organización sobre el valor de mantener un buen ambiente de trabajo que facilite las labores del Control Interno, de modo que se cumplan los objetivos trazados a corto, mediano y largo plazo; obviamente guardando estricta relación con la misión.

También establece que se diseñen planes de mejora y crecimiento de la organización que le permita desarrollarse en su campo y expandirse a otros, teniendo certeza que eso no significará una desorganización o descontrol, por el contrario se debe garantizar las facilidades de un desarrollo organizacional eficiente.

1.4.2.3 De Control de Ejecución

Es importante el diseño de un buen sistema de gestión de riesgos presentes, que permitan tomar las decisiones correctas sobre ellos, que pueden ser resolverlos, eliminarlos, trasladarlos, neutralizarlos; todo esto dentro de un eficiente uso de

³ Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano, Sistema De Control Interno Para Las Entidades Regidas Por La Ley 87 De 1993, <http://sig.ucaldas.edu.co/gestionDocumental/anexos/meci%201000%202005.pdf>

recursos disponibles, es decir que de alguna manera se debe controlar que estos recursos sean únicamente usados al servicio de la empresa, más no al servicio de intereses particulares.

También los objetivos de control de ejecución están dirigidos a crear procedimientos que garanticen la generación de información financiera confiable, esta será la única manera en la que se podrán tomar decisiones correctas para la vida de la organización.

1.4.2.4 De Control de Evaluación

Deberán desarrollarse herramientas que permitan a los niveles gerenciales conocer la situación real de la empresa en todos sus aspectos como: operativos, financieros, talento humano; etc., de modo que se puedan tomar acciones correctivas oportunas y adecuadas a las circunstancias.

Las herramientas también deben permitir hacer una evaluación permanente de la eficacia del Sistema de Control Interno, una forma de garantizar esto es creando un departamento de Auditoría Interna, aunque es importante considerar que esta acción significa realizar una fuerte inversión, de no ser posible se deben crear procedimientos que permitan realizar esta labor de fiscalización por parte de los mismos empleados y por parte de una persona de nivel gerencial de la organización.

1.4.2.5 De Control de Información

Establecer una comunicación eficiente y oportuna es deber de toda entidad, esto debe ser una de las principales premisas.

“En definitiva, la acción de comunicar es muy semejante a la de respirar, sin ésta se dejará de ser, mientras que sin la comunicación se dejará de vivir. Respirar y comunicar es algo que hace todo el mundo, sin embargo, aprender a hacerlo de manera efectiva no es tan fácil como conocer una nueva letra del alfabeto, para luego construir palabras, frases, párrafos y así sucesivamente”⁴

La comunicación dentro de la organización es un factor decisivo, pues de ella dependen las decisiones que se tomen, además otras de sus funciones son: resolver problemas, promover acciones, determinar comportamientos.

El tipo de comunicación que se maneja dentro de la organización es ascendente o descendente, la primera indica sugerencias, quejas, informes varios; y la segunda, órdenes, cursos de acción e instrucciones.

Es posible elaborar un sistema de comunicación y controlarlo, es por eso que se deben crear condiciones para ello, por ejemplo: adecuadas relaciones con todo el personal, establecer un programa de comunicaciones escritas, políticas del manejo de la información de la organización, encuestas, en fin un sinnúmero de propuestas.

1.5. LIMITACIONES

El Sistema de Control Interno contribuye al logro de objetivos y al ordenamiento de la empresa, pero en sí mismo no lo es todo y tampoco le pone fin a todos los problemas o deficiencias; como todo en la vida también tiene sus limitantes; por más bien ideado y estructurado que este, por si solo no funcionará, siempre necesitará el apoyo del elemento humano y de otras circunstancias para que produzca los resultados deseados.

⁴ ROSAS Adam, Nancy, Importancia de la comunicación efectiva en las organizaciones, Obtenido de la página:http://www.cuft.tec.ve/cuft/publicaciones/barquisimeto/revistacuft/paginas/revista/prisma_2/espacio_arbitrado/teoria_y_metodos/Rosas_La_comunicacion_efectiva_en_la_organizaci%F3n.pdf

Es por ello que cuando hablamos de limitantes debemos considerar estos dos tópicos:

- Error Humano
- Otras Circunstancias

1.5.1. Error Humano



El sistema de control interno no puede controlar las acciones del factor humano de la organización, pueden producirse errores voluntarios como involuntarios.

- **Errores Involuntarios**

Son producidos cuando el Sistema de Control Interno no ha sido bien diseñado e implantado, en este contexto se pueden producir errores de los empleados, por ejemplo: mal interpretaciones, distracciones, cansancio o simplemente cuando no se ha dado un buen entrenamiento al personal.

- **Errores Voluntarios**

Los errores voluntarios desde todo punto de vista no tendrían por qué producirse, sin embargo en la realidad de la empresa ecuatoriana se pueden observar diversos comportamientos, es así que se pueden identificar dos maneras en las que se pueden producir este tipo de errores:

- 1) **Desde los empleados:** cuando se producen errores voluntarios de los empleados generalmente se da por complicidad entre dos o más con la finalidad de

intencionalmente causar daños irremediables a la empresa, por cualquier motivo; en términos formales esto se conoce como dolo o colusión.

- 2) **Desde los Directivos:** Cuando se producen errores voluntarios desde los directivos generalmente se da por evasión a las políticas y procedimientos, la naturaleza de las esferas gerenciales en la organización es abusar del poder que tienen para poder hacer su voluntad.

1.5.2. Otras Circunstancias

Aquí podemos mencionar que la limitante principal del Sistema de Control Interno es el **COSTO**, bajo ninguna circunstancia se puede establecer un sistema perfecto, en el que se controle absolutamente todo logrando el 100% de beneficio, todos los controles tan solo nos proporcionan una certeza razonable, en síntesis: *“El costo del control no debe ser mayor a lo controlado.”*⁵

1.6. ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DEL CONTROL INTERNO

Un Sistema de Control Interno no puede funcionar bien si no cuenta con pilares fundamentales que contribuyen a que su funcionamiento sea idóneo, estos elementos son:

1.6.1. Contabilidad

La contabilidad siempre será un elemento importante y siempre estará presente en la vida empresarial, de lo contrario no se podría evaluar en cifras todo el accionar de la misma que es su función fundamental, sin embargo para controlar la fiabilidad de sus registros es necesario tener entre otras cosas:

⁵ COOPERS & LYBRAND, Interpretación Personal sobre el informe COSO, tomado de la página <http://www.mercadotendencias.com/informe-coso-limitaciones-del-control-interno/>

- **Plan de Cuentas**

Contiene de forma ordenada y codificada cada una de las cuentas contables que representarán las diferentes actividades diarias de la organización y serán usadas al momento del registro de las operaciones, las cuentas deben guardar relación con el objeto del negocio y deben proporcionar la flexibilidad suficiente para a medida que transcurre el tiempo agregar nuevas cuentas necesarias para detallar el funcionamiento de la empresa.

- **Manual de Cuentas**

Todo plan de cuentas debe contar con su respectivo manual, el cual contará con una descripción clara de cada una de las cuentas; grupo al que pertenecen (activo, pasivo, patrimonio, ingresos o gastos); adicionalmente indicará las razones por las cuales se debitará y acreditará y la naturaleza de su saldo (deudor o acreedor).

- **Comprobantes y Formularios**

Serán usados en el registro de la contabilidad y evidenciarán físicamente cada uno de los registros realizados, los mismos que son útiles para respaldar las cifras presentadas ante las diferentes personas interesadas en el uso de la información financiera (accionistas, acreedores, instituciones gubernamentales)

Son considerados formularios toda clase de pre impresos que permiten obtener información de todas las áreas de la entidad, el requisito fundamental para que respalden información confiable es que siempre deben estar signadas por las personas responsables, aquí tenemos: facturas, notas de ventas, ingresos y egresos de bodega, comprobantes de retención, registros de asistencias, listado de pagos, etc.

Los comprobantes son impresos que demuestran operaciones efectuadas, por ejemplo cobros a clientes, pagos a proveedores, movimientos de bodega, depósitos bancarios, etc.; en la mayoría de los casos son generados por los propios sistemas de contabilidad.

- **Informes**

Son todos aquellos documentos que contienen toda clase de información necesaria para una persona en particular o para un departamento en general. En los informes se resumen aspectos importantes sobre determinada temática, cada área genera sus propios informes, por ejemplo tenemos: Dpto. Ventas – Informe Mensual de Ventas; Dpto. Financiero - Informe de Liquidez de la Organización; Dpto. de Recursos Humanos – Informe de la Asistencia de Empleados; etc.

- **Estados Financieros**

Son el resultado del proceso de toda la información financiera y presentan a manera de informe la situación financiera, económica y patrimonial de la organización, en adelante serán objeto de análisis por la gerencia para evaluar el desempeño que ha tenido la organización en un determinado tiempo.

1.6.2. Presupuestos

Son planes de acción que contienen cifras financieras de lo que se espera obtener o gastar en un período de tiempo y bajo ciertas condiciones determinadas, siempre son planteados en términos de objetivos.

Los presupuestos son determinantes en el control financiero de la entidad, debido a que su función principal es analizar la realidad versus lo planificado y tomar acciones tanto preventivas al momento de su formulación como correctivas en el momento de su evaluación.

1.6.3. Estadística

La estadística también se constituye un instrumento de suma utilidad, debido a que permite evaluar gráfica y numéricamente el desempeño empresarial: procesos, cifras de índole económica, evolución de objetivos, etc.

El control estadístico se basa principalmente en: organigramas, gráficos de funcionamiento, grafica de pareto, diagramas de causa-efecto, histogramas, graficas de control, estudios de capacidad de proceso, planes de muestreo de aceptación, diagramas de dispersión, entre otros; cada una de estas herramientas posee características propias y cuya ejecución es simple.

Una entidad que lleva controles estadísticos, tiende a mejorar sus procesos, la calidad de los productos, incrementa la productividad, disminuye los desperdicios y optimiza los servicios ofrecidos al cliente.

1.6.4. Personal

La plantilla que integra una organización sin duda es el elemento más importante, de lo contrario no existe la empresa; se debe tener un control idóneo sobre las personas que ingresan a colaborar, cerciorándose sobre sus capacidades técnicas, su experiencia y su personalidad.

También se deben realizar evaluaciones permanentes sobre el rendimiento del mismo, el incentivo también es una herramienta de utilidad para el mejor desempeño del personal.

Así como la empresa plantea exigencias sobre el buen desempeño de los mismos, debe retribuir recíprocamente con el trabajo efectuado, con sueldos acorde al cargo desempeñado y a tiempo; esto los mantendrá estimulados para que cumplan permanentemente sus obligaciones como miembros de la entidad.

1.7. METODOS DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Consiste en la apreciación que tiene el auditor como persona independiente del funcionamiento del control interno y su efectividad; todo ello basándose en el conocimiento acumulado del negocio y su experiencia profesional; con el objetivo de determinar las pruebas y procedimientos de auditoría que debe aplicar.

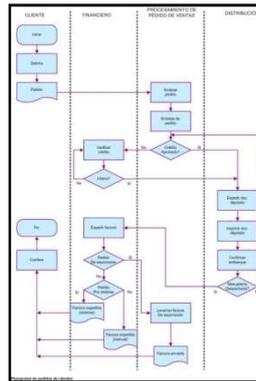
1.7.1. Método Narrativo



Consiste en descripciones escritas y detalladas de los procesos que se efectúan al interior de la empresa, en donde se debe hacer mención al proceso en sí; los documentos que intervienen; las distintas personas que manejan el proceso a lo largo de su ejecución; los puntos de control; existirán tantas narrativas como el auditor considere conveniente para poder comprender a la organización, es así que puede haber documentos que detallen el procedimiento de ventas, el de compras, el de manejo de efectivo, entre otros.

La ventaja de este método consiste en que el nivel de comprensión que obtiene el auditor es alto, porque a la vez que recolecta información se le obliga a documentarla por escrito sin embargo la desventaja es que hay situaciones que se le pueden pasar por alto que pueden afectar su juicio sobre el aspecto evaluado.

1.7.2. Método Gráfico



El método gráfico consiste en convertir la información escrita de los procedimientos en flujogramas, en los cuales se permite apreciar claramente el proceso desde su inicio a fin, los departamentos y/o personas que lo ejecutan, la documentación requerida y su destino; todo Flujograma utiliza símbolos estándar adoptados universalmente para su elaboración, a continuación una breve descripción de los principales:



Elaborado Por: Andrea Galarza

Los flujogramas siempre deben de empezar en la esquina superior izquierda y terminar en la esquina inferior derecha, y de acuerdo al procedimiento analizado se mueve de arriba hacia abajo, o de izquierda a derecha.

La ventaja del Flujograma es que permite tener una visión general del procedimiento tal como sucede, lo que otorga una visión más clara que la que proporciona el narrativo; y la principal desventaja es que su elaboración es laboriosa y no se pueden identificar fácilmente las debilidades de control interno.

1.7.3. Método Cuestionario



El método cuestionario evalúa al control interno en base a preguntas con dos únicas alternativas, SI, o, NO; en las que se reflejan claramente las debilidades y fortalezas de los procesos efectuados en la organización; estos deben ser contestados por las personas involucradas en cada procedimiento evaluado.

Los cuestionarios deben ser desarrollados en base al giro de la empresa que se está analizando, sin embargo la mayoría de cuestionarios aplicados son estándar porque una elaboración personalizada demandaría mucho tiempo.

Las ventajas de los cuestionarios son el ahorro de tiempo y la visión clara de los controles o falta de ellos en los procesos ejecutados, sus desventajas consisten en que al ser estandarizados las preguntas no tengan relación con las actividades desarrolladas en la organización y en algunos casos las preguntas son tan excesivas que producen confusión.

1.7.4. Método Mixto



Este método sugiere al auditor no basarse solo en uno de los métodos de evaluación explicados anteriormente, sino realizarlos todos; lo que traerá como consecuencia mayor conocimiento de la entidad analizada y se podrán combinar varias visiones a la vez lo que lo acercara sin duda a la realidad para plantear las pruebas a realizar.

1.8. CLASES DE CONTROL INTERNO

El control interno en su radio accionario consta de tres etapas en las que propone medidas necesarias para evitar a toda costa los riesgos que se puedan generar en el negocio; una previo al inicio de las actividades, una segunda mientras estas se han llevado a cabo y una tercera cuando se las actividades se han finalizado, bajo estos filtros se pretende tener un control total de los riesgos que se puedan producir.

1.8.1. Control Previo

Este control es ejercido antes de que las actividades o procesos tengan un lugar, se dice que es preventivo porque se anticipa a los potenciales riesgos que pueden ocurrir, es decir sus esfuerzos están dirigidos al futuro, se los puede aplicar en actividades típicas de las cuales tenemos rastro de los inconvenientes que se pueden producir.

Un buen tipo de control previo se encuentra en los manuales de procedimientos en los que se detallan las acciones que se deben tomar en caso de presentarse alguna situación inconveniente, es decir se está tratando de evitar riesgos que afecten el buen desempeño de las actividades, ilustremos un ejemplo:

Para evitar los posibles jinetes de fondos; que significa: “*apropiación temporal de fondos de la entidad, por parte de alguien que los maneje, para usarlos en beneficio propio a modo de "préstamo temporal no autorizado"*”⁶, el control que se prevé en el manual de procedimientos es que el dinero de la caja general debe ser depositado en forma intacta y con prontitud en el banco y que bajo ninguna circunstancia se debe usar los disponibles de la empresa, a menos que se cuente con la autorización de un funcionario superior en rango.

1.8.2. Control Concurrente

Regula las actividades son desarrolladas que están siendo desarrolladas por el personal, mediante una herramienta que es la supervisión directa, en la cual se corrigen errores que a la poste pueden resultar muy costosos. Es un control que evalúa directamente la calidad de trabajo del personal de la organización, a su vez se pueden tomar decisiones sobre la estabilidad o separación de los buenos o malos elementos.

La supervisión debe ser realizada por una persona capacitada, que tenga un conocimiento minucioso del accionar de la actividad y que tenga la autoridad suficiente para tomar decisiones inmediatas de presentarse inconvenientes peligrosos. El control concurrente también está presente en los sistemas informáticos especializados, pues vienen integrados con mensajes preventivos u órdenes, que no permiten procesar datos que tengan errores potenciales e informan de inmediato al usuario, o a su vez requieren de autorizaciones on line de sus inmediatos superiores para poder continuar ejecutando el trabajo.

⁶ ARIAS, Milton -VENEGAS & ARIAS ASOCIADOS, Contadores Públicos Autorizados, “Irregularidades más usuales y cómo prevenirlas”, Febrero 2002, Tomado de la página: <http://www.aseuned.com/images/Nota%20Tecnica13-%20IRREGULARIDADES%20MAS%20USUALES%20Y%20COMO%20PREVENIRLAS.pdf>

1.8.3. Control Posterior

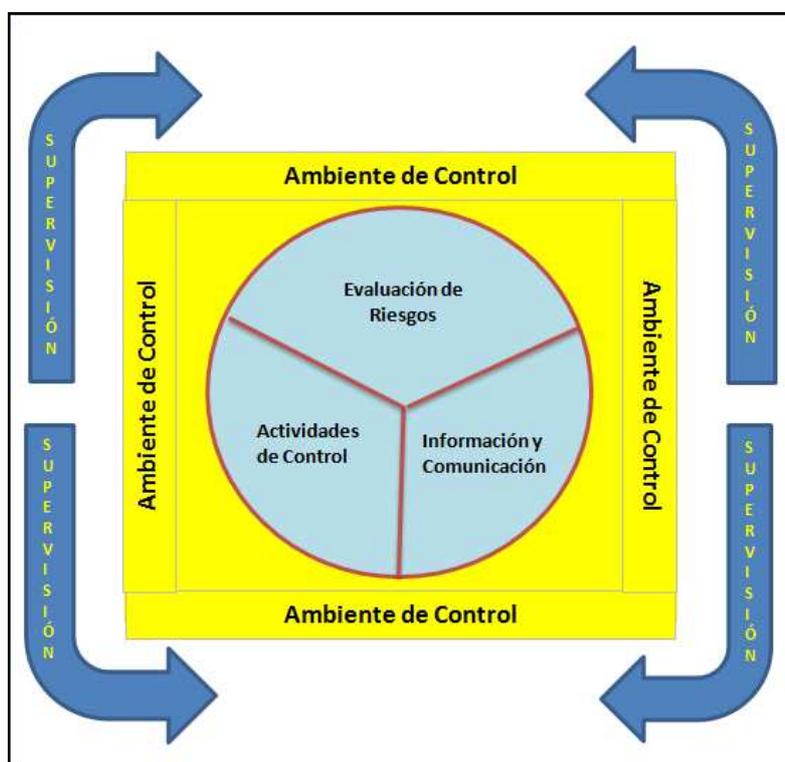
El último filtro del Control es aquel que se realiza luego de terminadas las actividades, es muy útil pues nos proporciona información general de cómo han sido llevados los procesos, se evalúan los resultados obtenidos en relación a lo planificado.

El Control Posterior nos proporciona elementos muy útiles:

- **Retroalimentación:** Es una herramienta moderna que ayuda a evaluar las acciones en lo largo de su proceso, recoger las observaciones más importantes, procesarlas y establecer medidas que permitan no repetir los errores del pasado; esto proporciona efectividad en el desarrollo futuro de las actividades y se obtienen muy buenos resultados siempre y cuando la comunicación sea efectiva.
- **Incentivo:** Si se plantean políticas de estímulos a los empleados por el trabajo realizado o por las metas conseguidas, el control posterior provee información estadística, escrita y de análisis del desempeño laboral.

El control posterior también se lo realiza a través de una unidad de auditoría o contraloría, departamento independiente acreditado para ejercer evaluaciones sobre la funcionalidad del control interno en sus aspectos: financiero, operacional, administrativo, etc.; dotado de poder para poder ejercer las sanciones debidas de acuerdo a la normatividad, con la finalidad de promocionar la eficiencia, eficacia y economía de la organización

1.9. COMPONENTES



Elaborado por: Andrea Galarza

Los componentes del control interno que serán susceptibles de análisis en los siguientes puntos están basados en lo que al respecto señala el Informe COSO, los mismos que son universalmente aplicados y son los siguientes:

- Ambiente de Control
- Evaluación de Riesgos
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Supervisión y Control

Cada uno de estos componentes tiene un significado particular pero están siempre interrelacionados, entre sí para poder obtener un Sistema de Control Interno sólido y promovedor de eficiencia.

1.9.1. AMBIENTE DE CONTROL

El ambiente esta conformado por la conducta de todos los miembros de la organización, determinado en términos éticos, de responsabilidad con su trabajo; proviene de las actitudes de la alta dirección quienes son los que deciden ¿cómo conducir el destino de la entidad?, ¿bajo qué valores y principios?

El ambiente de control es uno de los factores principales del Sistema de Control Interno debido a que sobre su base se desarrollan el resto de componentes; es determinante para fijar el espíritu colaborador al interior de la organización, y por consecuencia definir el buen o mal desempeño de la empresa en general en todos los aspectos sobre los que se pueda realizar una evaluación.

Para poder realizar una análisis minucioso, el ambiente de control cuenta con su propia normativa que proporciona una guía para que el ambiente reinante sea el ideal, aquel que permita que el desempeño del resto de actividades se haga con éxito y poder cumplir los objetivos planteados; a continuación una breve descripción de cada uno:

1.9.1.1. Integridad y Valores Éticos

Constituyen un requisito ineludible del Sistema de Control Interno, pues la integridad de las personas se fundamenta en la manera de conducirse que tienen y los valores por los cuales están regidos, es importante poder determinar el tipo de personas con las cuáles trabajamos, debido que son a quienes se les entrega la confianza para ejercer las operaciones diarias del negocio.

Además de determinar, la alta gerencia está obligada a definir, difundir y evaluar los valores éticos que deberá ser requisito mínimo bajo el que se deben regir todos los

integrantes de la organización, de este modo todos se pueden identificar fácilmente con la misión y cumplir los objetivos propuestos.

Así mismo, el nivel directivo tiene que tener compromiso total con los valores éticos promulgados, pues a menudo se abusa de la autoridad para ejercer voluntad sin fundamento, si esto ocurre, esta norma del ambiente de control no tiene sentido y traerá consigo un cambio en el comportamiento del resto del personal, lo cual resulta muy perjudicial.

1.9.1.2. Competencia Profesional

Todas las personas que integran la organización deben estar suficientemente preparadas para desempeñar el cargo y las tareas asignadas, así también para comprender la importancia de los controles implantados, que permitirá operar más eficazmente el Sistema de Control Interno.

Es por eso que el departamento de Recursos Humanos en las empresas grandes o las personas encargadas de seleccionar al personal en las empresas pequeñas deben tener en consideración lo siguiente:

- Se debe determinar con claridad el nivel de competencia requerido para cada puesto, de manera que se pueda seleccionar a la persona que posea los requisitos especificados tanto en la parte profesional como en la psicológica
- Si no lo han hecho anteriormente, realizar pruebas de competencia profesional con el que cuentan a la actualidad y en base a los resultados tomar decisiones apropiadas sobre la separación o estabilidad de los empleados.
- El personal nuevo que previamente cumplió los requisitos de competencia y que es integrado a la organización debe contar con una capacitación y vigilancia permanente para poder determinar la calidad de su trabajo.

1.9.1.3. Atmósfera de Confianza Mutua

Este es un punto muy ligado a la integridad y valores éticos; como se señalaba en este punto es importante saber qué clase de personas son a las cuales se les está entregando confianza para manejarse en la operación diaria del negocio.

Una vez que se cuente con la totalidad seguridad que las personas son capaces profesionalmente como éticamente, se debe conceder el respaldo total en el trabajo que realicen, de modo que sean independientes y responsables a la vez, de las decisiones que se tomen, evitando centralizar todo en una sola persona que por lo general suele ser la “indispensable”.

Para que la confianza fluya se debe contar con un nivel de comunicación excelente entre todos, cuando me refiero a todos no solo son entre empleados sino de estos hacia el nivel directivo, de manera que cuando se presente cualquier situación se pueda hacer sugerencias, dar consejos o emitir cuestionamientos, que serán menester de análisis, con ello se contribuirá a formar una organización más sólida.

1.9.1.4. Filosofía y Estilo de Dirección

Le corresponde a la Alta Gerencia y los Niveles Directivos de cada departamento el propender una buena imagen, lo que engloba dos cosas muy importantes: compromiso y liderazgo.

Compromiso con los valores éticos, las reglas, políticas y demás normativas establecidas; y liderazgo que implica influenciar positivamente en sus colaboradores, obteniendo de ellos el máximo beneficio posible, fomentando un ambiente armonioso que encamine al éxito.

El estilo de dirección se puede notar en la manera que es conducido el negocio y la imagen que tiene el mercado; aspectos como: precios, nivel de endeudamiento,

liquidez, rotación de inventarios, posición financiera, utilidades, costos, entre otros; que dan una señal para determinar si la administración de la empresa es óptima, buena, mala o decadente.

1.9.1.5. Misión, Objetivos y Políticas

Son Tres aspectos indispensables y los más importantes, pues son las tres guías y/o fundamentos de la empresa, cada una cuenta con un significado particular y relacionado con cada otro a la vez, es así que:

- La misión es la razón de ser; representa para que estamos, lo que somos y lo que proyectamos, es decir que nos da una identidad corporativa que definirá en adelante la idiosincrasia de la organización y con la cual los miembros deben identificarse.
- Los objetivos marcan lo que deseamos conseguir, planteados en tiempo futuro nos señalan hacia donde deben estar enfocadas las acciones y esfuerzos de la organización. También son considerados como estándares puesto que mediante la consecución o no de ellos se evalúa la eficiencia de la entidad
- Las políticas son el marco de referencia que permite lograr el cumplimiento de los objetivos; para su correcta definición deben estar enfocadas en un departamento o actividad específica y debe proponer un lineamiento concreto para la consecución del objetivo, sin dejar de estar relacionada con la misión de la organización.

Una organización que opera por si sola sin ninguna dirección difícilmente será equivalente de éxito, más bien representaría desorientación y supervivencia; necesariamente al establecer un Sistema de Control Interno, se debe contar con una definición clara de estos tres puntos, caso contrario esto se convertiría en un mero control de tareas y ese no es el sentido del control interno.

1.9.1.6. Organigrama

Todas las empresas poseen una estructura organizacional, en muchos de los casos en especial las PYME'S la llevan de una manera informal y ese también es un gran obstáculo a la hora de establecer los controles internos pertinentes, pues necesitamos saber cuáles son las relaciones de autoridad, las áreas o departamentos existentes; por ello es de suma importancia plasmar esta estructura formalmente mediante la elaboración de un organigrama que debe ser elaborado en forma sencilla y acorde a la realidad de las empresas.

1.9.1.7. Asignación de Autoridad y Responsabilidad

Complementario a la elaboración del organigrama se debe detallar en forma concisa una descripción de cada uno de los puestos con sus correspondientes tareas y responsabilidades asignadas, líneas de autoridad, incluso es bueno incluir hasta los nombres de las personas; de esta forma se está delimitando el territorio, lo que fomenta a que los miembros de la organización actúen libremente en su área, sin interferir en el resto y podrán resolver problemas de manera más ágil y rápida.

En todo proceso de asignación de tareas y responsabilidad siempre se debe tener en consideración un proceso de supervisión, que permita constatar periódicamente que no se pierda el control con toma de decisiones precipitadas.

Cada persona obligatoriamente debe conocer la misión, objetivos, políticas para que tenga certeza como desde su posición en la empresa puedo contribuir a la realización de los mismos.

1.9.1.8. Políticas y Prácticas en Personal

“El personal es el activo más valioso que posee cualquier organismo”⁷, por lo tanto el trato de todas las personas que trabajan día a día en la organización debe ser equitativo, justo; todos deben tener: derechos, deberes y responsabilidades, nadie puede gozar de tratos privilegiados, ya que esto afectaría enormemente el ambiente de la organización y el trabajo se empezará a distorsionar enormemente.

Un personal que está satisfecho con su trabajo, sin duda alguna producirá mucho más y estará más comprometido a contribuir al logro de las metas propuestas, el empleador es responsable del trabajador desde el momento de su integración a la organización, asegurándose que sean idóneos para el cargo a desempeñar, proporcionando un buen programa de capacitación y desarrollo, promoviéndole de cargo siempre que demuestre mayor competencia y grado de responsabilidad y sancionando cuando las faltas que comentan no encajen dentro de las políticas establecidas.

1.9.2. EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS

Toda organización, proceso o actividad se ve enormemente afectada por los innumerables riesgos que vulneran su accionar, el Sistema de Control Interno está diseñado para mitigar los riesgos y poder lograr seguridad razonable y eficiencia operativa en las transacciones que se realizan a diario.

Un punto base en este componente son los objetivos establecidos en materia de eficiencia, confiabilidad y cumplimiento; de este modo la labor sobre la gestión de los riesgos se facilitará, haciendo más sencilla su detección para tomar las acciones a ejecutar sobre los mismos, sin embargo un punto a considerar es que estos objetivos

⁷ Reglamento Parcial N° 2 de la Ley N° 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional, Capítulo VII A, Pág. 2568, Buenos Aires, Febrero 1993

deben guardar estricta relación con la misión empresarial y deben ser suficientemente claros y entendibles en su formulación.

Las entidades están subordinadas a las acciones cambiantes del entorno tanto interno como externo, por tanto estos cambios no están exentos de riesgos por consecuencia ameritan una gestión de riesgos independiente, algunas de estas situaciones pueden ser:

- Desarrollo de nuevos productos
- Evolución de la Tecnología
- Cambios en el entorno
- Redefinición de la Misión o cambios en los objetivos y políticas
- Variaciones en la estructura organizacional, entre otras.

Al igual que el entorno de control, el componente Evaluación de Riesgos cuenta con la normativa que hace que su gestión sea eficiente.

1.9.2.1. Identificación del Riesgo

Nadie ni ninguna actividad están exentos de riesgos, es fundamental reconocerlos y atenderlos y aceptar la incertidumbre que provocan; no se sabe cuando actuaran o cómo lo harán.

Los riesgos comprenden lo predecible e impredecibles, sus consecuencias pueden ser graves como insignificantes, para poder identificarlos debemos considerar los factores de donde provienen, es decir: internos o externos.

Según el COSO II, los principales factores externos son: económicos, ambientales, tecnológicos, sociales, políticos; y los factores internos más significativos son: el personal, la infraestructura, los procesos y la tecnología.

Para identificar los riesgos se deben usar las técnicas y herramientas disponibles, como reuniones o talleres; se deben realizar análisis sobre el pasado, presente y futuro; detectando los principales inconvenientes; por ejemplo: falta de políticas en precios, otorgación de créditos, rotación del inventario deficiente, crecimiento de la competencia, calidad de productos, entre otros.

1.9.2.2. Estimación del Riesgo

Al riesgo debe evaluarse desde dos perspectivas: impacto y frecuencia

- El impacto se ve reflejado en las consecuencias que provocan los riesgos, en otros términos significa el grado de perjuicio ocasionado a la entidad
- La frecuencia significa la periodicidad o la continuidad con que se producen los eventos indeseables.

Se puede estimar el riesgo en varias categorías, por ejemplo: máximo, moderado, inferior, leve; esto depende de lo que la organización decida; al categorizar al riesgo se facilita la toma de decisiones; en caso de un riesgo leve la importancia que se le debe dar es mínima, pero un riesgo máximo generará un grado de preocupación mayor.

1.9.2.3. Determinación de los Medidas de Control

Cuando los riesgos han sido identificados, determinados, cuantificados; se tiene que establecer “objetivos de control”; que no es más que buscar una respuesta para combatirlos, esta solución debe ser la más eficaz, efectiva, económica y conveniente.

Las medidas que se empleen dependen del riesgo que estemos enfrentando, pues no todos los riesgos son susceptibles de eliminación; entre las acciones que se toman frente a los riesgos están:

- **Evitar:** Se debe evitar los riesgos de los que no detectemos solución alguna que minimice su impacto. **Ejemplo:** Utilización de materia prima que no cumpla nuestra política de calidad
- **Reducir:** Significa tomar medidas de control que minimicen el riesgo a su máxima expresión, que siempre será la solución más óptima a la hora de enfrentarlos. **Ejemplo:** El problema son los créditos incobrables, la medida afinar la política de otorgación de crédito haciéndola más restrictiva.
- **Compartir:** Los riesgos que no pueden ser reducidos deben ser trasladados. **Ejemplo:** Cuando compramos activos financieros
- **Aceptar:** Los riesgos que no se pueden ser combatidos deben ser aceptados y atenernos a las pérdidas que puedan ocasionar. **Ejemplo:** En el marco de las compras públicas, venderle a una institución del estado con una mala negociación trae de seguro pérdidas económicas, por tanto se debe aceptar el error y cumplir con el contrato convenido, porque existen riesgos más peligrosos que pueden marcar de por vida a la entidad, por ejemplo ser catalogados como “proveedores fallidos”.

1.9.2.4. Detección del Cambio

Un proceso que debe ser tomado en cuenta dentro de la evaluación de los riesgos es la gestión del cambio, que consiste en la capacidad para asimilar las reformas implantadas dentro de la organización.

La Gestión del Cambio consiste en hacer las cosas diferentes, implantar nuevas y modernas formas de evolución positiva para la entidad, el cambio no actúa por si solo depende de los factores internos y externos que siempre influirán en el entorno general y que se debe buscar aprovechar en beneficio propio; en lo que respecta a lo interno y de acuerdo a lo señalado en el factor Ambiente de Control, es ultra necesario contar con un personal dispuesto y comprometido con los objetivos de la organización, al mismo tiempo es indispensable una plataforma física y tecnológica adecuada que soporte estas transiciones y en lo que respecta a lo externo si bien no se puede controlar es obligado estar preparados para enfrentar las posibles variaciones del este entorno.

El cambio es una necesidad imperativa en todas las organizaciones si quiere seguir siendo competitiva y si se desea evolucionar, las empresas que se guían en las prácticas antiguas están condenadas al fracaso seguro.

1.9.3. ACTIVIDADES DE CONTROL

Después de la fase de evaluación de los riesgos en donde se identifican los eventos indeseados y se toma la decisión de erradicarlos; pasamos a detallar con acciones, procedimientos y políticas lo que vamos a hacer para combatirlos.

La lucha por erradicarlos debe ser de toda la organización por ende las medidas de control adoptadas y que en el caso de cada organización singulares, deben ser aplicadas en todos los niveles, para ello se debe contar con la elaboración de un mapa de riesgos clasificado por los objetivos de control señalados que son: de eficiencia, confiabilidad y cumplimiento.

La misma medida de control no puede ser aplicada para diferentes riesgos, por cada evento indeseado la actividad de control que surge como respuesta para su combate

es única y de acuerdo a la evolución o respuesta que tiene puede ser modificada en el tiempo.

Entre los controles que se deben de aplicar tenemos:

- **Por la frecuencia de la actividad:** Preventivo, Concurrente, Posterior
- **Por la forma de ejecución:** Automatizados, Manuales

La normativa de las actividades de control está determinada por las siguientes acciones:

1.9.3.1. Separación de Tareas y Responsabilidades

Uno de los principales focos de riesgo es la concentración de tareas en una persona, porque aumenta la posibilidad de la presencia de actos ilegales como: robos, fraudes, malversación de fondos, enriquecimientos ilícitos; que son factores que pueden llevar a la empresa incluso a la bancarrota. Por ello se debe crear condiciones en las cuales el proceso operativo este completamente separado del proceso de autorizaciones y aprobaciones.

En las empresas grandes es posible que cada proceso sea ejecutado por personas diferentes, sin embargo esto se complica en las PYMES, en donde los presupuestos no facilitan la contratación de varias personas, en ese caso se debe contar con mínimo dos personas: una que ejerza la parte operativa y otra que apruebe y autorice las operaciones, en lo posible esta persona debe ser firmante de la cuenta bancaria.

1.9.3.2. Coordinación entre Áreas

Todos los departamentos de una organización si bien son independientes con funciones propias, deben funcionar coordinadamente entre sí, pues la consigna es una sola, cumplir con los objetivos propuestos, es fundamental el apoyo que se dan entre sí.

Una vez más dependemos del ambiente de control, es necesario fomentar las actividades de integración para que los miembros de la organización interactúen entre sí, para que fomentar la capacidad de trabajar en equipo.

Un ejemplo claro es: cuando se requiere de un material urgente, el departamento de compras logra contactar al proveedor y lo consigue a buen precio con un tiempo de crédito, el departamento financiero o de pagos debe respetar ese plazo y cumplir con el proveedor, de modo que en futuras adquisiciones no surjan inconvenientes. En este ejemplo pretendo mostrar como dos departamentos deben trabajar coordinadamente para poder obtener beneficios máximos para la empresa.

1.9.3.3. Documentación

La información escrita debe ser correctamente llevada al interior de la organización, empezando por la correcta documentación de la información del Sistema de Control Interno.

Cada uno de los departamentos de la organización genera su propia información la misma que debe ser correctamente documentada y archivada, de modo que si una persona externa que puede ser únicamente un contralor o auditor quieren investigar sobre la operación de la empresa no se le haga complicada la lectura de la información; se debe tener especial cuidado con la información financiera-contable, la generación de comprobantes, documentación legal, y archivo debe ser impecable,

debido a que esta es más susceptible de examen por parte del fisco a través del SRI y la Superintendencia de Compañías, quienes por lo general solicitan información a las empresas sobre su manejo económico.

1.9.3.4. Niveles Definidos de Autorización

El proceso de autorización es usado como medida de seguridad aplicada para que las actividades y operaciones ejecutadas al interior de la empresa estén conformes con los objetivos establecidos.

El proceso de autorización es de competencia única de los niveles directivos de cada departamento, quienes son los responsables designados por la alta gerencia y cuya denominación debe constar claramente en el organigrama institucional, en adelante estas personas serán las responsables de los resultados obtenidos en un período determinado que será apropiadamente evaluado.

El nivel directivo de cada departamento cuenta con la confianza de la gerencia, para actuar en su departamento de la manera que sea más conveniente, y su accionar se limita únicamente al interior del respectivo departamento, bajo ninguna circunstancia debe interferirse en otras áreas, sin embargo se debe actuar como se indicaba en los puntos anteriores; con cooperación y coordinación mutua.

1.9.3.5. Registro Adecuado y Oportuno de Transacciones y Hechos

Este punto es dirigido exclusivamente para la parte financiera y económica de la entidad, y significa que cada evento, llámese transacción u operación debe ser registrada en el momento de su ocurrencia, en forma ordenada, clasificada y sistemática; de modo que se genere informes financieros que cumpla los requisitos de utilidad, relevancia y confiabilidad, para la respectiva toma de decisiones.

1.9.3.6. Acceso Restringido a los Recursos, Activos y Registros

Una actividad de control que es de extrema utilidad en la organización es la seguridad física tanto de la información generada como de los recursos y activos en los que constan:

- Activos Fijos como: Muebles de Oficina, Equipo de Computación, Equipo de Oficina, Vehículos, Maquinarias.
- Mercaderías
- Suministros de Oficina
- Efectivo y Valores

Para ello se debe designar a una persona responsable de cada uno de estos efectos para custodiarlos y se mantenga a buen recaudo bajo su entera responsabilidad; aparte se deben contratar medios de seguridad tales como: cámaras, guardias, alarmas, etc., que permitan facilitar esta labor especialmente contra robos de terceros.

La seguridad de la información financiera estará dada por claves personales para cada usuario lo que permita que no se realicen o ejecuten cambios sobre la información que es de responsabilidad de otros.

La seguridad sobre los inventarios de mercaderías y si lo hubiere de suministros de oficina debe estar a cargo de un responsable que debe llevar un control documentado de los ingresos y egresos, el mismo que debe coincidir con lo que físicamente se tiene. Para cotejar esta información con la contable se efectuarán de acuerdo a las necesidades tomas físicas totales o parciales de inventarios.

La seguridad sobre los activos igualmente debe estar a cargo de una persona responsable que lleve control desde su adquisición, depreciación, baja, venta o canje de los mismos; igualmente la información física debe ser cotejada con la contable, mediante inspecciones físicas de los bienes.

Por último la seguridad del recurso monetario que incluye: efectivo, cheques, u otros valores, que por lo general se encuentran dentro de los almacenes a través de una caja general, o en las oficinas a través de una caja menor; debe estar bajo la custodia de un funcionario responsable del destino de los recursos, esto debe hacerse bajo las políticas y lineamientos establecidos, para un máximo control deberán hacerse periódicamente arqueos sorpresivos que permitan tener un registro escrito de las principales novedades presentadas.

1.9.3.7. Rotación del Personal en Tareas Claves

Con la finalidad de evitar que todas las funciones se concentren en una única persona y evitar el riesgo que se produzcan irregularidades, debe promoverse el principio de rotación del personal, por ejemplo:

En el departamento de contabilidad existen varias tareas a realizar que para ilustrar el ejemplo son: registro de transacciones, generación de comprobantes de retención y cheques, elaboración de declaraciones al Fisco, archivo; cada una de estas tareas está encargada a una persona en particular, lo ideal es que cada cierto tiempo se intercambien estas actividades, es decir que la que realiza el registro de transacciones, ahora realice los comprobantes de retención, después elabore declaraciones y por último realice tareas de archivo; con ello conseguimos que todas los empleados conozcan de todo y si en un momento uno de ellos se decide ir no exista mayor complicación en la inserción de un nuevo miembro, otra gran ventaja es la disminución en la estadística de errores; sin embargo el prerrequisito para poder llevar con éxito esta medida de control es contar con un personal totalmente capacitado.

1.9.3.8. Control del Sistema de Información

Según lo establece el Informe CORRE (Control de los Recursos y Riesgos – Ecuador), los controles a aplicarse a los sistemas de información son: generales y de aplicación.

Los controles generales son aquellos que tienen que ver con la competencia y el desempeño del sistema de información, incluyen una variedad de medidas que son:

1.9.3.8.1. Gestión de la Tecnología de la Información

Consiste en la vigilancia del Sistema de Información y las consideraciones que se pueden hacer para su mejor funcionamiento, el informe señala lo que debe hacerse por intermedio de un comité especializado.

1.9.3.8.2. Infraestructura de la tecnología de la Información

El sistema de Información no solamente es el software que alberga la información de la entidad, también lo conforman los equipos, las redes, el soporte técnico como medida de prevención, las instalaciones, etc.; lo que significa que los controles deben ser aplicados a la generalidad del Sistema de Información.

1.9.3.8.3. Gestión de la Seguridad

Los controles como medidas de seguridad son las contraseñas que necesariamente deben existir en todos los sistemas informáticos para evitar accesos y daños provocados por terceros.

1.9.3.8.4. Adquisición, desarrollo y mantenimiento del Software.

Como parte del proceso de gestión del cambio se adquiere, nuevo hardware y software o se actualiza este último; es importante saber tomar las medidas de control para evitar eventos indeseados como: equipo defectuoso o software inconsistente, entre las actividades de control que se pueden plantear son: documentación sobre los cambios efectuados, demostraciones sobre la funcionalidad del sistema, análisis de la factibilidad de nuevos proyectos.

1.9.3.9. Control de la Tecnología de la Información

“Los recursos de la tecnología de informar deben ser controlados con el objetivo de garantizar el cumplimiento de los requisitos del sistema de información que el organismo necesita para el logro de su misión”⁸

Es un hecho que el avance de la tecnología ha sido rápido y veloz, al mismo tiempo se ha constituido en un factor clave para el desarrollo de las organizaciones y la importancia de los controles que tengamos sobre ellos es fundamental, pues prácticamente se depende del buen o mal manejo que se le dé.

Los principales riesgos que se derivan de la tecnología de la información, provienen de las personas que las manejan es así que tenemos:

- Procesamiento de datos erróneos, duplicados o inexactos
- Acceso a los sistemas de información por personas no autorizadas, las mismas que pueden realizar cambios o eliminar la información procesada

⁸ Reglamento Parcial N° 2 de la Ley N° 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional, Capítulo VII A, Pág. 2574, Buenos Aires, Febrero 1993

Los riesgos que se generan de las tecnologías de la información no se combaten con más tecnología sino únicamente con PROCEDIMIENTOS, que sean claros y disciplinen a las personas sobre la importancia del manejo de datos.

Se deben aplicar otras medidas de control relativas con la arquitectura del sistema, por ejemplo: tener garantías del fabricante de los equipos, dar un buen mantenimiento para no presentar pérdidas infructuosas de datos.

Las medidas de control dependen de cada empresa, lo único que debo dejar claro es que no se pueden enfocar a un componente determinado, sino se debe buscar proteger a todo el sistema de información.

1.9.3.10. Indicadores de Desempeño

Se constituyen como la mejor herramienta para evaluar el curso de acción de la organización, a través de ellos tenemos la sintomatología exacta de como estamos en relación a los objetivos planificados, nos dan guías de lo que tenemos que hacer para mejorar y crecer, *“Finalmente, los indicadores no son más importantes que el producto que mide”*⁹

La medida más importante del control son los indicadores de desempeño, por lo cual toda organización debe contar con un sistema propio adecuado a su realidad que puede incluir una gama de indicadores tanto cualitativos como cuantitativos que evalúen los principales aspectos como: rendimiento, eficacia, economía, resultado económico, satisfacción del cliente, endeudamiento, rotación de inventarios, entre otros.

⁹ INTERNATIONAL CITY COUNTRY MANAGEMENT ASSOCIATION, Medición del Desempeño, Tomado de la página:
<http://hasp.axesnet.com/contenido/documentos/medición%20de%20desempeño.pdf>

Un indicador de gestión que es eficiente en su tarea de evaluación es debido a que es:

- **Relevante:** Mide aspectos imprescindibles de la organización, que son los motores que le permiten su existencia.
- **Entendible:** No debe dar lugar a malas interpretaciones, su fórmula debe expresar exactamente aquello que se quiere medir y no dar lugar a confusiones.
- **Comparable:** El resultado final debe permitir relacionarlo con resultados anteriores, para determinar la evolución. También puede ser comparado en relación de sus principales competidores para evaluar la ventaja competitiva.
- **Definido Claramente:** Que se dirijan únicamente a un aspecto en particular, que puede ser un área o una actividad claramente determinada.
- **Verificable:** Su resultado debe estar sustentado en la realidad de la empresa.

1.9.3.11. Departamento de Auditoría Interna Independiente

Se considera que toda empresa debe tener un departamento de auditoría independiente, que permita ejercer un control continuo sobre las actividades y la información financiera generada, su labor permite tener ese granito de confianza sobre correcta funcionalidad de la entidad y la evolución positiva hacia la consecución de sus fines.

La realidad no permite que todas las empresas cuenten con este departamento, pues su creación conlleva la inversión de recursos económicos que no todos pueden o están dispuestos a hacer.

Si se logra implementar esta área, debe ser totalmente independiente del resto; contar con personal entrenado para realizar las evaluaciones requeridas y cuyo sentido de profesionalidad prevalezca ante su beneficio personal.

Un departamento de auditoría se encargaría por completo del Sistema de Control Interno, desligando de esta responsabilidad a otros departamentos que nada tienen que hacer respecto del mismo; el departamento de auditoría sería el encargado de monitorear continuamente su manejo, cumplimiento, evaluación y mejora continua.

1.9.4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

La comunicación es el elemento más dinámico del sistema de control interno, debido a que se extiende en todas las direcciones: horizontal, vertical, transversal, ascendente y descendente; todo esto para que cada miembro se mantenga informado sobre puntos importantes que sean útiles y relevantes para su trabajo y para la consecución de los objetivos.

La información también tiene que ser oportuna de modo que permita accionar a tiempo a los funcionarios y asumir las responsabilidades, la información es de todo tipo y tanto interna como externa.

Entre otras cualidades que debe tener la información el CORRE señala:

- La información debe ser abundante y completa
- La información debe ser actualizada y proporcionar datos reales.
- La información debe reflejar datos correctos y verdaderos
- La información es obtenida solo por personas autorizadas
- La información tiene que llegar en tiempo oportuno.

En este aspecto son de utilidad las publicaciones que la empresa emita acerca de su curso de acción a través del tiempo como lo son las memorias, revistas institucionales, canales informáticos, publicidad; elementos que hagan que el personal se sienta identificado y comprometido con la entidad.

Para que la información y comunicación fluyan es necesario tomar en cuenta algunos puntos de control relacionados con este tópico y que a continuación se presenta su descripción:

1.9.4.1. Información y Responsabilidad

La información en la organización debe disponer de canales ágiles para su transporte, puesto que es un elemento que genera derechos y obligaciones que el empleado debe asumir y conocer para el correcto desempeño del trabajo.

La información debe contar con los atributos señalados anteriormente de modo que permita responder oportunamente a los requerimientos de directivos, clientes, proveedores, empleados, departamentos, autoridades, etc.

Cada persona hace uso de la información dentro de los límites de su competencia, no se puede intervenir en hechos sobre los que no están facultados, la consecuencia sería fatal y generaría desde todo punto de vista un desorden que en muchos de los casos sería irremediable.

1.9.4.2. Contenido y Flujo de la Información

Hace referencia a la forma en que la información es distribuida en toda la organización, para hacerla efectiva debe funcionar en un multinivel, es decir desde uno para todos y todos para uno, así tenemos:

- **Ascendente:** Aquella que nace de los empleados hacia el nivel directivo o alta gerencia, generalmente se dan a través de reuniones o a modo de sugerencias escritas. Produce retroalimentación positiva.
- **Descendente:** Proviene del nivel directivo hacia abajo (empleados), generalmente a través de órdenes, instrucciones, correcciones; esta presenta problemas debido a que la mayor parte de las veces no produce satisfacción ni motivación a los empleados.
- **Horizontal:** Promueve la participación en equipo, proviene y se dirige hacia funcionarios del mismo nivel, es una comunicación positiva porque propende un excelente ambiente de control.

El contenido de la información debe ajustarse a las necesidades de cada departamento que es independiente del resto, por ejemplo:

El departamento de ventas necesita tener información de las ventas detalladas por: vendedor, almacén, cliente, forma de cobro, por ítem o un tróput de ventas que es una comparación del precio de venta en relación al costo; pero; un gerente general solo necesita el dato de las ventas generales para verificar el cumplimiento o no de los objetivos.

1.9.4.3. Calidad de la Información

La entidad se mueve a un ritmo acelerado, prácticamente se toman decisiones a diario con base a la información que se genera a diario, por ello la calidad de la información es un factor crítico y de suma importancia; no podemos basarnos sobre supuestos sino se debe tener 100% de certeza y confianza en la información que disponemos.

Para mejorar la calidad de la información es necesario sujetarse a los siguientes criterios o medidas de control:

- En las organizaciones existe una gran cantidad de información, lo que se debe buscar hacer es ordenar, clasificar, descartar; al final contar solamente con la información más relevante e importante.
- Fortalecer la comunicación en cada departamento, hacer de ella un sano hábito, fortaleciendo sobre todo la comunicación escrita, el empleado que reciba autorizaciones, decisiones, órdenes; debe tener su respaldo escrito que soporte las acciones efectuadas.
- Valerse de los indicadores de desempeño para evaluar el grado de comunicación entre los miembros de la organización, un elemento de suma utilidad también son las encuestas de satisfacción; sobre los resultados obtenidos tomar los cursos de acción necesarios.

Lograr que la información generada sea de alta calidad corresponde a todos los miembros de la organización, es por eso que se debe fomentar la importancia del trabajo de cada uno y cómo eso contribuye a la generación de datos confiables, sobre los que depende la estabilidad de todos.

1.9.4.4. El Sistema de Información

El Sistema de Información juega un papel importante dentro de la comunicación e información; las principales funciones que tiene son:

- Permitir el flujo y la toma de decisiones

- Medir la evolución del organismo y su accionar respecto de los objetivos planteados.
- Genera responsabilidad personal sobre los resultados obtenidos, en las áreas de eficiencia, confiabilidad y cumplimiento

Los sistemas de información siempre deben dar un respaldo a la misión, visión y objetivos; su accionar debe estar acorde a lo planteado; por lo el sistema de información crea expectativas de desarrollo organizacional.

1.9.4.5. Flexibilidad al Cambio

El Sistema de Información es adaptable a la realidad de la organización; por lo tanto si la misión caduca y se renueva junto con la visión y los objetivos; el sistema de información debe cambiar a circunstancias que se adapten a la nueva realidad, esa es la flexibilidad al cambio, no generar complicaciones mayores a la hora de un cambio radical al interior o exterior.

Al acumular información antigua con la nueva se pueden producir conflictos, lo que debe buscar el Sistema de Información es eliminar la información que deja de ser relevante para dar lugar a la que se origina en el nuevo escenario.

1.9.4.6. Compromiso de la Autoridad Superior

La información de calidad no solo dependen de los niveles inferiores donde se forja la información; la alta gerencia también juega un papel estratégico al ser los principales usuarios de los informes finales, deben proteger a los sistemas de información asignando los recursos necesarios para su funcionalidad y correcta distribución.

Se necesita que la alta gerencia se comprometa a darle confianza a la información, que provoque motivación e influyeran positivamente en el resto, para que la calidad de trabajo no disminuya sino por el contrario se desarrolle y fortalezca continuamente.

1.9.4.7. Comunicación, Valores Organizacionales y Estrategias

La comunicación debe ser eficaz, comunicar lo que se necesita saber sin rodeos ni malas interpretaciones; esta debe estar sustentada en los valores organizacionales definidos y propender los valores éticos, puede ser a través de políticas, lineamientos que dirijan el rumbo sobre el cual nos queremos conducir.

Por ello es importante la forma en que la información es distribuida, debe llegar hasta el último rincón de la organización, desde los niveles gerenciales hasta la persona de aseo, por ejemplo.

El fin promover y despertar el sentido de responsabilidad y compromiso con la empresa; para poder cumplir los objetivos de eficiencia, calidad y confiabilidad en un 100%.

1.9.4.8. Canales de Comunicación

La comunicación es un derecho de todos los miembros, esto significa que es obligación desarrollar los medios suficientes para que todos puedan expresar sus ideas, cuestionamientos y sugerencias.

Los canales más ideales son los formales (escritos), pues muestran mayor seriedad y respeto; sin embargo en la información oral también es importante; medios como el teléfono, internet y redes deben tener las seguridades necesarias que procuren que la

información llegue a su destino, obviamente evitando los abusos y desperdicios de recursos.

1.9.5. SUPERVISIÓN

Es una actividad técnica que se encarga de monitorear constantemente la evolución, operatividad y rendimiento del Sistema de Control Interno.

Si dentro de esta actividad se observan tanto cosas positivas como negativas, deben ser comunicadas para conocimiento de la alta gerencia, si es necesario retroalimentamos, sino corregimos problemas.

La gerencia debe proveer una estructura de control idónea a cargo de personas de confianza, que deben tener perfiles idóneos y preparación suficiente para reforzar el control en cada departamento así como mejora métodos implantados para beneficio de la organización.

En la supervisión y control se hacen presentes dos herramientas muy útiles:

- Evaluaciones Continuas
- Evaluaciones Periódicas

Las primeras se incorporan al transcurso de las actividades diarias, generan acciones inmediatas y personalizadas sobre los resultados obtenidos en tiempo real.

“Al respecto de las segundas tenemos que realizar las siguientes precisiones:”¹⁰

¹⁰ Basado en Reglamento Parcial N° 2 de la Ley N° 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional, Capítulo VII A, Pág. 2563 - 2564, Buenos Aires, Febrero 1993

- a)** La importancia de la evaluación periódica está determinado por varios factores como la naturaleza de las actividades de la organización, la persona que efectúa la supervisión, los riesgos que son continuamente generados y los resultados de la primera evaluación continua.
- b)** Es realizada al interior de cada departamento por cada responsable que lo dirige, y también por el departamento de auditoría interna si existiese sino directamente por otra persona facultada al respecto, y a través de auditorías externas.
- c)** Constituye una actividad sistemática con procedimientos propios que generan lineamientos a cumplirse de forma habitual sin interferir en la realización de las actividades diarias.
- d)** El volumen de documentación depende de cada entidad, de acuerdo a su realidad, sin embargo no se debe dejar de considerar su importancia, un nivel adecuado de documentación permite tener registros escritos de los controles aplicados que mejoraran la eficiencia y efectividad de los nuevos integrantes.
- e)** La elaboración de un plan de operación que permita tener un cronograma al respecto, se deben incluir los siguientes puntos:
- Objetivo del control
 - Alcances que tendrá la evaluación
 - Principales actividades de las personas encargadas, sean auditores u otras.
 - Evaluación de los riesgos más relevantes presentes en departamentos o actividades
 - Progreso de la evaluación
 - Métodos y recursos de control a utilizarse
 - Documentación de las conclusiones inferidas

- Retroalimentación propuesta de las observaciones detectadas, seguimiento y nuevos controles.

