

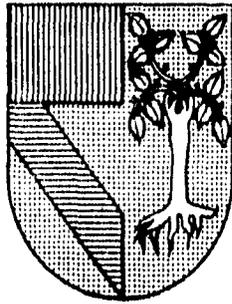
308908

11  
24

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

ESCUELA DE CONTADURIA

Con estudios incorporados a la Universidad Nacional Autónoma de México



CONTROL INTERNO EN EL CICLO PRODUCTIVO DE  
UNA EMPRESA DEDICADA A LA CONFECCION  
DE CAMISAS DE VESTIR

TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO  
DE INVESTIGACION PRESENTA COMO TESIS

**BERNARDO ROMERO GONZALEZ**

PARA OPTAR POR EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN CONTADURIA

DIRECTOR DE TESIS: LIC. GABRIEL GONZALEZ CHAVEZ

MEXICO, D. F. AGOSTO DE 1996

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**A mis padres, a mi hermano Manuel y a todas aquellas personas que de alguna manera me ayudaron a terminar esta etapa de mi vida.**

## **INDICE**

<b>INTRODUCCION.</b>	<b>1</b>
<b>I. CONTROL INTERNO.</b>	
1.1) RELACION ENTRE LA CONTABILIDAD Y LA AUDITORIA.	3
1.2) AUDITORIA OPERACIONAL.	4
1.3) CONTROL INTERNO ( DEFINICION ).	5
1.3.1) CONTROL ADMINISTRATIVO.	6
1.3.2) CONTROL CONTABLE.	6
1.4) METODOLOGIA EN EL ESTUDIO DEL CONTROL INTERNO.	13
1.4.1) PLANEACION DEL ESTUDIO DEL CONTROL INTERNO.	14
1.4.2) RECABAR INFORMACION.	15
1.4.3) VERIFICAR LA CAPACIDAD DE COMPRENSION.	15
1.4.4) REALIZAR UNA EVALUACION PRELIMINAR.	16
1.4.5) PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO.	17
1.4.6) EVALUACION FINAL DE LOS CONTROLES.	18
<b>II. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DEL ENTORNO.</b>	
2.1) DEL RAMO DE LA CONFECCION.	21
2.1.1) POSICION COMPETITIVA.	21
2.1.2) ESTRUCTURA DEL SUBSECTOR.	22
2.2) GLOBALIZACION.	24
<b>III. ANTECEDENTES Y COMENTARIOS GENERALES REFERENTES A LA EMPRESA SELECCIONADA PARA EL CASO PRACTICO.</b>	
3.1) HISTORIA.	28
3.2) DESCRIPCION.	31
3.3) OBJETIVOS.	32
3.4) COMPETITIVIDAD.	32
3.5) CLIENTES.	34

**IV. CONTROL INTERNO EN EL CICLO DE PRODUCCION DE LA EMPRESA ESCOGIDA  
PARA EL CASO PRACTICO.**

4.1) CICLO DE PRODUCCION.	37
4.2) ESTRUCTURA DE LA EMPRESA.	38
4.3) FLUJOGRAMAS.	40
<b>CONCLUSIONES.</b>	<b>63</b>

## INTRODUCCION

Ante un mundo tan competitivo y globalizado como el que día a día nos estamos enfrentando, es necesario que las empresas se ocupen de los cambios que tienen que llevar a cabo en su interior para poder reaccionar a los cambios que ocurren en el mundo exterior.

México durante años funcionó como un país de fronteras cerradas, por lo que los productores de bienes y servicios nacionales no veían la necesidad de preocuparse por los precios y por la calidad de sus productos, ya que los consumidores tenían pocas o nulas opciones para elegir los artículos que necesitaban comprar y terminaban comprando lo que los industriales les ofrecían y no lo que cubría sus necesidades.

La situación cambió a raíz de la apertura comercial de México. El consumidor empezó a tener nuevas y variadas opciones de compra. Al mismo tiempo se volvió más exigente en lo que a calidad y precio se refiere, lo anterior fue debido a que si los productores mexicanos no ofrecían calidad y precios competitivos, el consumidor podía obtenerlos a través de los artículos importados.

Ante esta nueva cultura en el mercado interno, los industriales tuvieron que cambiar su forma de trabajar y empezaron a preocuparse por la competitividad. Muchos lo han logrado, otros, no supieron que hacer y desaparecieron.

Actualmente, no es posible que el industrial se preocupe solamente por satisfacer la demanda del mercado interno. El mundo sigue cambiando y la competencia se ha multiplicado y globalizado por lo que es necesario localizar nuevos mercados, abatir costos con base en volúmenes de producción y con estándares exigentes de calidad, compitiendo con los mejores y enfrentándose al mundo de la excelencia para poder permanecer.

Uno de los pasos que una empresa tiene que llevar a cabo, es la revisión de su Control Interno en cada uno de los ciclos que conforman sus operaciones. Esto es debido a que si se cuenta con los controles adecuados, será más fácil conseguir los objetivos de los directores y si la decisión de estos últimos es ser competitivos, dicha meta será fácilmente alcanzada, gracias a lo anterior podrán hacer frente a la apertura comercial.

Siendo el Control Interno, un área muy importante en la Contaduría debido a la confianza que el Contador Público debe depositar en él, me pareció interesante proponer un sistema de Control Interno para la industria textil en el subsector de la confección, área camisas de vestir.

Para lo anterior fue necesario analizar a una empresa de tamaño mediano, su fundación y su desarrollo en el tiempo, sus necesidades de reconversión para seguir compitiendo en los mercados y en las condiciones que hoy se establecen, todo lo anterior con el objeto de mantener su competitividad y posibilitar su fortalecimiento y desarrollo.

## **CAPITULO I**

### **CONTROL INTERNO.**

#### **1.1) RELACION ENTRE LA CONTABILIDAD Y AUDITORIA.**

Conceptualmente es correcto decir que el objetivo básico de la contabilidad es la comunicación de los datos financieros relevantes de una empresa, a una fecha determinada, bajo una forma que sea útil para la toma de decisiones. En este sentido, la contabilidad evidentemente resulta ser un proceso creativo. Generalmente la contabilidad de una empresa es realizada por personas que forman parte de dicha empresa, es decir, están involucradas con dicha empresa al trabajar como contadores de la misma.

La metodología del examen contable a seguir en una auditoría de estados financieros involucra un estudio del sistema de control interno del cliente, recaudar y evaluar evidencia acerca de las afirmaciones de los administradores que son incluidas dentro de los estados financieros. La auditoría culmina con una expresión de una opinión acerca de los estados financieros que surgieron del proceso contable. Mas que crear nueva información, la auditoría le da mayor valor a los informes contables existentes. Debido a la expresión que se busca dar de los Estados Financieros, así como el mayor valor que se busca que dichos Estados Financieros tengan es conveniente et que los auditores sean independientes, es decir, que no sean empleados de la empresa.

Los exámenes que los auditores realizan deben ser aplicados por una persona o personas que tengan entrenamiento técnico adecuado y que se les considere capacitados para llevar a cabo estos exámenes, además de que no deben olvidar nunca el deber que tienen de mantener una independencia en su actitud mental.

## 1.2) AUDITORIA OPERACIONAL.

Una auditoría operacional involucra una revisión sistemática de las actividades de una empresa o con un determinado segmento de la empresa, con relación a objetivos específicos. Dentro de una auditoría operacional, se espera que el auditor realice una observación objetiva y un análisis completo de las operaciones en cuestión. Aún cuando el alcance de la auditoría podrá abarcar a toda la organización, es bastante común limitar la auditoría a segmentos tales como divisiones, departamentos o áreas. Los objetivos de la auditoría podrán variar desde un problema importante que requiere de acción correctiva, como podrá ser un ausentismo exagerado o producción defectuosa dentro del departamento de producción, hasta mejorar la eficiencia operativa general. El criterio establecido podrá ser mas subjetivo dentro de una auditoría operacional que en otros tipos de auditoría.

Los objetivos de una auditoría operacional serán:

a) Llevar a cabo una observación en donde se lleve a cabo un análisis de quién realiza cada operación y cómo desempeña dicha operación. De esta manera uno puede evaluar la actuación de las personas involucradas en el proceso analizado. En la industria de la confección se puede evaluar en este punto las actividades diarias de una costurera, su eficiencia en dichas operaciones, el cuidado con el que realiza las operaciones, la calidad con que sale la prenda después de su intervención en el proceso productivo y todo esto debe de ser comparado con los estándares de producción existentes en el ramo (nacionales o internacionales) para así llegar a saber cuál es el nivel de productividad en el que se encuentran las costureras y la empresa.

b) Una vez que uno evaluó la actuación de las personas involucradas es necesario el que se identifique qué errores existen, cuáles son los cambios que debe uno hacer para poder así mejorar en el procesos que se está analizando. Utilizando el mismo ejemplo del punto anterior, puede ser que la costurera no

pone el cuidado que se requiere para sacar bien la prenda debido a que solo le interesa sacar mayor producción para que al momento en que le paguen su semana la cuál le será pagada por destajo, su ingreso sea mayor.

c) Cuando el auditor tiene plenamente identificadas las oportunidades que existen para mejorar debe desarrollar una serie de recomendaciones en donde explique a la gerencia o al jefe del departamento analizado cuales son sus recomendaciones para mejorar en los puntos o lugares en donde encontró problemas para que la empresa pueda tener un mejor funcionamiento en todo aspecto. En el caso aquí explicado se les tiene que hacer saber que se están preocupando por sacar mayores volúmenes de producción sin importar la calidad por lo que si quieren mejorar su prenda, tendrán que ser mas exigentes y capacitar al personal involucrado para que pongan el mayor cuidado posible al desempeñar cada una de las operaciones que realiza en su trabajo. Deben de buscar implantar un sistema de destajo que les retribuya a las costureras por cada prenda sin defectos que produzcan, de esta manera se acercaran poco a poco a un sistema de calidad cercano al "CERO DEFECTOS".

Dentro de la auditoria operacional es necesario el estudio del Control Interno de las distintas áreas de la empresa estudiada para así poder depositar un determinado grado de confianza en los planes que la dirección tiene así como en la forma en que dichos planes son ejecutados por sus colaboradores.

### **1.3) CONTROL INTERNO.**

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adaptadas dentro de un negocio con el fin de salvaguardar sus activos, verificar la confiabilidad y corrección de los datos contables, promover la eficiencia operativa y fomentar la adhesión a las políticas administrativas prescritas.

### **1.3.1) Control administrativo.**

Una de las subdivisiones reconocidas en el Control Interno es el Control Administrativo.

El control administrativo incluye, pero no se limita, al plan de organización y procedimientos y registros que conciernen procesos de decisión que conducen a la autorización de transacciones.

### **1.3.2) Control contable.**

El control contable comprende el plan de la organización y los procedimientos y registros que se relacionan con la salvaguarda de activos y la confiabilidad de registros financieros y por lo tanto están diseñados para proporcionar seguridad razonable que:

- Las transacciones que se realizan en la empresa son llevadas a cabo de acuerdo con la autorización de la Alta Dirección .

- Que las transacciones se registren adecuadamente:

1. Para permitir la adecuada preparación de estados financieros de conformidad con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, y

2. Para mantener un adecuado control de los activos.

- El acceso a los activos tan solo se permite con la debida autorización de los gerentes.

- Periódicamente se comparan los registros de activos con los existentes y se toman las medidas apropiadas respecto a cualquier diferencia que pudiera existir.

La definición de control contable se centra en dos objetivos: el primero es la salvaguarda de activos y el segundo es la confiabilidad de los registros financieros así como los objetivos expuestos en el párrafo anterior.

**a) Salvaguarda de activos.**

En un sentido amplio, la salvaguarda de los activos incluye cualquier medida de cautela tomada por la gerencia para disminuir las posibilidades de que algo indeseable le ocurra a los recursos de la compañía. Tales medidas se podrán aplicar a todas las pérdidas, independientemente que surjan de o de malas decisiones de negocios. Esta interpretación se extiende mas allá del proceso contable.

Podríamos decir con otras palabras, que la salvaguarda de activos consiste en limitar a los activos con medidas tomadas por la gerencia para proteger a la compañía de pérdidas resultantes de ejecutar y registrar transacciones así como de la custodia de activos relacionados, dichas pérdidas, pueden deberse a errores no intencionales tales como el pagar salarios de más a los trabajadores debido a que se aplicaron tarifas de salarios incorrectas sin conocimiento de causa, o bien pueden deberse a errores intencionales los cuales son considerados como irregularidades y consisten en desfalcos ( o robos ) que conducen a pérdidas por abuso de confianza, o pérdidas atribuibles a la falsificación de registros, se puede decir que en términos llanos, un error intencional generalmente está asociados con el fraude.

**b) Confiabilidad de los registros financieros.**

Los registros financieros proporcionan la base para informar:

1. Internamente a la gerencia, a los accionistas.

2. Externamente a los bancos en caso de ser una empresa privada; en caso de ser una empresa pública ( que coticen en Bolsa) debe informar de manera oportuna y efectiva a la Bolsa Mexicana de Valores así como al público que lo solicite.