Dentro del proceso de supervisión y control es importante considerar los siguientes elementos que son ayuda significativa en esta parte del Sistema de Control Interno son:

1.9.5.1. Evaluación del Sistema de Control Interno

La evaluación del Sistema de Control Interno es responsabilidad de todo aquel que tiene a su cargo un departamento, una actividad, o un proyecto; deberá realizar controles permanentes que evalúe su consistencia y el desempeño, lo que sin duda proporcionará seguridad y tranquilidad de su funcionamiento, al mismo tiempo le permitirá mantenerse informado de las principales eventos y tomar las medidas correctivas de ser necesario.

1.9.5.2. Eficacia del Sistema de Control Interno

Esta se mide en base a los tres lineamientos considerados como objetivos del Sistema de Control Interno:

- Eficiencia en Operaciones
- Confiabilidad de la Información Presentada
- Cumplimiento de la legislación y sus reglamentos

La autoridad calificará la eficacia del Sistema de Control Interno una vez tenga seguridad razonable que los objetivos señalados fueron cumplidos.

1.9.5.3. Auditorías del Sistema de Control Interno

Las auditorías proporcionan la seguridad razonable que la alta gerencia necesita tener sobre el Sistema de Control Interno, deben ser ejecutadas periódicamente de acuerdo a la normativa establecida en el Ecuador y con apoyo de la normativa internacional.

Únicamente deberá realizarse por personal especializado en esta área, que debe ser independiente del desarrollo del resto de departamentos; o por personal externo contratado por la organización, utilizando técnicas y medios apropiados que nos den una imagen acertada de la realidad.

Las auditorías proporcionan recomendaciones para mejorar el desempeño del Sistema de Control Interno.

1.9.5.4. Validación de los Supuestos Asumidos

“Los objetivos de una entidad y los elementos de control que respaldan sus logros descansan en supuestos fundamentales acerca de cómo funciona su entorno”¹¹

Lo que significa que los objetivos de la entidad se hacen sobre la base de la idea que se tiene del funcionamiento del entorno, por ejemplo, si se plantea el objetivo de incrementar la cuota de ventas en un 10%, se lo hace porque se conoce el mercado en el que nos desenvolvemos, la competencia que tenemos, los precios que ofertamos, etc.

De la misma forma se hacen supuestos del funcionamiento del Sistema de Control Interno, que no son conocidos más que por la alta gerencia y en la que deben ser incluidos todos los miembros, para que no sean ajenos a los objetivos que se necesita cumplir.

¹¹ Reglamento Parcial N° 2 de la Ley N° 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional, Capítulo VII A, Pág. 2581, Buenos Aires, Febrero 1993

Si los supuestos son válidos deben confirmarse por lo contrario si no se ajustan a la realidad deben ser inmediatamente reformados enfocándolos a los intereses de la organización.

La ratificación de los supuestos es un punto importante para determinar la evaluación de la eficiencia del Sistema de Control Interno.

1.9.5.5. Tratamiento de las Deficiencias Detectadas

Las deficiencias dentro del Sistema de Control Interno son consideradas como aquellas imperfecciones o carencias que necesitan ser tomadas en cuenta y determinan su funcionamiento.

Todo evento indeseado debe ser oportunamente reportado debido a que su accionar debilita por completo al Sistema de Control Interno.

El monitoreo debe ser permanente y debe ser realizado por el propio personal o puede llegar a través de terceros como por ejemplo los reclamos que realicen los clientes sobre el funcionamiento de la empresa, todo debe ser considerado y nada excluido; sin embargo debe seguir un curso de acción determinado hasta que llegue a una persona que está facultada para resolver el inconveniente y tomar la acción correctiva; en este punto el apoyo de la comunicación es indispensable.

La Evaluación del Sistema de Control Interno significa enfocarse en el adecuado funcionamiento de cada componente de control aquí señalado.

CAPITULO II

2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA (DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL)

2.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN

Swimsport Cía. Ltda., es una empresa que produce y comercializa exclusivamente de artículos para el deporte de la natación, aunque está tratando de incursionar en otros mercados como las confecciones deportivas y comercialización de artículos para otros deportes.

Fue constituida mediante resolución No. 1573 de la Superintendencia de Compañías, según el expediente No. 154403 del 10 de agosto de 2005, como una empresa de responsabilidad limitada, con un capital social de \$400.00 (cuatrocientos con 00/100 dólares americanos), la nómina de socios y su correspondiente participación se detallan a continuación:

Cuadro No. 1
Composición del Capital Empresa Swimsport Cía. Ltda.

No. De Cédula	Nombres Completos	Capital Aportado	Participación en la Compañía
1705693990	Gómez Acosta Rubén Darío	\$ 4.00	1%
0905633038	Muñoz Romero Freddy Manuel	\$ 392.00	98%
1714874581	Salgado Flores Mónica Del Consuelo	\$ 4.00	1%
TOTAL		\$ 400.00	100%

Fuente: Escritura de Constitución Empresa Swimsport Cía. Ltda

Elaborado Por: Andrea Galarza

Los administradores actuales son:

- Sr. Freddy Manuel Muñoz Romero, ejerce el cargo de Presidente de la Compañía
- Sra. Blanca Jacqueline Campodónico Pérez, ejerce el cargo de Gerente General de la Compañía.

El plazo del nombramiento en los cargos señalados es de cinco años, concluyendo su plazo en septiembre del 2015.

Su inscripción en el registro único de contribuyentes RUC se dio el 10 de agosto de 2005 bajo el nombre comercial SWIM SPORT y cuya actividad principal es la venta al por mayor y menor de artículos deportivos

El domicilio principal se encuentra en la ciudad de Quito, en la Av. Gaspar de Villaroel E13-23 y José de Abascal, Edificio Torre Gaspar PB, lugar donde funciona el almacén principal.

También cuenta con una sucursal en el cantón Samborondón de la Provincia del Guayas ubicado en la Ciudadela Tornero III, Solar 16 al interior del Centro Comercial Diana Quintana, Local 15.

Adicionalmente la compañía Swimsport Cía. Ltda., se encuentra inscrita en el registro único de proveedores RUP, el mismo que le habilita para negociar con las entidades públicas.

Los artículos que produce incluyen: ternos de baño para natación, carrileras, partideros, paletas, banderines para natación y realiza estampados institucionales en gorras látex, flotadores pull float, tablas duras, entre otros artículos que son considerados dentro de los procesos productivos.

2.1.1 Datos Generales

2.1.1.1 Marca y Logotipo de la organización



Tomado de: Fotos del Catálogo Institucional 2008

Swimsport Cía. Ltda., es una empresa que cuenta con su propio logotipo y marca registradas y reconocidas en el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual – IEPI, mediante título No. 447-05 (Ver Anexo 1), con fecha 5 de Julio de 2005.

La descripción del logotipo es:

“Representación de figura de un nadador no definido con traje completo de nado más gorro para cabeza que sobresale del óvalo, cruzado por olas que representan el agua; todo enmarcado en un óvalo. En la parte inferior las palabras SWIM SPORT...”¹

¹ IEPI, Tomado de la solicitud de registro de signos distintivos, No. 148846 solicitado por la Empresa Swimsport Cía. Ltda., Septiembre 2004

La marca y logotipo de Swimsport tiene una duración de quince años, caducando el 5 de julio de 2015.

El logotipo de Swimsport Cía. Ltda., presentó una oposición por la Empresa Nike, empresa americana que aludía que el logotipo presentado era similar al logotipo de Nike, lo que podía ocasionar confusiones al consumidor final considerándose competencia desleal; por lo que solicitaron mediante Trámite No. 148847/04 PEB se rechazara el registro de marca de Swimsport; el IEPI después de analizar los argumentos presentados decide mediante resolución, rechazar la oposición de Nike y concede el registro del logotipo de Swim Sport, refiriéndose a que los signos en conflicto no dan lugar a confusión por parte del consumidor.

Desde entonces todos los productos que la empresa produce y comercializa están signados con su logotipo, a excepción de los que importan de las empresas de EE.UU., debido a que estos llevan marcas propias que la empresa no puede ni debe sustituir.

2.1.1.2 Antecedentes

Swimsport es una empresa dedicada al mercado de la natación, tiene como finalidad dotar a los deportistas con todos los implementos para la mejor práctica de este deporte.

Swimsport no se constituyó como empresa sino hasta el año 2005, en los años precedentes funcionó como una empresa de persona natural a cargo del Ing. Freddy Muñoz Romero, quién comenzó su trabajo desde el año 2000.

Durante el período 2000 – 2005, el Ing. Freddy Muñoz en conjunto con su esposa la Sra. Jacqueline Campodónico trabajaron para posicionar a la empresa dentro del

mercado ecuatoriano, obteniendo resultados excelentes; tanto es así la empresa es la única especializada en este deporte a nivel nacional.

La familia Muñoz-Campodónico vio una oportunidad de crecimiento, es así como a finales del año 2005 se decide constituir la con personería jurídica, de responsabilidad limitada y con obligaciones propias, bajo la razón social “Swimsport Cía. Ltda.”

Swimsport posee una marca y logo propio registrada bajo el nombre Swimsport[®], reconocida por el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual IEPI.

Desde entonces Swimsport Cía. Ltda. , se expandió a todo el mercado ecuatoriano con su modalidad de “Puntos de Venta”, actualmente está presente en: Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala, Riobamba, Ambato, Santo Domingo, Sangolquí, y Portoviejo; cuenta con 14 puntos de ventas a nivel nacional y 2 almacenes en la ciudad de Quito y Guayaquil.

Swimsport Cía. Ltda., no solamente es una empresa proveedora de artículos de natación sino que también es productora de sus principales artículos que son: ternos de baño, carrileras, partideros, confecciones deportivas como calentadores, camisetas; lo que le otorga una ventaja competitiva frente a otras empresas; también ofrece una amplia variedad de servicios entre los que cuenta la personalización de los artículos mediante la impresión de un logotipo en los productos como gorras látex, silicon y lycra; tablas; banderines; ternos de baño.

Swimsport también se convirtió en distribuidor autorizado de varias empresas; entre las internacionales tenemos a:

- “Colorado Time System”, empresa americana especializada en marcadores electrónicos para toda disciplina deportiva.

Entre las empresas nacionales tenemos a:

- Roche del Ecuador, división Diagnostics empresa proveedora de máquinas de lactato, lápices lanceteros, tirillas para glucosa, lactato, colesterol + triglicéridos y lancetas.
- Polar, empresa especializada en aparatos que monitorean la frecuencia cardiaca, gracias a la cual puede ofrecer una gama completa de relojes para deportistas, entrenadores y preparadores físicos que ayudará a mejorar su estilo de vida.

Entre los principales clientes a los cuales Swimsport ha servido y sirve continuamente son:

- Club Diana Quintana
- Club Bajaña
- Centro Deportivo y de Recreación Delgado
- Comité Olímpico Ecuatoriano
- Federación Deportiva del Guayas
- Federación Deportiva de Morona Santiago
- Liga Cantonal de Naranjito
- Federación Ecuatoriana de Natación
- Club Hermanos Enderica de Cuenca
- Concentración Deportiva de Pichincha
- Liceo Naval de Machala
- Armada Naval de Machala
- Federación Deportiva de Guayas
- Asociación de Natación de Pichincha

- Club Regatas
- Club Arrayanes de Quito
- Club Jacarandá
- Club Batán de Natación
- Colegio Internacional Sek Los Valles
- Federación Deportiva de Santo Domingo de los Tsáchilas
- Escuela de Natación Coello
- Asociación de Natación de Manabí
- Federación Deportiva de Manabí

Swimsport ofrece productos de alta calidad los mismos que son dotados por nuestros proveedores del exterior, entre los que podemos mencionar:

- Accusplit Incorporated
- Bettertimes
- Water Gear Inc.
- Finnis Inc
- Richey Industries, Inc
- Coast
- Kunshan Pro East Sporting Co., Ltd
- Nz Mfg Llc

Swimsport cuenta con una amplia trayectoria en el mercado ecuatoriano como se señalaba en puntos anteriores es la única empresa especializada en el deporte de la natación, también ha sido auspiciante de un sin número de torneos deportivos de natación, lo que ha acrecentado su alto espíritu de colaboración con la formación de este deporte.

En el futuro se tienen grandes expectativas de crecimiento y expansión a otros mercados internacionales, así como la diversificación de sus productos.

2.1.1.3 Misión Empresarial

Somos la única empresa ecuatoriana especializada en el deporte de la natación, contamos con una amplia trayectoria en la comercialización y producción de artículos y vestimenta para natación así como suministros para piscinas con los más altos estándares de calidad que fomentan la mejor práctica de este deporte a nivel nacional.

2.1.1.4 Visión Empresarial

Ser una empresa en continuo crecimiento, con bases sólidas, confiables y rentables; logrando expansión a otros mercados deportivos con las líneas de confecciones deportivas y tener presencia internacional en los países latinoamericanos, satisfaciendo las necesidades de todos los clientes de manera ágil y oportuna.

2.1.1.5 Valores Empresariales



- **Respeto**

En Swimsport el respeto se extiende a todos los miembros que la conforman; respetando al cliente en sus preferencias, tratándolo con amabilidad, asesorándolo permanentemente y ofreciéndole productos de alta calidad; también se respeta la personalidad y el trabajo de los empleados, brindándoles confianza suficiente para

su correcto desenvolvimiento y contribuyendo con la formación de un ambiente armonioso.

- **Proactividad**

Swimsport se caracteriza por el dinamismo que le pone a las diferentes situaciones con las que se enfrenta, da soluciones, genera ideas rápidas y eficientes y busca oportunidades de crecimiento, su actuar siempre será en concordancia con el resto de valores y con la misión y visión empresarial

- **Responsabilidad**

En Swimsport la responsabilidad es un valor que se promueve especialmente en el personal, inculcando básicamente la libertad para de entre varias opciones elegir la más conveniente y asumir las consecuencias que devengan de ese accionar, siempre y cuando exista de por medio la verdad.

- **Ética**

En Swimsport, la ética es un valor primordial y se evidenciará con prácticas honradas, honorables y justas para beneficio de la entidad y sin lesión alguna a la integridad de otras personas.

- **Profesionalismo**

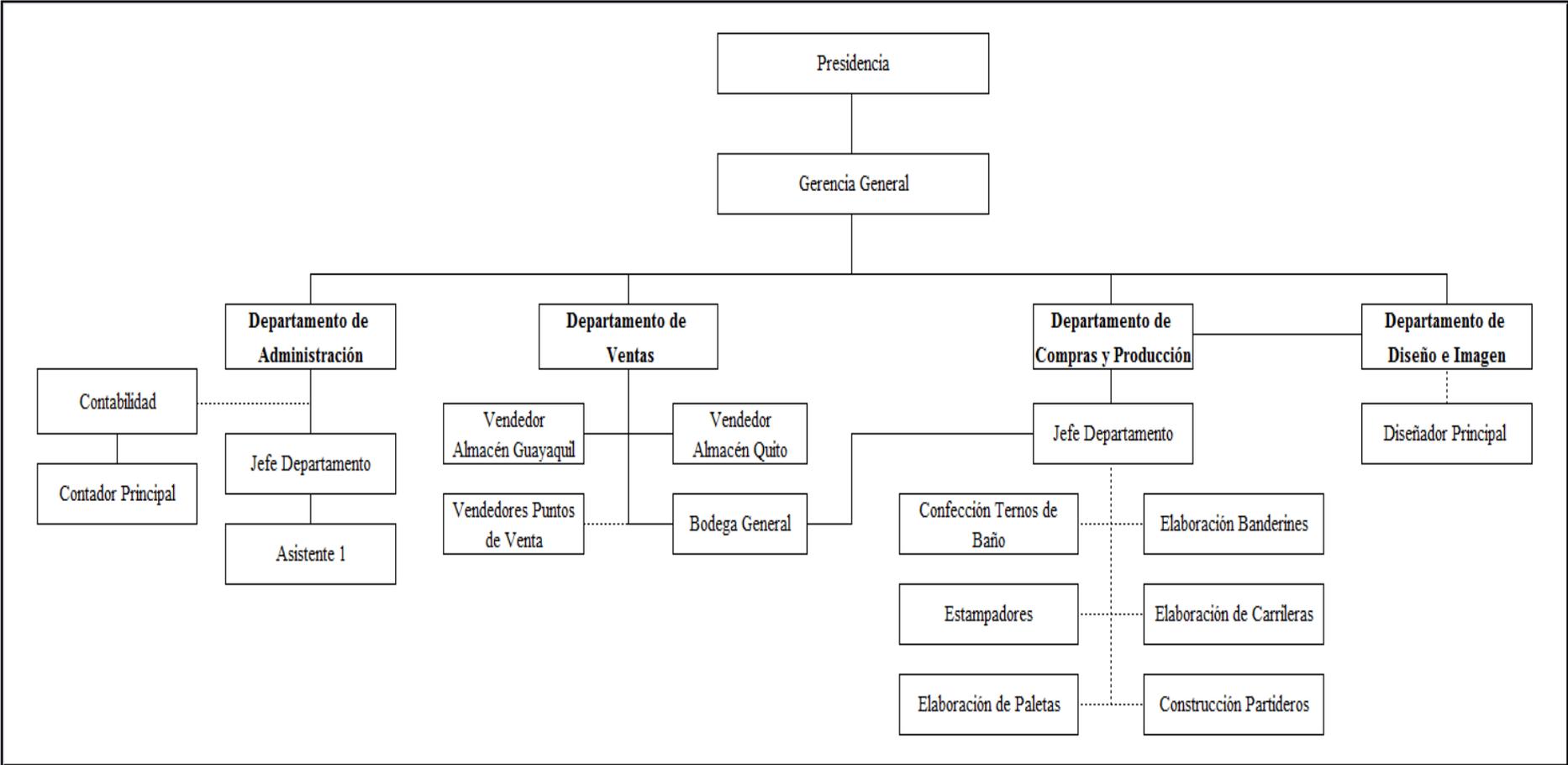
Swimsport cuenta con un equipo de profesionales capacitados para desempeñar los distintos cargos que ostentan; además el personal es continuamente capacitado para tener dominio integral en cada área, que se reflejará en los resultados obtenidos frente a los clientes y socios.

- **Puntualidad**

Swimsport es distinguida por la calidad de su servicio a los clientes, los productos son entregados eficazmente y a tiempo, brindando puntualidad al máximo.

A los trabajadores se les exige puntualidad y compromiso con su trabajo y de igual forma se les retribuye puntualmente con sus salarios a fin de mes.

2.1.1.6 Organigrama Estructural de Swimsport Cía. Ltda.



Elaborado Por: Andrea Galarza

2.1.1.7 Objetivos

2.1.1.7.1 Objetivo General de la Empresa

Mejorar el rendimiento de la empresa en todas sus áreas: gerencia, administración, ventas, compras y producción y diseño e imagen corporativa; para cumplir la visión planteada que le permita generar buenos resultados económicos.

2.1.1.7.2 Objetivos Específicos

Se esperan los siguientes objetivos por cada área de Swimsport:

- **Presidencia y Gerencia**

- Lograr la implementación del Sistema de Control Interno durante este año para reordenar las prácticas que la empresa ha tenido durante años anteriores, que le permitirá generar estructuras sólidas para su crecimiento y expansión.
- Informar al personal de la empresa de los resultados económicos obtenidos cada semestre, para analizar y evaluar la evolución en el logro de objetivos, además establecer una política de incentivos por los logros obtenidos.
- Mantener una comunicación eficaz con el resto de personal, fomentando buenas relaciones entre los mismos, creando un buen ambiente de control, que le permita obtener el 100% de colaboración en el logro de los objetivos económicos.
- Revisar y aprobar la planificación que deben presentar cada una de las áreas, realizar las correcciones pertinentes y vigilar el cumplimiento de los planes.

- Tener una política de puertas abiertas para las sugerencias y cuestionamientos que realicen los empleados, reduciendo significativamente los reclamos e inconformidades presentadas, buscando soluciones rápidas a sus requerimientos.

- **Administración**

- Desarrollar el sistema de control interno de la organización y someterlo al área gerencial para su aprobación e implementación.
- Presentar los estados financieros mensuales en un plazo de 15 días a partir de la culminación del mes.
- Organizar capacitaciones con todos los miembros de la organización, con la finalidad de mejorar su perfil de trabajo
- Legalizar la situación de los empleados con el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Organizar cronogramas de pago a proveedores cumpliendo con los plazos de los créditos otorgados.
- Realizar informes financieros mensuales necesarios para el conocimiento de la evolución económica de la empresa como: reportes de venta por almacén, comportamiento anual de las ventas, índices financieros, etc.

- Evaluar la calidad del trabajo operativo para obtener certeza de las cifras financieras presentadas.
 - Cumplir mensualmente con las obligaciones tributarias exigidas por el Servicio de Rentas Internas.
 - Reducir los gastos menores de cajas que sean innecesarios para la operación de la empresa.
 - Llevar un archivo impecable de las transacciones elaboradas a diario por la institución de modo que cubra los requerimientos de soportes físicos realizados por la gerencia o cualquier miembro de la entidad.
- **Ventas**
 - Incrementar durante el 2010 la cuota de ventas en general en un 20% respecto del 2009.
 - Mejorar el grado de satisfacción de los clientes, implementando de mejor manera el servicio post-venta
 - Instalar nuevos puntos de venta en las provincias que no tenemos presencia como: Los Ríos, Esmeraldas, Imbabura, Carchi, Latacunga, y especialmente en las provincias del oriente.
 - Mantener una política de precios acorde a la realidad económica ecuatoriana con la finalidad de captar nuevos clientes de nivel bajo y medio.

- Realizar anualmente en los almacenes una encuesta de satisfacción a los clientes para que participen y juzguen en aspectos que se deben mejorar.
- Implementar un sistema de facturación electrónica basado en código de barras para optimizar el tiempo de atención a los clientes.
- Canalizar los reclamos de los clientes en soluciones que permitan satisfacer sus requerimientos.
- Abastecer los almacenes con suficiente mercadería, para proporcionar a los clientes los productos que con más frecuencia requieren.
- Incrementar la rotación de inventarios con promociones para deshacerse de aquellos productos que ya no tienen aceptación en el mercado.

- **Compras y Producción**

Ámbito Compras:

- Buscar nuevos proveedores nacionales de materia prima que proporcionen materiales y servicios de calidad a precios incluso inferiores con los que se cuenta actualmente, mejorando el ahorro mensual de la empresa.
- Realizar una planificación mensual de las compras necesarias tanto a nivel nacional como internacional que permita mantener en la bodega los mínimos de stock que permitan el normal curso de actividades.

- Mejorar las relaciones con los proveedores, especialmente en lo que se refiere a crédito, manteniendo el compromiso de pago puntual de haberes en los plazos acordados y obteniendo de ellos cumplimiento en sus trabajos y calidad en los materiales.
- Optimizar los tiempos para el abastecimiento de productos y materiales.
- Implementar el uso de órdenes de compra en cada requerimiento de nuevos productos, materiales o servicios; para mantener controles respecto de las cantidades y precios pactados con lo facturado por los proveedores.

Ámbito Producción:

- Realizar una planificación de la producción de ternos y gorros de baño en base a resúmenes de stocks, que le permita a la empresa abastecerse de productos realmente necesarios; lo que mejorará la rotación de inventarios.
- En temporadas altas como vacacionales en las regiones costa y sierra procurar mantener stocks altos en ternos de baño tradicionales de hombre y mujer.
- Incrementar la evaluación del proceso de calidad en la fabricación de artículos terminados, para satisfacción de los compradores
- Desarrollar nuevos productos en base a investigaciones realizadas en el mercado sobre necesidades que faltan por cubrir en la población; en el 2010 se plantea la idea del desarrollo de los cobertores para piscina.

- Optimizar los consumos de materiales, reduciendo al máximo la generación de desperdicios
- Estudiar la posibilidad de mejorar la infraestructura tecnológica de nuestras líneas de confección, llegando a acuerdos con las encargadas de los talleres de producción.
- Proporcionar los materiales necesarios para el desarrollo normal de la producción evitando inconvenientes y retrasos de cualquier tipo.
- Cumplir con los tiempos pactados en la entrega de órdenes de producción terminadas.
- Mejorar la coordinación entre los diferentes puntos de producción para mejorar el rendimiento del trabajo.
- **Diseño e Imagen Corporativa**
 - Cambiar la imagen corporativa de Swimsport, haciendo que tenga mayor realce en el mercado, y mayor aceptación en la población.
 - Rediseñar el almacén de Quito haciéndolo más moderno y atractivo a los clientes.
 - Trabajar en conjunto con producción en el desarrollo de nuevos productos para ser introducidos en el mercado.

- Diseñar la publicidad de la empresa, con recursos atractivos a la óptica de los clientes.

- Mejorar la página web de la empresa, haciéndola más dinámica e implementar la opción de ventas por internet.

- Realizar un portafolio con los diseños y logos elaborados a lo largo del tiempo, pues a menudo los clientes vuelven a requerir la elaboración de productos con requerimientos antiguos.

2.1.1.8 Productos que Ofrece

Los productos que ofrece Swimsport pueden ser divididos en cuatro grupos:

- Accesorios
- Ternos de Baño
- Implementos para piscina
- Confecciones deportivas

2.1.1.8.1 Accesorios

Dentro del grupo accesorios se encuentran todos aquellos artículos necesarios para la ejecución del deporte de la natación como:

- Lentes de Natación
 - Concord
 - Ciclone Kid
 - Bernie Campeón
 - Jr. Especial

- Training
- Ópticos
- Hologram
- Swedish Competition
- Metallic Micro
- Metallic Razor
- Swedish Flex
- Security

- Flotadores
 - Pull Float
 - Gatito para brazos
 - Chorizos
 - Cinturones Flotadores

- Tapones de Oídos
- Clip de Nariz
- Cronómetros
- Paletas
- Pitos
- Snorkel
- Liguillas de respuesto para lentes

- Gorras de Natación
 - Lycra
 - Látex
 - Silicón

- Juegos de Enseñanza
 - Anillos
 - Cubeta de Huevos
 - Animalitos con Números
 - Peces

- Ula- ula
- Tablas de Natación
 - Duras
 - Semiduras
 - Suaves
- Aletas Largas
- Aletas Cortas
- Ligas de Agua
- Ligas de Tierra con Argolla y con Paleta
- Pelotas de waterpolo
- Bolsos Porta Implementos
- Líquido Antifog



Tomado de: Mini catálogo Institucional 2008

2.1.1.8.2 Ternos de Baño

En este grupo se encuentran la vestimenta necesaria para ejecutar el deporte de la natación, tanto para hombres como mujeres

Dentro de los ternos de baño de hombres, existen los siguientes modelos:

- Winner
- Océano
- Short
- Star
- Modelos teflonados
- Ternos de papel para competencias

Entre los modelos para mujeres tenemos:

- Butterfly
- Competition
- Festival
- Tempo
- Brasileiro
- Top Imperial
- Nav y Nav Apertura
- Super Pro
- Malibu
- De Señoras
- Modelos Teflonados
- Ternos de papel para competencias



Tomado de: Mini catálogo Institucional 2008

2.1.1.8.3 Implementos para Piscina

Swimsport también fabrica artículos para las piscinas que son necesarios para el desarrollo de las competencias como:

- Carrileras elaboradas con:
 - Grilletes

- Capuchones
 - Catracas
 - Boyas
 - Donas
 - Resortes
 - Pernos
 - Cable de Acero Inoxidable
- Reloj de Paso
 - Partideros
 - Banderines
 - Termómetros para Piscina
 - Cuenta Vueltas



Tomado de: Mini catálogo Institucional 2008

2.1.1.8.4 Confecciones Deportivas

Una de las líneas que la empresa ha tratado de empezar son las confecciones deportivas entre las que se encuentran la elaboración de:

- Camisetas Polo y Polialgodón
- Calentadores
- Bermudas
- Pantalónetas
- Parcas



Tomado de: Álbum Fotos que Reposan en la carpeta de diseños de Swimsport Cía. Ltda.

2.1.2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Comprenderá un análisis de la empresa y su situación actual, abarcando todos los aspectos internos como externos que la rodean, incluye también un análisis FODA para establecer sus principales aspectos tanto positivos como negativos.

2.1.2.1 Ambiente Externo

El ambiente externo se incluye el macroambiente y el microambiente de la empresa, básicamente se hace referencia a los aspectos que rodean a la empresa y son determinantes para su desempeño empresarial.

2.1.2.1.1 Macroambiente

Está representado por todos aquellos factores externos que la empresa no puede controlar, por tanto tiene que atenerse a su comportamiento que por lo general es variable, lo que puede traer beneficios o perjuicios.

2.1.2.1.1.1 Factor Político Legal

En lo que respecta a este aspecto Swimsport está supeditada por leyes e instituciones a las cuales se les debe proporcionar la información requerida.

- **Ley de Régimen Tributario Interno y SRI.-** Este factor para la empresa constituye una amenaza de grado alto; porque le exige cumplir con un sin número de obligaciones tributarias y económicas que no hay que descuidar porque las consecuencias son tan graves que pueden terminar en la clausura de los establecimientos comerciales.
- **Ley de Compañías y Superintendencia de Compañías.-** Es una amenaza de grado bajo, porque esta institución exige el cumplimiento anual de una única

obligación que es la presentación de los balances que no es de difícil cumplimiento, sin embargo el trámite es complicado y requiere de mucho tiempo.

- **Código de Trabajo y Ministerio de Relaciones Laborales:** Proporciona una amenaza de grado bajo, en vista que las regulaciones contenidas, no son supervisadas por la entidad, principalmente por desconocimiento debido a que la entidad reguladora que es el Ministerio de Relaciones Laborales no brinda el apoyo necesario para cumplir con los requisitos que exige el código como el registro de los contratos de trabajo.
- **Ley Orgánica de Aduanas y Corporación Aduanera Ecuatoriana:** Constituye una amenaza de grado alto en vista de que la empresa realiza a menudo importaciones de Estados Unidos y China; con las regulaciones sobre aranceles que cambian continuamente y los procesos largos; la mercadería no puede ser retirada a tiempo lo que ocasiona la generación de multas y declaraciones de aduana muy cuantiosas.
- **Ley de Seguridad Social e Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.-** Constituyen una amenaza de grado medio; debido a que la entidad no controla oportunamente el pago de prestaciones a la institución; por lo cual la empresa se ha retrasado mucho tiempo en cumplir con la obligación que no le ha generado ningún problema en su funcionamiento.
- **Municipios:** Constituyen amenazas de grado bajo debido a que son entidades que requieren el pago de impuestos patentes para la funcionalidad del local, en los cuales la empresa no ha tenido inconvenientes; pero también estas instituciones requieren el pago de impuestos especiales de acuerdo al monto de activos de la empresa; los mismos que no han sido cumplidos pero no han causado inconvenientes en el funcionamiento de los almacenes.

- **Ley de Propiedad Intelectual e Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual.-** Constituye una oportunidad de grado alto debido a que con la ley está protegida la marca comercial de la empresa; la misma que ha servido para posicionarse durante todo este tiempo en el mercado ecuatoriano.
- **Ley Orgánica del Sistema Nacional de Compras Públicas e Instituto Nacional de Contratación Pública.-** Proporciona una oportunidad de grado alto porque con la creación de esta nueva institución la empresa tiene mayor oportunidad de realizar contratos con entidades públicas, en primera instancia por tener producción nacional y segundo por ser una MYPE; en años anteriores era realmente imposible pensar en contratar con una entidad estatal.

2.1.2.1.1.2 Factor Económico

- **Inflación.-** Se constituye como una amenaza de grado alto; afecta a la empresa debido a que se ve sometida al cambio constante de los precios de compra de los materiales y demás servicios, lo que sin duda obliga a considerar el cambio de precios en los artículos vendidos que finalmente afecta al bolsillo del consumidor final, lo que hará que el nivel de ventas decaiga.
- **Desempleo.-** La principal fuente de generación de ingreso de las personas, es el empleo; al observarse un crecimiento del desempleo, se considera que es una amenaza de grado alto, puesto que las personas no tienen recurso monetario para adquirir los productos que la empresa oferta porque en primer lugar tienen que cubrir necesidades básicas.
- **Poder Adquisitivo.-** Es una amenaza de grado alto y va en estrecha relación al nivel de ingresos y precios de los artículos; mientras el primero se mantiene

constante en el tiempo el otro es un factor de mucha variabilidad, lo que provoca que las personas no pueden costear actividades deportivas como la natación porque requieren la compra de implementos y vestimenta que no pueden cubrir con su ingreso mensual, lo que afecta el nivel de ventas de Swimsport.

- **Consumismo.-** Es un recurso del cual la empresa se ve beneficiada por ello es considerado como una oportunidad de grado alto; las personas son muy influenciadas por publicidad que les lleva a adquirir en forma masiva artículos que no son de primera necesidad; cuando la empresa realiza promociones en temporadas altas fomenta el consumismo de las personas quienes contribuyen a que las ventas se incrementen considerablemente.
- **Tarjetas de Crédito.-** Se considera como una oportunidad de grado bajo; las tarjetas proporcionan a las personas una carta de crédito en los comercios afiliados en donde pueden realizar sus consumos que son financiados por una entidad bancaria, sin embargo solamente una pequeña porción de la población tiene acceso a ellas, beneficia a la empresa porque los clientes tienen esa opción de pago por sus compras.
- **Financiamiento Externo.-** Es una amenaza de grado alto, especialmente por el cambio constante en las tasas de interés que tienden al aumento; otro factor crítico es que las entidades bancarias son muy rigurosas a la hora de conceder créditos haciendo los trámites excesivamente largos y costosos; por lo cual la empresa tiene que optar por financiamiento de terceros no relacionados quienes conceden créditos de forma rápida aunque a tasas de interés más elevadas que las oficiales.

2.1.2.1.1.3 Factor Social y Demográfico

- **Bajo Índice de Clase Alta.-** Es una oportunidad de grado medio, en vista que las personas de clase social alta son las que pueden comprar los productos sin ningún problema, por lo general en cada uno de estos núcleos familiares existe al menos una persona que se dedica a la natación; pese a ser pocas las personas de esta naturaleza social contribuyen a las ventas de la empresa.
- **Bajo Índice de Clase Media.-** También se constituye como una oportunidad pero de grado bajo, pese a que la clase media es superior a la clase alta; no todos los hogares cuentan con la capacidad económica de costar los productos que la empresa oferta, y si lo hacen es porque uno de sus miembros es un deportista destacado que necesita apoyo.
- **Alto Índice de Clase Baja.-** La mayor parte de la población ecuatoriana es de clase baja lo que significa una amenaza de grado alto, porque este sector no puede acceder bajo ninguna circunstancia a los productos que la empresa vende, lo que perjudica seriamente a esta empresa, quien tiene que centrar su mercado en las clases medias y altas.
- **Población Económicamente Activa que está Ocupada.-** Representa una oportunidad de grado medio, son personas que de algún modo ejercen una actividad laboral que supera o no el salario básico unificado; de las cuales existe alguna posibilidad que compren los productos; para lo cual la empresa deberá realizar campañas publicitarias promocionales para tener mayor acogida.
- **Población Económicamente Activa que está Desocupada.-** Representa una amenaza de grado alto, son personas que están desempleadas, al no generar

ingreso alguno, no existe posibilidad remota de venderles artículo alguno, es riesgoso porque se observa que este indicador está en constante crecimiento.

- **Período de Vacaciones en Costa y Sierra.-** Significa una oportunidad de grado alto, en períodos de vacaciones las personas inscriben en cursos de natación a sus hijos, realizan viajes a la playa o diferentes balnearios; en donde son necesarios los artículos que la empresa suministra; bajo estas circunstancias Swimsport puede incrementar su cuota de ventas incluso con promociones e intensificar estrategias con sus diferentes puntos de venta.
- **Alto Índice de Población entre 0-19 años.-** De acuerdo al censo realizado en el año 2001 (Ref. Cuadro No. 2; Pág. 87), la población entre estas edades representa el 43% como lo señala el cuadro 1, lo que significa una oportunidad de grado alto porque en este segmento de la población es más fomentado el deporte de la natación, lo que otorga altas posibilidades de comercializar los artículos que la empresa provee.

Cuadro No. 2
Población por Grupos de Edad

Categorías	Casos	%	Acumulado %
Menor de 1 año	237209	2	2
De 1 a 4 años	1099651	9	11
De 5 a 9 años	1362121	11	22
De 10 a 14 años	1341039	11	33
De 15 a 19 años	1240531	10	43
De 20 a 24 años	1168637	10	53
De 25 a 29 años	947395	8	61
De 30 a 34 años	863071	7	68
De 35 a 39 años	774543	6	74
De 40 a 44 años	673871	6	80
De 45 a 49 años	538983	4	84
De 50 a 54 años	462855	4	88
De 55 a 59 años	339411	3	91
De 60 a 64 años	293667	2	93
De 65 a 69 años	244031	2	95
De 70 a 74 años	194686	2	97
De 75 a 79 años	142949	1	98
De 80 a 84 años	97462	1	99
De 85 a 89 años	63167	1	99
De 90 a 94 años	39386	0	100
De 95 y mas	31943	0	100
Total	12156608	100	100

Fuente: INEC, VI Censo de Población y V de Vivienda, 2001

Elaborado Por: Andrea Galarza

2.1.2.1.1.4 Factor Tecnológico

- **Nuevas Tecnologías.-** El avance tecnológico proporciona oportunidades de grado alto, debido a que permite el desarrollo de nuevas tecnologías en varios campos de la empresa por ejemplo en tema maquinarias la tecnología proporciona avances significativos lo que implica mayor productividad; en el campo administrativo se cuenta con un buen sistema de contabilidad que proporciona información financiera oportuna, precisa y acorde a los requerimientos del SRI.

- **Globalización e Internet.-** Actualmente el Internet es el medio más usado por las personas; proporciona oportunidades significativas si se concreta un mercado electrónico, lo que incrementará el nivel de ventas, no solo a nivel nacional sino traspasando fronteras internacionales, la consecuencia será el crecimiento de la empresa y el fortalecimiento de su imagen a nivel mundial.

2.1.2.1.1.5 Factor Geográfico

- **Ubicación de Almacenes y Puntos de Venta.-** Constituye en oportunidades de grado alto, en primera instancia porque la empresa tiene dos almacenes ubicados estratégicamente en las ciudades más importantes: Quito y Guayaquil; en segundo lugar porque mantiene puntos de venta con representantes exclusivos en casi todo el país, lo que genera mayores oportunidades de venta y comercialización de los productos.

2.1.2.1.2 Microambiente

Está representado por todos aquellos factores internos que conforman la empresa, sobre los cuales se tiene un control permanente, es decir que son influenciables para obtener de ellos los máximos beneficios posibles.

2.1.2.1.2.1 Clientes

Los clientes de Swimsport podemos dividirlos en base a los siguientes grupos para su análisis:

- **Mercados de Consumo.-** En este grupo de clientes se encuentran aquellas personas, empresas e instituciones que realizan compras diarias de los artículos en los almacenes de Quito y Guayaquil, de acuerdo a las necesidades que presentan; por ejemplo:

- Cuando se realiza una competencia de natación la gente acude masivamente a los almacenes y realizan compras de los suministros necesarios para los competidores
- Cuando una empresa requiere de artículos al por mayor como gorras de natación o ternos de baño estampados con logotipo determinado.
- **Mercados Revendedores.-** Las personas que trabajan bajo la modalidad “Puntos de Venta”, son consideradas en este estrato, la modalidad de trabajo es la siguiente: la empresa entrega mercadería a consignación, cada fin de mes son facturadas con precios especiales las ventas realizadas de acuerdo a los reportes presentados a cambio estas personas venden los productos a precios más altos obteniendo una cierta rentabilidad.

Los clientes que se encuentran en este estrato contribuyen con un gran porcentaje en las cifras de ventas mensuales de la empresa, al estar estratégicamente ubicados en el país se logra cubrir la mayor parte de la demanda de artículos de natación.

- **Mercados Gubernamentales.-** A nivel estatal los principales clientes de la empresa son las Federaciones Deportivas Provinciales, Asociaciones Provinciales de Natación, la Federación Ecuatoriana de Natación y el Comité Olímpico Ecuatoriano, estas instituciones requieren con cierta frecuencia productos para los deportistas ecuatorianos y a los cuales la empresa dota permanentemente.

La empresa también está incursionando en mercados gubernamentales a través del Sistema Nacional de Compras Públicas, que le brinda la oportunidad de obtener contratos con entidades públicas diferentes a las mencionadas anteriormente como

universidades y colegios estatales, divisiones de fuerzas armadas, ministerios, entre otros.

- **Mercados Internacionales.-** La empresa ha incursionado muy poco internacionalmente, el único mercado en el que se ha vendido productos es en Chile a la Escuela Naval de ese país, sin embargo las expectativas por continuar creciendo a nivel internacional son grandes, entre los planes están los países de Latinoamérica, en especial: Colombia, Perú, y Chile.

2.1.2.1.2.2 Proveedores

Los proveedores están divididos en dos grandes grupos:

- **Proveedores de Materia Prima.-** Principalmente para las producciones de los diversos artículos, la empresa se debe abastecer de materia prima necesaria; sin embargo una gran amenaza es la falta de un sistema de stocks mínimos, de modo que siempre se busca comprar materia prima solamente cuando es necesario y en pocas cantidades; por lo cual los proveedores suelen establecer ciertas condiciones como elevados anticipos, precios altos y pocos o nulos plazos de crédito; al respecto también no se cuenta con dos o más proveedores por cada materia prima a comprar y se viene utilizando un sistema de un único proveedor para cada material lo que también trae consigo muchos abusos de parte de ellos.
- **Proveedores de Artículos Finales.-** Los proveedores de artículos finales se dividen en dos grupos:
 - **Proveedores Nacionales:** Existen determinadas empresas en el territorio nacional a las cuales la empresa compra mercadería, pero siempre esto se produce en casos excepcionales, es decir cuando la empresa se queda sin stock y necesita realizar una venta urgente o cuando los clientes requieren un artículo que no es habitualmente comercializado, en este caso se busca

actuar como intermediario porque se lo adquiere a otra persona y se lo vende a un precio mayor.

- **Proveedores Internacionales:** Son las principales entidades a las que Swimsport compra accesorios de natación como: aletas, ligas, clips, snorkels, gorras, lentes, entre otros; estos proveedores se encuentran ubicados en Estados Unidos y China; son empresas que gozan de prestigio a nivel mundial y cuyas marcas son universalmente aceptadas.

La modalidad de comunicación es vía e-mail, y los pagos son realizados con tarjetas de crédito y giros internacionales, esto va a depender de cada una de las empresas con las que ya se han creado una modalidad de trabajo mutua y especial.

2.1.2.1.2.3 Intermediarios

En este grupo se encuentran aquellas personas que logran negocios para la empresa y no tienen participación alguna en el organigrama; son los denominados comisionistas y actúan de manera ocasional, es decir únicamente cuando tienen oportunidad de hacerlo pues esto les significa un ingreso extra.

Dentro de los intermediarios se pueden considerar a las empresas de las cuáles obtenemos representación como Roche y Polar; quienes no atienden ventas pequeñas y direccionan los clientes a Swimsport para que las ventas sean realizadas directamente, esto les significa beneficio mutuo a las dos empresas.

2.1.2.1.2.4 Empleados

Es importante señalar que el grupo de trabajo de la empresa está constituido por personas valiosas y capaces, que tienen el ánimo de trabajar para sacar adelante a Swimsport, lo que es una fortaleza muy importante; sin embargo aún existen aspectos sobre los cuales no se ejerce un control adecuado que traen como consecuencia el desorden y mezcla de funciones, este es un aspecto de amenaza y sobre el cual se debe buscar trabajar para mejorar.

2.1.2.1.2.5 Competencia

- **Oportunidad y Amenaza Ambiental.-** El mercado del deporte de la natación esta marcado en el año principalmente por las numerosas competencias y torneos de natación provinciales e interclubes que se celebran, así como las principales pruebas profesionales que ofrecen cupos para que los distintos deportistas participen en torneos internacionales avaluados por la FINA, máxima autoridad en este deporte; sin duda estos eventos brindan maravillosas oportunidades a la empresa en la comercialización de sus productos a lo largo de todo el año.

Otra oportunidad ambiental son las que proporcionan los vacacionales en las diferentes regiones donde más personas, adolescentes y niños ocupan su tiempo libre en la práctica de este deporte.

- **Participación de mercado y competencia.-** Swimsport es la única empresa especializada en el deporte de la natación lo cual es una gran oportunidad porque se puede dedicar exclusivamente a clientes que requieren productos especializados; sin embargo existen empresas que comercializan artículos para todos los deportes entre ellos la natación, que tienen muchos años de existencia y gozan de un prestigio enorme como Marathon Sports, Kao Sport Center, Casa de los 1000 Deportes y que tienen más de un almacén en las ciudades principales, lo que ocasiona una amenaza seria para la empresa.

- **Competencia o Ventaja Diferencial.-** Una de las ventajas diferenciales de la empresa es el continuo asesoramiento que brinda a todos los compradores; sugiriéndoles permanentemente los modelos más óptimos de ternos de baño, gorras y lentes que deben usar, la manera correcta de emplear de los accesorios de natación.

Uno de los servicios que se brinda es el diseño de ternos de baño, gorras, camisetas, uniformes deportivos, en el que se le brinda al cliente una variedad de opciones en el que se incorpora el logotipo de su institución, sin duda esto otorga una ventaja diferencial frente a la competencia.

2.1.2.2 Ambiente Interno

El análisis del ambiente interno de la organización será mediante la aplicación de encuestas a los miembros de Swimsport, en diferentes aspectos para evaluar la planificación, organización, dirección, control, ámbito financiero, producción, comercialización, para lo cual se adjunta el modelo de la encuesta y posteriormente se realizará la tabulación y análisis respectivo.

Muestra: Esta encuesta será sometida a los empleados de Swimsport que consten en el rol de pagos; con excepción del nivel directivo: Presidente y Gerente General; por lo tanto la muestra representa el 75% del universo total (seis personas); esto se hace con la finalidad de que las personas que laboran día a día sean aquellas que expresen sus criterios libremente acerca del ambiente interno de la organización.

2.1.2.2.1 Análisis del Ambiente Interno (Tabulación de Encuestas)

Fueron aplicadas 29 preguntadas cerradas para facilitar la labor de tabulación, y análisis de las mismas, a continuación el detalle:

ASPECTO ADMINISTRATIVO

PLANIFICACIÓN

1. ¿Conoce y aplica la Misión y Visión de la empresa?

Respuesta	No. Personas	Porcentaje
Totalmente	0	0%
Medianamente	4	67%
No Aplica	2	33%
Total	6	100%

Este resultado es muy preocupante porque del total de encuestados ninguno conoce y aplica la misión y la visión de la empresa, sin embargo el 67% de los encuestados la conocen medianamente, es decir que se debe realizar un mayor esfuerzo para difundir la misión y visión de modo que los miembros trabajen en beneficio de ellas.

2. ¿Conoce y aplica en su trabajo los diferentes planes que tiene la empresa?

Respuesta	No. De Personas	Porcentaje
Totalmente	0	0%
Medianamente	1	17%
No Aplica	5	83%
Total	6	100%

En este punto existe un claro desconocimiento de los planes de la empresa, deducción que se hace en base al 83% que se inclinó por esta opción mientras que solo un 17% correspondiente a una sola persona señala que los conoce medianamente; la empresa debe intensificar sus esfuerzos para difundir sus planes entre sus miembros.

3. ¿Conoce y aplica en su trabajo los objetivos, políticas y estrategias que tiene la empresa?

Respuesta	No. De Personas	Porcentaje
Totalmente	0	0%
Medianamente	3	50%
No Aplica	3	50%
Total	6	100%

Con esta pregunta se advierte una división equitativa de criterios en donde el primer 50% conoce medianamente (levemente) las políticas y objetivos de la empresa, y el segundo 50% manifiesta que no conocen y tampoco aplican los objetivos y políticas;

es un tanto preocupante que ningún miembro encuestado conozca totalmente estos aspectos importantes de la entidad.

4. ¿Cómo calificaría a las diferentes acciones tomadas para cumplir los objetivos y metas de la empresa?

Respuesta	No. De Personas	Porcentaje
Excelente	0	0%
Buena	6	100%
Mala	0	0%
Total	6	100%

En general el 100% de los encuestados opinaron que las acciones tomadas para el cumplimiento de objetivos son buenas, lo que significa que se mira con agrado el trabajo realizado en beneficio de la empresa, lo que intensifica su crecimiento y mejoramiento continuo.

5. ¿Cree usted que la decisión de compromiso de los trabajadores es importante para el cumplimiento de lo planificado por la empresa?

Respuesta	No. De Personas	Porcentaje
Excelente	5	83%
Buena	1	17%
Mala	0	0%
Total	6	100%

La respuesta en esta pregunta señala que la mayoría, es decir un 83% de los encuestados, opina que el cumplimiento de los planes mucho depende del compromiso de los miembros de la empresa con las tareas encomendadas, el correcto desempeño y el observancia de metas individuales, sin embargo una sola persona que representa el 17% piensa que el compromiso contribuye moderadamente a la planificación de la empresa.

ORGANIZACIÓN

6. ¿Conoce el organigrama de la empresa?

Respuesta	No. De Personas	Porcentaje
Totalmente	0	0%
Medianamente	5	83%
No Conoce	1	17%
Total	6	100%

El 83% de los encuestados manifestaron que tienen al menos una idea del organigrama de la empresa, mientras que el 17% contestó que no tiene idea alguna de cómo está organizada la empresa, sigue siendo preocupante que aspectos de trascendental importancia no son conocidos enteramente al interior sino simplemente a medias.

7. ¿Conoce y aplica las funciones que le fueron asignadas?

Respuesta	No. De Personas	Porcentaje
Totalmente	4	67%
Medianamente	1	17%
No Aplica	1	17%
Total	6	100%

No existe uniformidad en el criterio respecto de esta pregunta, el 67% que conforma la mayoría opinan que si aplican las funciones asignadas, sin embargo existe un empate entre la opción medianamente y no aplica con un 17% respectivamente; en todo caso es una de las primeras preguntas que es contestada en su mayoría de forma positiva.

8. ¿Cómo considera el espacio físico en el que realiza su trabajo?

Respuesta	No. De Personas	Porcentaje
Muy Apropiado	4	67%
Medianamente Apropiado	0	0%
No es Apropiado	2	33%
Total	6	100%

La mayoría de los encuestados que representan el 67% considera que su puesto de trabajo es apropiado, lo que sin duda contribuye a un mejor desempeño de las actividades diarias, pero existe un 33% que considera que el espacio físico para desarrollar su trabajo no es nada apropiado, la empresa debería analizar que parte de la oficina no es adecuada y proceder a mejorarla.

9. ¿Cómo califica la distribución de funciones de los empleados?

Respuesta	No. De Personas	Porcentaje
Adecuada	0	0%
Aceptable	3	50%
Deficiente	3	50%
Total	6	100%

Respecto a esta pregunta los encuestados tienen una opinión dividida, el 50% considera que las funciones del personal son aceptables y el otro 50% considera que son deficientes; lo que muestra que las funciones no están claramente definidas lo que ocasiona dudas al momento de realizar las labores diarias.

10. ¿Cree que Ud. está suficientemente capacitado para realizar el trabajo encomendado?

Respuesta	No. De Personas	Porcentaje
Totalmente	2	33%
Medianamente	3	50%
No Apto	1	17%
Total	6	100%

Respecto a esta pregunta el 33% considera que están capacitados para realizar su trabajo, mientras el 50% considera que están medianamente capacitados, y un 17% se consideran no aptos para trabajar en sus puestos.

La capacitación hace referencia a los cursos de especialización que la empresa patrocina a sus empleados y a la parte mental de los miembros para realizar su trabajo.

DIRECCIÓN

11. ¿Cómo considera las decisiones tomadas en la empresa?

Respuesta	No. De Personas	Porcentaje
Oportunas	0	0%
Medianamente Oportunas	4	67%
Inoportunas	2	33%

Total	6	100%
--------------	---	------

En esta pregunta ninguno de los encuestados cree que las decisiones tomadas en la empresa son oportunas, al contrario un 67% que representa la mayoría cree que las decisiones son medianamente oportunas y un 33% las cree totalmente inoportunas; es decir que el personal no se está sintiendo identificado con la dirección que está tomando la empresa.

12. ¿Cómo considera el tipo de liderazgo que se ejerce en la empresa?

Respuesta	No. De Personas	Porcentaje
Autoritaria	6	100%
Democrática	0	0%
Liberal	0	0%
Total	6	100%

El 100% de los encuestados considera que el tipo de liderazgo que se ejerce al interior de la organización es la autocracia, principalmente del presidente de la empresa del cual dependen todas las decisiones y es él quien dicta los cursos de acción que debe tener el resto del personal; por un lado es beneficioso porque siempre se buscará el mejor camino pero por otro lado es perjudicial porque no hay libre desenvolvimiento de los empleados.

13. ¿Cómo considera a la motivación recibida de su jefe por el trabajo realizado?

Respuesta	No. De Personas	Porcentaje
Excelente	1	17%
Buena	3	50%
Mala	2	33%
Total	6	100%

La mayor parte de los encuestados, representados con el 50% considera que la motivación recibida de sus jefes superiores es buena, un 33% la considera como mala y un 17% considera que es excelente; siendo la motivación uno de los principales motores de comportamiento de los empleados son cifras que se debe analizar minuciosamente.

14. La comunicación recibida de su jefe y compañeros es

Respuesta	No. De Personas	Porcentaje
Excelente	0	0%
Buena	6	100%
Mala	0	0%
Total	6	100%

En general el nivel de comunicación es aceptable, pues el 100% de los encuestados manifestó que el nivel de comunicación es bueno, sin embargo se deben desarrollar mejoras para que el proceso comunicativo de la empresa sea excelente, con cualquier deficiencia siempre existen situaciones que se prestan a malos entendidos.

15. ¿Con que frecuencia su jefe soluciona sus reclamos y quejas?

Respuesta	No. De Personas	Porcentaje
Siempre	1	17%
Esporádicamente	4	67%
Nunca	1	17%
Total	6	100%

Opiniones divididas es lo que podemos apreciar en esta pregunta, la mayoría de los encuestados se inclina hacia la opción esporádicamente que se asimila como un “a veces”, un 17% respectivamente considera que las quejas son solucionadas siempre y el otro 17% cree que sus reclamos no se solucionan nunca, sin duda esta última respuesta llama la atención debido a que influye en el comportamiento del trabajador.

CONTROL

16. Para realizar su trabajo, ¿Ud., necesita que lo controlen?

Respuesta	No. De Personas	Porcentaje
Siempre	1	17%
Esporádicamente	1	17%
Nunca	4	67%
Total	6	100%

De acuerdo a las respuestas recogidas en las encuestas el 67% manifiesta que no necesita ningún control durante la ejecución de su trabajo, un aspecto que debe analizarse debido a que todas las tareas deben ser controladas para optimizar el rendimiento; mientras un 17% necesita que se lo controle siempre y otro 17% opina que esporádicamente necesita un control de su trabajo.

17. Su jefe, ¿aplica normas de control en los trabajos asignados?

Respuesta	No. De Personas	Porcentaje
Siempre	1	17%
Esporádicamente	2	33%
Nunca	3	50%
Total	6	100%

Del total de encuestados una mayoría, 50% se inclina por la opción en que su inmediato superior no cumple normas de control interno, le sigue un 33% que piensa que las cumple esporádicamente y un 17% manifiesta que su jefe siempre aplica el control interno; como se aprecia no existe una opinión consistente y es preocupante saber que no se está cumpliendo con los procedimientos que el control interno dicta.

EVALUACIÓN

18. Al término de su trabajo, ¿presenta informes?

Respuesta	No. De Personas	Porcentaje
Siempre	1	17%
Esporádicamente	1	17%
Nunca	4	67%
Total	6	100%

En esta pregunta solamente un 17% equivalente a una persona tiene que presentar reportes de su trabajo, otro 17% manifiesta presentar reportes esporádicamente y un 67% considerable mayoría dice que no debe presentar un reporte de su trabajo; es impresionante las repuestas recogidas, da la impresión que las personas realizan su trabajo sin cuidado ni supervisión alguna.