Aún cuando ambos usos son importantes, deberá reconocerse que el auditor reporta sus hallazgos al Presidente del Consejo de Administración, por lo que para fines de auditoría, la confiabilidad en los registros financieros se aplica primordialmente a la información externa, para poder tener dicha confiabilidad, es necesario que se cumplan lo puntos que a continuación se mencionan :

- **Seguridad razonable.**

La Gerencia en todo momento debe de buscar llegar a los fines u objetivos que se fijaron para la empresa respetando siempre las políticas establecidas y haciendo que todos y cada uno de los colaboradores respeten dichas políticas, debido a esto podemos decir que también es responsable de establecer y mantener un sistema de control interno confiable, ya que normalmente busca una seguridad razonable, más que absoluta, sobre los objetivos de la empresa que se habrán de alcanzar.

Dos factores significativos apoyan esta conclusión.

En primer término debe reconocerse que el costo del sistema no deberá superar los beneficios que se esperan obtener. El criterio de costo-beneficio es crítico dentro del proceso administrativo de toma de decisiones. Esto se complica por el hecho de que la relación de costo-beneficio involucra estimaciones y criterios, y no mediciones precisas.

El segundo factor se refiere a llegar a comprender que el procedimiento de control no debe tener un efecto adverso significativo sobre la eficiencia o rentabilidad.

- **Transacciones.**

Podemos decir que son el intercambio de activos y servicios de una empresa mercantil con terceros, así como el uso y consumo de tales activos y servicios dentro de una compañía, así pues, las transacciones son los componentes básicos de las operaciones dentro de los negocios, por lo que podemos decir que las transacciones constituyen el elemento base del control interno.

- **Limitaciones.**

Todos los sistemas de control interno están sujetos a ciertas limitaciones, una de estas limitaciones la constituye el elemento humano, el cual, debido a que no es perfecto, puede llegar a equivocarse, debido a esto, la efectividad de un control específico podrá nulificarse si no se comprende bien a las instrucciones, o bien, si existen descuidos, fatiga y ausentismo. Al mismo tiempo puede ser posible que la eficacia de un procedimiento se reduzca mediante actos deliberados de un empleado o mediante la intervención de varios empleados.

Pero el elemento humano no es la única limitación con la que nos podemos topar, así pues, tenemos que otra limitación podría ser el que los procedimientos de control interno no abarquen a todas las transacciones.

Debe reconocerse que el control interno existe dentro de un entorno de negocios dinámico y no estático. Debido a esto hay cambios constantes en las condiciones, un ejemplo de lo anterior podría ser la renuncia de un empleado clave, si esto llegase a ocurrir, podría ser un motivo de grandes cambios dentro de los controles existentes.

- **Personal.**

La calidad del elemento humano influye poderosamente para que los métodos proyectados se realicen eficientemente. Aunque los métodos de control son importantes no lo es menos la selección adecuada de todo el personal con que se cuenta para el correcto funcionamiento de la empresa. La empresa y el departamento encargado de la selección del personal debe de poner un especial cuidado a los requisitos que la persona a contratar debe de reunir, para poder cubrir el puesto, hay que recordar que el hombre es para el puesto y no el puesto para el hombre. Para poder cubrir este requisito se deben de aplicar una serie de pruebas que nos muestren cuales son las capacidades y aptitudes de cada uno de los candidatos a ocupar el puesto. Las pruebas mas comunes en una empresa dedicada a la confección son:

- **Habilidad manual:** el interesado debe de hacer una serie de ejercicios en los que demuestra que tan ágil es con sus manos para llevar a cabo ciertas operaciones que comúnmente se realizan en la producción.
- **Prueba de la vista:** es indispensable en la confección el tener una buena vista, para poderse dar uno cuenta de pequeños errores que pueden surgir en cualquier momento, como es el que se salte una puntada una máquina, el que venga una pequeña falla en la tela, etc.
- **Prueba aritmética:** hoy en día es necesario que sepan las operaciones básicas de aritmética debido a que como se paga por destajo, la operadora podrá calcular sin ningún problema cuanto es el monto que recibirá por el hecho de haber realizado cierta cantidad de cierta operación.

Una frase que nos muestra claramente la importancia del proceso de selección dice lo siguiente :

"Una onza de cuidado al seleccionar y desarrollar el personal es de más valor que una tonelada de control interno."

Las cuestiones primordiales que se deben de tomar en cuenta antes de contratar definitivamente a un empleado son:

- Habilidades adecuadas para ocupar el puesto vacante.
- Experiencia en trabajos similares al que se pretende que ocupe.
- Hábitos fuera de las horas de trabajo.
- Situación económica de la persona .
- Antecedentes relacionados con otros puestos ocupados.
- Formación de la persona, se tiene que ver cuáles son los valores y virtudes con que cuenta el individuo.
- La disposición con la que cuenta el individuo para desempeñar el trabajo.

Una vez elegida la persona, el siguiente paso consiste en prepararla debidamente para el mejor desempeño de su puesto con instrucciones orales así como con las instrucciones escritas sobre su puesto, las cuales evitan en gran medida el distinto tipo de desviaciones que se pueden dar.

Así como es necesario el que el trabajador cuente con los conocimientos necesarios para poder desempeñar adecuadamente sus tareas en el centro de trabajo, o bien, tener las aptitudes necesarias para realizar bien sus funciones, así como contar con la experiencia necesaria para desempeñar determinada tarea además de tener la disposición de desempeñar su trabajo correctamente, la empresa por medio de la gerencia debe de darle a todo el personal los alicientes necesarios para su mejor desempeño tales como unas buenas condiciones de trabajo, gratificaciones, prestaciones, etc., pero al mismo tiempo debe de tener, de preferencia por escrito, las políticas necesarias para poder mantener y operar correctamente con los sistemas establecidos.

La subordinación a las políticas instituidas debe comenzar desde la gerencia, ya que si ésta no da el ejemplo es difícil el que todos los subordinados atiendan dichas políticas.

Todas las personas que forman la empresa, desde el mas alto directivo hasta cualquier colaborador deben respetar las políticas, y al mismo tiempo será su obligación, cuidar el orden y los métodos existentes en las labores de todos y cada uno de los individuos que laboren en la empresa. En aquellos casos en los que se note la existencia de un error, es indispensable la corrección inmediata de dichos errores. La mejor forma, a mi parecer, de solucionar dichos errores, es impulsando a la gente a que aporte sus conocimientos, para así conseguir un mejoramiento constante y llegar a ser una empresa moderna, siempre en busca del cambio, tratando de mejorar día con día en todos aspectos de esta manera se evita el conformismo el cual consiste en creer que todo está bien y que ya no existe nada por hacer en la empresa, ésto es uno de los mas grandes errores en los que puede llegar a caerse.

Si a las personas se les da la oportunidad de aportar sus conocimientos, día con día se involucrarán mas con su trabajo logrando así un mayor interés por parte de la gente en su trabajo y un acercamiento hacia los nuevos métodos directivos que existen, como lo es el autocontrol. El autocontrol consiste en conseguir un involucramiento de la gente en sus funciones, gracias a dicho involucramiento, son conscientes en todo momento de sus responsabilidades y de sus metas así como de las de la empresa. En el momento en que se dan cuenta que existen objetivos complementarios entre ellos y la empresa estamos llegando a un autocontrol. Para lograr dicho involucramiento como ya se dijo, es necesario que el individuo tenga ciertas habilidades, experiencia, conocimientos, estudios, hábitos y disposición para poder conseguir un autocontrol. Sin estos elementos, llegar al autocontrol será imposible.

- **Necesidad de la vigilancia del control interno.**

Una vez instalado un buen sistema de control interno en una empresa, siempre existe la tendencia

de apartarse de las reglas originalmente establecidas argumentando, entre otras cosas, la búsqueda de caminos mas cortos. Es debido a este motivo que se considera indispensable el vigilar en forma metódica y persistente los sistemas de control interno para así obtener la máxima utilidad derivada de los sistemas implantado.

Aunque, como ya se dijo anteriormente, si se aportan nuevas ideas y estas son para el bien de la empresa, la gerencia debe analizarlas, para adaptarlas al sistema de control interno preestablecido.

La forma más común de revisar un sistema de Control Interno consiste en que el director general o sus colaboradores inmediatos comprueben periódicamente el funcionamiento del sistema. Existen otros dos métodos para la mediana y grande empresa que pueden llevarse a cabo para la revisión del sistema de control interno, los cuales esriban en las revisiones periódicas realizadas por contadores públicos independientes o bien que la revisión la lleve a cabo un auditor interno.

#### **1.4) METODOLOGIA EN EL ESTUDIO DEL CONTROL INTERNO.**

El estudio del sistema de control interno consta de dos partes fundamentales:

- Entrevistarse con las personas encargadas de dar seguimiento al control interno. Es recomendable ir con la persona de más alto nivel jerárquico para que explique cuáles son los controles existentes y en que consisten, y a partir de esta persona preguntarle a cada colaborador si hace caso de los controles, o si existe algún control que desconozca la dirección y por ende el auditor, analiza toda el área que le interesa y se tiene un bosquejo de los principales controles dentro de la empresa.
  
- Una vez que se tiene este bosquejo se deben de hacer ciertas pruebas de cumplimiento. Con estas pruebas el auditor se dará cuenta de que procedimientos de control realmente se están usando y

operando conformen a lo planeado y cuáles no.

#### **1.4.1) Planeación del estudio del control interno.**

Para poder planear adecuadamente un trabajo de estudio de control interno, el auditor deberá considerar:

- Los asuntos relacionados con el negocio de la entidad y con la industria dentro de la cual opera.
- Las políticas y procedimientos de la entidad.
- Se debe de programar como se llevará a cabo el trabajo.

Posteriormente se debe de llevar a cabo la realización del trabajo de campo el cual consistiría propiamente en el estudio y evaluación del control interno.

Finalmente se debe de dar la información acerca de los hallazgos que uno encontró a lo largo del estudio.

Se deberá obtener evidencia probatoria a través de la inspección, observación, investigaciones y confirmaciones con el fin de poder tener base razonable para externar una opinión acerca del control interno estudiado.

#### **+ Validez de la evidencia recabada.**

El grado de confianza está directamente relacionado con la eficacia del sistema de control interno del cliente. Buenos sistemas de control interno fomentan la precisión y mayor grado de confiabilidad en la entidad, en tanto que controles internos débiles a menudo no ayudan a evitar o detectar errores o irregularidades dentro de la empresa.

#### **1.4.2) Recabar información.**

Para facilitar el proceso de recabar información, los auditores generalmente utilizan unos cuestionarios los cuales constan de una serie de preguntas que se relacionan con los procedimientos de control normalmente requeridos para prevenir o detectar errores e irregularidades que puedan ocurrir para cada tipo de transacción. Las preguntas están redactadas de manera que se obtenga un sí o no como respuesta.

En años recientes muchos auditores han utilizado gráficas de flujo (diagramas de fabricación) como un medio para recabar información acerca de los controles internos. Una gráfica de flujo representa un diagrama esquemático que incluye símbolos y líneas que unen y refleja el sistema. Al revisar el control interno, varias gráficas de flujo por separado son preparadas para cada tipo de transacción mostrando los procedimientos de controles aplicables y el flujo de datos o información a través del sistema. Una gráfica de flujo le permite al auditor ver las relaciones que existen entre los controles y facilita la identificación de controles clave.

Además de los cuestionarios y de las gráficas de flujo, se utiliza información narrada para documentar la información obtenida de este estudio. Los datos narrados representan transcripciones por escrito de los controles que son aplicables a cada tipo de transacciones.

#### **1.4.3) Verificar la capacidad y comprensión.**

Para reforzar la comprensión de la información recabada de diversas fuentes, el auditor podrá realizar un estudio de las distintas transacciones analizadas. En este estudio el auditor analizará una o varias operaciones, funciones o transacciones dentro de los distintos ciclos de transacciones existentes en cualquier empresa dándole un seguimiento a los documentos de auditoría y registros contables, y

observando que los correspondientes procedimientos de control interno sean llevados a cabo de acuerdo con las políticas establecidas. El objetivo principal de este estudio detenido es aclarar la comprensión que tenga el auditor acerca de la empresa para la cual está trabajando. Sin embargo, algunos auditores consideran este estudio como parte de las pruebas para ver si se cumple lo contestado en los cuestionarios.

El análisis de los pasos de una transacción podrá comenzar con cualquier paso de la ejecución y registro de una transacción entre tanto toda la secuencia completa de pasos realizados y personas que los realizan puedan ser identificados. El estudio de los pasos de la transacción se documentará en los papeles de trabajo.

#### **1.4.4) Realizar una evaluación preliminar.**

Cuando se lleva a cabo esta evaluación se debe de:

- Considerar los errores e irregularidades que pudieran ocurrir para cada clase importante de transacciones y activos relacionados.
- Identificar los procedimientos de control que deban prevenir o detectar que ocurran errores e irregularidades.
- Determinar si los procedimientos requeridos se incorporan dentro del sistema del cliente.

El propósito de esta evaluación es determinar si suponiendo un cumplimiento satisfactorio, el auditor puede confiar en procedimientos específicos al realizar las pruebas de auditoría. Un control se considerará confiable cuando existe una seguridad razonable que podrá prevenir o detectar errores o

irregularidades con relación a un tipo específico de transacciones. Un juicio profesional es indispensable al hacer esta evaluación. El auditor decidirá no confiar en un procedimiento de control establecido cuando:

- El procedimiento de control no es satisfactorio o no puede confiarse para el fin que se persigue.
- El tiempo y esfuerzo para probar el procedimiento de control se espera que sea superior que la reducción en pruebas posteriores que se realicen con base en tal confianza.

Otro objetivo es poder detectar cualquier falla en los controles prescritos, las cuales deberán comunicarse a la administración.