19. Últimamente ¿cómo han calificado los informes presentados?

Respuesta	No. De Personas	Porcentaje
Excelente	0	0%
Bueno	2	100%
Malo	0	0%
Total	2	100%

En consecuencia a la anterior pregunta de las seis personas encuestadas solo dos contestaron que presentaron informes, en esta pregunta esas dos personas contestaron que los informes presentados fueron buenos, lo que refleja cierta normalidad en los informes presentados.

ASPECTO FINANCIERO

20. ¿Con quién percibe que la empresa esta endeudada?

Respuesta	No. De Personas	Porcentaje
Proveedores	6	100%
Socios	0	0%
Bancos	0	0%
Total	6	100%

Los encuestados en una mayoría absoluta contestaron que la empresa esta endeudada solamente con los proveedores, nadie piensa que está endeudada con socios ni con bancos; lo que posiciona a la empresa en condiciones de normalidad.

21. ¿Cómo califica el monto de cuentas por cobrar de la entidad?

Respuesta	No. De Personas	Porcentaje
Excesivo	1	17%
Normal	5	83%
Bajo	0	0%
Total	6	100%

El monto de cuentas por cobrar es considerado por el 17% como excesivo, y el restante 83% considera que para la actividad que desempeña la empresa es normal ese monto; una respuesta medianamente positiva que coloca a la empresa en una situación financiera aceptable hasta el momento.

22. ¿Cómo califica el monto de cuentas por pagar de la entidad?

Respuesta	No. De Personas	Porcentaje
Excesivo	4	67%
Normal	2	33%
Bajo	0	0%
Total	6	100%

Al contrario de la pregunta anterior una consolidada mayoría representada por el 67% respondió que el monto de cuentas por pagar es excesivo, un 33% considera que las cuentas por pagar son normales; la conclusión es que se denota que hay un cierto incumplimiento en las deudas con proveedores que es percibida por el personal.

23. ¿Considera que la empresa realiza puntualmente los pagos de sus haberes?

Respuesta	No. De Personas	Porcentaje
Cumplido	0	0%
Retraso Moderado	2	33%
Retraso Excesivo	4	67%
Total	6	100%

Las respuestas a esta pregunta se consideran inquietantes debido a que denotan una inconformidad de parte de los encuestados masiva, al respecto el 67% considera que la empresa se retrasa excesivamente en el pago de sus sueldos y tan solo un 33% respondió que la empresa se retrasa moderadamente; esto ocasiona abandono de las labores por parte de los empleados, lo que trae consecuencias muy negativas al desempeño general de la empresa.

ASPECTO PRODUCCIÓN

24. ¿Cómo califica la productividad de la empresa?

Respuesta	No. De Personas	Porcentaje
Alta	0	0%
Media	6	100%
Baja	0	0%
Total	6	100%

Todos los encuestados coinciden en que la productividad de la empresa es media, lo que significa que aún le faltan recursos para mejorarla, a partir de esta respuesta se pueden emprender una serie de análisis para poder detectar las debilidades de la empresa que deben ser mejoradas.

25. ¿Considera que el departamento de producción cumple a tiempo con los pedidos solicitados?

Respuesta	No. De Personas	Porcentaje
Siempre	2	33%
A veces	3	50%
Nunca	1	17%
Total	6	100%

Nuevamente se observan opiniones divididas en este tema de producción, un 50% señala que Swimsport es productiva a veces, el 33% manifiesta positivamente que siempre y un 17% opina que no es productiva para nada; se observa un síntoma de conformidad en donde todo se realiza a medias.

26. ¿La calidad de los productos resultantes del proceso productivo es?

Respuesta	No. De Personas	Porcentaje
Excelente	3	50%
Aceptable	3	50%
Mala	0	0%
Total	6	100%

El 50% de los encuestados contestó que los productos resultantes del proceso productivo son de excelente calidad y el otro 50% manifiesta que son de aceptable calidad, nuevamente se presenta un debate de opiniones en la cual se pone en tela de duda el nivel de calidad de los productos; lo que muestra que no todos los empleados se sienten satisfechos con los artículos comercializados.

ASPECTO COMERCIALIZACIÓN

27. El nivel de publicidad de la empresa es:

Respuesta	No. De Personas	Porcentaje
Demasiada	1	17%
Poca	5	83%
Ninguna	0	0%
Total	6	100%

El 83% que representa la mayoría de encuestadas respondió que la publicidad de la empresa y por ende de su actividad y artículos es poca, un 17% considera que es demasiada; analizando las respuestas se acepta por lo menos que existe publicidad en la empresa sin embargo de acuerdo a la mayoría si se quieren obtener mejores resultados se tendría que intensificarla.

28. Los servicios post-venta como el transporte de mercadería es:

Respuesta	No. De Personas	Porcentaje
Excelente	0	0%
Bueno	5	83%
Malo	1	17%
Total	6	100%

Un aspecto de importancia es los servicios post-venta que las empresas ofrecen en el mercado, al respecto al interior de la empresa se percibe un nivel de normalidad pues un 83% considera que estos servicios son buenos, sin embargo un 17% opinó que es malo; de todas maneras este aspecto exige un mejoramiento continuo.

29. Considera que la página de internet de la empresa es

Respuesta	No. De Personas	Porcentaje
Completa	0	0%
Incompleta	6	100%
Total	6	100%

En la actualidad muchas personas se mueven a través del mercado electrónico, de ahí la importancia de tener una página completa; los encuestados fueron preguntados al respecto y el 100% mayoría total se pronunció que Swimsport posee una página incompleta, lo que significa que no es adecuada para satisfacer las demandas del público cibernético.

2.1.2.3 Matrices de Impacto

En las matrices de impacto se presentan un análisis condensado de todos los aspectos internos y externos señalados anteriormente y su respectivo impacto, esta herramienta servirá posteriormente para la elaboración del FODA de Swimsport.

2.1.2.3.1 Externo

SWIMSPORT CIA. LTDA.									
MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA									
FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
MACROAMBIENTE									
POLITICO LEGAL									
Ley de Régimen Tributario Interno y SRI				√			5-A		
Ley de Compañías y Superintendencia de Compañías						√			1-A
Código de Trabajo y Ministerio de Relaciones Laborales						√			1-A
Ley Orgánica de Aduanas y Corporación Aduanera Ecuatoriana				√			5-A		
Ley de Seguridad Social e Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social					√			3-A	
Municipios						√			1-A
Ley de Propiedad Intelectual e Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual	√						5-0		
Ley Orgánica del Sistema Nacional de Compras Públicas e Instituto Nacional de Contratación Pública	√						5-0		
ECONÓMICO									
Inflación				√			5-A		
Desempleo				√			5-A		
Poder Adquisitivo				√			5-A		
Consumismo	√						5-0		
Tarjetas de Crédito			√						1-0
Financiamiento Externo				√			5-A		

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
SOCIAL Y DEMOGRÁFICO									
Bajo Índice de Clase Alta		√						3-0	
Bajo Índice de Clase Media			√						1-0
Alto Índice de Clase Baja				√			5-A		
Población Económicamente Activa que está Ocupada		√						3-0	
Población Económicamente Activa que está Desocupada				√			5-A		
Periodo de Vacaciones en Costa y Sierra	√						5-0		
Alto Índice de Población entre 0-19 años	√						5-0		
TECNOLÓGICO									
Nuevas Tecnologías	√						5-0		
Globalización e Internet	√						5-0		
GEOGRÁFICO									
Ubicación de Almacenes y Puntos de Venta	√						5-0		
MICROAMBIENTE									
CLIENTES									
Mercados de Consumo	√						5-0		
Mercados Revendedores	√						5-0		
Mercados Gubernamentales	√						5-0		
Mercados Internacionales			√						1-0
PROVEEDORES									
Proveedores de Materia Prima				√			5-A		
Proveedores de Artículos	√						5-0		
INTERMEDIARIOS									
	√						5-0		
EMPLEADOS									
		√						3-0	
COMPETENCIA									
Oportunidad y Amenaza Ambiental	√						5-0		
Participación de Mercado y Competencia					√			3-A	
Competencia o Ventaja Diferencial	√						5-A		

2.1.2.3.2 Interno

SWIMSPORT CIA. LTDA.									
MATRIZ DE IMPACTO INTERNA									
CAPACIDADES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
ASPECTO ADMINISTRATIVO									
PLANIFICACIÓN									
¿Conoce y aplica la Misión y Visión de la empresa?					√			3-D	
¿Conoce y aplica en su trabajo los diferentes planes que tiene la empresa?				√			5-D		
¿Conoce y aplica en su trabajo los objetivos, políticas y estrategias que tiene la empresa?					√			3-D	
¿Cómo calificaría a las diferentes acciones tomadas para cumplir los objetivos y metas de la empresa?		√						3-A	
¿Cree usted que la decisión de compromiso de los trabajadores es importante para el cumplimiento de lo planificado por la empresa?	√						5-A		
ORGANIZACIÓN									
¿Conoce el organigrama de la empresa?					√			3-D	
¿Conoce y aplica las funciones que le fueron asignadas?	√						5-F		
¿Cómo considera el espacio físico en el que realiza su trabajo?		√						3-F	
¿Cómo califica la distribución de funciones de los empleados?					√			3-D	
¿Cree que Ud. está suficientemente capacitado para realizar el trabajo encomendado?			√						1-F
DIRECCIÓN									
¿Cómo considera las decisiones tomadas en la empresa?						√			1-D
¿Cómo considera el tipo de liderazgo que se ejerce en la empresa?				√			5-D		
¿Cómo considera a la motivación recibida de su jefe por el trabajo realizado?			√						1-F
¿La comunicación recibida de su jefe?			√						1-F
¿Con que frecuencia su jefe soluciona sus reclamos y quejas?			√						1-F

CAPACIDADES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
CONTROL									
Para realizar su trabajo, ¿Ud., necesita que lo controlen?				√			5-D		
¿Su jefe aplica normas de control en los trabajos asignados?					√			3-D	
EVALUACIÓN									
Al término de su trabajo, ¿presenta informes?				√			5-D		
Últimamente ¿cómo han calificado los informes presentados?		√						3-F	
ASPECTO FINANCIERO									
¿Con quién percibe que la empresa esta endeudada?			√						1-F
¿Cómo califica el monto de cuentas por cobrar de la entidad?		√						3-F	
¿Cómo califica el monto de cuentas por pagar de la entidad?					√			3-D	
¿Considera que la empresa realiza puntualmente los pagos de sus haberes?				√			5-D		
ASPECTO PRODUCCIÓN									
¿Cómo califica la productividad de la empresa?		√						3-F	
¿Considera que el departamento de producción cumple a tiempo con los pedidos solicitados?			√						1-F
¿La calidad de los productos resultantes del proceso productivo es?		√							1-F
ASPECTO COMERCIALIZACIÓN									
¿El nivel de publicidad de la empresa es?			√						1-F
¿Los servicios post-venta como el transporte de mercadería es?			√						1-F
¿Considera que la página de internet de la empresa es?				√			5-D		

2.1.2.4 Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• La decisión de compromiso que tienen los trabajadores para cumplir su trabajo.• El personal conoce y aplica las funciones que le fueron asignadas• Las decisiones tomadas para cumplir objetivos y metas son buenas.• Calidad de los productos fabricados• El espacio físico donde se desarrollan las actividades diarias.• La calidad de los informes presentados es buena.• Los valores por cobrar no son excesivos.• La productividad de la empresa está medianamente desarrollada.• Capacidad del personal para realizar su trabajo.	<ul style="list-style-type: none">• Desconocimiento de los Planes y Objetivos de la Empresa• Liderazgo Autoritario• Falta de controles al personal en sus labores cotidianas• Pocos informes de labores realizados• Retraso considerable en los haberes de los empleados• Página de Internet Obsoleta• Desconocimiento de la Misión y Visión Empresarial• Escasa aplicación de políticas y planes empresariales.• Poca difusión del Organigrama Empresarial• Inadecuada distribución de funciones al personal

<ul style="list-style-type: none"> • La motivación y comunicación para el desarrollo del trabajo es buena. • El nivel de endeudamiento es normal. • Cumplimiento con las órdenes de producción • Publicidad de la Empresa • Servicios Post-Venta 	<ul style="list-style-type: none"> • Controles internos esquivos para la alta gerencia • Excesivo monto de cuentas por pagar • Algunas decisiones tomadas son inoportunas.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Ley de Propiedad Intelectual e IEPI, que protege la marca de Swimsport • Mayores oportunidades de contratar con entidades públicas, gracias al nuevo sistema que ampara la Ley de Compras Públicas y promueve el INCOP. • El consumismo del ecuatoriano en general. • Período de Vacaciones en Costa y Sierra. • Segmento de la Población entre 0-19 año 	<p style="text-align: center;">AMENZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ley de Régimen Tributario y SRI. • Ley Orgánica de Aduanas y CAE. • Inflación • Desempleo • Poder adquisitivo de las personas • Financiamiento externo • Alto índice de clase baja • Población económicamente activa que está desocupada • Proveedores de materia prima

<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas tecnologías • Globalización e Internet • Ubicación geográfica de los puntos de venta y almacenes • Mercados de consumo, revendedores y gubernamentales. • Proveedores de artículos e intermediarios • Competencias de natación realizadas todo el año calendario. • Asesoramiento y diseño de prendas (ventaja diferencial respecto a la competencia) • Bajo índice de clase alta y media • Población económicamente activa que está ocupada • Personas que cuentan con tarjeta de crédito • Mercados Internacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Ley de Seguridad Social e IESS • Grandes competidores especialmente en el mercado deportivo (KAO, Marathon Sports) • Ley de Compañías y Superintendencia de Compañías • Código de Trabajo y Ministerio de Relaciones Laborales • Municipios
--	---

CAPITULO III

3. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA SWIMSPORT CIA LTDA.

3.1 Descripción de los Procedimientos Productivos

El proceso productivo al interior de SwimSPORT Cía. Ltda., significa la transformación de materias primas en artículos de uso final, o, reproceso de artículos para agregarles algún otro componente, es decir mejorarlos y destinarlos al consumo final.

Bajo esta premisa cabe señalar que en la empresa se desarrollan varios procesos productivos, como confección de ternos de baño, producción de carrileras, producción de partideros, producción de banderines, producción de paletas de natación y el estampado de logotipos institucionales en diversos artículos.

En esta sección del trabajo, describiré detenidamente cada uno de ellos.

3.1.1 Producción de Ternos de Baño



Tomado De: Fotos del Catálogo Institucional 2008

Los ternos de baño son la prenda protectora del cuerpo que usan los nadadores para la práctica de la natación, dependiendo de cada necesidad existen varios modelos de ternos de baño tanto para hombre como para mujer.

Un terno de baño debe estar confeccionado con telas especiales que ayuden al no-deterioro de la prenda de vestir por el continuo uso y los químicos de las piscinas; el material más usado es la lycra espadex.

En el caso de las mujeres, la gama de modelos es variada e incluyen ternos de baño por el tipo de tela usado en su confección, las tallas dependen del modelo y oscilan desde la 22 – 44 para adultos y de la 6-10 para niñas; la estructura es la siguiente:

Cuadro No. 3
Modelos de Ternos de Baño de Mujer

	MODELOS
LYCRA POWER	<ul style="list-style-type: none"> Butterfly Competition Festival Forsa Campeón Malibú Nav Nav Apertura Relax Reversible Revolution Señoras Super Pro Tempo Top Imperial
TELA TEFLONADA	<ul style="list-style-type: none"> Competition Teflonado Festival Teflonado Super Pro Teflonado Tempo Teflonado
TELA DE PAPEL	<ul style="list-style-type: none"> Butterfly de Papel Competition de Papel Festival de Papel
TELA JAIBEL	<ul style="list-style-type: none"> Tdt Competition Tdt Butterfly

Fuente: Sistema Contable Efisys de la empresa Swimsport. Cía. Ltda.

Elaborado Por: Andrea Galarza

Los ternos de baño en el caso de hombres se reducen a cinco modelos básicos que también son clasificados por el tipo de tela usada en su confección, las tallas oscilan en adultos desde la 22- 44; y para niños desde la 4-10; la estructura es la siguiente:

Cuadro No. 4
Modelos de Ternos de Baño de Hombre

MODELOS	
LYCRA POWER	<ul style="list-style-type: none"> Oceano Short Star Training Winner
TELA TEFLONADA	<ul style="list-style-type: none"> Star Teflonado
TELA DE PAPEL	<ul style="list-style-type: none"> Star de Papel Winner de Papel
TELA JAIBEL	<ul style="list-style-type: none"> Tdt Star Tdt Short

Fuente: Sistema Contable Efisys de la empresa Swimsport. Cía. Ltda.

Elaborado Por: Andrea Galarza

Dentro del proceso de confección de ternos de baño también se incluye la elaboración de la prenda protectora del cabello denominada gorra de natación, en este caso el material es lycra, y debe estar confeccionada adecuadamente para proteger el cabello de los nadadores de los agentes químicos.

3.1.1.1 Materiales Necesarios en la Confección de Ternos de Baño

Los materiales principales para la elaboración de esta prenda de vestir incluyen:

- Moldería de los distintos modelos de ternos de baño

- Tela power, teflonada, de papel, jaibel
- Tela forro para el interior de las prendas
- Elásticos de distinto espesor
- Hilos de diferente color
- Cordón en el caso de los ternos para hombres
- Etiquetas de talla
- Fundas protectoras
- Hoja Publicitaria
- Protector de Terno de Baño de Mujeres

3.1.1.2 Narrativa del Proceso

El proceso inicia en Gerencia donde se determina la producción a ejecutarse, es decir se definen: modelo, cantidad, tipo de tela, etc.; posteriormente se somete a autorización de presidencia quien decide si es correcto o hay que corregir la producción a ejecutarse.

Una vez aprobada la producción se la ordena mediante un mail para que el Jefe de Producción comience a coordinar con el taller de confección, generalmente se lo hace por vía telefónica.

En el taller se empieza con el trazado de la moldería en la tela para realizar el corte respectivo de las piezas para enviarlas al estampado, se enumera las piezas y son enviadas a estampar.

El jefe de producción elabora una orden para que el estampador siga las instrucciones, mientras tanto en el taller se cortan el resto de piezas de tela, los elásticos, cordones y se elaboran los collarettes (si el modelo lo requiere), que son las tiras de los ternos de baño de mujer;

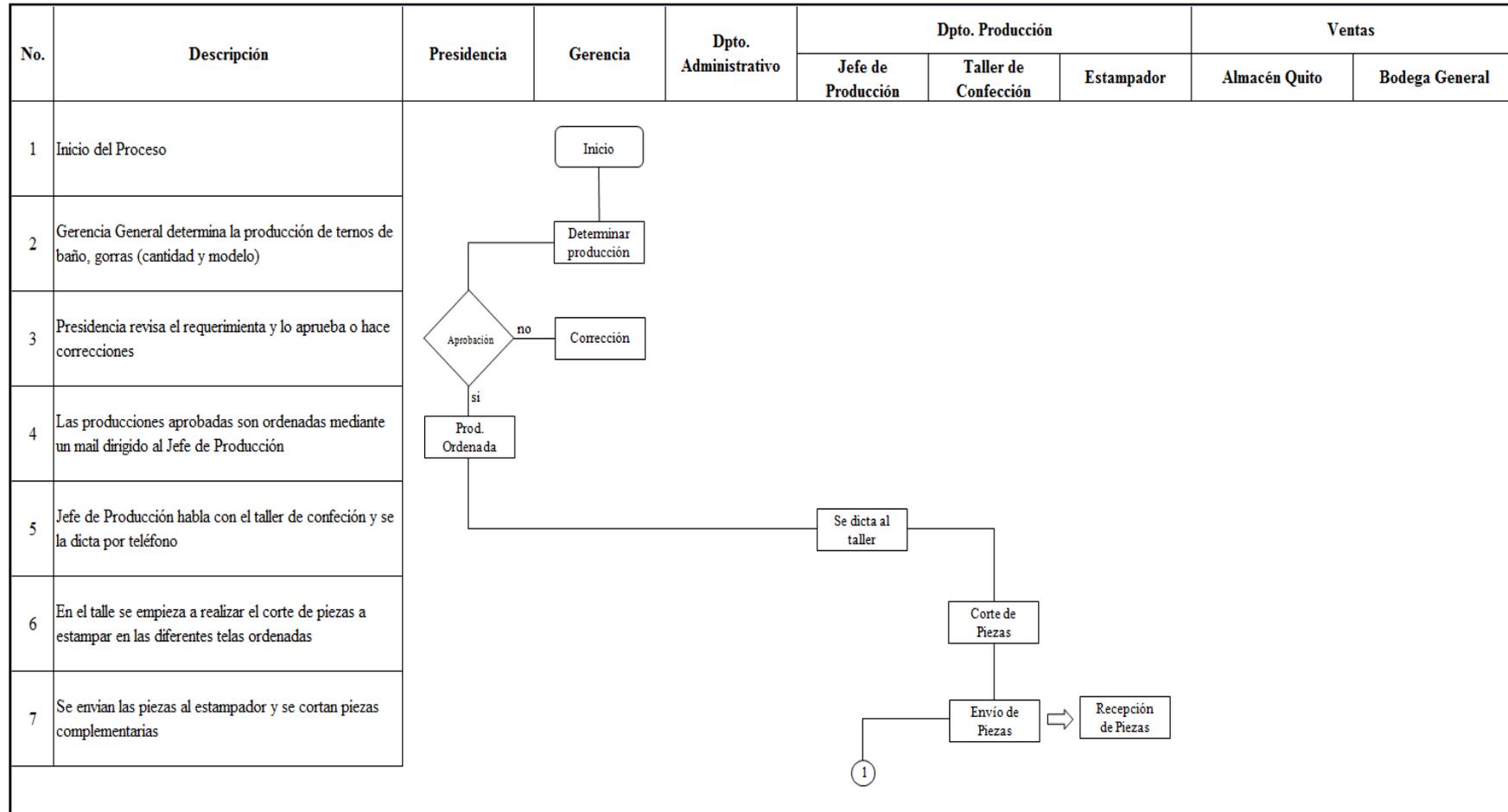
El estampador envía las piezas con logo; una vez recibidas se procede a la confección o armado de las prendas, con sumo cuidado se realizan varias costuras de unión y refuerzo (overlock, recubridora y recta).

Una vez lista la prenda se hace un listado detallando las cantidades producidas por modelo y talla; este reporte es enviado junto con los ternos de baño a bodega.

Una vez recibidas las piezas la bodeguera las envía inmediatamente al almacén para proceder con el respectivo empacado; en el Almacén cuentan con las hojas publicitarias en las que se deben imprimir el modelo y la talla del terno de baño, una vez listo la prenda es enfundada con su respectiva identificación; de igual manera almacén entrega un reporte con las prendas recibidas y enviadas a Bodega General; aquí se clasifican ya los modelos y tallas recibidas y son almacenados; de igual manera se elabora un comprobante de ingreso a bodega con dos copias: la primera es enviada al Dpto. Administrativo y la segunda es mantenida en el archivo por número de comprobante.

En el Dpto. Administrativo se revisa que lo que el taller reporta sea lo que fue ingresado en bodega, si es correcto se procede al ingreso de la información en el sistema contable previa elaboración de los documentos necesarios como hojas de costos, reporte de mano de obra, etc.; si la información no es correcta se busca corregir las fallas detectadas.

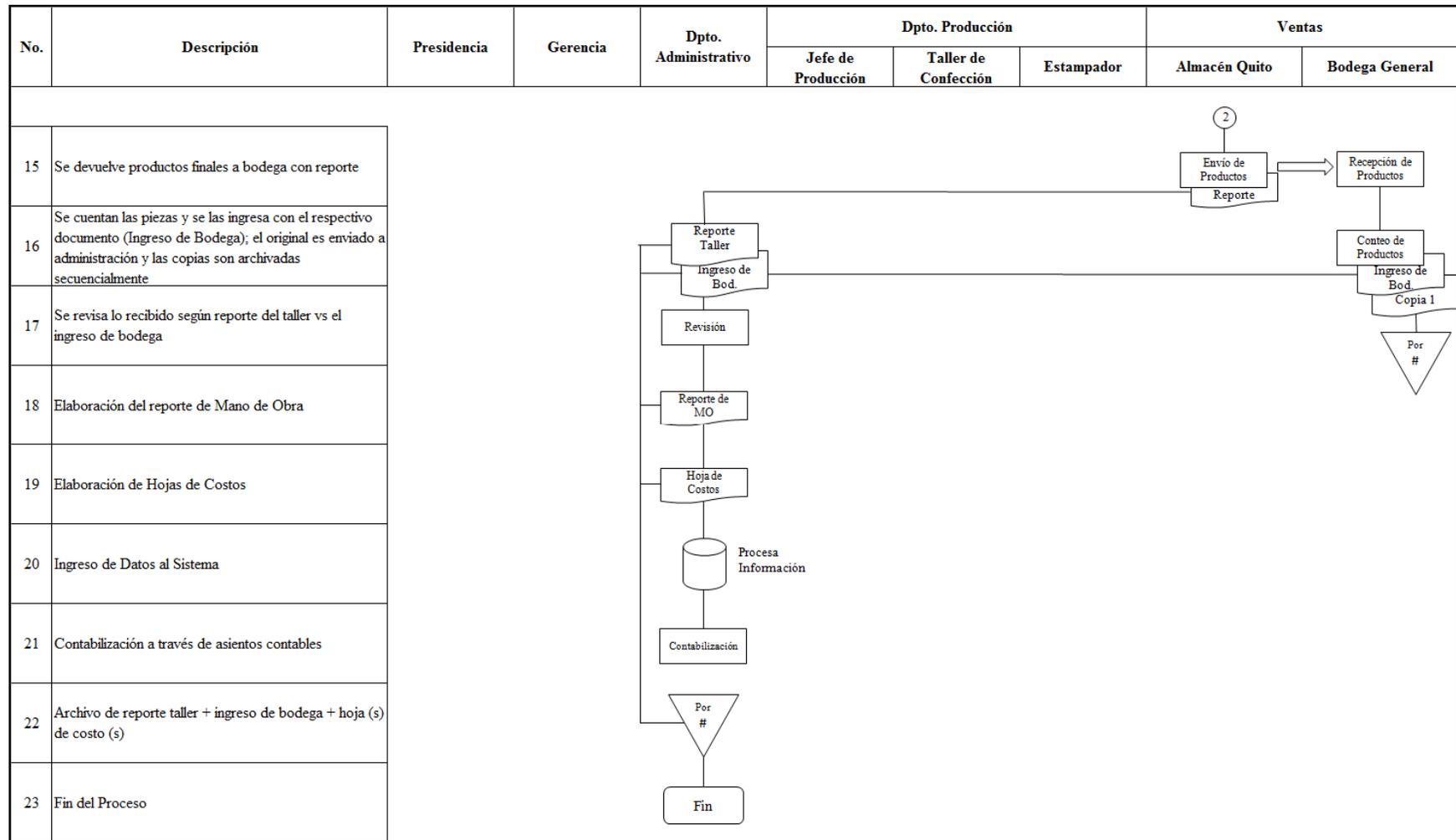
3.1.1.3 Flujograma del Proceso



No.	Descripción	Presidencia	Gerencia	Dpto. Administrativo	Dpto. Producción			Ventas	
					Jefe de Producción	Taller de Confección	Estampador	Almacén Quito	Bodega General
8	El Jefe de Producción envía instrucciones de estampado en piezas								
9	Se estampan las piezas de acuerdo a instrucciones								
10	Se devuelven las piezas al taller de confección								
11	Se empieza con el armado del terno de baño o gorro, teniendo cuidado con los acabados de cada artículo.								
12	Se realiza el reporte de mercadería entregada y es enviado a bodega conjuntamente con los productos finales								
13	Bodega envía los productos al Almacen para su respectivo empacado								
14	Se cuentan las piezas y se proceden con el empacado de acuerdo a las reglas preestablecidas								


```

graph TD
    1((1)) --> A[Instrucción Estampado]
    A --> B[Estampado de Piezas]
    B --> C[Devolución de Piezas]
    C --> D[Recepción de Piezas]
    D --> E[Armado Prod. Final]
    E --> F[Rep. y Envío de Prod. Reporte]
    F <--> G[Recepción de Productos]
    G --> H[Envío de Productos]
    H <--> G
    G --> I[Conteo y Empacado]
    I --- 2((2))
  
```



Elaborado Por: Andrea Galarza

3.1.2 Producción de Carrileras



Tomado De: Fotos del Catálogo Institucional 2008

Las carrileras son las estructuras flotantes con las que toda piscina de competición debe estar equipada; según regulaciones de la FINA, la piscina debe estar dividida en diez partes, ocho para el desempeño de los nadadores y dos de seguridad para reducción del oleaje producido por el choque de la ola del nadador con la pared; esto implica que el total de carrileras por piscina de competencia sean nueve; sin embargo cada cliente determina el número de carriles a usar según su necesidad.

Las funciones de las carrileras son:

- Separar a los nadadores, proporcionándoles el espacio necesario para su desenvolvimiento libre y sin obstáculos.
- Absorber el oleaje producido por el nado de los demás competidores.

Las carrileras contienen boyas, donas y demás materiales de colores, pero la FINA regula que los 5 primeros y últimos metros deben ser del mismo color y diferente del

resto de la carrilera, esto con la finalidad que los nadadores sepan que tan cerca están del extremo de llegada o volteo; a los 15 metros de cada pared se debe iniciar con un nuevo color y otro color a los 25 metros.

El diámetro de las carrileras debe ser de máximo 0,15 metros y mínimo 0.05 metros; toda carrilera debe estar tensada adecuadamente de modo que no provoque accidentes en el desarrollo de la competencia o el desempeño del nadador.

3.1.2.1 Materiales Necesarios en la Elaboración de Carrileras

Los materiales necesarios para la construcción de una carrilera son:

- Boyas de 6'' fabricadas en polietileno, recubiertas con protector ultra violeta, que protege de los daños solares.
- Donas de 6'' fabricadas en polietileno, recubiertas con protector ultra violeta.
- Cable de acero inoxidable revestido de poliuretano
- Grilletes de acero inoxidable para sujetar un extremo del cable.
- Ganchos en forma "S" de acero inoxidable
- Catraca de acero inoxidable que sirve para templar la carrilera
- Resorte de acero inoxidable que permite soportar la tensión de la carrilera
- Capuchón para la catraca, que es una funda de caucho que permite cubrir la catraca

3.1.2.2 Narrativa del Proceso

El proceso se inicia con el pedido del cliente, debido a que las carrileras no son un producto que se mantiene en stock; solamente son trabajados cuando son requeridas.

Se elabora y envía una proforma al cliente para que mediante su aceptación se comience a trabajar el pedido el que necesariamente debe incluir las siguientes características:

- Metros solicitados
- Color de las boyas y donas
- Materiales requeridos (carrilera completa o parcialmente completa)

El Jefe de producción elabora el plano guía para el armado de carrileras, el que incluye la constitución de las boyas y donas necesarias para armar la carrilera, esto guardará relación con los colores escogidos por el cliente (Ver Anexo 2)

Una vez que se dispone de esta información se procede a analizar los stocks de los materiales que son necesarios, su ubicación (Quito o Guayaquil).

Los materiales disponibles son reunidos en la ubicación que sea necesaria para proceder con el armado del producto. Cuando no existe el material necesario se realizan las gestiones con los proveedores para su consecución.

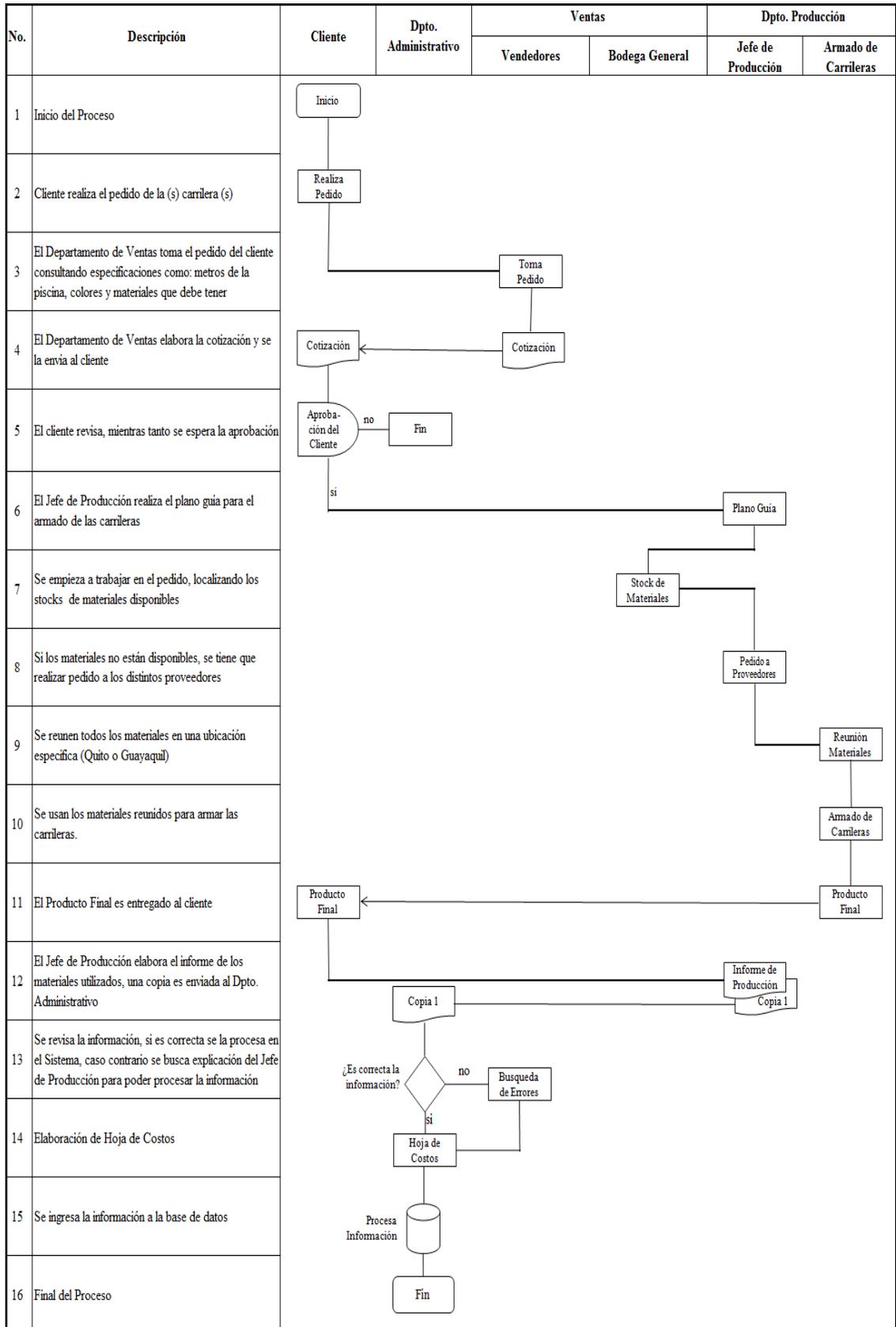
Una vez obtenidos todos los materiales necesarios, se designa a una persona responsable para el armado de las carrileras, la misma que deberá basarse en el plano guía para reflejarlo exactamente en el producto final.

El producto es entregado al cliente, en concordancia a los acuerdos económicos llegados.

El Jefe de Producción elabora el informe con los materiales usados en la carrilera y envía una copia al Dpto. Administrativo.

En el Dpto. Administrativo se revisa que la información sea coherente, si es correcto se procede al ingreso de la información en el sistema contable previa elaboración de los documentos necesarios como hojas de costos, reporte de mano de obra, etc.; si la información no es correcta se busca corregir las fallas detectadas con el Jefe de Producción.

3.1.2.3 Flujograma del Proceso



Elaborado Por: Andrea Galarza

3.1.3 Producción de Partideros



Tomado De: Fotos del Catálogo Institucional 2008

Los partideros son estructuras elevadas sobre el nivel general de la piscina, desde las cuales los nadadores realizan su salida.

Debe existir un partidero por cada carril de competencia de la piscina; en el punto anterior se señaló que una piscina debe tener ocho carriles de competencia, por tanto también debe haber ocho partideros por piscina.

El partidero debe estar colocado firmemente de modo que no de problemas al nadador en su salida.

Sobre las medidas, las regulaciones internacionales señalan que la altura desde el nivel de la piscina debe ser de 0,50 – 0,75 metros; la superficie debe ser de 0,50 por 0,50 metros y debe estar cubierto de material antideslizante; la inclinación de esta superficie no deberá superar los 10°; el escalón también debe estar cubierto del mismo material antideslizante, también deberá contar con agarraderas para que en las pruebas de espalda los nadadores puedan sujetarse del partidero, la medida debe ser

entre los 0,3 – 0,6 metros y paralelos a la pared del partidero; adicionalmente todos deben estar numerados de modo que los jueces puedan apreciarlos claramente.

3.1.3.1 Materiales Necesarios en la Construcción de Partideros

Los materiales necesarios para la construcción de partideros son:

- Planchas de Acero Inoxidable de varios tamaños
- Tubo de Acero Inoxidable de 4’’
- Tubo de Acero Inoxidable de 2’’
- Moquetas Grandes para Plataforma de Partidero
- Cauchos para Escalón de Partideros
- Pernos de Expansión de Acero Inoxidable
- Material para Soldadura
- Cromos Adhesivos Numerados

3.1.3.2 Narrativa del Proceso

El proceso se inicia con el pedido del cliente, debido a que los partideros no son un producto que se mantiene en stock; solamente son trabajados cuando son requeridos.

Se elabora y envía una proforma al cliente para que mediante su aceptación se comience a trabajar el pedido.

El Jefe de producción, procede a realizar en primer lugar el pedido en la empresa proveedora de los materiales de acero inoxidable, excepto los pernos.

Los materiales son enviados al artesano que se encarga de construir el partidero en su taller, soldando los tubos con las planchas guardando celosamente las medidas reglamentarias del producto.

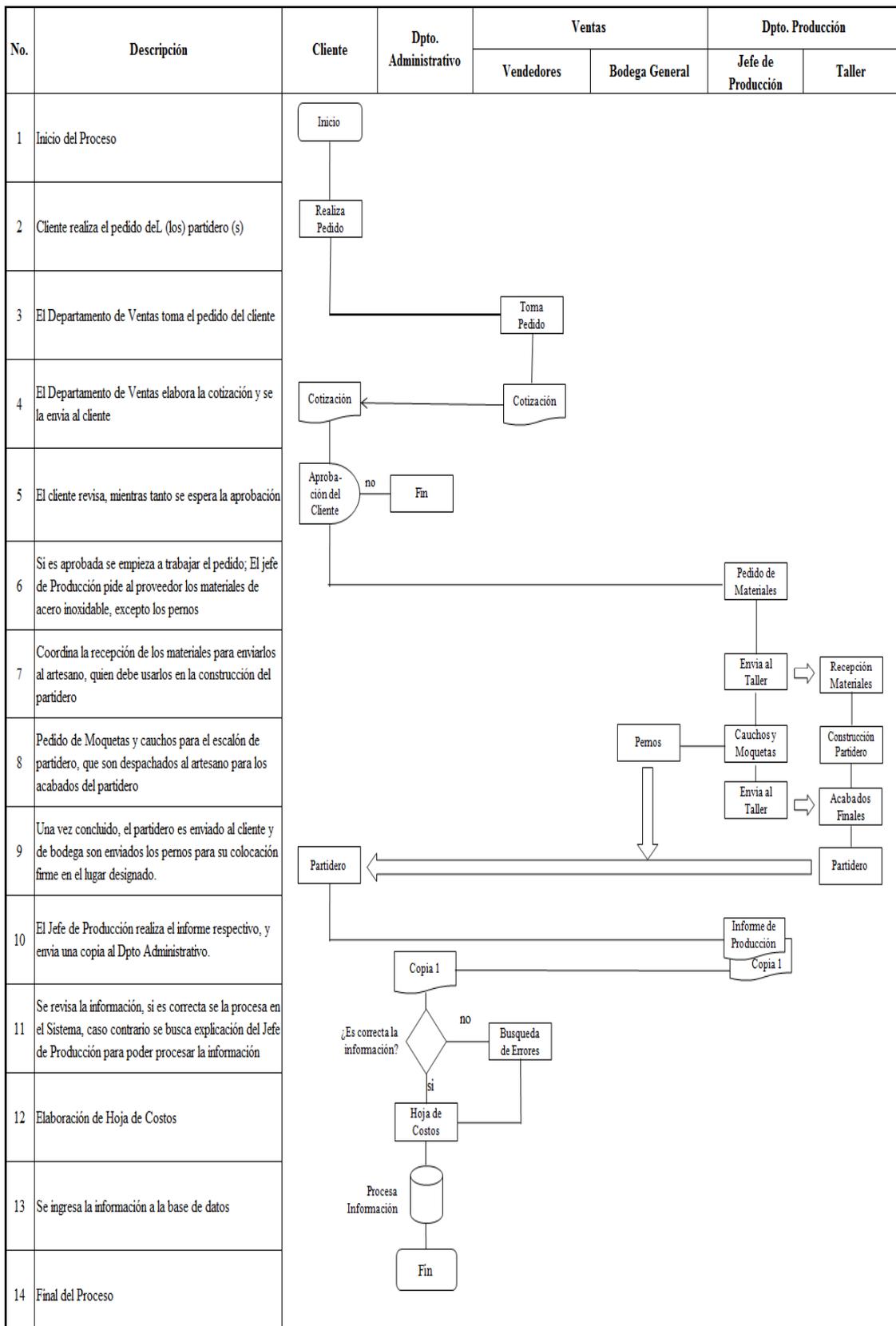
Mientras sucede esto se realiza el pedido de las moquetas y cauchos para el escalón de los partideros; e inmediatamente serán despachados al artesano quien debe concluir la producción de partideros colocándolos en sus sitio.

Una vez concluido el partidero es despachado al cliente junto con los pernos necesarios para que otra persona designada según sea el sitio los coloque firmemente en el lugar designado.

Una vez concluido este proceso el Jefe de Producción elabora el informe respectivo y una copia es enviada al Dpto. Administrativo.

En el Dpto. Administrativo se revisa que la información sea coherente, si es correcto se procede al ingreso de la información en el sistema contable previa elaboración de los documentos necesarios como hojas de costos, reporte de mano de obra, etc.; si la información no es correcta se busca corregir las fallas detectadas con el Jefe de Producción.

3.1.3.3 Flujograma del Proceso



Elaborado Por: Andrea Galarza

3.1.4 Producción de Banderines para Piscina



Tomado De: Fotos del Catálogo Institucional 2008

Los juegos de banderines son una serie de triángulos de diversos materiales que unidos a una cuerda o cable tensor; son atados firmemente en las piscinas y sirven de referencia a los nadadores, en estilo espalda para calcular la distancia justa a la pared de modo que no choquen al momento de realizar la vuelta.

En una piscina deben existir dos juegos de banderines; adicionalmente cuatro postes de acero inoxidable que deben estar bien fijados al piso y sirven para tensar los banderines a lo ancho de la piscina.

Los juegos de banderines deben estar ubicados a cinco metros de cada extremo de la piscina y la altura permitida comprende los 1,8 metros mínimos a los 2,5 máximos, tomando como base la superficie del agua.

3.1.4.1 Materiales Necesarios en la Producción de Banderines

Los materiales necesarios para la producción de banderines son:

- Metros de Lona Concord de Varios Colores

- Piola de Algodón
- Hilo
- Tubo de Acero Inoxidable de 1 ½”

3.1.4.2 Narrativa del Proceso

Para comenzar debe existir un pedido para la elaboración de los juegos de banderines, bien como requerimiento de algún cliente o a menudo son regalados como obsequio a las personas que adquieren las carrileras o partideros.

Se define con el cliente los detalles de los banderines como colores y opciones de estampado, entre las que cuentan:

- Banderines solamente con el logotipo dl cliente
- Banderines solamente con el logotipo de Swimsport
- Banderines con el logotipo alternado del cliente y Swimsport

Se compra la lona por metros de acuerdo a los colores necesarios para elaborar el pedido; junto con la piola y es enviada al taller de la persona que se encargará de confeccionarlos.

Por otra parte también se compra el tubo de acero inoxidable y es enviado al taller en donde la misma persona que elabora los partideros será la encargada de elaborar los postes de acero inoxidable.

La lona es cortada en triángulos pequeños y tiras necesarias para confeccionar el juego de banderines; una vez que están listos son enviados los banderines al

estampador para que ejecute el trabajo de acuerdo a las especificaciones señaladas por el cliente.

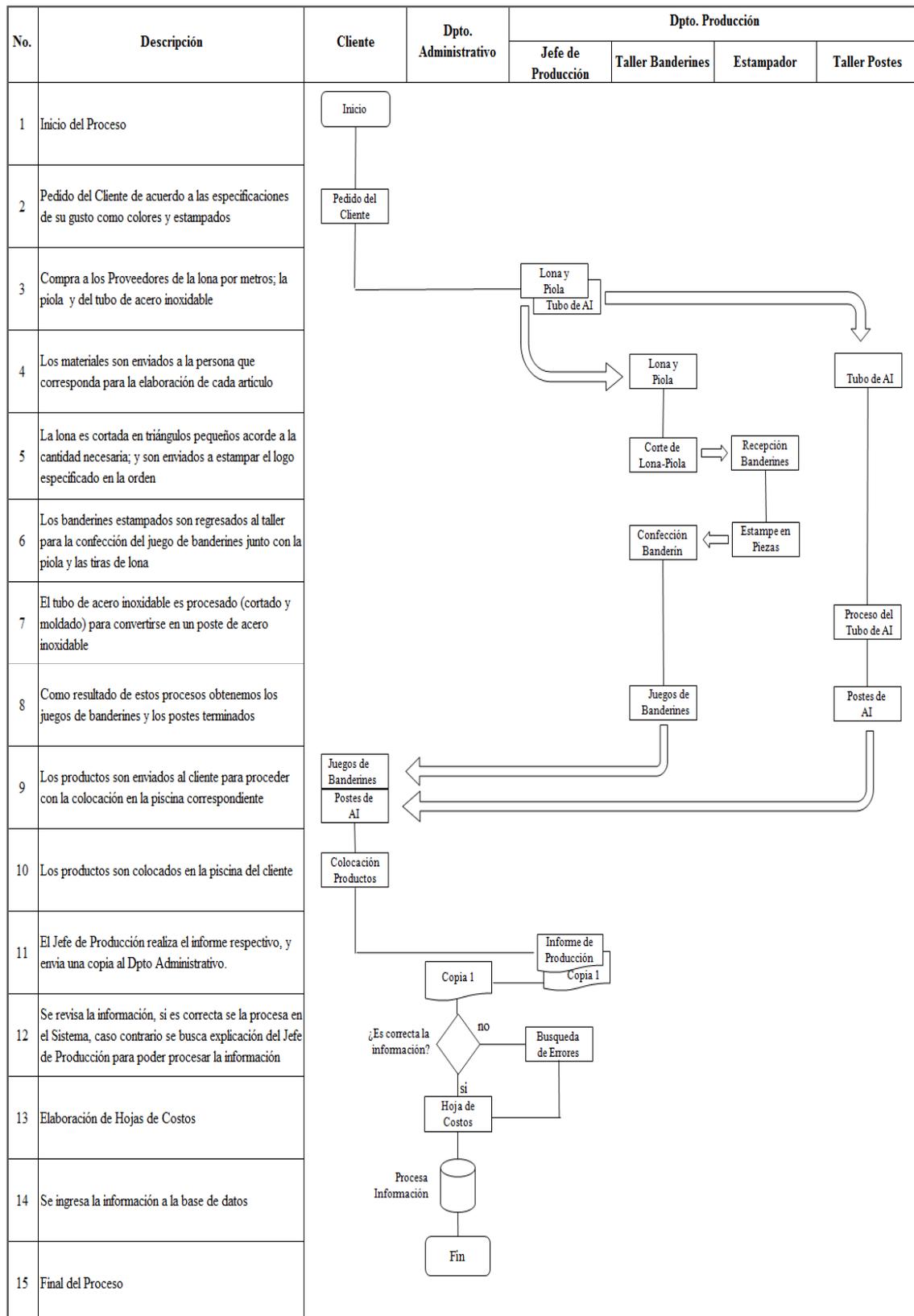
Cuando los banderines están listos de nuevo son enviados al taller para poder unirlos en fila con las tiras de lona y la piola respectiva; se les da los acabados finales y están listos para ser enviados al cliente junto con los postes.

Una vez que los productos están en la piscina se procede a colocarlos de acuerdo a las regulaciones internacionales de la natación que fueron señaladas anteriormente.

Una vez concluido este proceso el Jefe de Producción elabora el informe respectivo y una copia es enviada al Dpto. Administrativo.

En el Dpto. Administrativo se revisa que la información sea coherente, si es correcto se procede al ingreso de la información en el sistema contable previa elaboración de los documentos necesarios como hojas de costos, reporte de mano de obra, etc.; si la información no es correcta se busca corregir las fallas detectadas con el Jefe de Producción.

3.1.4.3 Flujograma del Proceso



Elaborado Por: Andrea Galarza

3.1.5 Producción de Paletas



Tomado De: Fotos del Catálogo Institucional 2008

Las paletas de natación son instrumentos usados para el perfeccionamiento y entrenamiento de los nadadores, sobre todo para reforzar la parte muscular de los deportistas.

Nadar con paletas significa que los nadadores refuercen la intensidad de la brazada lo que les otorga ventajas a la hora de una competencia puesto que con una brazada más fuerte se puede avanzar más rápido en la piscina.

En el mercado mundial existen de muchos modelos, colores, accesorios, materiales, etc.; cada una con una función diferente; algunos tipos son: ¹²

- **Paletas de dedo:** Diseñadas exclusivamente para contener todos los dedos de la mano y son usadas en el perfeccionamiento de los cuatro estilos.

¹ Tipos de Paletas, Tomado de la Página:
[http://www.worldlingo.com/ma/enwiki/es/Paddle_\(swimming\)](http://www.worldlingo.com/ma/enwiki/es/Paddle_(swimming))

- **Paletas Freestyle:** Son de uso exclusivo para el perfeccionamiento del estilo libre.
- **Paletas de Han:** Son de entrenamientos pero vienen agujereadas para que el nadador entre con más contacto con el agua.
- **Paletas de Sculling y Vórtice:** Ayudan a mejorar la fuerza de los miembros superiores del cuerpo

En el caso de Swimsport se produce paletas agujereadas para mayor contacto del nadador con el agua; en tallas: S, M, L, XL; cada una de estas tallas esta diferenciada en los colores del producto.

3.1.5.1 Materiales Necesarios en la Producción de Paletas

Los materiales necesarios para la producción de paletas son:

- Plancha de PVC (Sintra)
- Ligas Ortopédicas para Paletas
- Lija

3.1.5.2 Narrativa del Proceso

El proceso productivo comienza con las divisiones que se le hace a la plancha de Sintra, (rectángulos acorde al tamaño de la paleta); y se procede a cortar; una vez hecho esto en cada rectángulo se dibuja el molde de la paleta, y se corta la forma con la troqueladora y se le da acabados de los contornos con la maquina denominada esmeril y con lija manualmente.

Una vez que las paletas están acabadas se las manda a estampar el diseño, color y talla en cada pieza de modo que los consumidores puedan identificarlas y adquirirlas en base a sus necesidades; cuando ya están estampadas son devueltas a oficina en donde se procede con la perforación de los orificios; para lo cual la máquina troqueladora tiene los moldes.

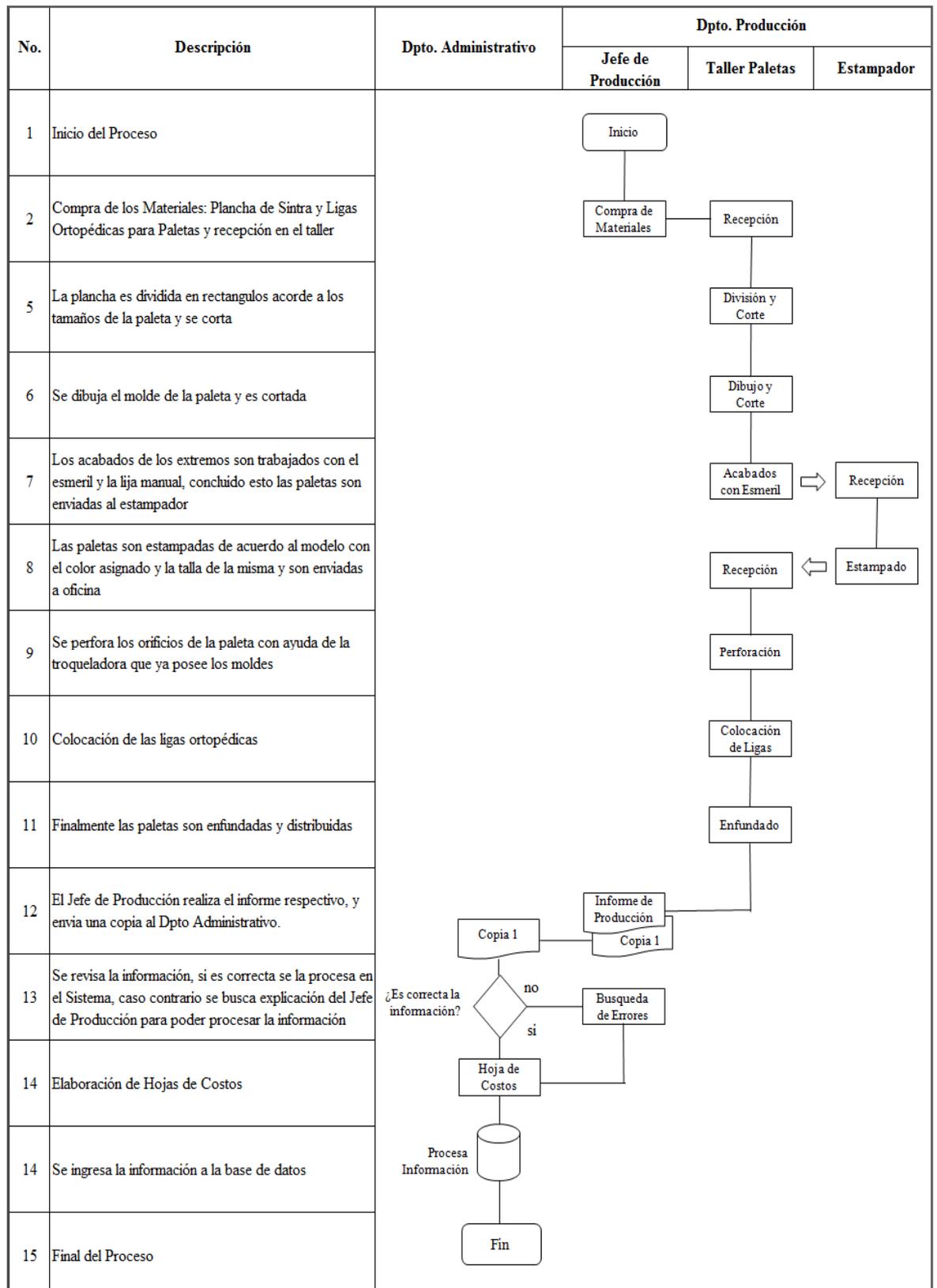
El siguiente paso es colocar la liga ortopédica para las paletas que es de un material especial el cual permite que el usuario ajuste su mano firmemente y sin molestia alguna, estas ligas son puestas con sumo cuidado y de manera firme.

Finalmente las paletas son empacadas en fundas y están listas para ser distribuidas a los almacenes o enviadas a los clientes, si hay de por medio un pedido específico.

El Jefe de Producción elabora el informe respectivo y una copia es enviada al Dpto. Administrativo.

En el Dpto. Administrativo se revisa que la información sea coherente, si es correcto se procede al ingreso de la información en el sistema contable previa elaboración de los documentos necesarios como hojas de costos, reporte de mano de obra, etc.; si la información no es correcta se busca corregir las fallas detectadas con el Jefe de Producción.

3.1.5.3 Flujograma del Proceso



Elaborado Por: Andrea Galarza

CAPITULO IV

4. DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.

La dinámica del mercado actual exige que las empresas productivas sean más competitivas e innovadoras; y para ello es necesario establecer un correcto Sistema de Control Interno, el que permite elevar la calidad de los productos y la satisfacción de los clientes.