Una falla en el control interno ocurre cuando los procedimientos de control establecidos por la gerencia de la empresa no son suficientes para poder controlar la tarea para la cual fueron creados, debido a errores e irregularidades que pueden surgir sin ser detectados en un período oportuno por los empleados dentro del curso normal en que realizan sus funciones asignadas. Una falla en el control interno será significativa cuando se tiene un gran riesgo de que los estados financieros no estén presentando la situación real de la empresa.

#### **1.4.5) Pruebas de cumplimiento.**

Las pruebas de cumplimiento se realizan para obtener una seguridad razonable de que los controles sobre los cuales se piensa descansar y que se están utilizando y efectivamente operando como se planeó.

Las pruebas de cumplimiento se contran en la realización de procedimientos que son usualmente

realizados dentro de la empresa.

Hay tres preguntas que el auditor debe hacerse:

- Se realizaron los procedimientos que integran al control interno paso a paso o no fueron respetados dichos procedimientos y si así ocurrió, dónde no fueron respetados.
  
- Se realizaron adecuadamente cada uno de los procedimientos que forman parte del control interno.
  
- Por quién fueron realizados los procedimientos de control prescritos, en caso de que sea la persona incorrecta, investigar por qué lo realizó otra persona y no la indicada, cómo llevó a cabo ese procedimiento, etc.

Cuando nos encontramos con que algún procedimiento que en teoría debe hacerse pero la realidad es distinta, se considera como un error, dado que si no se cumple con lo establecido, hay mas posibilidades de que exista un error en los registros.

Tres procedimientos se utilizan como pruebas de cumplimiento:

- Investigación del personal respecto a si realizan o no sus funciones.
  
- Observación del personal en la realización de sus funciones.
  
- Inspección de la documentación para tener evidencia de que se realizan los procedimientos de control.

En la práctica, algunos prueban cumplir con controles establecidos volviendo a repetir el

procedimiento de control que se presume fue llevado a cabo por el empleado. Estos mismos auditores, sostienen que esta forma de prueba proporciona la mejor evidencia de que tan bien se realiza un procedimiento de control.

#### **1.4.6) Evaluación final de los controles.**

Al terminar con las pruebas de cumplimiento, el auditor realiza una evaluación final de los controles dentro del sistema.

Esta evaluación es similar a la preliminar. Sin embargo, al realizar ésta el auditor está principalmente preocupado por las desviaciones de los procedimientos de control establecidos, descubiertos en las pruebas de cumplimiento. Se requieren tanto evaluación cuantitativa como cualitativa.

Por una parte, la cantidad de desviaciones descubiertas en las pruebas de cumplimiento de un control determinado podrán ser de tal magnitud que existen razones para dudar que se pueda confiar en el procedimiento de control.

El propósito de esta evaluación es determinar el alcance o grado al cual se pueda confiar en los procedimientos de control actuales del cliente al realizar las pruebas de auditoría. El grado de confianza del auditor depende de el riesgo que el auditor juzgue que exista, debido al cual pueden existir pueden errores e irregularidades que al mismo tiempo no pueden ser detectados por los controles establecidos por el cliente.

Dicho riesgo se clasificará en tres niveles:

- Bajo. Se esperan pocos errores o irregularidades.

- Moderado. El auditor espera algunos errores sin importancia, pero no irregularidades.

- Elevado. El auditor espera errores o irregularidades significativos.

Este examen es realizado revisando siempre los procedimientos de control específicos para cada tipo de transacciones. La evaluación deberá documentarse en los papeles de trabajo. Un formato útil es identificando:

- Los puntos fuertes ( controles efectivos ).
- Debilidades ( controles no efectivos ).
- Efectos sobre las pruebas esenciales.
- Aspectos que deban comunicarse a la gerencia, si los hubiera

## **CAPITULO II**

### **ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DEL ENTORNO.**

#### **2.1) DEL RAMO DE LA CONFECCION**

El subsector de la confección es más grande que cualquier otro subsector textil, y con unos 600,000 trabajadores, genera más empleo que el resto de los subsectores. Los mercados de importación de confección de los E.U.A. y la C.E.E. son cuatro veces más grandes que el resto de los subsectores en conjunto ( fibras químicas, hilados y tejidos ). Su importancia es aún mayor si se considera que, siendo el producto final de la cadena textil, el éxito en su consumo interno o exportación implica el consumo indirecto o exportación indirecta de fibras, hilos y telas, y que la penetración de importaciones al mercado nacional por su parte también desplazaría fibras, hilos y telas nacionales.

##### **2.1.1) Posición competitiva.**

La posición competitiva en la confección se deriva del agregado de la competitividad de tres componentes: las materias primas ( telas y accesorios ), la confección propiamente tal y aspectos intangibles como son el diseño, el apego a la moda vigente y la labor de mercadotecnia. La escasez de productores de las telas nacionales que representan alrededor del 50% del valor de la confección ( en particular el acabado ) constituye posiblemente el área donde más posibilidades existen para incrementar la competitividad de la confección nacional.

La confección es un proceso relativamente sencillo e intensivo de mano de obra. La costura es el elemento de costo más importante. Dada la actual subvaluación del peso (en el periodo Enero de 95 a Agosto de 96), México tiene una ventaja de costo muy importante frente a países industrializados como

los E.U.A y la C.E.E. y aún frente a importantes exportadores de confección como lo son Hong Kong y Corea. Sin embargo, con los aumentos salariales en México resultantes del desarrollo económico del país y con posibles revaluaciones del peso, será importante crear otras bases sostenibles de competitividad, como son una alta productividad y una excelente calidad - moda - diseño.

En los últimos 10 años la productividad en la confección nacional ha crecido relativamente poco: 1.4% por año, (hasta antes de 1995), frente a índices mayores al 3.5% en otros países del mundo. La forma más efectiva de incrementar la productividad es mejorando la organización productiva de los talleres y el flujo de materiales.

Esto indica la importancia de la capacitación efectiva de técnicos, mandos intermedios y superintendentes de producción en la confección.

#### **2.1.2) Estructura del subsector.**

Siendo un proceso relativamente sencillo y poco intensivo en maquinaria, la confección resulta ser altamente fragmentada. Alrededor del 30% de la capacidad está compuesta de empresas de menos de 10 empleados, y el grueso de la capacidad se concentra en empresas de 10 a 50 empleados ( 50% ). (Según datos del INEGI).

Dado que existe un gran número de pequeñas empresas informales, que no son miembros de cámaras industriales y no aparecen en los censos industriales oficiales, en realidad la fragmentación es aún mayor.

Sin embargo esta extrema fragmentación no es necesariamente una desventaja competitiva. Países exportadores exitosos como Hong Kong, tienen estructuras tanto o más fragmentadas que México.

Para enfrentarse a los mercados de exportación la gran escala es aún mas importante, dado que los pedidos internacionales tienden a ser mas grandes que los nacionales.

El éxito exportador de Hong Kong también está basado en gran parte en la efectividad de sus agentes organizadores, en organizar y exportar el esfuerzo de pequeños talleres, no sólo en Hong Kong, sino que también en otros países como China.

En México existen empresas que están comenzando a servir de agentes organizadores a la exportación.

Para aumentar la competitividad del subsector de confección, no sólo con miras al mercado de la exportación, sino también para defender el mercado nacional contra importaciones, se deberá fomentar la emergencia de mas agentes organizadores. Los agentes organizadores pueden tener diferentes enfoques en cuanto a segmentos de productos y mercados, y pueden ser diferentes tipos de entidades, por ejemplo:

**Confeccionista grande :** Hacer grandes empresas dedicadas a la confección para poder surtir de esta manera los grandes pedidos que pueden llegar del exterior ( exportaciones).

**Maquiladora :** Estas empresas reciben la materia prima y las habilitaciones necesarias para producir una prenda y lo único que venderán es la excelente mano de obra que existe en el país a un buen precio.

**Consortio de productores :** Es la unión de varios fabricantes para lanzar líneas completas de productos bajo una misma marca y dando así una imagen de dicha marca.

**Cámaras industriales :** Estas entidades deben ayudar a todos sus afiliados con asesorías, cursos y

trámites para ser mas eficientes y de esta manera llegar a exportar.

**Empresas textiles :** Ayudar a sus clientes nacionales con buena calidad y buenos precios, de esta forma el producto será mas competitivo, será mas fácil de exportar y una vez vendido el producto se pueden llegar a ciertas negociaciones en las que tanto el textilero como el confeccionista se vean beneficiados.

**Exportadores comisionistas :** Crear empresas dedicadas y especializadas a la exportación, de esta manera podrán debido a su giro, realizar de una manera mas rápida y eficaz las exportaciones de productos textiles con buena calidad y al mismo tiempo se evita que el productor descuide su proceso de fabricación por invertir tiempo en aprender a realizar todos los trámites necesarios para exportar.

Sería interesante el promover diferentes tipos de agentes organizadores inicialmente y posteriormente apoyar a los que resulten más efectivos.

## **2.2) GLOBALIZACION**

En un época era solo un sueño. Con todas las diferencias ideológicas y políticas así como situaciones económicas inestables a través de América Latina en las últimas décadas, el sueño de un Hemisferio Occidental unido casi fue abandonado por muchos. Pero, indudablemente los tiempos han cambiado. El TLC, ha sido un primer paso genuino en el establecimiento de sólidas relaciones comerciales y políticas dentro de las Américas. Esto incluye a Canadá, el jugador silencioso - pero poderoso económicamente - en este acuerdo multilateral.

América Latina ( que incluye a México, el Caribe, Centro y Sudamérica ) ha luchado contra el peor enemigo de todos: el de los estereotipos establecidos por aquellos decididos a explotar los sistemas

políticos florecientes, así como las riquezas naturales y la belleza de la región. Pero las ideologías modernas, más universales, han hecho que los líderes se enfrenten con la situación; para poder realizar negocios internacionales, uno debe respetar los ideales de nuestros socios, y a darse cuenta que hay tanta diversidad entre los países como similitudes. Y, en muchos casos, esto significa adaptar las propuestas comerciales para satisfacer las necesidades de los clientes.

Sin duda, la revolución industrial dentro de los Estados Unidos a fines del siglo pasado fue la precursora para una industria de la confección poderosa, cuando los inmigrantes vinieron a las costas norteamericanas a establecer sus negocios. Como toda otra industria, la mano de obra se tornó no tan barata, y los fabricantes se dirigieron al exterior (principalmente al Lejano Oriente) para recibir más por cada dólar invertido. Pues bien, la industria ahora se está moviendo hacia el sur, porque la mayoría de los países latinoamericanos han estabilizado sus economías a través de varias décadas de dureza (política y económicamente) y han entrado a la década de los '90 como socios comerciales viables.

Muchos de los proveedores de la industria, establecidos en E.U.A., se han encontrado atrapados en medio de una situación muy volátil, con sus clientes de los E.U.A. (los fabricantes) enfrentando el hecho que deben competir con sus vecinos del sur.

En medio de todo el remolino político y de varios eventos históricos, la fuerza laboral de América Latina ha desarrollado la reputación de ser confiable y extremadamente provechosa.

Los proveedores de la industria de la aguja se han dado cuenta que, para poder sobrevivir, deben diversificar. Esto significa no solo vender sus productos a los clientes de los Estados Unidos, sino permitir que sus bienes y servicios estén disponibles para contratistas a través de Latinoamérica, como así también para los fabricantes locales que producen para su consumo doméstico.

A través de esfuerzos de contratación intensivos de todo el mundo y de dentro de las Américas incluso, la industria de la confección ha progresado en los últimos 25 años. La mano de obra se ha convertido en una entidad altamente entrenada y eficiente, que ha ganado el respeto de inversionistas extranjeros. A través de ésto, los fabricantes confeccionistas latinoamericanos han reducido la necesidad de importar bienes.

Y no solo ha cambiado el mercado, sino la fuerza laboral también. La automatización es la nueva tendencia para resaltar la competitividad de la fuerza laboral de América Latina, para ésta y muchas otras industrias. Podríamos decir que la tendencia en Latinoamérica es la inversión en sistemas automatizados, lo que significa que nos estamos alejando de la forma tradicional de coser hacia una totalmente nueva filosofía de la costura donde no se necesitan operarios para manejar los sistemas automatizados. Cualquier operario puede ser entrenado en una semana y convertirse en muy productivo y con una calidad consistente, debido a que el operario no tiene ninguna influencia en la operación propiamente dicha.

Si se ve estrictamente desde el punto de vista de bienes como textiles y prendas de vestir, creo que México se está convirtiendo en un monstruo, en términos de nivel de inversión e ímpetu. Si queremos entrar en detalles, podemos observar una gran cantidad de tratados comerciales entre naciones latinoamericanas. Chile tiene un tratado con México, México tiene varios con países de Centroamérica, Venezuela con México, y así nos podemos seguir, hay mucha actividad de este tipo allí. Creo que es un indicador de la cantidad de energía y decisión que la gente tiene.

En mi opinión es inevitable el que América se convierta en una entidad sólida, no creo que ésto suceda el día de mañana ni tampoco a medio término, pero lo que sí vamos a ver es una creciente sofisticación de las empresas de Estados Unidos y Latinoamérica para ofrecer y vender sus productos en los Estados Unidos. Si no se ve una integración completa de este hemisferio dentro de los próximos

20-25 años, se verá una mayor diversificación de los productos disponibles y una creciente sofisticación de firmas latinoamericanas que están exportando a los E.U.A. Debemos de estar bien seguros que el gran desafío será el desarrollar una clase de servicio, calidad y reputación que los fabricantes de Asia han tenido durante tantos años. Tenemos la ventaja de costos y lo único que nos restaría sería pedir a nuestros proveedores tanto de materia prima como de maquinaria el que nos den una ventaja en el servicio ya que con esto podríamos competir con cualquier bloque del mundo.