Este control radica en coordinar todas las labores del departamento de manera que el proceso productivo fluya con normalidad, esto significa:

- Contar con la materia prima necesaria y a tiempo
- Utilizar al 100% de la mano de obra
- Reducir al mínimo los desperdicios
- Cumplir con las entregas pactadas
- Producir con la mejor calidad posible, etc.

4.1 CONTROL INTERNO PARA EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Diseñar un Sistema de Control Interno para el Área de Producción de Swimsport; implica la creación de un verdadero proyecto que tenga lineamientos, procedimientos y políticas bien delineados para que se puedan cumplir los objetivos de eficiencia, eficacia y economía a nivel de este departamento.

Para ello es necesario examinar a fondo la forma en que es llevada la producción actualmente, de modo que permita detectar las principales debilidades para poder actuar sobre las mismas y tomar cursos de acción que van a depender de la situación y puede ser: rediseñar, corregir o mejorar.

Es importante durante el desarrollo de esta propuesta contar con el apoyo de gerencia, para que no se estanquen las ideas e inste al resto del personal a colaborar con su trabajo, no se debe olvidar que para que la empresa crezca debe tener políticas, procedimientos bien establecidos; y más si el deseo es crecer incursionando en otras áreas de producción.

4.1.1 Descripción del Departamento de Producción en la Empresa Swimsport

Swimsport Cía. Ltda., no posee un departamento de producción sólidamente conformado, más bien su modalidad de trabajo es tener en sus filas un equipo de personas especializadas, confiables y con suficiente experiencia en cada uno de los campos de producción, (confección de ternos de baño, elaboración de partideros, confección banderines, elaboración de paletas, armado de carrileras); a las cuales se les entrega bajo su custodia y responsabilidad un inventario de materia prima acorde a las necesidades de producción que se tiene, por ejemplo:

- En lo que respecta a la producción de ternos de baño se entrega a la Sra. Lila Guachamín; todas las compras de materia prima necesaria para la confección, debido a: la producción continua que se maneja y la lejanía del taller respecto de la oficina principal (con esto se ahorran costos de transporte).
- En lo que respecta a partideros, carrileras, banderines y paletas; se entrega la materia prima necesaria para la elaboración de la orden de producción de modo que si se generasen sobrantes, sean pocos, con la finalidad de evitar cualquier derroche o desperdicio.

Al final de la producción o del mes, según corresponda; las personas facturan a la empresa la mano de obra acorde con los parámetros convenidos previamente.

La ubicación de las personas y sus talleres son distantes; si bien la oficina está ubicada en la zona norte y comercial de Quito; el taller de ternos de baño está ubicado al sur de la ciudad en la zona de Quitumbe; el taller de estampado de ternos de baño está ubicado al norte en el Condado; los dos talleres de estampado de gorras látex quedan al sur y en los valles respectivamente; el taller de partideros queda en Guayaquil; es decir se tiene dispersados a todas las personas que trabajan para la empresa.

Las personas que trabajan en el ámbito producción tienen establecido una modalidad de trabajo de exclusividad completa con la empresa, es decir que siempre le darán prioridad a las órdenes de Swimsport antes que a las de cualquier otro cliente, si lo tuvieren.

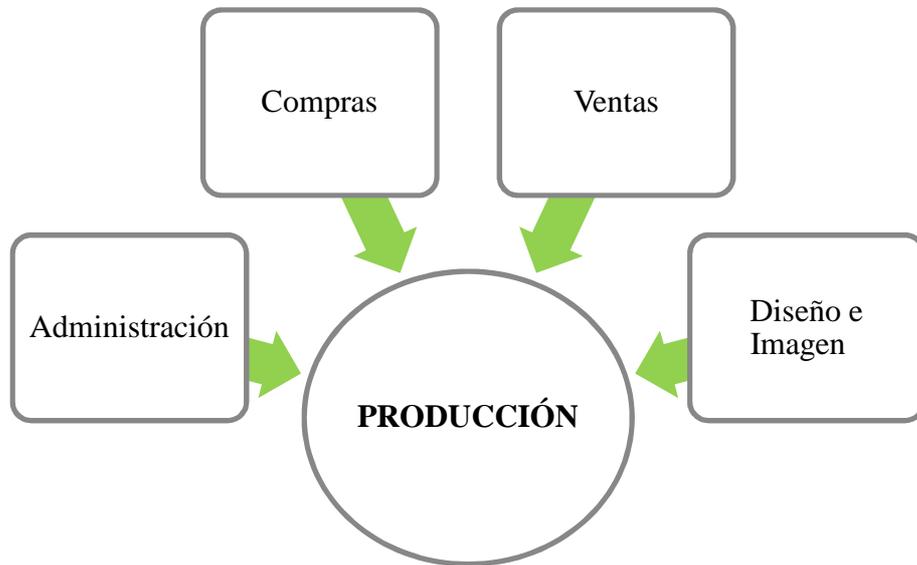
4.1.2 Importancia del Departamento de Producción en la Empresa Swimsport

El Departamento de Producción en una analogía se puede expresar como el “corazón” de la empresa, el lugar donde los productos finales son fabricados para su posterior venta en los almacenes.

Es el lugar en donde se deposita un importante capital de la empresa al que hay que vigilar que se le dé un buen uso, de modo que se obtenga el máximo beneficio posible; uno de los puntos que exige mayor cuidado es el manejo de las materias primas, pues son susceptibles de deterioro, desperdicio, o incluso robo.

Un departamento de producción que es bien manejado produce eficientemente y proporciona altos niveles de ventas siempre y cuando se produzca lo necesario y no se experimente sobreproducción o fabricación de artículos que no tienen acogida en el mercado.

4.1.3 Relación del Departamento de Producción con las áreas de la Empresa.



Elaborado Por: Andrea Galarza

Este departamento se ve involucrado con cada área de la empresa y no hay decisión que se pueda tomar sin tener en cuenta el desempeño de los talleres, fábricas o lugares destinados a la fabricación de los artículos finales.

4.1.3.1 Departamento de Administración

El Departamento de Producción está vinculado con Administración básicamente en dos direcciones: Financiera y Contable.

Financieramente debido a que a menudo el Departamento de Producción requiere de la compra de nuevas materias primas, sobre todo en el campo de la confección hay una variedad de tendencias y moda; todas estas compras deben ser ejecutadas con anticipación con un análisis previo.

La preparación de presupuestos anuales es algo que debería implantarse para contribuir con una mejor planificación financiera sobre los insumos de producción. Las decisiones sobre inversiones en algún equipo o maquinaria necesaria también tienen que ver con el campo financiero, pues sobre estas alternativas se tiene que examinar el costo-beneficio, retorno de la inversión, financiamiento; entre otros puntos.

El Departamento de Producción está vinculado contablemente sobre todo en la elaboración, proceso y resultado de la información proporcionada y que es procesada a diario; un caso concreto son los informes de costos que deben contener datos verídicos y fiables que permitan tomar decisiones necesarias sobre alternativas para bajar el costo o para producir con mayor eficiencia.

Otro punto que contabilidad puede proporcionar es información relativa al inventario de materia prima, proceso y terminados; tiempos de fabricación y proceso de órdenes; el costo que cada elemento tiene al interior del proceso productivo, de manera que se tomen decisiones que mejoren la marcha de los procedimientos productivos en general.

4.1.3.2 Departamento de Compras

El Departamento de Compras es el encargado de proveer al Departamento de Producción de los materiales necesarios, a tiempo, de la mejor calidad y en el menor costo posible.

En cuanto a los presupuestos establecidos con el área financiera, compras y producción deben estudiar las mejores opciones para ser adquiridas entre las que se encuentran aspectos como: disponibilidad, costo, financiamiento, crédito, calidad, tipo de proveedor (tradicional o nuevo), entre otros; finalmente en todas las

adquisiciones realizadas el responsable de compras debe ser el encargado de realizar el seguimiento de todo el proceso, para no enfrentar posteriores problemas.

También el departamento de compras provee información al departamento de producción sobre las nuevas tendencias o materiales innovadores que pueden ser incorporados a los procesos productivos, asesorándole permanentemente de los beneficios que pueden ser logrados.

El control del nivel de inventarios es otra función importante y relacionada con producción, se deben hacer análisis exhaustivos del stock, para que bajo ninguna circunstancia se paralice la producción por falta de materiales.

4.1.3.3 Departamento de Ventas

Si el Producción tiene de alguna forma relación con cada uno de los departamentos de la empresa en general, con el que debe tener una estrecha vinculación debe ser con el departamento de Ventas.

En primera instancia porque las ventas son las que dictaminan el ingreso de dinero, y segundo porque se vende solamente lo que los clientes desean comprar; por estos puntos producción debe supeditar sus operaciones a las instrucciones y al comportamiento que tengan las ventas.

No puede ni debe producirse artículos que no tienen acogida en el mercado, en este punto ventas debe realizar un informe mensual, semestral o anual del ranking de productos que tuvieron aceptación para continuar su producción.

Ventas también recoge los requerimientos que los clientes necesitan, esto debe ser transmitido a producción quienes realizan las evaluaciones pertinentes para iniciar una nueva producción.

4.2 EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

En esta parte se determinará claramente la correcta funcionalidad que debe tener un departamento de producción con las características definidas anteriormente; estableciendo funciones básicas y los objetivos que llevarán a satisfacer con eficiencia, eficacia y economía las necesidades de protección y aprovechabilidad de los recursos disponibles en el departamento y el buen desempeño de actividades al interior de la organización.

4.2.1 Objetivos del Control Interno

Con el establecimiento de un Sistema de Control Interno se buscará lograr:

Controles Preventivos

- Organizar la producción en base a estudios de stock y requerimientos de materiales
- Contar siempre con el stock suficiente de materiales de producción
- Proporcionar herramientas administrativas al personal para contar con información veraz sobre el desarrollo de la producción
- Fomentar el uso de presupuestos para control oportuno de materias primas y gastos que se presenten

- Determinar las fórmulas de uso de los materiales en cada producto a fabricarse; por ejemplo para producir un terno de baño se necesita determinada cantidad de tela, hilo, elásticos, etiquetas; etc.; que deben estar claramente definidos

Controles Concurrentes

- Optimización del uso de materia prima
- Cumplimiento con los tiempos de entrega de producción terminada
- Supervisar que la información consignada sobre la producción sea correcta
- Documentar todos los sucesos imprevistos que deben ser informados a gerencia
- Elaborar listas de control de los productos enviados a: clientes, bodega, otros miembros de producción por ejemplo, estampadores.

Controles Posteriores

- Contar con cifras económicas reales del desempeño de producción
- Usar indicadores para medir el desempeño que tuvo el departamento de producción
- Evaluar la eficiencia ejecutiva de la entidad
- Controlar acertadamente los inventarios de artículos finales producidos
- Realizar en el año al menos dos inventarios físicos de materiales entregados

4.2.2 Funciones básicas que deben cumplirse en el Dpto. de Producción

Las funciones que deberían cumplirse en el departamento de producción deben ser adaptadas acorde al proceso productivo que se esté analizando; así tenemos que:

4.2.2.1 Producción de Ternos de Baño

- Elaborar Órdenes de Producción
- Detallar tiempo utilizado en el corte de piezas
- Detallar consumos de Materia Prima
- Realizar hojas de entrega de prendas al Estampador
- Informar de problemas presentados en el transcurso de la producción
- Entregar todas las prendas confeccionadas que deben estar acorde a la orden de producción
- Realizar un reporte de las prendas confeccionadas y entregadas para empaque
- Comparar el reporte de entrega contra el conteo físico realizado
- Etiquetar las prendas correctamente
- Recontar antes de ingresar a la bodega y elaborar documento correspondiente
- Elaborar reporte de Mano de Obra
- Realizar Hojas de Costos
- Ingresar al sistema acorde a las instrucciones establecidas

4.2.2.2 Producción de Carrileras

- Elaborar Órdenes de Producción
- Realizar el croquis de los materiales para la carrilera
- Determinar las necesidades de material y realizar la respectiva orden de compra
- Coordinar la entrega de materiales, según corresponda (Quito o Guayaquil)
- Armar las carrileras de acuerdo al croquis entregado
- Realizar reporte de Mano de Obra

- Notificar cambios o problemas presentados durante la producción
- Coordinar la entrega al cliente
- Realizar el reporte de consumo de materiales
- Elaborar Hojas de Costos
- Ingresar al sistema acorde a las instrucciones establecidas
- Realizar la Facturación del producto entregado

4.2.2.3 Producción de Partideros

- Elaborar Órdenes de Producción
- Determinar las necesidades de Materia Prima y realizar la respectiva orden de compra
- Coordinar el envío de materiales al taller
- Notificar cambios o problemas presentados durante el proceso de producción
- Coordinar la entrega al cliente del producto final
- Realizar el reporte de consumo de materiales
- Obtener la factura de la Mano de Obra al taller
- Elaborar Hojas de Costos
- Ingresar al sistema acorde a las instrucciones establecidas
- Realizar la Facturación del producto entregado

4.2.2.4 Producción de Banderines

- Elaborar Órdenes de Producción
- Determinar las necesidades de Materia Prima y realizar la respectiva orden de compra
- Coordinar el envío de materiales a la persona que realiza el corte
- Realizar el reporte del resultado del corte (número de banderines por metro de lona cortada)
- Realizar informe de número de banderines enviados al estampador, con firmas de responsabilidad

- Informar consumos de materia prima (metros de lona y piola)
- Elaborar Hojas de Costos
- Ingresar al sistema acorde a las instrucciones establecidas

4.2.2.5 Producción de Paletas

- Elaborar Órdenes de Producción
- Determinar las necesidades de Materia Prima y realizar la respectiva orden de compra
- Realizar reportes de paletas generadas en el corte (I etapa del proceso productivo)
- Realizar informe de número de paletas enviadas al estampador, con firmas de responsabilidad
- Informar consumos de materia prima (ligas y planchas de zintra)
- Elaborar Hojas de Costos
- Ingresar al sistema acorde a las instrucciones establecidas

4.3 MEDICIÓN RIESGO DE CONTROL

El área productiva genera muchas actividades por cada artículo fabricado, en cada una de esas actividades se presentan riesgos débiles, medios y fuertes que pueden hacer decaer los procesos en general, o se pueden presentar desviaciones considerables; por ejemplo las que se pueden producir por parte de los empleados (colusiones); lo que ocasiona pérdidas fuertes y daños irreversibles; es por ello que cada entidad debe contar con un Sistema de Control Interno que permita medir los riesgos, evaluarlos y tomar acciones sobre ellos a tiempo.

4.3.1 Cuestionario de Control Interno

Una de las técnicas muy usadas es la del cuestionario de control interno; el cual puede ser aplicado anual, semestral o de acuerdo a la conveniencia e intereses de

cada entidad; el mismo es un medio para detectar las principales debilidades o riesgos del proceso en general, lo que ayuda a conocer en que parte se debe cambiar para construir en este caso un departamento de producción fuerte que le permita a la organización crecer y desarrollarse aún más.

4.3.2 Pruebas de Recorrido y de Cumplimiento

Estas pruebas son realizadas con la finalidad de verificar que los controles implantados a lo largo de los procesos examinados sean idóneos, es decir que cumplan su función primaria de advertir, informar, corregir errores significativos de forma acertada.

Para este examen se utilizará como fuente de información los organigramas de la organización y se lo analizará exhaustivamente de principio a fin para identificar los controles y someterlos a prueba; por ejemplo: revisando si se genera la documentación pertinente, si es suficiente, etc.

4.4 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

Se expondrá mediante matrices los resultados obtenidos luego de la aplicación de las encuestas. La muestra toma en consideración a empleados del área administrativa, bodega, jefe de producción, nivel directivo y dos miembros del área de producción que son independientes; es decir que la muestra representa el 50% de colaboradores totales (ocho personas), entre empleados directos e indirectos de producción

4.4.1 Matriz de Resultados del Cuestionario

SWIMSPORT CIA. LTDA.					
MATRIZ DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO					
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN					
Nº	PREGUNTA	ENCUESTADOS	RESPUESTA		
			SI	NO	N/A
FASE DE PRE-PRODUCCIÓN					
1	¿Existe una adecuada planificación de la producción?	8	0	8	0
2	¿Se realizan proyecciones de producción?	8	0	8	0
3	¿Existe algún control presupuestal en los costos y gastos de producción?	8	2	5	1
4	¿Los materiales de producción son almacenados adecuadamente y protegidos contra deterioros físicos?	8	4	4	0
5	¿La materia prima utilizada repercute en la calidad del artículo final?	8	8	0	0
6	¿La materia prima es de buena calidad?	8	8	0	0
7	¿Los Inventarios de Materiales son controlados en lo referente a los mínimos y máximos?	8	0	7	1
8	¿La distribución de las máquinas es apropiada?	8	2	0	6
FASE DE PRODUCCIÓN					

9	¿Existe un documento formal que indique el inicio de una producción?	8	2	6	0
10	¿Los materiales necesarios siempre están disponibles?	8	7	1	0
11	¿Los materiales son aprovechados en forma óptima?	8	6	2	0
12	¿Se determinan claramente los consumos de materias primas?	8	0	7	1
13	¿El personal conoce con claridad sus responsabilidades?	8	6	2	0
14	¿Los horarios de trabajo son adecuados?	8	8	0	0
15	¿El personal que trabaja en producción es suficiente?	8	2	1	5
16	¿La relación de trabajo con los demás es buena?	8	6	2	0
17	¿Existen sanciones por incumplimientos o errores producidos en el trabajo del personal?	8	0	7	1
18	¿El personal es controlado con la finalidad de evitar las horas ociosas?	8	1	6	1
19	¿Se informan a tiempo de las irregularidades presentadas en el proceso productivo?	8	3	5	0
FASE DE POST-PRODUCCIÓN					
20	¿La empresa ha determinado políticas de calidad para cada uno de los artículos?	8	5	3	0
21	¿Existe una persona que supervise la calidad de los artículos producidos?	8	6	2	0
22	¿La producción es eficiente?	8	5	3	0
23	¿Se incentiva la productividad?	8	6	2	0
24	El despacho de la mercadería se lo realiza: a) ¿A tiempo?	8	3	5	0
	b) ¿En la cantidad solicitada?	8	5	3	0
25	¿Se realizan mantenimientos a las máquinas?	8	1	1	6

26	¿Se preparan informes detallados de las producciones realizadas?	8	1	7	0
27	¿Son suficientemente detallados los reportes de la entrega de artículos finales a bodega?	8	2	6	0
28	¿Existen medios para el intercambio de información entre los participantes en la producción?	8	7	1	0
29	¿Se usan estos medios para lograr una comunicación eficaz?	8	1	7	0
30	¿El control implementado en cada etapa de producción es suficiente?	8	1	7	0
31	¿El jefe de producción posee experiencia y conocimiento necesario?	8	8	0	0
32	¿Considera que el jefe de producción da respuestas inmediatas a los problemas que se presenten?	8	2	6	0
33	¿El jefe de producción insta a que la producción de artículos en sus distintas etapas se lo haga en equipo, con su dirección y supervisión?	8	8	0	0
ASPECTO CONTABLE-FINANCIERO					
34	¿Se han realizado auditorías de gestión sobre el aspecto producción?	8	0	4	4
35	¿Se elaboran hojas de costos?	8	4	0	4
36	¿La empresa cuenta con un sistema contable, adaptado al Proceso Productivo?	8	0	4	4
37	Los registros de contabilidad en lo referente a la producción:a) ¿Son adecuados?	8	4	0	4
	b) ¿Se llevan al día?	8	0	4	4
	c) ¿Son analizados c/mes por lo menos?	8	0	4	4
38	¿Se encuentran los asientos de diario debidamente explicados?	8	4	0	4
39	¿Es satisfactoria la información generada del proceso productivo?	8	0	4	4

40	¿La información financiera sobre producción está disponible siempre?	8	0	4	4
TOTALES		8	138	148	58

4.4.2 Matriz de Evaluación de Control Interno

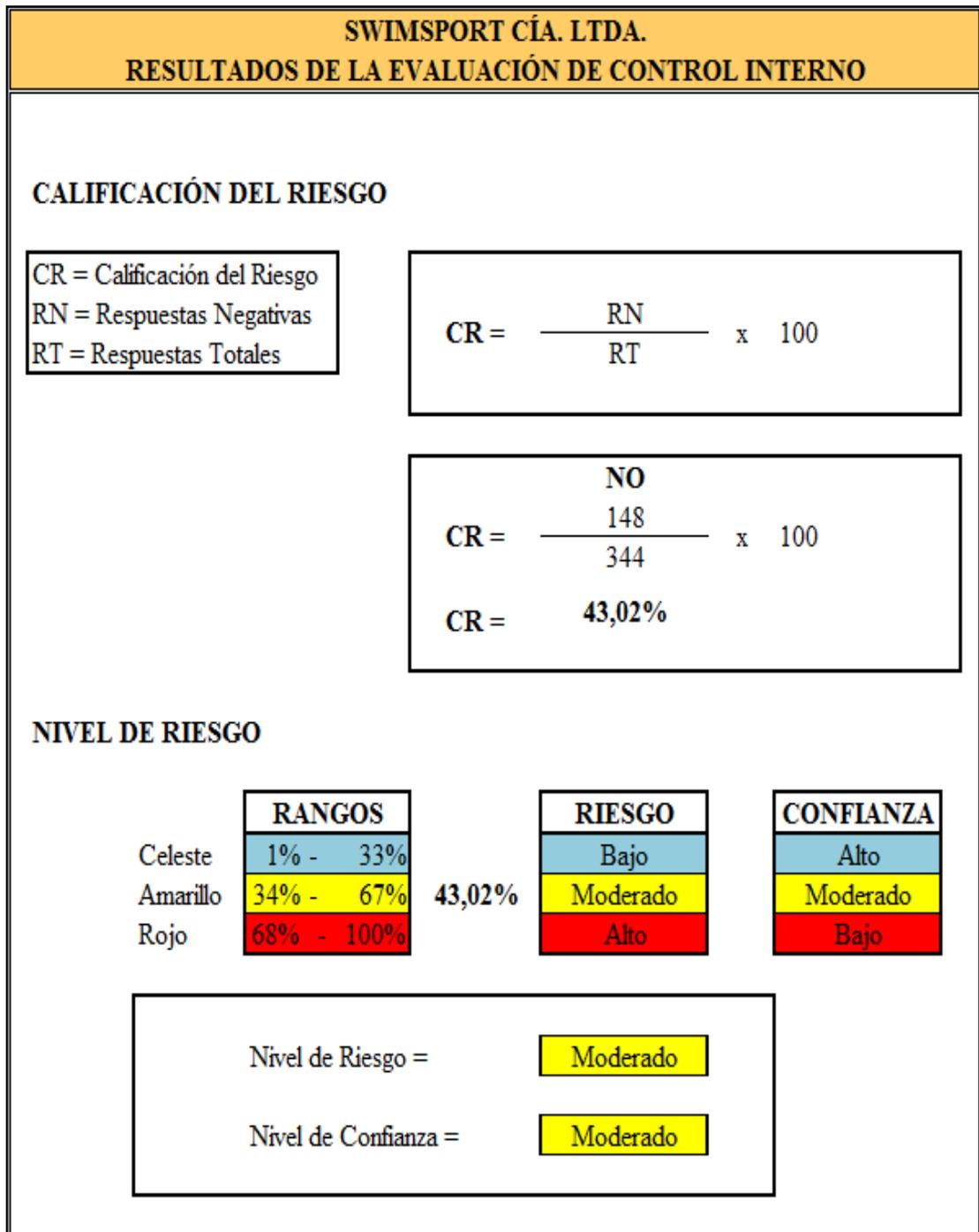
SWIMSPORT CIA. LTDA.				
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO				
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN				
Nº	PREGUNTA	PONDER.	CALIF. (-)	OBSERVACIONES
FASE DE PRE-PRODUCCIÓN				
1	¿Existe una adecuada planificación de la producción?	8	8	No hay colaboración, tiempo y coordinación
2	¿Se realizan proyecciones de producción?	8	8	Falta de información.
3	¿Existe algún control presupuestal en los costos y gastos de producción?	8	5	Nunca se ha elaborado un presupuesto
4	¿Los materiales de producción son almacenados adecuadamente y protegidos contra deterioros físicos?	8	4	Los espacios y la infraestructura no es suficiente
5	¿La materia prima utilizada repercute en la calidad del artículo final?	8	0	-
6	¿La materia prima es de buena calidad?	8	0	-
7	¿Los Inventarios de Materiales son controlados en lo referente a los mínimos y máximos?	8	7	No hay compromiso pero está en los planes futuros por implementar
8	¿La distribución de las máquinas es apropiada?	8	0	-
FASE DE PRODUCCIÓN				
9	¿Existe un documento formal que indique el inicio de una producción?	8	6	Se lo hace informalmente

10	¿Los materiales necesarios siempre están disponibles?	8	1	A veces faltan materiales que retrasan la producción
11	¿Los materiales son aprovechados en forma óptima?	8	2	No hay certeza que esto se cumpla
12	¿Se determinan claramente los consumos de materias primas?	8	7	Solo hay aproximaciones; por la naturaleza de MP es de difícil determinación
13	¿El personal conoce con claridad sus responsabilidades?	8	2	No hay un manual de funciones
14	¿Los horarios de trabajo son adecuados?	8	0	-
15	¿El personal que trabaja en producción es suficiente?	8	1	Faltan más costureras
16	¿La relación de trabajo con los demás es buena?	8	2	A menudo existen conflictos internos ocasionados
17	¿Existen sanciones por incumplimientos o errores producidos en el trabajo del personal?	8	7	No hay un reglamento que lo dictamine
18	¿El personal es controlado con la finalidad de evitar las horas ociosas?	8	6	No hay un reglamento que lo dictamine
19	¿Se informan a tiempo de las irregularidades presentadas en el proceso productivo?	8	5	Se deja pasar mucho tiempo
FASE DE POST-PRODUCCIÓN				
20	¿La empresa ha determinado políticas de calidad para cada uno de los artículos?	8	3	Es empírico; no hay nada formal
21	¿Existe una persona que supervise la calidad de los artículos producidos?	8	2	No hay interés
22	¿La producción es eficiente?	8	3	Se cometen errores
23	¿Se incentiva la productividad?	8	2	Problemas gerenciales
24	El despacho de la mercadería se lo realiza: a) ¿A tiempo?	8	5	Se ha experimentado retrasos

	b) ¿En la cantidad solicitada?	8	3	Se han tenido problemas de diversa índole
25	¿Se realizan mantenimientos a las máquinas?	8	1	No hay recursos monetarios
26	¿Se preparan informes detallados de las producciones realizadas?	8	7	No hay información alguna
27	¿Son suficientemente detallados los reportes de la entrega de artículos finales a bodega?	8	6	Son incompletos, faltan elementos de análisis
28	¿Existen medios para el intercambio de información entre los participantes en la producción?	8	1	Al menos se necesita un fax en el taller de confección de TB
29	¿Se usan estos medios para lograr una comunicación eficaz?	8	7	Problemas con los proveedores
30	¿El control implementado en cada etapa de producción es suficiente?	8	7	Por los problemas señalados arriba
31	¿El jefe de producción posee experiencia y conocimiento necesario?	8	0	.
32	¿Considera que el jefe de producción da respuestas inmediatas a los problemas que se presenten?	8	6	Dependencia excesiva de la gerencia
33	¿El jefe de producción insta a que la producción de artículos en sus distintas etapas se lo haga en equipo, con su dirección y supervisión?	8	0	-
ASPECTO CONTABLE-FINANCIERO				
34	¿Se han realizado auditorías de gestión sobre el aspecto producción?	8	4	No hay conocimiento al respecto
35	¿Se elaboran hojas de costos?	8	0	-
36	¿La empresa cuenta con un sistema contable, adaptado al Proceso Productivo?	8	4	Se ha trabajado duro para adaptar la realidad al Sistema Contable
37	Los registros de contabilidad en lo referente a la producción:	8	0	.
	a) ¿Son adecuados?	8	4	Retrasos Excesivos
	b) ¿Se llevan al día?	8	4	No hay interés
	c) ¿Son analizados c/mes por lo	8	4	No hay interés

	menos?			
38	¿Se encuentran los asientos de diario debidamente explicados?	8	0	.
39	¿Es satisfactoria la información generada del proceso productivo?	8	4	Los datos no son completos y exactos
40	¿La información financiera sobre producción está disponible siempre?	8	4	Siempre se debe esperar
TOTALES		8	148	

4.4.3 Resultados de la Evaluación del Control Interno



Fuente: Cuestionarios de Control Interno Aplicados

Elaborado Por: Andrea Galarza

Significado:

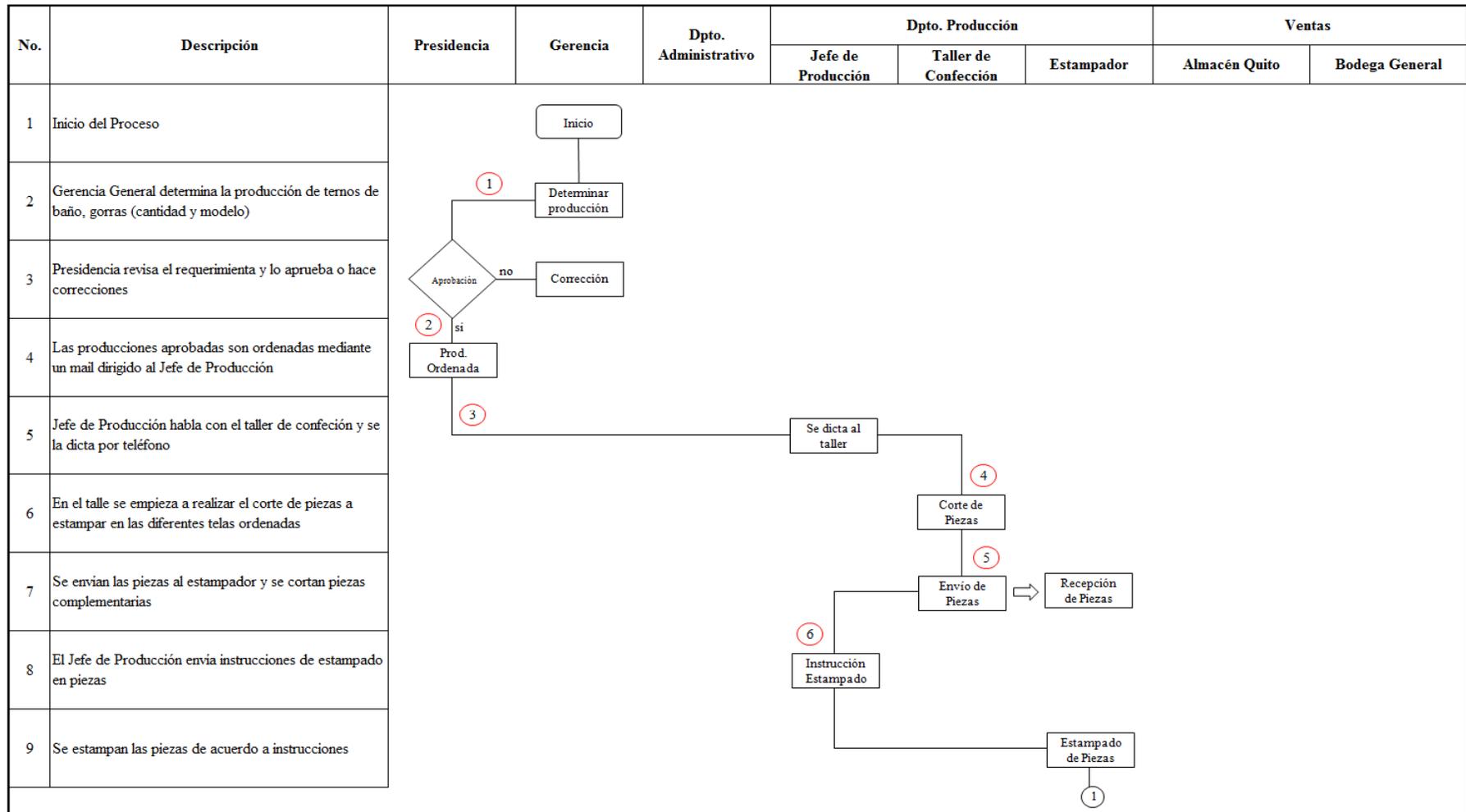
El riesgo que presenta la empresa luego de aplicar los cuestionarios de Control Interno; primero es Inherente, debido a la estructura desconcentrada del Departamento de Producción; da lugar a que se produzcan muchos eventos indeseados tipificados como riesgo; por ejemplo el traslado del producto final ocasiona una demora representativa.

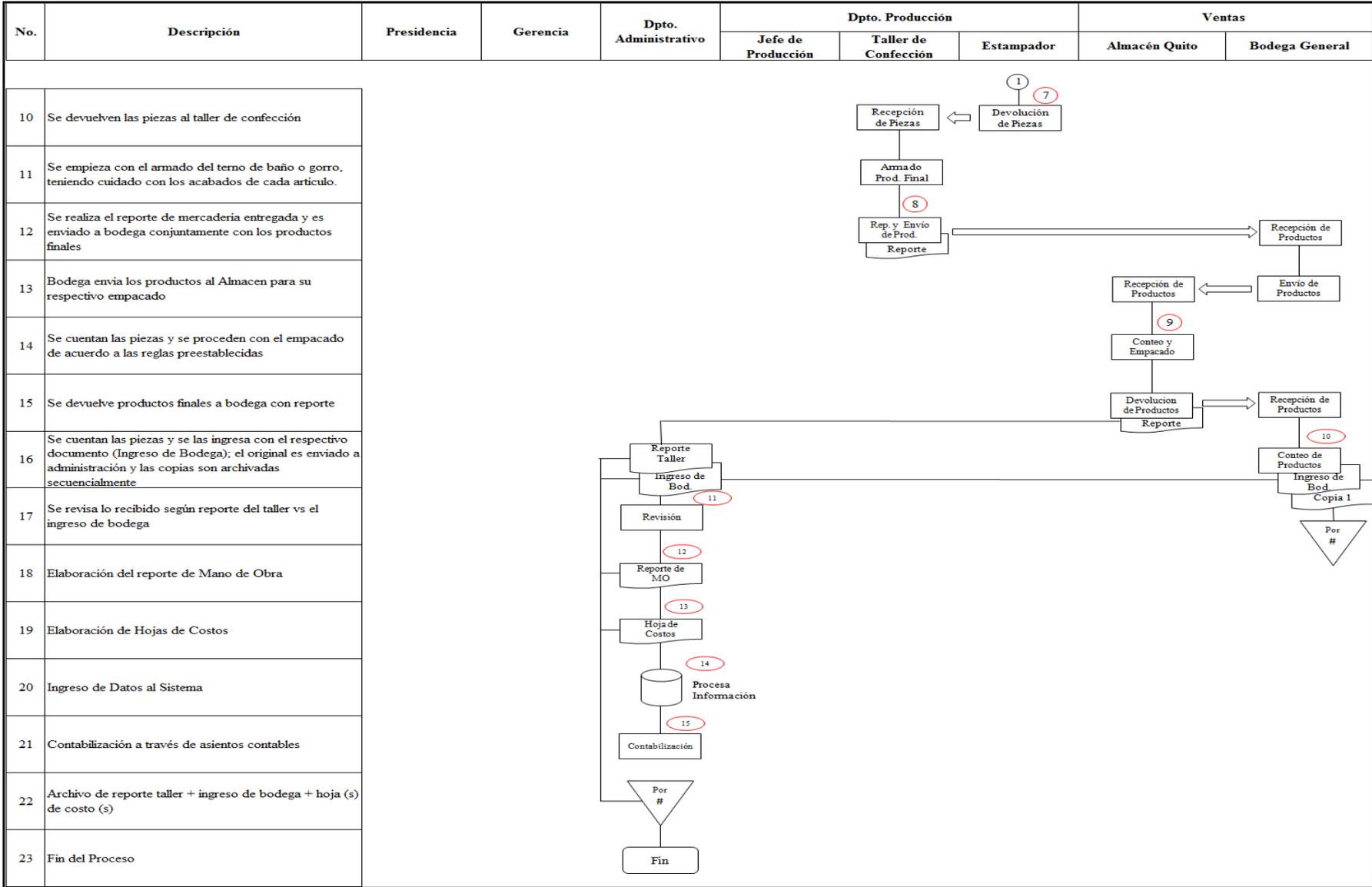
También presenta riesgo de control, debido a que por más básicos que sean los controles actuales no han sido suficientes para evitar que se produzcan eventos de carácter negativo; por ejemplo: entrega de producciones incompletas; la incertidumbre en la información financiera debido a la poca confiabilidad de la información operativa.

El resultado de la evaluación muestra que de 344 respuestas solo 148 fueron negativas lo que representa un porcentaje del 43,02%; pese a esto, el nivel de riesgo y confiabilidad es moderado y no se sitúa en un margen alarmante o de peligrosidad, lo que es un buen síntoma; sin embargo es necesario implementar controles más estrictos para obtener mejores resultados-

4.4.4 Pruebas de Recorrido y Cumplimiento

4.4.4.1 Proceso: Producción de Ternos de Baño







SWIMSPORT CÍA. LTDA
PRUEBAS DE RECORRIDO

Departamento:	Producción
Proceso:	Producción de Ternos de Baño
Preparado Por:	Andrea Galarza
Revisado Por:	Ing. Jasly Soto
Fecha:	1 de Marzo de 2011

PROPÓSITO:

- Entender el desarrollo del proceso productivo de confección de ternos de baño.
- Identificar las transacciones representativas dentro del proceso productivo.
- Verificar la existencia de controles internos en el proceso productivo.
- Comprobar la eficacia de los controles existentes

CONTROLES IDENTIFICADOS

1. Forma de determinar la cantidad de modelos a producir
2. Documento o firma de responsabilidad en la aprobación de la producción
3. Documento de producción ordenada
4. Control del tiempo de corte
5. Manera de hacer el envío de piezas al estampado
6. Constancia de la instrucción para el estampador
7. Manera en que se devuelven las piezas al taller
8. Constatación del reporte de envío de producto final, suficiencia del mismo.
9. Conteo de productos recibidos en almacén
10. Conteo de productos recibidos en bodega
11. Revisión de los reportes de bodega y taller
12. Elaboración del Reporte de Mano de Obra
13. Elaboración de Hojas de Costos
14. Ingreso de Información al Sistema de Contabilidad
15. Contabilización de la Información

PRUEBAS DE CONTROL REALIZADAS:

1. Verificar si hay algún estudio del inventario que permita determinar la producción
2. Observar si hay un documento elaborado que certifique la aprobación de la producción a realizarse.
3. Describir como se ordena la producción al taller.
4. Realizar preguntas a las personas involucradas en el proceso para certificar como se realiza el control del tiempo de corte
5. Entrevistar al estampador y pregunte, ¿en qué estado recibe las piezas del taller?
6. Verificar si hay documentación física que certifique el envío de una orden de estampado
7. Entrevistar a la responsable del taller y pregunte, ¿en qué estado recibe las piezas del estampador?
8. Analizar el reporte final del taller, verificar y determinar la utilidad del reporte
9. Presenciar el proceso de empaclado de ternos de baño y emitir narrativa del proceso
10. Observar la forma en que se hace el ingreso de los artículos a bodega y emitir narrativa del proceso
11. Cotejar los reportes de ingreso de bodega y producción entregada del taller para demostrar uniformidad en la información.
12. Obtener una copia del reporte de Mano de Obra pagada a la persona del Taller de Confección.
13. Pedir una copia de las hojas de costos correspondientes a un proceso productivo para constatar su coherencia.
14. Describir los pasos para el ingreso de información a contabilidad y verificar su ingreso con las hojas de costos del paso anterior.
15. Demostrar que la información del proceso productivo tomado como muestra en el paso 13, este contabilizado.



SWIMSPORT CÍA. LTDA
PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

Departamento:	Producción
Proceso:	Producción de Ternos de Baño
Preparado Por:	Andrea Galarza
Revisado Por:	Ing. Jasly Soto
Fecha:	1 de Marzo de 2011

PROPÓSITO:

- Verificar el cumplimiento de los controles detectados en las pruebas de recorrido
- Establecer conclusiones sobre los controles implantados en el proceso productivo señalado.

OBSERVACIONES DETECTADAS

1. No existe una forma programa de determinar el inventario; no se evidencia análisis de producción
2. No se encontraron documentos internos de la organización que certifiquen la aprobación de una producción a realizar.
3. El reporte de producción ordenada no es lo suficientemente claro y detallado.
4. No existe cronometraje del tiempo de corte, el mismo es determinado en base a la palabra y confianza de la persona que trabaja en el taller de confección.
5. Las piezas recibidas para el estampado no son contadas ni tampoco cuentan con un reporte enviado del taller.
6. Existe una orden de estampado enviada, pero se evidencia que no coincide con las piezas físicas recibidas
7. Las piezas recibidas en taller provenientes del estampado, a menudo son incompletas.
8. El reporte de entrega final del taller no cumple con los requisitos de información necesarios para el buen proceso de la información.
9. El empacado de ternos de baño demora, principalmente porque no se

cuentan con los materiales requeridos para su cumplimiento.

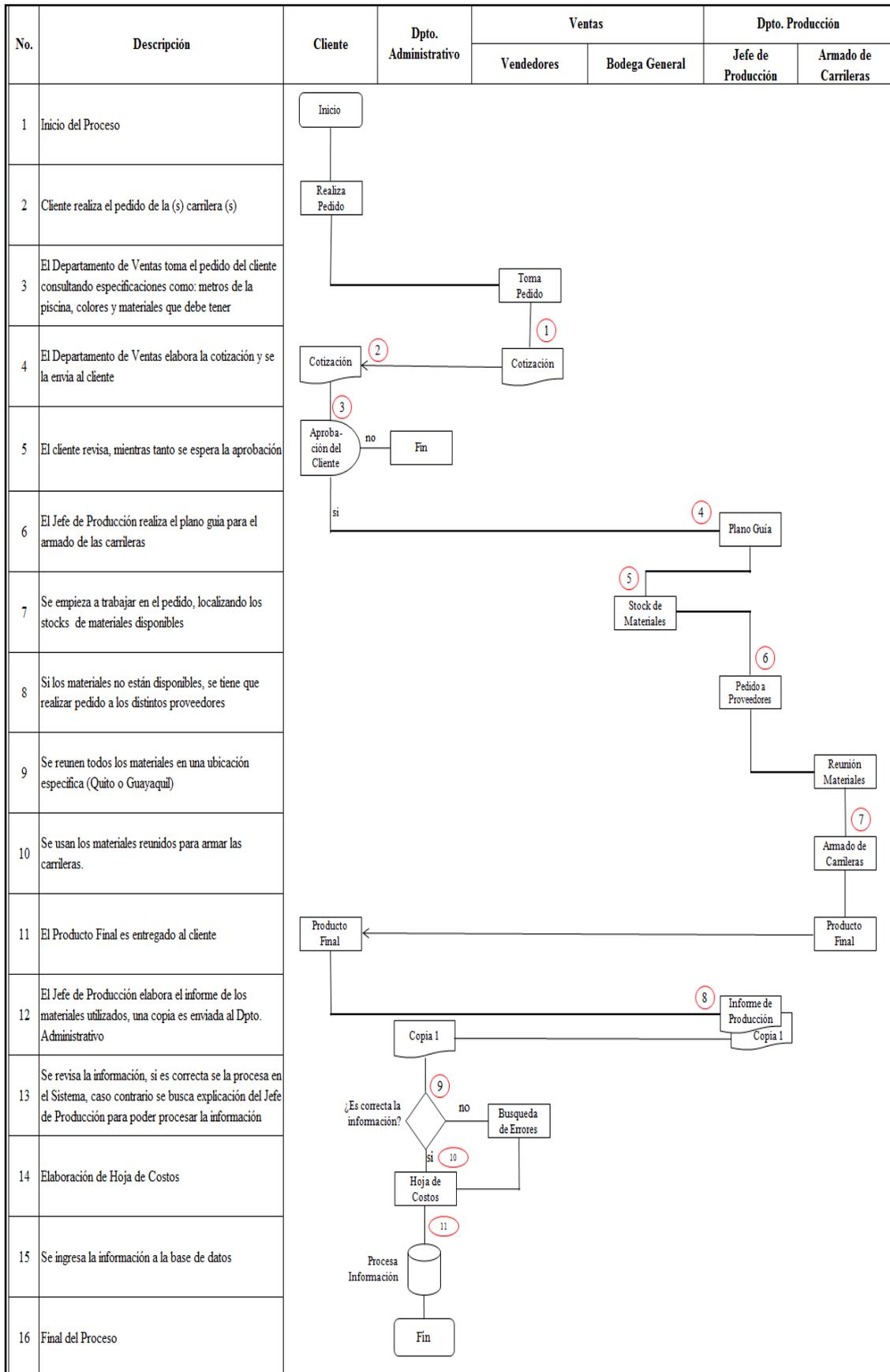
10. El ingreso a bodega se lo hace en base al reporte de almacén, es decir no hay re-conteo de piezas.
11. Los reportes en cantidades coinciden con los ingresos a bodega, sin embargo se observa que el ingreso incluye más de dos producciones recibidas.
12. El reporte de mano de obra es elaborado mensualmente
13. Las hojas de costos se elaboran al final del mes, evidenciando retraso excesivo.
14. Las producciones son ingresadas al sistema contable en forma de movimientos de stock.
15. Las producciones son contabilizadas mediante asientos contables por el total de una producción, son realizadas por el contador, con frecuencia mensual.

CONCLUSION:

Después de efectuar las pruebas sobre los controles identificados, se concluye que no están siendo cumplidos a cabalidad, por tanto se deben tomar medidas que permitan un mejor desempeño de la información que se produce en el proceso productivo analizado.

Elaborado Por:	Andrea Galarza
Revisado Por:	Ing. Jasly Soto
Fecha:	1/03/2011

4.4.4.2 Proceso: Producción de Carrileras





SWIMSPORT CÍA. LTDA
PRUEBAS DE RECORRIDO

Departamento:	Producción
Proceso:	Producción de Carrileras
Preparado Por:	Andrea Galarza
Revisado Por:	Ing. Jasly Soto
Fecha:	5 de Marzo de 2011

PROPÓSITO:

- Entender el desarrollo del proceso productivo de armado de carrileras.
- Identificar las transacciones representativas dentro del proceso productivo.
- Verificar la existencia de controles internos en el proceso productivo.
- Comprobar la eficacia de los controles existentes

CONTROLES IDENTIFICADOS

1. Cotización de productos solicitados por el cliente
2. Recepción de la cotización por el cliente
3. Orden de compra del cliente
4. Elaboración del plano guía
5. Reporte de stock de materiales
6. Órdenes de compra a proveedores
7. Armado de carrileras en base a plano
8. Informe de materiales utilizados
9. Revisión del informe
10. Hoja de Costos
11. Ingreso de Información al Sistema de Contabilidad y Contabilización

PRUEBAS DE CONTROL REALIZADAS:

1. Obtener copia de alguna cotización de carrileras elaborada para un cliente para verificar su elaboración.
2. Comprobar que en la cotización enviada al cliente conste fecha y nombre de la persona que recibió la cotización.
3. Revisar si existe algún documento que certifique la orden de compra del cliente.

4. Verificar la elaboración del plano guía y comprender su significado
5. Identificar la forma en que se realiza el pedido de materiales a proveedores, mediante entrevista al jefe de producción.
6. Certificar que se realice una orden de compra para cada proveedor
7. Entrevistar al Jefe de Producción para conocer sobre el proceso de armado de carrileras y emitir narrativa de la misma.
8. Tomar un ejemplo de una producción de carrileras y evidenciar la realización del reporte de materiales utilizados
9. Cotejar la información del plano guía vs el reporte de materiales utilizados en el proceso productivo, para determinar uniformidad de la información.
10. Pedir una copia de las hojas de costos correspondientes a un proceso productivo para constatar su coherencia.
11. Demostrar que el proceso productivo tomado como muestra en el paso 8, está contabilizado.



SWIMSPORT CÍA. LTDA
PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

Departamento:	Producción
Proceso:	Producción de Carrileras
Preparado Por:	Andrea Galarza
Revisado Por:	Ing. Jasly Soto
Fecha:	5 de Marzo de 2011

PROPÓSITO:

- Verificar el cumplimiento de los controles detectados en las pruebas de recorrido
- Establecer conclusiones sobre los controles implantados en el proceso productivo señalado.

OBSERVACIONES DETECTADAS

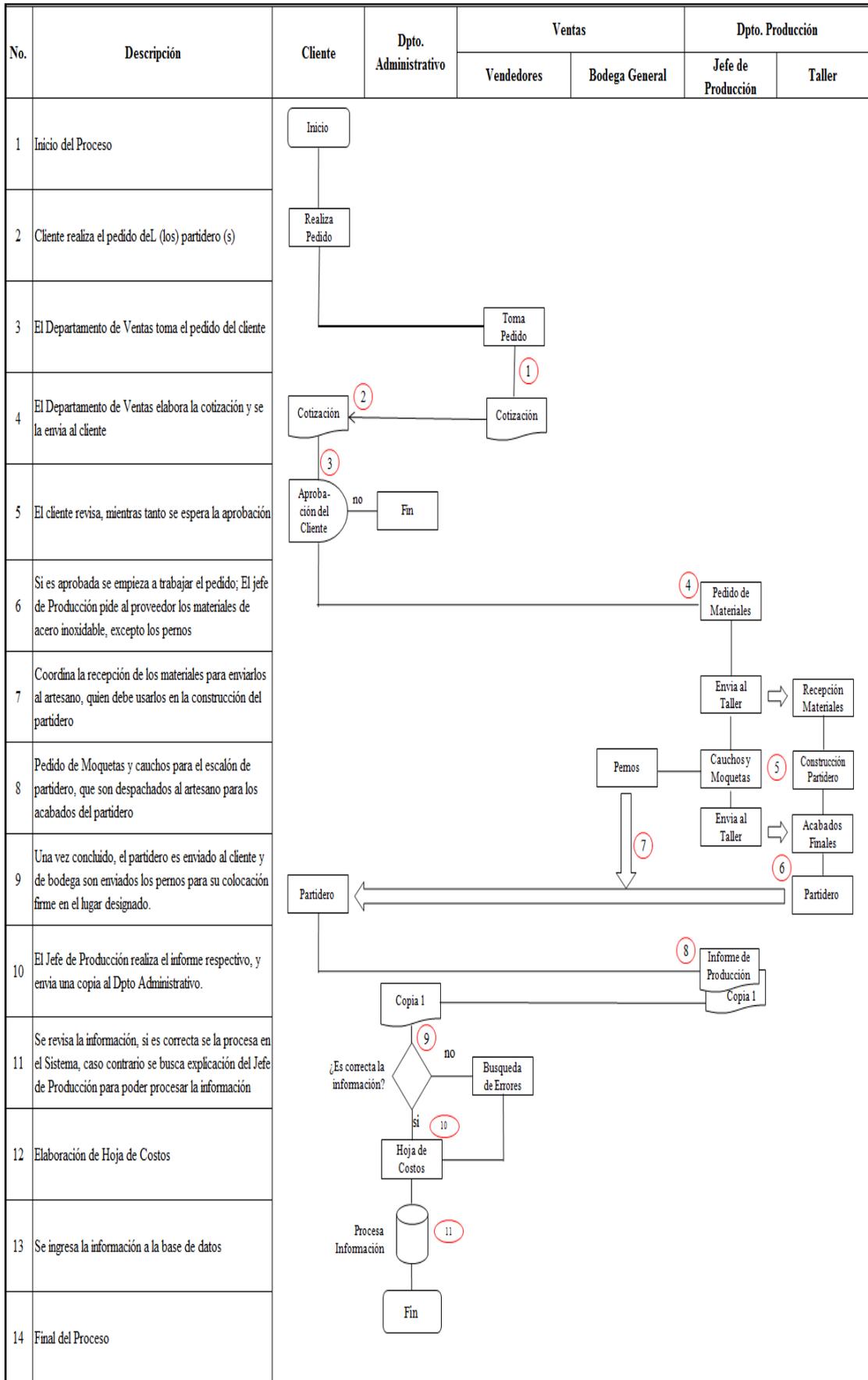
1. Las cotizaciones son realizadas en el momento que el cliente la solicita.
2. En la cotización no hay indicativo de su recepción, lo que indica que la cotización no puede ser recibida.
3. Con la cotización no se encontró la certificación de la compra del cliente.
4. El plano guía es elaborado y enviado a aprobación.
5. Para determinar los pedidos se revisa el stock de materiales necesarios en cada bodega.
6. Los pedidos a proveedores son realizados mediante el documento: "Orden de Compra"; para cada uno de los proveedores.
7. El proceso de armado presenta irregularidades debido a que no siempre se lo hace en base al plano guía.
8. El reporte de materiales es realizado con base al plano guía.
9. La información es uniforme pero poco confiable.
10. Las hojas de costos se elaboran con base al reporte anterior, se elaboran con retraso excesivo y son poco confiables.
11. Las producciones son contabilizadas mediante asientos contables por el total de una producción, son realizadas por el contador, con frecuencia mensual

CONCLUSION:

Después de efectuar las pruebas sobre los controles identificados, se concluye que el cumplimiento es a medias, por tanto los controles deben ser agudizados para tener un mejor desempeño de la información que se produce en el proceso productivo analizado.

Elaborado Por:	Andrea Galarza
Revisado Por:	Ing. Jasly Soto
Fecha:	5/03/2011

4.4.4.3 Proceso: Producción de Partideros





SWIMSPORT CÍA. LTDA
PRUEBAS DE RECORRIDO

Departamento:	Producción
Proceso:	Producción de Partideros
Preparado Por:	Andrea Galarza
Revisado Por:	Ing. Jasly Soto
Fecha:	10 de Marzo de 2011

PROPÓSITO:

- Entender el desarrollo del proceso productivo de construcción de partideros.
- Identificar las transacciones representativas dentro del proceso productivo.
- Verificar la existencia de controles internos en el proceso productivo.
- Comprobar la eficacia de los controles existentes

CONTROLES IDENTIFICADOS

1. Cotización de productos solicitados por el cliente
2. Recepción de la cotización por el cliente
3. Orden de compra del cliente
4. Forma de realizar el pedido de materiales
5. Despacho de materiales hacia taller
6. Tiempo de construcción del partidero
7. Despacho de materiales adicionales para instalación
8. Informe de materiales utilizados
9. Revisión del informe
10. Hoja de Costos
11. Ingreso de Información al Sistema de Contabilidad y Contabilización

PRUEBAS DE CONTROL REALIZADAS:

1. Obtener copia de alguna cotización de carrileras elaborada para un cliente para verificar su elaboración.
2. Comprobar que en la cotización enviada al cliente conste fecha y nombre de la persona que recibió la cotización.
3. Revisar si existe algún documento que certifique la orden de compra del

cliente.

4. Determinar el mecanismo para el pedido de materiales necesarios
5. Verificar si existe algún documento que indique los materiales despachados al taller de partideros.
6. Entrevistar al Jefe de Producción y establecer el tiempo promedio para la construcción de un partidero.
7. Certificar que el despacho de materiales adicionales sea realizado con una requisición y constatar la elaboración del egreso de bodega.
8. Tomar un ejemplo de una producción de carrileras y evidenciar la realización del reporte de materiales utilizados
9. Revisar el informe presentado y determinar si es lógico y adecuado.
10. Pedir una copia de las hojas de costos correspondientes al proceso productivo del paso 9 para constatar su coherencia.
11. Demostrar que el proceso productivo tomado como muestra en el paso 9, está contabilizado.



SWIMSPORT CÍA. LTDA
PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

Departamento:	Producción
Proceso:	Producción de Partideros
Preparado Por:	Andrea Galarza
Revisado Por:	Ing. Jasly Soto
Fecha:	10 de Marzo de 2011

PROPÓSITO:

- Verificar el cumplimiento de los controles detectados en las pruebas de recorrido
- Establecer conclusiones sobre los controles implantados en el proceso productivo señalado.

OBSERVACIONES DETECTADAS

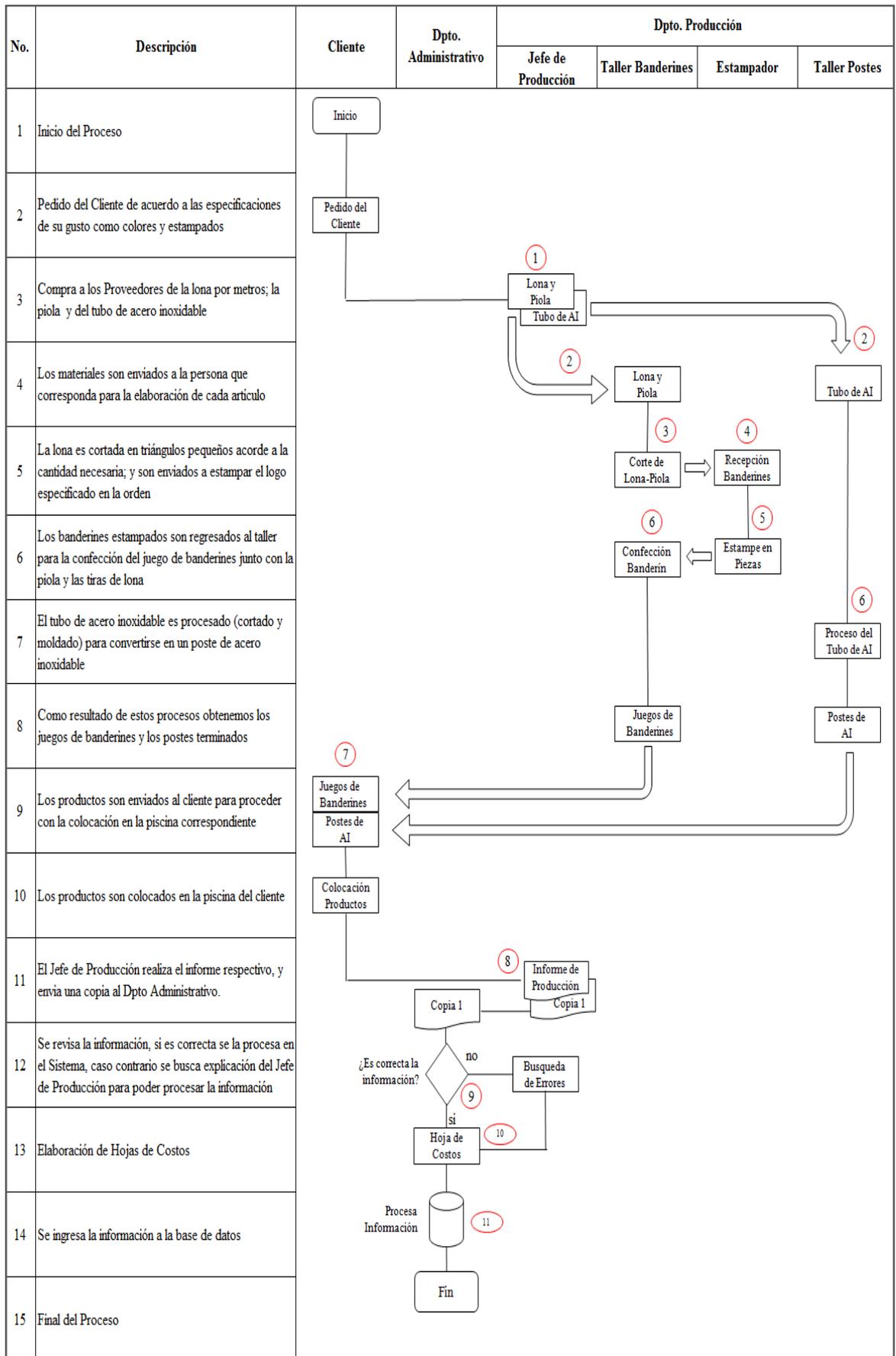
1. Las cotizaciones son realizadas en el momento que el cliente la solicita.
2. En la cotización no hay indicativo de su recepción, lo que indica que la cotización no puede ser recibida.
3. Con la cotización no se encontró la certificación de la compra del cliente.
4. El pedido de materiales se lo realiza en base a las necesidades del artesano, no hay fórmula o manera técnica de determinar la compra.
5. No existe un documento que certifique que los artículos comprados hayan sido recibidos a satisfacción en el taller.
6. El tiempo estimado depende de las condiciones del pedido en ese momento, (materiales, adelantos mano de obra, etc.), generalmente una semana para cada partidero.
7. No existe un documento formal que indique requisición de materiales adicionales para la instalación de partideros.
8. Si existe un documento que indique la utilización de materiales.
9. El reporte de materiales es realizado en base a estimaciones, por lo tanto es poco confiable.
10. Las hojas de costos se elaboran con base al reporte anterior, se elaboran con retraso excesivo y son poco confiables.
11. Las producciones son contabilizadas mediante asientos contables por el total de una producción, son realizadas por el contador, con frecuencia mensual

CONCLUSION:

Después de efectuar las pruebas sobre los controles identificados, se concluye que no existe una adecuada vigilancia, se dejan muchos espacios en blanco que ocasionan incertidumbre por tanto no se tiene certeza del desempeño de la información que se produce en el proceso productivo analizado.

Elaborado Por:	Andrea Galarza
Revisado Por:	Ing. Jasly Soto
Fecha:	10/03/2011

4.4.4.4 Proceso: Producción de Banderines





SWIMSPORT CÍA. LTDA
PRUEBAS DE RECORRIDO

Departamento:	Producción
Proceso:	Producción de Banderines
Preparado Por:	Andrea Galarza
Revisado Por:	Ing. Jasly Soto
Fecha:	15 de Marzo de 2011

PROPÓSITO:

- Entender el desarrollo del proceso productivo para elaborar y colocar banderines.
- Identificar las transacciones representativas dentro del proceso productivo.
- Verificar la existencia de controles internos en el proceso productivo.
- Comprobar la eficacia de los controles existentes

CONTROLES IDENTIFICADOS

1. Forma de realizar la compra de materiales
2. Despacho de materiales hacia los talleres respectivos
3. Triángulos obtenidos del corte de lona
4. Reporte de entrega de materiales para estampado
5. Orden de Estampado de Banderines
6. Especificaciones de confección del banderín y construcción de postes
7. Documento que certifique la entrega al cliente
8. Elaboración del informe de materiales utilizados
9. Revisión del informe
10. Hoja de Costos
11. Ingreso de Información al Sistema de Contabilidad y Contabilización

PRUEBAS DE CONTROL REALIZADAS:

1. Determinar el mecanismo para realizar la compra de materiales
2. Constatar que exista un documento del envío de materiales a los talleres
3. Verificar que exista informe de producción desde el taller que informe sobre el corte de lona
4. Confirmar que se elabore un documento con los artículos enviados al

estampado

- 5.** Verificar si hay documentación física que certifique el envío de una orden de estampado
- 6.** Notar si los productos finales son inspeccionados para garantizar que estén elaborados en las especificaciones señaladas por el cliente
- 7.** Indicar si es elaborada el acta de entrega de artículos finales al cliente, constatar si está signada.
- 8.** Tomar un ejemplo de una producción de banderines y evidenciar la realización del reporte de materiales utilizados
- 9.** Revisar el informe presentado y determinar si es lógico y adecuado.
- 10.** Pedir una copia de las hojas de costos correspondientes al proceso productivo del paso 8 para constatar su coherencia.
- 11.** Demostrar que el proceso productivo tomado como muestra en el paso 8, está contabilizado



SWIMSPORT CÍA. LTDA
PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

Departamento:	Producción
Proceso:	Producción de Banderines
Preparado Por:	Andrea Galarza
Revisado Por:	Ing. Jasly Soto
Fecha:	15 de Marzo de 2011

PROPÓSITO:

- Verificar el cumplimiento de los controles detectados en las pruebas de recorrido
- Establecer conclusiones sobre los controles implantados en el proceso productivo señalado.

OBSERVACIONES DETECTADAS

1. La compra de materiales se lo realiza en base a las estimaciones realizadas por el Jefe de Producción, de acuerdo a los cálculos de producciones pasadas.
2. No existe un documento que certifique que los artículos comprados hayan sido recibidos a satisfacción en los talleres correspondientes.
3. La producción se maneja de forma rústica, por tanto no existe la elaboración de reportes sobre el corte de lona.
4. Los triángulos que conforman el banderín son contados y entregados al jefe de producción o un delegado de éste, no se elabora acta de recepción.
5. Los banderines son enviados a estampado conjuntamente con una orden de producción que contiene las instrucciones idóneas.
6. Los banderines son revisados por el Jefe de Producción para verificar su correcta confección, los postes de acero son enviados directamente al cliente sin inspección.
7. Si existe un documento que certifique la entrega de los artículos, conjuntamente con la factura de venta.
8. Si existe un documento que indique la utilización de materiales
9. El reporte de materiales es realizado en base a los cálculos del Jefe de

Producción, por lo tanto es poco confiable.

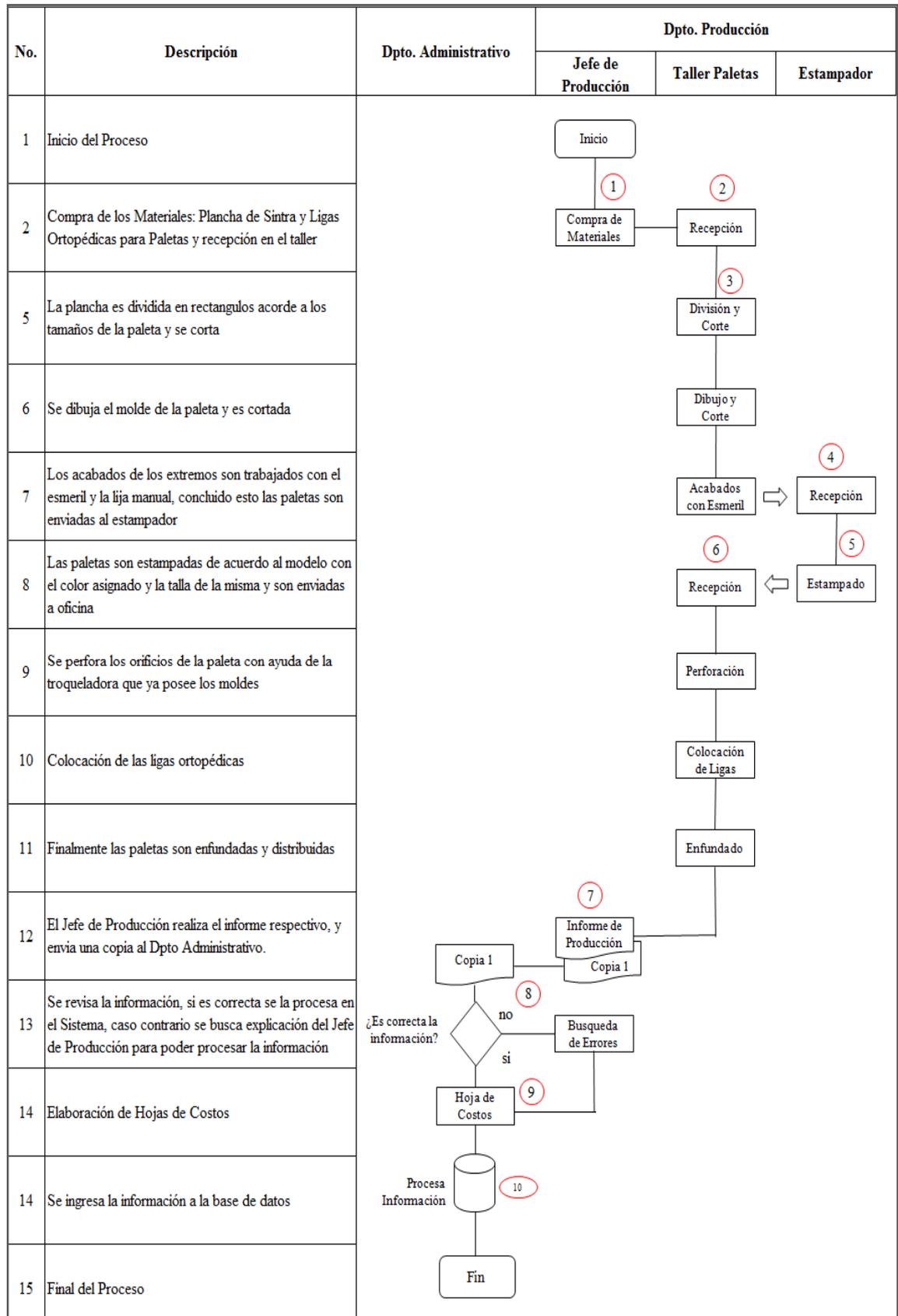
10. Las hojas de costos se elaboran con base al reporte anterior, se elaboran con retraso excesivo y son poco confiables.
11. Las producciones son contabilizadas mediante asientos contables por el total de una producción, son realizadas por el contador, con frecuencia mensual

CONCLUSION:

Después de efectuar las pruebas sobre los controles identificados, se concluye que los controles implantados son débiles, se tiene el riesgo que la información que se produce en el proceso productivo sea poco confiable.

Elaborado Por:	Andrea Galarza
Revisado Por:	Ing. Jasly Soto
Fecha:	15/03/2011

4.4.4.5 Proceso: Producción de Paletas





SWIMSPORT CÍA. LTDA
PRUEBAS DE RECORRIDO

Departamento:	Producción
Proceso:	Producción de Paletas
Preparado Por:	Andrea Galarza
Revisado Por:	Ing. Jasly Soto
Fecha:	20 de Marzo de 2011

PROPÓSITO:

- Entender el desarrollo del proceso productivo para elaborar paletas de natación SS.
- Identificar las transacciones representativas dentro del proceso productivo.
- Verificar la existencia de controles internos en el proceso productivo.
- Comprobar la eficacia de los controles existentes

CONTROLES IDENTIFICADOS

1. Forma de realizar la compra de materiales
2. Despacho de materiales hacia los talleres respectivos
3. Número de paletas obtenidas del corte de una plancha.
4. Reporte de entrega de materiales para estampado
5. Orden de estampado de paletas
6. Recepción del producto estampado
7. Elaboración del informe de materiales utilizados
8. Revisión del informe
9. Hoja de Costos
10. Ingreso de Información al Sistema de Contabilidad y Contabilización

PRUEBAS DE CONTROL REALIZADAS:

1. Determinar el mecanismo para realizar la compra de materiales
2. Constatar que exista un documento del envío de materiales a los talleres
3. Verificar que exista informe de producción directo desde el taller que informe sobre el corte de la plancha de zintra
4. Confirmar que se elabore un documento con los artículos enviados al

estampado

5. Verificar si hay documentación física que certifique el envío de una orden de estampado
6. Indicar si los productos provenientes del estampado son recibidos a satisfacción
7. Tomar un ejemplo de una producción de paletas y evidenciar la realización del reporte de materiales utilizados
8. Revisar el informe presentado y determinar si es lógico y adecuado.
9. Pedir una copia de las hojas de costos correspondientes al proceso productivo del paso 7 para constatar su coherencia.
10. Demostrar que el proceso productivo tomado como muestra en el paso 7, está contabilizado



SWIMSPORT CÍA. LTDA
PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

Departamento:	Producción
Proceso:	Producción de Paletas
Preparado Por:	Andrea Galarza
Revisado Por:	Ing. Jasly Soto
Fecha:	20 de Marzo de 2011

PROPÓSITO:

- Verificar el cumplimiento de los controles detectados en las pruebas de recorrido
- Establecer conclusiones sobre los controles implantados en el proceso productivo señalado.

OBSERVACIONES DETECTADAS

1. La compra de materiales se lo realiza en base a las necesidades de producción que se tengan.
2. Si existe un documento que certifique que los artículos comprados hayan sido recibidos a satisfacción en la bodega (ingreso de bodega).
3. La producción se maneja de forma rústica, por tanto no existe la elaboración de reportes sobre el corte de la plancha de zintra en ese momento.
4. Los artículos enviados al estampado son controlados mediante el documento “egreso de bodega”.
5. Las paletas son enviados a estampado conjuntamente con una orden de producción que contiene las instrucciones idóneas.
6. Las paletas son contadas y revisadas, se certifica su correcta recepción mediante el documento “ingreso de bodega”.
7. Si existe un documento que indique la utilización de materiales
8. El reporte de materiales es realizado en base a los datos que el Jefe de Producción ha recolectado, es confiable porque la producción se realiza en oficina.
9. Las hojas de costos se elaboran con base al reporte anterior, se elaboran con retraso excesivo y son poco confiables.
10. Las producciones son contabilizadas mediante asientos contables por el total de una producción, son realizadas por el contador, con frecuencia mensual

CONCLUSION:

Después de efectuar las pruebas sobre los controles identificados, se concluye que los controles implantados son medianamente idóneos, es decir que la mayoría son aplicados, pero no son confiables al 100%.

Elaborado Por:	Andrea Galarza
Revisado Por:	Ing. Jasly Soto
Fecha:	20/03/2011

4.4.5 Debilidades detectadas en el departamento de producción

Con base a los cuestionarios y las matrices elaboradas anteriormente podemos detectar como debilidades del proceso productivo las siguientes:

- No existe una planificación adecuada de las producciones a realizarse, principalmente por la falta de coordinación que existe entre los distintos miembros de la empresa.
- No se realizan proyecciones de producción, en consecuencia: no se mantiene controlado los niveles de stock, no se pueden desarrollar políticas de ventas, no se puede determinar la capacidad productiva de la entidad.
- Los gastos son controlados de manera informal, no se elaboran presupuestos detallados para poder medir la inversión en producción; por lo tanto los precios de compra ciertas veces se tornan irrisorios.
- No se cuenta con un dato certero de las existencias de materia prima; especialmente en lo que se refiere a confección; esto ocasiona que en momentos cruciales de la producción se experimenten desabastecimientos generando retrasos o en su defecto se encuentren excesos de materiales que pueden llegar a deteriorarse.
- Las producciones no cuentan con una orden formal que indique el inicio del proceso; se necesita de un documento sencillo y detallado que pueda ser manejado tanto al interior de la organización como por los proveedores de producción.
- Los consumos de materias primas no son claramente determinados, generando problemas en el control del inventario; en la determinación de los costos y la

fijación de precios de venta; tres aspectos importantes para la cifras financieras de la entidad.

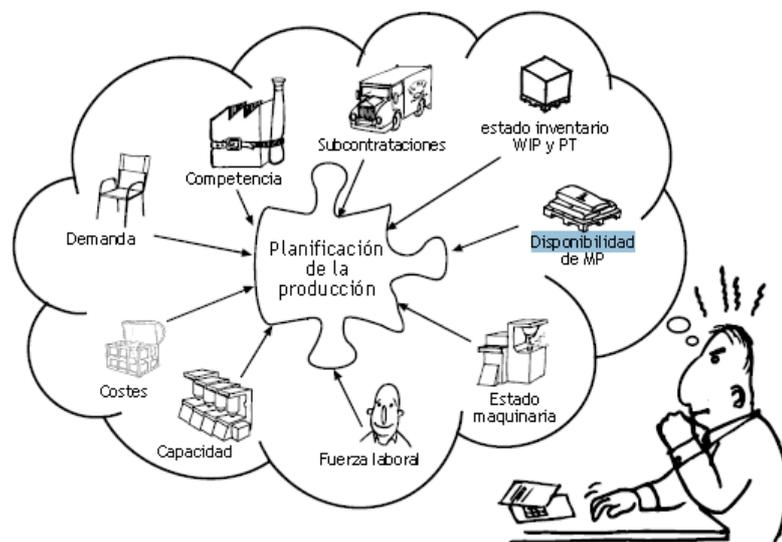
- No hay sanciones de ningún tipo por incumplimientos o fallas generadas en el proceso de producción; generalmente la empresa asume todos estos costos adicionales que se generan por ejemplo en: retrasos en la entrega, trabajos mal realizados, fallas logísticas, entre otros.
- El personal no es controlado de modo que se garantice el uso óptimo de los tiempos en cada uno de sus tareas a realizar; este es un motivo más para los retrasos tanto en el trabajo de producción como en el trabajo de los administrativos.
- Las irregularidades presentadas en el trascurso de producción no son informadas de manera rápida y oportuna; por lo tanto las soluciones óptimas tardan en llegar y los problemas no se resuelven rápidamente.
- Las entregas de mercadería terminada experimentan retrasos y fallas en las cantidades solicitadas como consecuencia de los problemas señalados anteriormente.
- No existe un documento o informe detallado de las producciones terminadas, en donde se detallen aspectos como: horas de inicio, de finalización, materiales usados, responsables, problemas presentados, etc.
- El reporte de entrega de artículos finales a bodega es incompleto y demasiado simple; y dificulta la lectura de las personas que usan esta información en la parte administrativa.

- Respecto a la comunicación entre los participantes de la producción existen medios; (con excepción del taller de confección) para hacerlo pero no son usados eficazmente al respecto se cuenta con internet, teléfono, correo; sin embargo las demoras en la resolución de problemas es evidente.
- A nivel general, el personal es consciente y comparte la opinión que existen fallas inminentes en el control interno en cada etapa de producción.
- El jefe de producción no puede solucionar los problemas presentados debido a la excesiva dependencia de los niveles directivos.
- El proceso de producción a lo largo del tiempo que lleva establecida la empresa no ha experimentado nunca una auditoría de gestión que permita corregir las fallas presentes y orientar las acciones futuras.
- La empresa no cuenta con un sistema contable que se adapte a la realidad del proceso productivo; más bien la empresa se ha tenido que adaptar a la estructura que ofrece del sistema contable, de modo que la labor administrativa es complicada.
- Los registros contables de las producciones aunque son adecuados se retrasan excesivamente, y nunca han sido objeto de análisis generando insatisfacción en la información financiera de la entidad (estado de resultados y balance general).

4.5 SISTEMA PROPUESTO DE CONTROL INTERNO

Como consecuencia del trabajo que se ha venido realizando, el sistema de control interno que se propone a continuación, consiste en adaptar el proceso productivo a un sistema administrativo único; bajo los lineamientos de la planificación, organización, dirección y control se buscará que la producción sea un área beneficiosa para la empresa.

4.5.1 PLANIFICACIÓN



Tomado De: Santos Javier, Organización de la Producción II, Planificación de los Procesos Productivos

En esta etapa se buscará que la empresa establezca lineamientos en materia de producción; por ejemplo; en base a la situación actual se tendrá que buscar cambiar los aspectos negativos mediante el establecimiento de objetivos y metas; determinando claramente las cantidades a fabricar; las necesidades principales de materia prima, personal que intervendrá, etc.

Para una adecuada planificación de la producción se debe tener en cuenta ciertos puntos que deben seguirse sobre todo para lograr que esta sea exitosa, estos se señalan a continuación:

4.5.1.1 Definición de los Objetivos

Se necesita definir mediante objetivos las situaciones deseadas que se quiere obtener de un proceso productivo que debe tener que ser sistemático y ordenado.

- Llevar un control adecuado de los stock de materiales
- Formalizar el proceso con documentos que permitan tener una guía de planificación
- Asignar personal capacitado para cada una de estas tareas
- Optimización de los tiempos y las condiciones de producción
- Producir con eficiencia las cantidades justas y necesarias, evitando sobreproducción.

4.5.1.2 Determinación de la Producción

Las órdenes de producción se las realizan en base a dos situaciones específicas:

- Producción en base a requerimientos o pedidos de clientes
- Producción en serie

La primera puede ser aplicada en todos los productos que la empresa produce; se la realiza para poder cubrir las necesidades de los clientes quienes realizan los pedidos que la empresa debe cumplir.

La segunda situación puede ser aplicada únicamente a los ternos de baño y paletas; estas producciones se realizan con la finalidad de mantener el stock suficiente en las bodegas de modo que no se produzca desabastecimientos, en consecuencia ventas perdidas; pero para poder determinar esta producción se necesitan de valiosas herramientas que permitan tomar decisiones acertadas a la hora de establecer órdenes de producción; éstas consisten en:

- Reportes de venta en base al comportamiento de los productos durante períodos determinados.
- Análisis del stock en las bodegas, almacenes y puntos de venta; para no aumentar los inventarios excesivamente.

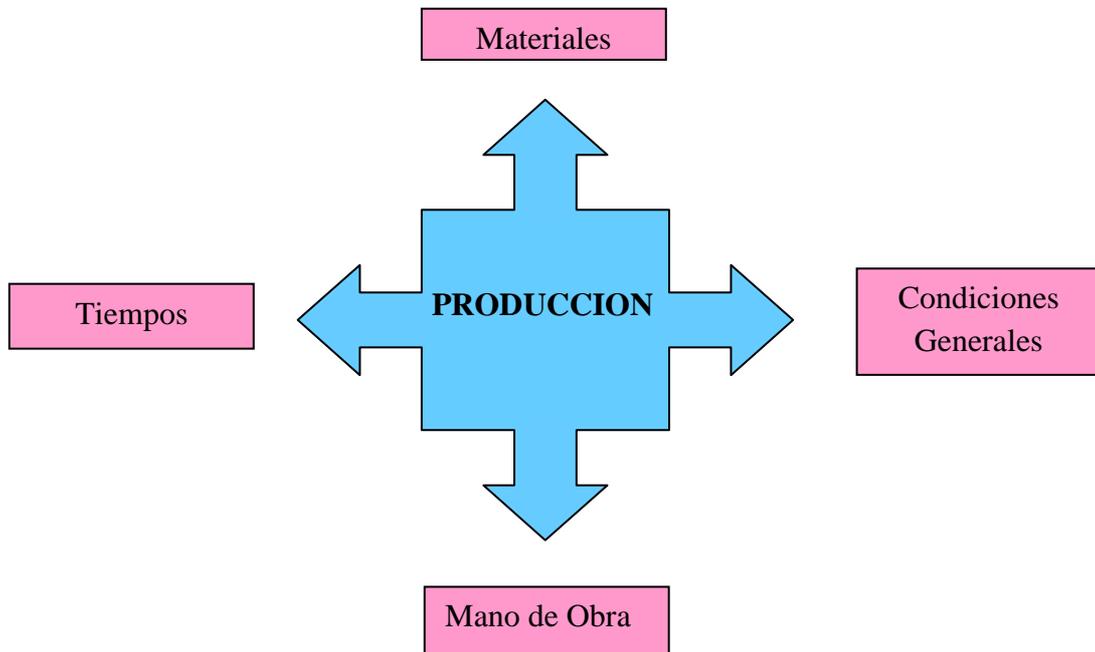
4.5.1.3 Programación de la Producción

Es la principal actividad derivada de la planificación; programar significa: “Idear y ordenar las acciones necesarias para realizar algo”¹².

Dada la definición, en esta parte de la producción se busca establecer lineamientos, reglas y procedimientos primarios que permitan mantener un control acertado en torno al desarrollo de la producción; por ejemplo: determinar fechas exactas para el inicio y fin de la producción; actividades a desarrollarse diariamente, tiempo que toma en realizarse las mismas, personas encargadas dentro del proceso, entre otras actividades.

¹² Diccionario de la Lengua Española, tomado de la página:
<http://www.wordreference.com/definicion/Idear%20y%20ordenar%20las%20acciones%20necesarias%20para%20realizar%20algo>

4.5.1.3.1 Factores Determinantes para la Programación de la Producción



Elaborado por: Andrea Galarza

- **Materiales:** Se necesita disponer de todo el material necesario y en perfectas condiciones para poder desarrollar exitosamente el plan de producción.
- **Mano de Obra (Proveedores):** Se necesita que le dediquen el tiempo necesario, (predisposición) para poder fabricar los artículos dentro o antes del tiempo establecido.
- **Tiempo de la Orden:** Se necesita que las órdenes de producción estén diseñadas con el suficiente tiempo de antelación para producir con eficiencia y calidad; en este punto se deberían establecer tiempos estándar.

- **Condiciones Generales de la Producción:** Se necesita que las maquinarias de los proveedores y las propias funciones al 100% de modo que no existan retrasos; otros factores a tomar en cuenta son el espacio físico que debe ser óptimo, tener a disposición todas las herramientas necesarias para cada orden de producción, y la logística con los couriers para que los envíos entre etapa y etapa de producción sean rápidos.

4.5.1.4 Pasos para realizar la Planificación:

La planificación no debe ser un proceso complicado, debe abarcar todos los aspectos que la empresa necesita controlar; es necesario realizarla cada vez que la empresa desea producir artículos en serie más no por pedido de clientes pues en esos casos se debe formalizar las órdenes con los documentos respectivos.

La planificación requiere tomar en cuenta los pasos que se exponen a continuación.

- **Paso Uno: Tiempo para planificar la producción**

Al momento de planificar una producción se requiere establecer parámetros de tiempo en cada parte del proceso productivo; esto significa:

- Tiempo en que se espera vender los artículos, esto es determinado en base a los reportes de ventas.
- Tiempo que debe durar la producción que se está planificando en toda sus etapas; se lo puede establecer en base a la experiencia.

- **Paso Dos: Producción Requerida**

Es importante tener en cuenta que una producción debe realizarse en base a las necesidades de la empresa; para no acumular stock innecesario; en el caso de una

industria textil también existe la variante de la moda que es una amenaza seria pues se necesita permanentemente artículos acorde con la época, pero si no se busca salir de la mercadería vieja con un plan de marketing lo que se logrará es acumular inventario que jamás se venderá.

Para calcular la producción requerida se debe tener en cuenta:

- Número de Unidades que se esperan vender en el período planificado
- Número de Unidades que existen en el inventario actualmente
- Número de Unidades que se desea como stock al final del inventario

Se puede plantear para ello la elaboración de un formato como herramienta de apoyo que cuente con información útil (Ref. Anexo N° 4, Pág. 314)

• **Paso Tres: Cálculo de la Materia Prima necesaria.**

Al planificar la producción es necesario tener claro la parametrización de materia prima, es decir la receta de materiales que se necesita para cada artículo que se fabrica. La parametrización debe ser lo más acercado a la realidad para poder permitir determinar adecuadamente el costo del artículo.

La parametrización es particularmente útil en los productos finales que han resultado de un proceso de confección, como los ternos de baño; debido a la naturaleza de su transformación no es posible determinar con claridad los materiales que intervienen; esto supone que, en cada pieza confeccionada de iguales características interviene la misma cantidad de material.

En el resto de artículos fabricados si es posible determinar claramente el material consumido; por ejemplo en las carrileras, al momento de su armado es posible contar

uno por uno sus componentes y elaborar un informe final en el que se los de a conocer.

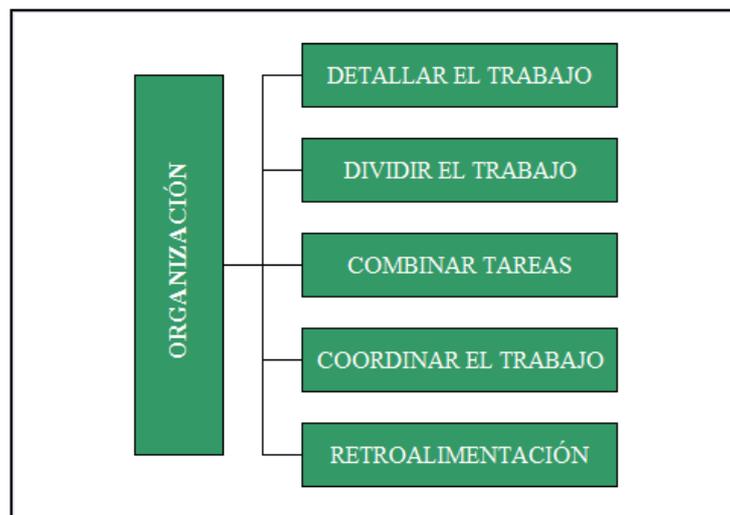
Se puede plantear para ello la elaboración de un formato como herramienta de apoyo que cuente con información útil (Ref. Anexo N° 5, Pág. 315).

- **Paso Cuatro: Asignación de Mano de Obra**

Para cada producción se cuenta con personas capacitadas y especializadas para realizarla, es por ello que en una planificación debe hacerse constar por escrito los encargados sobre los que recaerá la responsabilidad de realizar la producción con éxito.

En el caso de los trabajadores independientes es necesario tener claro el valor de su trabajo, (costo de mano de obra); y las condiciones de su trabajo, por ejemplo: el pago se realizará contra entrega, al final del mes, con anticipos, etc.; si se llega a un acuerdo este debe ser cumplido y los valores pagados deben ser justos y que no afecten el costo del producto final; si por alguna situación existiera una variante debe ser informada en la planificación para tomar las medidas necesarias.

4.5.2 ORGANIZACIÓN



Fuente: Carreto Julio, Proceso Administrativo

Elaborado Por: Andrea Galarza

En esta etapa del proceso productivo se buscará organizar el trabajo de las personas con los recursos establecidos en la planificación, estableciendo de esta forma la estructura necesaria para su funcionamiento.

La organización implica detallar todo el trabajo que se debe realizar; dividir es importante para evitar las sobrecargas en una sola cabeza, aprovechando al máximo las fortalezas de los colaboradores; combinando tareas se logra organización y eficiencia porque se busca obtener la máxima colaboración de todos los miembros, finalmente retroalimentar para vigilar, revisar y reorganizar algún pendiente que no fue tomado en cuenta.

4.5.2.1 División del Trabajo – Definición de Tareas

El trabajo al interior de una organización es complejo y diverso, por ello es necesario dividirlo para generar un resultado común a los intereses de la empresa.

En el ámbito de la producción, es importante que cada persona conozca su labor a desempeñar claramente para que se lo realice con completa responsabilidad y con independencia.

La definición de tareas debe hacerse en base a las cualidades de cada persona; si no existe la persona buscar aquella que se adecúe a las necesidades del puesto de trabajo; es fundamental tener claro el organigrama de la organización para poder realizar este procedimiento.

Las ventajas de tener una buena distribución del trabajo son: que las personas se especializan en su puesto y tareas a ejecutar; se optimizan los tiempos en los quehaceres diarios; a veces es irrisorio imaginar pero el esfuerzo de las personas hace que encuentren nuevas formas de optimizar sus labores.

Sin embargo existen también desventajas por ejemplo: el aburrimiento que puede generarse por realizar tareas repetidas siempre; el trabajador no es capaz de desempeñarse en un puesto diferente al suyo y toma mucho tiempo instruirlo.

4.5.2.2 Definición de Autoridades y Responsabilidades y sus Relaciones

Según Henry Fayol, *“La autoridad consiste en el derecho de mandar y en el poder de hacerse obedecer”*.

La definición de autoridad y responsabilidad consisten en conocer los límites del accionar de todos los miembros de la organización; existen personas que están en niveles superiores y/o directivos que tienen la facultad de dirigir, organizar y controlar el trabajo de los demás; sancionar en caso de cometerse actos de indisciplina, tomar decisiones de importancia en la organización y en este caso en el área de producción. Así mismo existen personas que están en el nivel operativo que

deben cumplir las funciones asignadas a su campo, resolver problemas de su competencia, informar de hechos y novedades importantes a los otros niveles, entre otros.

La responsabilidad es la equivalencia de respeto y obediencia de las personas conforme con los reglamentos señalados en la empresa, también hace referencia a la conducta interna y compromiso propio de cada uno de los miembros que laboran en la organización.

Las relaciones significan la vinculación que se tiene entre las distintas estaciones de trabajo; por ejemplo: ¿A quién se tiene que rendir cuentas?, ¿Qué responsabilidad tienen cada persona con los hechos sucedidos?, ¿Quién toma las decisiones?, ¿Quién informa los problemas?, etc.

4.5.2.3 Principales Deberes y Actividades

En este punto se debe hacer una breve descripción de las funciones de cada uno de los integrantes en el proceso productivo; con la finalidad de dejar un precedente escrito de cada una de las actividades que deben realizarse.

Esto debe irse reformando y rediseñando a medida que acontezcan cambios o surjan nuevos eventos que deban tomarse en cuenta; todas estas reformas tienen que ser comunicadas a tiempo y a todas las personas involucradas.

4.5.2.4 Nuevo Flujograma de los Procesos

Los cambios acontecidos mencionados en el numeral anterior dan cabida a que los procesos en general cambien; estos cambios también tienen que ser trasladados a los

flujogramas de la organización concernientes a producción; y tienen que ser informados a todos los miembros para su cabal conocimiento.

4.5.3 DIRECCIÓN



La dirección es la etapa en donde tiene lugar el desarrollo de la producción, aquella en la que se necesita un permanente liderazgo del jefe de producción para que las órdenes se desarrollen en términos exitosos.

Es en este punto en donde se ponen en marcha todo lo planificado y organizado en cada producción; las personas ponen a prueba sus capacidades y demuestran el compromiso y los valores que tienen con la organización.

4.5.3.1 Toma de decisiones



La persona que dirige el departamento de producción deberá tomar decisiones que influyen en el comportamiento de la producción que debe desarrollarse, por tanto los parámetros que tendrá que definir son:

- **Calidad:** ¿Qué características debe tener el producto para que tenga calidad?, ¿Qué debe hacerse con aquellos productos que no cumplan tales características?
- **Interrelación entre las diversas etapas del proceso:** Si los productos en proceso deben ser movidos entre varios lugares se debe buscar un punto de control y comunicación que no permita experimentar malas situaciones como: pérdidas, robos o incluso el deterioro de los materiales.
- **Tiempo de Entrega:** A través de los diversos mecanismos y/o recursos que se posea debe garantizarse la fiabilidad de la entrega del producto final en el tiempo convenido.

4.5.3.2 Motivación



La motivación se podría definir como el objetivo que hace que una persona se comporte de una manera determinada.

Dentro del ámbito industrial el factor que hace que las personas trabajen “productivamente” y “eficientemente” es el dinero que cobran por su trabajo. Tomando en cuenta que la planta productiva no tiene relación de dependencia, es en este punto donde se deben establecer las condiciones de trabajo y dejarlas sentadas de manera clara de modo que su cumplimiento sea cabal o por lo contrario los resultados obtenidos serán negativos.

Otro tipo de motivación que existen son los “extras” como bonificaciones en diversos ámbitos, por ejemplo: en producciones de volúmenes considerables se suele premiar por la rapidez, por no producir artículos defectuosos, por ahorro de recursos, etc. La bonificación es una instancia económica que debe ser planificada y analizada antes de ser puesta en práctica.

Una persona que se siente motivada rendirá al 200% lo que sin duda es beneficioso para la empresa en general.

4.5.3.3 Enfoque de Liderazgo



“La gerencia es la responsable del éxito o el fracaso de un negocio”¹³

El liderazgo es ejercido por la gerencia en general, esto involucra a: directivos y gerentes, quienes en adelante serán responsables del rumbo que tome la empresa.

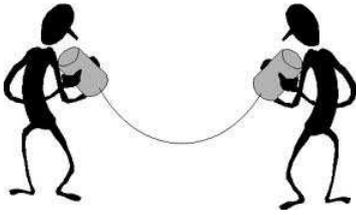
Es necesario definir el tipo de liderazgo y el perfil que tiene cada autoridad para con sus subordinados, de manera que el resto del equipo se interrelacione de buena manera, con respeto y espíritu colaborador.

La gerencia debe estar comprometida con los objetivos de la organización, debe ser ejercida por personas que tengan la capacidad de tomar decisiones apropiadas, resolver problemas de forma eficaz, que tengan una imagen de respeto y autoridad, que se comunique de forma conveniente y que tenga poder de convicción.

El liderazgo es ejercido de manera evidente en esta etapa que es en la que la producción es desarrollada, donde se necesitan guías para llevarla con éxito, aquí se presentarán diversas situaciones que necesitan una respuesta rápida de la persona encargada; finalmente se puede evaluar la eficiencia o ineficiencia del líder.

¹³ VILLASMIL, Jonathan, Gerencia y Liderazgo, tomado de la página:
<http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml>

4.5.3.4 Comunicación



La comunicación es el proceso de transmitir información entre varias personas; implica mucha interactividad y requiere contacto entre los miembros de la organización.

La comunicación se hace presente de algunas formas, es así que tenemos comunicación verbal, escrita, visual; de modo que facilita que cualquier situación que desee exponerse sea conocida por las personas interesadas o incluso por todo el equipo de trabajo.

La empresa es la encargada de establecer un sistema formal que permita a todos lograr los objetivos propuestos; esto significa definir los medios de comunicación a utilizarse con cada persona que interviene en el proceso productivo; si es necesario proporcionar equipos tales como: teléfonos celulares, faxes, computadoras.

La comunicación debe ser limpia y objetiva de modo que se conozca la situación deseada de manera amplia y detallada, de existir problemas que se permita su resolución pronta y efectiva.

4.5.3.5 Equipos y Trabajo en Equipo



Al interior de la organización se cuenta con un equipo de trabajo, que debe estar conformados por todas aquellas personas que han sido consideradas idóneas para desempeñar cada una de las funciones asignadas.

El hecho de contar con equipo de trabajo significa que cada uno de los integrantes desempeñará sus labores idónea e independiente; con ética profesional, esto quiere

decir sin perjudicar al resto de personas y contribuyendo para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Se ha demostrado que la mejor estrategia es el trabajo en grupo, porque más personas producen más y mejores ideas que son innovadoras para el negocio; los equipos son beneficiosos porque se logra un armonioso ambiente de trabajo; se logra apoyo mutuo entre compañeros, críticas constructivas, etc.

4.5.4 CONTROL



Esta última etapa del proceso productivo le compete exclusivamente a los directivos y gerentes, quienes son los encargados de evaluar los resultados obtenidos del proceso que tienen que ser contrarrestados con los objetivos planificados.

El control es un proceso que se ejecuta constantemente y está presente a lo largo del desarrollo de la producción, este debe ser ejecutado en tres etapas: antes, durante y después de la producción, por cada una de estas etapas debe existir:

- Objetivos de Control
- Informe de Cumplimiento de Objetivos
- Análisis de las principales desviaciones
- Retroalimentación

- Nuevos Objetivos de Control

4.5.4.1 Objetivos de Control - Estándares

Significa que se deben establecer objetivos de control por cada uno de los procesos productivos que se desarrollen al interior de la empresa, en tres etapas:

- **Control Preventivo:** Se debe describir en infinitivo todas aquellas medidas y estándares que debe tener el proceso productivo antes de su iniciación; por ejemplo: consumo de materia prima, stock de materiales, estado de la mano de obra, etc.
- **Control Concurrente:** Se debe describir en infinitivo todas aquellas medidas y estándares que debe tener el proceso en su fase de desarrollo; por ejemplo: unidades a producir por día, tiempos de producción, entrega de artículos, costo de fletes.
- **Control Posterior:** Se debe describir en infinitivo todas aquellas medidas y estándares que debe tener el proceso en su fase de culminación; por ejemplo: unidades producidas vs planificadas, costos del artículo final, inventario de artículos producidos, distribución de los mismos, etc.

4.5.4.2 Informe de cumplimiento de objetivos.

En este punto se debe elaborar un informe de actividades cumplidos inherentes a la producción en sí y a otros aspectos administrativos que permitan determinar el desempeño general frente a lo requerido; lo tiene que elaborar el jefe de producción en la que se describa los logros obtenidos, los problemas enfrentados y las soluciones establecidas.

En adelante este informe será el principal referente de la producción, por ello se lo debe estandarizar según las siguientes especificaciones. (Anexo N° 6; Pág. 316)

4.5.4.3 Análisis de las principales desviaciones

Con los principales instrumentos que contamos para esta actividad son:

- Objetivos Establecidos
- Informe de Actividades

Con la ayuda de estos dos elementos se pueden inferir los problemas y los objetivos no cumplidos que son importantes en el desarrollo de esta etapa.

El análisis también implica determinar las causales que los originaron y otros factores que intervinieron para su desarrollo.

4.5.4.4 Retroalimentación

La finalidad en esta parte es poder encontrar caminos y soluciones para todos aquellos problemas que tuvieron lugar en la producción para que estos no se vuelvan a repetir en producciones posteriores con las mismas características.

4.5.4.5 Control

Después de la retroalimentación siempre se debe pasar nuevos controles con la finalidad de verificar que el proceso marcha de la forma prevista; de lo contrario se tiene que tomar medidas para buscar que se adecue a las necesidades de la organización.

CAPITULO V

5. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO (CASO PRÁCTICO)

En este capítulo se aplicará a los procesos productivos de la empresa Swimsport el Sistema de Control Interno Propuesto; estableciendo: pasos a seguir; formatos a utilizar, reportes que elaborar y su respectivo contenido.

5.1 IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO

5.1.1 Producción de Ternos de Baño

5.1.1.1 Planificación

Durante esta etapa se buscará desarrollar objetivos de control; que permitan tener un mejor desempeño de la producción; es decir más ordenada y sistemática.

La producción de ternos de baño es un proceso productivo en serie; la planificación debe tener un desarrollo bien estructurado, por lo tanto se obliga al menos realizarse una cada mes y en este punto se debe dedicar especial atención para establecer una correcta determinación de los artículos a producirse que sería el objetivo principal, la finalidad: no tener excesivo stock para no acumular inventario excesivo.

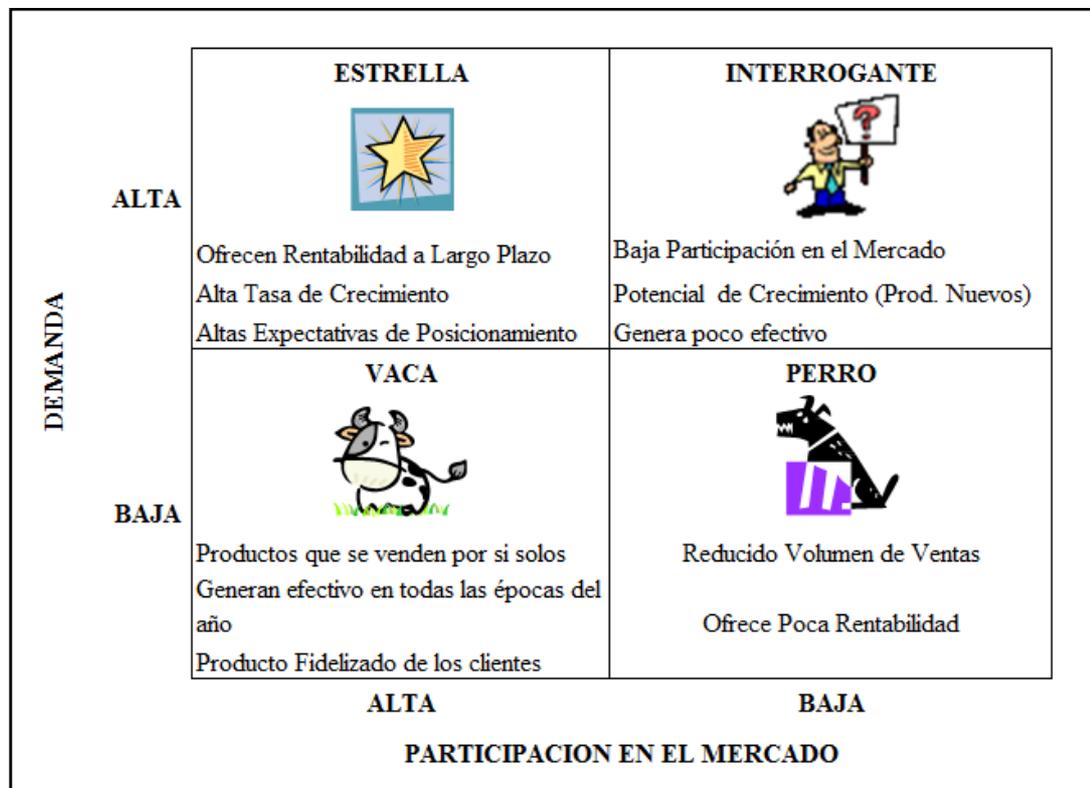
Para determinar la producción, se necesita:

5.1.1.1.1 Análisis del stock en bodegas, almacenes y puntos de venta.

Antes de decidir una producción de ternos de baño y/o gorras de baño; se debe tomar en cuenta el nivel de stock de la empresa, esto se denomina máximos y mínimos por producto; la gerencia deberá establecer una política para ello.

Una buena guía es utilizar la Matriz BCG (Boston Consulting Group), que consiste en dividir los productos en cuatro grupos estratégicos, (estrella, vaca, interrogante y perro), que indican la participación o influencia relativa que tienen en el mercado; de este modo se tendrían que dar prioridad a los productos vaca y menos prioridad a los productos perro.

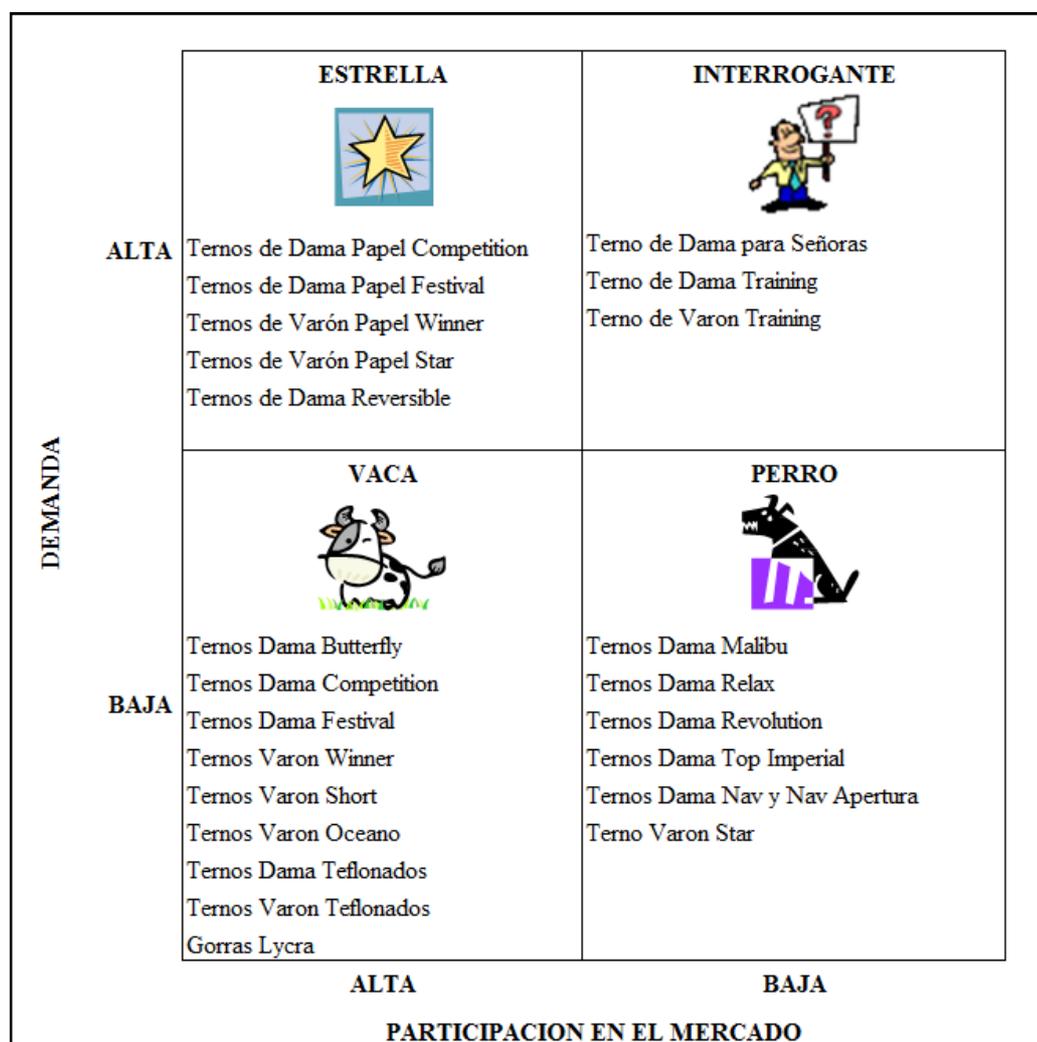
Esquema de la Matriz BCG



Fuente: Varias Páginas de Internet

Elaborado Por: Andrea Galarza.

Esquema de BCG de Ternos y Gorros de Baño.



Fuente: Sistema Contable Efsys

Elaborado Por: Andrea Galarza.

Conocido este esquema se define que:

- La producción debe estar centrada en los productos vaca; pues son los que siempre se venden y proporcionan ingresos permanentes a la empresa; por lo tanto el inventario nunca puede estar desabastecido de estos productos.

- La producción de los productos estrella debe ser tomada en cuenta en segundo lugar, estos productos deben estar en los almacenes y puntos de venta; para poder obtener rentabilidad en el mediano plazo,
- La producción de los productos interrogantes debe ser moderada y con cautela, es decir se produce una pequeña cantidad para estudiar el comportamiento en el mercado y de acuerdo a ello invertir en producciones grandes.
- Por último los productos perro no deben ser producidos bajo ninguna circunstancia.

Para el análisis del Stock debe existir un reporte que exprese las unidades físicas con las que se cuenta actualmente de cada artículo a considerar en la producción; en este caso: ternos de baño y gorras de lycra; este reporte debe estar expresado en un formato simple que facilite la lectura del gerente general que es la persona que determina la producción. (Ver Anexo N° 7; Pág. 317)

Sobre esta tabla; el sistema contable genera reportes individuales de stock por cada una de las bodegas; la persona que realice este trabajo debe condensar toda esta información en un reporte especial que tiene el objetivo de facilitar la lectura del stock total y parcial de los ternos de baños y/o gorros de baño; la información a consignar deberá ser realizada de la siguiente manera:

- a) En una hoja de cálculo se debe hacer constar el inventario general de los ternos de baño y/o gorros en filas y en los encabezados de las columnas el nombre de cada una de las bodegas existentes en Swimsport.

- b) En otra hoja de cálculo debe contar los reportes generados del sistema individuales de cada bodega de los ternos de baño y/o gorros.
- c) Se usará la siguiente fórmula “Buscar V”, que permite trasladar los valores de los reportes individuales, al reporte condensando.
- d) Finalmente se realizan las sumatorias generales; y el reporte ha concluido.

5.1.1.1.2 Reporte de Venta por artículo

El reporte de venta contienen información sobre cantidades, precios, y utilidad bruta que ha obtenido un determinado artículo, en un período determinado; estos deberán confirmar las conclusiones resultantes de la Matriz BCG.

El reporte de ventas debe contener datos básicos de los artículos analizados (Ver Anexo N° 8, Pág. 318); este reporte es generado por el Sistema Contable Efisys.

Con estas herramientas, la gerencia general puede tomar la decisión más acertada para poder determinar la producción; es decir el o los modelos que necesitan ir a producción.

5.1.1.1.3 Cantidades a Producir

El siguiente paso es determinar las cantidades a producirse; para ello se usará el formato propuesto (Anexo N° 4, Pág. 314); de la siguiente manera:

- a) **Formulario No.:** Aquí se debe colocar la numeración respectiva de formulario; en el orden correspondiente; de acuerdo a la siguiente nomenclatura:

PR2011-001; PR2011-002, etc.

- b) **Fecha:** En la que se está realizando la planificación respectiva.
- c) **Producto:** Modelo de Terno(s) de Baño que se Producirán.
- d) **Unidades Pronosticadas para la Venta:** Se debe colocar el número de unidades vendidas con el que cerraron el mes anterior al de la planificación.
- e) **Unidades que se desean tener al Final del Período:** Corresponde al número de unidades que se establecen como el mínimo requerido; la gerencia es la responsable de establecerlo; por ejemplo: un % respecto de las ventas del mes.
- f) **Unidades en Stock Actualmente:** Se debe transcribir el dato total proporcionado en el reporte de existencias por bodega. (Ver Anexo N° 7, Pág. 317)

5.1.1.1.4 Tiempos de Producción

Es necesario realizar esto con el objetivo de que el tiempo no se dilate demasiado, y poder contar con el producto en el momento oportuno.

La determinación de los tiempos se la debe realizar en base a la experiencia de producciones pasadas; si es necesario se debe hablar con las personas involucradas en este caso que son: la costurera y el estampador; esto también puede utilizarse como un indicador de la eficiencia en la producción.

5.1.1.1.5 Cálculo de la Materia Prima

En la planificación también deben establecerse los respectivos cálculos de la materia prima necesaria; dato fundamental para ordenar una producción; de manera que se

conozca de antemano los stocks de materiales y no se experimenten problemas en el transcurso del proceso productivo; para ello se debe utilizar el formato establecido. (Anexo N° 10; Pág. 320), con el auxiliar de parametrización que debe estar previamente elaborado por cada modelo y talla de terno y/o gorro de baño. (Anexo N° 5, Pág. 315)

Auxiliar de Parametrización

Es un archivo que debe ser elaborado de antemano; en él se encuentra concentrada la información de material necesario por unidad, de cada uno de los ternos de baño y gorras de baño que han pasado por un proceso productivo

Este informe es netamente manual y debe ser actualizado a medida que se detecte cambios en la parametrización del material; por ejemplo: etiquetas nuevas, fundas, tipo de elástico, etc.