## **CAPITULO III**

### **ANTECEDENTES Y COMENTARIOS GENERALES REFERENTES A LA EMPRESA SELECCIONADA PARA EL CASO PRACTICO.**

#### **3.1) HISTORIA**

La empresa X S.A. fue fundada por Don Eduardo Romo Morán. Su primera experiencia de trabajo fue en el año de 1928 en la fábrica de camisas Bretaña donde trabajó durante varios años como auxiliar de contabilidad y en sus tiempos libres se trasladaba a la zona de corte donde aprendía los pasos necesarios para elaborar camisas. Después de algunos años de trabajar en la empresa ésta cierra debido a problemas sindicales y Don Eduardo se ve obligado a buscar un nuevo trabajo.

Entra a trabajar en la empresa Camisas Society en donde se desempeña como encargado de la planta hasta que en 1938, decide separarse de la empresa para fundar una empresa propia.

Con unas cuantas máquinas y trabajadoras, funda la empresa West Point S.A. empezando a maquilar camisas en pequeñas cantidades, las cuales, por su calidad tuvieron buena aceptación en el mercado y la empresa creció de tal manera que en el año de 1949 ya contaba con 30 empleados y una producción de 450 camisas diarias aproximadamente.

En ese mismo año decide asociarse con un inversionista regiomontano, la empresa se traslada a la Ciudad de Monterrey y cambia de razón social llamándose a partir de ese momento Gyro S.A. Esta empresa siguió comercializando la marca West Point acrecentando de esa manera el prestigio con el que ya contaba su predecesora y llegaron a ser tal que cuando las marcas americanas fueron introducidas al país, West Point no permitía que éstas tuvieran éxito.

Las diferencias de Don Eduardo con su socio, hicieron que en el año de 1951 se deshiciera la sociedad y que regresara con su familia a la Ciudad de México.

El buen nombre que Don Eduardo adquirió durante los años que trabajó en la Ciudad de México, le permitió a su regreso, contar con un buen número de personas dispuestas a ayudarlo, de esa manera en el mismo año de 1951, funda la empresa Eduardos S.A. con aproximadamente 35 personas, la necesidad por parte de su principal cliente de que aumentará su producción, hizo que en 1953 montara la fábrica Doner S.A., propiedad de su cliente, en la que Don Eduardo desempeñaba el papel de administrador.

Don Eduardo desempeña el papel de propietario y administrador durante un año, finalmente, las presiones y el exceso de trabajo lo llevan a tomar la decisión de vender en el año de 1954 la fábrica Eduardos S.A., posteriormente, en el año de 1957 los propietarios de Doner S.A. deciden vender la fábrica la cual contaba con cerca de 370 empleados.

Después de haber cerrado Doner S.A. varias máquinas fueron compradas por Don Eduardo Romo y fundó la empresa X S.A. con cerca de 60 empleados.

La calidad, característica siempre constante en las empresas de Don Eduardo Romo, fue una de las bases más importantes para lograr que la empresa X S.A. tuviera un gran crecimiento hasta llegar a tener cerca de 100 empleados en el año de 1965 y producir cerca de 800 camisas diarias.

En ese mismo año, uno de los hijos de Don Eduardo, Luis, siguiendo el ejemplo de su padre como hombre emprendedor, funda la empresa Y S.A., ésta sería una organización dedicada a la comercialización de camisas y bonetería.

Ambos negocios tuvieron logros muy importantes durante los siguientes 11 años en los cuales se fortaleció a la nueva empresa y se logró a través de difíciles negociaciones la exclusividad en la elaboración de camisas y pijamas de la marca Prince Carl. Sin embargo, un desafortunado accidente trunca la vida de Luis.

En ese momento empieza a controlar los destinos de la empresa otro hijo de Don Eduardo, Manuel, quien pretendiendo estar a la vanguardia dentro de la industria de la confección, comienza a hacer importantes cambios dentro de la organización, destacando entre otros el utilizar a Y S.A. como la comercializadora de toda la producción de X S.A., así como el fortalecimiento de la estructura. Además, inicia la introducción de computadoras para el control administrativo de la empresa.

Los cambios antes mencionados propiciaron que ambas empresas tuvieran un crecimiento continuo. En 1977 se instala una nueva planta de X S.A. en San Juan del Río, Querétaro, y en 1981 otra más en Ciudad Nezahualcóyotl, Estado de México. En el año de 1984 ambas empresas pasaron a ser Sociedad Anónima de Capital Variable.

Por varios años las empresas tuvieron un crecimiento continuo hasta el año de 1985, año en el que la Ciudad de México es afectada por un fuerte terremoto y el edificio de ambas empresas ubicado en el centro de la Ciudad resultó afectado.

Difíciles fueron aquellos días que sucedieron al terremoto, días en que ambas empresas vieron amenazada su propia existencia. A pesar de que el edificio fue cuidadosamente inspeccionado y declarado por varios peritos apto para trabajar y los daños al inmueble comenzaron a ser reparados, varias veces fueron cerradas las instalaciones por grupos ajenos a la empresa tales como sindicatos y partidos políticos argumentando que ese centro de trabajo era inseguro. Finalmente, se tomó la decisión de trasladar las empresas a su actual domicilio en el suroeste de la Ciudad de México.

Actualmente la empresa Y S.A. de C.V. tiene 40 empleados, sus productos tienen demanda en el mercado, la empresa X S.A. de C.V. tiene 280 empleados y una producción de 1700 camisas diarias, adicionalmente, consciente de lo que significa la competencia a nivel mundial, ambas empresas intentan llevar a cabo una expansión. Esta expansión no solo se limita a la capacidad de producción, sino que incluye elementos de capacidad negociadora, conocimiento del mercado y una sólida administración. Todos estos esfuerzos están encaminados a contar con el soporte necesario para conservarse como una de las empresas más importantes en la industria de la confección.

### **3.2) DESCRIPCION**

#### **a) EMPRESA X S.A. DE C.V.**

Actualmente es una Sociedad Anónima dedicada a la maquila de camisas de la más alta calidad, cuenta con 280 empleados y una producción diaria de 1700 prendas, siguiendo la directriz que ha dictado la dirección general, se encuentra ampliando su capacidad de producción mediante la continua capacitación de sus empleados, un nuevo sistema de remuneración a destajo y ampliación de su planta y personal.

#### **b) EMPRESA Y S.A. DE C.V.**

Es una Sociedad Anónima de Capital Variable con 40 empleados que surte a su maquiladora de los recursos necesarios para trabajar y comercializa camisas. Tiene 3 distintos tipos de prendas: de marca propia, de marca mundial y de maquila. En el proceso de la comercialización la empresa es muy selectiva en cuanto a sus clientes, busca tiendas que se dediquen exclusivamente a caballeros, o bien, que cuenten con un departamento al respecto.

### **3.3) OBJETIVOS**

#### **a) EMPRESA X S.A. DE C.V.**

Es una empresa dedicada a ejercer la maquila en general y en lo particular la fabricación y manufactura de camisa para caballero, utilizando para ello la tecnología mas avanzada y surtiendo de la más alta calidad a su comercializadora.

#### **b) EMPRESA Y S.A. DE C.V.**

Es una empresa dedicada a realizar las adquisiciones de materias primas y otros materiales afectos a la producción de camisas, habilita de materia prima a su maquiladora, control de material enviado, producción en proceso, y producto terminado, ejercer el comercio en general y en particular la compra-venta, manufactura, maquila, representaciones, consignaciones, comisiones, importación y exportación de toda clase de camisa para caballero y la celebración de todos los actos, contratos u operaciones mercantiles o civiles que se relacionen directamente con los objetivos sociales.

### **3.4) COMPETITIVIDAD**

El mercado de la camisa es muy amplio y debido a ésto existen diversos nichos a los que se puede dirigir una empresa confeccionadora de camisas, la empresa X S.A de C.V. desde sus inicios se enfocó a la camisa de vestir fina para caballero, en este mercado, su competencia más importante ha sido:

- De 1957, año en que fue fundada, a 1965, la empresa prácticamente se dedicó a maquilarle camisas a una importante cadena de tiendas de autoservicio y un porcentaje muy pequeño de su producción competía con el nombre de Doner contra la misma marca que se maquilaba.

- En 1965 se intentó darle mayor impulso a una nueva marca de la empresa llamada Truman, la cual se introdujo a boutiques para caballeros y tiendas departamentales, sin embargo, no fué sino hasta el año de 1974, cuando se obtuvo la exclusividad de la marca Prince Carl, que se empezó a tener una competencia bien definida. Adicionalmente, a partir de 1976 Y S.A. empezó a comercializar toda la producción de X S.A.

- A partir de ese momento fueron las marcas de diseñadores extranjeros las principales competidoras de la empresa, pudiéndose identificar como los mas importantes competidores a las siguientes marcas en el periodo 1974 - 1980.

+ Arrow.

+ Hathaway: desaparece en 1975.

+ Van Heussen.

+ Bamex ( Mariscal y Manhattan ).

+ Lemont: desaparece en 1977.

+ Clover: desaparece en 1978.

La principal causa de que desaparecieran marcas competidoras en este periodo fué la crisis económica y psicológica que se originó durante el periodo 1970-1976.

- En 1980 una gran cantidad de marcas se ofrecen en México para que sean representadas llenándose el mercado de nuevos competidores como:

+ Paco Rabanne.

+ Yves Saint Laurant.

+ Oscar de la Renta: desaparece en 1985.

+ Contess Mara: desaparece en 1988.

+ Bill Blass.

+ Christian Dior: desaparece en 1991.

La principal causa de que desaparecieran marcas competidoras en este periodo aunada a la nueva crisis que origina el periodo 1976-1982, es que debido a la gran oferta de firmas que hubo en ese momento, muchas fueron entregadas a personas que no contaban con los medios para producirías, mandaban maquilar las prendas lo que ocasionaba una baja calidad y desacreditación en la imagen de éstas.

### 3.5) CLIENTES

El principal cliente de la empresa X S.A. cuando fue fundada en 1959 era la cadena de tiendas de autoservicio Aurrerá, a quien le maquilaba y vendía el 90% de su producción, el 10% restante se repartía entre Liverpool y algunas exclusivas boutiques.

En 1968 nace Suburbia, empresa a la cual se le empieza a maquilar, en ese entonces, la producción se distribuía de la siguiente manera:

- Aurrerá un 40%.
- Suburbia un 40%.
- Liverpool un 15%.
- Pequeñas boutiques 5%.

Cuando la empresa adquirió la representación de Prince Carl en 1974, se trató de penetrar más el mercado de tiendas departamentales y después de un corto periodo la producción ya estaba distribuida de la siguiente manera:

- Liverpool y Palacio de Hierro 30%.
- Aurrerá un 25%.
- Suburbia un 25%.
- Pequeñas boutiques un 20%.

En 1982 las discusiones entre dos distintos grupos de tiendas ocasionó que se le dejara de vender Prince Carl a las tiendas Suburbia, sin embargo, esa producción se le empezó a maquilar y vender a las tiendas de autoservicio Aurrerá, adquiriendo el mercado las siguientes características:

- Aurrerá un 40%.
- Liverpool y Palacio de Hierro 30%.
- Pequeñas boutiques un 30%.

En 1992 después de varios años de negociaciones Suburbia consigue el poder vender la marca Prince Carl por lo que toma el porcentaje de venta de Liverpool y se pierde como cliente a esta importante tienda departamental.

La empresa en estos momentos está viviendo una situación muy interesante debido a los cambios que está viviendo el país.

Ante la apertura comercial de Norteamérica, se ve claramente la ampliación de el mercado a un mercado 3 veces mayor al que está satisfaciendo hoy en día, por lo que si la empresa quiere sobrevivir a esta apertura es muy necesario el que empiece a crecer como las necesidades lo requieren, lo cual ya está empezando a suceder.

La planta de Cd. Nezahualcóyotl, en el año de 1993 se le realizó una ampliación con el fin de que

esta produzca el doble de prendas a las que realizaba anteriormente, por otro lado la planta de la San Juan del Río se tienen los planes de ampliarla para lograr una mayor producción.

Pero no se debe conformar con solo ampliar las plantas sino que en un proyecto mas ambicioso, la dirección a optado también por modernizar a sus plantas, esto es aprovechando el que el peso estuvo sobrevaluado, la empresa estuvo adquiriendo e importando maquinaria con tecnología de punta, empezó a robotizar algunos sistemas lo cual ha traído una mayor eficiencia de las personas al no tener tantos tiempos ociosos y repercutirá a la vez en una mayor eficiencia de la planta.

Por otro lado se ha tenido que contratar a gente mas capacitada para poder dirigir a esta empresa y a la vez se ha tenido que capacitar a muchos trabajadores para que puedan éstos trabajar con las nuevas máquinas y utilizarlas lo mejor posible.

Debido a los cambios antes mencionados ( ampliación de las plantas, contratación de nuevo personal, adquisición de nuevas maquinarias, etc.), la calidad en los productos de la empresa X S.A. ha bajado. Sabiendo que una de las principales preocupaciones de sus dueños es el hacer un producto de la mejor calidad posible al mejor precio posible, me ha interesado ayudarles a establecer un sistema de control interno que les ayude a recuperar esa calidad perdida debido a los cambios realizados en su afán por modernizarse y que al mismo tiempo dicho sistema les sirva en cualquier momento para saber si están trabajando de una manera adecuada y si sus políticas y reglamentos están siendo respetados por su gente.

## CAPITULO IV

### CONTROL INTERNO EN EL CICLO DE PRODUCCION

#### 4.1) CICLO DE PRODUCCION.

El ciclo de producción se relaciona con la transformación de las materias primas en productos terminados. Este ciclo incluye la planeación de la producción y el control de los tipos y cantidades de artículos que se hayan de manufacturar así como todos los eventos pertenecientes al proceso de manufactura. Las transacciones dentro de este ciclo comienzan en el punto en que las materias primas son requeridas para la producción y concluyen con la transferencia de artículos manufacturados al almacén de productos terminados. La función de contabilidad asociada con este ciclo comprende un sistema de contabilidad de costos así como el registro de los inventarios.

Dentro de la estructura organizacional de una compañía manufacturera, un funcionario con el título de director de producción generalmente tiene una responsabilidad general para la producción. Esta persona tiene autoridad de línea sobre el departamento de planeación y control de producción y de cada departamento o división de producción.

El personal dedicado al ciclo de producción incluye desde los jefes de departamento hasta los trabajadores de la fábrica ( obreros ), pasando por los supervisores de cada sección en la línea de producción.

Conjuntamente con la función de cada una de las personas que conforman el área de producción se requiere de la inclusión de la función de Control Interno.

Si consideramos lo anterior, para el ciclo de producción, los objetivos de control interno son los siguientes :

- Transacciones del ciclo de producción o de manufactura son debidamente ejecutadas.
- Las transacciones del ciclo de producción están debidamente registradas.
- Se mantiene una custodia adecuada de los activos.

Estos tres objetivos proporcionan el marco de referencia para analizar las características básicas del control interno sobre transacciones de manufactura en este ciclo y el estudio y evaluación del mismo sobre las transacciones.

Dentro de una compañía manufacturera, los inventarios y el costo de los artículos fabricados y vendidos resultan ser importantes para su posición financiera y los resultados de sus operaciones. Las transacciones dentro del ciclo de producción ocurren con elevada frecuencia. Por lo tanto, existe un riesgo potencial de errores o irregularidades al ejecutar y registrar las transacciones de manufactura y en mantener la custodia sobre los inventarios de productos en proceso. El sistema de control interno de una compañía sobre transacciones de manufactura proporcionará un debido control físico sobre los artículos y un control de costos sobre los gastos de manufactura.

#### **4.2) ESTRUCTURA DE LA EMPRESA**

Cualquier entidad, se caracteriza por tener algún grado de especialización de tareas. Inclusive la empresa más sencilla, de solamente unos cuantos empleados, tiene una cierta división del trabajo entre sus participantes.

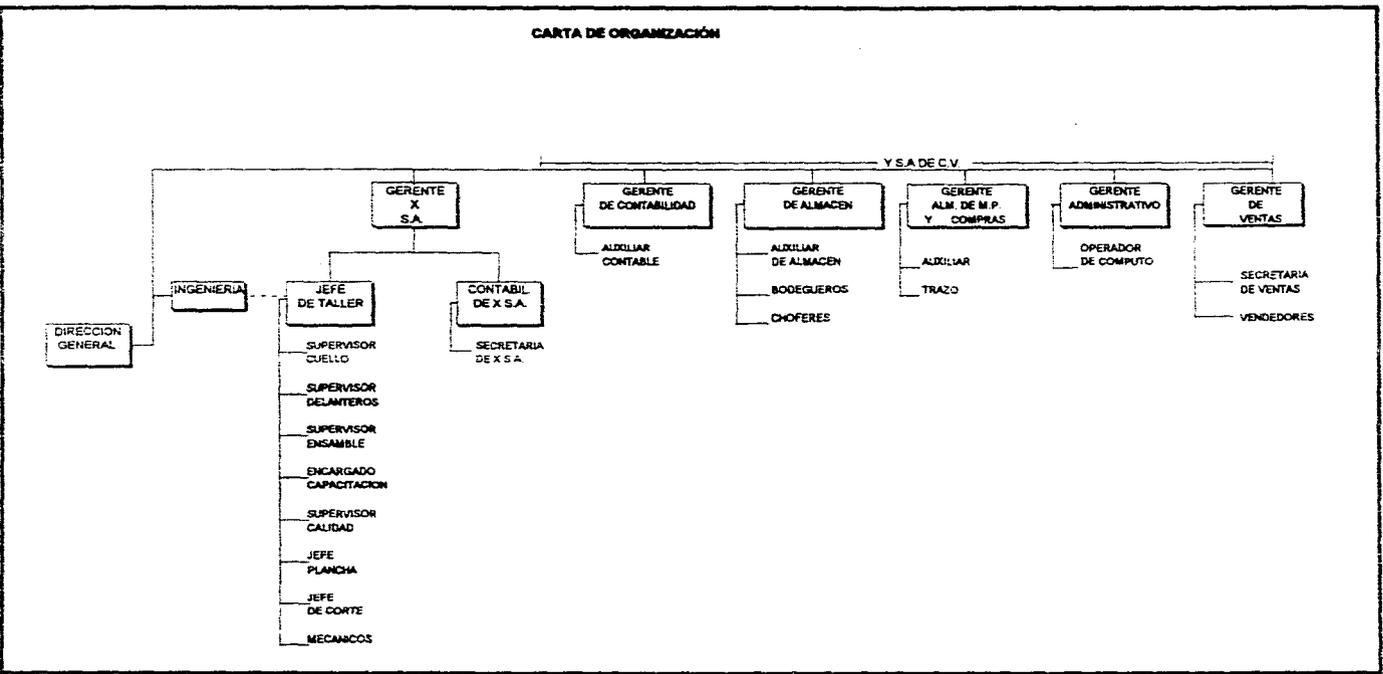
La tarea total de una entidad es fragmentada, así cada departamento será responsable por el desempeño de sus actividades con un buen grado de especialización.

Una empresa dedicada a la confección dentro del sistema de maquila propia el cual consiste en trabajar exclusivamente con una comercializadora y gracias a dicho trabajo, recibirá servicios del corporativo como lo hace X S.A. de C.V. debe de contar con los siguientes niveles jerárquicos :

1. Dirección General Corporativa.
2. Gerente de la Empresa Maquiladora.
3. Contador y Jefe de Taller.
4. Supervisores.
5. Operativos.

Si cuenta con los niveles jerárquicos antes mencionados y con una estructura (carta de organización) como el que a continuación se muestra, en mi opinión la empresa puede ser lo suficientemente competitiva, para enfrentarse con cualquier empresa del ramo en el mundo. Esa competitividad está recargada en la productividad que se puede lograr gracias a la especialización, es decir, llegar a producir a un costo adecuado.

CARTA DE ORGANIZACIÓN



#### 4.3) FLUJOGRAMAS.

A continuación se exponen en una serie de diagramas de flujo que representan gráficamente como debe de realizarse el proceso productivo de una empresa dedicada a la confección de camisas a través del sistema de maquila propia.

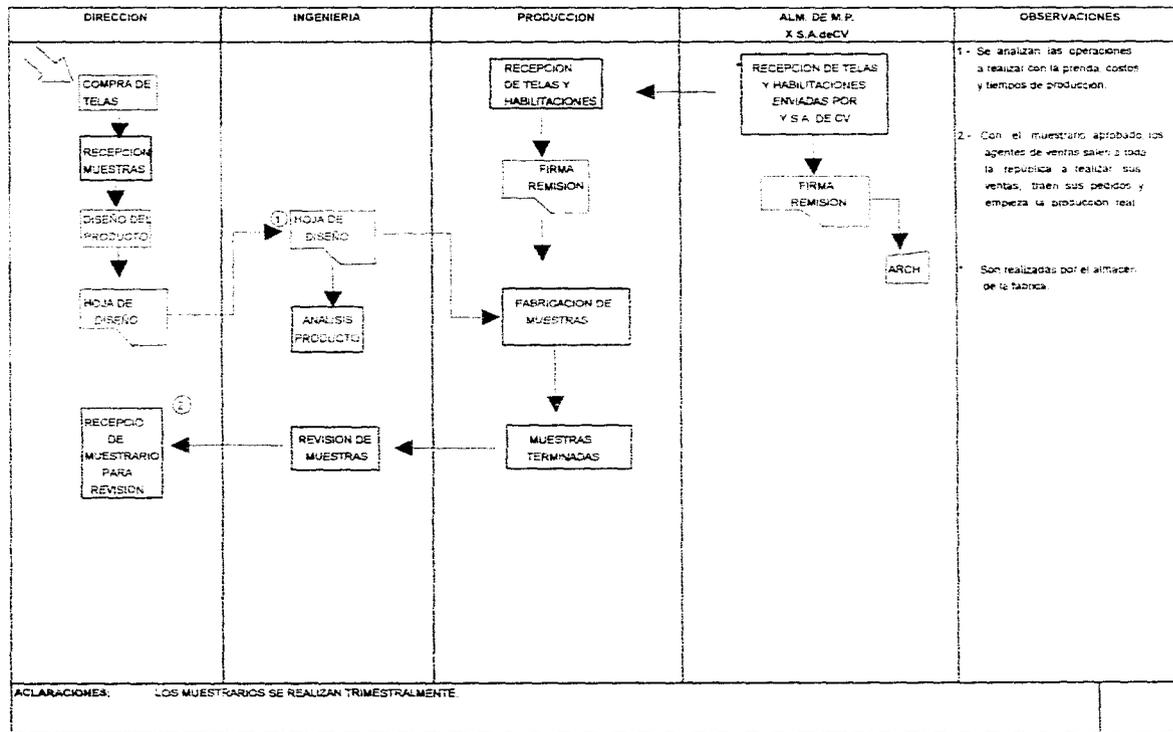
Gracias a dichos diagramas se podrá ver claramente cuáles son los pasos a seguir y en dónde se debe de poner especial cuidado al momento de la producción para así poder evitar una serie de costos en los que se puede incurrir así como una mala fabricación de las prendas .

X S.A. de C.V en este caso es el punto neurálgico de este grupo de empresas, debido a que de la eficiencia de ella depende la competitividad del grupo.

Debido a la complejidad de su operación se requiere de diagramas de flujo para localizar los pasos que se deben seguir en el proceso productivo, los puntos o lugares estratégicos en donde se debe poner un especial cuidado para evitar costos innecesarios y mermas por arriba de los estándares, así como el tener que llevar a cabo reprocesos.

## **1. ELABORACION DE MUESTRARIO**

Debido a los cambios tan rápidos que existen en lo que a moda se refiere, es conveniente que las empresas vayan en lo que a muestrarios se refiere, una temporada adelantadas. La elaboración de muestras se lleva a cabo en la planta de la empresa, dichas muestras serán indispensables mas adelante para levantar pedidos y en base a dichos pedidos calcular las cantidades a producir de cada modelo.



## 1. ELABORACION DE MUESTRARIO

- La dirección general en base a las tendencias de la moda que observa, visita a sus proveedores para diseñar y escoger los dibujos y colores que tendrán las telas de la siguiente temporada.
- Se elaboran los pedidos de telas. En dichos pedidos debe de venir la composición de la tela, los metros de tela que se surtirán por cada color la fecha en que se entregará el pedido y la fecha en que será entregada la pieza muestra.
- Los proveedores 3 ó 4 meses antes de entregar los metros pedidos entregan la pieza muestra, dicha pieza le sirve al fabricante de camisas para diseñar la camisa que fabricará con dicha tela y al mismo tiempo la utiliza para fabricar las muestras.
- La dirección diseñará en una hoja de diseño la camisa que ellos creen que mejor aceptación tenga en el mercado, una vez que la camisa está diseñada, ordena al almacén de materia prima el envío a la empresa maquiladora de la tela necesaria para fabricar 10 muestras así como las habillaciones correspondientes (botones, entretelas, etc.), todo será enviado y remisionado a la fábrica, junto con una hoja de diseño, la cual indicará todas las instrucciones que deberán seguirse al momento de elaborar las prendas.
- Ingeniería recibe la hoja de diseño y en base a las especificaciones de dicha hoja realiza un análisis del producto, dicho análisis consiste en analizar cual es la forma mas sencilla de fabricar dicho producto, que ruta debe seguirse en el proceso productivo, con qué contratiempos se pueden topar, dónde existe la necesidad de realizar algún cambio (como cambiar a la gente de operación o de máquina), y, si existe dicha necesidad, ésto debe hacerse saber a la dirección para que lo autorice.

- Al mismo tiempo, el almacén de la fábrica recibe la tela y las habilitaciones. Debe firmar las notas de remisión y quedarse con una copia.
- Una vez que ingeniería sabe que producto se va a fabricar, debe ordenarle al almacén de la fábrica el envío de la materia prima al proceso productivo y darle por escrito a los supervisores las instrucciones de elaboración de la prenda. Al momento de entregar la tela y las habilitaciones puede ser adecuado el que cada supervisor que recibe o bien tela (jefe de corte), o bien habilitaciones (cualquier supervisor del proceso) firme en la remisión que recibió los metros de tela, o el número de botones, o el número de conos de hilo necesarios para la elaboración de las muestras.
- Las camisas pasarán a lo largo de todo el proceso productivo. Una vez que dichas camisas estén terminadas, ingeniería las revisará y tendrá que dar su visto bueno. Cuando estén aprobadas serán enviadas y remisionadas a la comercializadora para que se hagan llegar a la dirección general.
- La dirección general analizará las muestras. En caso de detectar alguna falla o detalle, puede regresar el muestrario para que realicen las correcciones que juzguen pertinentes, o bien, en caso de que las muestras hayan sido hechas como eran deseadas, la dirección las aprobará para que se manden a la venta por todo el país.
- Si son aprobados por la dirección, deben ser enviados al almacén de la comercializadora. Una vez que el almacén los tenga, preparará los muestrarios para que sean entregados a los vendedores los cuales saldrán a visitar a los clientes para que comience la venta.

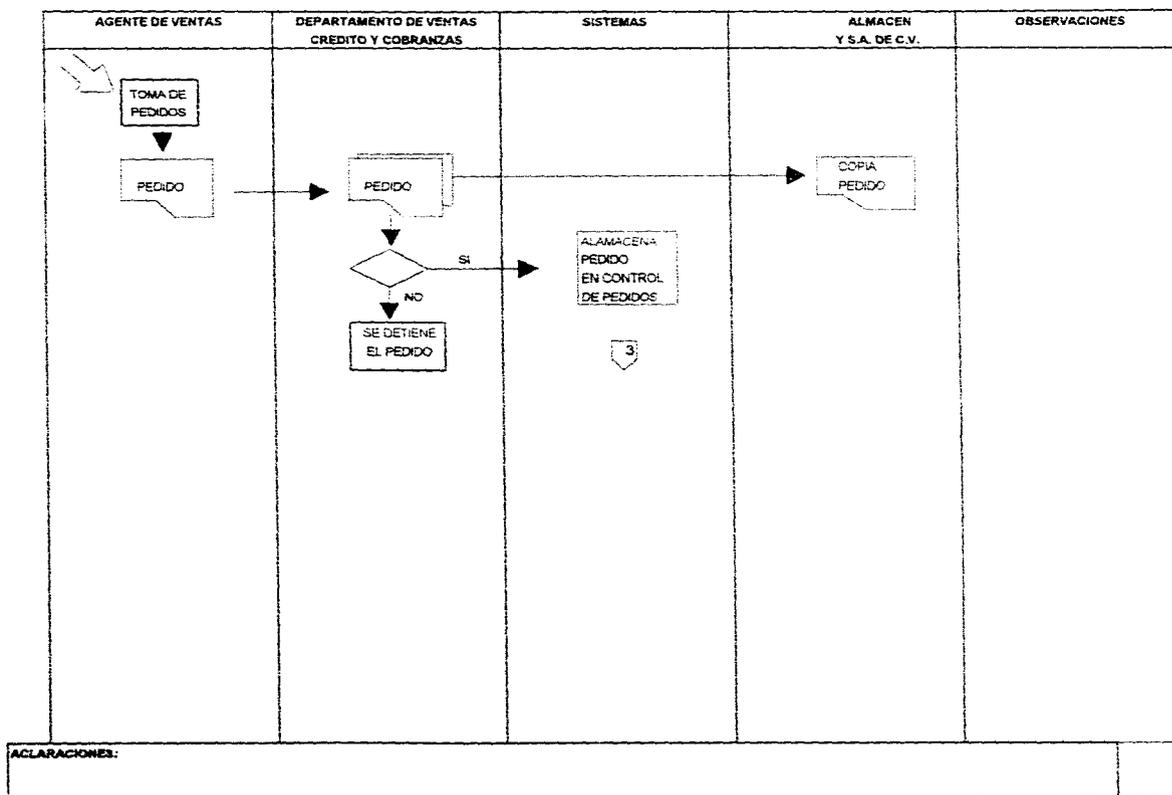
## **2. OBTENCION DE PEDIDOS.**

En las empresas organizadas de esta manera, es muy importante el que la fuerza de ventas levante pedidos antes de que la producción se inicie, lo anterior es debido a que los pedidos serán tomados como órdenes de compra, gracias a las cuales, cada camisa que se produzca, ya está vendida, gracias a lo anterior, se pueden disminuir los inventarios.

EMPRESAS X S. A. DE C.V.

PROCEDIMIENTO: OBTENCION DE PEDIDOS

HOJA: 2



ELABORO: \_\_\_\_\_

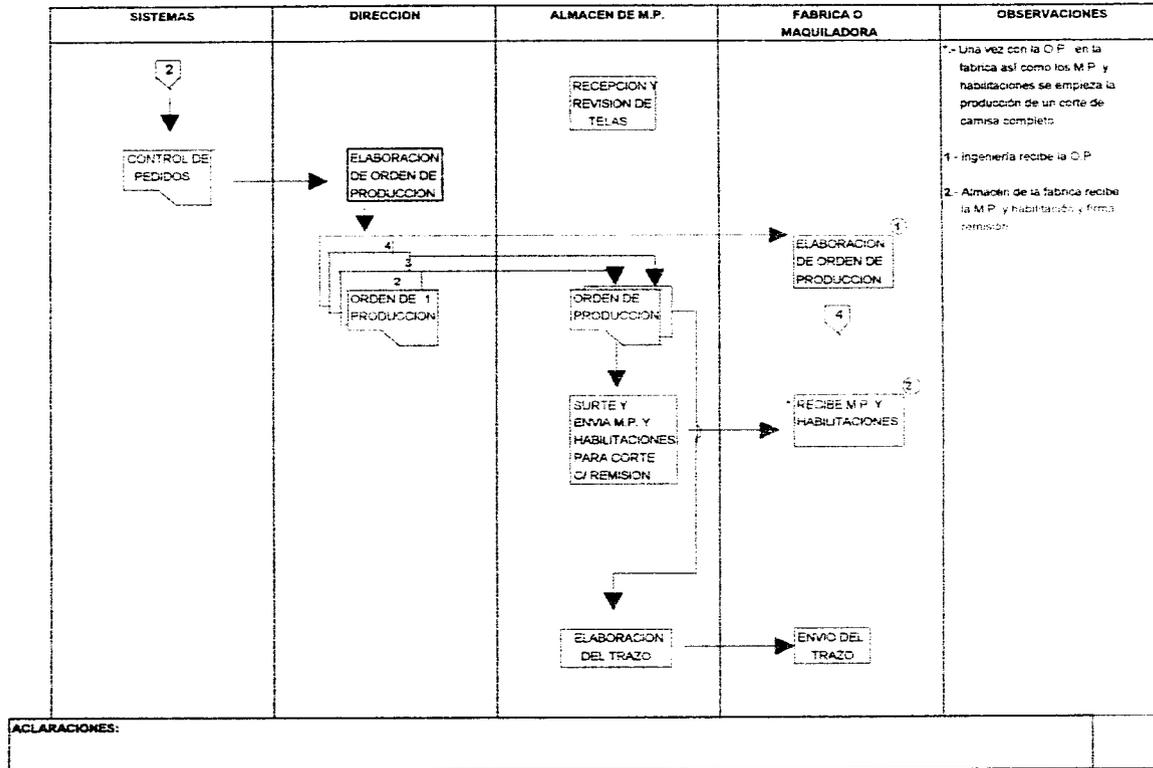
## 2. OBTENCION DE PEDIDOS

- Los agentes de ventas saldrán a visitar a sus respectivos clientes, así podrán mostrarles las camisas que saldrán en la próxima temporada. Una vez que ven el muestrario, los clientes realizarán sus pedidos los cuales serán tomados por los vendedores. En dichos pedidos debe especificarse claramente cuál es el número de camisas que el cliente desea por estilo, color y talla. Una vez tomado el pedido, debe hacerse llegar a las oficinas de Y S.A. de C.V. a la brevedad posible, ya sea por vía fax (en caso de que el vendedor se encuentre en provincia), o bien de manera personal, en caso de encontrarse en el Distrito Federal o área metropolitana.
- El departamento de ventas, crédito y cobranzas, recibirá los pedidos que fueron enviados por los vendedores. Una vez recibidos, tendrá que analizar cual es la situación en que el cliente se encuentra: analiza su línea de crédito así como si existe algún saldo pendiente de pagar, en caso de no encontrar ningún problema puede dar su autorización para que los pedidos sean surtidos y despachados. En caso de encontrar alguna irregularidad durante el análisis del cliente, podrá detener el pedido hasta que se obtenga una aclaración por parte del cliente o bien que éste último se regularice de todos aquellos atrasos que tenga en su cuenta.
- Una vez que el pedido sea aprobado, deberá pasarse una copia a sistemas para que este departamento capture el pedido en un programa que se llamará CONTROL DE PEDIDOS. Control de pedidos será un programa encargado de acumular cada camisa pedida por los clientes al momento de elaborar sus pedidos, así como su estilo, color y talla.
- Otra copia del pedido aprobado por el departamento de ventas, crédito y cobranza deberá ser enviada al almacén de Y S.A. de C.V. para que la gente que trabaja en dicho almacén, en el

momento en que las camisas lleguen de X S.A. de C.V., comiencen a surtir los pedidos y dicha mercancía sea despachada a los clientes lo mas pronto posible.

### **3. ELABORACION DE LA ORDEN DE PRODUCCION**

La Orden de Producción será el documento en el que todas las personas se tendrán que basar al momento de realizar sus operaciones durante el Ciclo de Producción. Es un documento en el que se indicará la fecha en que se elabora, unas instrucciones de fabricación del producto, así como el número de lienzos por lote, colores, tallas y número de lote.



ELABORO : \_\_\_\_\_

### 3. ELABORACION DE LA ORDEN DE PRODUCCION

- En este momento Y S.A. de C.V. recibirá los metros de telas que le pidió a sus proveedores al momento de realizar su visita para seleccionar y diseñar las telas de la temporada. La tela es el elemento que representa un mayor porcentaje del costo de la camisa. Debido a lo anterior, es preciso revisar minuciosamente la tela al momento de recibirla a los proveedores. Los puntos que uno debe revisar y analizar son los siguientes :

1. Se deben comparar los metros pedidos contra los metros entregados por el proveedor.
2. Se debe revisar que el ancho de la tela sea el ancho estipulado al momento de su compra.
3. Existe un sistema de revisión de defectos en la tela el cual es conocido como el sistema de los 4 puntos y consiste en calificar la calidad de la tela de la siguiente manera :

En un metro cuadrado de tela se analizará el tamaño de los defectos :

- En caso de tener un defecto de 1cm. se le dará 1 punto a dicha tela.
- En caso de tener un defecto de 2cm. se le darán 2 puntos a dicha tela.
- En caso de tener un defecto de 3cm. se le darán 3 puntos a dicha tela.
- En caso de tener un defecto de 4 cm. o más, o un hoyo, se le darán 4 puntos a dicha tela.

Se debe de establecer un número de puntos que la empresa aceptará por cada 100 metros de tela recibida. En este caso yo sugiero que sean 100 puntos por cada 100 metros lo cual representa que el 1% de la tela recibida puede estar fallada.

4. Otra prueba que se debe realizar es el análisis de la composición química de la tela. La manera mas común es a través del método de pesos específicos.
5. Este método consiste en cortar un pequeño pedazo de la tela recibida el cual será pesado en una balanza analítica. Posteriormente este pedazo de tela se mete en un vaso de precipitados y se le aplica ácido sulfúrico al 60% el cual al ponerse en contacto con la tela deshace toda fibra de algodón existente. Una vez hecho el paso anterior se saca del recipiente lo que queda de la pieza, se lava y

se deja secar. Finalmente se toma dicha pieza y se vuelve a pesar en la balanza analítica. Por diferencia de pesos se obtiene la composición de la tela.

Pueden realizarse otras pruebas a las telas si se quiere, tales como la de encogimiento de la tela, densidad de la tela (número de hilos en pie y en trama), solidez del color al lavado, al sol, al sudor, resistencia al rasgado, resistencia al pilling, etc. Dichas pruebas no son tan importantes como las 4 primeras.