La tabla muestra los siguientes campos:

- a) Nombre del Artículo Final
- b) Código de la Materia Prima
- c) Nombre de la Materia Prima
- d) Cantidad necesaria del material por unidad de artículo final producido.

Los datos del literal a-c, son obtenidos del sistema de contabilidad; y el dato consignado en el campo d, debe ser llenado de acuerdo a los pesajes de tela y mediciones del resto de materiales.

Reporte de la Materia Prima Requerida

Este reporte es elaborado por el Jefe Administrativo; básicamente se trasladan los datos del auxiliar de producción para obtener el dato total de materia prima necesaria, de acuerdo a la producción planificado; esto resulta de la multiplicación del parametrizado por la cantidad a producir.

5.1.1.1.6 Datos Adicionales de Producción

Una vez determinados los datos más importantes de la producción que son: el modelo y la cantidad, se pueden señalar datos adicionales como el color de tela principal; el color de los combinados, lugar de la etiqueta, color del estampado, etc.; todo esto debe estar sintetizado en un documento formal denominado: “Orden de Producción”. (Anexo N° 9; Pág. 319)

Orden de Producción

Este documento sintetiza el proceso productivo que debe realizarse ineludiblemente; debe ser elaborado por la Gerencia General y aprobado por Presidencia.

El documento Contiene:

- a) **Número de Orden de Producción:** Debe consignarse este dato en la secuencia correspondiente, de acuerdo a la siguiente nomenclatura: OP2011-001; OP2011-002.
- b) **Fecha de Orden:** La fecha en que se emite el documento
- c) **Fecha de Entrega:** La fecha estimada establecida conjuntamente con producción para la entrega.
- d) **Producto:** El Modelo de terno de baño que es objeto de producción.

- e) **Cantidad:** En cada uno de los renglones se colocará el número de unidades a producir
- f) **Color de Tela:** Color de tela y combinado del modelo a producir, deberá ser expresado en un lenguaje común al del taller para su comprensión.
- g) **Color de Estampado:** Color del estampado del logotipo de la institución.

Es importante aclarar que debe haber una orden de producción por cada uno de los modelos a producir, esto garantiza orden y no presta a confusiones de ningún tipo; además tienen que ser firmadas por el Presidente para su formalización.

5.1.1.2 Organización

En esta etapa se busca desarrollar el trabajo en el proceso productivo de ternos de baño; previa definición de personas que intervienen, sus respectivos cargos, tareas, atribuciones, funciones y/o responsabilidades; de este modo se sienta un precedente nunca antes visto en la empresa; para definir claramente funciones que serán plasmadas en un nuevo Flujograma del proceso mejorado.

5.1.1.2.1 Descripción y Distribución de Cargos – Proceso Producción de Ternos de Baño.

- a) **Presidencia:**

Nombre del Cargo: Presidente	Nombre de la Persona que lo Ejerce: Ing. Freddy Muñoz Romero
Cargo del Jefe Inmediato: -----	Nombre del Jefe Inmediato: -----
Principales Funciones	Atribuciones:

<ul style="list-style-type: none"> • Revisar la Orden de Producción elaborada por Gerencia; con todos sus sustentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar o negar la Orden de Producción.
---	---

b) Gerencia General:

Nombre del Cargo: Gerente General	Nombre de la Persona que lo Ejerce: Sra. Blanca Campodónico Pérez
Cargo del Jefe Inmediato: Presidente	Nombre del Jefe Inmediato: Ing. Freddy Muñoz Romero
Principales Funciones <ul style="list-style-type: none"> • Revisar y analizar los reportes de existencias por bodega y reporte de ventas por artículo • Calcular la producción requerida • Enviar al Dpto. Administrativo el reporte “Cálculo de la Producción Requerida” • Revisar y analizar el reporte “Calculo de Materia Prima Requerida” • Elaborar la Orden de Producción • Enviar a Presidencia para su aprobación • Remitir la Orden de Producción aprobada al Jefe de Producción. 	Atribuciones: <ul style="list-style-type: none"> • Determinar los modelos a producir • Fijar las cantidades a producir • Establecer las cualidades que tendrán los ternos de baño; como: colores de tela y/o estampados. • Precisar tiempos de entrega

c) **Departamento Administrativo**

Nombre del Cargo: Jefe Dpto. Administrativo	Nombre de la Persona que lo Ejerce: Srta. Andrea Galarza Liger
Cargo del Jefe Inmediato: Gerente General	Nombre del Jefe Inmediato: Sra. Blanca Campodónico Pérez
Principales Funciones <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar reporte de inventario y de ventas cada mes. • Realizar el cálculo de las materias primas a utilizar. • Enviar todos estos reportes a la Gerencia. • Revisar el reporte de información del desarrollo de la producción para verificar posibles anomalías presentadas. • Cotejar la información de los artículos recibidos con los informes del jefe de producción, taller, almacén y bodega. • Preparar el reporte para pago de Mano de Obra. • Utilizar toda la información revisada para elaborar hojas de costos. • Ingresar al Sistema de Contabilidad • Coordinar trabajo con el contador para contabilización de producción. • Archivo de todos los documentos relacionados al proceso productivo. 	Atribuciones: <ul style="list-style-type: none"> • Pedir explicaciones de existir alguna inconsistencia en la información revisada a cada uno de los responsables de producción. • Verificar que los asientos de contabilidad estén bien registrados.

d) Contador

Nombre del Cargo: Contador General (Cargo Externo)	Nombre de la Persona que lo Ejerce: Sr. Ronald Nicolalde
Cargo del Jefe Inmediato: Presidencia	Nombre del Jefe Inmediato: Ing. Freddy Muñoz Romero
Principales Funciones <ul style="list-style-type: none">• Ingresar los asientos de contabilidad con las hojas de costos proporcionadas por el Jefe Administrativo.	Atribuciones:

e) Jefe Dpto. Producción

Nombre del Cargo: Jefe del Departamento de Producción	Nombre de la Persona que lo Ejerce: Sr. Rubén Gómez Acosta
Cargo del Jefe Inmediato: Gerente General	Nombre del Jefe Inmediato: Sra. Blanca Campodónico Pérez
Principales Funciones <ul style="list-style-type: none">• Difundir la orden de producción de Gerencia, al taller de confección.• Elaborar Orden de estampado con indicaciones dadas de Gerencia General.• Coordinar el trabajo del taller de confección y estampado• Garantizar que los tiempos de entrega establecidos se cumplan.• Preparar el informe de producción correspondiente.	Atribuciones: <ul style="list-style-type: none">• Resolver cualquier problema presentado en el desarrollo de la producción de ternos de baño.

f) **Taller de Confección**

<p>Nombre del Cargo: Principal del Taller de Confección</p>	<p>Nombre de la Persona que lo Ejerce: Sra. Lila Guachamín Aguirre</p>
<p>Cargo del Jefe Inmediato: Jefe de Producción</p>	<p>Nombre del Jefe Inmediato: Sr. Rubén Gómez Acosta.</p>
<p>Principales Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparar las telas seleccionadas de acuerdo a la orden de producción recibida • Dibujar la plantilla de ternos de baño y/o gorras de baño. • Realizar el corte de las piezas dibujadas en la plantilla. • Preparar las piezas que serán enviadas al estampado. • Elaborar informe de piezas enviadas al estampador. • Cortar materiales complementarios como: elásticos, elaboración de collaretos. • Contar las piezas recibidas del estampador e informar si existe alguna diferencia con las piezas enviadas • Armar los ternos de baño y/o gorras. • Realizar un control de calidad antes de entregar los artículos finales • Elaborar el reporte de entrega de producción. 	<p>Atribuciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vigilar que el desarrollo de la producción se realice con normalidad. • Controlar el tiempo de corte de tela.

g) Estampador

Nombre del Cargo: Principal del Taller de Estampado	Nombre de la Persona que lo Ejerce: Sr. Christian Salinas Reina
Cargo del Jefe Inmediato: Jefe de Producción	Nombre del Jefe Inmediato: Sr. Rubén Gómez Acosta.
Principales Funciones <ul style="list-style-type: none"> • Recibir las piezas para estampar. • Cotejar el reporte vs el físico e informar de novedades presentadas. • Revisar la orden de estampado, enviado por el Jefe de Producción. • Estampar las piezas de acuerdo a las instrucciones dadas. • Llenar el reporte de devolución de piezas al taller de confección. 	Atribuciones: <ul style="list-style-type: none"> • Establecer el tiempo de entrega de las piezas estampadas.

h) Vendedor Almacén Quito

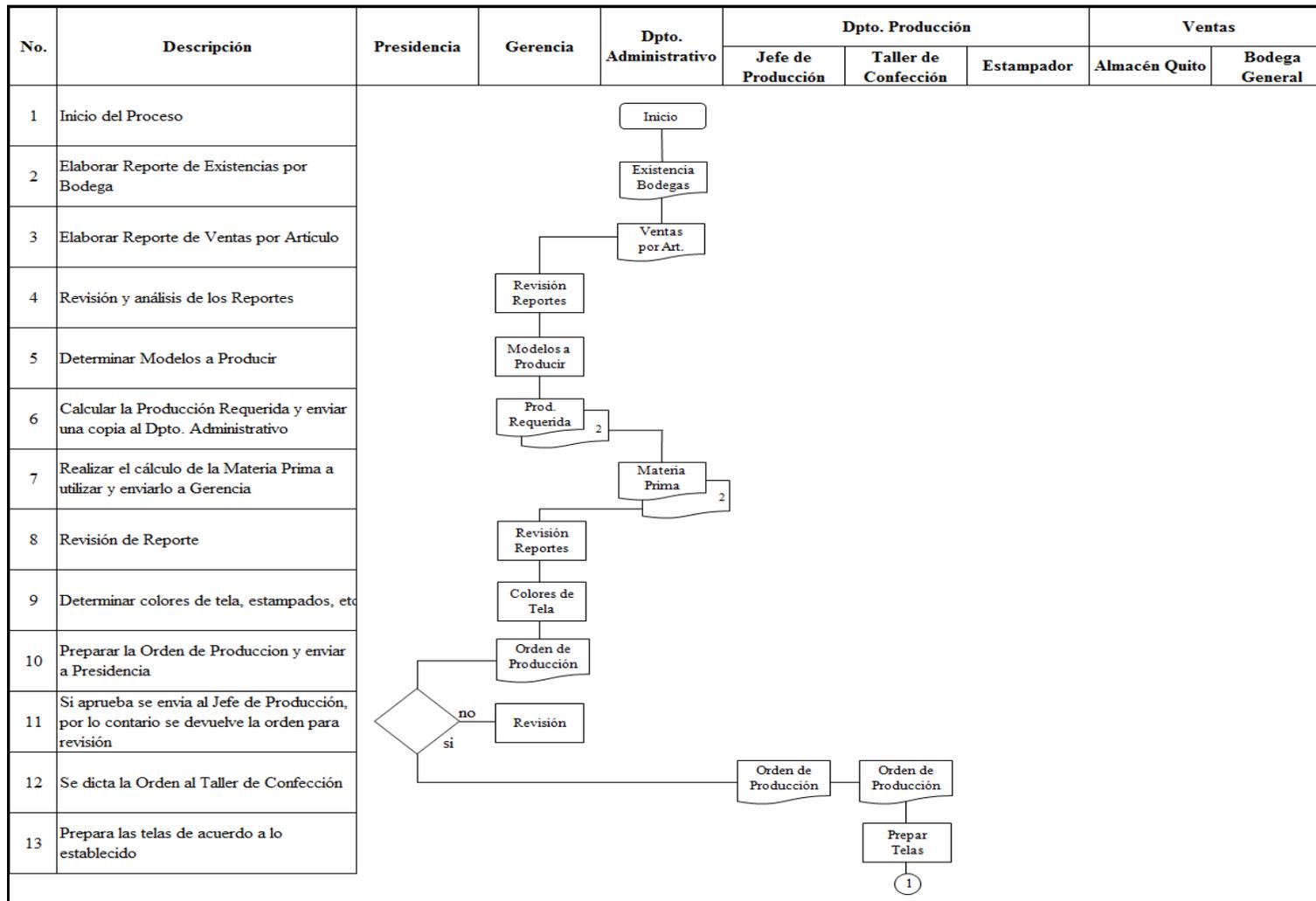
Nombre del Cargo: Vendedor Almacén Quito	Nombre de la Persona que lo Ejerce: Sra. Rosa Vaca Arévalo.
Cargo del Jefe Inmediato: Jefe de Producción	Nombre del Jefe Inmediato: Sr. Rubén Gómez Acosta.
Principales Funciones <ul style="list-style-type: none"> • Recibir los artículos finales que han sido despachados del taller de confección. • Cotejar información del reporte del taller vs el físico. • Informar de novedades, (si las 	Atribuciones: <ul style="list-style-type: none"> • Devolver al taller todos aquellos artículos que experimenten defectuosidad.

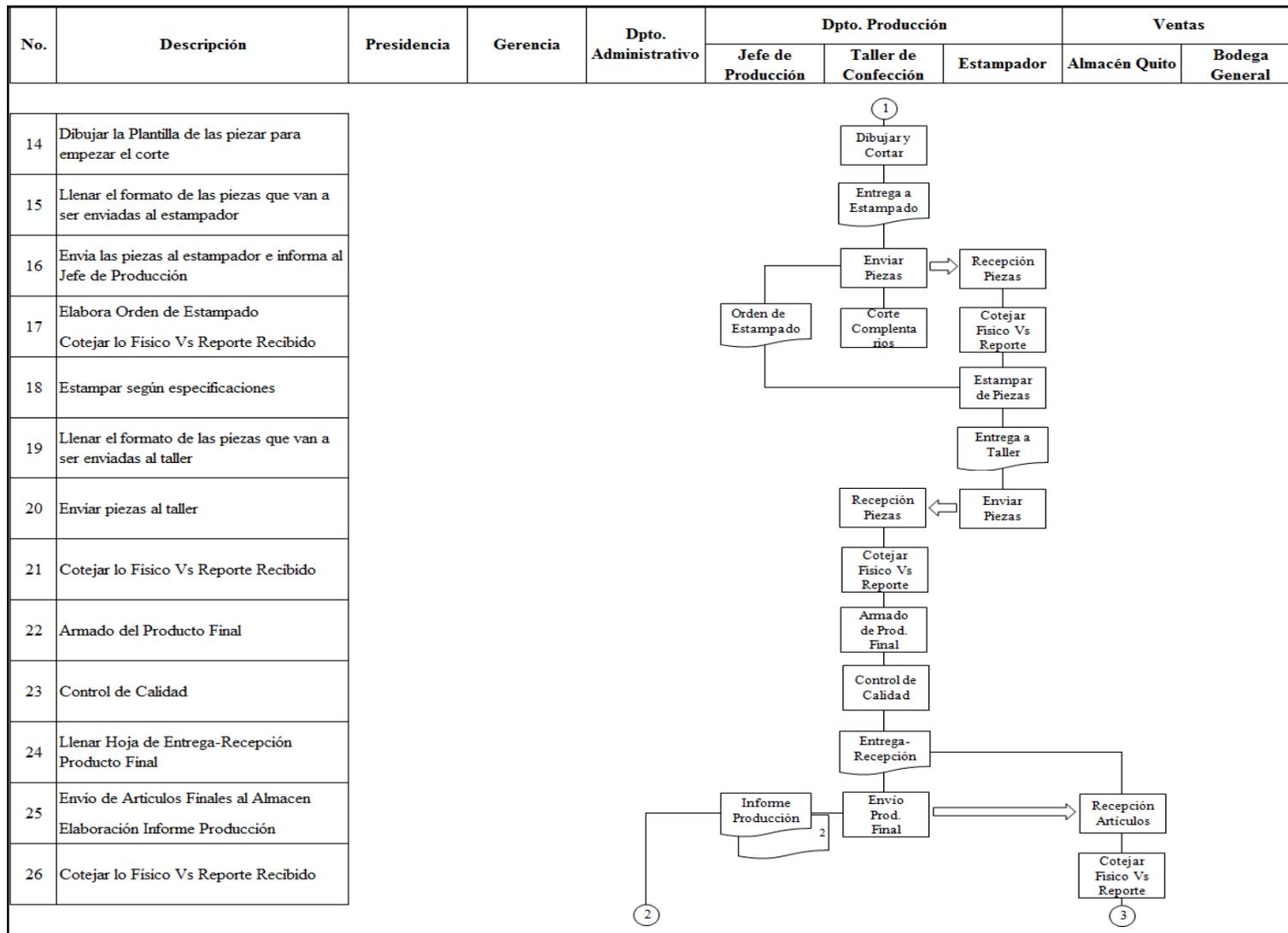
<p>existiese)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar una requisición de materiales de empaque a bodega general • Controlar la calidad de los artículos recibidos, antes del empaque. • Empacar los productos, cumpliendo las políticas establecidas. • Llenar el reporte de artículos entregados a bodega. • Enviar los productos finales junto con el reporte. 	
---	--

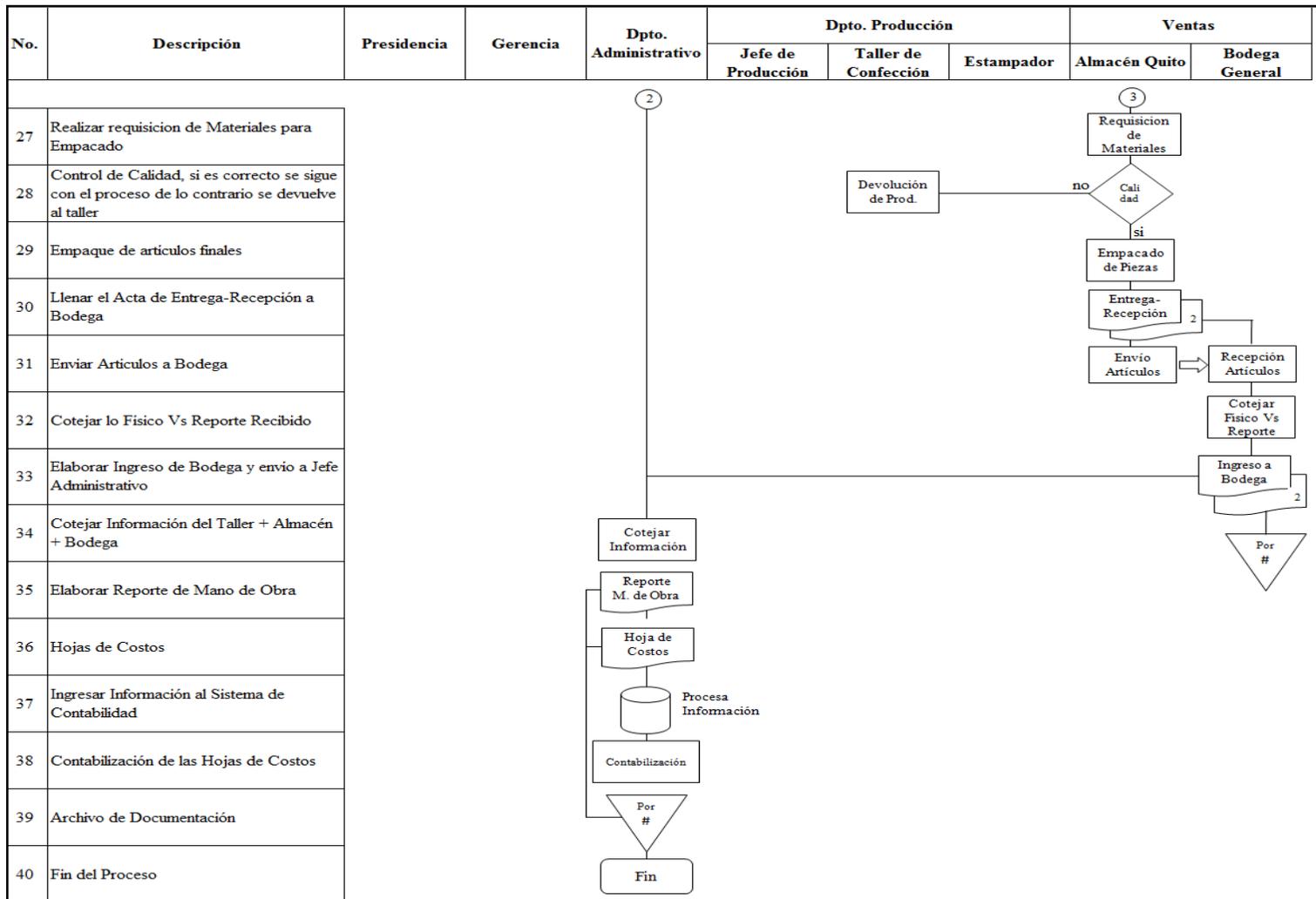
i) Bodega

Nombre del Cargo: Bodeguera	Nombre de la Persona que lo Ejerce: Sra. María Cárdenas Paz y Miño.
Cargo del Jefe Inmediato: Jefe de Producción	Nombre del Jefe Inmediato: Sr. Rubén Gómez Acosta.
<p>Principales Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recibir la mercadería despachada por almacén • Cotejar informe enviado vs mercadería recibida. • Controlar que el empacado este bien realizado • Ingresar la mercadería a Bodega General. • Elaborar el Ingreso a Bodega. • Enviar toda la información recibida del proceso productivo al Jefe Administrativo. 	<p>Atribuciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Devolver a almacén todos aquellos artículos cuyo empacado sea defectuoso.

5.1.1.2.2 Nuevo Flujograma de Procesos







Elaborado Por: Andrea Galarza

Después de las actividades de planificación tiene lugar las actividades del desarrollo de la producción, esto comienza una vez que la orden ha sido aprobada, la misma es transmitida al Jefe de Producción quién tiene que encontrar la forma de hacerla llegar al taller de confección.

La principal del taller empieza a preparar las telas del color elegido; las extiende en varias capas para empezar a dibujar la plantilla con la moldería que es proporcionada por la empresa; el trazo en la tela debe ser optimizando su uso, de modo que se eviten los desperdicios de la tela, en los pedazos sobrantes se deben trazar gorras lycra para completar la producción; se procede a pesar esta plantilla para conocer la utilización de tela; y se procede con el corte.

Se preparan las piezas que serán enviadas al estampado; se las cuenta y se consignan los datos en el respectivo reporte (Anexo N° 11; Pág. 321); básicamente en el reporte muestra el modelo, cantidad y color de las piezas entregadas por talla, en el campo de breve descripción se coloca que parte del terno de baño es la que se está enviando, por ejemplo: piezas delanteras, laterales o traseras; y se envía al estampado; este particular también lo debe conocer el Jefe de Producción con la finalidad de realizar la Orden para Estampado, (Anexo N° 13; Pág. 323); esta contiene: El número de orden, fechas, producto enviado, se detalla el número de piezas que serán recibidas, en las instrucciones se detallaran el color, el logo y la ubicación, finalmente en el área gráfica se debe preparar una breve silueta mostrando el lugar del estampado en la pieza.

El estampador consigna en el formato de devolución de piezas al taller la cantidad y color de piezas que está devolviendo, (Anexo N° 12; Pág. 322), el formato es similar al recibido del taller; una vez preparado esto se realiza la devolución y se notifica al Jefe de Producción.

En taller se coteja el reporte recibido vs el físico para descartar cualquier faltante o problema presentado; y se empieza con el armado del terno y/o gorro de baño; se realiza el control de calidad respectivo antes de ser enviado para poder corregir a tiempo cualquier defectuosidad presentada; posteriormente se cuentan y clasifican los modelos para poder consignar la información en el formato establecido; (Anexo N° 14; Pág. 324); en el que se destaca información como: fecha de entrega, tiempo de corte, peso en kg., de la plantilla, y un detalle explícito de los artículos entregados por modelo y talla; de existir observación alguna importante se la detallará también; esto debe ser informado al Jefe de Producción quien elaborará su informe respectivo, (Anexo N° 6, Pág. 316)

La mercadería deberá llegar al Almacén para su respectivo empacado; pero antes se procede con el cotejo físico y la revisión de la calidad; si no se cuenta con materiales de empaque suficientes se realiza la respectiva requisición (Anexo N° 15; Pág. 325); en la que se detallará de acuerdo a la necesidad la cantidad de material necesario.

Los artículos serán empacados, se elabora la respectiva acta de entrega, (Anexo N° 16; Pág. 326) y son enviados a la Bodega General.

En bodega los artículos son revisados, se constata su buen estado y son ingresados a bodega mediante el documento establecido; (Anexo N° 17; Pág. 327); la documentación del proceso debe hacerse llegar al Dpto. Administrativo

La información financiera es procesada con la información recibida; el reporte de Mano de Obra (Anexo N° 18, Pág. 328) es elaborado con los datos obtenidos de la documentación fuente; de igual manera las hojas de costos (Anexo N° 19; Pág. 329); finalmente la información de las hojas de costos es ingresada al sistema Efisys para posteriormente ser contabilizada; ser archiva la información física y el proceso ha concluido.

5.1.1.2.3 Cambios Introducidos en el Flujograma

Aspecto	Procedimientos Actuales	Procedimientos Mejorados
Inicio del Proceso	Inicia en la Gerencia General	Inicia en el Dpto. Administrativo
Forma de Determinar la Producción (Modelos)	Determinación al azar	Bases de Planificación, con el reporte de existencias y los reportes de venta
Forma de Determinar la Producción (Cantidades)	Determinada al azar	Bases de Planificación, con base al stock actual, a las proyecciones en ventas, y al stock deseado al final
Materia Prima Utilizada	No se determina, generalmente, el proceso enfrenta problemas de falta de stock	Antes de ordenar la producción se calcula la materia prima requerida para en base de ello establecer los colores a utilizar y otros materiales adicionales
Producción Ordenada	Mediante un mail	Se elabora un documento denominado Orden de Producción; con aprobación de presidencia.
Tiempo de la Producción	No es establecida, por ello la producción es demorosa	Es establecida como medida de presión a todos los miembros para realizar un buen trabajo en el menor tiempo posible.
Documentación Escrita	Escasa, los documentos son informales y no ofrecen la información necesaria	Todo el proceso exige elaboración de documentos, con firmas de responsabilidad, que indica su participación en el trabajo

		realizado
Estado del Flujograma	Muy General, no muestra detalle de actividades a realizar.	Es más especializado y detallado, muestra definición de actividades y quien las realiza.
Información Física Vs Reportes	Si no se hacen reportes físicos la información no puede ser verificada, muchas producciones vienen incompletas por pérdida de telas en el estampado, por ejemplo	Con la elaboración de informes se obliga a que las personas revisen lo que físicamente reciben y envían con la finalidad de deslindar responsabilidades por pérdidas producidas en el traslado de materiales
Control de Calidad	No existe	Se introdujo con doble verificación del estado del producto final
Informe de Producción	No existe	Se implementa con la finalidad de conocer el desarrollo general de la producción
Información Financiera	Poco confiable debido a las fallas del proceso en general	Mejora la información financiera por los controles implementados.
Lenguaje Común	Cada miembro de la organización actúa por su lado, sin información.	Todos los miembros interactúan de mejor modo, utilizando un lenguaje de conocimiento general
Definición de Responsabilidades	Incierta, todos los miembros hacen de todo.	Se delimitan responsabilidades y responsables por cada tarea realizada

5.1.1.3 Dirección

En esta etapa se definirá el tipo de liderazgo que se necesita para a bien tener un proceso productivo exitoso; esta responsabilidad recae directamente sobre el Jefe del Departamento de Producción quien es el encargado de coordinar que las actividades desarrolladas entre los diversos actores que tiene a su cargo y de los cuales depende que se cumpla a tiempo y con la calidad exigida la producción de Ternos de Baño.

5.1.1.3.1 Toma de decisiones

Se definirán los siguientes parámetros que se desea obtener del producto final.

a) **Calidad:** Se define las características necesarias para evaluar la calidad de un terno de baño y/o gorro de baño, de modo que:

- La tela debe estar impecablemente limpia
- La costura debe estar recta, nunca fuera de lugar
- Los colores deben corresponder a la de la combinación elegida
- El color del estampado debe estar acorde al elegido.
- El estampado debe tener buena tinta, al estirar el terno de baño, no debe deteriorarse.
- El terno de baño debe contar con todas sus partes bien colocadas; por ejemplo el cordón en los ternos de hombre y los collarettes en los ternos de baño de mujer.
- El empaçado debe contar con: el protector en los ternos de mujer; las etiquetas de publicidad, el enfundado.

b) **Interrelación entre las diversas etapas:** Se debe establecer un punto de comunicación uniforme con las personas de producción; instrumentos como el teléfono celular nunca deben estar apagados o sin batería; los informes de entrega deben ser elaborados siempre para constancia de lo que se entrega; se

debe buscar tener confianza en el Jefe de Producción para resolver problemas por ejemplo: retrasos en la entrega de producto final o transporte de mercadería.

- c) **Tiempos de Entrega:** Los tiempos establecidos deben ser respetados porque para su establecimiento fueron consultados los miembros de producción; las producciones no deben ser exigidas en tiempos cortos, porque esto conlleva un alto riesgo de incumplimiento y baja calidad.

5.1.1.3.2 Motivación

Para que exista motivación en el cumplimiento de las metas, la empresa se debe cumplir con las condiciones de trabajo establecidas; especialmente con el personal que no tiene relación de dependencia; es así que:

a) **Principal del Taller de Confección.**

- La Sra. Lila Guachamín tiene derecho a su pago íntegro por la labor desarrollada dentro del mes; en base a los artículos entregados dentro de este período de tiempo; de los que se certifiquen su óptima calidad.
- Este pago será realizado dentro de los primero diez días del mes que corresponda.
- El pago será realizado en efectivo.

b) **Principal del Taller de Estampado.**

- El Sr. Christian Salinas tiene derecho a su pago íntegro por producción realizada; siempre y cuando entregue factura de servicios y se certifique que su trabajo cumplió los parámetros de calidad establecidos.

- El acuerdo llegado con el Sr. Salinas es conceder a Swimsport un crédito de 30 días; por lo tanto el pago no debe demorar más de lo establecido.
- Los pagos se realizan con cheque cruzado a nombre del Sr. Salinas

Si las condiciones establecidas con estas dos personas externas son cumplidas, el buen desempeño de la producción de ternos de baño está garantizado.

5.1.1.3.3 Enfoque de Liderazgo

El enfoque de liderazgo que se debe tener para un mejor desarrollo del proceso productivo debe ser una mezcla del autocrático y el democrático; autocrático para poder tomar decisiones drásticas cuando sea necesario y democrático para poder formar un buen equipo de trabajo que no haga sus tareas por temor sino por la confianza que les inspira el liderazgo de las personas de la empresa.

En Swimsport, este liderazgo es ejercido por la Presidencia (Freddy Muñoz), Gerencia General (Blanca Campodónico), Jefe de Producción (Rubén Gómez).

5.1.1.3.4 Comunicación

Los medios de comunicación que se establecerán son:

- Teléfono
- Celulares
- Skype
- Messenger
- Fax
- Correo Electrónico
- Documentación Escrita

Todo el personal involucrado en el proceso productivo puede hacer uso de estos medios para facilitar la comunicación de novedades y/o resultados.

5.1.1.3.5 Equipos y Trabajo en Equipo

Con los nuevos cambios introducidos en el Flujograma y en la división del trabajo; se logrará que las personas trabajen coordinadamente en el proceso productivo para confeccionar ternos de baño.

El equipo de trabajo de Swimsport está conformado por personas cuyas cualidades son idóneas para cada función asignada y que deben responder a la meta final establecida, que es tener un proceso productivo bien desarrollado, con datos reales, con cumplimiento de tiempos; es decir con CALIDAD.

5.1.1.4 Control

El control debe ser ejecutado por el Gerente General, quién debe estar permanentemente involucrado sobre el desarrollo del proceso productivo para confección de ternos de baño; bajo este precedente es necesario establecer los puntos de control que nos ofrece el Sistema de Control Interno (Objetivos de Control); posteriormente evaluarlos mediante indicadores de desempeño.

5.1.1.4.1 Objetivos de Control – Producción de Ternos de Baño.

5.1.1.4.1.1 Preventivos

- a) Conocer las existencias de ternos de baño en todas las bodegas de Swimsport, mediante elaboración del reporte respectivo.
- b) Revisar el comportamiento de ventas que han tenido los ternos de baño
- c) Realizar el cálculo de la producción requerida
- d) Calcular la materia prima a utilizar
- e) Elaborar la Orden de Producción
- f) Aprobar la Orden de Producción.
- g) Asegurar que el taller reciba la Orden de Producción.

5.1.1.4.1.2 Concurrentes

- a) Optimizar el uso de la tela al dibujar la plantilla
- b) Elaborar los documentos de entrega de artículos (taller de confección, estampado almacén y bodega) y revisar los físicos
- c) Preparar la Orden de estampado
- d) Controlar la calidad del producto entregado
- e) Elaborar requisición de materiales para empaclado

5.1.1.4.1.3 Posteriores

- a) Elaborar de Informe de Producción
- b) Revisar que los tiempos hayan sido cumplidos
- c) Preparar reporte de mano de obra
- d) Ingresar la información a sistema de contabilidad
- e) Contabilizar la información
- f) Archivar información

5.1.1.4.2 Indicadores de Desempeño – Producción de Ternos de Baño.

5.1.1.4.2.1 Preventivos

Nombre del Indicador	Fórmula	Explicación
Reportes de Existencias Realizados	$\frac{\text{Reportes de Existencias Elaborados}}{\text{Producciones Realizadas en el Mes}}$	Muestra el número de reportes realizados con base a las producciones ordenadas en el mes
	<p>Ejemplo:</p> $= \frac{11}{50}$ $= 0,22$	En un mes, los reportes realizados equivalen solamente el 22% de las producciones desarrolladas
Reportes de Venta Elaborados	$\frac{\text{Reportes de Venta Elaborados}}{\text{Producciones Realizadas en el Mes}}$	Muestra el número de reportes de venta elaborados con base a las producciones ordenadas en el mes
	<p>Ejemplo:</p> $= \frac{40}{50}$ $= 0,80$	El equivalente de reportes elaborados asciende al 80% de las producciones realizadas, el cumplimiento es bueno
Producción Requerida	$\frac{\text{Reportes de Producción Requerida}}{\text{Producciones Realizadas en el Mes}}$	Muestra el número de cálculo de producciones requeridas elaborados con base a las producciones ordenadas en el mes
	<p>Ejemplo:</p> $= \frac{25}{50}$	El cumplimiento de reportes de producción requerida asciende al

	$= 0,50$	50%, que equivale a la mitad de la labor desarrollada en el mes
Reportes de Materia Prima Requerida	$\frac{\text{Reportes de M.P Requerida}}{\text{Producciones Realizadas en el Mes}}$	Muestra el número de reportes de materia prima requeridos elaborados con base a las producciones ordenadas en el mes
	Ejemplo: $= \frac{35}{50}$ $= 0,70$	El cumplimiento en la elaboración de requerimientos de MP es del 70%.
Órdenes de Producción Realizadas	$\frac{\text{Órdenes de Producción Realizadas}}{\text{Producciones Realizadas en el Mes}}$	Muestra el número de ordenes de producción realizadas con base a las producciones ordenadas en el mes
	Ejemplo: $= \frac{50}{50}$ $= 1.00$	Durante el desarrollo de las producciones en el mes, el cumplimiento en la elaboración de OP, es del 100%
Órdenes de Producción Aprobadas	$\frac{\text{Órdenes de Producción Aprobadas}}{\text{Órdenes de Producción Elaboradas}}$	Muestra el número de ordenes de producción aprobadas con base a las ordenes elaboradas
	Ejemplo: $= \frac{45}{50}$ $= 0.90$	De las órdenes de producción elaboradas en el mes el 90% fueron aprobadas para iniciar un proceso productivo.

Órdenes de Producción Recibidas en Taller	$\frac{\text{Órdenes de Producción Recibidas en Taller}}{\text{Órdenes de Producción Aprobadas}}$	Muestra el número de ordenes de producción recibidas en taller con base a las OP aprobadas
	<p>Ejemplo:</p> $= \frac{10}{50}$ $= 0.20$	De las órdenes de producción aprobadas solamente el 20% fue recibido, esto demuestra los problemas de comunicación generados.

5.1.1.4.2.2 Concurrentes

Nombre del Indicador	Fórmula	Explicación
Desperdicio Generado	$\frac{\text{Peso del Desperdicio de Tela}}{\text{Peso de la Plantilla Dibujada en la Tela}}$	Muestra el número de desperdicio generado en el proceso productivo.
	<p>Ejemplo:</p> $= \frac{0,5kg}{20kg}$ $= 0.03$	El desperdicio generado en la producción equivale al 3% , lo que es un indicativo dentro de los rangos normales
Diferencias en Artículos Recibidos	$\frac{\text{\# de Errores Presentados}}{\text{Informe de Entrega Elaborados}}$	Muestra el número de errores producidos por cada reporte elaborado.
	<p>Ejemplo:</p> $= \frac{0}{50}$ $= 0.00$	Las faltas cometidas por las personas que entregan reportes es del 0%, excelente cumplimiento

Orden de Estampado Realizadas	$\frac{\text{Órdenes de Estampado Realizadas}}{\text{Producciones Realizadas en el Mes}}$	Muestra el número de ordenes realizadas con base a las producciones realizadas en el mes
	<p>Ejemplo:</p> $= \frac{37}{50}$ $= 0.74$	Las Ordenes de Estampados fueron cumplidas en un 74% durante el mes de marzo de 2011
Artículos Defectuosos por Producción	$\frac{\text{\# de Ternos de Baño Defectuosos}}{\text{Total de Ternos de Baño Producidos}}$	Muestra el número de artículo defectuosos con base al total de ternos de baño producidos
	<p>Ejemplo:</p> $= \frac{2}{300}$ $= 0.01$	Los ternos de baño defectuosos representan tan solo el 1% de la producción realizada
Requisiciones de Materiales Elaboradas	$\frac{\text{Requisiciones de Materiales Elaboradas}}{\text{Producciones Realizadas en el Mes}}$	Muestra el número de requisiciones realizadas con base a las producciones realizadas en el mes
	<p>Ejemplo:</p> $= \frac{49}{50}$ $= 0.98$	Las requisiciones de materiales fueron cumplidas en un 98% durante el mes de marzo 2011

5.1.1.4.2.3 Posteriores

Nombre del Indicador	Fórmula	Explicación
Informe de Producción Realizados	$\frac{\text{Infomes de Producción Realizados}}{\text{Producciones Realizadas en el Mes}}$	Muestra el número de informes realizados con base a las producciones realizadas en el mes
	<p>Ejemplo:</p> $= \frac{1}{50}$ $= 0.02$	Los informes de producción realizados representan cumplimiento del 2%, bajo porcentaje
Reporte de Mano de Obra	$\frac{\text{Infomes de M.O Realizados}}{\text{Producciones Realizadas en el Mes}}$	Muestra el número de informes realizados de M.O con base a las producciones realizadas en el mes
	<p>Ejemplo:</p> $= \frac{45}{50}$ $= 0.90$	Se realizaron el 90% de los reportes de mano de obra, lo que demuestra incumplimiento del 10%
Producciones Contabilizadas	$\frac{\text{\# de Hojas de Costos Registradas}}{\text{Total de Hojas de Costos Elaboradas}}$	Muestra el número de producciones ingresadas al sistema de contabilidad
	<p>Ejemplo:</p> $= \frac{35}{50}$ $= 0.70$	Al momento de la evaluación de este indicador, tan solo el 70% de las HC fueron contabilizadas

5.1.2 Producción de Carrileras; Partideros y Banderines

5.1.2.1 Planificación

La naturaleza del proceso productivo de estos tres artículos es diferente a la de los ternos de baño que fueron analizados en la parte anterior; debido a que estos artículos no son producidos de forma continua (proceso en serie), sino únicamente cuando existe un pedido expedito de un cliente.

La etapa de planificación por tanto se vuelve aquel momento en que se debe dedicar el tiempo suficiente y necesario a asegurar el negocio, estableciendo los detalles en específico que se desea que tenga el producto; la planificación estará presente a cualquier momento del año y no en una temporada específica como sí se puede hacer en los ternos de baño.

5.1.2.1.1 Determinación del Stock de Materiales

El proceso productivo de carrileras, partideros y banderines empieza cuando existe interés del cliente para adquirir estos productos; por lo cual es de vital importancia contar con un asesoramiento acorde a las necesidades expresadas.

Para el Departamento de Producción es muy importante tener la cotización enviada al cliente con la aprobación respectiva; este es el verdadero indicativo del inicio de la producción respectiva; pero también es necesario que de presidencia que es el cargo más involucrado junto con el área de producción en este proceso productivo elabore una orden de producción en el formato creado para el caso, (Anexo N° 20; Pág. 330)

Para poder iniciar la producción se requiere tener claro el stock de los materiales necesarios para cada uno de los artículos a producir; para ello será necesario utilizar

el formato establecido, (Anexo N° 7; Pág. 317); la misma que muestra la realidad de los elementos de producción necesarios.

5.1.2.1.2 Planificación de Compra de Materiales

Se debe instaurar una política de compras anticipadas de todos los materiales de producción; de modo que se cuente con stocks mínimos y máximos eso facilita a la empresa, contar con una reserva que no le impida pasar por problemas en el desarrollo de la producción, planificar significa competitividad por tanto los beneficios obtenidos son múltiples, por ejemplo: precios, plazos, calidad.

A pesar que la planificación de compras es un proceso separado del productivo, incide directamente en él; en consecuencia es necesario insertar pequeñas guías que Swimsport podría implementar.

- a) Levantar información del comportamiento de los stocks
- b) Revisar cada mes los stocks de materiales y clasificarlos en el rango de mínimo, máximo o normal
- c) Hablar con los proveedores que ofrezcan seriedad, calidad y plazos de financiamiento (proveedores históricos), negociando el precio que es factor fundamental, (cotización)
- d) Elaborar una orden de compra del artículo requerido.

5.1.2.2 Organización

En este punto los esfuerzos se centrarán en contar con todo el material requerido e iniciar el proceso de construcción de partideros, armado de carrileras o confección y estampado de banderines; pero para lograr implementar un buen control interno durante esta etapa, al igual que en ternos de baño es necesario que las personas

involucradas conozcan sus respectivas funciones y responsabilidades, que deben ser delimitadas claramente.

5.1.2.2.1 Descripción y Distribución de Cargos – Proceso Producción Carrileras, Partideros y Banderines.

a) Presidencia:

Nombre del Cargo: Presidente	Nombre de la Persona que lo Ejerce: Ing. Freddy Muñoz Romero
Cargo del Jefe Inmediato: -----	Nombre del Jefe Inmediato: -----
Principales Funciones <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar la Orden de Producción en base a los requerimientos del cliente. 	Atribuciones: <ul style="list-style-type: none"> • Establecer el tiempo de entrega

b) Departamento de Ventas

Nombre del Cargo: Vendedor Almacén Quito: Vendedor Almacén Guayaquil:	Nombre de la Persona que lo Ejerce: Sra. Rosa Vaca Arévalo Srta. Marcia Ortega Orozco
Cargo del Jefe Inmediato: Gerencia General	Nombre del Jefe Inmediato: Sra. Blanca Campodónico Pérez
Principales Funciones <ul style="list-style-type: none"> • Tomar el pedido del cliente • Elaborar Cotización • Someter la cotización a la aprobación • Enviar la cotización a Presidencia 	Atribuciones: <ul style="list-style-type: none"> • Negociar con el cliente el pedido realizado

c) **Departamento de Compras y Producción**

<p>Nombre del Cargo: Jefe del Departamento de Compras y Producción</p>	<p>Nombre de la Persona que lo Ejerce: Sr. Rubén Gómez Acosta</p>
<p>Cargo del Jefe Inmediato: Presidente</p>	<p>Nombre del Jefe Inmediato: Sr. Freddy Muñoz Romero</p>
<p>Principales Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Difundir la orden de producción de Presidencia, a cada uno de los talleres respectivos. • En el caso de carrileras, elaborar el plano guía para la colocación de materiales. • Revisar los stocks de las materias primas que intervienen en la producción • Elaborar Orden de Compra de Materiales • Realizar el pedido de materiales, a través del Formato de Requisición de Materiales • Elaborar Orden de estampado (banderines) con indicaciones dadas de Presidencia. • Coordinar el trabajo de cada uno de los talleres • Garantizar que los tiempos de entrega establecidos se cumplan. • Preparar el informe de producción correspondiente. 	<p>Atribuciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resolver cualquier problema presentado en el desarrollo de la producción de carrileras, partideros y banderines. • Negociar con los proveedores de materias primas

d) Producción de Carrileras

Nombre del Cargo: Fabricante de Carrileras	Nombre de la Persona que lo Ejerce: Sr. Pablo Guatemal Flores (Quito) Sr. Carlos Wiesner Franco (Guayaquil)
Cargo del Jefe Inmediato: Jefe de Producción	Nombre del Jefe Inmediato: Sr. Rubén Gómez Acosta
Principales Funciones <ul style="list-style-type: none"> • Revisar el Plano Guía para armar carrileras • Revisar la Orden de Producción • Recibir los materiales de producción • Cotejar con el Reporte Recibido • Armar la(s) carrileras(s) • Entregar el producto final al cliente • Realizar el Reporte de los Materiales Utilizados • Reportar al Jefe de Producción las novedades presentadas en el desarrollo de la producción. 	Atribuciones:

e) Producción de Partideros

Nombre del Cargo: Artesano de Partideros	Nombre de la Persona que lo Ejerce: Sr. José Carrasco Noboa
Cargo del Jefe Inmediato: Jefe de Producción	Nombre del Jefe Inmediato: Sr. Rubén Gómez Acosta
Principales Funciones <ul style="list-style-type: none"> • Revisar la Orden de Producción 	Atribuciones:

<ul style="list-style-type: none"> • Recibir los materiales de producción • Cotejar con el Reporte Recibido • Construir el partidero(s) y poste(s) para banderines • Entregar el producto final al cliente • Realizar el Reporte de los Materiales Utilizados • Reportar al Jefe de Producción las novedades presentadas en el desarrollo de la producción. 	
---	--

f) Confección de Banderines

Nombre del Cargo: Costurera de Banderines	Nombre de la Persona que lo Ejerce: Sra. Ernestina Soria Criollo
Cargo del Jefe Inmediato: Jefe de Producción	Nombre del Jefe Inmediato: Sr. Rubén Gómez Acosta
Principales Funciones <ul style="list-style-type: none"> • Revisar la Orden de Producción • Recibir los materiales de producción • Cotejar con el Reporte Recibido • Cortar la lona en triángulos • Preparar el material para enviar a estampado • Llenar el formato de entrega de material a estampado • Recibir las piezas del estampado • Cotejar lo recibido vs el reporte • Confeccionar el banderín • Entregar el producto final al cliente 	Atribuciones:

<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el Reporte de los Materiales Utilizados • Reportar al Jefe de Producción las novedades presentadas en el desarrollo de la producción. 	
---	--

g) Taller de Estampado de Banderines

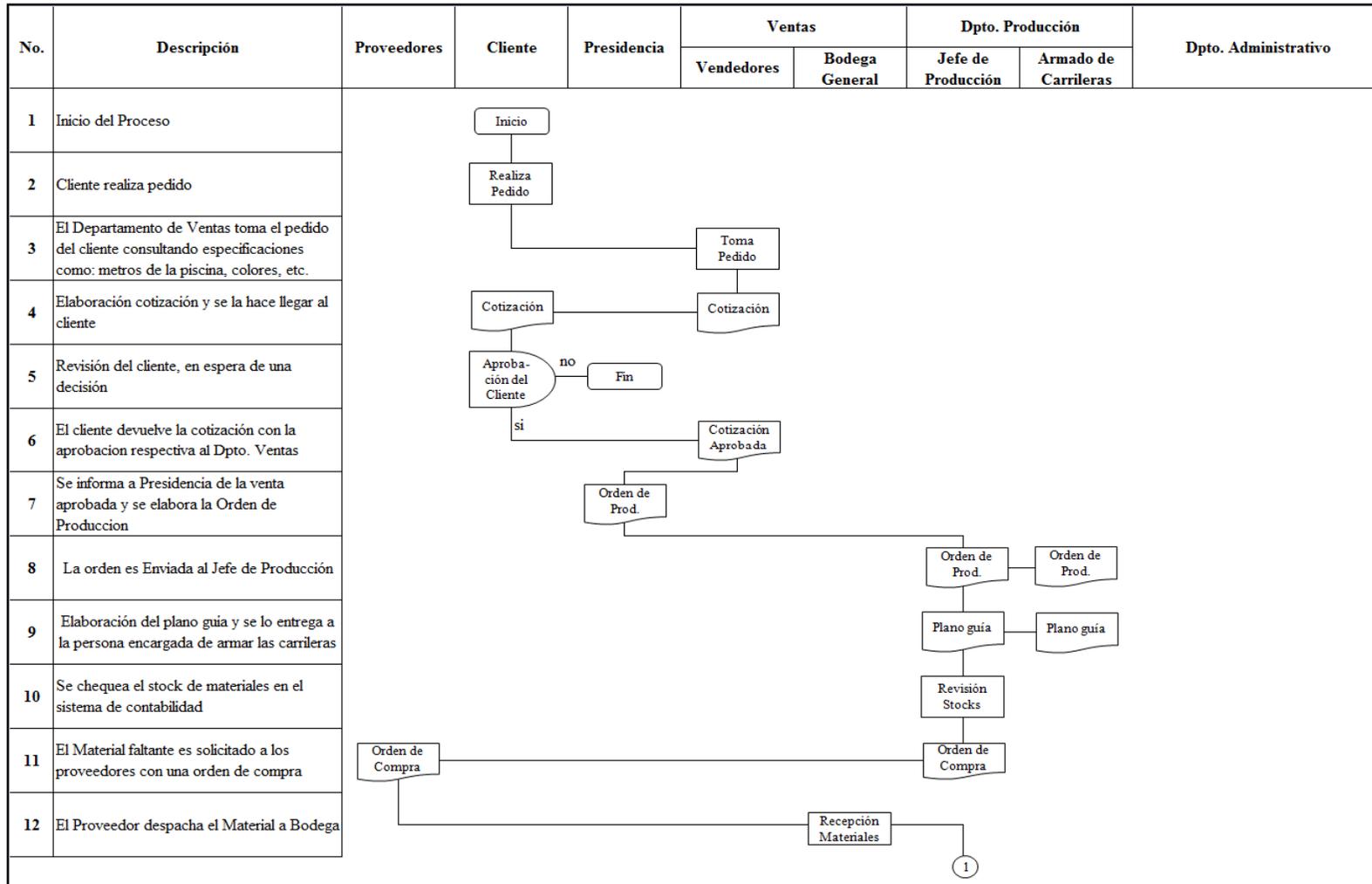
Nombre del Cargo: Principal del Taller de Estampado	Nombre de la Persona que lo Ejerce: Sr. Kleber Lazo Seminario
Cargo del Jefe Inmediato: Jefe de Producción	Nombre del Jefe Inmediato: Sr. Rubén Gómez Acosta.
Principales Funciones <ul style="list-style-type: none"> • Recibir los banderines para estampar • Cotejar el reporte vs el físico e informar de novedades presentadas. • Revisar la orden de estampado, enviado por el Jefe de Producción. • Estampar los banderines de acuerdo a las instrucciones dadas. • Llenar el reporte de devolución de piezas al taller de confección. • Enviar los banderines estampados. 	Atribuciones: <ul style="list-style-type: none"> • Establecer el tiempo de entrega de las piezas estampadas.

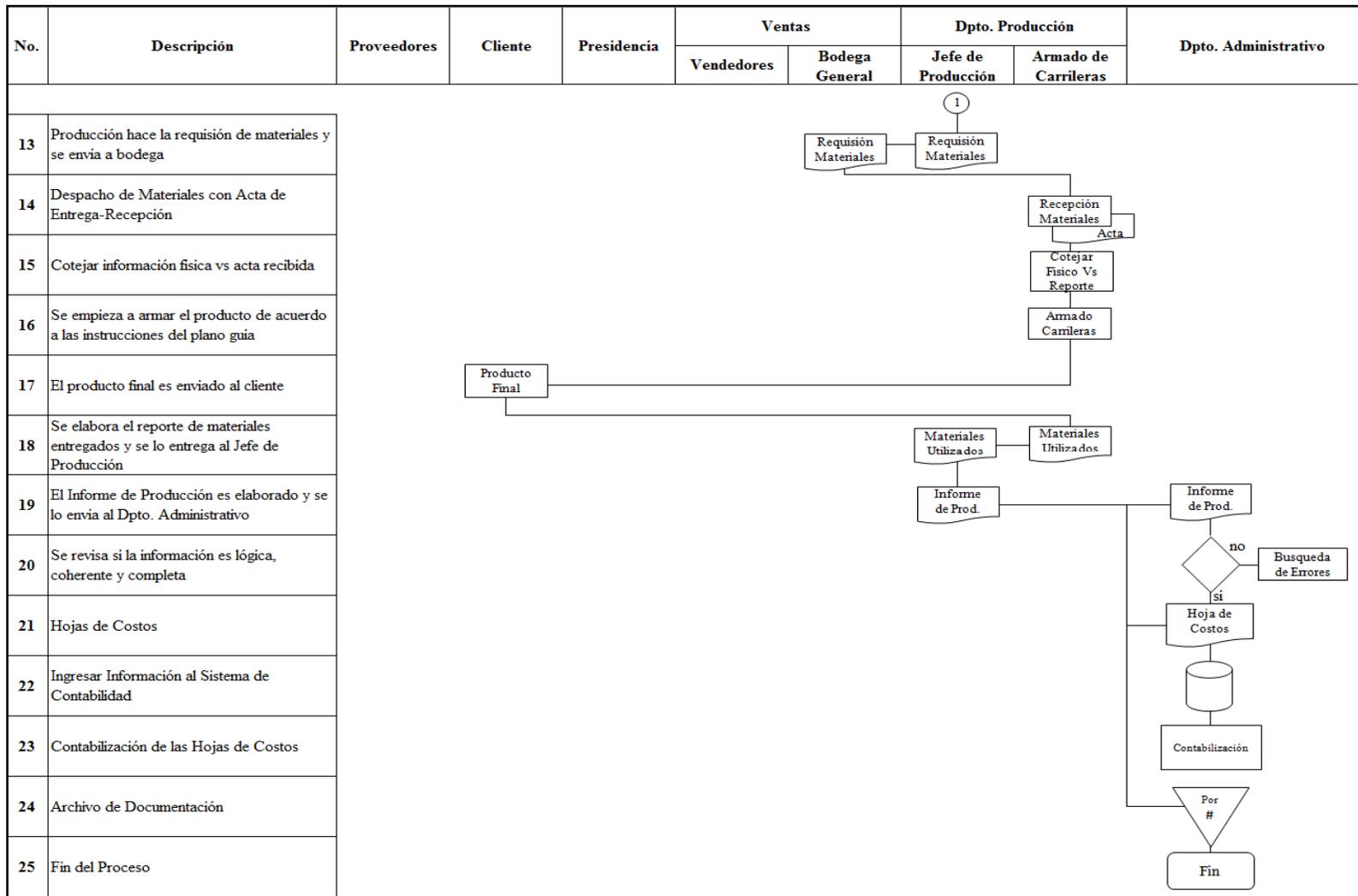
h) Departamento Administrativo

Nombre del Cargo: Jefe Dpto. Administrativo	Nombre de la Persona que lo Ejerce: Srta. Andrea Galarza Liger
Cargo del Jefe Inmediato:	Nombre del Jefe Inmediato:

Presidencia	Sr. Freddy Muñoz Romero
<p>Principales Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar el reporte de información del desarrollo de la producción para verificar posibles anomalías presentadas. • Cotejar la información de los artículos recibidos con los informes del jefe de producción y taller. • Utilizar toda la información revisada para elaborar hojas de costos. • Ingresar al Sistema de Contabilidad • Coordinar trabajo con el contador para contabilización de producción. • Archivo de todos los documentos relacionados al proceso productivo. 	<p>Atribuciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pedir explicaciones de existir alguna inconsistencia en la información revisada a cada uno de los responsables de producción. • Verificar que los asientos de contabilidad estén bien registrados.

5.1.2.2.2 Nuevo Flujograma de Procesos - Producción de Carrileras





Elaborado Por: Andrea Galarza

Recibida la Orden de Producción de Presidencia, se realiza el Plano Guía para elaborar carrileras, (Anexo 21, Pág. 331), de acuerdo a las instrucciones emitidas; este un documento elaborado por el Jefe de Producción donde se detalla la ubicación de las boyas y donas a los largo de la carrilera, para que la persona que arme lo haga de tal manera que no se cometan errores.

Posteriormente el Jefe de Producción chequea el inventario disponible vs el que se necesita y establece las cantidades necesarias para completar la orden de producción; se elabora entonces la Orden de Compra (Anexo N° 22; Pág. 332) y se la envía al (los) proveedor (es) seleccionados; La mercadería es despachada a bodega en donde es ingresada.

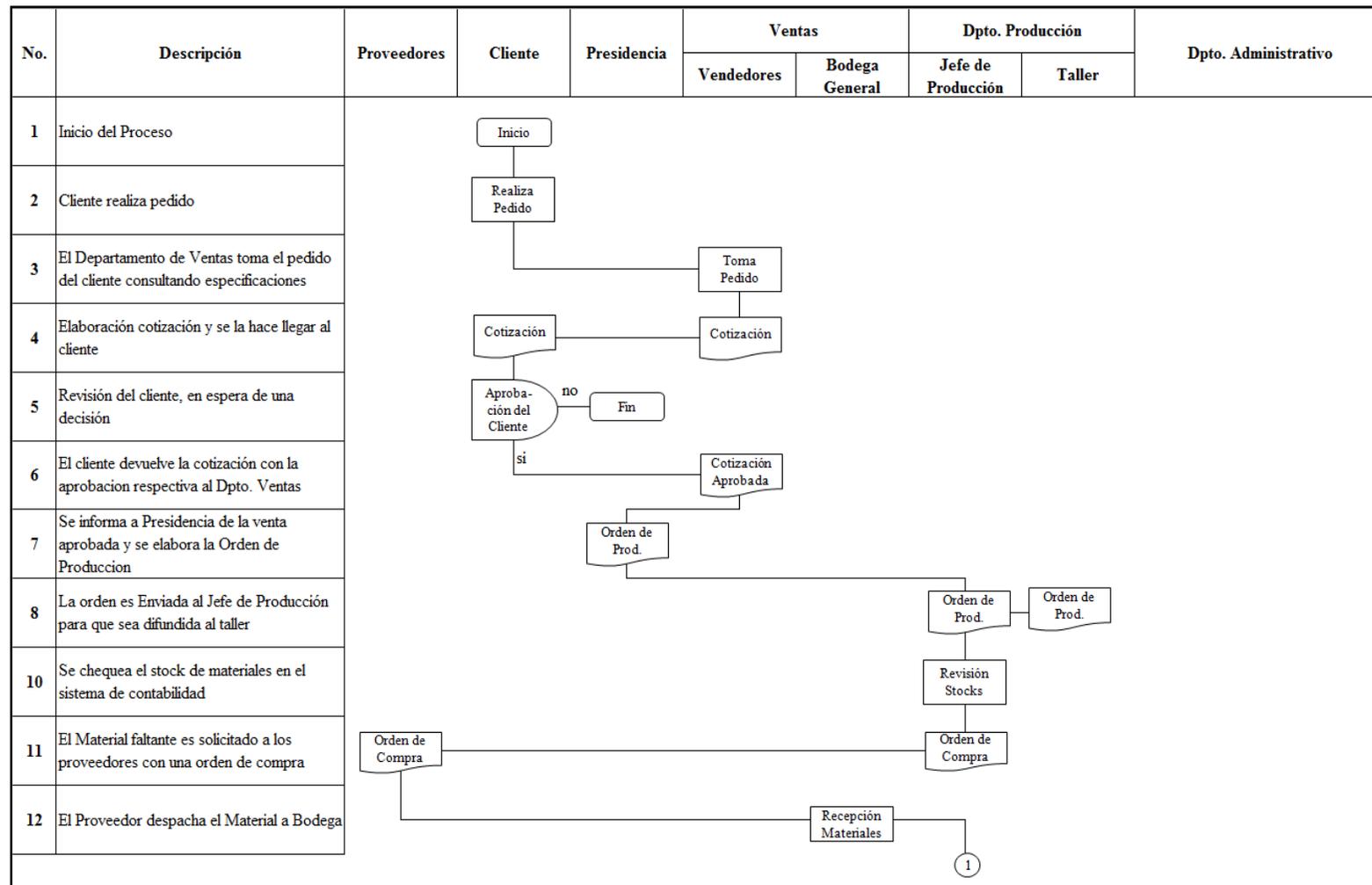
Una vez que la mercadería llega, el Jefe de Producción hace por una vez una requisición con los materiales necesarios y justos para elaborar la carrilera en el formato establecido (Anexo N° 23, Pág. 333); los materiales son despachados y la persona designada de acuerdo a la ubicación del producto tiene que recibir los materiales y constatar su perfecto estado, de haber novedades notificarlas de inmediato; con el plano guía y la orden de producción se empieza la elaborar la carrilera utilizando los materiales enviados.

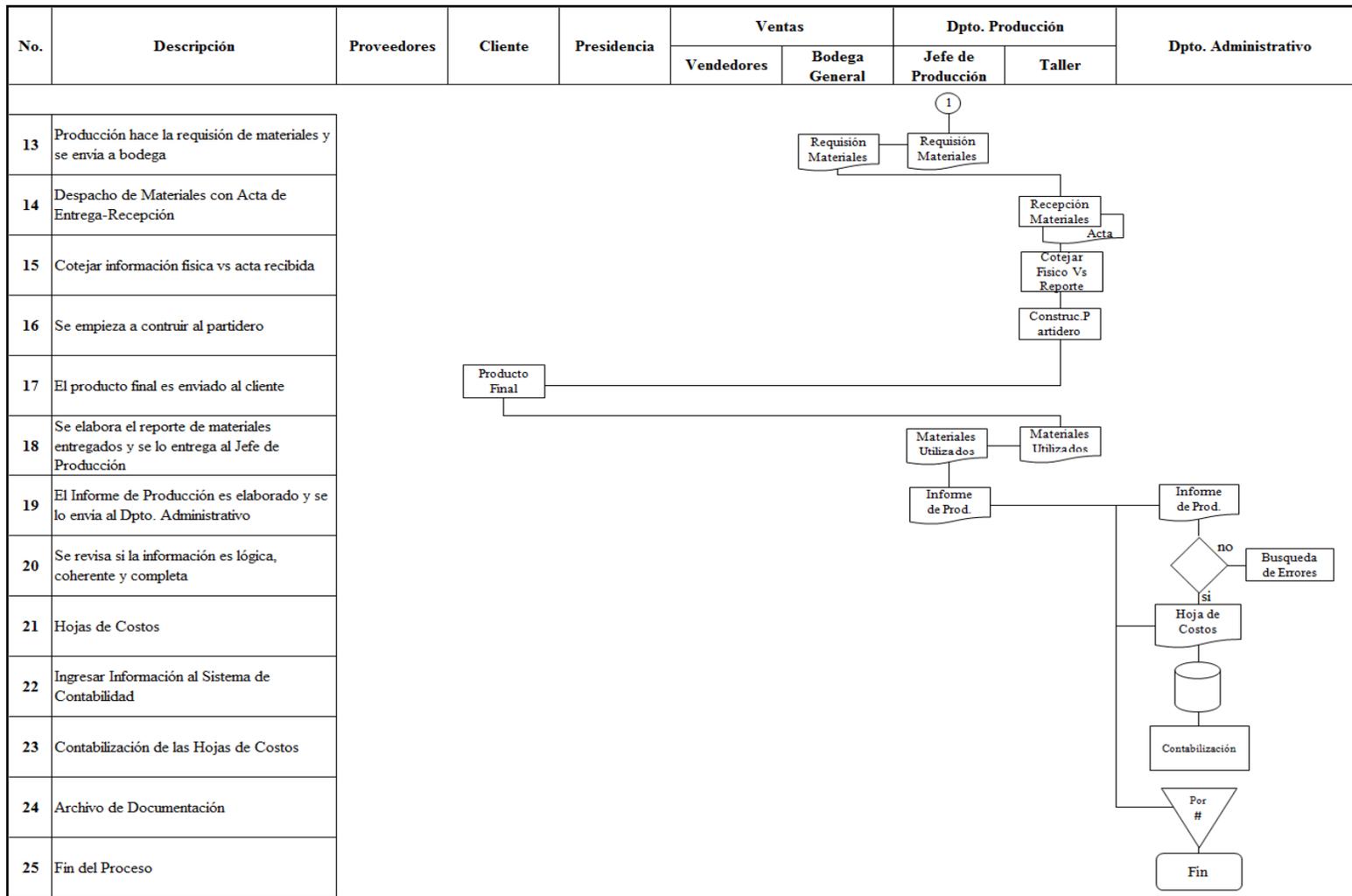
Cuando el producto final es terminado se procede con el envío al cliente para su respectiva instalación; y se llena el formato de materiales utilizados propuesto para el caso; (Anexo N° 24, Pág. 334); finalmente la documentación es enviada al Jefe de Producción; el mismo que tiene que realizar el informe de producción detallando todas aquellas novedades presentadas, el informe debe ser en el formato propuesto, (Anexo N° 6, Pág. 316)

Toda la información generada del proceso productivo debe hacerse llegar al Dpto. Administrativo, donde la información financiera será procesada; antes de ello la información es revisada y se determina su idoneidad y coherencia; se elaboran las

Hojas de Costos, (Anexo N° 19; Pág. 329); con los datos obtenidos de la documentación fuente; finalmente la información de las hojas de costos es ingresada al sistema Efisys para posteriormente ser contabilizada; ser archiva la información física y el proceso ha concluido.

5.1.2.2.3 Nuevo Flujograma de Procesos - Producción de Partideros





Elaborado Por: Andrea Galarza

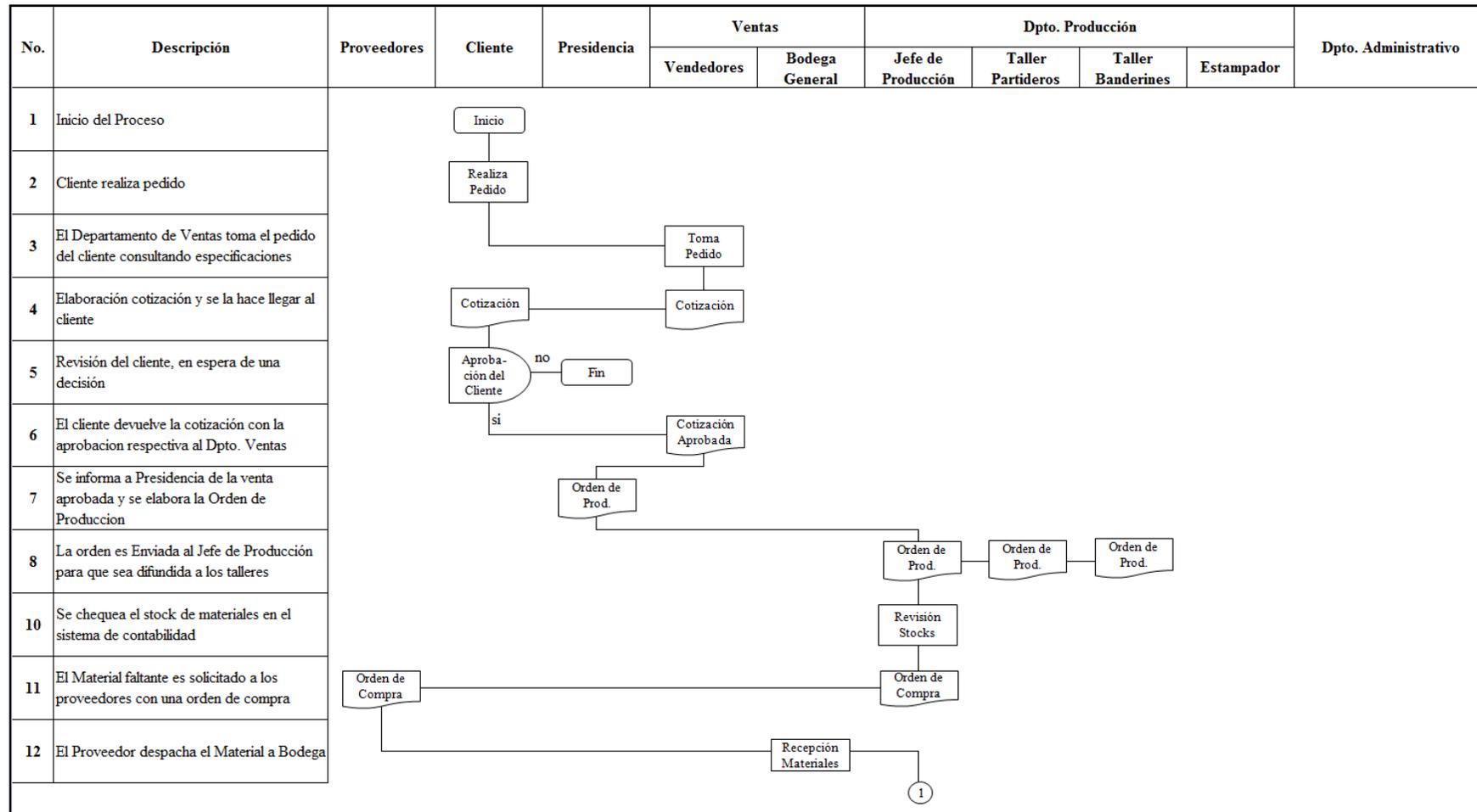
Recibida la Orden de Producción de Presidencia, el Jefe de Producción chequea el inventario disponible vs el que se necesita y establece las cantidades necesarias para completar la orden de producción; se elabora entonces la Orden de Compra (Anexo N° 22; Pág. 332) y se la envía al (los) proveedor (es) seleccionados; La mercadería es despachada a bodega en donde es ingresada.

Una vez que la mercadería llega, el Jefe de Producción hace por una vez una requisición con los materiales necesarios y justos para elaborar el partidero en el formato establecido (Anexo N° 23; Pág. 333); los materiales son despachados y la persona designada de acuerdo a la ubicación del producto tiene que recibir los materiales y constatar su perfecto estado, de haber novedades notificarlas de inmediato; la orden de producción se empieza a elaborar el partidero utilizando los materiales enviados.

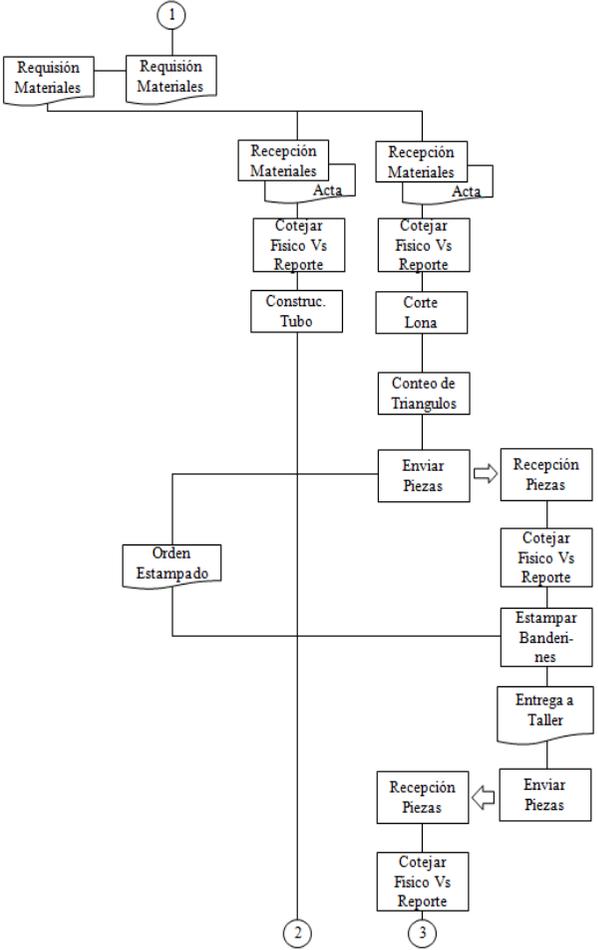
Cuando el producto final es terminado se procede con el envío al cliente para su respectiva instalación; y se llena el formato de materiales utilizados propuesto para el caso; (Anexo N° 25; Pág. 335); finalmente la documentación es enviada al Jefe de Producción; el mismo que tiene que realizar el informe de producción detallando todas aquellas novedades presentadas, el informe debe ser en el formato propuesto, (Anexo N° 6; Pág. 316)

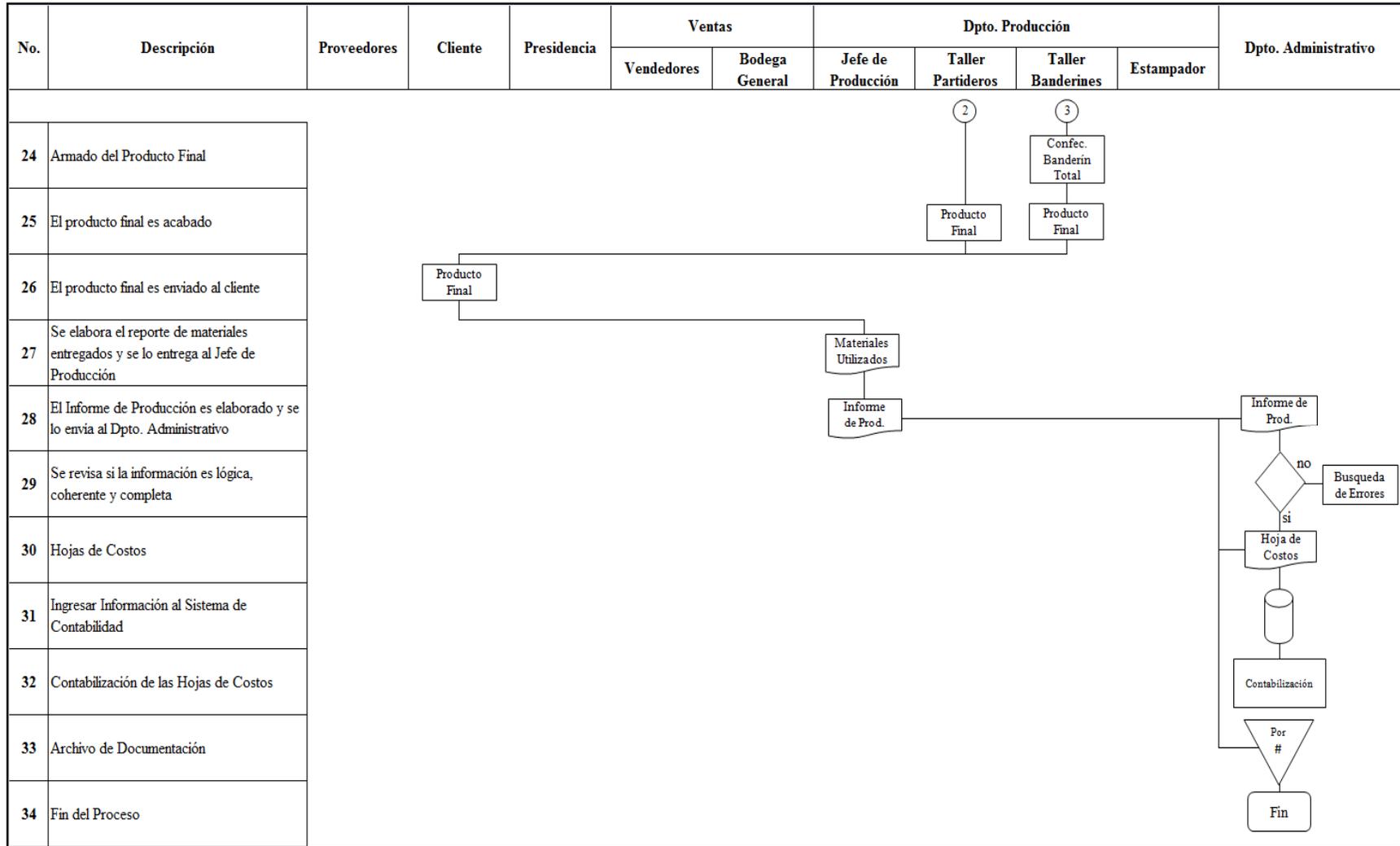
Toda la información generada del proceso productivo debe hacerse llegar al Dpto. Administrativo, donde la información financiera será procesada; antes de ello la información es revisada y se determina su idoneidad y coherencia; se elaboran las Hojas de Costos, (Anexo N° 19; Pág. 329); con los datos obtenidos de la documentación fuente; finalmente la información de las hojas de costos es ingresada al sistema Efisys para posteriormente ser contabilizada; ser archiva la información física y el proceso ha concluido.

5.1.2.2.4 Nuevo Flujoograma de Procesos - Producción de Banderines



No.	Descripción	Proveedores	Cliente	Presidencia	Ventas		Dpto. Producción				Dpto. Administrativo
					Vendedores	Bodega General	Jefe de Producción	Taller Partideros	Taller Banderines	Estampador	
13	Producción hace la requisición de materiales y se envía a bodega										
14	Despacho de Materiales con Acta de Entrega-Recepción										
15	Cotejar información física vs acta recibida										
16	Se empiezan a cortar la lona y a construir los postes										
17	Se preparan los triángulos de lona para enviar al estampado										
18	Se prepara informe y se lo envía al estamoador; notificando al Jefe de Producción										
19	Cotejar el Físico Vs el Reporte Elaborar Orden de Estampado										
20	Estampado de Banderines										
21	Preparar el reporte de devolución al taller										
22	Se envían los banderines estampados al taller										
23	Cotejar lo Físico Vs Reporte Recibido										





Elaborado Por: Andrea Galarza

Recibida la Orden de Producción de Presidencia, se la revisa a su vez que es transmitida al taller de partideros en donde también son elaborados los postes y al taller de confección de banderines; posteriormente el Jefe de Producción chequea el inventario disponible vs el que se necesita y establece las cantidades necesarias para completar la orden de producción; se elabora entonces la Orden de Compra (Anexo N° 22; Pág. 332) y se la envía al (los) proveedor (es) seleccionados; La mercadería es despachada a bodega en donde es ingresada.

Una vez que la mercadería llega, el Jefe de Producción hace por una vez una requisición con los materiales necesarios y justos para elaborar los banderines con sus respectivos postes en el formato establecido (Anexo N° 23; Pág. 333); los materiales son despachados y la persona designada de acuerdo al trabajo realizado, (los materiales de los postes al Sr. José Carrasco y los de la confección de banderines a la Sra. Ernestina Soria), los mismos que tienen que recibir los materiales y constatar su perfecto estado, de haber novedades notificarlas de inmediato, con la orden de producción cada uno empieza a elaborar el producto asignado.

En el caso de los banderines el proceso es el siguiente: se corta la lona en triángulos cuidadosamente; se los prepara para enviarlos al estampado llenando el formato correspondiente (Anexo N° 26; Pág. 336); se informa del particular al Jefe de Producción quién envía la Orden de Estampado (Anexo N° 27; Pág. 337); el estampador revisa que el físico este conforme al reporte y empieza a estampar de acuerdo a instrucciones emitidas, una vez que termina prepara la devolución con el respectivo formato para enviarlo al taller de banderines (Anexo N° 28; Pág. 338).

En el taller se cuentan los banderines estampados vs el reporte; de haber diferencias, estas deben ser notificadas inmediatamente; se procede con la confección del banderín de acuerdo a las instrucciones de la orden.

En el caso de los postes el artesano los elabora en el taller y no es necesario algún extra material, debido a que este es un producto sencillo.

Cuando los productos finales son terminados se procede con el envío al cliente para su respectiva instalación; y cada uno llena el formato de materiales utilizados propuesto para el caso; para banderines (Anexo N° 29, Pág. 339); para postes (Anexo N° 25; Pág. 335), finalmente la documentación es enviada al Jefe de Producción; el mismo que tiene que realizar el informe de producción detallando todas aquellas novedades presentadas, el informe debe ser en el formato propuesto, (Anexo N° 6; Pág. 316)

Toda la información generada del proceso productivo debe hacerse llegar al Dpto. Administrativo, donde la información financiera será procesada; antes de ello la información es revisada y se determina su idoneidad y coherencia; se elaboran las Hojas de Costos, (Anexo N° 19; Pág. 329); con los datos obtenidos de la documentación fuente; finalmente la información de las hojas de costos es ingresada al sistema Efisys para posteriormente ser contabilizada; ser archiva la información física y el proceso ha concluido.

5.1.2.2.5 Cambios Introducidos en los Flujogramas a Nivel General

Aspecto	Procedimientos Actuales	Procedimientos Mejorados
Aprobación de Cotización	El Jefe de Producción Elabora el Plano Guía	El Presidente es que revisa las condiciones de la cotización y elabora Orden de Producción
Orden de Producción	No es elaborada	Es elaborada en Presidencia y se detallan todos los aspectos para un correcto desempeño de Producción

Tiempo de Producción	No es establecido, lo que genera demoras en la entrega del producto final	Es establecido en la Orden de Producción para que las personas trabajen en función de ello.
Plano Guía	Elaborado con inconsistencias, a lo largo del proceso presenta varias repeticiones	Es elaborado en base a la Orden de Producción para hacer el trabajo una sola vez
Materia Prima Utilizada	Se determina, pero, el proceso enfrenta problemas de falta de stock	Antes de ordenar la producción se calcula la materia prima requerida para en base de ello establecer las órdenes de compra
Órdenes de Compra	No es manejada	Es implementada como finalidad de mejorar la comunicación con el proveedor
Documentación Escrita	Escasa, los documentos son informales y no ofrecen la información necesaria	Todo el proceso exige elaboración de documentos, con firmas de responsabilidad, que indica su participación en el trabajo realizado
Material Utilizado	No se sabe, se trabaja en base a la materia prima calculada	Es obligatorio realizar el informe, sobre todo porque en el transcurso del proceso pueden existir diferencias entre lo establecido y lo utilizado
Estado del Flujograma	Muy General, no muestra detalle de actividades a realizar.	Es más especializado y detallado, muestra definición de actividades y quien las realiza.

Información Física Vs Reportes	Si no se hacen reportes físicos la información no puede ser verificada, muchas producciones vienen incompletas por pérdida de materiales, por ejemplo	Con la elaboración de informes se obliga a que las personas revisen lo que físicamente reciben y envían con la finalidad de deslindar responsabilidades por pérdidas producidas en el traslado de materiales
Informe de Producción	No existe	Se implementa con la finalidad de conocer el desarrollo general de la producción
Información Financiera	Poco confiable debido a las fallas del proceso en general	Mejora la información financiera por los controles implementados.
Lenguaje Común	Cada miembro de la organización actúa por su lado, sin información.	Todos los miembros interactúan de mejor modo, utilizando un lenguaje de conocimiento general
Definición de Responsabilidades	Incierta, todos los miembros hacen de todo.	Se delimitan responsabilidades y responsables por cada tarea realizada

5.1.2.3 Dirección

Los puntos a tomar en cuenta para dirigir acertadamente esta etapa del proceso productivo son:

- Abundante comunicación
- Liderazgo eficiente

Esto es debido a que este tipo de procesos productivos exigen el cumplimiento en el tiempo exigido por el cliente; por ello deben ser bien cuidados desde el principio para no retrasar la entrega.

5.1.2.3.1 Toma de decisiones

Las características del producto final deben tener los siguientes parámetros:

- a) **Calidad:** Los estándares que deben poseer las carrileras, partideros y banderines se detallan a continuación:

Carrileras:

- Las boyas y donas deben tener protección UV al máximo, para que no se decoloren
- Al ser colocada la carrilera debe estar bien tensada y deben tener excelente flotabilidad en el agua
- La carrilera Swimsport debe cumplir las normas FINA en lo que se refiere a los extremos que deben tener el mismo color y diferente del resto de la carrilera.
- El cable, grilletes, catracas y resorte debe ser de acero inoxidable lo que lo otorga al producto durabilidad.

Partideros:

- El partidero debe estar construido íntegramente con materiales de acero inoxidable
- La altura debe ser de 50 cm con ángulo de inclinación de 10 grados
- Debe tener caucho antideslizante en la grada y en la superficie del partidero.
- A más de la grada el partidero debe contar con la agarradera para las pruebas de espalda de los nadadores.

- El partidero debe estar bien fijado a la superficie con pernos de acero inoxidable, para soportar la presión de los lanzamientos de los nadadores

Banderines:

- Los banderines deben estar bien tensados cuando son colocados en la piscina
- La forma del banderín debe representar triángulos simétricos
- El estampado de banderines debe estar bien fijado, de modo que no se decolore por ninguna circunstancia.

b) **Interrelación entre las diversas etapas:** Ver Ref. Pág. 229.

c) **Tiempos de Entrega:** Debe ser cumplido el tiempo negociado con el cliente al momento de la aprobación de la compra; este tiempo es el estándar que manejan los vendedores como promedio para entregar los productos; por lo general:

Carrileras: 30 días

Partideros: 30 días

Banderines: 20 días

5.1.2.3.2 Motivación

La motivación de las personas de producción es el equivalente de que Swimsport cumpla con las condiciones de trabajo establecidas; es así que:

a) **Fabricante de Carrileras**

- Los señores Pablo Guatemal y Carlos Wiesner tienen derecho a su pago integral una vez que entreguen el producto terminada en perfectas condiciones y a satisfacción del cliente.

- El pago se realizará por intermedio de una factura o liquidación de compras de bienes y servicios.
- Este pago será realizado máximo en un plazo de diez días
- El pago será realizado en efectivo o con cheque.

b) Artesano de Partideros y Postes de Acero Inoxidable

- El Sr. José Carrasco Noboa tiene derecho a recibir un anticipo equivalente al 50% de la orden de producción establecida para iniciar el trabajo y su pago íntegro; siempre y cuando entregue factura de servicios y se certifique que su trabajo cumplió los parámetros de calidad establecidos.
- El acuerdo llegado con el Sr. Carrasco es conceder a Swimsport por la diferencia de la factura crédito de 30 días; por lo tanto el pago no debe demorar más de lo establecido.
- Los pagos se realizan con cheque cruzado a nombre del Sr. José Roberto Carrasco Noboa

c) Costurera de Banderines

- La Sra. Ernestina Soria Criollo tiene derecho a su pago integral una vez que entregue el producto terminada en perfectas condiciones y a satisfacción del cliente.
- El pago se realizará por intermedio de una liquidación de compras
- Las condiciones de pago son inmediatas en efectivo o con cheque

d) Estampador de Banderines

- El Sr. Kleber Lazo Seminario tiene derecho a su pago una vez que entregue los banderines estampados y en perfectas condiciones de acuerdo a la Orden de Estampado formulada
- El pago se realizará por intermedio de una factura por los servicios prestados
- El acuerdo llegado es conceder crédito de máximo 15 días a partir de la emisión de la factura correspondiente.
- El pago debe ser ejecutado con cheque a la orden del Sr. Lazo.

Las condiciones establecidas con estas personas deben ser cumplidas, pues de ello depende el buen desempeño de la producción de los artículos señalados.

5.1.2.3.3 Enfoque de Liderazgo

Ver Ref. Pág. No. 231

5.1.2.3.4 Comunicación

Ver Ref. Pág. No. 231

5.1.2.3.5 Equipos y Trabajo en Equipo

Ver Ref. Pág. No. 232

5.1.2.4 Control

El control debe ser ejecutado por el Jefe de Producción, quién debe estar permanentemente involucrado sobre el desarrollo del proceso productivo para los tres productos: carrileras, partideros y banderines; bajo este precedente es necesario establecer los puntos de control que nos ofrece el Sistema de Control Interno (Objetivos de Control); posteriormente evaluarlos mediante indicadores de desempeño.

5.1.2.4.1 Objetivos de Control – Producción de Carrileras, Partideros y Banderines

5.1.2.4.1.1 Preventivos

- a) Obtener la cotización aprobada por el cliente
- b) Elaborar la Orden de Producción
- c) Asegurar que el taller reciba la Orden de Producción.
- d) Preparar el plano guía (para carrileras)
- e) Elaborar Orden de Compra para Proveedores
- f) Hacer la Requisición de Materiales

5.1.2.4.1.2 Concurrentes

- a) Elaborar los documentos de entrega de artículos desde el taller de confección al estampado (para banderines) y revisar los físicos
- b) Preparar la Orden de estampado (para banderines)
- c) Preparar el documento de Materiales Utilizados en el proceso productivo
- d) Controlar la calidad del producto entregado

5.1.2.4.1.3 Posteriores

- a) Elaborar de Informe de Producción
- b) Revisar que los tiempos hayan sido cumplidos
- c) Ingresar la información a sistema de contabilidad
- d) Contabilizar la información
- e) Archivar información

5.1.2.4.2 Indicadores de Desempeño – Producción de Ternos de Baño.

5.1.2.4.2.1 Preventivos

Nombre del Indicador	Fórmula	Explicación
Cotizaciones Aprobadas	$\frac{\text{Cotizaciones con Aprobación}}{\text{Producciones Realizadas en el Mes}}$	Muestra la cantidad de cotizaciones aprobadas con base a las producciones realizadas en el mes
	<p>Ejemplo:</p> $= \frac{10}{10}$ $= 1.00$	Las cotizaciones aprobadas respaldan las producciones realizadas en un 100%
Órdenes de Producción Realizadas	$\frac{\text{Órdenes de Producción Realizadas}}{\text{Producciones Realizadas en el Mes}}$	Muestra el número de ordenes de producción realizadas con base a las producciones ordenadas en el mes
	<p>Ejemplo:</p> $= \frac{5}{10}$ $= 0.50$	Solamente fueron realizadas 50% de OP de las producciones realizadas en el mes

Órdenes de Producción Recibidas en Taller	$\frac{\text{Órdenes de Producción Recibidas en Taller}}{\text{Producciones Realizadas en el Mes}}$	Muestra el número de ordenes de producción recibidas en taller con base a las producciones ordenadas en el mes
	<p>Ejemplo:</p> $= \frac{10}{10}$ $= 1.00$	En el taller las órdenes recibidas respaldan todas las producciones realizadas en 100%
Planos Guías Elaborados	$\frac{\text{Planos Guías Elaborados}}{\text{Producciones de Carrileras Realizadas en el Mes}}$	Muestra el número de planos guías elaborados con base a las producciones de carrileras del mes
	<p>Ejemplo:</p> $= \frac{9}{10}$ $= 0.90$	Los planos guías elaborados en el mes equivalen al 90% de las producciones de carrileras realizadas
Órdenes de Compra Elaboradas	$\frac{\text{Órdenes de Compra}}{\text{Facturas de Compra en el Mes}}$	Muestra el número de órdenes de compra realizadas con base a las facturas recibidas de proveedores en el mes
	<p>Ejemplo:</p> $= \frac{10}{15}$ $= 0.67$	De las compras realizadas en el mes, el 67% tuvo una orden de compra al proveedor
Requisición de Materiales para Producción	$\frac{\text{Requisiciones Recibidas en Bodega}}{\text{Producciones Realizadas en el Mes}}$	Muestra el número de requisiciones de materiales realizadas con base a las producciones realizadas en el mes

	<p>Ejemplo:</p> $= \frac{10}{10}$ $= 1.00$	Todas las producciones realizadas en el mes tuvieron una requisición de materiales hecha a bodega
--	---	---

5.1.2.4.2.2 Concurrentes

Nombre del Indicador	Fórmula	Explicación
Diferencias en Artículos Recibidos	$\frac{\# \text{ de Errores Presentados}}{\text{Informe de Entrega Elaborados}}$	Muestra el número de errores producidos por cada reporte elaborado.
	<p>Ejemplo:</p> $= \frac{10}{30}$ $= 0.33$	De los 30 informes de entrega elaborados el 33% que equivale a 10 informes tuvieron algún error
Orden de Estampado Realizadas	$\frac{\text{Órdenes de Estampado Realizadas}}{\text{Producciones Realizadas en el Mes}}$	Muestra el número de ordenes realizadas con base a las producciones realizadas en el mes
	<p>Ejemplo:</p> $= \frac{8}{10}$ $= 0.80$	El 80% de las producciones realizadas tuvieron una orden de estampado.
Artículos Defectuosos por Producción	$\frac{\# \text{ de Productos Defectuosos}}{\text{Total de Carrileras, Partideros o Banderines Producidos en el Mes}}$	Muestra el número de artículo defectuosos con base al total de ternos de baño producidos

	Ejemplo: $= \frac{0}{10}$ $= 0.00$	Durante el mes de Marzo, ningún partidero, carrilera o banderín tuvo defectos en su producción
Materiales Usados	$\frac{\text{Reportes de Materiales Usados}}{\text{Producciones Realizadas en el Mes}}$	Muestra el número de reportes de materiales utilizados con base a las producciones de un mes
	Ejemplo: $= \frac{8}{10}$ $= 0.80$	El 80% de las producciones realizadas en el mes contó con el cumplimiento en la elaboración de este reporte

5.1.2.4.2.3 Posteriores

Nombre del Indicador	Fórmula	Explicación
Informe de Producción Realizados	$\frac{\text{Infomes de Producción Realizados}}{\text{Producciones Realizadas en el Mes}}$	Muestra el número de informes realizados con base a las producciones realizadas en el mes
	Ejemplo: $= \frac{5}{10}$ $= 0.50$	La realización de informes de producción tuvo un cumplimiento del 50% en el mes de marzo de 2011
Producciones	$\frac{\text{\# de Hojas de Costos Registradas}}{\text{Total de Hojas de Costos Elaboradas}}$	Muestra el número de producciones ingresadas al sistema de contabilidad

Contabilizadas	Ejemplo: $= \frac{8}{10}$ $= 0.80$	El 80% de las hojas de costos elaboradas fueron contabilizadas en el mes de marzo 2011
----------------	---	--

5.1.3 Producción de Paletas de Natación

5.1.3.1 Planificación

La producción de las paletas de natación es un proceso productivo en serie de similares características con la producción de ternos de baño aunque presenta mayor sencillez porque no necesita de mucha materia prima para su elaboración y se posee un modelo único con presentación en tres tallas: S, M y L.

Al igual que en los ternos de baño el proceso de planificación exige como premisa determinar una producción adecuada por lo menos cada mes.

5.1.3.1.1 Análisis del stock en bodegas, almacenes y puntos de venta.

Antes de decidir una producción de paletas; se debe tomar en cuenta el nivel de stock de la empresa, de manera que no se genere un stock excesivo de producto; para ello es menester que el Dpto. Administrativo realice el Reporte de Existencias por Bodega (Anexo N° 7; Pág. 317); este reporte debe ser enviado a Presidencia para el análisis respectivo.

5.1.3.1.2 Cantidades a Producir

El siguiente paso es determinar las cantidades a producirse; para ello se utilizará el formato propuesto (Anexo N° 30; Pág. 340); de la siguiente manera:

- a) **Formulario No.:** Aquí se debe colocar la numeración respectiva de formulario; en el orden correspondiente; de acuerdo a la siguiente nomenclatura:
PR2011-001; PR2011-002, etc.
- b) **Fecha:** En la que se está realizando la planificación respectiva.
- c) **Producto:** Paleta Swimsport
- d) **Unidades Pronosticadas para la Venta:** Se debe colocar el número de unidades vendidas con el que cerraron el mes anterior al de la planificación.
- e) **Unidades que se desean tener al Final del Período:** Corresponde al número de unidades que se establecen como el mínimo requerido; la gerencia es la responsable de establecerlo; por ejemplo: un % respecto de las ventas del mes.
- f) **Unidades en Stock Actualmente:** Se debe transcribir el dato total proporcionado en el reporte de existencias por bodega. (Anexo N° 7; Pág. 317)

5.1.3.1.3 Tiempos de Producción

Ver Ref. Pág. 212

5.1.3.1.4 Orden de Producción

Este documento sintetiza el proceso productivo que debe realizarse ineludiblemente; debe ser elaborado por la Presidencia, (Anexo N° 31; Pág. 341)

El documento Contiene:

- a) **Número de Orden de Producción:** Debe consignarse este dato en la secuencia correspondiente, de acuerdo a la siguiente nomenclatura: OP2011-001; OP2011-002.
- b) **Fecha de Orden:** La fecha en que se emite el documento
- c) **Fecha de Entrega:** La fecha estimada establecida conjuntamente con producción para la entrega.
- d) **Producto:** El Modelo de terno de baño que es objeto de producción.
- e) **Cantidad:** En cada uno de los renglones se colocará el número de unidades a producir
- f) **Color de Tela:** Color de tela y combinado del modelo a producir, deberá ser expresado en un lenguaje común al del taller para su comprensión.
- g) **Color de Estampado:** Color del estampado del logotipo de la institución.

5.1.3.2 Organización

El proceso organizativo de las paletas corresponde desde el momento en que la Orden de Producción es recibida por el Jefe de Producción quien en adelante se encargará de que la producción se realice exitosamente por cada uno de los miembros de producción.

Al igual que en los anteriores procesos productivos analizados corresponde detallar las funciones asignadas a cada miembro que interviene en esta producción

5.1.3.2.1 Descripción y Distribución de Cargos – Proceso Producción de Paletas de Natación

a) Presidencia:

Nombre del Cargo: Presidente	Nombre de la Persona que lo Ejerce: Ing. Freddy Muñoz Romero
Cargo del Jefe Inmediato: -----	Nombre del Jefe Inmediato: -----
Principales Funciones <ul style="list-style-type: none"> • Analizar el reporte de existencias proporcionado • Elaborar la Orden de Producción • Remitir la Orden al Jefe de Producción para su iniciación 	Atribuciones: <ul style="list-style-type: none"> • Determinar la Producción de Paletas

b) Jefe de Producción

Nombre del Cargo: Jefe del Departamento de Compras y Producción	Nombre de la Persona que lo Ejerce: Sr. Rubén Gómez Acosta
Cargo del Jefe Inmediato: Presidente	Nombre del Jefe Inmediato: Sr. Freddy Muñoz Romero
Principales Funciones <ul style="list-style-type: none"> • Difundir la orden de producción de Presidencia, a cada uno de los talleres respectivos. • Revisar los stocks de las materias primas que intervienen en la 	Atribuciones: <ul style="list-style-type: none"> • Resolver cualquier problema presentado en el desarrollo de la producción de paletas • Negociar con los proveedores de materias primas

<p>producción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar Orden de Compra de Materiales • Realizar el pedido de materiales, a través del Formato de Requisición de Materiales • Elaborar Orden de estampado (banderines) con indicaciones dadas de Presidencia. • Coordinar el trabajo de cada uno de los talleres • Garantizar que los tiempos de entrega establecidos se cumplan. • Preparar el informe de producción correspondiente. 	
--	--

c) Elaborador de Paletas

<p>Nombre del Cargo: Elaborador de Paletas</p>	<p>Nombre de la Persona que lo Ejerce: Sr. Pablo Guatemal Flores</p>
<p>Cargo del Jefe Inmediato: Jefe de Producción</p>	<p>Nombre del Jefe Inmediato: Sr. Rubén Gómez Acosta.</p>
<p>Principales Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar la Orden de Producción • Recibir los materiales de producción • Cotejar con el Reporte Recibido de Bodega • Dibujar en la Plancha en rectángulos acorde al tamaño de la paleta • Dibujar en cada rectángulo y cortar 	<p>Atribuciones:</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Lijar los extremos • Preparar el material para entregar al estampador • Llenar el formato de entrega • Recibir las piezas del estampado • Cotejar lo recibido vs el reporte • Colocar las Ligas • Enfundar el Producto • Controlar la Calidad • Elaborar el Reporte de Materiales Usados. 	
---	--

d) Taller de Estampado de Paletas

Nombre del Cargo: Principal del Taller de Estampado	Nombre de la Persona que lo Ejerce: Sr. Edwin Narváez Yar
Cargo del Jefe Inmediato: Jefe de Producción	Nombre del Jefe Inmediato: Sr. Rubén Gómez Acosta.
Principales Funciones <ul style="list-style-type: none"> • Recibir las paletas para estampar. • Cotejar el reporte vs el físico e informar de novedades presentadas. • Revisar la orden de estampado, enviado por el Jefe de Producción. • Estampar las paletas de acuerdo a las instrucciones dadas. • Llenar el reporte de devolución de piezas al taller de confección. 	Atribuciones: <ul style="list-style-type: none"> • Establecer el tiempo de entrega de las piezas estampadas.

e) **Departamento Administrativo**

Nombre del Cargo: Jefe Dpto. Administrativo	Nombre de la Persona que lo Ejerce: Srta. Andrea Galarza Liger
Cargo del Jefe Inmediato: Presidencia	Nombre del Jefe Inmediato: Sr. Freddy Muñoz Romero
<p>Principales Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar reporte de inventario cada mes • Enviar el reportes a Presidencia • Revisar el reporte de información del desarrollo de la producción para verificar posibles anomalías presentadas. • Cotejar la información de los artículos recibidos con los informes del jefe de producción, taller y bodega. • Utilizar toda la información revisada para elaborar hojas de costos. • Ingresar al Sistema de Contabilidad • Coordinar trabajo con el contador para contabilización de producción. • Archivo de todos los documentos relacionados al proceso productivo. 	<p>Atribuciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pedir explicaciones de existir alguna inconsistencia en la información revisada a cada uno de los responsables de producción. • Verificar que los asientos de contabilidad estén bien registrados.

f) **Contador**

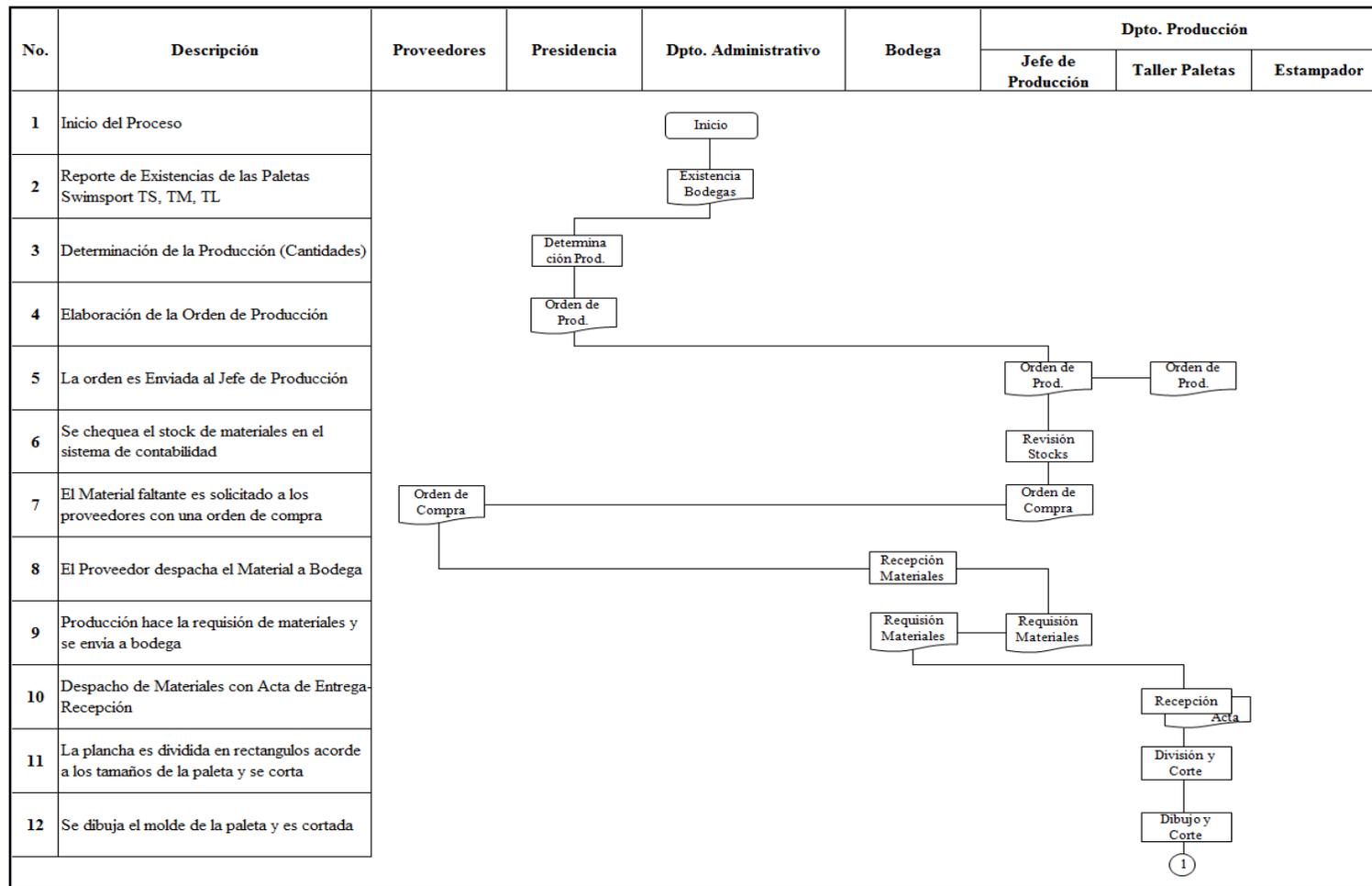
Nombre del Cargo: Contador General (Cargo Externo)	Nombre de la Persona que lo Ejerce: Sr. Ronald Nicolalde
--	--

Cargo del Jefe Inmediato: Presidencia	Nombre del Jefe Inmediato: Ing. Freddy Muñoz Romero
Principales Funciones <ul style="list-style-type: none"> • Ingresar los asientos de contabilidad con las hojas de costos proporcionadas por el Jefe Administrativo. 	Atribuciones:

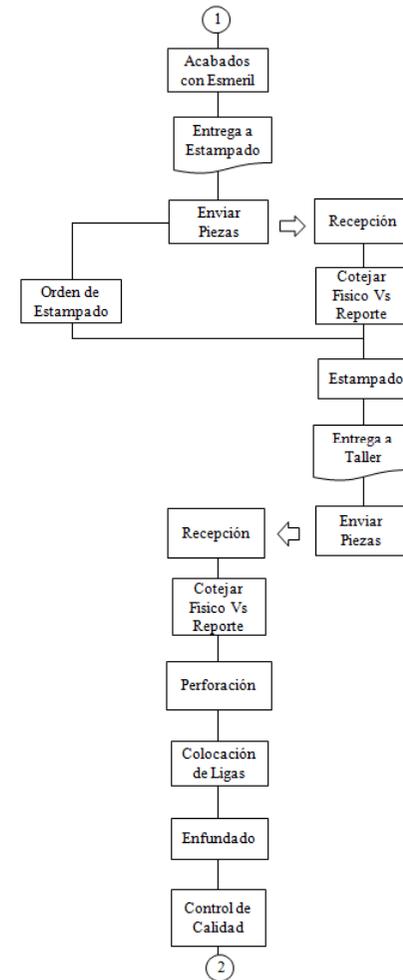
g) Bodega

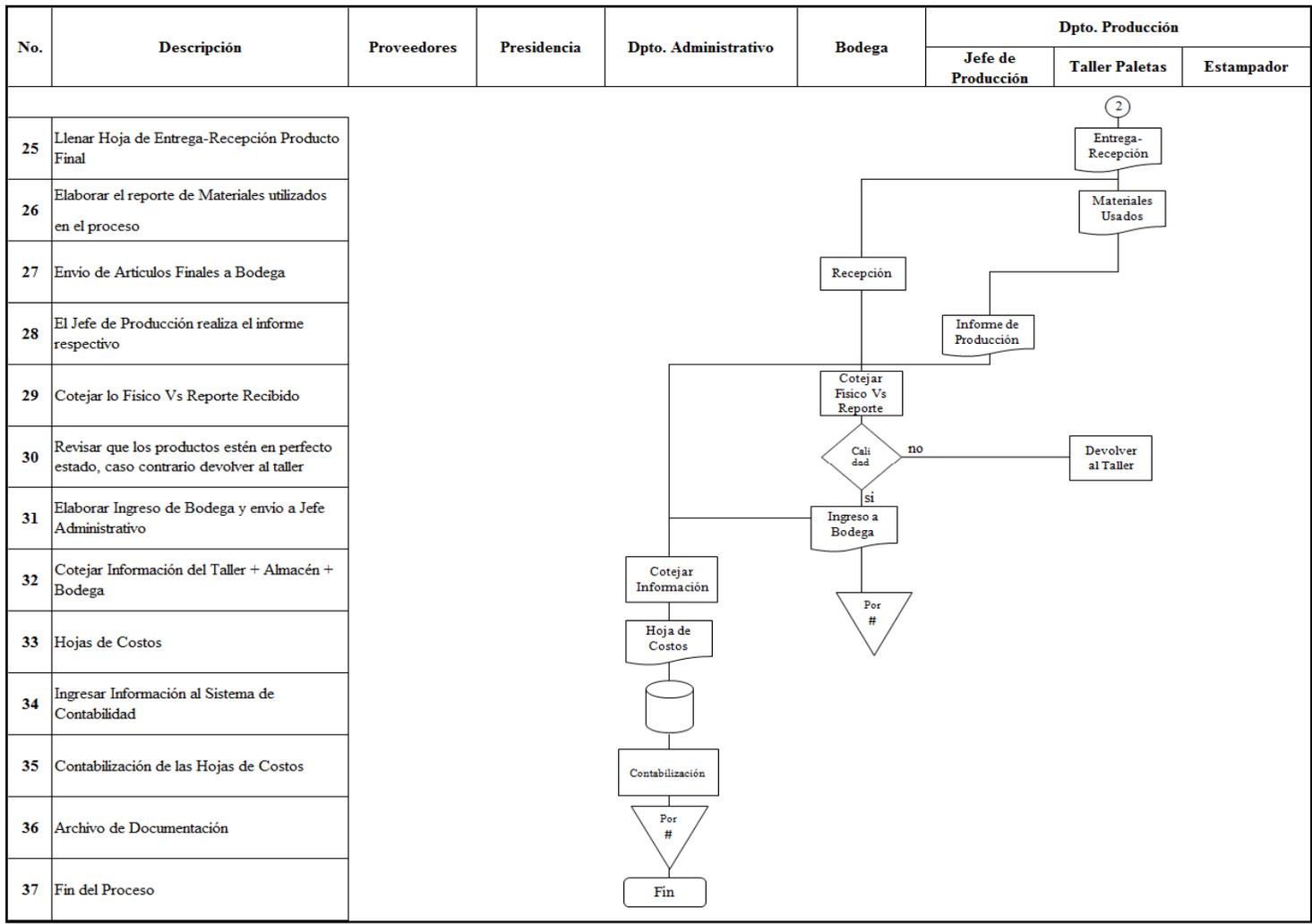
Nombre del Cargo: Bodeguera	Nombre de la Persona que lo Ejerce: Sra. María Cárdenas Paz y Miño.
Cargo del Jefe Inmediato: Jefe de Producción	Nombre del Jefe Inmediato: Sr. Rubén Gómez Acosta.
Principales Funciones <ul style="list-style-type: none"> • Recibir la mercadería despachada por el taller de paletas • Cotejar informe enviado vs mercadería recibida. • Controlar la calidad de la paletas • Ingresar la mercadería a Bodega General. • Elaborar el Ingreso a Bodega. • Enviar toda la información recibida del proceso productivo al Jefe Administrativo. 	Atribuciones: <ul style="list-style-type: none"> • Devolver al taller de paletas todos aquellos artículos cuya elaboración sea defectuosa.

5.1.3.2.2 Nuevo Flujograma de Procesos – Elaboración de Paletas



No.	Descripción	Proveedores	Presidencia	Dpto. Administrativo	Bodega	Dpto. Producción		
						Jefe de Producción	Taller Paletas	Estampador
13	Los acabados de los extremos son trabajados con el esmeril y la lija manual, conchuido esto las paletas son enviadas al estampador							
14	Llenar el formato de las piezas que van a ser enviadas al estampador							
15	Envía las piezas al estampador e informa al Jefe de Producción							
16	Cotejar el Físico Vs el Reporte Elaborar Orden de Estampado							
17	Las paletas son estampadas de acuerdo al modelo con el color asignado y la talla de la misma							
18	Preparar el reporte de devolución al taller							
19	Se envían las paletas estampadas al taller							
20	Cotejar lo Físico Vs Reporte Recibido							
21	Se perfora los orificios de la paleta con ayuda de la troqueladora que ya posee los moldes							
22	Colocación de las ligas ortopédicas							
23	Finalmente las paletas son enfundadas y distribuidas							
24	Control de Calidad							





Elaborado Por: Andrea Galarza

Recibida la Orden de Producción de Presidencia, se la revisa a su vez que es transmitida al taller de paletas para conocimiento general de la producción; posteriormente el Jefe de Producción chequea el inventario disponible vs el que se necesita y establece las cantidades necesarias para completar la orden de producción; se elabora entonces la Orden de Compra (Anexo N° 22; Pág. 332) y se la envía al (los) proveedor (es) seleccionados; La mercadería es despachada a bodega en donde es ingresada.