- Gracias al Control de Pedidos del cual ya se habló anteriormente, la dirección podrá elaborar las Ordenes de Producción. Primero debe tomar en cuenta el número de metros de tela que tiene disponibles, posteriormente el número de camisas (estilo, talla y color) que le fueron pedidas por los clientes, ésto es debido a que dichas camisas representan una venta segura, en base a lo anterior puede elaborar la Orden de Producción. En caso de que se puedan fabricar todas estas camisas y se calcule que vaya a sobrar tela, los metros de tela que sobren se mandarán cortar en base a una estadística que la empresa debe tener sobre cuáles fueron las tallas que más se vendieron y en qué proporción durante los últimos 5 años, de esta manera se puede saber cuántas camisas se tienen que fabricar por cada talla, y, al mismo tiempo, evitamos el que la empresa fabrique tallas que pueden ser de lento movimiento en el inventario.
- Al mismo tiempo el departamento de ingeniería en la planta debe de llevar un PLAN SEMANAL DE PRODUCCION. En dicho plan, se podrá analizar las Ordenes de Producción que se encuentran en la planta así como el número de camisas de que se conforman dichas ordenes, la fecha en que inició su proceso y la fecha estimada de terminación. Gracias a este control, ingeniería le puede hacer saber a la gerencia de la planta hasta qué fecha cuentan con inventario en la planta para que ésta trabaje normalmente y cuándo es necesario avisar a la comercializadora que necesitará mas Ordenes de Producción para que no dejen de trabajar en ningún momento. Con este Plan también se puede

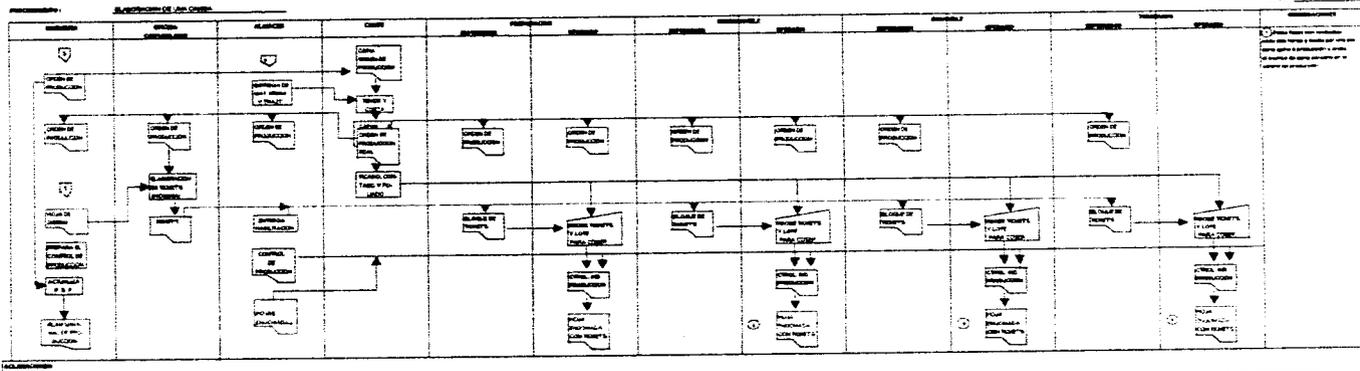
controlar el que los cortes no se atrasen y así, sean entregados a tiempo, conforme lo planeado. Se puede sugerir el que se dé una copia de dicho plan al Gerente de la Planta y otra a la Dirección General para que de esta manera todos estén informados del avance de la producción y de las fechas de entrega.

- En el momento en el que se elabore la Orden de Producción es necesario el que se elabore el original con 3 copias. La primer copia se la quedará la dirección para saber qué es lo que tiene en producción. La segunda copia será enviada al almacén de Materia Prima de Y S.A. de C.V. para que éste surta y envíe las telas y las habilitaciones necesarias para dicha Orden. La tercera copia será enviada al Trazo, el cual se encarga de dibujar basándose en la Orden de Producción y en las tallas que en ella se piden, cada una de las piezas de que consta una camisa, tratando de aprovechar al máximo cada metro de tela. Al terminar este Departamento su trabajo, debe de mandar los rollos de papel de trazo al almacén de Materia Prima de Y S.A. de C.V. para que este almacén envíe la tela, el trazo y las habilitaciones a X S.A. de C.V. junto con la Orden de Producción, todo esto debe de ir remisionado. Ingeniería recibirá la Orden de Producción mientras que el almacén de X S.A. de C.V. recibirá y revisará que las telas y las habilitaciones vengan completas (conforme a la remisión) y firmará dando su Vo. Bo. En caso de existir alguna diferencia debe hacérselo saber al Almacén de Materia Prima de Y S.A. de C.V. el mismo día para que se aclaren las diferencias existentes y se envíen en caso de ser necesario los faltantes lo más pronto posible.

#### **4. ELABORACION DE UNA CAMISA**

La elaboración de la prenda se llevará de manera completa en X S.A. de C.V.

Es recomendable que la empresa esté dividida en las secciones que se mencionan en el siguiente diagrama de flujo y en las explicaciones del mismo se indica lo que se realizará en cada sección, los controles, también serán explicados mas adelante.



#### 4. ELABORACION DE UNA CAMISA

- Ingeniería recibirá la Orden de Producción gracias a lo anterior, podrá analizar los movimientos que tendrá que realizar en el momento en que dicha Orden inicie su proceso gracias a la experiencia previa que adquirió al momento de fabricar las muestras. Al mismo tiempo fijará la fecha en que la Orden de Producción entrará al Departamento de Corte, a los distintos departamentos de Confección así como la fecha en que deberá ser terminada dicha Orden y entregada y facturada a Y S.A. de C.V. Gracias a lo anterior, Ingeniería debe de actualizar en este momento su Plan Semanal de Producción.
- Realizado el punto anterior, se entrega la Orden de Producción en la fecha programada al Departamento de Corte el cual, deberá pedir al almacén los rollos de tela de dicha Orden así como el trazo correspondiente. Al mismo tiempo, el almacén tiene que entregar a los supervisores las habilitaciones que utilizarán el momento de confeccionar dicha Orden de Producción.
- El Departamento de Corte a continuación tiende las telas. El proceso de tendido, consiste en extender y alinear en mesas de alrededor de 20 ó 25 metros de largo el número de lienzos que fueron pedidos en la Orden de Producción. Una vez que dicho número de lienzos fue tendido, se coloca el papel del trazo sobre los lienzos y respetando los trazos se empieza a cortar la tela con tolerancias, posteriormente se cortarán de acuerdo con los moldes de cada pieza.
- Al momento de tender y de colocar el trazo sobre el tendido, se sabrá cuál es el número de camisas que se obtendrán realmente y en ese momento, el Jefe de Corte, debe hacerle saber a ingeniería cuál es el número real de camisas que saldrán y corregir si es necesario en el número de piezas la Orden de Producción en donde se requiera. Una vez corregida, tiene que reportar las diferencias a Ingeniería la cual le reportará al Gerente de la Planta y este a su vez a la Dirección General. En

caso de que se obtengan todas las camisas requeridas en la Orden de Producción y sobre tela, dicha tela debe ser entregada al Almacén de Materias Primas para que lo remisione y envíe de vuelta al Almacén de Materia Prima de Y S.A. de C.V.

- A la Orden de Producción ya corregida se le sacarán copias y le será entregada una copia al jefe del taller (ingeniería) así como a cada supervisor de departamento, a contabilidad y a cada una de las aduanas que existen en el taller. Las aduanas son puestos encargados de revisar en determinados puntos del proceso productivo, el que el producto hasta ese momento lleve la calidad requerida, al mismo tiempo revisan que todos los bultos vayan completos para así poder trabajar con mas rapidez y eficiencia. Así pues encontramos que en el proceso de elaboración de un cuello (el cual consta de alrededor de 20 operaciones) debe haber 3 aduanas repartidas durante el proceso, otras 2 en la elaboración de los puños, en el subensamble debe haber 3 aduanas (1 en mangas, 1 en delanteros y 1 en espaldas) y en el ensamble debe haber una aduana que se encargará de revisar a las prendas ya terminadas. Como ya se dijo, deben revisar que el trabajo que pasa por ellas cumpla con las siguientes características : bultos completos y buena calidad.
- Con la copia de la Orden de Producción Real, el encargado de nóminas del Departamento de Contabilidad, sabrá el número de lotes que saldrán de dicha Orden así como el número de piezas que conforman a cada lote. Basándose en el análisis del producto que Ingeniería realizó también sabe cuáles son las operaciones por las que el producto tendrá que pasar al momento del proceso productivo. Con lo datos anteriores podrá elaborar los tickets de destajo los cuales son pequeños tickets desprendibles que indican la operación realizada, el número de lote y el número de piezas que conforman dicho lote. Se le puede agregar el valor en dinero que tiene dicho ticket para que la operaria tenga conocimiento de sus ingresos en todo momento.

- En el momento en que se tiene a la Orden de Producción ya cortada dentro del taller se le llamará Corte.
- La Orden de Producción ya se tiene cortada en piezas grandes. En caso de ser telas de rayas o de cuadros en el departamento de corte existe un proceso que se encarga de escoger una línea o un cuadro en base al cual todo el corte será confeccionado. El proceso consiste en clavar en agujas el dibujo escogido como base de todas aquellas piezas de la camisa que durante el proceso deberán casar con otras piezas. Es decir, durante la confección, al momento de unir dos piezas debe existir una continuidad en el dibujo de la tela, por ejemplo en una camisa de cuadros, la bolsa debe de respetar el dibujo del delantero, en caso contrario, se rompe la armonía que debe existir en una camisa. Las telas lisas, no requieren este proceso.
- Una vez que fueron picadas las piezas pasarán a ser cortadas de acuerdo con el molde de la pieza.
- Ya cortadas las piezas en la Orden de producción viene el Corte separado por talla, color y número de prendas cada lote, por lo que todas las piezas pasarán a ser foliadas. El proceso de foliar consiste en foliar todas las piezas de la camisa indicando en cada pieza el número de lote al que corresponde así como el número de pieza que es de dicho lote. Gracias al folio, no se podrán mezclar piezas de distintas tallas al momento de la confección, al mismo tiempo se evitan en gran medida errores en los que se pueden caer durante el proceso productivo como es mezclar piezas de un determinado lote con piezas de otro lote distinto, o errores de tonos de tela debido a los cuales pueden salir camisas con tonos distintos entre otros problemas. Las costureras en el proceso de confección deben fijarse al momento de unir 2 piezas que el número de lote y de pieza de ambas piezas sea el mismo.
- Debido al proceso productivo durante la confección de una camisa es recomendable la división del taller de la siguiente manera :

1)DEPARTAMENTO DE PREPARACION en el cual se llevarán a cabo todas las operaciones relacionadas con la elaboración de puños y cuellos.

2)DEPARTAMENTO DE SUBENSAMBLE en el cual se llevarán a cabo todas las operaciones relacionadas con la preparación de mangas, delanteros y espaldas.

3)DEPARTAMENTO DE ENSAMBLE en el cual se unirán los cuellos y puños elaborados en la preparación a los delanteros, espaldas y mangas fabricados en el subensamble para obtener la prenda terminada.

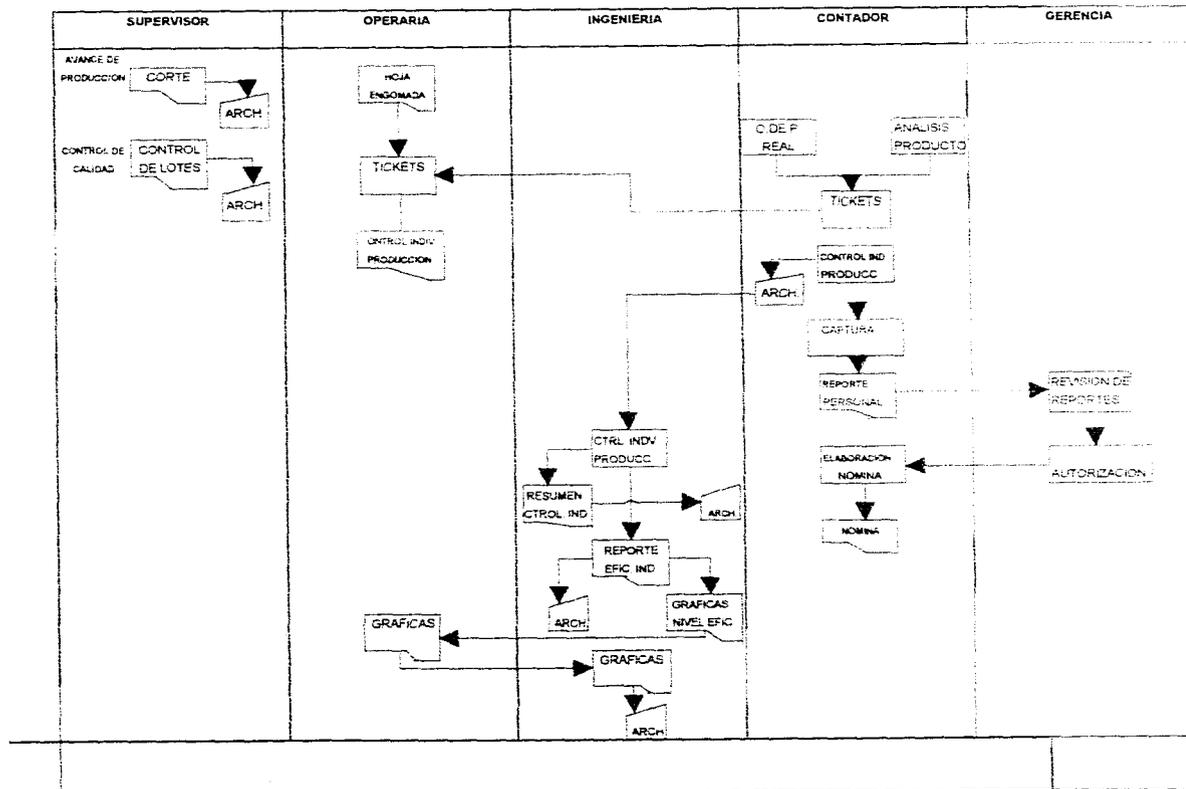
- Al comenzar el día el jefe del taller bajo la supervisión de Ingeniería elaboran el control de producción basándose en el personal presente, la cantidad de trabajo que se tenga en planta y las fechas de entrega que se acordaron. El control de producción ayudará al jefe del taller a controlar lo que cada gente a realizado durante el día. En este control se anotará el nombre de la persona, las operaciones que llevará a cabo durante el día y qué cantidad de cada operación realizará a lo largo del día.
- Nóminas entrega los tickets a los supervisores correspondientes.
- Antes de entrar a cada departamento los supervisores deberán incluir en cada lote los tickets que el departamento de nóminas ya elaboró. Conforme el lote va avanzando en el proceso productivo, cada operaria es responsable de cortar y pegar en una hoja engomada que se le entrega al iniciar sus labores el ticket correspondiente a la operación que realizó. El nombre de esta hoja engomada es el de CONTROL INDIVIDUAL DE PRODUCCION.
- A lo largo del día pasará una persona ajena a la producción (podría ser el encargado de el Almacén de Materias Primas) cada dos horas y media con cada operaria para revisar el Control Individual de Producción. Esta persona perforará aquellos tickets que revisó y anotará en el Control de Producción

el número de prendas que realizó durante esas dos horas y media. Una vez terminada su función entregará el Control de Producción al jefe del taller el cual analizará como van conforme a lo planeado y si es necesario llevar a cabo algún movimiento de balanceo, cambio de operación, parar una determinada operación, etc.

- Los tickets de destajo abarcarán todo el proceso productivo de confección, planchado de producto y empaque.
- Cuando la camisa haya sido terminada de confeccionar, deberá ser deshebrada y revisada por la aduana del ensamble. En caso de que la prenda tenga un error, dicho error será señalado con un alfiler y serán regresadas las prendas al supervisor del departamento en el cual se cometió el error para que éste se la entregue a la operaria que cometió el error. Quince minutos antes de la hora de comida y quince minutos antes de la hora de salida los supervisores pasarán con las operarias para avisarles que en caso de tener composturas, dejen el trabajo a un lado y se dediquen a sacar las composturas, de esta manera se evita el que puedan existir prendas inmovilizadas en el taller como lo pueden llegar a representar las composturas en caso de no darles un seguimiento adecuado.

## **5. CONTROL DE PRODUCCION (TICKETS)**

Los tickets de destajo son un elemento muy importante que deben ser controlados con especial cuidado en una empresa con estas características. Debido a lo anterior, a continuación se propone lo que debe realizar cada departamento a raíz de que los tickets son depositados por la operaria en el buzón de salida al terminar sus labores del día.



## 5. CONTROL DE PRODUCCION (TICKETS)

- Al final del día todos los trabajadores deberán depositar en un buzón a la salida de las instalaciones su hoja de Control Individual de Producción para que dicho día sea contabilizado y pagado al final de la semana.
- Las supervisoras deben de ir controlando en su copia de la Orden de Producción el avance de la producción en su sección, en caso de que juzguen necesario el tener que llevar a cabo un movimiento, deben consultarlo antes con el jefe del taller.
- Debido a que la prenda debe de tener una garantía total para el cliente, cada supervisor debe tener un Control de Lotes el cual consistirá en elaborar una matriz que se conforme de operaciones del departamento y de el número de folio de los lotes del corte en proceso. En dicho Control tendrá que escribir el nombre o número del operario que llevó a cabo cada operación en cada lote. Con este control en caso de salir una prenda defectuosa se podrá saber con mucha rapidez quién cometió el error. Una vez que se sabe que persona fue se tiene que hablar con ella para que ponga atención en su trabajo y evite el volver a cometer errores similares.
- Gracias al Control Individual de Producción se obtendrán los siguientes reportes :

### EN EL DEPARTAMENTO DE INGENIERIA :

- **Resumen de control Individual de producción diaria por operario** : Es un reporte gracias al cual es posible encontrar con rapidez los datos de cada operario en un día determinado, que operaciones realizó y el número de lote correspondiente.

ESTE TEXTO NO DEBE  
SER BORRADO DE LA BIBLIOTECA

- **Reporte de eficiencia individual por día, semana o mes** : dicho reporte mostrará la eficiencia con la que trabaja cada operaria basándose en el trabajo diario. Gracias a lo anterior podemos darnos cuenta y localizar rápidamente a aquellas operarias con las que se tiene que trabajar en lo que a capacitación se refiere para que de esta manera la operaria consiga levantar su eficiencia, gane más destajo y sea mas rentable para X S.A. de C.V.

- **Gráficas de rendimiento** : Basándose en reporte de eficiencia individual, ingeniería realizará unas gráficas que se colgarán en el lugar de trabajo de las operarias. En ellas las trabajadoras, podrán darse cuenta fácilmente de cuál es su nivel de eficiencia, al igual que cualquier otra persona.

#### **EN EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD :**

Este departamento deberá tener un sistema de remuneración basado en el destajo. El sistema de pago se tiene analizado gracias a estudios a nivel mundial y también gracias a estudios que Ingeniería ha realizado en la planta el tiempo que se lleva en realizar cada operación del proceso productivo. Nóminas, que forma parte de este departamento, recogerá las hojas de Control Individual de Producción y se encargará de capturar las operaciones que capturó cada operaria durante el día. Nóminas, a través del sistema emitirá de acuerdo a lo capturado, un reporte por persona en el que se indicará el sueldo que gana diariamente la persona basándose en la siguiente operación :

$(\text{número de prendas}) * (\text{tiempo de la operación}) * (\text{valor del minuto})$

Valor del minuto = Salario profesional sin séptimo día / minutos de presencia a la semana.

Dicho valor del minuto deberá ser negociado con el sindicato en cada revisión de contrato.

Al final de dicho reporte, se encontrará la suma de todos los días que se laboró durante la semana así como si es merecedora de un premio a la productividad la suma del séptimo día y su sueldo total.

El gerente de X S.A. de C.V. revisará dichos reportes y en caso de tener dudas puede aclararlas con Ingeniería. Al momento de revisar, la gerencia puede darse cuenta de una manera muy clara cómo están trabajando las operarias, si hay alguna persona que se encuentre baja en eficiencia, quienes requieren mas atención por parte de la empresa, etc.

Cuando la gerencia autoriza estos reportes, nóminas está autorizada a elaborar la nómina semanal la cual será impresa, y pagada el último día hábil de la semana que generalmente es el día viernes.

## **6) FACTURACION**

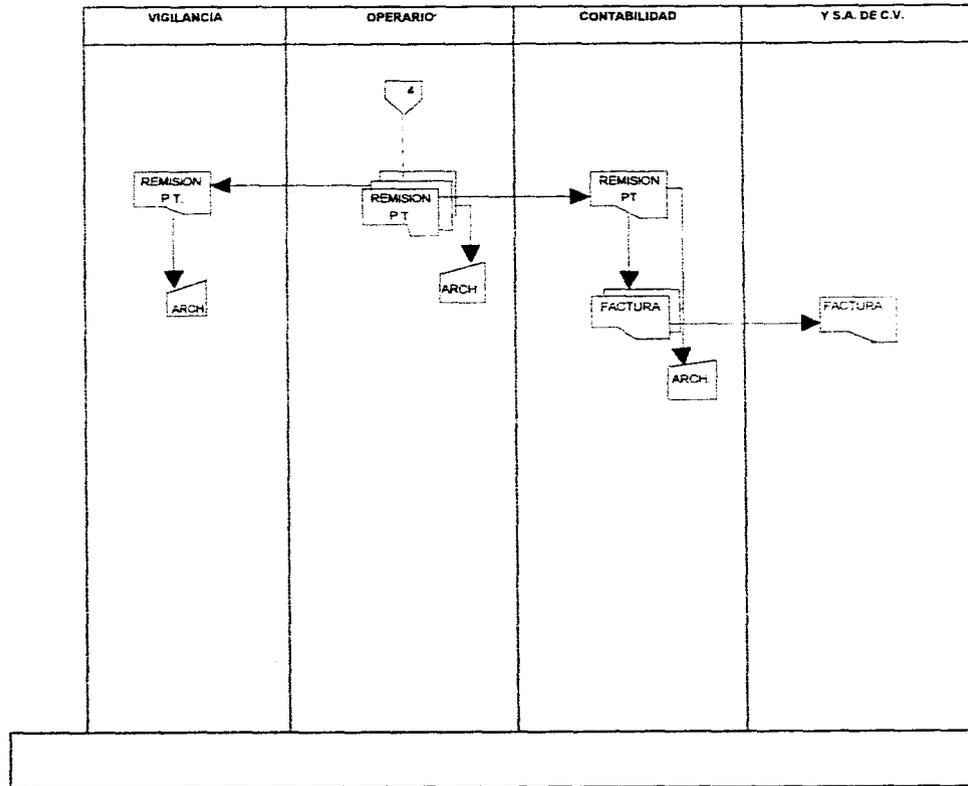
La facturación de las camisas terminadas por X S.A. de C.V. es el último paso del proceso productivo, una vez que la empresa las factura y entrega, dicha empresa ha cumplido con su parte correspondiente, en adelante tendrá que preocuparse por las Ordenes que siguen en proceso.

PROCEDIMIENTO :

FACTURACION

HOJA :

6



ELABORO : \_\_\_\_\_

## **6) FACTURACION**

- Una vez que la prenda aprueba la revisión de la aduana del ensamble, la prenda será pasada al departamento de terminado, donde después de ser planchada se le da una última revisión a la presentación de la prenda, se embolsa y se guarda en caja de cartón. Ya empacada, se cuenta el número de camisas terminadas y cuando se tenga el corte terminado será remisionado (original y 2 copias) y enviado a Y.S.A. de C.V. para que tan pronto como lo reciba inicie el surtido y distribución de las prendas por todo el país.
- Una copia de la remisión se la quedará el encargado de empaque, otra será entregada a vigilancia al momento en que la mercancía salga de la planta y el original será entregado a contabilidad para que elabore la factura y se la haga llegar a Y.S.A. de C.V., quedándose contabilidad con una copia de dicha factura en su archivo.

## CONCLUSIONES

- Gracias al estudio anterior nos podemos dar cuenta de la importancia que tiene el Control Interno en el Ciclo Productivo de una empresa dedicada a la confección de camisas.
- Como se explicó en este trabajo, se debe de poner una especial atención a que todas las operaciones en el ciclo de manufactura sean debidamente ejecutadas.
- Con la utilización de los controles sugeridos, se consigue trabajar de una forma mas eficiente logrando así abatir costos y optimizar la productividad del trabajo.
- Gracias a las constantes revisiones a que son sujetas todas las piezas al pasar por las aduanas que se encuentran estratégicamente localizadas por toda la fábrica, en cualquier momento se tiene conocimiento de problemas que inciden en costos y productividad, logrando así su expedita atención y corrección.
- Es necesario trabajar con un buen sistema de Control de Calidad que hoy en día se requiere en cualquier empresa de este ramo si quiere sobrevivir a la apertura comercial ya que, garantiza el estándar requerido en los mercados internacionales y posibilita el acceso a nuevos mercados.
- Al instalar un sistema de pago de destajo como es el sugerido en este sistema de Control Interno, es común que a la gente no le importe la calidad sino el sacar grandes cantidades para así obtener un sueldo mayor. Pero si se cuenta con una serie de estándares de calidad preestablecidos, se podrá garantizar un buen costo con una buena productividad.

- Hoy en día es indispensable no olvidar una inducción continua de la gente al momento de entrar a laborar a la empresa en la que se le explique cuáles son sus funciones, quiénes serán sus colaboradores, con qué personas tendrá un mayor trato al desempeñar sus funciones, buscando llegar en todo momento al autocontrol y a la autodirección. Por otro lado no hay que olvidar el darle a estas personas una adecuada capacitación antes de entrar a la línea de producción.
  
- Es necesario el revisar por lo menos una vez al año que los controles se estén respetando y que se lleven a la práctica de acuerdo a lo planeado. Es común el tener un muy buen sistema de Control Interno en teoría, pero en la práctica las personas pueden cambiarlo sin avisar o solo llevar a cabo aquellos controles que les gusten y hacer caso omiso de aquellos que los perjudiquen.
  
- Es necesario poner en práctica la organización matricial sugerida en esta investigación para una empresa dedicada a la maquila propia como la estudiada en el presente trabajo para así poder conseguir los siguientes objetivos :
  1. Disminuir los costos.
  2. Aumentar la productividad.
  3. Conseguir los estándares de calidad internacionales.
  4. Acercarse a la producción con 0 defectos y 0 inventarios.
  5. De ser posible, seguir trabajando para lograr acercarnos a un sistema Justo a Tiempo (JIT), en el que X S.A. de C.V. sea la encargada de entregar en la bodega del cliente de Y S.A. de C.V. y así conseguir el punto número 4.
  
- El Contador Público está ayudando a la empresa a alcanzar sus objetivos de productividad, competitividad y de dar un beneficio a la sociedad por medio de la instalación de un adecuado sistema de Control Interno. Dicho sistema, asegurará el que las transacciones de la empresa se lleven a cabo adecuadamente en el Ciclo Productivo y al mismo tiempo sean registrados en los

**Estados Financieros de la empresa correctamente cumpliendo así con los Principios de Contabilidad  
Generalmente Aceptados.**

## **BIBLIOGRAFIA.**

Kell, W. y Ziegler R.  
Auditoría Moderna.  
Compañía Editorial Continental S.A.  
México D.F.

Gómez Morfín J.  
Control Interno en los Negocios.  
Fondo de Cultura Económico.

Notas Técnicas IPADE.  
Función Directiva del Control.  
Suárez P.

Notas y estudios del INEGI.  
Análisis de la Industria de la Confección.  
1995

Comisión de Principios de Contabilidad.  
Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.  
Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C.

Rubio Ragazzi V. y Hernández Fuentes J.  
Guía Práctica de Auditoría Administrativa.  
Editorial Pac, 1992.

Koontz / O'Donell  
Administración.  
Editorial Mc.Graw Hill, 1989.