Se elabora la requisición de materiales para producción a bodega (Anexo N° 23; Pág. 333), para que se despache el material necesario para la producción de paletas; esta mercadería llega al taller en donde es revisada, de haber algún problema se lo notifica inmediatamente, de lo contrario se continúa con el desarrollo de la producción.

En primer lugar se extiende la plancha zintra y se la divide en rectángulos que variarán de tamaño de acuerdo a la talla de la paleta, los mismos que son cortados; luego en cada rectángulo con el molde correspondiente se dibuja la silueta de la paleta que también es cortada con la troqueladora; seguidamente los extremos son lijados con el esmeril para darle un mejor acabado.

La mercadería es preparada para enviarla al estampador con el formulario de entrega de materiales (Anexo N° 26; Pág. 336); se informa del particular al Jefe de Producción quién envía la Orden de Estampado (Anexo N° 27; Pág. 337); el estampador revisa que el físico este conforme al reporte y empieza a estampar de acuerdo a instrucciones emitidas, una vez que termina prepara la devolución con el respectivo formato para enviarlo al taller de paletas (Anexo N° 28; Pág. 338).

Se recibe el material del estampado y se chequea que esté completo para continuar con el proceso productivo; se perforan los huecos del diseño de la paleta y la liga es cortada en pedazos uniformes para proceder con la colocación en el producto;

posteriormente el artículo es enfundado para ser enviado a bodega previo chequeo de la calidad del mismo.

Se elabora el reporte de producción terminada y junto los artículos son enviados a bodega para su respectivo chequeo, control de calidad e ingreso correspondiente.

La actividad final del taller de paletas es elaborar el reporte de materiales usados en la producción (Anexo N° 33; Pág. 343), el mismo que es enviado al Jefe de Producción para el análisis respectivo y la elaboración del Informe de Producción (Anexo N° 6; Pág. 316).

Toda la información generada del proceso productivo debe hacerse llegar al Dpto. Administrativo, donde la información financiera será procesada; antes de ello la información es revisada y se determina su idoneidad y coherencia; se elaboran las Hojas de Costos, (Anexo N° 19; Pág. 329); con los datos obtenidos de la documentación fuente; finalmente la información de las hojas de costos es ingresada al sistema Efisys para posteriormente ser contabilizada; ser archiva la información física y el proceso ha concluido.

5.1.3.2.3 Cambios Introducidos en el Flujograma

Aspecto	Procedimientos Actuales	Procedimientos Mejorados
Inicio del Proceso	Inicia en el Dpto. Productivo	Inicia en el Dpto. Administrativo
Forma de Determinar la Producción (Modelos)	Determinación al azar	Bases de Planificación, con el reporte de existencias
Forma de Determinar	Determinada al azar	Bases de Planificación, con base al stock actual, a las

la Producción (Cantidades)		proyecciones en ventas, y al stock deseado al final
Producción Ordenada	No existe	Se elabora un documento denominado Orden de Producción
Tiempo de la Producción	No es establecida, por ello la producción es demorosa	Es establecida como medida de presión a todos los miembros para realizar un buen trabajo en el menor tiempo posible.
Documentación Escrita	Escasa, los documentos son informales y no ofrecen la información necesaria	Todo el proceso exige elaboración de documentos, con firmas de responsabilidad, que indica su participación en el trabajo realizado
Estado del Flujograma	Muy General, no muestra detalle de actividades a realizar.	Es más especializado y detallado, muestra definición de actividades y quien las realiza.
Información Física Vs Reportes	Si no se hacen reportes físicos la información no puede ser verificada, muchas producciones vienen incompletas por pérdida de telas en el estampado, por ejemplo	Con la elaboración de informes se obliga a que las personas revisen lo que físicamente reciben y envían con la finalidad de deslindar responsabilidades por pérdidas producidas en el traslado de materiales
Control de Calidad	No existe	Se introdujo con doble verificación del estado del producto final
Informe de	No existe	Se implementa con la finalidad de conocer el

Producción		desarrollo general de la producción
Información Financiera	Poco confiable debido a las fallas del proceso en general	Mejora la información financiera por los controles implementados.
Lenguaje Común	Cada miembro de la organización actúa por su lado, sin información.	Todos los miembros interactúan de mejor modo, utilizando un lenguaje de conocimiento general
Definición de Responsabilidades	Incierta, todos los miembros hacen de todo.	Se delimitan responsabilidades y responsables por cada tarea realizada

5.1.3.3 Dirección

El proceso de direccionamiento tiene las mismas características de los procesos analizados previamente, el Jefe de Producción es la persona clave del proceso y sobre el cual recae la responsabilidad principal de sobrellevarlo de la mejor manera posible.

5.1.3.3.1 Toma de decisiones

Las características del producto final deben tener los siguientes parámetros:

- a) **Calidad:** Los estándares que deben poseer las paletas Swimsport se detallan a continuación:
 - Las paletas deben tener acabados de calidad, esto quiere decir que sus extremos deben estar bien lijados

- El estampado debe corresponder al tamaño de la paleta definido al momento de su introducción al mercado, esto es:

Talla S: Amarilla

Talla M: Azul

Talla L: Roja

- Las Ligas deben estar colocada de modo que la persona que use la paleta pueda introducir sus dedos con comodidad
- El material debe ofrecer resistencia y durabilidad

b) Interrelación entre las diversas etapas: Ver Ref. Pág. No. 229

c) Tiempos de Entrega: Los tiempos de entrega deben ser cubiertos con responsabilidad, al momento de ser establecidos deben considerarse a todos los miembros de producción; no es conveniente señalar tiempos cortos o excesivamente largos. El proceso exige abundante coordinación y al no ser sumamente complicado ofrece la ventaja de ser terminado antes de lo estimado.

5.1.3.3.2 Motivación

La motivación de las personas de producción es el equivalente de que Swimsport cumpla con las condiciones de trabajo establecidas; es así que:

a) Elaborador de Paletas

- El Sr. Pablo Guatemal tiene derecho a su pago integral una vez que entregue el producto terminada en perfectas condiciones.
- El pago se realizará por intermedio liquidación de compras de bienes y servicios.

- Este pago será realizado máximo en un plazo de diez días a partir de la entrega del producto.
- El pago será realizado en efectivo o con cheque.

b) Estampador de Paletas

- El Sr. Edwin Narváez tiene derecho a su pago una vez que entregue las paletas estampadas y en perfectas condiciones de acuerdo a la Orden de Estampado formulada
- El pago se realizará por intermedio de una factura por los servicios prestados
- El acuerdo llegado es conceder crédito de máximo 30 días a partir de la emisión de la factura correspondiente.
- El pago debe ser ejecutado con cheque a la orden del Sr. Narváez

Las condiciones establecidas con estas personas deben ser cumplidas, pues de ello depende el buen desempeño de la producción de los artículos señalados.

5.1.3.3.3 Enfoque de Liderazgo

Ver Ref. Pág. No. 231

5.1.3.3.4 Comunicación

Ver Ref. Pág. No. 231

5.1.3.3.5 Equipos y Trabajo en Equipo

Ver Ref. Pág. No. 232

5.1.3.4 Control

El control debe ser ejecutado por el Jefe de Producción, quién debe estar permanentemente involucrado sobre el desarrollo del proceso productivo para las tres paletas; bajo este precedente es necesario establecer los puntos de control que nos ofrece el Sistema de Control Interno (Objetivos de Control); posteriormente evaluarlos mediante indicadores de desempeño.

5.1.3.4.1 Objetivos de Control – Producción de Paletas

5.1.3.4.1.1 Preventivos

- a) Conocer las existencias de paletas en todas las bodegas de Swimsport, mediante elaboración del reporte respectivo.
- b) Realizar el cálculo de la producción requerida
- c) Elaborar la Orden de Producción
- d) Asegurar que el taller reciba la Orden de Producción.

5.1.3.4.1.2 Concurrentes

- a) Elaborar los documentos de entrega de artículos (taller de paletas, estampado y bodega) y revisar los físicos
- b) Elaborar Órdenes de Compra a Proveedores
- c) Preparar la Orden de estampado
- d) Controlar la calidad del producto entregado
- e) Elaborar Reporte de Materiales Usados

5.1.3.4.1.3 Posteriores

- a) Elaborar de Informe de Producción

- b) Revisar que los tiempos hayan sido cumplidos
- c) Ingresar la información a sistema de contabilidad
- d) Contabilizar la información
- e) Archivar información

5.1.3.4.2 Indicadores de Desempeño – Producción de Ternos de Baño.

5.1.3.4.2.1 Preventivos

Nombre del Indicador	Fórmula	Explicación
Reportes de Existencias Realizados	$\frac{\text{Reportes de Existencias Elaborados}}{\text{Producciones Realizadas en el Mes}}$	Muestra el número de reportes realizados con base a las producciones ordenadas en el mes
	<p>Ejemplo:</p> $= \frac{1}{20}$ $= 0.05$	El cumplimiento en la elaboración de reportes de existencias, alcanzó el 5% de las producciones realizadas
Producción Requerida	$\frac{\text{Reportes de Producción Requerida}}{\text{Producciones Realizadas en el Mes}}$	Muestra el número de cálculo de producciones requeridas elaborados con base a las producciones ordenadas en el mes
	<p>Ejemplo:</p> $= \frac{15}{20}$ $= 0.75$	El 75% de las producciones realizadas en el mes, tuvieron de respaldo el reporte de producción requerida

Órdenes de Producción Realizadas	$\frac{\text{Órdenes de Producción Realizadas}}{\text{Órdenes de Producción Realizadas en el Mes}}$	Muestra el número de órdenes de producción realizadas con base a las producciones ordenadas en el mes
	<p>Ejemplo:</p> $= \frac{20}{20}$ $= 1.00$	Todas las producciones realizadas en el mes tuvieron de respaldo las Órdenes de Producción Requerida
Órdenes de Producción Recibidas en Taller	$\frac{\text{Órdenes de Producción Recibidas en Taller}}{\text{Órdenes de Producción Realizadas}}$	Muestra el número de órdenes de producción recibidas en taller con base a las producciones ordenadas en el mes
	<p>Ejemplo:</p> $= \frac{15}{20}$ $= 0.75$	El 75% de las órdenes de producción fueron recibidas en el taller, esa es la razón de los retrasos generados

5.1.3.4.2.2 Concurrentes

Nombre del Indicador	Fórmula	Explicación
Diferencias en Artículos Recibidos	$\frac{\text{\# de Errores Presentados}}{\text{Informe de Entrega Elaborados}}$	Muestra el número de errores producidos por cada reporte elaborado.
	<p>Ejemplo:</p> $= \frac{10}{40}$	De todos los reportes realizados por las personas involucradas en el proceso

	= 0.25	el 25% tuvo algún tipo de error
Orden de Estampado Realizadas	$\frac{\text{Órdenes de Estampado Realizadas}}{\text{Producciones Realizadas en el Mes}}$	Muestra el número de ordenes realizadas con base a las producciones realizadas en el mes
	Ejemplo: $= \frac{20}{20}$ $= 1.00$	Todas las producciones de paletas realizados tuvieron su respectiva orden de estampado
Artículos Defectuosos por Producción	$\frac{\text{\# de Paletas Defectuosas}}{\text{Total de Paletas Producidas}}$	Muestra el número de artículo defectuosos con base al total de ternos de baño producidos
	Ejemplo: $= \frac{5}{200}$ $= 0.03$	El 3% del total de paletas producidas tuvieron algún defecto durante el proceso productivo
Requisiciones de Materiales Elaboradas	$\frac{\text{Requisiciones de Materiales Elaboradas}}{\text{Producciones Realizadas en el Mes}}$	Muestra el número de requisiciones realizadas con base a las producciones realizadas en el mes
	Ejemplo: $= \frac{17}{20}$ $= 0.85$	El cumplimiento en la elaboración de las requisiciones de materiales fue del 85%

5.1.3.4.2.3 Posteriores

Nombre del Indicador	Fórmula	Explicación
Informe de Producción Realizados	$\frac{\text{Infomes de Producción Realizados}}{\text{Producciones Realizadas en el Mes}}$	Muestra el número de informes realizados con base a las producciones realizadas en el mes
	<p>Ejemplo:</p> $= \frac{19}{20}$ $= 0.95$	La elaboración de informes de producción tuvo un cumplimiento del 95%
Hojas de Costos Realizadas	$\frac{\# \text{ de Hojas de Costos Registradas}}{\text{Hojas de Costos Elaboradas}}$	Muestra el número de producciones ingresadas al sistema de contabilidad
	<p>Ejemplo:</p> $= \frac{5}{20}$ $= 0.25$	El 25% de las hojas de costos elaboradas fueron contabilizadas en el mes de marzo 2011

CAPITULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- El Control Interno es una herramienta de indispensable aplicación en todas las organizaciones del mundo y a nivel general a todos los procesos, porque ofrece la metodología necesaria para cumplir y evaluar el logro de objetivos, por ejemplo: la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones.
- El Análisis FODA realizado revela que la empresa tiene mayores puntos positivos (oportunidades y fortalezas) que puntos negativos (amenazas y debilidades); que es un buen indicio para continuar operando en el mercado desarrollado e incluso incursionar en nuevas alternativas de crecimiento.
- La Auditoría de Gestión de Producción introduce una visión general de la forma en que está siendo llevado el proceso productivo, para determinar si los objetivos están siendo cumplidos, además permite evaluar si los controles instaurados están funcionando o no.
- Las pruebas de recorrido realizadas al proceso productivo actual revelan que la forma en que está siendo llevado ofrece gran incertidumbre de la información generada en el mismo; esto se traduce, en poca confiabilidad en sentido económico y administrativo.
- Las planificación de la producción, es de elemental valor para poder conocer aspectos importantes de las producciones a realizar como: los niveles de stock,

planes de venta, tiempos de fabricación, capacidad productiva de la empresa, etc., del producto seleccionado.

- Los presupuestos son necesarios para poder cuantificar en cifras económicas los rubros necesarios que deben ser destinados en este caso a la producción y al mismo tiempo sirven como control financiero permitiendo evaluar lo planificado vs lo realizado.
- Los consumos de materias primas no son bien determinados, esto ocasiona inconvenientes en la determinación del costo final del producto; lo que repercute en la fijación del precio de venta.
- La comunicación dentro de la organización es un factor decisivo, pues de ella dependen las decisiones que se tomen, como: resolver problemas, promover acciones, determinar comportamientos.

6.2 Recomendaciones

- Operar un Sistema de Control Interno a nivel general en toda la empresa, que contenga procedimientos idóneos para cada área, de modo que permita tener control de las actividades que son realizadas a diario, proponiendo objetivos sujetos de evaluación continua.
- Analizar las debilidades señaladas en el Análisis FODA, para proponer alternativas que permitan transformarlas en Fortalezas en el mediano y largo plazo, lo que ayudará a un desarrollo más integral de la organización.
- Realizar una Auditoría de Gestión en el año le otorgaría calidad al proceso productivo, se deben proveer las condiciones y los procedimientos necesarios para su realización, de este modo se pueden obtener resultados rápidos y confiables
- Utilizar las pruebas de recorrido como una herramienta administrativa para analizar con frecuencia los procesos productivos, que permita detectar todas las falencias que impiden un buen desarrollo de la producción y tomar decisiones a tiempo para su rápida y eficaz solución.
- Establecer a la planificación de la producción como una política de aplicación obligatoria antes de la ejecución de cualquier proceso; el mismo que involucra el conocimiento previo de los niveles de stock y de ventas del artículo seleccionado; para que la producción determinada sea la idónea.

- Entender la importancia que tiene un presupuesto es una responsabilidad de todos los miembros, en especial sus niveles directivos para proceder con su elaboración, se recomienda la preparación de un presupuesto de producción anual y que el mismo sea evaluado al final de cada año.
- Actualizar por lo menos cada año el auxiliar de parametrización a medida que las producciones de ternos de baño sean desarrolladas; en el caso del resto de producciones elaborar el reporte de materiales consumidos al final del proceso productivo; para tener datos confiables del costo de los productos finales.
- Fortalecer la comunicación en cada departamento, hacer de ella un sano hábito, fortaleciendo sobre todo la comunicación escrita, el empleado debe recibir autorizaciones, decisiones, órdenes; debe tener su respaldo escrito que soporte las acciones efectuadas.

BIBLIOGRAFÍA

Fuentes Bibliográficas

1. ALFORD, L. P, “*Manual de la Producción*”, Editorial Hispanoamericana, México, 1969
2. BACKER, Morton, “*Contabilidad de Costos un Enfoque Administrativo para la Toma de Decisiones*”, Mc Graw Hill, México, 1997
3. BEAS, Antonio M de, “*Organización y Administración de Empresas*”, Editorial Mc Graw Hill, Madrid, 1993
4. CAICEDO, Diana, “*Manual de Control Interno para el Producto Crediticio en la Microempresa de Banco Solidario S.A*”, Tesis U.P.S Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Quito, 2005
5. CAICEDO, Lizbeth, “*Desarrollo de un Sistema de Control Interno para ONG’s dedicadas a la Salud*”, Tesis U.P.S Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Quito, 2005
6. CAZAR Valencia, Lorena de las Mercedes, “*Diseño de una Metodológica de Control Interno para el Departamento de Recaudaciones de la Cámara de Comercio de Quito*”, Tesis U.P.S Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Quito, 2007
7. CEPEDA, Gustavo, “*El Control Interno- Parte I*”, Ediciones Emma Ariza, Colombia, 2007

8. CERDA, Hugo, *“Los Elementos de la Investigación”*, Editorial Codice, Bogotá, 1991
9. CUATRESACAS, Luis, *“Gestión Competitiva de Stocks y Procesos de Producción”*, Gestión, Barcelona, 2003
10. D’ALESSIO Pinza, Fernando, *“Administración y Dirección de la Producción Enfoque Estratégico y de Cantidad”*, Editorial Pearson, México, 2002
11. DOMINGUEZ Castillo, Fabricio Fernando, *“Propuesta de un Sistema de Activos Fijos en PALIES S.A”*, Tesis U.P.S Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Quito, 2007
12. ECHEVERRÍA, Jorge, *“La Monografía o Tesis”*, Editorial Camino, Quito, 1976
13. ESTUPIÑÁN, Rodrigo, *“Control Interno y Fraude”*, Colombia, 2004
14. GRECO, O y Otros *“Diccionario Contable y Comercial”*, Valleta Ediciones, Buenos Aires, 1999
15. HARGADON, Bernard, y Otros, *“Contabilidad de Costos”*, Editorial Norma, Bogotá, 1985
16. HERRERA Cárdenas, Cristina Elizabeth, *“Metodológica para el Control Interno Aplicada a una Empresa de Servicios Médicos”*, Tesis U.P.S Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Quito, 2007
17. HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto y Otros, *“Metodología de la Investigación”*, Mc Graw Hill, México, 1991

18. HORNGREN, Charles T y Otros, “*Contabilidad de Costos: Un Enfoque Gerencial*” Editorial Pearson, México, 2002
19. MARTHE de Carvajal, Norma, “*Cómo elaborar y Presentar un Trabajo Escrito*”, Editorial Uninorte, Bogotá, 1994.
20. PACHECO, María Fernanda, “*Auditoría al Sistema de Control Interno aplicable a la Empresa Comercial de Comestibles ALDOR Cía. Ltda.*”, Tesis U.P.S Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Quito, 2007
21. PANCHI Umaginga, Verónica Sofía, “*Sistema de Control Interno aplicable al área Financiera – Contable de la Empresa Importagriflor Cía. Ltda.*”, Tesis U.P.S Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Quito, 2006
22. PERDOMO, Abraham, “*Administración Financiera de Inventarios Tradicional y Justo a Tiempo*”, Editorial Thomson Learning, México, 2000
23. REY, Tomás, “*Diccionario de Sinónimos, Ideas Afines, Antónimos y Parónimos*”, Editorial Cultural, Madrid, 1996
24. RIPOLL, Vicente y Otros, “*Manual de Costes*”, Gestión, Barcelona, 2001
25. SANTILLANA Gonzales, Juan Ramón, “*Establecimiento de un Sistema de Control Interno: Función de Contraloría*”, Editorial Thomson Learning, México, 2001
26. SLOSSE, Carlos y Otros, “*La Auditoría un Enfoque Empresarial*”, Argentina 1998
27. TORRE Villar, Ernesto, “*Metodología de la Investigación*”, Mc Graw Hill, México, 1988

28. TROYA Mendoza, Mónica Patricia, “*Diseño de un Sistema de Control Interno para Servicio de Restaurante en el caso de la Empresa Sociedad Comercial y Civil KOBE Noe Sushi Bar aplicado al cumplimiento de la autorización de los procedimientos administrativos y contables*”, Tesis U.P.S Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Quito, 2007
29. TRUJILLO Bravo, Jessica Cristina, “*Análisis Situacional de los procedimientos Administrativos y Contables y Diseño de un Manual para la empresa de Confección Printmoda,*”, Tesis U.P.S Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Quito, 2006

Páginas de Internet

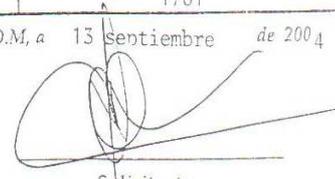
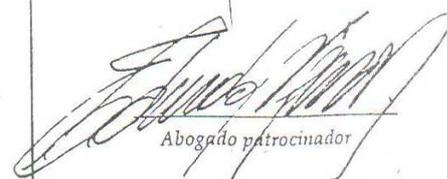
30. <http://html.rincondelvago.com/auditoria-interna.html>
31. http://www.sudamar.com/auditoria_proceso_productivo.htm
32. <http://www.monografias.com/trabajos11/manaud/manaud.shtml#EQUI>
33. <http://www.eumed.net/tesis/2006/flsp/3z.htm>
34. <http://www.eumed.net/cursecon/9/Las%20externalidades.htm>
35. <http://www.estrucplan.com.ar/Producciones/entrega.asp?IdEntrega=1384>
36. <http://www.mailxmail.com/curso-control-contable/sistemas-control-interno#>
37. <http://www.iaia.org.ar/Normaria/Normaria05.pdf>
38. <http://www.mailxmail.com/curso-elemental-auditoria/sistema-control-interno>
39. <http://www.auditoria.uady.mx/arts/evaluacion%20cinterno.pdf>
40. http://caterina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/bernal_b_c/capitulo4.pdf
41. <http://www.ujcm.edu.pe/virtual/carreras/contabilidad/contabilidad/VII-CONTROL%20INTERNO.pdf>
42. <http://www.mecon.gov.ar/digesto/pdf/cap07.pdf>
43. <http://www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.shtml>
44. <http://www.monografias.com/trabajos56/conceptos-organizacion/conceptos-organizacion3.shtml>

ANEXO N° 1

**DOCUMENTOS QUE CERTIFICAN LA PROPIEDAD INTELECTUAL
DEL NOMBRE Y LOGO SWIMSPORT**

INSTITUTO ECUATORIANO DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL -IEPI-			
SOLICITUD DE REGISTRO DE SIGNOS DISTINTIVOS			
No. de Solicitud (210)		Fecha de Presentación (220)	
148846		20SEP'04 15:19 RECIBI	
Señor Director Nacional de Propiedad Industrial: Pido a usted se proceda al trámite de esta solicitud, cuyos datos se detallan a continuación:			
Denominación			
SWIM SPORT + Logo			
Naturaleza del signo		Tipo de signo	
Denominativo	<input type="checkbox"/>	Marca	<input type="checkbox"/>
Gráfico	<input type="checkbox"/> A color <input type="checkbox"/>	Nombre Co	<input checked="" type="checkbox"/>
Mixto	<input checked="" type="checkbox"/> A color <input checked="" type="checkbox"/>	Lema Come	<input type="checkbox"/>
Identificación del(os) solicitante(s) (730)			
Nombre:	Freddy Manuel Muñoz Romero		
Dirección:	Gaspar de Villaroel E13-23 Y Abascal		
Nacionalidad:	Ecuatoriana	Teléfonos	226 4443 246 4444
Nombre:			
Dirección:			
Nacionalidad:		Teléfonos	
Quien(es) actúa(n) a través de (740) :			
Representante	<input type="checkbox"/>	o	Apoderado <input type="checkbox"/>
Nombre:			
Dirección:			
	Teléfono:		
Registro de poder N°	/ /		
Espacio reservado para signo mixto(*) o gráfico		Descripción clara y completa del signo	
Reproducción del signo 		Representación de figura de un nadador no definido, con traje completo de nado, más gorro para cabeza que sobresale del ovalo, cruzado por olas que representan agua, todo enmarcado en un ovalo. En la parte inferior las palabras SWIM SPORT. Todo sobre un fondo blanco.	
Clasificación del elemento figurativo			

Actividades comerciales relacionadas con la compra - venta, distribución, confección, implementación y comercialización de productos para la natación .

Clase Internacional N° (511):			
<i>Signo que acompaña al lema comercial</i>			
Denominación:			
Registro N°		o	Solicitud N°
Prioridad			
Solicitud N°		Fecha	/ /
Abogado patrocinador			
Nombre	Dr. Eduardo Nájera Dávila		
Cas. IEPI N°		Casillero Judicial No.	1761
Anexos		Quito D.M, a 13 septiembre de 2004	
<input checked="" type="checkbox"/> Comprobante pago tasa	N° _____		
<input checked="" type="checkbox"/> Un arte en papel PMT 4 x 4 cm			
<input checked="" type="checkbox"/> Cuatro etiquetas			
<input type="checkbox"/> Documento de prioridad			
<input type="checkbox"/> Poder			
<input type="checkbox"/> Nombramiento de representante legal			
		 Solicitante	
		 Abogado patrocinador	
		Matrícula	# 10184 CAG
<small>Los campos en los que se usen fechas, deberán especificarse en dd/mm/aaaa Formato único; PROHIBIDA SU ALTERACIÓN O MODIFICACION No de alterarse o modificarse este FORMATO, no se aceptará a trámite la solicitud</small>			

Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual



Dirección Nacional de Propiedad Industrial

Título N° 447-05

En cumplimiento a lo dispuesto en la Resolución N° 986087 de 5 de julio de 2005, se procede a **OTORGAR** el título que acredita el registro del NOMBRE COMERCIAL, trámite número 148846, de septiembre 20 de 2004.

DENOMINACIÓN	SWIM SPORT + Logo
ACTIVIDADES QUE PROTEGE	Actividades comerciales relacionadas con: la compra - venta, distribución, confección, implementación y comercialización de productos para la natación.
DESCRIPCION DEL SIGNO	Igual a la etiqueta adjunta con todas las reservas que sobre ella se hacen. No se conceden derechos de exclusividad sobre SPORT.
VENCIMIENTO	5 de julio de 2015
TITULAR	MUÑOZ ROMERO, FREDDY MANUEL
DOMICILIO	GASPAR DE VILLAROEL E13-23 Y ABASCAL, QUITO, ECUADOR

Quito D.M., 31 de octubre de 2005

Dra. Dana Abad Arévalo
DIRECTORA NACIONAL DE PROPIEDAD INDUSTRIAL



ANEXO N° 2

MODELO DE ENCUESTA A MIEMBROS DE LA EMPRESA PARA EVALUAR EL AMBIENTE INTERNO

Por favor marcar con (X) dentro de la opción que corresponda de acuerdo a su criterio, le pedimos completa sinceridad, sus datos serán confidenciales.

ASPECTO ADMINISTRATIVO

PLANIFICACIÓN

1. ¿Conoce y aplica la Misión y Visión de la empresa?

- a. Totalmente ()
- b. Medianamente ()
- c. No Aplica ()

2. ¿Conoce y aplica en su trabajo los diferentes planes que tiene la empresa?

- a. Totalmente ()
- b. Medianamente ()
- c. No Aplica ()

3. ¿Conoce y aplica en su trabajo los objetivos, políticas y estrategias que tiene la empresa?

- a. Totalmente ()
- b. Medianamente ()
- c. No Aplica ()

4. ¿Cómo calificaría a las diferentes acciones tomadas para cumplir los objetivos y metas de la empresa?

- a. Excelente ()
- b. Buena ()
- c. Mala ()

- 5. ¿Cree usted que la decisión de compromiso de los trabajadores es importante para el cumplimiento de lo planificado por la empresa?**
- a. Excelente ()
 - b. Buena ()
 - c. Mala ()

ORGANIZACIÓN

- 6. ¿Conoce el organigrama de la empresa?**
- a. Totalmente ()
 - b. Medianamente ()
 - c. No Conoce ()
- 7. ¿Conoce y aplica las funciones que le fueron asignadas?**
- a. Totalmente ()
 - b. Medianamente ()
 - c. No Aplica ()
- 8. ¿Cómo considera el espacio físico en el que realiza su trabajo?**
- a. Muy Apropiado ()
 - b. Medianamente Apropiado ()
 - c. No es Apropiado ()
- 9. ¿Cómo califica la distribución de funciones de los empleados?**
- a. Adecuada ()
 - b. Aceptable ()
 - c. Deficiente ()

10. ¿Cree que Ud. está suficientemente capacitado para realizar el trabajo encomendado?

- a. Totalmente ()
- b. Medianamente ()
- c. No Apto ()

DIRECCIÓN

11. ¿Cómo considera las decisiones tomadas en la empresa?

- a. Oportunas ()
- b. Medianamente Oportunas ()
- c. Inoportunas ()

12. ¿Cómo considera el tipo de liderazgo que se ejerce en la empresa?

- a. Autoritaria ()
- b. Democrática ()
- c. Liberal ()

13. ¿Cómo considera a la motivación recibida de su jefe por el trabajo realizado?

- a. Excelente ()
- b. Buena ()
- c. Mala ()

14. La comunicación recibida de su jefe y compañeros es

- a. Excelente ()
- b. Buena ()
- c. Mala ()

15. ¿Con que frecuencia su jefe soluciona sus reclamos y quejas?

- a. Siempre ()

- b. Esporádicamente ()
- c. Nunca ()

CONTROL

16. Para realizar su trabajo, ¿Ud., necesita que lo controlen?

- a. Siempre ()
- b. Esporádicamente ()
- c. Nunca ()

17. Su jefe aplica normas de control en los trabajos asignados

- a. Siempre ()
- b. Esporádicamente ()
- c. Nunca ()

EVALUACIÓN

18. Al término de su trabajo, ¿presenta informes?

- a. Siempre ()
- b. Esporádicamente ()
- c. Nunca ()

19. Últimamente ¿cómo han calificado los informes presentados?

- a. Excelente, cumplió los objetivos ()
- b. Bueno, cumplió parte de los objetivos ()
- c. Malo, no cumplió ningún objetivo ()

ASPECTO FINANCIERO

20. ¿Con quién percibe que la empresa esta endeudada?

- a. Proveedores ()
- b. Socios ()
- c. Bancos ()

21. ¿Cómo califica el monto de cuentas por cobrar de la entidad?

- a. Excesivo ()
- b. Normal ()
- c. Bajo ()

22. ¿Cómo califica el monto de cuentas por pagar de la entidad?

- a. Excesivo ()
- b. Normal ()
- c. Bajo ()

23. ¿Considera que la empresa realiza puntualmente los pagos de sus haberes?

- a. Si, es cumplido ()
- b. Se retrasa moderadamente ()
- c. No, se retrasa excesivamente ()

ASPECTO PRODUCCIÓN

24. ¿Cómo califica la productividad de la empresa?

- a. Alta ()
- b. Media ()
- c. Baja ()

25. ¿Considera que el departamento de producción cumple a tiempo con los pedidos solicitados?

a. Siempre ()

b. A veces ()

c. Nunca ()

26. ¿La calidad de los productos resultantes del proceso productivo es?

a. Excelente ()

b. Aceptable ()

c. Mala ()

ASPECTO COMERCIALIZACIÓN

27. El nivel de publicidad de la empresa es:

a. Demasiada ()

b. Poca ()

c. Ninguna ()

28. Los servicios post-venta como el transporte de mercadería es:

a. Excelente ()

b. Bueno ()

c. Malo ()

29. Considera que la página de internet de la empresa es

a. Completa ()

b. Incompleta ()

ANEXO N° 3

FORMATO DE CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN

Nombre:

Cargo:

No.	Pregunta	Si	No	N/A	Observaciones
	FASE DE PRE-PRODUCCION				
1	¿Existe una adecuada planificación de la producción?				
2	¿Se realizan proyecciones de producción?				
3	¿Existe algún control presupuestal en los costos y gastos de producción?				
4	¿Los materiales de producción son almacenados adecuadamente y protegidos contra deterioros físicos?				
5	¿La materia prima utilizada repercute en la calidad del artículo final?				
6	¿La materia prima es de buena calidad?				
7	¿Los Inventarios de Materiales son controlados en lo referente a los mínimos y máximos?				
8	¿La distribución de las máquinas es apropiada?				
	FASE DE PRODUCCION				
9	¿Existe un documento formal que indique el inicio de una producción?				
10	¿Los materiales necesarios siempre están disponibles?				

11	¿Los materiales son aprovechados en forma óptima?				
12	¿Se determinan claramente los consumos de materias primas?				
13	¿El personal conoce con claridad sus responsabilidades?				
14	¿Los horarios de trabajo son adecuados?				
15	¿El personal que trabaja en producción es suficiente?				
16	¿La relación de trabajo con los demás es buena?				
17	¿Existen sanciones por incumplimientos o errores producidos en el trabajo del personal?				
18	¿El personal es controlado con la finalidad de evitar las horas ociosas?				
19	¿Se informan a tiempo de las irregularidades presentadas en el proceso productivo?				
	FASE POST-PRODUCCION				
20	¿La empresa ha determinado políticas de calidad para cada uno de los artículos?				
21	¿Existe una persona que supervise la calidad de los artículos producidos?				
22	¿La producción es eficiente?				
23	¿Se incentiva la productividad?				
24	El despacho de la mercadería se lo realiza: a) ¿A tiempo?				
	b) ¿En la cantidad solicitada?				
25	¿Se realizan mantenimientos a las máquinas?				

26	¿Se preparan informes detallados de las producciones realizadas?				
27	¿Son suficientemente detallados los reportes de la entrega de artículos finales a bodega?				
28	¿Existen medios para el intercambio de información entre los participantes en la producción?				
29	¿Se usan estos medios para lograr una comunicación eficaz?				
30	¿El control implementado en cada etapa de producción es suficiente?				
31	¿El jefe de producción posee experiencia y conocimiento necesario?				
32	¿Considera que el jefe de producción da respuestas inmediatas a los problemas que se presenten?				
33	¿El jefe de producción insta a que la producción de artículos en sus distintas etapas se lo haga en equipo, con su dirección y supervisión?				
	ASPECTO CONTABLE-FINANCIERO				
34	¿Se han realizado auditorías de gestión sobre el aspecto producción?				
35	¿Se elaboran hojas de costos?				
36	¿La empresa cuenta con un sistema contable, adaptado al Proceso Productivo?				
37	Los registros de contabilidad en lo referente a la producción:				
	a) ¿Son adecuados?				
	b) ¿Se llevan al día?				

	c) ¿Son analizados c/mes por lo menos?				
38	¿Se encuentran los asientos de diario debidamente explicados?				
39	¿Es satisfactoria la información generada del proceso productivo?				
40	¿La información financiera sobre producción está disponible siempre?				

ANEXO N° 4

FORMATO PARA CÁLCULO DE LA PRODUCCIÓN REQUERIDA



SWIMSPORT CÍA LTDA

CÁLCULO DE LA PRODUCCION REQUERIDA MES DE MARZO 2011

Formulario No. _____
 Fecha: _____
 Producto: _____

CONCEPTO	T.B. D. BUTTERFLY						
	XXS	XS	S	M	L	XL	42
Unidades pronósticadas para la venta							
(+) Unidades que se desea tener al final del periodo							
(=) DISPONIBLE							
(-) Unidades en stock actualmente							
(=) TOTAL QUE SE DEBE PRODUCIR							

Elaborado Por:

 Blanca Campodónico
 Gerente General

Revisado Por:

 Freddy Muñoz
 Presidente

ANEXO N° 5

FORMATO AUXILIAR DE PARAMETRIZACIÓN DE MATERIALES



SWIMSPORT CÍA LTDA

PARAMETRIZACIÓN DE TERNOS DE BAÑO Y DERIVADOS

Nombre del Artículo Final	Código de la Materia Prima	Nombre de la Materia Prima	Cantidad por Producto

Elaborado Por:

Revisado Por:

Andrea Galarza
Jefe Administrativo

Rubén Gómez
Jefe de Producción

ANEXO N° 6

FORMATO DEL INFORME DEL DESARROLLO DE PRODUCCIÓN



SWIMSPORT CÍA. LTDA.
INFORME DE PRODUCCIÓN

Fecha: _____

Producto Predominante: _____

ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS:

PROBLEMAS PRESENTADOS:

SOLUCIÓN A PROBLEMAS:

DETALLE DE PRODUCCIÓN FINAL

Código	Nombre del Artículo	Cantidad

Rubén Gómez
Jefe de Producción

ANEXO N° 9

FORMATO DE ORDEN DE PRODUCCION DE TERNOS/GORRAS
DE BAÑO



SWIMSPORT CÍA LTDA

ORDEN DE PRODUCCION A TALLER

Orden No. _____
Fecha Orden: _____
Fecha Entrega: _____
Producto: _____

TALLA	CANTIDAD	COLOR DE TELA	COLOR DE ESTAMPADO
10			
XS			
S			
M			
L			
XL			
42			

Elaborado Por:

Autorizado Por:

Recibido Por:

Blanca Campodónico
Gerente General

Freddy Muñoz
Presidente

Lila Guachamin
Taller de Confección

ANEXO N° 10

FORMATO PARA EL CÁLCULO DE LA MATERIA PRIMA
REQUERIDA



SWIMSPORT CÍA LTDA

CALCULO DE MATERIA PRIMA REQUERIDA

MODELO: _____

Fecha: _____

Talla: _____

Cantidad a Producir: _____

Código	Materia Prima	Unidad de Medida	Parametrizado Por Unidad	Cantidad a Utilizar

Fecha: _____

Talla: _____

Cantidad a Producir: _____

Código	Materia Prima	Unidad de Medida	Parametrizado Por Unidad	Cantidad a Utilizar

Elaborado Por:

Revisado Por:

Andrea Galarza
Jefe Administrativo

Blanca Campodónico
Jefe de Producción

ANEXO N° 11

FORMATO PARA ENVIAR PIEZAS A ESTAMPADO

	SWIMSPORT CÍA LTDA REPORTE DE PIEZAS ENTREGADAS AL ESTAMPADOR	
Fecha: _____		
Modelo: _____		
Breve Descripción del Envío: _____		
Talla	Cantidad	Color
10		
XS		
S		
M		
L		
XL		
42		
Entregado Por:		Recibido Por:
_____ Lila Guachamin Principal del Taller de Confección		_____ Christian Salinas Principal del Taller de Estampado

ANEXO N° 12

FORMATO PARA DEVOLUCIÓN DE PIEZAS ESTAMPADAS A
TALLER DE CONFECCIÓN



SWIMSPORT CÍA LTDA
DEVOLUCION DE PIEZAS ESTAMPADAS A
TALLER DE CONFECCION

Fecha: _____

Modelo: _____

Breve Descripción
del Envío: _____

Talla	Cantidad	Color
10		
XS		
S		
M		
L		
XL		
42		

Entregado Por:

Recibido Por:

Lila Guachamin

Principal del Taller de Confección

Christian Salinas

Principal del Taller de Estampado

ANEXO N° 13

FORMATO PARA ORDEN DE ESTAMPADO



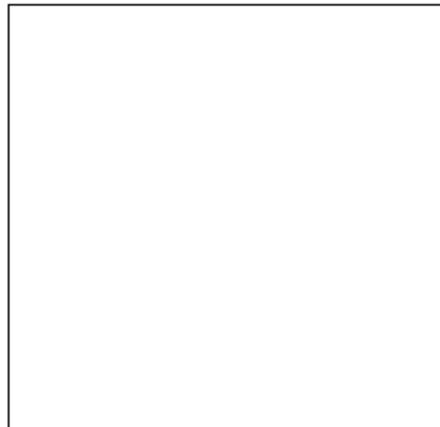
SWIMSPORT CÍA LTDA
ORDEN PARA ESTAMPADO

Orden No. _____
Fecha: _____
Fecha de Entrega: _____
Producto: _____
Observaciones
del Estampado: _____

Detalle de Piezas Recibidas

Talla	Cantidad
10	
XS	
S	
M	
L	
XL	
42	
Total	

Área Gráfica para Silueta



Elaborado Por:

Rubén Gómez
Jefe de Producción

Recibido Por

Christian Salinas
Principal del Taller de
Estampado

ANEXO N° 14

FORMATO PARA ENTREGA DE PRODUCCIÓN TERMINADA

	SWIMSPORT CÍA LTDA ENTREGA DE PRODUCCION TERMINADA	
	1. DATOS GENERALES	
Fecha: _____ Tiempo de Corte General: _____ Peso de la Plantilla en kgs: _____		
2. PRODUCCIÓN ENTREGADA		
Modelo: _____ Institución / Empresa: _____		
Talla	Cantidad	Observación
10		
XS		
S		
M		
L		
XL		
42		
Modelo: _____ Institución / Empresa: _____		
Talla	Cantidad	Observación
10		
XS		
S		
M		
L		
XL		
42		
Otros		
Entregado Por:		Recibido Por:
_____ Lila Guachamin Principal del Taller de Confección		_____ Rosa Vaca Almacén Swimsport Quito

ANEXO N° 15

FORMATO REQUISICION DE MATERIALES



SWIMSPORT CÍA LTDA
REQUISICION DE MATERIALES PARA
EMPACADO

Número: _____

Fecha: _____

Por medio de la presente, solicito la siguiente cantidad de material de empaque.

Detalle	Unidad de Medida	Cantidad
Fundas	Unidad	
Protectores de Ternos de Baño	Unidad	
Hojas Publicitarias	Unidad	
Etiquetas Ovaladas	Unidad	
Etiquetas Pequeñas Ternos de Papel	Unidad	
Etiquetas Grandes Ternos de Papel	Unidad	
Plastiflechas	Ciento	
Cinta Scotch	Unidad	

Solicitado Por:

Recibido Por:

Rosa Vaca
Almacén Swimsport Quito

Maria Cárdenas
Bodega General

ANEXO N° 16

FORMATO DE ACTA DE ENTREGA – RECEPCIÓN A BODEGA



SWIMSPORT CÍA LTDA
ACTA DE ENTREGA - RECEPCION

Número: _____

Fecha: _____

Por medio de la presente, entrego los siguientes articulos a bodega: _____

Código	Detalle	Cantidad

Para constancia de la presente firman:

Entregado Por

Recibido Por:

Rosa Vaca
Almacén Swimsport Quito

Maria Cárdenas
Bodega General

ANEXO N° 17

FORMATO DE INGRESO A BODEGA



SWIMSPORT CÍA LTDA

INGRESO DE BODEGA

Número: _____

Fecha: _____

Proveniente de: _____

Código	Descripción	Cantidad

Rebio Conforme

Entrego Conforme

María Cárdenas
Bodega General

Rosa Vaca
Almacén Swimsport Quito

ANEXO N° 18

FORMATO DE REPORTE DE MANO DE OBRA CONFECCION TERNOS DE BAÑO

		SWIMSPORT CÍA LTDA REPORTE DE MANO DE OBRA CONFECCION DE TERNOS DE BAÑO							
Período del: _____ al _____ de _____ 20____									
CORTE				CONFECCIÓN					TOTAL GENERAL
Tiempo en HH:MM	Equivalencia	V/U	Total	Detalle	Cantidad Entregada	V/U	Adicionales	Total	
SUBTOTAL CORTE				SUBTOTAL CONFECCIÓN					
Elaborado Por: _____ Andrea Galarza Jefe Administrativo					Revisado Por: _____ Blanca Campodónico Gerente General				

ANEXO N° 19

FORMATO DE HOJAS DE COSTOS



SWIMSPORT CÍA LTDA

HOJA DE COSTOS

Número: _____

Producto: _____

Código: _____

Cantidad: _____

Fecha: _____

MATERIA PRIMA					MANO DE OBRA			
Código	Nombre	Cant.	VU	VT	Cant.	Descripción	VU	VT
Subtotal de Materia Prima					Subtotal de Mano de Obra			
Alta No. _____					Total de Producción			
Baja No. _____					C/U			

Elaborado Por:

Revisado Por:

Andrea Galarza
Jefe Administrativo

Ronald Nicolalde
Contador

ANEXO N° 20

FORMATO DE ORDEN DE PRODUCCION PARA CARRILERAS,
PARTIDEROS, BANDERINES



SWIMSPORT CÍA LTDA

ORDEN DE PRODUCCION PARA PARTIDEROS,
CARRILERAS Y BANDERINES

1. DATOS DE LA PRODUCCION

Orden No. _____
Solicitado Por: _____
Enviado A: _____
Fecha Orden: _____
Fecha Entrega: _____

2. ESPECIFICACIONES TÉCNICAS

Producto: _____
Cantidad: _____

Descripción Técnica:

ANEXO N° 22

FORMATO DE ORDEN DE COMPRA



SWIMSPORT CÍA LTDA

ORDEN DE COMPRA

Orden No. _____
Proveedor: _____
Contacto: _____
Fecha Orden: _____
Fecha Entrega: _____
Lugar de Entrega: _____

Por lo siguiente:

Código	Descripción	Cantidad	Precio	Total
TOTAL				

Elaborado Por:

Autorizado Por:

Rubén Gómez
Jefe de Producción

Freddy Muñoz
Presidente

ANEXO N° 23

FORMATO DE REQUISICIÓN DE MATERIALES PARA PRODUCCIÓN



SWIMSPORT CÍA LTDA
REQUISICION DE MATERIALES PARA
PRODUCCIÓN

Número: _____

Fecha: _____

Producto a Elaborar: _____

Por medio de la presente, solicito la siguiente cantidad de materiales para producción:

Detalle	Unidad de Medida	Cantidad

Solicitado Por:

Recibido Por:

Rubén Gómez
Jefe de Producción

Maria Cárdenas
Bodega General

ANEXO N° 24

FORMATO DE MATERIALES UTILIZADOS EN PRODUCCIÓN DE CARRILERAS



SWIMSPORT CÍA LTDA
RESUMEN DE MATERIALES UTILIZADOS EN PRODUCCIÓN DE CARRILERAS

Número: _____

Fecha: _____

Orden de Prod. _____

No.: _____

Código	Detalle	U.M	Cantidad
7861164600269	BOYAS AMARILLAS DE 6p	Unidad	
7861164600320	BOYAS AZULES DE 4p	Unidad	
7861164600276	BOYAS AZULES DE 6p	Unidad	
7861164600337	BOYAS BLANCAS DE 4p	Unidad	
7861164600283	BOYAS BLANCAS DE 6p	Unidad	
7861164600290	BOYAS NEGRAS DE 6p	Unidad	
7861164600344	BOYAS ROJAS DE 4p	Unidad	
7861164600306	BOYAS ROJAS DE 6p	Unidad	
7861164600351	BOYAS VERDES DE 4p	Unidad	
7861164600313	BOYAS VERDES DE 6p	Unidad	
7861164600368	CABLE DE ACERO INOXIDABLE REVESTIDO DE POLIURETANO	Metros	
7861164600382	CAPUCHON PARA CATRACA	Unidad	
7861164600498	CATRACA DE ACERO INOXIDABLE	Unidad	
7861164600535	DONAS PARA CARRILERAS AMARILLAS	Unidad	
7861164600542	DONAS PARA CARRILERAS AZULES	Unidad	
7861164600559	DONAS PARA CARRILERAS BLANCAS	Unidad	
7861164600566	DONAS PARA CARRILERAS NEGRAS	Unidad	
7861164600573	DONAS PARA CARRILERAS ROJAS	Unidad	
7861164608562	DONAS PARA CARRILERAS VERDES	Unidad	
7861164600580	GANCHOS <S> A.INOX PARA CARRILERAS	Unidad	
7861164600597	GRILLETES A.INOX DE 1/4 PARA CARRILERAS	Unidad	
7861164600603	GRILLETES A.INOX DE 5/16 PARA CARRILERAS	Unidad	
7861164600665	RESORTE DE A. INOX. PARA CARRILERAS	Unidad	
	OTROS		
	OTROS		
	OTROS		

Elaborado Por:

Aprobado Por:

Rubén Gómez
Jefe de Producción

ANEXO N° 25

FORMATO MATERIALES UTILIZADOS EN LA CONSTRUCCIÓN DE PARTIDEROS



SWIMSPORT CÍA LTDA
RESUMEN DE MATERIALES UTILIZADOS EN
PRODUCCIÓN DE PARTIDEROS

Número: _____

Fecha: _____

Orden de Prod. _____

No.: _____

Código	Detalle	U.M	Cantidad
7861164600610	CAUCHOS GRANDES PARA PARTIDEROS	Unidad	
7861164600504	CAUCHOS PARA ESCALON DE PARTIDEROS	Unidad	
7861164608418	EJE DE AC. INOX	Metros	
7861164600641	PERNO DE EXPANSIÓN 1/2p X 4p A. INOX.	Unidad	
7861164607619	PLANCHA AC. INOX. PARA PARTIDEROS	Metros	
7861164607633	PLATINA AC INOX PARA PARTIDEROS	Metros	
7861164607671	TUBO 1 1/2 PUL. AC INOX. PARA BANDERINES	Unidad	
7861164608838	TUBO 1 PUL. AC INOX. PARA PARTIDEROS	Unidad	
7861164608395	TUBO 2 PUL. AC INOX. PARA CAJAS SOPORTE	Unidad	
7861164607626	TUBO 4 PUL. AC INOX. PARA PARTIDEROS	Unidad	
7861164601617	TUBOS PARA TUBOS DE EXPANSION PARA PERNOS	Unidad	
7861164601624	TUERCA CIEGA INOXIDABLE 3/8	Unidad	
OTROS			
OTROS			
OTROS			

Elaborado Por:

Aprobado Por:

José Carrasco Noboa
Artesano Partideros

Rubén Gómez
Jefe de Producción

ANEXO N° 26

FORMATO DE REPORTE DE ARTÍCULOS ENVIADOS AL ESTAMPADO



SWIMSPORT CÍA LTDA

DETALLE DE ARTÍCULOS ENTREGADOS
AL ESTAMPADOR

Fecha: _____

Breve Descripción del Envío: _____

Descripción	Color	Cantidad

Entregado Por:

Recibido Por:

Sra. Ernestina Soria
Taller Confección Banderines

Kleber Lazo
Estampador de Banderines

ANEXO N° 27

FORMATO DE ORDEN DE ESTAMPADO PARA BANDERINES



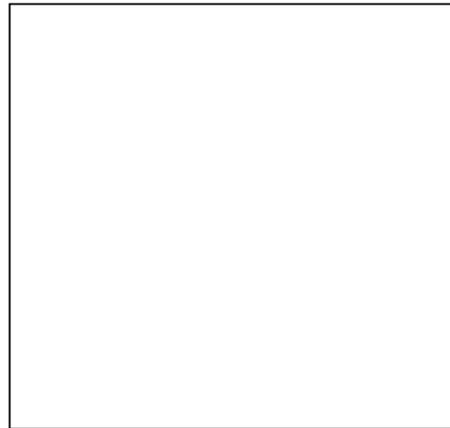
SWIMSPORT CÍA LTDA
ORDEN PARA ESTAMPADO

Orden No. _____
Fecha: _____
Fecha de Entrega: _____
Producto: _____

Detalle de Piezas Recibidas

Descripción	Cantidad
Total	

Área Gráfica para Silueta



Instrucciones del Estampado:

Elaborado Por:

Recibido Por

Rubén Gómez
Jefe de Producción

Kleber Lazo
Principal del Taller de
Estampado

ANEXO N° 28

FORMATO DE REPORTE DE PRODUCTOS DEVUELTOS A TALLER



SWIMSPORT CÍA LTDA

DETALLE DE ARTÍCULOS DEVUELTOS A TALLER

Fecha: _____

Breve Descripción del Envío: _____

Descripción	Color	Cantidad

Entregado Por:

Recibido Por:

Kleber Lazo
Estampador de Banderines

Sra. Ernestina Soria
Taller Confección Banderines

ANEXO N° 29

FORMATO DE MATERIALES UTILIZADOS EN CONFECCIÓN DE BANDERINES



SWIMSPORT CÍA LTDA

RESUMEN DE MATERIALES UTILIZADOS EN PRODUCCIÓN DE BANDERINES

Número: _____

Fecha: _____

Orden de Prod. _____

No.: _____

Materiales Utilizados

Código	Detalle	U.M	Cantidad
7861164601549	LONA PARA BANDERINES	Metros	
7861164601570	PIOLA ALGODÓN PARA BANDERINES X KGS	Kgs	
OTROS			
OTROS			
OTROS			

Producto Obtenido

Detalle	Cantidad
Triangulos de Lona Obtenidos	

Elaborado Por:

Aprobado Por:

Ernestina Soria
Taller de Banderines

Rubén Gómez
Jefe de Producción

ANEXO N° 30

FORMATO DE CÁLCULO DE LA PRODUCCION REQUERIDA PARA PALETAS



SWIMSPORT CÍA LTDA

CÁLCULO DE LA PRODUCCION REQUERIDA
MES DE MARZO 2011

Formulario No. _____
Fecha: _____
Producto: _____

CONCEPTO	S	M	L
Unidades pronosticadas para la venta			
(+) Unidades que se desea tener al final del periodo			
(=) DISPONIBLE			
(-) Unidades en stock actualmente			
(=) TOTAL QUE SE DEBE PRODUCIR			

Elaborado Por:

Aprobado Por:

Rubén Gómez
Jefe de Producción

Freddy Muñoz
Presidente

ANEXO N° 31

FORMATO DE ORDEN DE PRODUCCION PARA PALETAS



SWIMSPORT CÍA LTDA

ORDEN DE PRODUCCION DE PALETAS DE NATACION

Orden No. _____
Fecha Orden: _____
Fecha Entrega: _____
Producto: _____

TALLA	CANTIDAD	OBSERVACIÓN
S		
M		
L		

Elaborado Por:

Recibido Por:

Freddy Muñoz
Presidente

Rubén Gómez
Jefe de Producción

ANEXO N° 32

FORMATO DE ENTREGA DE PRODUCCION FINAL



SWIMSPORT CÍA LTDA
ENTREGA DE PRODUCCION TERMINADA

Fecha: _____

Orden de Producción No: _____

DETALLE DE PRODUCCIÓN ENTREGADA

Talla	Cantidad	Observación
S		
M		
L		

Entregado Por:

Recibido Por:

Pablo Guatemal
Taller de Paletas

Maria Cárdenas
Bodega General

ANEXO N° 33

FORMATO DE MATERIALES USADOS EN PRODUCCIÓN DE PALETAS



SWIMSPORT CÍA LTDA
RESUMEN DE MATERIALES UTILIZADOS EN
PRODUCCIÓN DE PALETAS

Número: _____

Fecha: _____

Orden de Prod. _____

No.: _____

Materiales Utilizados

Código	Detalle	U.M	Cantidad
7861164601587	PLANCHA DE ZINTRA PARA PALETAS	Unidad	
7861164601563	LIGAS PARA PALETAS X METRO	Metros	
OTROS			
OTROS			
OTROS			

Elaborado Por:

Aprobado Por:

Ernestina Soria
Taller de Banderines

Rubén Gómez
Jefe de Producción

45. http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativo/default3.asp
46. http://html.rincondelvago.com/proceso-administrativo_1.html
47. http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativo/
48. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/iafpn.htm>
49. <http://www.content4reprint.com/view/spanish-36942.htm>
50. <http://www.barandilleros.com/importancia-y-aplicacion-del-control-interno-en-la-empresa.html>
51. http://www.caloto-cauca.gov.co/apc-aa-files/61643034373364656230626265396235/control_interno.pdf
52. http://www.deloitte.com/view/es_CO/co/biblioteca-tecnica/6f5a6aeff60fb110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm