



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

INSTITUTO DE CIENCIAS MATEMÁTICAS

AUDITORIA Y CONTROL DE GESTION

“Auditoria de Gestión como herramienta para evaluar los procesos administrativos, financieros y operativos de las Pequeñas y Medianas Empresas Industriales”

TESIS DE GRADO

Previa la obtención del título de:

AUDITORA EN CONTROL DE GESTIÓN

Presentada por

Karina Margoth Naranjo Paredes

GUAYAQUIL – ECUADOR

Año: 2007

AGRADECIMIENTO

A Jehová, por guiarme por el camino correcto y sin desampararme de su mano protectora.

A mis Amados Padres, por habérmelo dado todo y convertirme en la mujer que ahora soy.

A mi Hermano, por haber estado siempre a mi lado apoyándome.

A mi Novio, por ser la persona que más me apoya en todo momento ya que con su paciencia y esfuerzos yo logre cumplir una meta más de mi vida por eso mil Gracias.

A mi Director de Tesis, Ing. Jorge Fernández, por su total apoyo en la realización de este trabajo.

DEDICATORIA

A Jehová

A mi Madre

A mi Padre

A mi Novio

A mi Hermano

A mis amigos

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Ing. Washington Armas

PRESIDENTE

Ing. Jorge Fernández

DIRECTOR DE TESIS

Ing. Elkin Angulo

VOCAL

Ing. Sabel Gutiérrez

VOCAL

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta tesis de grado, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”

(Reglamento de graduación de la ESPOL)

Karina Margoth Naranjo Paredes

RESUMEN

El presente trabajo contiene el desarrollo de una auditoria de gestión que evalúa los procesos administrativos, financieros y operativos aplicado a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) industriales, por medio de la observación y evaluación de los procesos ya sean administrativas, financieras y operativos que desarrolla la empresa, se realizará un examen detallado de la administración con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados, y así determinar si la empresa cumple con sus objetivos y metas establecidos.

En el primer capítulo, se muestra varios conceptos que antes de auditar son necesarios conocer para un mayor entendimiento de las PYMES industriales.

En el segundo capítulo, se presenta el marco teórico de lo que es una auditoria de gestión desde el concepto hasta los indicadores a utilizar y los más convenientes para el desarrollo de procesos.

En el tercer capítulo se muestra la metodología de ejecución de la auditoria a los procesos ya mencionados con el conocimiento preliminar de la entidad, la planificación, ejecución y la comunicación de resultado, una de las etapas más importantes del desarrollo de esta auditoria.

En el cuarto capítulo se desarrolla la auditoria de gestión a la entidad, comienza con la visita de observación y conocimiento de sus procesos ya sean de la parte administrativa, financiera y operativa.

Finalmente se comunican los hallazgos y se emiten las recomendaciones adecuadas y oportunas para dichos hallazgos.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
RESUMEN.....	I
INDICE GENERAL.....	II
ABREVIATURAS.....	III
INDICE DE FIGURAS.....	IV
INDICE DE TABLAS.....	V
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I	
1. EL AMBITO DE LAS PYMES INDUSTRIALES.....	3
1.1 Origen y evolución de las PYMES.....	4
1.2 Definición.....	5
1.3 Importancia.....	8
1.3.1 Importancia de las PYMES en el ámbito mundial.....	9
1.4 Desarrollo de las PYMES en el Ecuador.....	10
CAPITULO II	
2. MARCO TEÓRICO.....	21
2.1 Definición de auditoría de gestión.....	22
2.2 Importancia de auditoría de gestión en PYMES industriales.....	22
2.3 Objetivos de la auditoría de gestión.....	23
2.4 Alcance de la auditoría de gestión.....	25
2.5 Programa de Auditoría.....	26
2.5.1 Características del programa.....	26
2.5.2 Ventajas del programa.....	27

2.6 Papeles de trabajo.....	28
2.7 Herramientas de la auditoria de gestión.....	28
2.7.1 Control Interno.....	29
2.7.2 Cuestionarios.....	30
2.7.3 Diagramas de flujo.....	30
2.8 Problemas detectables con la auditoria de gestión.....	33
2.9 Estados financieros básicos y sus características.....	33
2.10 Indicadores en la auditoria de gestión.....	35
2.10.1 Indicadores de gestión.....	35
2.10.2 Indicadores financieros.....	37

CAPITULO III

3. METODOLOGIA.....	43
3.1 Metodología de la auditoria de gestión.....	43
3.1.1 Fase I: Estudio preliminar.....	44
3.1.1.1 Visita de observación.....	44
3.1.1.2 Revisión de papeles de trabajo.....	44
3.1.1.3 Determinación de indicadores.....	45
3.1.1.4 Detectar el FODA.....	47
3.1.2 Fase II: Planificación.....	48
3.1.2.1 Análisis de información y documentación.....	48
3.1.2.2 Evaluación del control interno.....	48
3.1.3 Fase III: Ejecución.....	49
3.1.3.2 Preparación de papeles de trabajo.....	50
3.1.3.3 Análisis de los procesos.....	51
3.1.3.4 Descripción de hallazgos.....	51
3.1.4 Fase IV: Comunicación de los resultados.....	52
3.1.4.1 Carta de presentación del informe.....	53
3.1.4.2 Preparación del informe.....	53

CAPITULO IV

4. CASO PRÁCTICO.....	55
4.1 Ejecución de la auditoria de gestión.....	56
4.1.1 Carta de Presentación.....	57
4.1.2 Motivo de la auditoria.....	59
4.1.3 Objetivos de la auditoria.....	59
4.1.4 Alcance de la auditoria.....	61
4.2 Descripción de la empresa.....	62
4.3 Evaluación del proceso administrativo	68
4.3.1 Diagramas de flujo de procesos administrativos.....	69
4.3.2 Análisis FODA.....	73
4.3.3 Evaluación de Control Interno.....	78
4.3.3.1 Codificación de las variables.....	78
4.3.3.2 Análisis de las variables.....	83
4.4 Evaluación del proceso Financiero.....	124
4.4.1 Razonabilidad de las cuentas contables.....	125
4.4.2 Aplicación de indicadores financieros.....	132
4.4.2.1 Indicadores de liquidez.....	133
4.4.2.2 Indicadores de endeudamiento.....	135
4.4.2.3 Indicadores de rendimiento.....	137
4.5 Evaluación del proceso Operacional.....	141
4.5.1 Descripción del proceso operativo.....	141
4.5.1.1 Selección de material donante.....	141
4.5.1.2 Cuarentena.....	142
4.5.2 Descripción del proceso en laboratorio.....	143
4.5.2.1 Introducción.....	143
4.5.2.2 Establecimiento.....	144
4.5.2.3 Multiplicación.....	144

4.5.2.4 Enraizamiento.....	145
4.5.2.5 Lavado de plantas.....	145
4.5.3 Descripción del proceso en campo.....	146
4.5.3.1 Fase I.....	146
4.5.3.2 Controles de Fase I.....	149
4.5.3.3 Fase II.....	150
4.5.3.4 Traslado de plantas a cliente.....	153
4.5.3.5 Controles de Fase II.....	154
4.5.3.6 Visitas técnicas.....	154
4.5.3.7 Reposición de plantas.....	155
4.6 Hallazgos.....	156

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	178
5.1 Conclusiones.....	178
5.2 Recomendaciones.....	183

ANEXOS

BIBLIOGRAFIA

ABREVIATURAS

PYMES.- Pequeña y mediana empresa

CAPIG.- Cámara de la pequeña industria de Guayas.

MICIP.- Ministerio de Comercio exterior, industrialización, pesca y competitividad.

ASME. - American Society of Mechanical Engineers

ANSI. - American National Standard Institute

ISO. - International Organization for Standardization

DIN. - Deutsches Institute fur Normung e.V

DIF.- Diagramas integrados de flujo

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 2.1.- Simbología de diagrama ASME.....	32
FIGURA 2.2.- Simbología de flujograma.....	32

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1.1 Desarrollo de las PYMES en el Ecuador	11
GRÁFICO 1.2 Visualización de las importancia de la misión y visión para las PYME.....	12
GRÁFICO 1.3 Registro contables llevados por las PYMES	14
GRÁFICO 1.4 Tendencias de mercado principal de las PYMES.....	15
GRÁFICO 1.5 Mercado de las PYMES	16
GRÁFICO 1.6 Inclinación de las PYMES a un campo productivo.....	18
GRÁFICO 1.7 Aceptación de la tecnología en las PYMES	20
GRÁFICO 4.1 Histograma de Frecuencia para la variable X1.....	85
GRÁFICO 4.2 Histograma de Frecuencia para la variable X2.....	87
GRÁFICO 4.3 Histograma de Frecuencia para la variable X3.....	89
GRÁFICO 4.4 Histograma de Frecuencia para la variable X4.....	91
GRÁFICO 4.5 Histograma de Frecuencia para la variable X5.....	93
GRÁFICO 4.6 Histograma de Frecuencia para la variable X6	95
GRÁFICO 4.7 Histograma de Frecuencia para la variable X7.....	97
GRÁFICO 4.8 Histograma de Frecuencia para la variable X8.....	99
GRÁFICO 4.9 Histograma de Frecuencia para la variable X9.....	101
GRÁFICO 4.10 Histograma de Frecuencia para la variable X10.....	103
GRÁFICO 4.11 Histograma de Frecuencia para la variable X11.....	105
GRÁFICO 4.12 Histograma de Frecuencia para la variable X12.....	107

GRÁFICO 4.13	Histograma de Frecuencia para la variable X13.....	109
GRÁFICO 4.14	Histograma de Frecuencia para la variable X14.....	111
GRÁFICO 4.15	Histograma de Frecuencia para la variable X15	113
GRÁFICO 4.16	Histograma de Frecuencia para la variable X16	115
GRÁFICO 4.17	Histograma de Frecuencia para la variable X17.....	117
GRÁFICO 4.18	Histograma de Frecuencia para la variable X18.....	119
GRÁFICO 4.19	Histograma de Frecuencia para la variable X19	121
GRÁFICO 4.20	Histograma de Frecuencia para la variable X20.....	123

INDICE DE TABLAS

TABLA 2.1	Indicadores de Liquidez.....	37
TABLA 2.2	Indicadores de Endeudamiento.....	39
TABLA 2.3	Indicadores de Rendimiento.....	40
TABLA 4.1	Frecuencia para la variable X1.....	84
TABLA 4.2	Frecuencia para la variable X2.....	86
TABLA 4.3	Frecuencia para la variable X3.....	88
TABLA 4.4	Frecuencia para la variable X4.....	90
TABLA 4.5	Frecuencia para la variable X5.....	92
TABLA 4.6	Frecuencia para la variable X6.....	94
TABLA 4.7	Frecuencia para la variable X7.....	96
TABLA 4.8	Frecuencia para la variable X8.....	98
TABLA 4.9	Frecuencia para la variable X9.....	100
TABLA 4.10	Frecuencia para la variable X10.....	102
TABLA 4.11	Frecuencia para la variable X11.....	104
TABLA 4.12	Frecuencia para la variable X12.....	106
TABLA 4.13	Frecuencia para la variable X13.....	108
TABLA 4.14	Frecuencia para la variable X14.....	110
TABLA 4.15	Frecuencia para la variable X15.....	112
TABLA 4.16	Frecuencia para la variable X16.....	114
TABLA 4.17	Frecuencia para la variable X17.....	116

TABLA 4.18	Frecuencia para la variable X18.....	118
TABLA 4.19	Frecuencia para la variable X19.....	120
TABLA 4.20	Frecuencia para la variable X20.....	122

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de este proyecto está enfocado a realizar una auditoría administrativa, financiera y operacional para la pequeña y mediana empresa del sector industrial, se realiza una auditoría ya sea de manera interna o externa en las empresas con la finalidad de verificar y analizar la eficiencia, eficacia y economía en el logro de las metas y objetivos, que se establecen por una junta directiva.

Se realiza un examen a base de pruebas y anexos, de la evidencia que soporta las cantidades y relevaciones presentadas en los estados financieros y en la efectividad de los procesos ya sean financieros, administrativos y operacionales, incluye también la revisión y aplicación de las Normas Ecuatorianas de Contabilidad y de las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, las cuales requieren que la auditoría sea previamente planificada y luego realizada, para obtener una certeza razonable de si los estados financieros, no contienen errores que se consideren importantes.

Es responsabilidad del auditor expresar una opinión sobre dichos estados financieros y sobre el cumplimiento por parte de la administración de las normas legales, estatutarias y reglamentarias así como las resoluciones de la junta de Accionistas, el auditor procede a expresar su opinión por medio de un informe donde constan soportes, anexos así como hallazgos encontrados en los distintos procesos y se dictan recomendaciones para mejorar los procesos que deben ser consideradas por la junta directiva de la empresa.

CAPITULO I

1 EL ÁMBITO DE LAS EMPRESAS PYMES INDUSTRIALES

En este primer capítulo daremos a conocer el origen de las PYMES, su evolución y desarrollo así como la importancia obtenida en el mercado internacional como en el mercado local se desarrolla el concepto de PYMES, su problemática y las posibles soluciones para lograr que éstas, que aún se encuentran en un proceso de desarrollo, crezcan. Estudiaremos la constitución de las PYMES como organizaciones capaces de adaptarse a los cambios globales y económicos que sufre el país de manera constante para convertirse en uno de los pilares fundamentales del desarrollo económico y social en nuestro país.

1.1 Origen y evolución de las PYMES

Si nos remontamos al nacimiento de este núcleo de empresas denominadas PYMES, encontramos dos formas de surgimiento de las mismas. Por un lado aquella que se originan como empresas propiamente dichas, es decir, en las que se puede distinguir correctamente una organización y una estructura, donde existe una gestión empresarial. Estas, en su mayoría, son de capital y se desarrollan dentro del sector formal de la economía. Por otro lado, están aquellas que tuvieron un origen familiar caracterizadas por una gestión a lo que sólo le preocupó su supervivencia sin prestar demasiada atención a temas tales como el costo y capital, o la inversión que permite el crecimiento.

Las PYMES en general y las dedicadas al sector industrial en particular, comenzaron a adquirir importancia dentro de la economía en los años 50'y 60' con el desarrollo de la revolución industrial con el proceso de tejidos, madera, imprenta, metal, minas y alimentos.

Posteriormente, luego de la profunda crisis de 1999 y una época de inestabilidad política en nuestro país, las empresas se preocuparon únicamente por su supervivencia y estabilidad económica interna, buscando obtener los niveles más altos de productividad e ingresos y mejores condiciones de trabajo. Esto parece indicar el comienzo de una segunda

etapa en la historia de la evolución de las PYMES, con algunos obstáculos que aún deben superarse.

1.2 Definición de las PYMES

A las PYMES se las define como un conjunto de pequeñas y medianas empresas que se miden de acuerdo al volumen de ventas, el capital social, el número de personas ocupadas, el valor de la producción o el de los activos. Así también se toma como referencia el criterio económico y el nivel tecnológico.

Las PYMES pueden dedicarse a actividades diversas, entre las cuales se pueden mencionar:

- ✚ Agricultura, caza, selvicultura y pesca.
- ✚ Explotación de minas y canteras.
- ✚ Industrias manufactureras.
- ✚ Construcción.
- ✚ Comercio al por mayor y al por menor, restaurantes y hoteles.
- ✚ Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- ✚ Establecimientos financieros, seguros, bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- ✚ Servicios comunales, sociales y personales.

Se las considera como una organización económica donde se combinan los factores productivos (naturaleza, trabajo y capital) para generar los bienes y servicios que una sociedad necesita para poder satisfacer sus necesidades, por lo que se convierte en el eje de la producción.

Para poder entender a las PYMES, se encuentran las siguientes definiciones:

1.2.1 Pequeña Industria:

Se la define como aquella empresa con predominio de la operación de la maquinaria sobre la manual, que se dedique a actividades de transformación de materia prima en artículos finales siempre su activo fijo, excluyéndose terrenos y edificios, no sea mayor del valor que el Comité Interministerial de Fomento de la Pequeña Industria, fije anualmente, es decir no será mayor de US \$ 112.000

1.2.2 Pequeña Empresa:

Para los asesores de la Cámara de la Pequeña Industria de Guayas (CAPIG) Pequeña Empresa es una unidad de producción que tiene de 5 a 40 y un máximo de 50 empleados, su capital no tiene piso pero su patrimonio tiene un techo de \$ 150.000.

1.2.3 Mediana Empresa:

Para que a una empresa se le considere como Mediana Empresa, se tiene en cuenta el número de empleados entre 50 y 100, según el criterio de los asesores de la CAPIG.

1.2.4 Microempresa:

El MICIP, también considera como Microempresa a una unidad económica productiva y puede ser de producción, comercio o servicios, cuyas características básicas son:

El manejo operacional y administrativo lo realiza generalmente una persona. Sus activos no sobrepasan los US \$ 20.000. El número de trabajadores es máximo de 10 personas incluido el propietario.

1.2.5 Artesanía:

La artesanía es la actividad que se ejerce en forma individual o colectiva en la transformación de materia prima destinada a la producción de bienes, servicios o artística con predominio de la labor manual, con auxilio o no de máquinas, equipos y herramientas.

1.3 Importancia de las PYMES

La importancia de las PYMES en la producción de bienes y servicios, en nuestro país y el mundo muestran que en las primeras fases del crecimiento económico las Micros y Pequeñas Empresas cumplen un rol fundamental pues con su aporte ya sea produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, constituyen un eslabón determinante en el encadenamiento de la actividad económica y la generación de empleo.

La importancia de las PYMES en la economía del Ecuador se basa en que:

- ✚ Aseguran el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra, lo cual se lo considera necesario para el correcto funcionamiento del mercado laboral.
- ✚ Tienen efectos socioeconómicos importantes ya que permiten la concentración de la renta y la capacidad productiva desde un número reducido de empresas hacia uno mayor.
- ✚ Reducen las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleador y el empleado, en general, sus orígenes son unidades familiares.
- ✚ Presentan mayor adaptabilidad tecnológica y menor costo de infraestructura.

En la casi totalidad de las economías de mercado las empresas pequeñas y medianas, constituyen una parte sustancial de la economía, así como poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores que resultarán fuentes generadoras de empleo.

1.3.1 La importancia de las PYMES en el ámbito mundial

En la comunidad europea, las PYMES representan más del 95% de las empresas de la comunidad, concentran más de las dos terceras partes del empleo total; alrededor del 60% en el sector industrial y más del 75% en el sector servicios.

En Japón también cumplen un nivel muy importante en la actividad económica, principalmente como subcontratistas, en la producción de partes. Es interesante saber que las PYMES de Italia, con similar nivel de mano de obra ocupada la pequeña industria contribuyen al PBI en casi un 50%.

Se ha demostrado que en muchos países latinoamericanos, las PYMES han contribuido al desarrollo tanto económico como social de sus pueblos, de acuerdo a las condiciones de mercado y a los cambios en la demanda, al tiempo que incentivan la industria nacional y disminuyen el índice de desempleo.

1.4 El Desarrollo de las PYMES en el Ecuador.

La creación de las PYMES se desarrolla en base a una idea, que se da como consecuencia de la detección de una oportunidad de negocio. Son muchos los factores que pueden llevar a una persona a inclinarse por un negocio concreto, los factores son:

- ✚ Repetición de experiencias ajenas.
- ✚ Nuevas oportunidades de negocio en mercados poco abastecidos, de nueva creación o con un alto porcentaje de crecimiento.
- ✚ Conocimientos técnicos sobre mercados, sectores o negocios concretos.
- ✚ La experiencia del futuro empresario, que ha sido trabajador o directivo de otro negocio y que pretende independizarse.

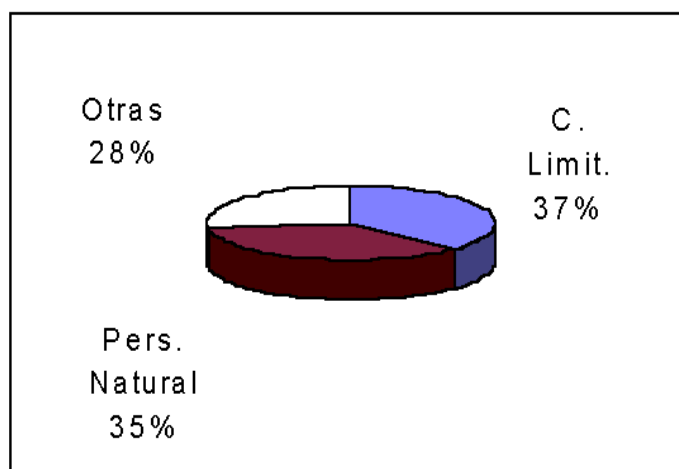
De acuerdo a estudios realizados por el MICIP, en el mercado local las PYMES se desarrollan principalmente en las provincias de Azuay, Guayas, Manabí, Pichincha y Tungurahua, las cuales operan específicamente en ocho sectores productivos: textiles y confecciones; productos alimenticios y bebidas; cuero y calzado; madera y muebles; papel, imprenta y editoriales; productos químicos y plásticos; productos minerales no metálicos; productos metálicos, maquinaria y equipo.

Se refleja que en las PYMES prevalecen las compañías limitadas (37.3%) y aquellas que operan como personas naturales (35.2%), de lo cual se concluye que en la conformación del capital de la pequeña industria, se mantiene todavía una estructura cerrada o de tipo familiar.

Compañías limitadas	37.30%
Personas naturales	35.20%
Otros	27.50%

Gráfico 1.1

Desarrollo de las PYMES en el Ecuador



Fuente: Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad; República del Ecuador.

Elaborado por: Karina Naranjo Paredes.

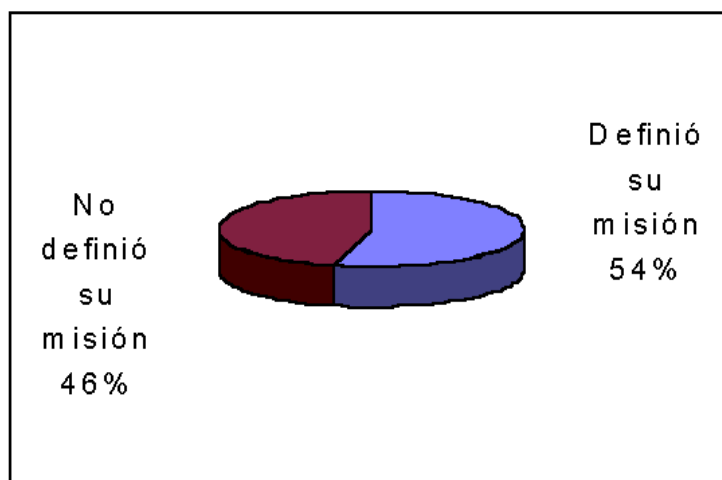
En lo relativo a la gestión administrativa de las PYMES Ecuatorianas, solamente el 54% de ellas han definido su misión, mientras que el 72% han puesto énfasis exclusivamente en la definición de sus metas y objetivos.

Definieron su misión	54%
No han definido su misión	46%

Definieron sus metas y objetivos	72%
No definieron sus metas y objetivos	28%

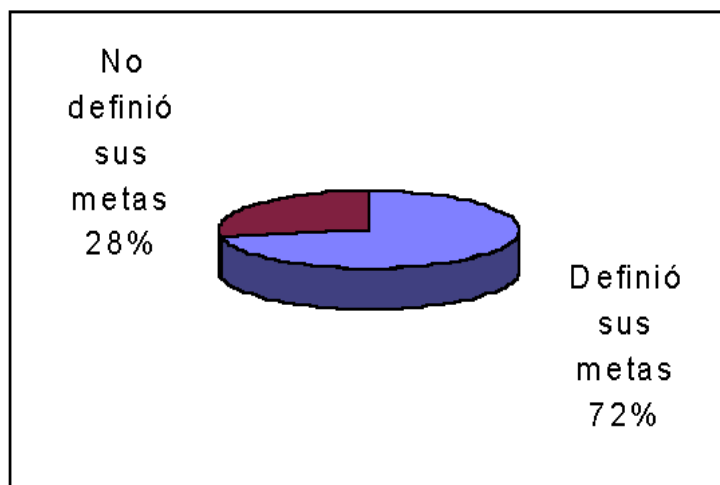
Gráfico 1.2

Visualización de la importancia de la misión y la visión para las PYMES



Fuente: Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad; República del Ecuador.

Elaborado por: Karina Naranjo Paredes.

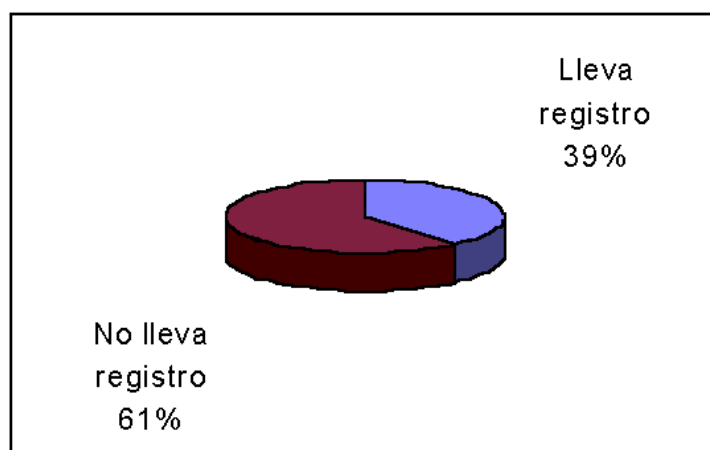


Fuente: Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad; República del Ecuador.

Elaborado por: Karina Naranjo Paredes.

En relación con la teneduría de libros contables por parte de las PYMES, apenas el 39% de las mismas llevan registros, mientras que el 61% restante no lo hace. Este hecho indica que no existe una política contable suficientemente específica para este tipo de empresas.

Lleva registros contables	39%
No lleva registros contables	61%

Gráfico 1.3**Visualización del registro contable de las PYMES**

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad; República del Ecuador.

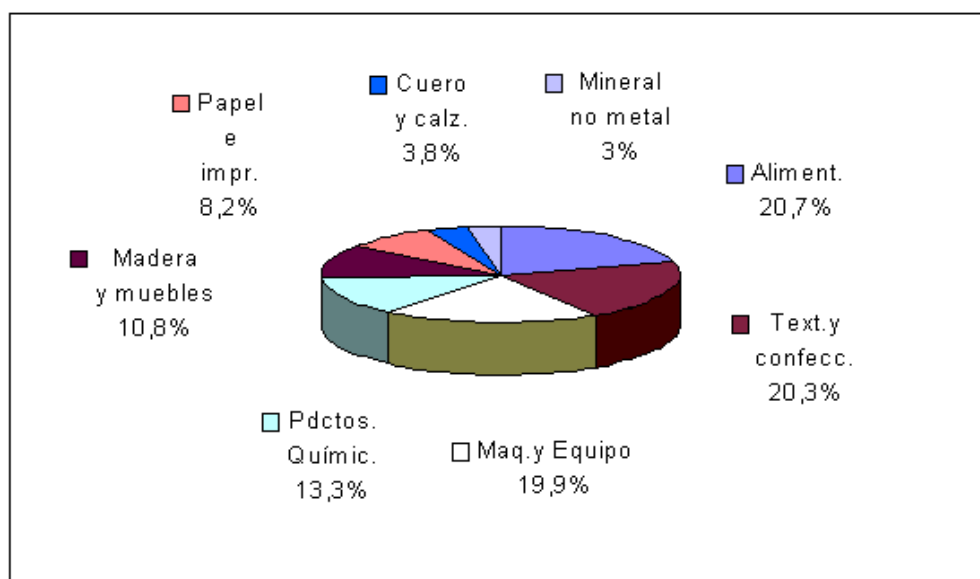
Elaborado por: Karina Naranjo Paredes.

En lo referente a la generación de riqueza por grupo productivo, el sector alimenticio aporta con el 20.7% del total, el de textiles y confecciones con el 20.3%, el de maquinaria y equipo con el 19.9%, el de productos químicos con el 13.3%, madera y muebles con el 10.8%, papel e imprenta con el 8.2%, cuero y calzado con un 3.8% y el de minerales no metálicos con un 3%.

Alimentos	20.7%
Textiles y confecciones	20.3%
Maquinaria y equipo	19.9%
Productos químicos	13.3%
Madera y muebles	10.8%
Papel e imprenta	8.2%
Cuero y calzado	3.8%
Minerales no metálicos	3%

Gráfico 1.4

Tendencias del mercado principal de las PYMES



Fuente: Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad; República del Ecuador.

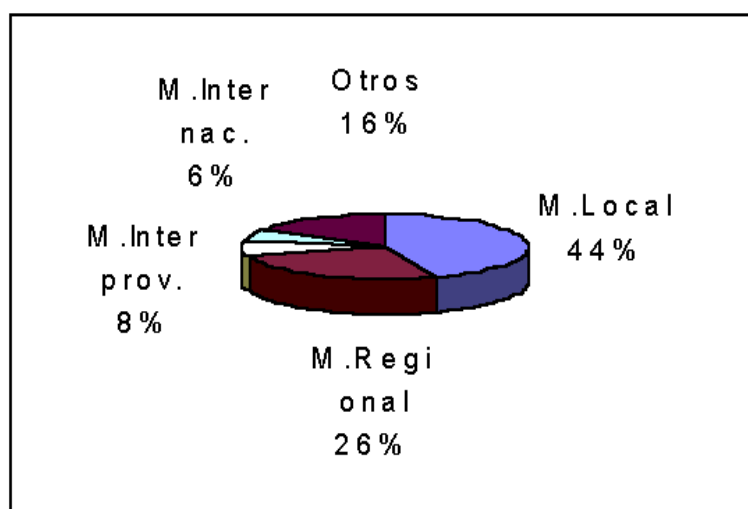
Elaborado por: Karina Naranjo Paredes.

En cuanto al mercado, para el 44% de las empresas el mercado es básicamente local (su ciudad) mientras que para el 26% sería de alcance regional (ciudad, provincia de origen y provincias circunvecinas). El 8% habría extendido su radio de acción a otras provincias y solamente el 6% estaría sosteniendo el flujo exportable.

Mercado local	44%
Mercado regional	26%
Mercado interprovincial	8%
Mercado internacional	6%
Otros	16%

Gráfico 1.5

Mercado de las PYMES



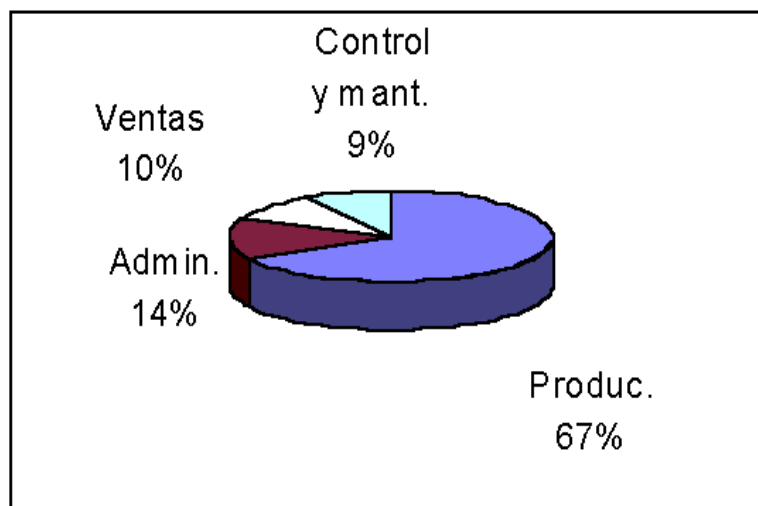
Fuente: Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad; República del Ecuador.

Elaborado por: Karina Naranjo Paredes.

Las PYMES no exportan actualmente de manera creciente y sostenida, debido a que tienen ciertas dificultades para hacerlo: capacidad insuficiente para atender grandes volúmenes, desconocimiento de los requisitos nacionales e internacionales, precios no competitivos, limitaciones en calidad y trabas arancelarias y no arancelarias que imponen otros países.

En el tema de factores de producción, el informe señala que, de todo el personal que trabaja en las PYMES afiliadas a la Cámara respectiva, el 67% está ocupado en actividades de producción, el 14% en administración, el 10% en ventas y el 9% complementario está asignado a control de calidad y mantenimiento.

Producción	67%
Administración	14%
Ventas	10%
Control de calidad y mantenimiento	9%

Gráfico 1.6**Inclinación de las PYMES a un campo productivo**

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad; República del Ecuador.

Elaborado por: Karina Naranjo Paredes.

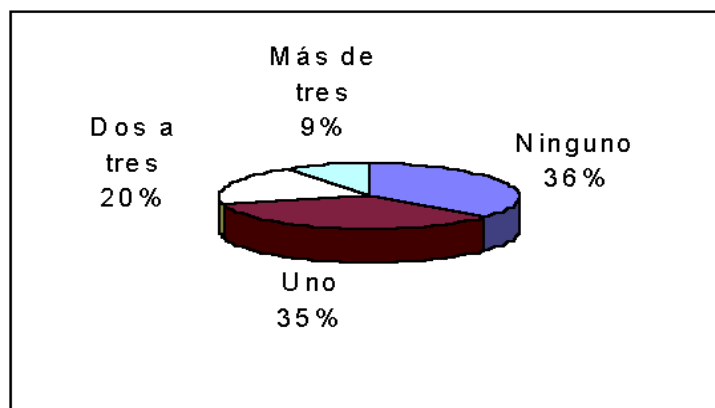
Los sectores con mayor equipamiento semiautomático son: cuero y calzado (56%), alimentos (47.5%), metalmecánica (47.3%) y confecciones (46.7%). El sector de la imprenta es el sector que tiene el más alto grado de utilización de maquinaria automática (55.9%), seguido de productos químicos (32.1%).

Cuero y calzado	56%
Alimentos	47.5%
Metalmecánica	47.3%
Confecciones	46.7%

Maquinaria automática en sector de imprenta	56%
Maquinaria automática en sector de productos químicos	32%

En lo que respecta a tecnologías de información y comunicación, se advierte una débil incorporación de sistemas computarizados de manejo de la información, pues el 36% de las empresas, manifiesta que no dispone de ordenadores y el 35% que dispone de solo uno. Las empresas que estarían utilizando entre 2 y 3 representan el 20% y el 9% tendría más de tres.

No dispone de ordenador	36%
Dispone de un solo ordenador	35%
Dispone de 2 a 3 ordenadores	20%
Dispone de más de 3 ordenadores	9%

Gráfico 1.7**Aceptación de la tecnología en las PYMES**

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad; República del Ecuador.

Elaborado por: Karina Naranjo Paredes.

Junto a estos y otros importantes datos, se recoge el aporte y sugerencias de los empresarios para definir una política que permita la reactivación de las PYMES y, un entorno en el que el empresariado pueda constituirse en protagonista del desarrollo.

CAPITULO II

2 MARCO TEÒRICO

En este capítulo se desarrolla la auditoria de gestión. Se tratará la técnica de la auditoria, comenzando por algunas definiciones históricas dadas por diferentes autores, su finalidad y objetivos que se esperan cumplir.

Considerando que la evaluación integral es un nuevo enfoque dentro de la cultura administrativa que consiste en implantar, utilizar y desarrollar métodos, estas técnicas que se estudiarán en forma objetiva, enfocados a la situación de la situación de la empresa, razón esencial del surgimiento de la auditoria de gestión.

2.1 Definición de auditoría de gestión

Es el examen que se realiza en una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia, control y la planificación en el uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades primarias examinadas.

La auditoría de gestión es un elemento vital para la gerencia, por medio de la misma se reconoce qué tan bien se resuelven los problemas económicos y sociales que se presentan en la empresa y en que grado se están cumpliendo los planes lo que los acerca al logro de las metas propuestas.

2.2 Importancia de auditoría de gestión

La auditoría de gestión juega un papel fundamental sin definir su tipo o clase, está adquiriendo una dimensión que nunca tuvo antes, la cual cuenta como principal componente la planeación estratégica. En La actualidad, a la auditoría de Gestión se la utiliza como un elemento de autocontrol que permita un diagnóstico certero, oportuno y sistemático de la entidad en su conjunto.

La auditoria de gestión realiza un Control que sirve de herramienta para optimizar la gestión empresarial y es útil en la toma de decisiones para la mesa directiva. Su buen uso garantiza la efectividad en la administración de los recursos, la eficiencia y la eficacia. Es el complemento ideal de la “Administración Estratégica”.

2.3 Objetivos de auditoria de gestión

La auditoria de Gestión pretende establecer un control integral, a partir de la evaluación de los estados de resultados, de las actividades administrativas y operativas para detectar variaciones, con el propósito de determinar la eficiencia y eficacia de los mismos, verificando si se lograron sus objetivos con un uso racional de los recursos.

Objetivos:

- Desarrollar la producción en un nivel alto con términos de eficiencia, eficacia, economía y equidad, durante el período de tiempo determinado.

- ✚ Medir el grado de cumplimiento de las metas y objetivos establecidos para la entidad, en las cuales los resultados obtenidos se logren de manera oportuna en términos de cantidad y calidad.

- ✚ Elevar integralmente el control de los recursos humanos, financieros, materiales en un desarrollo sostenible.

- ✚ Verificar si la asignación de los recursos (humanos, físicos y financieros) fue la correcta para maximizar los resultados.

- ✚ Propiciar que la alta gerencia dedique su tiempo a funciones que por su naturaleza son indelegables.

- ✚ Determinar si los costos incurridos por la Entidad con respecto a la producción de los bienes fueron mínimos, al alcanzar sus objetivos en igualdad de condiciones tanto de calidad como de cantidad.

- ✚ Promover el desarrollo de la auditoria de gestión como un control continuo dentro de la entidad.

2.4 Alcance de auditoria de gestión

La auditoria de gestión es un control dentro de la entidad en la cual involucra tres aspectos fundamentales como son: el logro de los objetivos, los procesos ya sea administrativo, financiero u operativo para alcanzar esos logros, y los recursos utilizados para obtener los productos.

- ✚ Velar por el cumplimiento de los objetivos económicos, sociales para que la administración dedique su tiempo a tareas indelegables pertenecientes a la entidad.
- ✚ Dirigir los procesos con eficiencia y eficacia con la meta de elevar la rentabilidad sin reducir la calidad del bien a ofrecer.
- ✚ Analizar periódicamente y de manera continua la eficiencia en la utilización de los recursos.
- ✚ Orientar a la alta dirección para asegurar la conducción oportuna hacia las metas propuestas en un entorno cambiante.
- ✚ Evaluación de la capacidad y actitud del personal.

2.5 Programa de Auditoria

El programa de Auditoria, es la línea de conducta a seguir, las etapas a franquear, los medios a emplear. Es una especie de cuadro anticipado en el cual los acontecimientos próximos se han previsto con cierta precisión, según la idea que uno se ha formado de ellos, sirve como una lista de verificación a medida que se desarrolle la auditoria en sus diversas etapas y a medida que las fases sucesivas del trabajo de Auditoria se terminen.

El programa de Auditoria, deberá ser revisado periódicamente de conformidad con las condiciones cambiantes en las operaciones del cliente y de acuerdo con los cambios que haya en los principios, normas y procedimientos de Auditoria.

2.5.1 Características del programa de Auditoria

- ✚ Debe ser sencillo y comprensivo.
- ✚ Debe ser elaborado tomando en cuenta los procedimientos que se utilizarán de acuerdo al tipo de empresa a examinar.
- ✚ El programa debe estar encaminado a alcanzar el objetivo principal.
- ✚ Debe desecharse los procedimientos excesivos o de repetición.
- ✚ El programa debe permitir al Auditor a examinar, analizar, investigar, obtener evidencias para luego poder dictaminar y recomendar.

- ✚ Las Sociedades Auditoras, acostumbran tener formatos pre establecido los cuales deben ser flexibles para que puedan ser adecuados a un determinado tipo de empresa.
- ✚ El programa debe ser confeccionado en forma actualizada y con amplio sentido crítico de parte del Auditor.

2.5.2 Ventajas del programa de auditoria.

- ✚ Fija la responsabilidad por cada procedimiento establecido.
- ✚ Efectúa una adecuada distribución del trabajo.
- ✚ Establece una rutina de trabajo económico y eficiente.
- ✚ Ayuda a evitar la omisión de procedimientos necesarios.
- ✚ Sirve como un historial del trabajo efectuado y como una guía para futuros trabajos.
- ✚ Facilita la revisión del trabajo por un supervisor o socio.
- ✚ Asegura una adherencia a los Principios y Normas de auditoria.
- ✚ Respalda con documentos el alcance de la auditoria.
- ✚ Proporciona las pruebas que demuestren que el trabajo fue efectivamente realizado cuando era necesario.

2.6 Papeles de trabajo

Son el conjunto de cédulas y documentación fehaciente que contienen los datos e información obtenidos por el auditor en su examen, así como la descripción de las pruebas realizadas y los resultados de las mismas sobre los cuales sustenta la opinión que emite al suscribir su informe.

El objetivo general de los papeles de trabajo es ayudar al auditor a garantizar en forma adecuada que una auditoria se hizo de acuerdo a las normas de auditoria generalmente aceptadas. Los papeles de trabajo, dado que corresponden a la auditoria del año actual son una base para planificar la auditoria, un registro de las evidencias acumuladas y los resultados de las pruebas, datos para determinar el tipo adecuado de informe de auditoria, y una base de análisis para los supervisores y socios.

2.7 Herramientas de la auditoria de gestión en las empresas industriales

En el mejoramiento de los procesos y actividades relacionados con la gestión se ha requerido la aplicación de otras técnicas, herramientas o metodologías administrativas y gerenciales que le permitan revisar y evaluar su efectividad, como las que tenemos a continuación:

2.7.1 Control Interno

El control interno es un proceso realizado por la junta directiva, los administradores y demás personal diseñado para proporcionar seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos de la empresa a partir de la efectividad en las operaciones la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes.

2.7.1.1 Importancia del control interno

La importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos. Es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

2.7.2 Cuestionarios

Los cuestionarios en el proceso de investigación están formados por preguntas son una práctica común muy utilizada, en nuestro caso serán una herramienta de mucha utilidad. El investigador debe partir de objetivos de estudio perfectamente definidos ya que cada pregunta es de utilidad para el objetivo planteado por el trabajo, luego se debe estructurar las preguntas teniendo en mente siempre los objetivos del trabajo.

2.7.3 Diagrama de flujo

2.7.3.1 Definición

Diagramar es representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo por medio de símbolos.

2.7.3.2 Objetivo

Brindar a toda organización los elementos de juicio idóneos para la representación de procedimientos y procesos, así como las pautas para su manejo en sus diferentes versiones.

2.7.3.3 Clasificación

- ✚ American Society of Mechanical Engineers (ASME)
- ✚ American National Standard Institute (ANSI)
- ✚ International Organization for Standardization (ISO)
- ✚ Deutsches Institut für Normung e.V (DIN)
- ✚ Diagramas integrados de flujo (DIF)

2.7.3.4 Símbolos usados en los diagramas de flujo

Mencionaremos los símbolos más importantes que son utilizados para describir procedimientos en las PYMES industriales a continuación:

Figura 2.1 Símbolos de la norma ASME para elaborar diagramas de flujo.




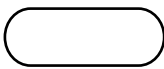
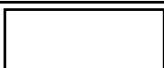

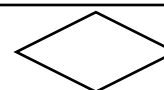
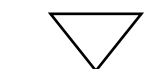
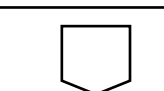

S I M P L E S	
SIMBOLO	REPRESENTA
	Operación. Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento.
	Inspección. Indica que se verifica la calidad y/o cantidad de algo.
	Desplazamiento o transporte. Indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar a otro.
	Depósito provisional o espera. Indica demora en el desarrollo de los hechos.
	Almacenamiento permanente. Indica el depósito de un documento o información dentro de un archivo, o de un objeto.

Figura 2.2 Símbolos de la norma para elaborar diagramas de flujo

SIMBOLO	REPRESENTA
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento. Representa un documento en general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.
	Archivo. Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.

2.8 Problemas detectables con auditoría de gestión

- ✚ Procesos operativos obsoletos.
- ✚ Recursos ociosos o faltantes.
- ✚ Deficiente calidad en los recursos empleados.
- ✚ Tareas faltantes, tendientes a mejorar procesos.
- ✚ Falta de estándares.
- ✚ Demoras o atrasos en procesos productivos.
- ✚ Cuellos de botellas o “cajas negras” en algunos puntos de los procesos.
- ✚ Deficientes sistemas de información.
- ✚ Deficiencia en el cumplimiento de los objetivos.
- ✚ Controles no eficientes.

2.9 Estados financieros básicos y sus características


Los estados financieros proveen información en torno a la situación financiera y el desempeño de la entidad para tomar decisiones correctas de inversiones, de crédito o sobre la liquidez de la empresa, así como su capacidad para generar recursos. Los estados financieros utilizados como instrumento de verificación del desempeño de la entidad, conocemos los

siguientes:

- ✚ **Balance de situación o general.-** Muestra los activos, pasivos y el capital contable a una fecha determinada.
- ✚ **Estado de Resultado.-** Muestra los ingresos, costos y gastos y la utilidad o pérdida resultante en el período.
- ✚ **Estado de variaciones en el capital contable.-** Muestra los cambios en la inversión de los propietarios durante el período.
- ✚ **Estado de cambios en la situación financiera.-** Indica cómo se modificaron los recursos y obligaciones de la empresa en el período.

2.9.1 Características de los estados financieros

- ✚ **Utilidad.-** Su contenido informativo debe ser significativo, relevante, veraz y comparable.
- ✚ **Confiabilidad.-** Deben ser consistentes, objetivos y verificables.

 **Provisionalidad.-** Contienen estimaciones para determinar la información que corresponde a cada periodo contable.

Los estados financieros se puede definir como resúmenes esquemáticos que incluyen cifras, rubros, y clasificaciones; habiendo de reflejar hechos contabilizados y criterios de las personas que los elaboran.

2.10 Indicadores en Auditoria de gestión

2.10.1 Indicadores de Gestión

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar, teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso.

Según la naturaleza del objeto a medir, se pueden distinguir los siguientes tipos de indicadores:

2.10.1.1 Indicadores de resultados.- Miden directamente el grado de eficacia o el impacto sobre la población. Son los más relacionados con las finalidades y las misiones de las políticas.

Otros nombres con que se conocen los indicadores de resultados son:

- ✚ Indicadores de Objetivos.
- ✚ Indicadores de Impacto.
- ✚ Indicadores de Efectividad.
- ✚ Indicadores de Satisfacción.

2.10.1.2 Indicadores de proceso.- Valoran aspectos relacionados con las actividades. Están directamente relacionados con el enfoque denominado Gestión por Procesos. Hacen referencia a mediciones sobre la eficacia del proceso. Habitualmente relacionan medidas sobre tiempos de ciclo, porcentaje de errores o índice de colas.

2.10.1.3 Indicadores de estructura.- Miden aspectos relacionados con el coste y la utilización de recursos. En general miden la disponibilidad o consumo de recursos.

2.10.2 Indicadores de Financieros

Un indicador financiero es un relación de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formase una idea como acerca del comportamiento de la empresa.

2.10.2.1 Indicadores de Liquidez

Los Indicadores de liquidez determinan la capacidad de pago que tiene la empresa para enfrentar las obligaciones contraídas a corto plazo.

Los indicadores de liquidez más requeridos en las medianas empresas son:

TABLA 2.1

Indicadores de Liquidez

Nombre del índice	Formula
Capital de trabajo	Activo corriente - Pasivo corriente
Razón Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente
Razón de capital contable	Capital contable/ Activo fijo

Capital de Trabajo: Representa el margen de seguridad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Mide o evalúa la liquidez necesaria para que el ente continúe funcionando fluidamente. Es

decir expresa el valor que le quedaría a la empresa, representando en efectivo u otros pasivos corrientes, después de pagar todos sus pasivos de corto plazo, en el caso en que tuvieran que ser cancelados de inmediato.

Razón Corriente: Indica cual es la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo. Comprometiendo sus activos corrientes. Por cada \$ de deuda corriente, cuanto se tiene de respaldo en activo corriente. Entre más alto sea, menor riesgo existe que resulte impagadas las deudas a corto plazo.

Razón de Capital Contable Indica que porcentaje de los activos que posee la empresa están financiados por el capital contable.

2.10.2.2 Indicadores de Endeudamiento

Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en que grado y de que forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.

TABLA 2.2
Indicadores de Endeudamiento

Nombre del índice	Formula
Endeudamiento del activo	$\text{Pasivo total} / \text{Activo total}$
Endeudamiento patrimonial	$\text{Pasivo total} / \text{Patrimonio}$

Endeudamiento del Activo.- Refleja el grado de apalancamiento que corresponde a la participación de los acreedores en los activos de la empresa. Mientras mas alto sea este índice mayor es el apalancamiento financiero de la empresa.

Endeudamiento Patrimonial.- El índice muestra la participación de terceros en el capital de la empresa; es decir compara el financiamiento originado por tercero con los recursos de los accionistas, socios o dueños, para establecer cual de las dos partes corre mayor riesgo.

¿Desde el punto de la empresa? Entre más alto sea el índice es mejor teniendo en cuenta que las utilidades sean positivas, lo que indica que los activos financiados produzcan un rentabilidad superior a los interés que se adeudan.

¿Desde el punto de los acreedores? Si es muy alto para el acreedor se toma riesgoso, aunque este presenta una flexibilidad en este indicador ya que entiende que el dueño busca maximizar las utilidades con un nivel alto de deuda.

2.10.2.3 Indicadores de Rendimiento

Estos indicadores miden la efectividad de la administración de la empresa para controlar costos y gastos, transformando así las ventas en utilidades.

TABLA 2.3
Indicadores de Rendimiento

Nombre del índice	Formula
Rentabilidad Neta del Activo	Utilidad neta / Activo total
Margen Bruto	Utilidad Bruta / Ventas
Margen Operacional	Utilidad operacional/ Ventas
Margen Neto	Utilidad neta/ventas netas
Rentabilidad Operacional del Patrimonio	Utilidad operacional /Patrimonio
Rentabilidad Financiera	Utilidad neta / Patrimonio

Margen Bruto.- Indicador de rentabilidad que se define como la utilidad bruta sobre las ventas netas, y nos expresa el porcentaje determinado de utilidad bruta (Ventas Netas- Costos de Ventas) que se está generando por cada peso vendido. Muestra la capacidad de la empresa en el manejo de sus ventas, para generar utilidades brutas, es decir, antes de gastos de administración, de ventas, otros ingresos, otros egresos e impuestos. Representa el % de utilidad bruta que se genera con las ventas de la empresa.

Margen Operacional.- Nos indica la rentabilidad de la empresa en desarrollo de su objeto social. Representa cuánto reporta cada \$ de ventas en la generación de la utilidad operacional, es decir, si el negocio es o no lucrativo, en si mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado.

Margen Neto.- Indicador de rentabilidad que se define como la utilidad neta sobre las ventas netas. La utilidad neta es igual a las ventas netas menos el costo de ventas, menos los gastos operacionales, menos la provisión para impuesto de Renta, más otros ingresos menos otros gastos, es decir, por cada \$ de ventas netas, cuántos dólares se generan en utilidades, independientemente de que correspondan o no al desarrollo del objeto social de la empresa.

Rentabilidad Financiera.- el rendimiento del patrimonio promedio determina la eficiencia de la administración para generar utilidades con el capital de la organización, es decir mide la tasa de rendimiento de los asociados del patrimonio, las utilidades netas, que % representan el patrimonio. Cuál es el rendimiento de la inversión del accionista o socio.

CAPITULO III

3 METODOLOGIA

En este capítulo se detallará la metodología a seguir en el desarrollo de la auditoria de gestión, a lo largo del capítulo se estudiará el entorno de las compañías hasta verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos por las mismas.

3.1 Metodología de la auditoría de gestión

3.1.1 Fase I: Estudio preliminar

Un estudio preliminar consiste en obtener una visión global del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y obtención de resultados favorables en tiempos razonables.

3.1.1.1 Visita de observación a la entidad

En esta etapa se realiza una visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto de todo proceso que lleva acabo la empresa.

3.1.1.2 Revisión de Papeles de trabajo

Se realizará una revisión de los archivos corriente y permanente para poder obtener una recopilación de informaciones y documentación básica del entorno de la entidad. Se realizará un cuestionario completo que deberá proveer un conocimiento y comprensión cabal de la entidad sobre:

- a) La misión, los objetivos, planes direccionales y estratégicos.
- b) La actividad principal, como por ejemplo en una empresa de producción interesa: que y como produce; puntos de comercialización; la tecnología utilizada; capacidad de producción: proveedores y clientes; el contexto económico en el cual se desenvuelve las operaciones que realiza; los sistemas de control de costos y contabilidad; etc.
- c) La situación financiera, la producción, la estructura organizativa y funciones, los recursos humanos, la clientela, etc.
- d) De los directivos, funcionarios y empleados, sobre: liderazgo; actitudes no congruentes con objetivos trazados; el ambiente organizacional, la visión y la ubicación de la problemática existente.

3.1.1.3 Determinar indicadores

Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia que permitirán posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones, y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas.

En otras palabras es un instrumento de medición de las variables asociadas a las metas, los pueden ser cualitativos o cuantitativos. Esto es fundamental para el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas.

El principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada.

3.1.1.3.1 Criterios

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios:

Medible: Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.

Entendible: El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.

Controlable: El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

3.1.1.4 Detectar el FODA

Detectar la fuerzas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización.

Identificar fortalezas: Son las características distintivas de la empresa que permiten posicionarse en forma favorable en el mercado.

Identificar oportunidades: Aspectos a explotar por parte de la empresa, para obtener beneficios potenciales de una misma línea.

Identificar debilidades: Aspectos que hacen vulnerable a la empresa en el mercado y la posicionan en desventaja competitiva.

Identificar amenazas: Aspectos que en cualquier momento se pueden presentar, y de hacerlo ponen en riesgo el posicionamiento competitivo y/o el logro de los objetivos de negocio.

3.1.2 Fase II: Planificación

Durante la planificación el equipo de auditoría se dedica, básicamente, a obtener una adecuada comprensión y conocimiento de las actividades de la entidad a examinar, llevando a cabo acciones limitadas de revisión, en base a lo previsto en el plan de revisión estratégica, con el objeto de determinar, entre otros aspectos, los objetivos y alcance del examen, así como las condiciones para realizarlas.

3.1.2.1 Análisis de información y documentación

Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral de la actividad principal de la entidad y tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno y para la planificación de la auditoría de gestión.

3.1.2.2 Evaluación del control interno

Una evaluación de Control Interno relacionada con el área o componente objeto del estudio permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes dentro de la entidad. Mediante los controles, la administración asegura que el sistema sea efectivo y manejado en función de

los criterios de eficiencia y economía, en armonía con las leyes y reglamentos vigentes. Los controles incluyen los procesos de planeamiento, organización, dirección y control de las operaciones o programas en las entidades, así como los sistemas para medir, presentar informes y monitorear su ejecución.

3.1.3 Fase III: Ejecución

La ejecución de la auditoria de gestión está focalizada, en la obtención de evidencias suficientes y pertinentes sobre los asuntos más importantes aprobados en el plan de auditoria. Una de las actividades más importantes de la fase de ejecución, es el desarrollo de hallazgos.

Los hallazgos en auditoria tienen un sentido de recopilación y síntesis de información específica sobre una actividad u operación, que ha sido analizada y evaluada y, que se considera de interés para los funcionarios a cargo de la entidad examinada.

Dentro del proceso de ejecución de la auditoria, el auditor brinda a los funcionarios y servidores de la entidad examinada, que están o podrían estar afectados por el informe, la oportunidad de efectuar comentarios y

aclaraciones en forma escrita (u oral) sobre los hallazgos identificados antes de presentar el informe.

3.1.3.1 Preparación de papeles de trabajo

Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante, existen ciertas categorías generales de las cuales se podría agrupar la mayor parte de los papeles de trabajo, como lo son:

- ✚ Programas de auditoria.
- ✚ Cuestionarios y hojas de puntos pendientes de investigar.
- ✚ Son preguntas orientadas a conocer lo relativo al desarrollo de las actividades de la unidad y adicionalmente, conocer acerca del control del área.
- ✚ Hojas de trabajo relativas a los saldos de cuentas de control y auxiliares.
- ✚ Hojas de trabajo con los resultados de las pruebas de cumplimiento.
- ✚ Cuestionarios con evaluación de controles.
- ✚ Asientos de ajustes y de reclasificaciones.
- ✚ Planillas, hojas de análisis y otros papeles de soporte.

- ✚ Extractos de actas y otros papeles narrativos.
- ✚ Certificaciones y confirmaciones.
- ✚ Escrituras de constitución y reformas.
- ✚ Borradores del dictamen de los Estados Financieros y de las notas.

3.1.3.2 Análisis de los procesos

Se pretende hacer un análisis de metas y objetivos, estructura organizativa, políticas, programas y procedimientos establecidos en materia de administración con todas las áreas que cuenta la entidad.

3.1.3.3 Descripción de hallazgos

Los hallazgos se refiere a debilidades en el control interno detectadas por el auditor, por lo que merecen ser comunicados a los funcionarios de la entidad auditada y a otras personas interesadas, ya que representan deficiencias importantes que podrían afectar en forma negativa, su capacidad para registrar, procesar, resumir y reportar información confiable y consistente, en relación con las aseveraciones efectuadas por la administración.

Se elaborarán las hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios y se indicará para

cada hallazgo la condición, criterio, causa, efecto o conclusión y la recomendación que resulta del hallazgo.

Las recomendaciones son medidas que a juicio del grupo de auditoría permitirán al ente lograr más eficaz, económica y eficientemente sus objetivos, solucionando sus actuales problemas, previendo otros y aprovechando al máximo las posibilidades que el medio externo y sus propios recursos le ofrecen.

3.1.4 Fase IV: Comunicación de los resultados

El informe de auditoría es el producto final del trabajo del auditor, en el cual presenta sus observaciones, conclusiones y recomendaciones y, en el caso de la auditoría financiera, el correspondiente dictamen. El informe de auditoría debe contener la expresión de juicios fundamentados en las evidencias obtenidas.

El informe de una auditoría de gestión constituye una oportunidad para poder captar la atención de los niveles gerenciales de la entidad auditada, así como para mostrar los beneficios que este tipo de examen le ofrece.

Por esta razón el informe de auditoria cubre dos funciones básicas:

- ✚ Comunica los resultados de la auditoria de gestión; y,
- ✚ Alinea a la gerencia para adoptar determinadas acciones, respecto de algunos problemas que podrían afectar adversamente sus actividades y operaciones.

3.1.4.1 Carta de presentación del informe

Es la primera hoja del informe y está dirigida a las directivas de la entidad, firmada por el señor auditor donde se resume los aspectos de mayor relevancia encontrados en el desarrollo del trabajo, estableciendo si el uso de los recursos ha sido manejado con eficiencia económica. Asimismo, la óptima utilización de los recursos como la eficacia social en el cumplimiento de su finalidad y el impacto en la sociedad por medio de una distribución equitativa del bien o servicio prestado.

3.1.4.2 Preparación del informe

El informe de auditoria constituye el producto final del trabajo del auditor en el cual se presentan las observaciones, conclusiones y recomendaciones sobre

los hallazgos, y en el caso de auditoría financiera, el correspondiente dictamen sobre la razonabilidad de las cifras presentadas en los estados financieros, los criterios de evaluación utilizados, las opiniones obtenidas de los interesados y cualquier otro aspecto que juzgue relevante para la comprensión del mismo, claro esta sustentado en papeles de trabajo, documentos que respaldan el análisis realizado por el auditor.

CAPITULO IV

4 CASO PRÁCTICO

En este capítulo se detalla el desarrollo de una auditoria de gestión, a una empresa PYME industrial dedicada a la venta de plantas meristemáticas, con nueve años en el mercado laboral y con gran experiencia en el área de biotecnología, es la primera empresa ecuatoriana en comercializar plantas meristemáticas aplicando la biotecnología para producir varios cultivos.

4.1 Ejecución de la auditoría de gestión

Se ejecutaron los pasos para desarrollar una auditoría de gestión enfocada a las PYMES industriales que fueron detallados en el capítulo anterior. Los resultados se detallan a continuación

4.1.1 Carta de presentación

Se elaboró una carta de presentación que confirma el trabajo realizado por parte del auditor haciendo hincapié en las áreas que fueron evaluadas.

Guayaquil, 9 de Julio de 2006.

Señor

Henry Santacruz Jara

Gerente General

Ciudad.-

De mis consideraciones:

He auditado el balance general, el estado de pérdidas y ganancias y el estado de cambios en la situación financiera por el periodo comprendido entre el 1 de Enero hasta el 31 de Diciembre del 2005, de BANAPACIFICO S.A los mismos que se adjuntan como anexos II y III de este documento.

Estos estados financieros son responsabilidad de la administración de la compañía siendo responsabilidad del auditor, expresar una opinión sobre dichos estados, basados en un examen de auditoria de gestión.

El examen se realizó a base de pruebas y anexos, de la evidencia que soporta las cantidades y relevaciones presentadas en los estados financieros y en la efectividad de los procesos ya sean financieros, administrativos y operacionales, incluye también la revisión y aplicación de las Normas Ecuatorianas de Contabilidad y de las Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas , las cuales requieren que la auditoria sea previamente planificada y luego realizada, para

obtener una certeza razonable de si los estados financieros, no contienen errores que se consideren importantes.

Por lo anteriormente expuesto, consideramos que la auditoria efectuada proporciona una base razonable para vuestra opinión.

Atentamente,

Karina Naranjo Paredes.

4.1.2 Motivo de la auditoria

La presente se realizó basada en los siguientes parámetros:

- ✚ Interés de los directivos por saber si la administración nombrada cumple con las normas legales y reglamentadas indicadas por la ley.

- ✚ Verificar si los procedimientos de control interno son adecuados de acuerdo a la magnitud de la empresa.

- ✚ Verificar si los estados financieros reflejan la situación real de la empresa, es decir si han sido elaborados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

4.1.3 Objetivos de la auditoria

Los objetivos de esta auditoria de gestión son detallados a continuación:

- ✚ Determinar si la empresa cumple con sus objetivos y metas establecidos.

- ✚ Analizar las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas que existan en los distintos procesos.
- ✚ Verificar la razonabilidad de los saldos de las cuentas:
 - Caja Chica
 - Caja General
 - Caja – Bancos
 - Cuentas por cobrar
 - Cuentas por pagar
 - Activos Fijos
 - Ventas
 - Costos
- ✚ Aplicar índices gestión y financieros.
- ✚ Verificar el adecuado manejo de los recursos.
- ✚ Identificar las actividades y tareas que conforman el proceso de propagación in Vitro de las plántulas.
- ✚ Evaluar el cumplimiento de las actividades que se indican en el manual de funciones.
- ✚ Evaluar la productividad de las actividades.

4.1.4 Alcance de la auditoria

Se observaron y evaluaron los procesos tanto administrativos, financieros y operativos que cumple la empresa como tal, verificando todos los procedimientos que se consideren necesarios, Se realizaron exámenes detallados de la administración con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados, sus metas fijadas con base en la organización, sus recursos humanos, financieros, materiales, sus métodos y controles, y su forma de operar.

El auditor realizó una técnica para evaluar sistemáticamente una función o una unidad con referencia a normas de la empresa en este caso específico con referencia en el manual de funciones que implanta la empresa, con el objeto de asegurar a la administración, que sus objetivos se cumplan, y determinar que condiciones pueden mejorarse.

4.2 Descripción de la empresa

Se realizó una visita a las instalaciones de la empresa la cual se dedica a la producción y venta de plantas meristemáticas, aplicando la biotecnología para producir varios cultivos tales como: banano, plátano, caña de azúcar, plantas ornamentales, maderables, etc.

BANAPACIFICO S.A es una empresa con gran experiencia en el área de biotecnología, es la primera empresa ecuatoriana en comercializar plantas meristemáticas, realizando una minuciosa selección del material donante, propagación “In Vitro” y técnicas aplicadas en la aclimatación de plantas, ofreciendo así calidad y productividad a grandes y pequeños agricultores.

Misión:

Mejorar los rendimientos de la producción agrícola ecuatoriana aplicando técnicas biotecnológicas en propagación y conservación de plantas, basándose en la investigación científica y tecnológica.

Visión:

Ser reconocida como la empresa ecuatoriana líder del mercado de cultivos comerciales, de alta calidad genética y fitosanitaria.

Instalaciones de la empresa.

La empresa se encuentra dividida en tres grandes áreas y el área de cuarentena:

- ✚ El área administrativa, donde se encuentran las oficinas de Gerencia, contabilidad, sistemas, producción, ventas y compras.

- ✚ El área de laboratorio, esta se encuentra sub-dividida:
 - Área de preparación de los medios de cultivo.- En esta área se preparan los medios de cultivo sintético, constituido de sales minerales, hormonas, vitaminas, componentes esenciales para el desarrollo de plantas.

 - Área de micro propagación o cultivos in Vitro.- En esta área se procede la introducción de los explantes iniciales (meristemo apical) en los medios de cultivo ya preparados para su posterior multiplicación y enraizamiento.

Una vez propagadas las plantas hasta la cantidad deseada, éstas son lavadas, seleccionadas y enviadas para su endurecimiento (adaptación) en los invernaderos.

- ✚ El área de cultivo Protegido (campo), se encuentra en fase I y fase II.
- Fase I: En esta área las plantas procedentes del Laboratorio previamente lavadas y clasificadas por su tamaño se siembran en bandejas en un sustrato desinfectado con el fin de que se adapten a nuevas condiciones edafoclimáticas.
 - Fase II: Una vez transplantadas en fundas permanecen bajo un régimen de fertilización y en condiciones climáticas como temperatura, luz, viento y lluvia muy similares al lugar donde van a ser transplantadas.

Productos que elabora

- ✚ El banano es el principal producto, se vende en distintas variedades que son:

William, Valery, Gran enano y Orito.

- ✚ La caña de azúcar es el segundo producto y las variedades que se comercializan son:

Ragnar, Canal Point, Republica Dominicana, Barbados, Queensland.

- ✚ El Plátano, con las variedades:

Barraganete, Dominico y Curare enano.

- ✚ Piña Comestible, con las variedades:

Champacka, Hawaiana, Md-2.

- ✚ Plantas Ornamentales, con las variedades:

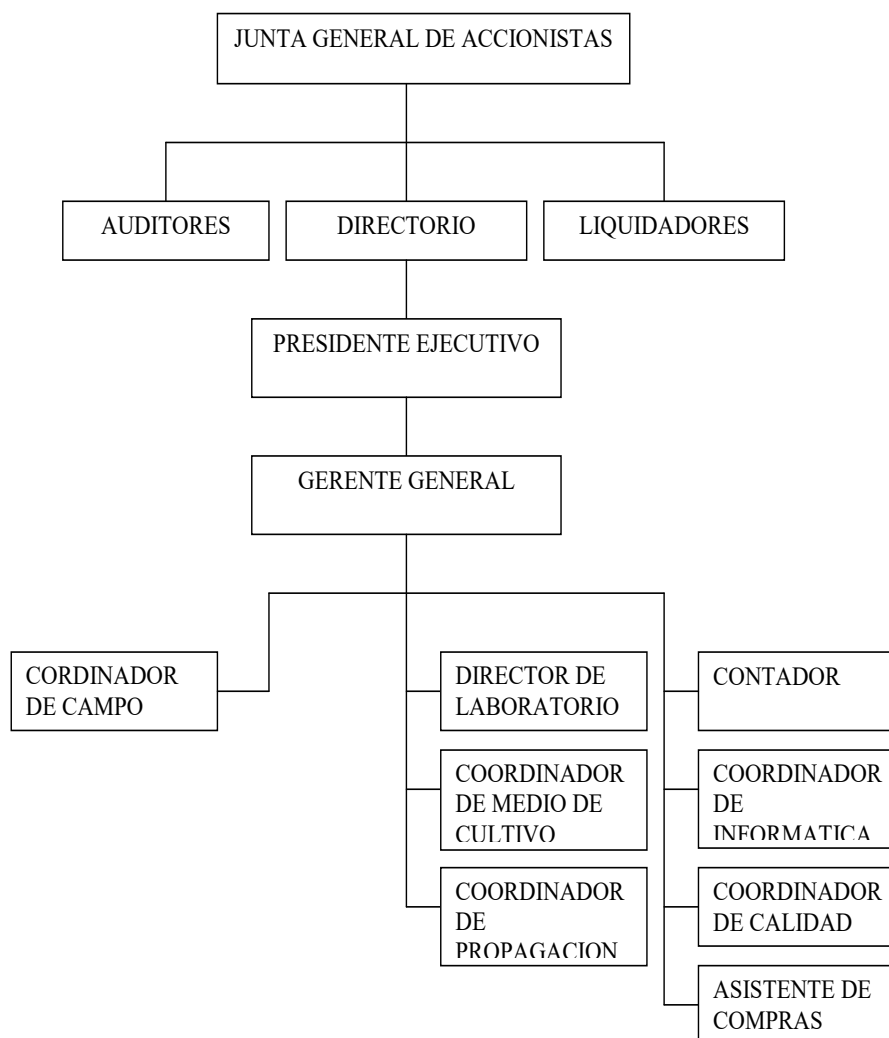
Jazmín, Rosas, Piña ornamental, trachedium, status.

- ✚ La teca.

Además ofrece servicios de micropropagación de plantas: frutales, tubérculos, hortalizas, maderables, etc.

Organigrama de la empresa

La estructura organizacional que presentamos a continuación lo encontramos establecido en el manual de funciones que establece la empresa.



Objetivos de la empresa.

BANAPACIFICO S.A. tiene establecido los siguientes objetivos para satisfacer las necesidades de los clientes:

- ✚ Ofrecer una homogeneidad en su plantación.

- ✚ Obtener una tasa de crecimiento mayor que en las plantas convencionales.

- ✚ Ofrecer un producto libre de enfermedades virales.

- ✚ Brindar por medio de las plantas a los clientes una adecuada planificación en la producción y labores de cultivo.

- ✚ Ofrecer una reducción significativa del tiempo de cosecha.

- ✚ Ofrecer un menor riesgo de infección de enfermedades en el campo.

- ✚ Ofrecer un producto de buena calidad a bajo precio.

- ✚ Ofrecer asesoramiento técnico gratuito a sus clientes.

- ✚ Brindar a sus clientes un incremento en su producción y al mismo tiempo reducir costos.

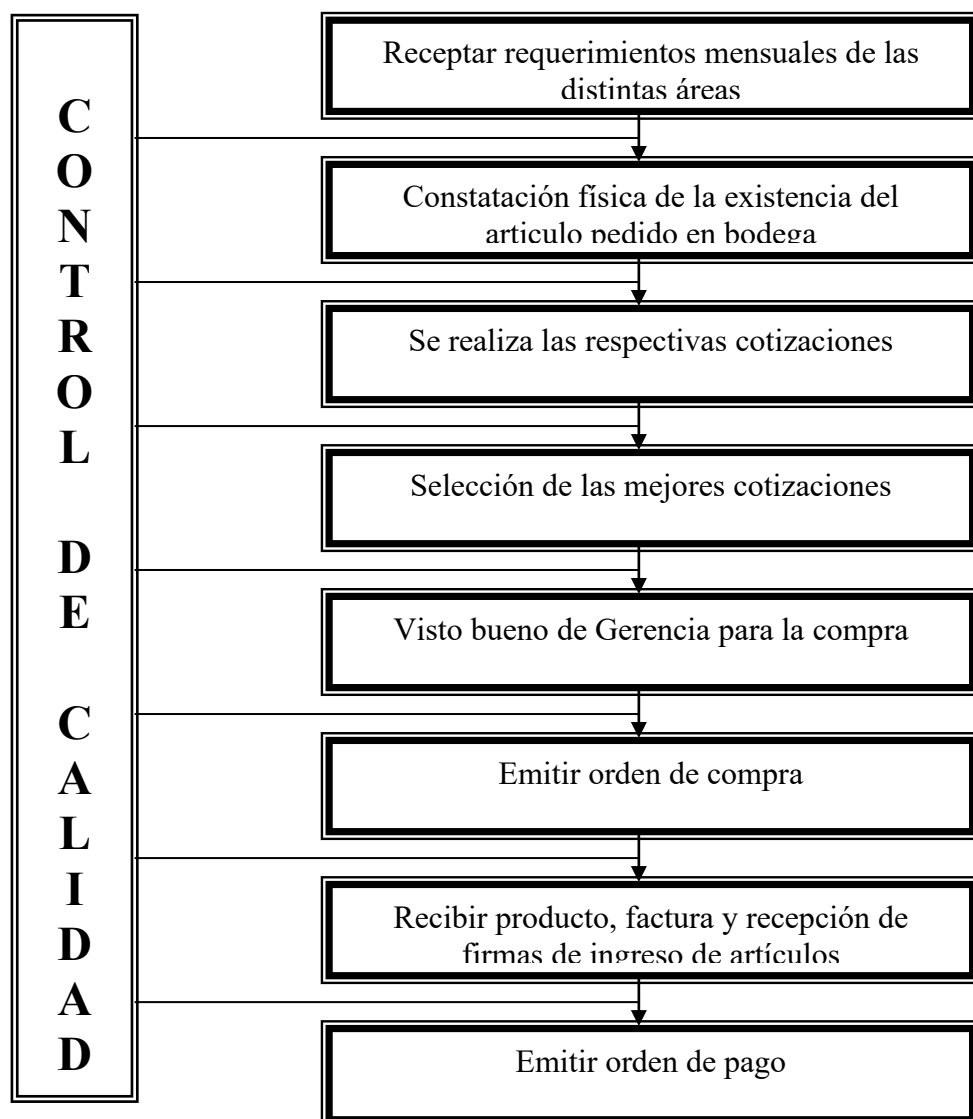
- ✚ Brindar el mejor cultivo de plantas de producción agrícola.

4.3 Evaluación del proceso administrativo

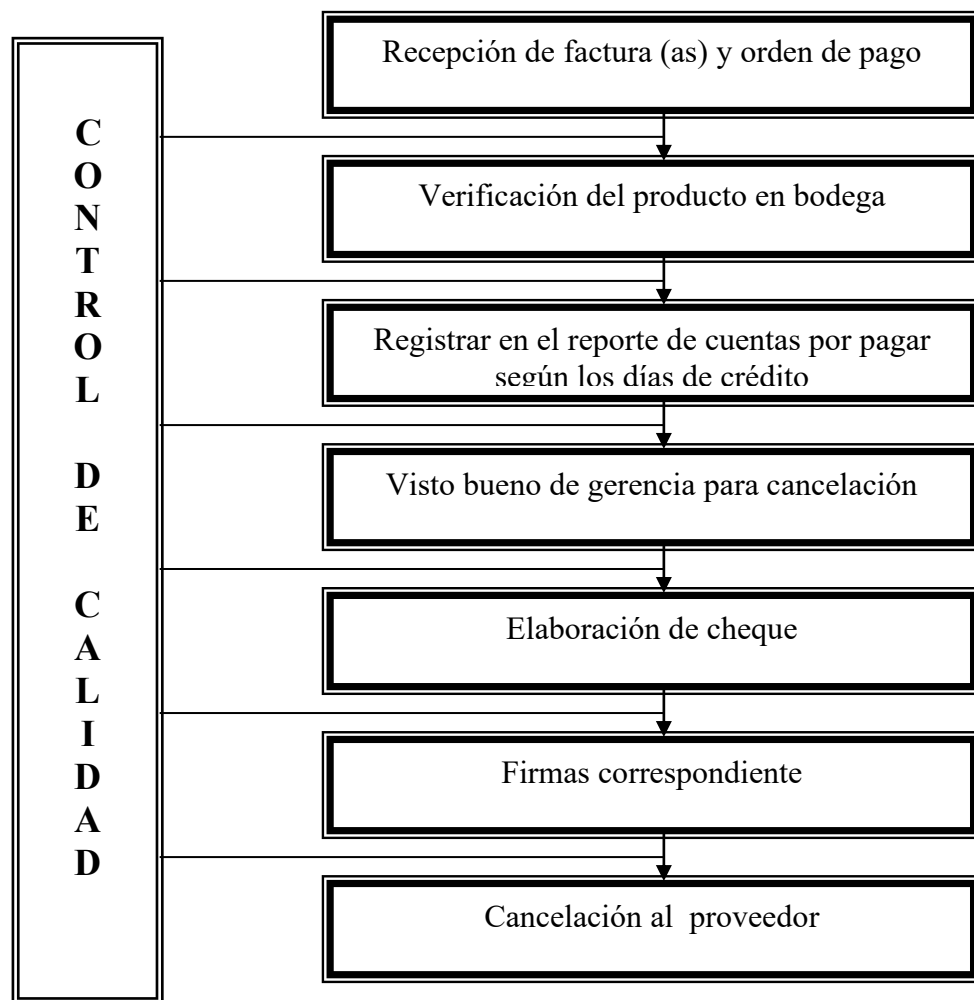
BANAPACIFICO S.A se encuentra implementando el sistema ISO 9001:2000 a todos sus procesos, se elaboraron diagramas con los procesos más importantes de la empresa, los que se detallan a continuación.

4.3.1 Diagramas de Flujos de los procesos.

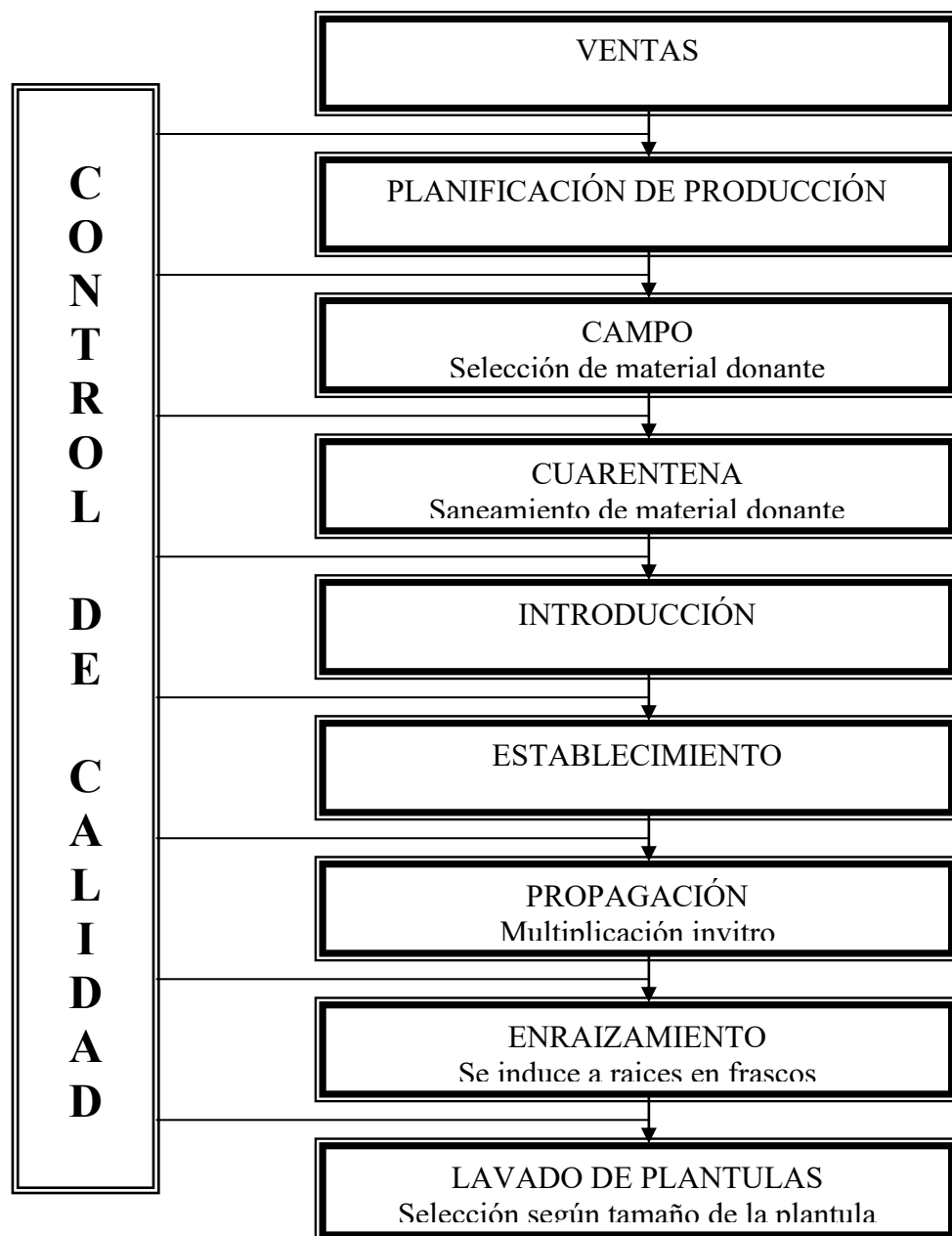
COMPRAS: este proceso es de suma importancia para la empresa, ya que si no se tiene los reactivos e insumos necesarios para la producción pueden existir retrasos.



CUENTAS POR PAGAR: Este proceso lo realiza el Departamento de contabilidad de acuerdo al manual de funciones establecido por la empresa.

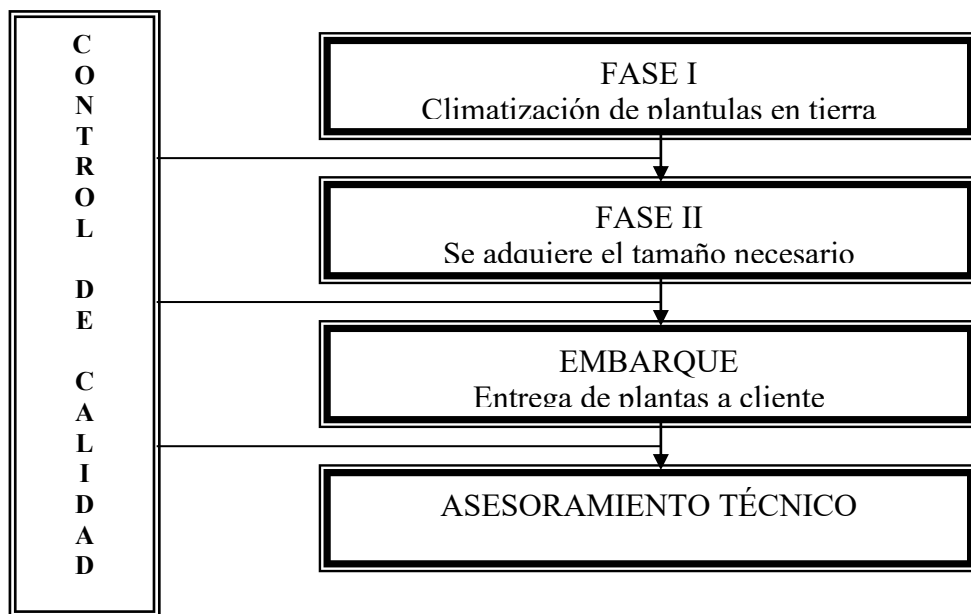


Micropropagación: Este proceso comienza desde el campo con la selección de colinos óptimos y sin contaminación, para luego ser multiplicados in Vitro en los laboratorios.



CAMPO:

Es este proceso inicia con Fase I, que tiene como objetivo principal la climatización de la plántula en tierra, luego pasa a Fase II (invernaderos) en este lugar se obtiene el tamaño necesario para la venta de la planta.



4.3.2 Detectar el FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

Se describe el análisis realizado por cada proceso descrito en el punto anterior.

Compras

Fortaleza
Tener capacidad para seleccionar previo a la compra del producto.
Oportunidad
Existen buenas relaciones con los proveedores por lo cual tenemos suministro constante y crédito extendido.
Debilidad
Que el personal no sea capacitado.
Amenaza
Que el producto solicitado no llegue en el tiempo especificado.

Elaboración de Balances Financieros

Fortaleza
Aplicación del sistema ISO 9001-2000.
Oportunidad
Proveer información mensual del desempeño de la entidad a los directivos e inversionistas
Debilidad
El proceso de costeo toma más tiempo de lo previsto.
Amenaza
Mostrar pérdidas tres años consecutivos ante el Servicios de Rentas Internas.

Lavado de cristalería

Fortaleza
Evitar la contaminación o impurezas en los envases a utilizar.
Oportunidad
Tener una mejor técnica de lavado ahorrando recursos
Debilidad
El quiebre de los envases ubicados en la maquina de esterilización.
Amenaza
El alza de precios de los materiales de cristalería.

Selección del material donante

Fortaleza
Selección de plantas élite en el campo
Oportunidad
Obtener colinos saludables para realizar otra variedad de banano.
Debilidad
Seleccionar colinos de primera o segunda generación.
Amenaza
No encontrar un colino saludable y la variedad deseada en las haciendas.

Cuarentena

Fortaleza
Eliminar todas las plagas o microorganismos de la planta donante.
Oportunidad
Que los clientes obtienen una planta sana y productiva.
Debilidad
Sacar el colino a propagar estando infectado de una plaga.
Amenaza
Que los colinos ubicados en cuarentena se infecten con un virus nuevo.

Preparación de soluciones madres

Fortaleza
Realizar una bitácora o registro con fecha y cantidad de la sustancia.
Oportunidad
Que bajen el precio de los reactivos.
Debilidad
No contar con los instrumentos necesarios, como balanzas y reactivos.
Amenaza
Que demore más tiempo de previsto la importación de los reactivos.

Micropropagación

Fortaleza
Realizar bitácoras(entregas de plántulas a sembrar)
Oportunidad
Técnica de propagación estandarizada
Debilidad
No poder controlar el envejecimiento de la plántula para el proceso.
Amenaza

Enraizamiento en campo

Fortaleza
La plántula se enraicé en le menor tiempo que el previsto.
Oportunidad
Tener un clima húmedo.
Debilidad
Que la planta crezca inclinada o deforme
Amenaza
El clima sea demasiado seco o frío.

4.3.3 Evaluación del Control Interno

Para conocer el proceso administrativo y su entorno se realizó un cuestionario con veinte preguntas que nos ayudó a conocer el manejo de la organización y a su personal como eje principal de toda empresa, el mismo que se adjunta en el anexo I.

4.3.3.1 Codificación de las variables

El cuestionario en mención sirvió para evaluar la eficiencia y eficacia en los procesos, estas preguntas constan en el anexo I.

Variable X1: Departamento donde trabaja.- con esta variable se identifica en que departamento trabaja el empleado, consta de tres opciones que son, el departamento de administración, el departamento de laboratorio y el departamento de campo.

Variable X2: Cargo que desempeña.- con esta variable se identifica el cargo que desempeña el empleado y nos una visión de cuantos empleados se desempeñan en el mismo, constan de cinco opciones: Gerente, contador, coordinador, asistentes y operarios.

Variable X3: Conoce usted la misión de la empresa.- esta variable identifica la cantidad de personas que conoce la misión de la empresa.

Variable X4: Conoce la visión de la empresa.- esta variable identifica la cantidad de personas que conoce la visión de la empresa.

Variable X5: Conoce usted el organigrama estructural de la empresa.- esta variable nos muestra si el personal conoce el organigrama estructural de la empresa.

Variable X6: La empresa cuenta con un manual de funciones o procedimientos.- esta variable nos muestra si el personal conoce el manual de funciones y si lo aplica en su jornada de trabajo.

Variable X7: Han existido cambios favorables en las actividades de su departamento.- Esta variable nos muestra si han existido cambios favorables dentro de la empresa de una manera general, nos da una visión si la directiva esta tomando buenas decisiones por el bienestar del personal como de la empresa.

Variable X8: Usted como personal de la empresa tiene definida sus funciones a realizar.- esta variable nos identifica si el personal conoce y esta cumpliendo con sus funciones establecida en el manual.

Variable X 9: Cree usted que el personal cumple con las funciones según el puesto para el cual fue nombrado.- esta variable nos muestra si el personal efectivamente desarrolla la actividad para la que fue capacitado o contratado.

Variable X 10: Los jefes departamentales están capacitados para ejercer el cargo al que han sido nombrados.- esta variable nos muestra si el personal se encuentra confiable de las indicaciones que dan los coordinadores y si estos están realizando su trabajo de la manera correcta.

Variable X 11: Que departamento cree usted que necesita realizar cambios para mejorar.- esta variable nos muestra que área o departamento necesita realizar cambios para mejorar, a la vista del personal que desarrolla sus actividades en ese departamento, constan tres opciones el departamento de administración, el departamento de laboratorio y el departamento de campo.

Variable X 12: Existe buena relación entre el personal de los distintos departamentos.- esta variable muestra si existe buena relación entre el personal de las distintas áreas.

Variable X 13: Se realizan inducciones para la capacitación del personal.- esta variable nos muestra si la empresa realiza cursos de capacitación o induce al empleado a realizar dichos cursos para ampliar sus conocimientos beneficiando así a la empresa.

Variable X 14: Se han realizado rotaciones de puestos de trabajo en su departamento.- con esta información se pretende conocer si se realizan rotaciones en los puestos, esto nos indica si existen rotaciones constantes o son empleados cumpliendo la misma función por muchos años.

Variables X 15: Las condiciones físicas de la empresa son adecuadas para el desarrollo de su trabajo.- esta variable indica si las condiciones de la empresa o su entorno son adecuadas, o si el empleado se siente cómodo laborando en su puesto.

Variable X 16: La empresa cuenta con un servicio medico emergente.- esta variable revela si la empresa cuenta con un servicio médico en caso de emergencia o enfermedad.

Variable X 17: Existen molestias constantes con su tarjeta de asistencia o clave.- por medio de esta variable nos damos cuenta si la empresa lleva un buen registro ya sea de entrada como de salida del personal.

Variable X 18: Si usted no asiste en un caso emergente a su trabajo es por.- esta variable informa cuales son las razones más comunes por que el empleado falta a puesto de trabajo, constan cuatro opciones serían por enfermedad, calamidad domestica, accidente u otros donde se puede especificar la causa de la falta.

Variable X 19: La administración realiza un debido control de faltas por parte del personal.- esta variable nos permite conocer si el departamento de contabilidad realiza un debido control de la asistencia por parte del personal a su puesto de trabajo.

Variable X 20: Usted firma un rol de pagos como constancia de haber recibido su sueldo.- esta variable refleja si el departamento de contabilidad esta realizando un adecuado control de los pagos a los empleados y llevando constancia de aquellos.

4.3.3.2 Descripción de las variables de manera gráfica.

Los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los setenta empleados de la empresa se muestran gráficamente a continuación; ofreciendo un análisis preciso de lo que acontece en el ámbito de cada variable.

Variable departamento (X 1)

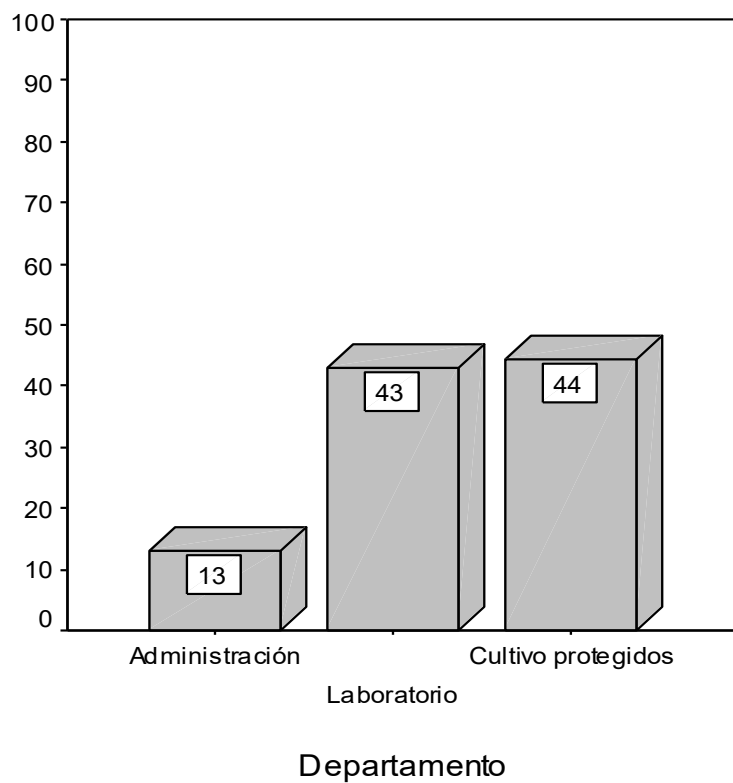
Esta variable recopila información acerca del número de personas que laboran en los respectivos departamentos, se muestra en la tabla 4.1 que laboran nueve personas en administración, treinta en laboratorios y treinta uno en campo, con una totalidad de setenta empleados.

Tabla 4.1

Tabla de Frecuencias de la variable X 1

Número de empleados por área

Departamento	Frec.Absoluta	Frec.Relativa (%)	Frec.Acumulada (%)
Administración	9	12,9	12,9
Laboratorio	30	42,9	55,7
Cultivo protegido	31	44,3	100,0
Total	70	100,0	

Grafico 4.1**Histograma de frecuencias relativas de variable:****Número de empleados por área****Fuente:** Cuestionario para evaluar políticas establecidas**Elaborado por:** Karina Naranjo Paredes.

Variable Cargo que desempeña (X 2)

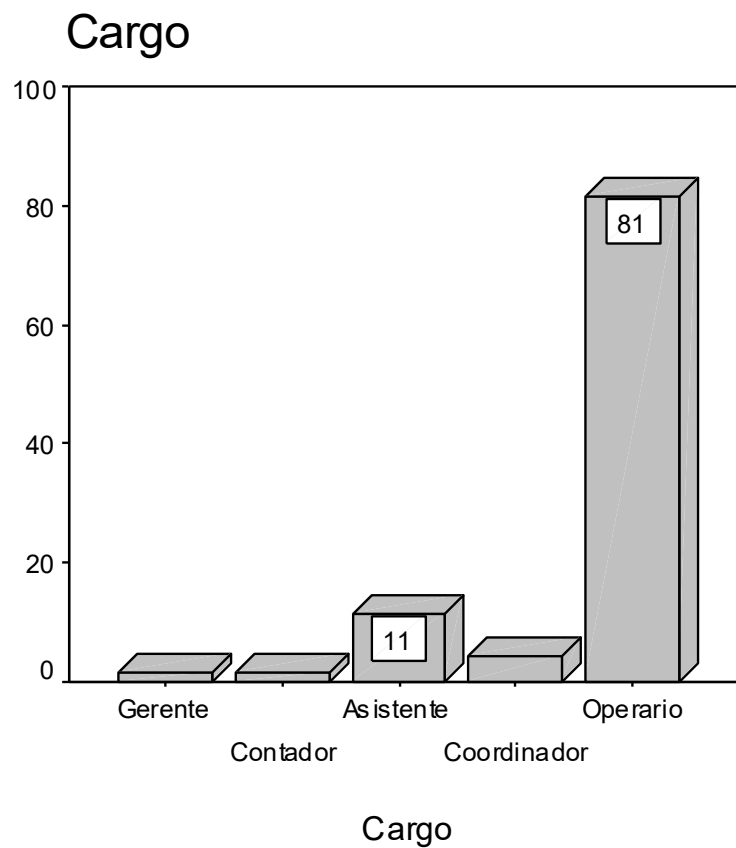
Esta variable nos da a conocer los cargos existentes dentro de la empresa y el número de empleados que se desempeñan con ese cargo, la tabla 4.2 nos indica que labora una persona en Gerencia con un contador, así mismo laboran ocho asistentes distribuidos en administración, laboratorio y campo; la empresa funciona con 57 operarios teniendo a 3 jefes de área los cuales coordinan las labores del personal.

Tabla 4.2

Tabla de Frecuencias de la variable X 2

Cargos existentes

Cargo	Frec.Absoluta	Frec.Relativa (%)	Frec.Acumulada (%)
Gerente	1	1,4	1,4
Contador	1	1,4	2,9
Asistentes	8	11,4	14,3
Coordinadores	3	4,3	18,6
Operarios	57	81,4	100,0
Total	70	100,0	

Grafico 4.2**Histograma de frecuencias relativas de variable:****Cargos existentes****Fuente:** Cuestionario para evaluar políticas establecidas**Elaborado por:** Karina Naranjo Paredes.

Variable Misión (X 3)

Esta variable recopila información acerca del número de personas que conocen la misión de la empresa, en la tabla 4.3 se observa que el 89% de las personas entrevistadas conocen la misión de la empresa en la cual laboran, siendo este el dato más relevante de la tabla de frecuencias, es decir la empresa fomenta dicho conocimiento.

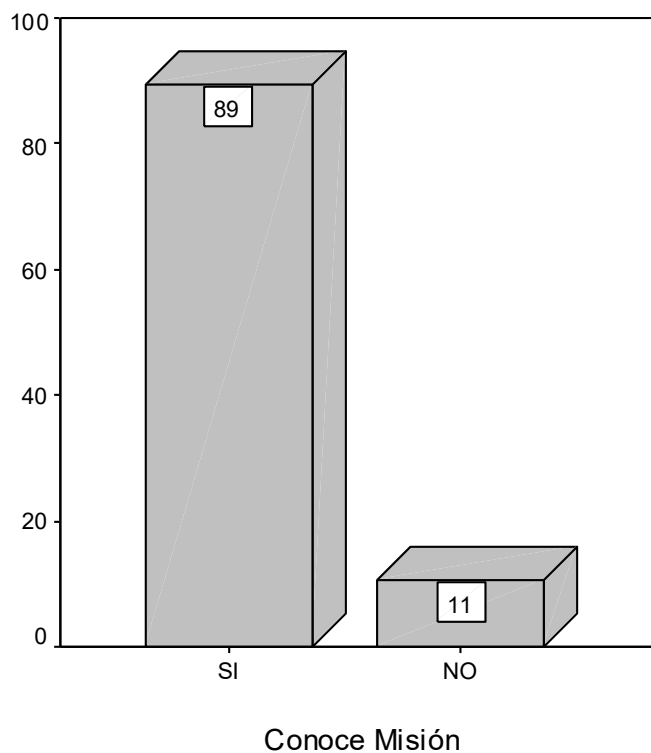
Tabla 4.3

Tabla de Frecuencias de la variable X 3

Misión de la empresa

Conoce Misión	Frec.Absoluta	Frec.Relativa (%)	Frec.Acumulada (%)
SI	59	84,30	89,40
NO	7	10,00	100,00
Total	66	94,30	
NR	4	5,70	
Total	70	100,00	

El Gráfico 4.3 mostrado a continuación permite visualizar los respectivos porcentajes del total de personas que conocen la misión.

Gráfico 4.3**Histograma de frecuencia relativa de variable (X 3)****Misión de la empresa****Fuente:** Cuestionario para evaluar políticas establecidas**Elaborado por:** Karina Naranjo Paredes.

Variable Visión (X 4)

Esta variable recopila información acerca del número de personas que conocen la visión de la empresa, en la tabla 4.4 se observa que el 90% de las personas entrevistadas conocen la visión de la empresa en la cual laboran, siendo este el dato más relevante de la tabla de frecuencias, es decir la empresa fomenta dicho conocimiento.

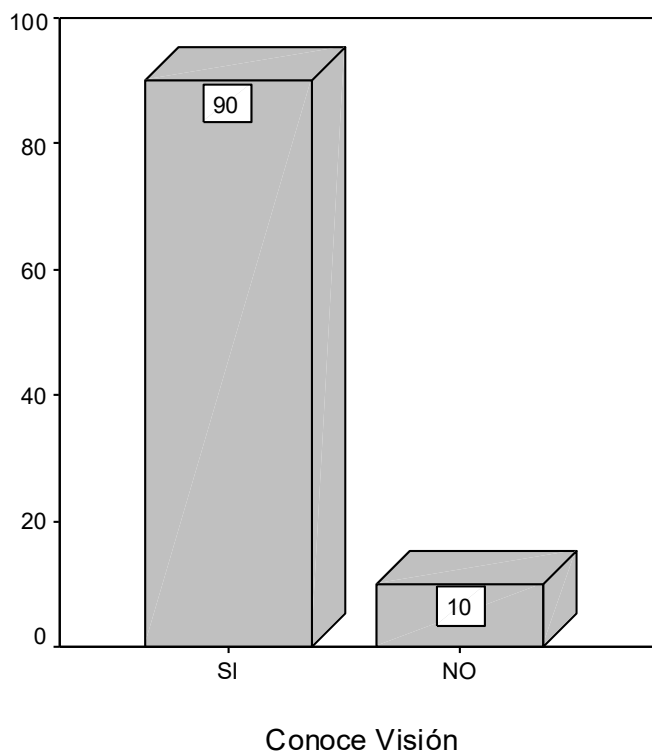
Tabla 4.4

Tabla de Frecuencias de la variable X 4

Visión de la empresa

Conoce Visión	Frec.Absoluta	Frec.Relativa (%)	Frec.Acumulada (%)
SI	63	90,00	90,00
NO	7	10,00	100,00
Total	70	100,00	

El Gráfico 4.4 mostrado a continuación permite visualizar los respectivos porcentajes del total de personas que conocen la visión.

Gráfico 4.4**Histograma de frecuencia relativa de variable (X 4)****Visión de la empresa****Fuente:** Cuestionario para evaluar políticas establecidas**Elaborado por:** Karina Naranjo Paredes.

Variable Organigrama Estructural (X 5)

Esta variable recopila información acerca del número de personas que conocen el organigrama estructural de la empresa, en la tabla 4.5 se observa que el 57% de las personas entrevistadas no conocen el organigrama estructural de la empresa en la cual laboran, siendo este el dato más relevante de la tabla de frecuencias, es decir la empresa no fomenta dicho conocimiento.

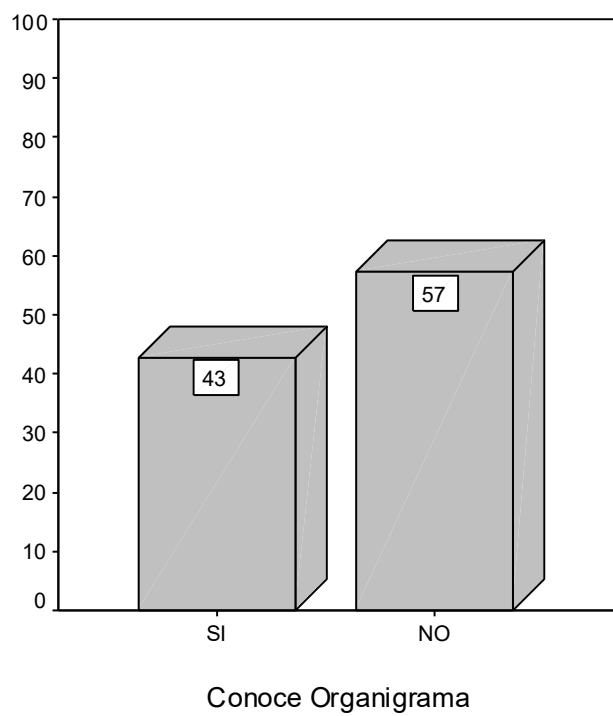
Tabla 4.5

Tabla de Frecuencias de la variable X 5

Organigrama de la empresa

Conoce Organigrama	Frec.Absoluta	Frec.Relativa (%)	Frec.Acumulada (%)
SI	30	42,90	42,90
NO	40	57,10	100,00
Total	70	100,00	

Gráfico 4.5 mostrado a continuación permite visualizar los respectivos porcentajes del total de personas que conocen el organigrama de la empresa.

Gráfico 4.5**Histograma de frecuencia relativa de variable (X 5)****Organigrama de la empresa****Fuente:** Cuestionario para evaluar políticas establecidas**Elaborado por:** Karina Naranjo Paredes.

Variable Manual de Funciones (X 6)

Esta variable recopila información acerca del número de personas que conocen el manual de funciones que establece la empresa, en la tabla 4.6 se observa que el 77% de las personas entrevistadas conocen sus funciones a cumplir establecidas en el manual, siendo este el dato más relevante de la tabla de frecuencias.

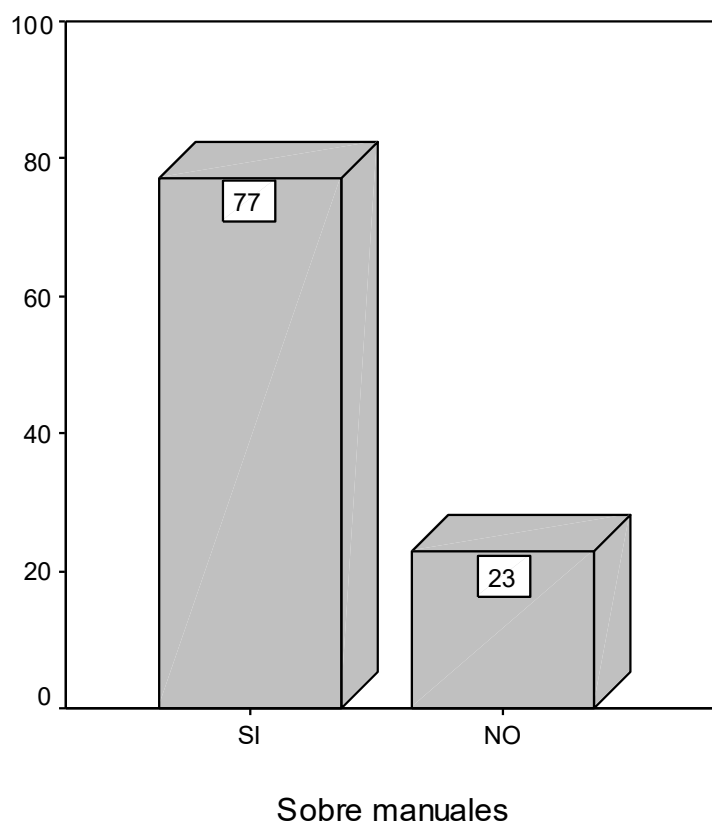
Tabla 4.6

Tabla de Frecuencias de la variable X 6

Manual de funciones

Sobre manuales	Frec.Absoluta	Frec.Relativa (%)	Frec.Acumulada (%)
SI	51	72,90	77,30
NO	15	21,40	100,00
Total	66	94,30	
NR	4	5,70	
	70	100,00	

Gráfico 4.6
Histograma de frecuencia relativa de variable (X 6)
Manual de Funciones



Fuente: Cuestionario para evaluar políticas establecidas

Elaborado por: Karina Naranjo Paredes.

Cambios departamentales (X 7)

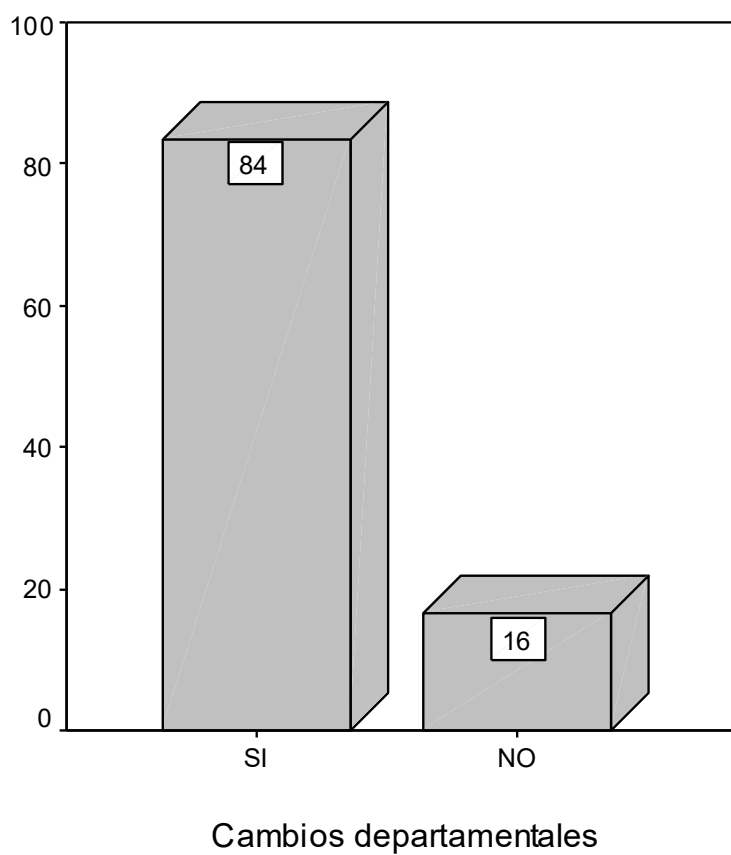
Esta variable nos demuestra si existen cambios favorables en los diferentes departamentos; y si estos cambios cumplen con la aceptación del personal, en la tabla 4.7 se observa que el 84% de las personas admiten que se realizaron cambios y son de su agrado, siendo este el dato más relevante de la tabla de frecuencias.

Tabla 4.7

Tabla de Frecuencias de la variable X 7

Cambios departamentales

Cambios departamentales	Frec.Absoluta	Frec.Relativa (%)	Frec.Acumulada (%)
SI	56	80,00	83,60
NO	11	15,70	100,00
Total	67	95,70	
System	3	4,30	
	70	100,00	

Gráfico 4.7**Histograma de frecuencia relativa de variable (X 7)****Cambios departamentales****Fuente:** Cuestionario para evaluar políticas establecidas**Elaborado por:** Karina Naranjo Paredes.

Conoce sus funciones (X 8)

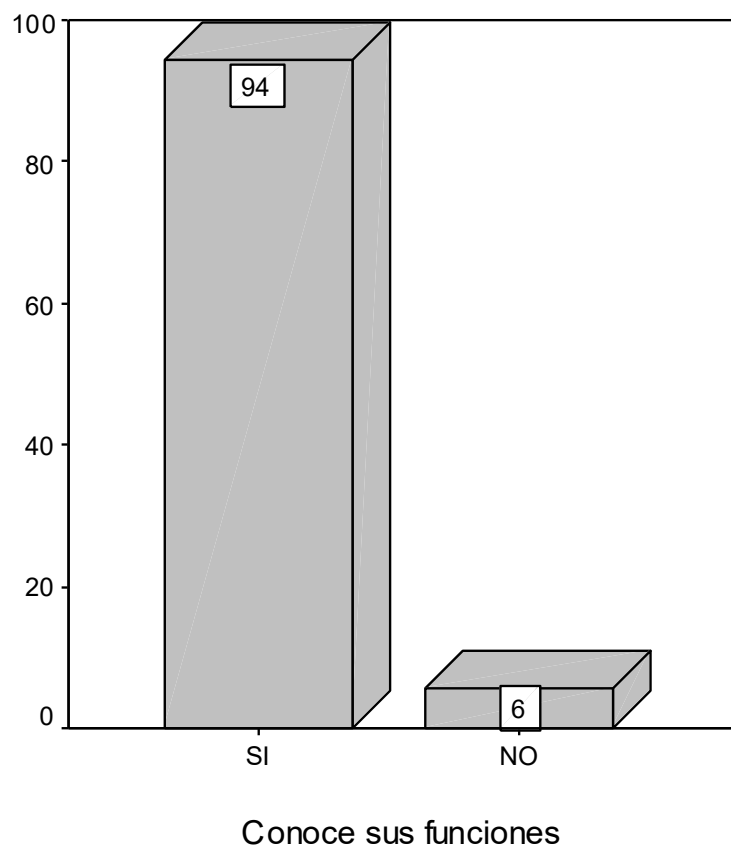
Esta variable recopila información de un punto clave del control interno, nos da a conocer si los empleados tienen conocimiento para que han sido contratados y llevan acabo esas funciones, en la tabla 4.8 se observa que el 94% del personal tiene bien definidas sus funciones y realizan su trabajo guiados en un manual de funciones, siendo este el dato más relevante de la tabla de frecuencias.

Tabla 4.8

Tabla de Frecuencias de la variable X 8

Conoce sus funciones

Conoce sus funciones	Frec.Absoluta	Frec.Relativa (%)	Frec.Acumulada (%)
SI	66	94,30	94,30
NO	4	5,70	100,00
Total	70	100,00	

Gráfico 4.8**Histograma de frecuencia relativa de variable (X 8)****Conoce sus funciones****Fuente:** Cuestionario para evaluar políticas establecidas**Elaborado por:** Karina Naranjo Paredes.

Cumplimiento de funciones (X 9)

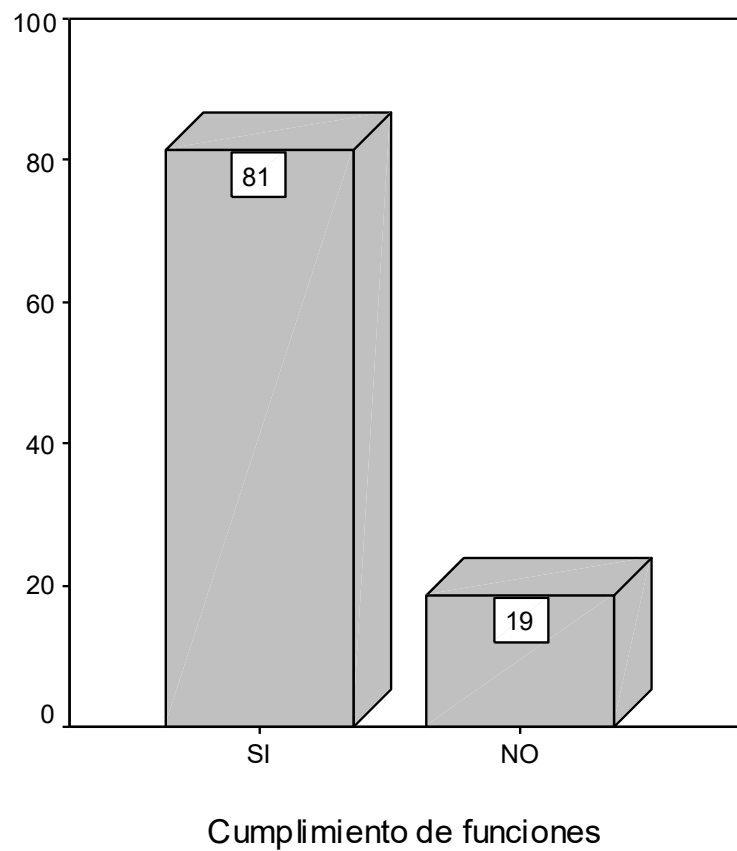
Esta pregunta trata de averiguar si el personal cumple con sus funciones para el puesto al que fue asignado, en la tabla 4.9 se observa que el 81% del personal esta de acuerdo que cada empleado desarrolla sus respectivas funciones para el cargo que fue nombrado, siendo este el dato más relevante de la tabla de frecuencias.

Tabla 4.9

Tabla de Frecuencias de la variable X 9

Cumplimiento de funciones

Cumplimiento de funciones	Frec.Absoluta	Frec.Relativa (%)	Frec.Acumulada (%)
SI	57	81,40	81,40
NO	13	18,60	100,00
Total	70	100,00	

Gráfico 4.9**Histograma de frecuencia relativa de variable (X 9)****Cumplimiento de funciones****Fuente:** Cuestionario para evaluar políticas establecidas**Elaborado por:** Karina Naranjo Paredes.

Cumplimiento de Jefes de Área (X 10)

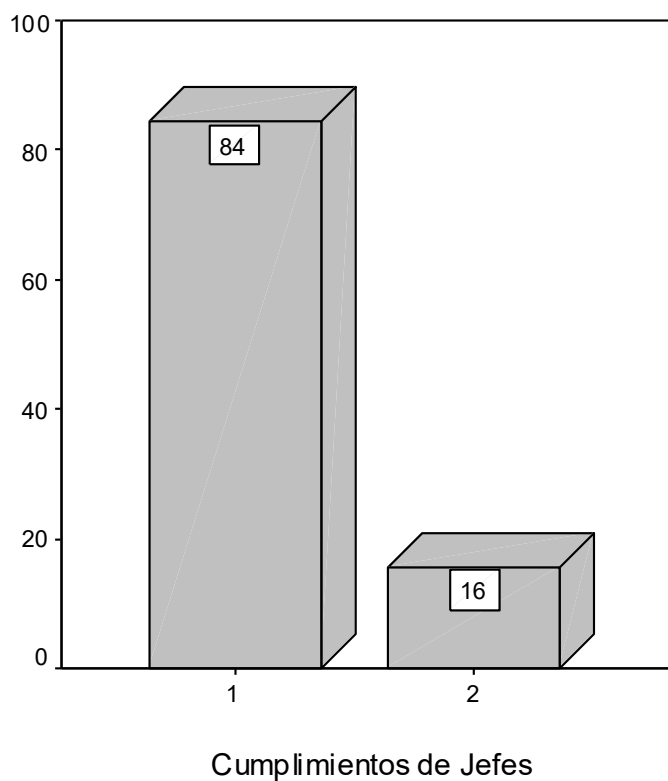
Esta variable recopila información acerca de los Coordinadores de área y su desempeño, esta pregunta se la realizó al personal de la empresa, para verificar el grado de aceptación que tienen los jefes por medio del don de mando y si existe una buena relación los empleados, en la tabla 4.10 se observa que el 84% del personal acepta el desempeño del jefe de área , siendo este el dato más relevante de la tabla de frecuencias.

Tabla 4.10

Tabla de Frecuencias de la variable X 10

Cumplimiento de Jefes de Área

Cumplimientos de Jefes	Frec.Absoluta	Frec.Relativa (%)	Frec.Acumulada (%)
SI	54	77,10	84,40
NO	10	14,30	100,00
Total	64	91,40	
NR	6	8,60	
	70	100,00	

Gráfico 4.10**Histograma de frecuencia relativa de variable (X 10)****Cumplimiento de Jefes de Área****Fuente:** Cuestionario para evaluar políticas establecidas**Elaborado por:** Karina Naranjo Paredes.

Mejora de las distintas áreas (X 11)

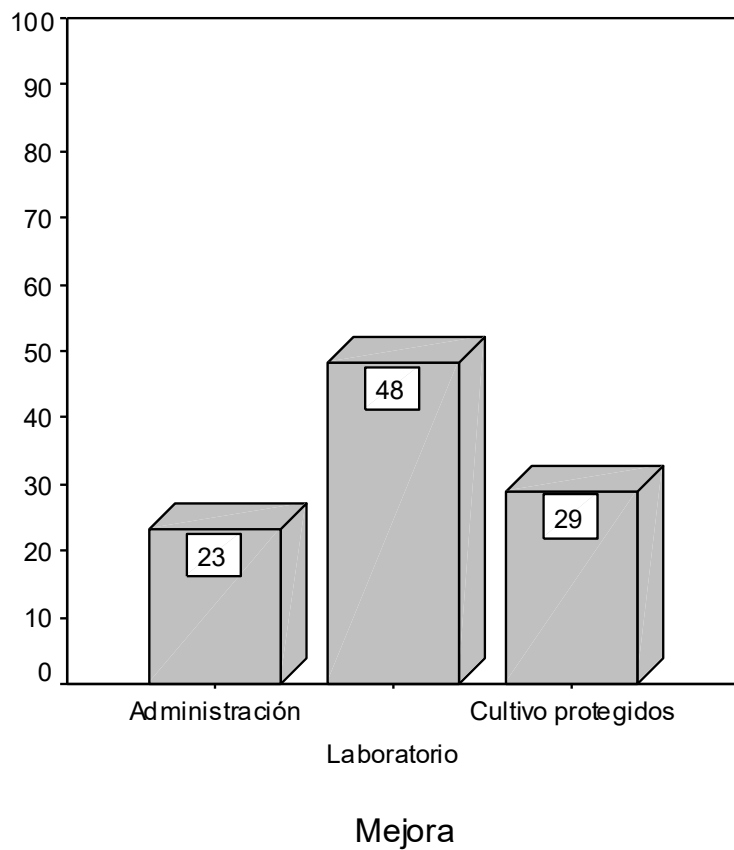
En la tabla 4.11 se observa que el área que mas necesita mejorar es Laboratorio con el 48%, en segundo lugar se encuentra Cultivo Protegido con 29% y finalmente administración con un 23%, llegando a una conclusión todas las áreas se encuentran en una mejora constante.

Tabla 4.11

Tabla de Frecuencias de la variable X 11

Mejora de las distintas áreas

Mejora	Frec.Absoluta	Frec.Relativa (%)	Frec.Acumulada (%)
Administración	12	17,10	23,10
Laboratorio	25	35,70	71,20
Cultivo protegidos	15	21,40	100,00
Total	52	74,30	
System	18	25,70	
	70	100,00	

Gráfico 4.11**Histograma de frecuencia relativa de variable (X 11)****Mejora de las distintas áreas****Fuente:** Cuestionario para evaluar políticas establecidas**Elaborado por:** Karina Naranjo Paredes.

Interrelaciones (X 12)

Esta variable recopila información acerca de las relaciones personales entre los distintos departamentos, considerando que una de las causas que para que no exista trabajo en equipo en las empresas es por la falta de una buena relación entre compañeros de trabajo, en la tabla 4.12 se observa que el 69% del personal considera que si existe buenas relaciones entre el personal de las áreas, tomando en consideración que debe mejorar este porcentaje.

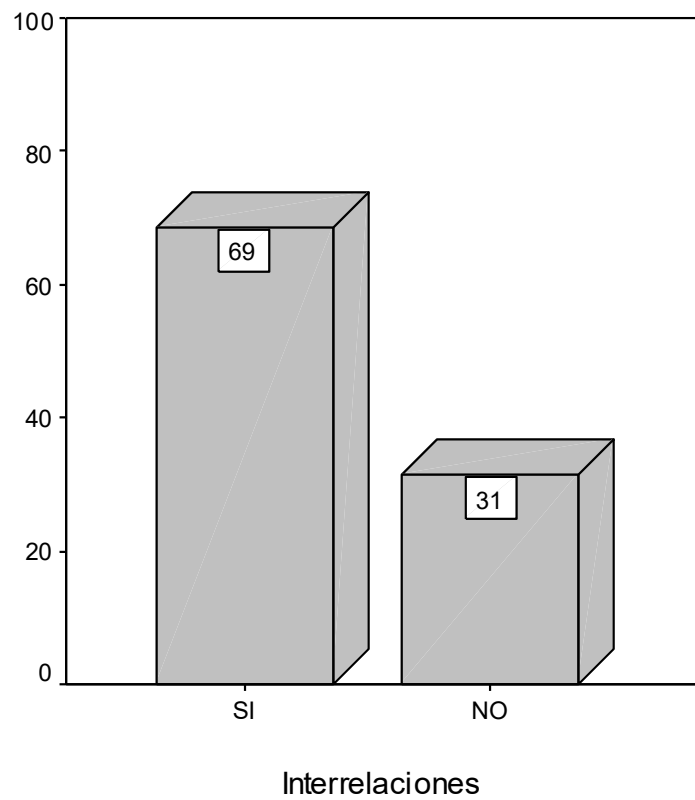
Tabla 4.12

Tabla de Frecuencias de la variable X 12

Interrelaciones

Interrelaciones	Frec.Absoluta	Frec.Relativa (%)	Frec.Acumulada (%)
SI	48	68,60	68,60
NO	22	31,40	100,00
Total	70	100,00	

Gráfico 4.12
Histograma de frecuencia relativa de variable (X 12)
Interrelaciones



Fuente: Cuestionario para evaluar políticas establecidas

Elaborado por: Karina Naranjo Paredes.

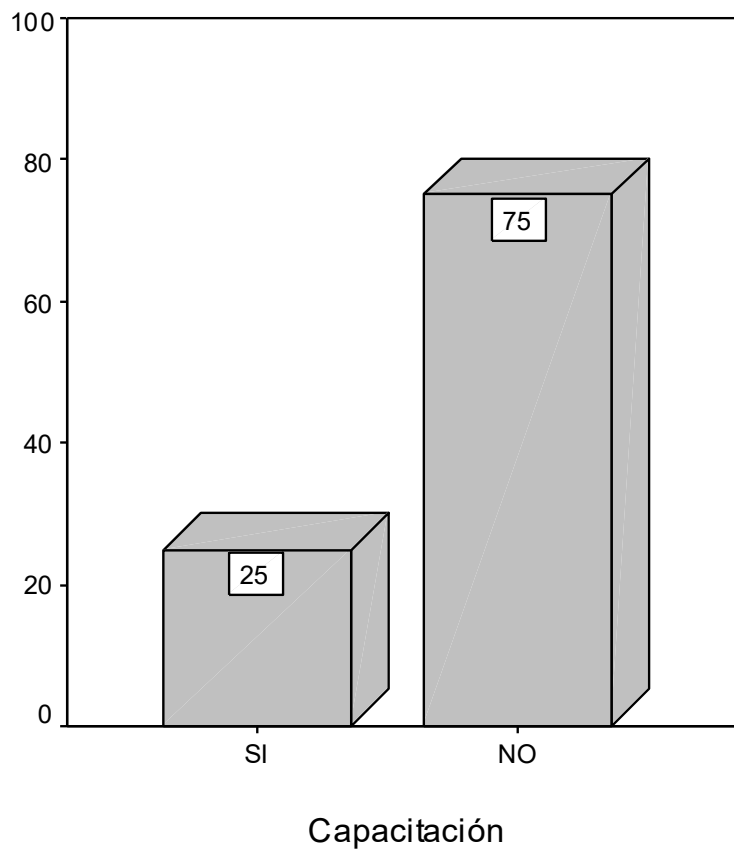
Capacitación (X 13)

En la tabla 4.13 se puede deducir que no existen inducciones al personal para algún tipo de capacitación, se observa que el 75% del personal lo considera de esta manera.

Tabla 4.13

Tabla de Frecuencias de la variable X 13

Capacitación	Frec.Absoluta	Frec.Relativa (%)	Frec.Acumulada (%)
SI	15	21,40	25,00
NO	45	64,30	100,00
Total	60	85,70	
NR	10	14,30	
	70	100,00	

Gráfico 4.13**Histograma de frecuencia relativa de variable (X 13)****Capacitación****Fuente:** Cuestionario para evaluar políticas establecidas**Elaborado por:** Karina Naranjo Paredes.

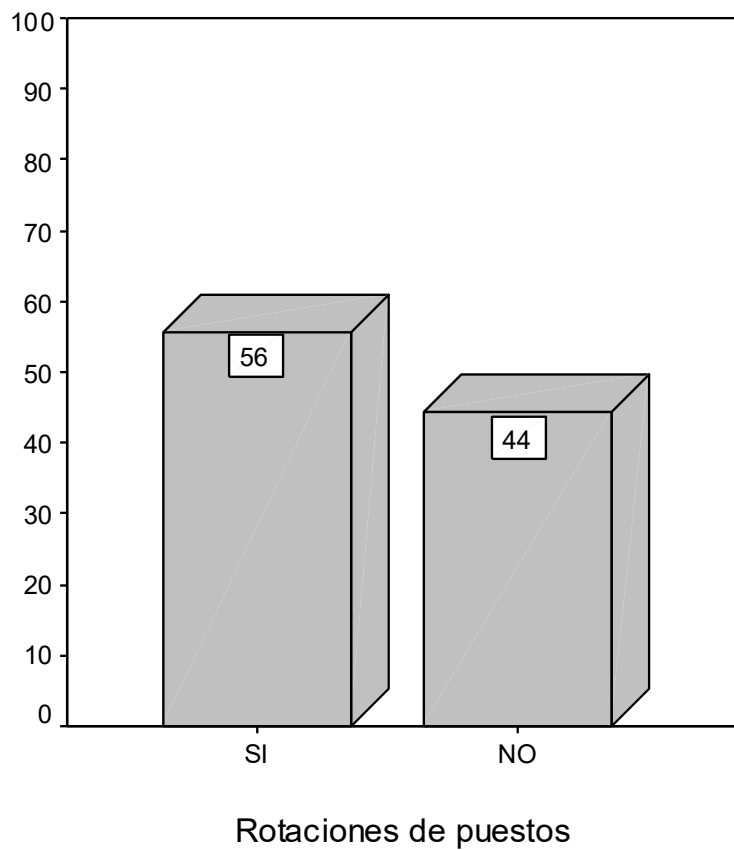
Rotación de Puestos (X 14)

En la tabla 4.14, muestra que el 56% del personal ha rotado puestos dentro de su área o intercambiando de puesto de un área a otra, mientras que el 44% del personal no ha rotado de puesto.

Tabla 4.14

Tabla de Frecuencias de la variable X 14

Rotaciones de puestos	Frec.Absoluta	Frec.Relativa (%)	Frec.Acumulada (%)
SI	39	55,70	55,70
NO	31	44,30	100,00
Total	70	100,00	

Gráfico 4.14**Histograma de frecuencia relativa de variable (X 14)****Rotación de Puestos****Fuente:** Cuestionario para evaluar políticas establecidas**Elaborado por:** Karina Naranjo Paredes.

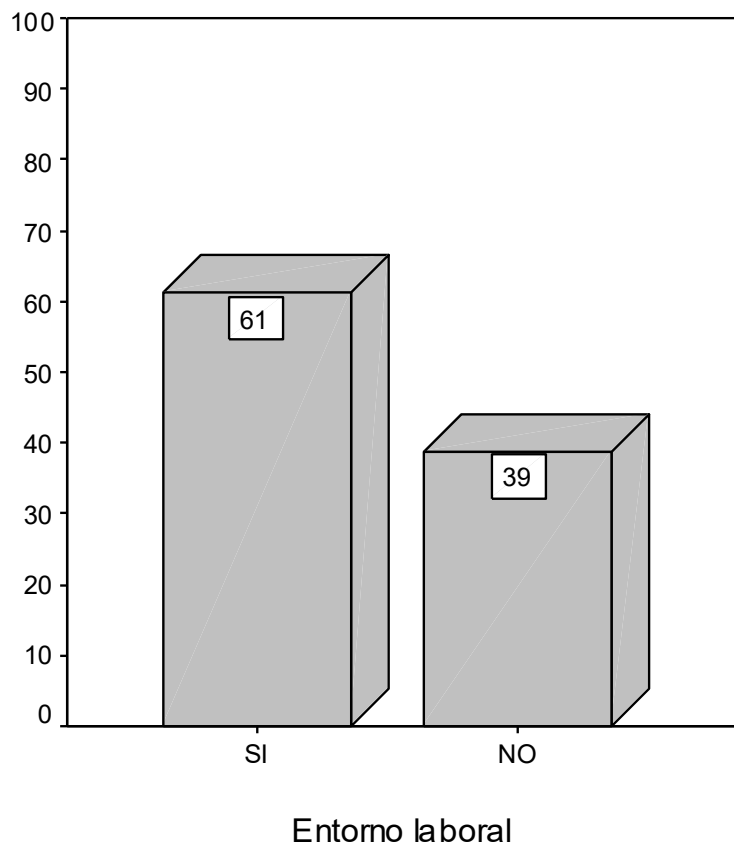
Entorno Laboral (X 15)

Esta variable demuestra que el 61% del personal encuentra las condiciones físicas de su entorno adecuadas para desarrollar su labor, mientras que el 39% no esta de acuerdo y desean que el entorno mejore.

Tabla 4.15

Tabla de Frecuencias de la variable X 15

Entorno laboral	Frec.Absoluta	Frec.Relativa (%)	Frec.Acumulada (%)
SI	41	58,60	61,20
NO	26	37,10	100,00
Total	67	95,70	
NR	3	4,30	
	70	100,00	

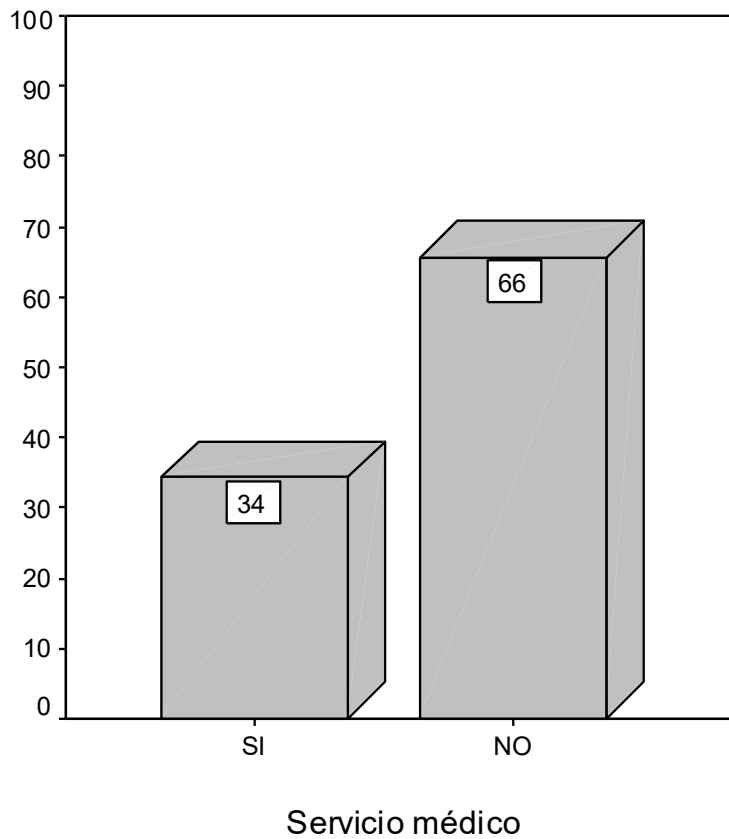
Gráfico 4.15**Histograma de frecuencia relativa de variable (X 15)****Entorno Laboral****Fuente:** Cuestionario para evaluar políticas establecidas**Elaborado por:** Karina Naranjo Paredes.

Servicio Medico (X 16)

En la tabla 4.16, se muestra que la empresa no tiene un servicio medico emergente para que puede atender al personal, si se ocasiona un accidente dentro las instalaciones.

Tabla 4.16**Tabla de Frecuencias de la variable X 16**

Servicio medico	Frec.Absoluta	Frec.Relativa (%)	Frec.Acumulada (%)
SI	24	34,30	34,30
NO	46	65,70	100,00
Total	70	100,00	

Gráfico 4.16**Histograma de frecuencia relativa de variable (X 16)****Servicio Medico****Fuente:** Cuestionario para evaluar políticas establecidas**Elaborado por:** Karina Naranjo Paredes.

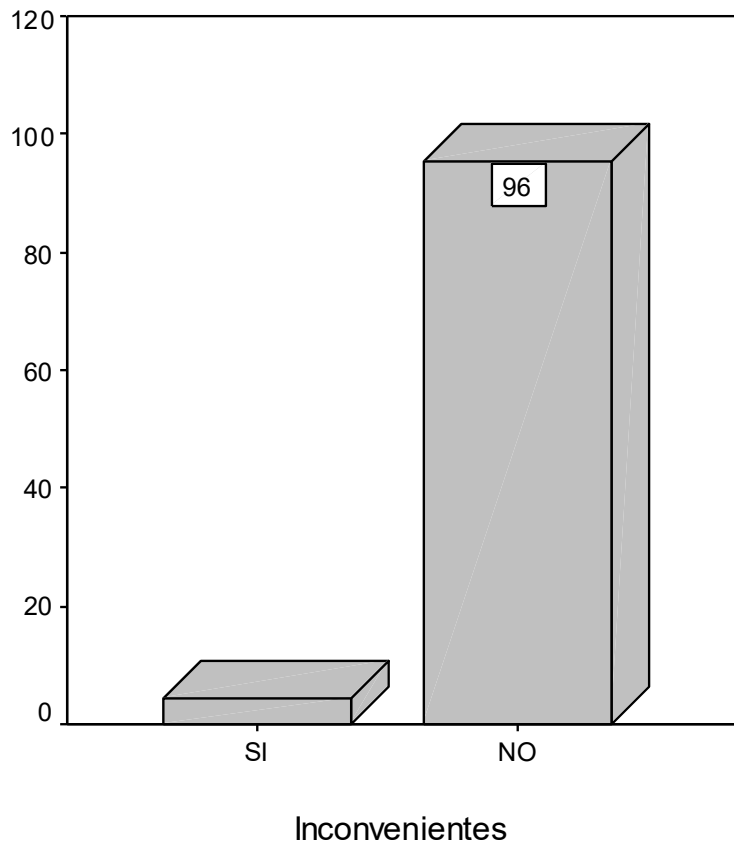
Inconvenientes con tarjeta (X 17)

En la tabla 4.16, se muestra que el personal no sufre de inconvenientes con su tarjeta de asistencia ya que este método es de manera digital con una tarjeta fácil de manejar.

Tabla 4.17

Tabla de Frecuencias de la variable X 17

Inconvenientes	Frec.Absoluta	Frec.Relativa (%)	Frec.Acumulada (%)
SI	3	4,30	4,50
NO	64	91,40	100,00
Total	67	95,70	
NR	3	4,30	
	70	100,00	

Gráfico 4.17**Histograma de frecuencia relativa de variable (X 17)****Inconvenientes con tarjeta****Fuente:** Cuestionario para evaluar políticas establecidas**Elaborado por:** Karina Naranjo Paredes.

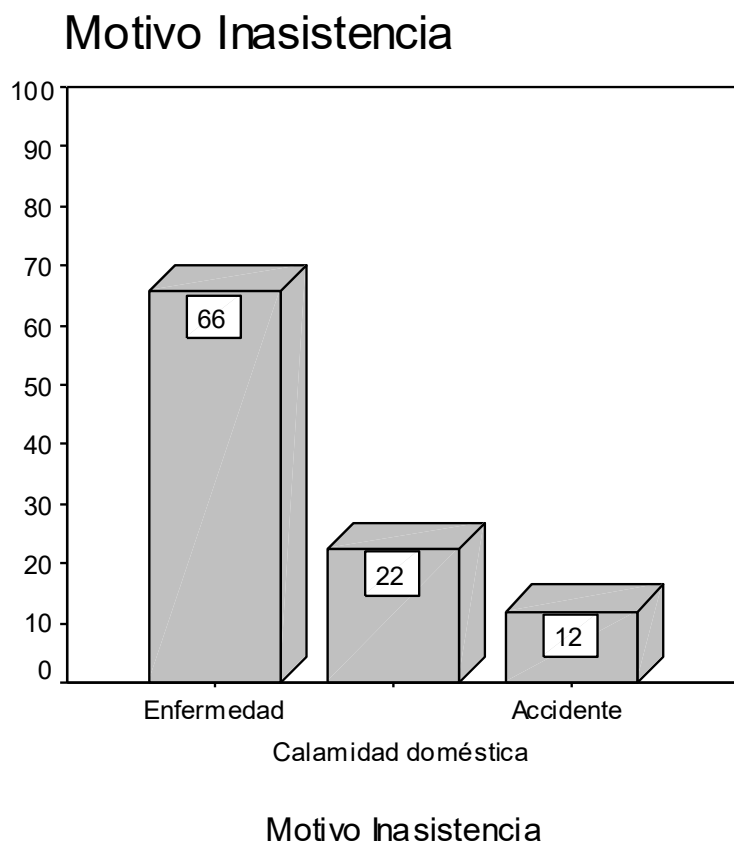
Motivo de Inasistencia (X 18)

En la tabla 4.18, se muestra que las ausencias del personal ocurren en un 66% por enfermedad, en un 22% son por calamidad doméstica y en un 12% por fuerza mayor es decir por accidente.

Tabla 4.18

Tabla de Frecuencias de la variable X 18

Motivo Inasistencia	Frec.Absoluta	Frec.Relativa (%)	Frec.Acumulada (%)
Enfermedad	44	62,90	65,70
Calamidad doméstica	15	21,40	88,10
Accidente	8	11,40	100,00
Total	67	95,70	
NR	3	4,30	
	70	100,00	

Gráfico 4.18**Histograma de frecuencia relativa de variable (X 18)****Motivo de Inasistencia****Fuente:** Cuestionario para evaluar políticas establecidas**Elaborado por:** Karina Naranjo Paredes.

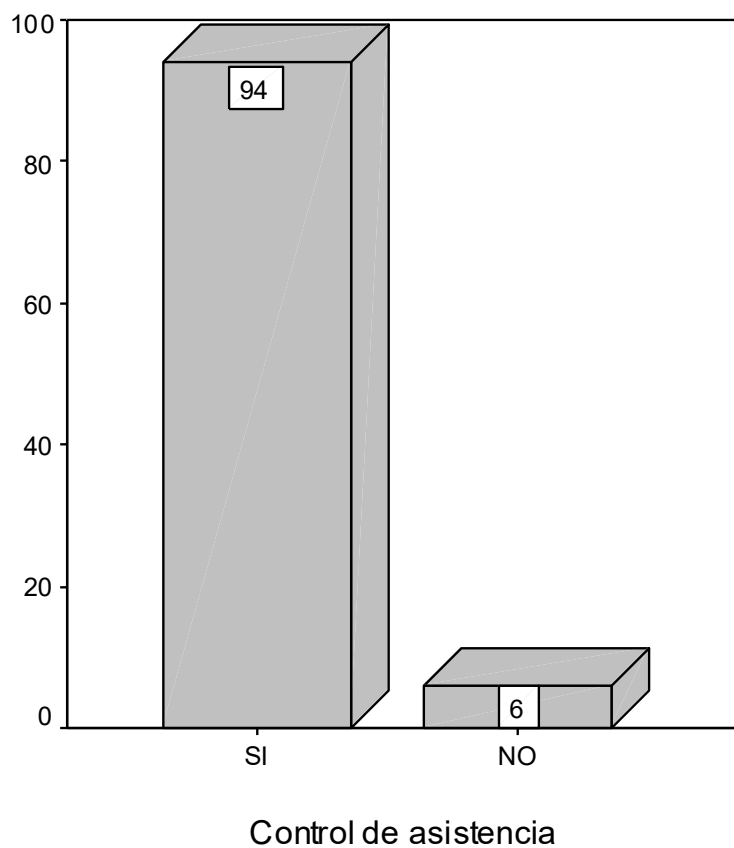
Control de asistencia (X 19)

Como se aprecia en la tabla 4.19, el departamento administrativo realiza un adecuado control de asistencia del personal de la empresa esto se refleja en la entrevista con 94% de aceptación, mientras que un 6% releja que este control debe mejorar.

Tabla 4.19

Tabla de Frecuencias de la variable X 19

Control de asistencia	Frec.Absoluta	Frec.Relativa (%)	Frec.Acumulada (%)
SI	62	88,60	93,90
NO	4	5,70	100,00
Total	66	94,30	
System	4	5,70	
	70	100,00	

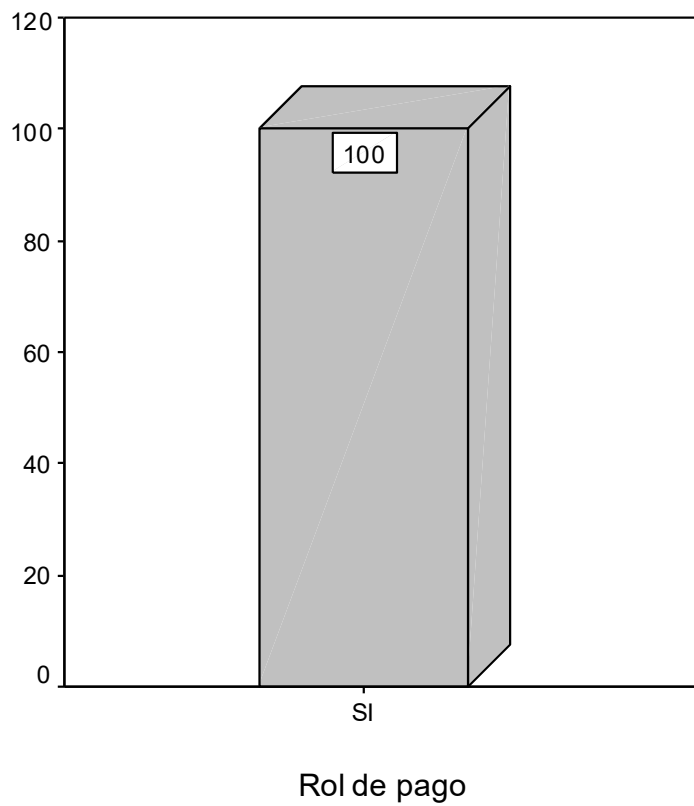
Gráfico 4.19**Histograma de frecuencia relativa de variable (X 19)****Control de asistencia****Fuente:** Cuestionario para evaluar políticas establecidas**Elaborado por:** Karina Naranjo Paredes.

Rol de pago (X 20)

En la tabla 4.20 nos indica que el 100% de los entrevistados firma un rol como constancia de haber recibido su sueldo.

Tabla 4.20**Tabla de Frecuencias de la variable X 20**

Rol de pago	Frec.Absoluta	Frec.Relativa (%)	Frec.Acumulada (%)
SI	70	100,00	100,00

Gráfico 4.20**Histograma de frecuencia relativa de variable (X 20)****Rol de pago****Fuente:** Cuestionario para evaluar políticas establecidas**Elaborado por:** Karina Naranjo Paredes.

4.4 Evaluación del proceso Financiero

Por medio de esta evaluación se verifica la razonabilidad de los saldos de las cuentas principales, ya que reflejan la situación real de la empresa y sirve como apoyo para una buena decisión de la gerencia, revisando cada cuenta se emitirán las adecuadas recomendaciones.

Esta revisión de auditoría fue efectuada de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas, las cuales requieren que la auditoría sea previamente planificada y luego realizada, para obtener una certeza razonable de si los estados Financieros, no contienen errores que se consideren importantes.

Se realizó un examen a partir de pruebas selectivas, de la evidencia que soportan las cifras y revelaciones presentadas en los Estados financieros.

4.4.1 Razonabilidad de las cuentas contables.

CAJA

Saldo al 31 de diciembre de 2005;

Caja general	\$ 1,044.48
Caja Auxiliar	\$ 2,737.48
Caja Chica	\$ 370.47
Total	\$ 4,152.43

Salvedad: En el arqueo de caja chica se encontraron notas de ventas sin autorización del SRI, facturas ya caducadas y sin la firma de recepción del producto en bodega, es decir sin el ingreso a bodega.

Recomendación: Verificación del buen uso del dinero; el desembolso debe estar respaldado por una factura con la debida autorización del SRI y vigente; si es la compra de un producto debe constar la firma de quien lo recibió, lo conveniente es hacer una reposición de caja por lo menos una vez al mes.

BANCO

Al 31 de Diciembre de 2005 la cuenta Caja y bancos presentan el siguiente saldo:

Banco del pichincha	\$ 65.39
Total	\$ 65.39

Salvedad: El estado de cuenta bancario llega con un retraso de casi diez días por lo cual en ese momento son registrados en libros las notas de debito y crédito si existieran.

Recomendación: Se debe realizar conciliaciones bancarias mensualmente, realizar consultas constantes por Internet o vía telefónica por verificación de cheques cobrados, notas de debito y notas de crédito si las hubiera, con el objeto de ser registrados en libros con anticipación para evitar las variaciones en saldos al final del mes.

CUENTAS POR COBRAR

Saldo al 31 de Diciembre de 2005:

Bananita S.A	\$ 3,664.75
Compañía Agrícola la Julia	\$ 3,367.00
Compañía Agrícola FFF	\$ 355.01
Compañía Agrícola San Mateo	\$ 12,803.24
Agrícola Bananera Clementina	\$ 44,156.87
Inversiones Agrícolas Tares s.a	\$ 4,555.82
Teresópolis s.a	\$ 2,342.30
Agrícola Vallejo & Asociados s.a	\$ 947.50
Dr. Manuel Maldonado Palacios	\$ 1,353.75
Ing. Johann Quiroz Sánchez	\$ 536.60
Ing. Carlos Palacios Ortiz	\$ 2,839.90
	<hr/>
Total	\$ 76,922.74

Salvedad: retrasos en cobranzas, cuentas por cobrar registradas en libros y según el cliente ya fueran canceladas.

Recomendación: Se deben emitir detalles de la cuenta a clientes ya sea mensual o bimensual, con la finalidad de conciliar saldos; paralelamente se podrían realizar llamadas telefónicas periódicamente para acelerar el trámite de cobro.

INVENTARIOS

Son registrados de acuerdo al costo de adquisición y / o producción, y el costo se lo determina sobre el método promedio, y se encuentra valorizados mediante la identificación específica de cada partida.

Incluyendo costo según factura, más los gastos que estos generan, los inventarios se los valorizan al valor más bajos que el de mercado.

Saldo al 31 de Diciembre de 2005;

Inventario de Bodegas	\$ 15,897.88
Inventario de Productos en proceso	\$ 46,516.30
Inventario de Cultivo Protegido	<u>\$ 95,200.01</u>
Total	\$ 157,614.19

Salvedad: Se realizan inventarios un día antes y hasta tres días antes de fin de mes o un día después, por lo cual se trabaja con un saldo que no es el indicado.

Recomendación: si es una bodega pequeña se debe realizar de manera física los inventarios mensuales, conciliar saldos y es necesario realizar inventarios físicos en todas las bodegas al final de año con el objetivo de iniciar el nuevo periodo basado en un saldo confiable.

Activo fijo

La depreciación de los activos es calculada sobre los valores originales, en base al método de línea recta y en función de la vida útil estimada de los respectivos activos.

Activos	Depreciación (%)	Vida Útil
Remodelaciones y adecuaciones	10%	10 años
Invernaderos e instalaciones y mejoras	20 y 10 %	10 años
Muebles y enseres y Equipos de oficina	10%	10 años
Maquinarias y equipos	10 %	10 años
Equipos de Computación	33 %	3 años
Vehículos	5 %	5 años

Saldo al 31 de Diciembre de 2005;

Muebles y Enseres	\$ 23,711.75
Dep. Acumulada M y E	<\$ 15,581.80>
Equipos de oficina	\$ 26,772.76
Dep. Acumulada EO	<\$ 19,018.25>
Equipos de computación	\$ 13,935.70
Dep. Acumulada EC	<\$ 11,443.20>
Maquinarias y Equipos	\$178,096.05
Dep. Acumulada M y E	<\$116,398.95>
Vehículos	\$ 39,055.29
Dep. Acumulada V	<\$ 22,871.49>
Herramientas	\$ 406.48
Dep. Acumulada H	<\$ 405.48>
Invernaderos	\$ 48,143.96
Dep. Acumulada I	<\$ 45,676.42>
Instalaciones y Mejoras	\$ 48,334.39
Dep. Acumulada I y M	<\$ 33,992.69>
Remodelaciones y adecuaciones	\$ 69,303.00
Dep. Acumulada R y A	<\$ 52,494.64>
Total	\$ 129,876.46

CUENTAS POR PAGAR;

Saldo al 31 de Diciembre de 2005;

Cuentas Por Pagar - Proveedores

Comunicaciones Onnet	\$ 25.81
Jhon Ruilova Vélez	\$ 825.31
Agrovid S.A	\$ 352.12
Pacificozone	\$ 295.13
Fertilizantes del Pacifico	\$ 772.00
Merck C.A	\$ 3,200.00
Agrocristal	\$ 17.25
Plastimet	\$ 3,150.00
Interlab	\$ 180.01
Kléber Molina Molina	\$ 1,805.45
Proveedores Varios	\$ 1,064.13
Honorarios Profesionales	\$ 6,583.55
Otras Cuentas por pagar	\$ 44,606.18
Gastos acumulados por pagar	\$ 37,746.38
Total de cuentas por pagar	\$100.623.32

Salvedad: acumulación de facturas por pagar.

Recomendación: realizar un reporte si es posible semanal para la autorización de pagos basados en los días de crédito que establece el proveedor; de esta manera evitamos perder una cuenta de crédito y la buena presencia que cuenta la empresa en el mercado.

4.4.2 Aplicación de indicadores financieros

Un indicador financiero es un relación de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formase una idea como acerca del comportamiento de la empresa.

4.4.2.1 Indicadores de Liquidez

A través de los indicadores de liquidez se determina la capacidad que tiene la empresa para enfrentar las obligaciones contraídas a corto plazo; en consecuencia más alto es el cociente, mayores serán las posibilidades de cancelar las deudas a corto plazo; lo que presta una gran utilidad ya que permite establecer un conocimiento como se encuentra la liquidez de esta, teniendo en cuenta la estructura corriente.

Los indicadores de liquidez más requeridos en las medianas empresas son:

- ✚ Capital de Trabajo
- ✚ Razón Corriente
- ✚ Razón de capital contable

Capital de trabajo

Activo Corriente - Pasivo Corriente =

$$4,217.82 \quad - \quad 100,623.32 \quad = \quad < \mathbf{96,405.50} >$$

Este índice determina la disponibilidad que cuenta BANAPACIFICO S.A para desarrollar sus actividades operacionales, indica el valor que le quedaría a la empresa, representando en efectivo u otros pasivos corrientes, después de pagar todos sus pasivos de corto plazo, < 96,405.50 > nos indica que la empresa cierra año con una **situación crítica**, pues no posee recursos para desarrollar sus actividades operacionales , ya que este valor refleja que la empresa no puede cancelar sus deudas de inmediato.

Razón Corriente

Activo Corriente / Pasivo Corriente =

$$4,217.82 \quad / \quad 100,623.32 \quad = \quad \mathbf{0.04}$$

El índice de BANAPACIFICO S.A es de 0.04 para el año 2005, lo que significa que por cada dólar que la empresa adeuda dispone de 0.04 para pagar este índice tiene como objeto verificar las posibilidades de la empresa afrontar compromisos; la empresa no tienen recursos para cancelar sus deudas a corto plazo como ya vimos en el índice anterior la empresa cierra año en una situación crítica.

Razón de capital contable

Capital contable / activo fijo =

$$196,100.00 / 129,876.46 = \mathbf{1.51}$$

Este índice determina que la empresa en el año 2005, cuenta con el 1.51% de los activos fijos están financiados por el capital contable.

4.4.2.2 Indicadores de Endeudamiento

Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en que grado y de que forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera se trata de establecer el riesgo que incurren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.

Endeudamiento del activo

Pasivo total / Activo total =

$$125,609.14 / 387,671.62 = \mathbf{0.32}$$

Esta razón indica que en el 2005 la empresa tiene el 32% de sus activos financiados por deuda, mientras que el 68% está financiado del capital de los accionistas, este índice nos indica que los activos de la empresa están financiados por su propio capital y solo el 32% por deuda por lo que es un porcentaje que se puede pagar de manera rápida.

Endeudamiento Patrimonial

Pasivo total / Patrimonio =

$$125,609.14 / 262,062.48 = \mathbf{0.48}$$

Esta razón tiene como resultado 0.48 lo que determina que los acreedores proporcionan 48 centavos de financiamiento por cada dólar que aportan los accionistas. Esto muestra que la empresa no posee un alto nivel de financiamiento que debe ser proporcionado por los accionistas.

4.4.2.3 Indicadores de Rendimiento

Llamados también de rentabilidad, miden la productividad de los fondos comprometidos en un negocio. Recordemos que a largo plazo lo importante es garantizar la permanencia de la empresa en acrecentamiento de mercado y por ende su valor. Permite ver los rendimientos de la empresa en comparación con las ventas y el capital.

Rentabilidad neta del negocio

Utilidad neta / Activo total =

$$25,768.09 / 387,671.62 = \mathbf{0.07}$$

Este índice nos muestra que para el 2005 nuestro activo cuenta con el 7% de capacidad para generar las utilidades, determina la eficiencia de la administración para generar utilidades con los activos total que dispone la organización, por lo tanto entre más altos sean los rendimiento sobre la inversión es mas eficiente la organización, y en este caso no se muestra por lo que el 7% es un porcentaje bajo y se necesita realizar una mejor gestión.

Margen Bruto

$$\begin{aligned} \text{Ventas} - \text{Costo de ventas} / \text{Ventas} &= \\ 461,147.27 - 296,465.45 / 461,147.27 &= \mathbf{0.36} \end{aligned}$$

Este índice nos demuestra que la empresa en el periodo 2005 cuenta con el 36% para cubrir sus gastos operativos y costo de las ventas. En primera instancia hay que tener en cuenta que el margen bruto de utilidad significa que las ventas de la empresa generaron un 36 % de utilidad en el año; en otras palabras, cada dólar vendido en el año generó \$0.36 centavos de utilidad bruta en el año.

Margen Operacional

$$\begin{aligned} \text{Utilidad Operacional} / \text{Ventas} &= \\ 38,420.39 / 461,147.27 &= \mathbf{0.08} \end{aligned}$$

Este índice refleja que en el año 2005 las ventas generan el 8% de rentabilidad que se define como la utilidad operacional sobre las ventas netas y nos indica, si

el negocio es o no lucrativo, en si mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado.

Margen Neto

Utilidad Neta / Ventas Netas =

$$25,768.09 / 461,147.27 = \mathbf{0.06}$$

Este índice arroja que en el periodo 2005 el margen neto es del 6%, que se define como la utilidad neta sobre las ventas netas. La utilidad neta es igual a las ventas netas menos el costo de ventas, menos los gastos operacionales, menos la provisión para impuesto de Renta, más otros ingresos menos otros gastos. Esta razón por sí sola no refleja la rentabilidad del negocio.

Rentabilidad Operacional del Patrimonio

Utilidad operacional /Patrimonio =

$$38,420.39 / 262,062.48 = \mathbf{0.15}$$

Este índice arroja el 15% en el periodo 2005, por lo que se determina la eficiencia de la administración para generar utilidades con el capital de la organización, este índice se obtendrá mediante la división del monto total conformado por la utilidad operacional entre el patrimonio.

Rentabilidad Financiera

Utilidad neta / Patrimonio =

$$25,768.10 / 262,062.48 = 0.10$$

En el periodo 2005 la empresa obtuvo el 10% de retorno originado por las operaciones, por lo tanto entre más altos sean los rendimientos sobre la inversión es más eficiente la organización.

4.5 Evaluación del proceso Operacional

BANAPACIFICO S.A es una empresa con 10 años de experiencia en el área biotecnología, cuya actividad principal es comercializar plantas meristemáticas, realizando una minuciosa selección del material donante, propagación “in Vitro” y técnicas aplicadas en la aclimatación de plantas, ofreciendo así mejor calidad y productividad a grandes y pequeños agricultores.

4.5.1 Descripción del proceso operativo de la empresa

4.5.1.1 Selección y recolección de material donante

Con este proceso inicia la secuencia de parámetros que el Coordinador de campo debe seguir para la selección del material donante llamado Colino, este material debe estar libre de los diferentes tipos de contaminación y debe ser seleccionado basado en los siguientes parámetros:

- ✚ Escoger plantas madres que tengan buen estado de producción por ejemplo, de cada racimo debe dar por lo menos una caja y media de banano.

- ✚ Reconocer y escoger la planta de la variedad que se desea producir por ejemplo, si deseamos la variedad Williams, se debe reconocer el racimo debe ser curvo.

- ✚ Seleccionar una planta a la vista hermosa y con hojas verdes.

- ✚ El diámetro del tallo debe ser de 80 cm y de color verde.

- ✚ El colino debe ser de la tercera generación.

4.5.1.2 Cuarentena

Los colinos seleccionados pasan a la segunda parte del proceso que es cuarentena que es un vivero aislado de los otros, aquí son sometidos a tratamientos fitosanitarios con el objetivo de eliminar elementos patógenos, plantas mutantes o contaminadas, dentro de los 2 a 3 meses que permanecen en cuarentena deben ser identificado los elementos contaminados y ser desechados.

4.5.2 Descripción de proceso en laboratorio

Preparación de Medios de Cultivo

El Medio de Cultivo es una sustancia donde se utilizan vitaminas B y C, antibióticos, hormonas, aminoácidos entre otros, las mismas que son utilizadas para que se fortalezca y no se oxide el fruto, esto sirve para la propagación masiva de plantas.

El proceso en laboratorio cuenta con cuatro pasos importantes, que son los siguientes:

Introducción

El colino es extraído del área de cuarentena y es llevado a laboratorio donde es lavado, se eliminan residuos muertos y se lo desinfecta una vez más y esta listo para ser trasladado a cámaras donde se le hacen unos cortes específicos para obtener el tamaño de 1cm^3 , luego es introducido a un frasco con la solución del medio de cultivo designada, se flamea la boca del pomo y se lo lleva herméticamente y se lo etiqueta con iniciales como Pσ, para luego ser

trasladado al cuarto de crecimiento donde permanece un periodo de 21 a 30 días.

Establecimiento

En esta etapa como su nombre lo explica significa que el colino cortado que ahora toma el nombre de meristemo se adaptó a las condiciones del medio de cultivo, esta pasa a ser renombrado con siglas P 1-1 significa que se realiza secciones, se demuestra ahijamientos.

Multiplicación

Esta es la tercera etapa del proceso, donde los explantes adquieren el desarrollo apropiado y se inicia una propagación masiva de las plantas, donde se extrae los ahijamientos de los frascos y se lo ubica en nuevos y con su respectiva sustancia y se repite el periodo por 30 días.

Enraizamiento

En esta etapa las plantas están listas para ser extraídas de los frascos, se utiliza un medio de cultivo líquido para que pueda ser lavado fácilmente de sus raíces.

Lavado de plantas

Ya terminado el proceso en laboratorio son trasladadas al área de lavado donde se las extrae de los frascos y son enjuagadas con agua para limpiarlas del medio de cultivo que con lleva en las raíces, también se identifican las plántulas contaminadas que pueden ser rescatadas y se extraen plántulas muertas por algún microorganismo que son eliminadas del proceso.

Estas plantas se desarrollan en diferentes tamaños por las condiciones en las que son producidas, por esta razón se necesita hacer una clasificación de acuerdo a su tamaño, se muestra la tabla que es utiliza por personal que clasifica el tamaño de la planta:

ALTURA en cm.	DENOMINACIÓN
1½ A 2	Planta grande
1 A 1½	Planta Mediana
½ A 1	Planta Pequeña
Menos de ½	Planta muy pequeña

4.5.3 Descripción de proceso en campo

Fase I

Terminada la clasificación del tamaño, estas plantas son trasladadas al vivero de Fase I donde cumplen con diferentes etapas, se detallan a continuación:



Siembra.- se siembra la planta en un sustrato comercial que se encuentra fuera de contaminación, es una medida para evitar la muerte de la planta por algún microorganismo y es sembrada de acuerdo al tamaño en gavetas de polietileno de 98 huecos con 3 cm de ancho o boca y 2 cm de fondo, el tiempo de permanencia en Fase I varia de acuerdo al tamaño de la planta, se muestra en la tabla el tiempo requerido para el desarrollo de la planta, a continuación:

DENOMINACIÓN	TIEMPO
Planta grande	3 semanas
Planta Mediana	4 Semanas
Planta Pequeña	5 Semanas
Planta muy pequeña	6 Semanas

En este proceso se realiza un reporte, donde se indica la cantidad de plantas que son sembradas de acuerdo a su tamaño, se indica la cantidad de plantas que mueren en este proceso de climatización y las que son rechazadas por ser fuera de tipo.

Fertilización.- en esta etapa se usa la tecnología con productos ricos en nutrientes es decir fertilizantes que ayuden a crecer saludable y rápidamente a la planta, se realiza la fertilización 2 veces al día.

Riego.- se riega a la planta con agua pura por medio de un sistema de riego colocado de manera que todas las plantas que se encuentran dentro del invernadero sean beneficiadas, se realiza esto dos a tres veces al día.

Fitotecnia.- este proceso consiste en la deshierba (sacar la maleza) que crece junto a la planta dentro de las gavetas, eliminar plantas que se encuentran fuera de tipo y plantas muertas.

Control Fitosanitario.- este control se lo realiza si fuera necesario por la presencia de cierto hongo, con la ayuda de productos químicos.

Cuando una planta cumple con los siguientes parámetros se encuentra lista para ser trasladada a Fase II, se muestra a continuación los requisitos necesarios a cumplir para Fase II:

- ✚ Las plantas deben alcanzar altura mínima de 7 cm dentro de la gaveta.

- ✚ Deben poseer una cantidad de raíces considerada entre el 75% al 100 %.
- ✚ Se deben sanas con vigor.
- ✚ Deben tener cuatro hojas verdes funcionales.



Controles de Fase I

Se cuenta con un formato donde se describe el ingreso de plantas a fase I las cuales provienen de laboratorio, en este cuadro se describe también el número de plantas muertas y contaminadas, se describe el tipo de enfermedad que las afecta, hay que señalar que este cuadro se lo realiza tres hasta cuatro semanas más tardes desde el momento que las plantas fueron sembradas para detectar las plantas enfermas o muertas.

(Ver Anexo IV)

Fase II

En esta fase II se debe preparar el sustrato que va a ser utilizado, por razones de costo no se puede utilizar el mismo sustrato de Fase I y se debe considerar que la planta ya esta más fuerte y con defensas para resistir a organismos no deseados.

Preparación de sustrato.

La preparación de este sustrato contiene un 50% de tamo de arroz, 28% de arena y 22 % de cafetillo. Se realiza una cama de aproximadamente 1.8 metros de ancho, 2.5 metros de largo y 10 a 15 cm de altura, esta cantidad es la recomendable ya que se puede manejar de una manera mas conveniente.



Luego de uniformizar la cama se humedece con suficiente agua y se riega una preparación con formol para eliminar ciertas bacterias, hongos y microorganismos, luego se cubre con plástico negro durante 48 horas. Después se descubre la cama por 12 horas y se riega agua por lo menos dos veces para eliminar restos de formol, luego en el sustrato húmedo se procede a una desinfección con la aplicación de productos químicos como Basamid, Vidate -L, vitavax, entre otros, se procede a tapar con el plástico por 8 días transcurrido este tiempo se saca el plástico y se lo deja expuesto por 48 horas y finalmente se lo revuelve.

Llenado de fundas.

Para la siembra de las plantas en Fase II se necesita llenar fundas negras de medidas 8.5 x 7 x 2 con el sustrato que se preparo en la etapa anterior.

Balizado.

Consiste en trasladar las fundas llenas de sustrato por medio de una carretilla a la casa sombra o invernadero en la que van a ser ubicadas para la posterior siembra de plantas, estas son ubicadas en forma de cama con un máximo de 1000 plantas por cama.

**Riego.**

Se riega al sustrato colocado en las fundas de manera uniforme quiere decir que todas las fundas ubicadas en la cama deben estar húmedas.

Transplante.

Este paso consiste en sembrar las plantas seleccionadas en Fase I, una por una son sembradas en fundas previamente llenas de sustrato y húmeda.

Fertirriego.

Consiste en fertilizar las plantas por medio de un sistema de riego y un inyector, primero se riega a la planta con agua, luego por medio del inyector se riega el

fertilizante y finalmente se riega otra vez agua para desvanecer algún residuo de fertilizante de las hojas.

Riego.

En este paso es simplemente regar agua a las plantas por medio del sistema de riego tres a cuatro veces al día.

Fitotecnia.

En este paso sucede lo mismo que en Fase I, se deshierba, se detectan plantas fuera de tipo y muertas; como un punto importante se debe saber identificar a las plantas fuera de tipo o sea son diferentes a la variedad que deseamos producir.

Traslado de plantas para el Cliente

En este paso es muy importante reconocer las plantas fuera de tipo para que no lleguen a manos del cliente, aquí se clasifican a las plantas de acuerdo a su tamaño, se las obtiene de acuerdo al tamaño que desea el cliente, pero una planta lista para la venta debe tener de 18 a 21 cm de altura, vigor, hojas verdes y sana.

Controles en Fase II

Para obtener detalles del movimiento de las plantas se elabora una planilla de control de cuantas plantas ingresan a Fase II, provenientes de fase I , se describe cuantas plantas mueren en proceso y cuantas son desechadas por ser fuera de tipo (no son idénticas a la planta madre), este proceso es llevado por cada casa sombra o invernadero que tiene la empresa, también se registran los egresos de las plantas por medio de guías de remisión (ventas o reposición) y se realizan inventarios físicos al final de año.

(Ver Anexo V)

Asesoramiento Técnico

La empresa ofrece a sus clientes asesoramiento técnico, esto quiere decir que un grupo de personas capacitadas visitan la hacienda del cliente, donde se dan ciertos criterios de acuerdo al suelo, agua y a las plantas mismas.

Visitas técnicas

Después de realizada la venta se espera ocho semanas para realizar la visita técnica a la hacienda del cliente, donde se observa el ritmo de crecimiento y como objetivo principal encontrar plantas fuera de tipo, y se dan las adecuadas indicaciones para la producción, transcurre diez semanas más y el personal regresa y si existe un número apropiado de plantas muertas, la empresa las repone de manera gratuita, este seguimiento se lo realiza hasta la cosecha del producto.

Conjuntamente se realiza un cuadro donde se lleva el adecuado control de estas visitas, donde nos muestra el nombre del cliente, la hacienda, la cantidad de plantas que constan en el contrato, la cantidad entregada, numero de mutaciones, numero de plantas por reponer y ya repuestas y el numero de visitas realizadas, este nos permite planificar las visitas.

(Ver Anexo VI)

Reposiciones de plantas

En las visitas que se realiza el personal técnico de la empresa a la hacienda del cliente, el personal observa el comportamiento de máximo 3500 plantas por cada visita, para encontrar mutaciones y plantas muertas, después regresa y revisa las demás según la cantidad de plantas adquiridas por el cliente, si se

encontraron plantas muertas o fuera de tipo la empresa se encuentra obligada a reponer estas plantas en el menor tiempo posible.

El cuadro nos muestra la cantidad de revisiones que se dan, la semana en la que fueron realizadas, la cantidad de plantas mutantes y plantas muertas por reponer y las que ya fueron repuestas con su debido porcentaje.

(Ver Anexo VII)

4.6 HALLAZGOS

Realizada la evaluación del proceso administrativo, financiero y operacional se detectaron las siguientes deficiencias, las mismas que pueden ser corregidas por parte de la organización para evitar problemas mayores en el futuro y cumplir sus objetivos y metas establecidas.

Hallazgos del área administrativa:

4.6.1 Falta de Comunicación

Condición

Existe una falta de comunicación en las distintas áreas, o se informa a una sola área mientras la otra no esta informada del requerimiento, o una persona le

solicita un requerimiento a otra y no tiene constancia física de ese requerimiento, ni la fecha, ni hora.

Criterio

Se debe tener un sistema de comunicación constante entre todos los computadores, una vía donde los empleados estén comunicados y puedan solicitar algún documento, o intercambiar hojas de Word o Excel y quede constancia de este requerimiento.

Causa

Los departamentos no cuentan con una vía de comunicación por medio de los computadores.

Efecto

Este sistema permitiría agilizar y tener buena comunicación entre el personal del área administrativa con el área de laboratorio, así como de campo.

4.6.2 Costeo automatizado**Condición**

El contador se toma 10 días para costear los insumos y demás artículos del área de producción y al mismo tiempo de las tres áreas, por lo que es un proceso tedioso y largo.

Criterio

Se debe crear un programa de producción donde sea sencillo y eficaz el ingreso de insumos y automáticamente costee los valores.

Causa

El aumento de producción constante y anual ha convertido a este método en largo y cansado para el área administrativa costear gran cantidad de valores, considerando que el Balance General se lo entrega en los diez primeros días de cada mes según lo que desea implementar el Sistema de Calidad ISO 9001-2000.

Efecto

El largo proceso produce retrasos en entrega de Balances absorbe más tiempo que el resto de actividades a desarrollar.

4.6.3 Ventas

Condición

La empresa no cuenta con un personal o una persona experta en ventas, el gerente o el coordinador de campo que realizan viajes de visitas técnicas obtiene vender esporádicamente o el cliente llega a la empresa en busca de información y ocurre la venta.

Criterio

Al existir la persona adecuada de ventas según su conocimiento y su experiencia se encargarán de buscar clientes, elaborar contratos y mantener una base de datos actualizadas de clientes fijos y propensos a obtener nuestros productos, ya que esta línea de producción encuentra sus clientes en el área agrícola o en otras provincias.

Causa

Por falta de recursos económicos o coordinación en buscar a la persona adecuada que cumpla con los requisitos.

Efecto

Así en un tiempo estimado se obtendrá resultados satisfactorios para la empresa, con un aumento de ventas, aumento de producción y como es lógico un incremento de ingresos.

4.6.4 Recursos Humanos

Condición

En la empresa no existe una persona responsable de recursos humanos, existe una persona que atiende las necesidades del personal como avisos de

enfermedad, trámites del IESS y otros; y al mismo tiempo otra persona realiza entrevistas y/o cursos de capacitación si los hubiera.

Criterio

En el departamento administrativo se debería asignar a una sola persona responsable de todo lo involucra recursos humanos considerando crear este departamento.

Causa

La empresa cuenta con setenta empleados, considerando que en año 2005 el incremento del personal fue de quince personas más y si esta proyección se repite en tres años sería necesario la creación del departamento de recursos humanos.

Efecto

Agilidad en gestiones con el Instituto de Seguridad Social, atención permanente a las necesidades del personal, una selección cuidadosa del personal nuevo, capacitación constante y oportuna, entre otros.

4.6.5 Elaboración de Contrato

Condición

Se realiza un contrato con el cliente considerando las adecuadas pautas conveniente para las partes, pero en el momento de ingresar datos del cliente en la base no se cuenta con los detalles como dirección, RUC, a que hacienda representa entre otros datos, no existe una hoja adicional de datos personales, por lo cual genera retrasos al momento del ingreso de datos a la base y origina una búsqueda de los datos que oportunamente ya tenían que existir.

Criterio

Se debe anexar una hoja detallada que permita un reconocimiento rápido del cliente con su cédula de identidad o su registro único de contribuyente RUC, dirección, teléfono local, celular y de la hacienda donde son trasladadas las plantas y como un dato principal el nombre de la hacienda.

Causa

No ha existido una revisión oportuna del contrato o existe falta de comunicación del departamento de contabilidad donde se registran los ingresos para con la persona que elabora los contratos.

Efecto

Optimiza el tiempo del departamento de contabilidad en realizar un ingreso rápido y confiable, y en el momento que surjan una consulta para con el cliente se pueda localizar de una manera rápida y oportuna evitando contratiempos por ejemplo con la confirmación de un embarques de plantas.

4.6.6 Emisión de Cheques**Condición**

La empresa mantiene un litigio judicial con el anterior Gerente, por lo cual no trabaja con la cuenta corriente del banco para evitar que esos fondos sean bloqueados por orden de un Juez, esto tienen como consecuencia no se puede girar cheques, solo se deposita valores muy pequeños y así mismo se emiten cheques de valores irrisorios, por lo cual la caja general o la caja auxiliar se han convertido en el registro total de egresos.

Criterio

Se debe agilizar esta gestión ya que este litigio lleva meses sin solución, otra opción es contratar a otro abogado que entregue resultados lo más pronto posible.

Causa

La elaboración de cheques por parte una empresa es esencial no se puede realizar todos los pagos en efectivo como sueldos al personal o proveedores,

esto ocasiona atrasos en pagos, ingresos en efectivo, los procesos toman más tiempo, se implementan mas seguridades físicas.

Efecto

La activación de la cuenta bancaria agilizaría las gestiones de pago, se tendría más control interno, saldos basados con conciliaciones bancarias, emisión de cheques para pagos, solicitud de cheques cruzados a nombre de la empresa a los clientes.

Hallazgos en el área operativa:

4.6.7 Embarque de plantas

Condición

Cuando se realizan los embarques de plantas “es el proceso donde se trasladan las plantas de la empresa a la hacienda del cliente después de realizada la venta”, si los camiones o automotor no son adecuados las plantas sufren en el traslado y puede ocasionar la muerte de las mismas que luego lleva a una reposición por parte de la empresa.

Criterio

La empresa esta en la obligación de verificar las condiciones del camión o dar estas pautas a clientes nuevos, por ejemplo: no deben ser herméticos, con carpas para evitar que el viento y el sol las golpeen, tener un cajón amplio donde no vayan apretadas.

Causa

Existen plantas que no soportan viajes largos en camiones no adecuados por lo que mueren y ocurre una reposición por parte de la empresa.

Efecto

La verificación del camión antes del embarque de plantas, se evitaría plantas muertas; si se diera la llegada de un camión pequeño se sometería a dos viajes hasta trasladar todas las plantas de manera sana.

4.6.8 Identificación de Plantas Fuera de Tipo**Condición**

Cuando las plantas están en Fase I y luego en Fase II se desechan todas las que son fuera de tipo (no son idénticas a la planta madre) , pero en ciertos casos no es así y llegan hasta el momento del embarque donde son entregadas a los clientes, y luego son detectadas por las visitas técnicas realizadas por el personal de la empresa, donde estas plantas ya están sembradas y ocasionan gastos tanto al cliente como a la empresa.

Criterio

Se debe tener a una o dos personas expertas en detectar plantas fuera de tipo en el momento del embarque para evitar que lleguen a manos del cliente.

Causa

Estas plantas cuando no son identificadas a tiempo ocasionan gastos, como riego, fertilización, tiempo por parte del personal, para una planta que tiene que ser desechada.

Efecto

Con una adecuada identificación se ahorra desde dinero hasta tiempo, y lo más importante no llegan a manos del cliente y la imagen de la empresa no es afectada ante el cliente.

4.6.9 Conteo de Plantas**Condición**

No existe un control adecuado en el momento que las plantas son trasladadas de laboratorio a lavado de plantas, no se cuentan las plantas por lo que no se tiene un numero adecuado de plantas que produce laboratorio, pero si se las cuentan después de estar lavadas y el momento que son entregadas a Fase I para su siembra, por lo que no se tiene una bitácora de cuantas plantas son desechadas en lavado.

Criterio

En el momento que bajan plantas de laboratorio a lavado de plantas están deben ser contadas para tener un conteo exacto de cuantas plantas produce laboratorio, cuantas se desechan en lavado y cuantas llegan a Fase I para ser sembradas.

Causa

En el paso de laboratorio a lavado de plantas se pueden extraviar un número de plantas las cuales pueden pasar sin ser reportadas o ser dadas como muy pequeñas o desechadas.

Efecto

Se tiene un control adecuado de cuantas plantas bajan de laboratorio y cuantas son desechadas en lavado y cuantas pasan a sembrar en Fase I.

4.6.10 Automatización de Fertirriego

Condición

El proceso que se usa para el fertirriego se lo hace con aspersores e inyectores que se encuentran colgados por encima de las plantas, cuando se riega las plantas con el fertilizante utilizando los micros aspersores, se debe considerar que al finalizar el riego ocurre un goteo de fertilizante en el mismo lugar por lo cual se puede quemar las plantas que se encuentran abajo, si multiplicamos

cuantas plantas sufren quemaduras la mortalidad aumenta. En la foto se puede apreciar como se encuentran ubicados los aspersores.



Criterio

Se debe considerar la automatización del sistema de riego, considerando un ahorro cuantificable de fertilizante y la ubicación de los sensores que beneficien al crecimiento de la planta. Se debe elaborar un análisis costo beneficio para adquirir un sistema de riego más técnico por ejemplo puede aplicarse el método “periodo de devolución” considerando principalmente la liquidez del esfuerzo por mejorar un proceso en vez de su rentabilidad, así mismo se debe realizar la uniformidad de las casas sombreadas con respecto a su tamaño.

Causa

Este proceso era el apropiado hace cinco años, pero en la empresa lo siguen utilizando con el riesgo de estancarse en un proceso obsoleto.

Efecto

Se tiene un control apropiado de la cantidad de nutrientes que se riega a las plantas, el tiempo determinado y la cantidad de veces necesarias en el día, no se requiere que el empleado este pendiente todo el día del proceso de riego.

4.6.11 Falta de investigación Biotecnológica

Condición

La empresa no realiza ningún tipo de investigación biotecnológica, considerando que este aspecto es muy importante ya que la empresa no podría ofrecer productos que el cliente prefiera dentro de dos años más adelante, existiendo una contradicción con lo que se menciona en la misión de la empresa “aplicando técnicas biotecnológicas en propagación y conservación de plantas, basándose en la investigación científica y tecnológica”.

Criterio

Se debe implementar un laboratorio donde se realice investigaciones sobre los productos más rentables a propagar, creando una guía técnica que encamine la producción de la empresa.

Causa

La empresa se puede encontrar en una situación crítica dentro de unos años, ya que el mercado y las necesidades del cliente cambian; no se puede ni debe elaborar la misma variedad de banano por diez años.

Efecto

Obtener una investigación sobre los productos rentables a propagar en años venideros, donde se constituyan una guía de la producción basada en distintas variedades.

4.6.12 Nuevo producto

Condición

La empresa realiza visitas técnicas a las haciendas del cliente, donde se emiten indicaciones para el tratamiento del suelo o agua, el técnico de la empresa solicita análisis de agua o suelo al cliente para notificar sobre la existencia de una bacteria si la existiera pero en un 90% el cliente no cuenta con dichos análisis, por lo cual retrasa el trabajo y se empaña el desempeño de los técnicos.

Criterio

La empresa debería ofrecer el servicio de realizar los análisis del suelo o de agua de la hacienda del cliente y por lo tanto emitir un diagnóstico y dar las recomendaciones necesarias para que el cliente tenga una cosecha óptima.

Causa

La falta de análisis del suelo o agua, retrasa el trabajo del técnico de emitir las recomendaciones adecuadas, hipotéticamente si existiera una bacteria en suelo o agua por lo cual las plantas del cliente mueren, se afectaría seriamente a la imagen de la empresa.

Efecto

Emitir un informe completo con recomendaciones y tratamientos a la planta basados en análisis del suelo o del agua.

4.6.13 Procesos Pocos eficientes**Condición**

El método técnico que se utiliza en el proceso de propagación de la plántula se encuentra estandarizado y óptimo, mientras que los procesos de lavado de cristalería, y sellado de pomos se convierte en procesos manuales, en el cual se requiere de ligas, el corte de papel aluminio así mismo el corte de papel kraft, donde se ubican todos estos materiales en la boca del frasco para sellar la planta con el medio(sustancia madre), este proceso necesita de más tiempo y de más personal, ya que la producción se encuentra en aumento, así mismo se incrementa el consumo de frascos, como se indica en la foto.



Criterio

Se debería considerar cambiar de proceso a una técnica llamada inmersión temporal que consiste en un proceso óptimo utilizando reservorios de un tamaño adecuado en el cual se calcula la cantidad de nutrientes necesarios para la planta, la cual se encuentra sumergida un tiempo determinado en los nutrientes, este proceso ayuda a propagar más plantas ya que en frascos normales se propagan 1800 al día mientras que por inmersión temporal se propagan 3000 al día.

Causa

Este proceso se vuelve obsoleto y puede ser causante de contaminación para la planta, toma mucho tiempo envolver los frascos por lo cual si aumenta la producción se necesita de más personal en esta etapa del proceso.

Efecto

Almacenamiento de más plantas en los cuartos de crecimiento, eliminación de un foco de contaminación, ahorro en tiempo y optimización del tiempo del personal.

4.6.14 Sucursales**Condición**

Pérdida de clientes, no se cuenta con invernaderos o sucursales cerca de las haciendas de los clientes o en lugares estratégicos donde se desarrollen las bananeras o donde indique el crecimiento del producto. Ya que el cliente prefiere comprar a una empresa que le de facilidades de transportar las plantas.

Criterio

La empresa debe implementar nuevos invernaderos en lugares más cercanos al agricultor, por ejemplo: Machala, Babahoyo, Milagro, Quevedo entre otros, tener una sucursal cerca al cliente ayudara a obtener la compra.

Causa

El cliente optó por comprar a la competencia al no encontrar una sucursal cerca de su hacienda, ya que el transporte de las plantas aumentaba su costo.

Efecto

Aumentar las ventas, ser reconocida en el mercado como una empresa sólida y confiable, así tendremos clientes leales.

CAPITULO V

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Luego de realizar una Auditoria de Gestión a BANAPACIFICO S.A llegamos a las siguientes conclusiones:

1. Falta de Comunicación

Los departamentos no cuentan con una vía de comunicación interna por medio de los computadores que permita intercambiar hojas de Word o Excel, por lo que existe falta de comunicación en las distintas áreas, o se informa a una sola área mientras la otra no esta informada.

2. Costeo automatizado

Se evaluó el tiempo que toma costear los insumos y demás artículos del área de producción se constato que es un proceso lento, por el aumento de producción constante y anual ha convertido a este método en largo y cansado para el área administrativa costear gran cantidad de valores, considerando que el Balance General se lo entrega en los diez primeros días de cada mes según lo que desea implementar el Sistema de Calidad ISO 9001-2000.

3. Ventas

La empresa no cuenta con un personal o una persona experta en ventas, el gerente o el coordinador de campo cuando realizan viajes de visitas técnicas obtiene vender esporádicamente o el cliente llega a la empresa en busca de información y ocurre la venta.

4. Recursos Humanos

En la empresa no existe una persona responsable de recursos humanos, existe una persona que atiende las necesidades del personal como avisos de enfermedad, trámites del IESS y otros; y al mismo tiempo otra persona realiza entrevistas y/o cursos de capacitación si los hubiera.

5. Elaboración de Contrato

Se realiza contratos sin datos básicos del cliente como dirección, RUC, a que hacienda representa entre otros datos, no existe una hoja adicional de datos personales, por lo cual genera retrasos al momento del ingreso de datos a la base y origina una búsqueda de los datos que oportunamente ya tenían que existir.

6. Emisión de Cheques

La empresa mantiene un litigio judicial con el anterior Gerente, por lo cual no trabaja con la cuenta corriente del banco para evitar que esos fondos sean bloqueados por orden de un Juez, esto tienen como consecuencia no se puede girar cheques, solo se deposita valores muy pequeños y así mismo se emiten cheques de valores irrisorios, por lo cual la caja general o la caja auxiliar se han convertido en el registro total de egresos.

7. Embarque de plantas

Se realizan los embarques de plantas “es el proceso donde se trasladan las plantas de la empresa a la hacienda del cliente después de realizada la venta”, en camiones o automotores no adecuados, por lo cual las plantas sufren en el traslado y puede ocasionar la muerte de las mismas que luego lleva a una reposición por parte de la empresa.

8. Identificación de Plantas Fuera de Tipo

No se identifican las plantas fuera de tipo (no son idénticas a la planta madre) en el momento oportuno o en el proceso de crecimiento por lo cual genera gastos a la empresa y si son entregadas al cliente ocasiona gastos al cliente también.

9. Conteo de Plantas

No existe un control adecuado en el momento que las plantas son trasladadas de laboratorio a lavado de plantas, no se cuentan las plantas por lo que no se tiene un número adecuado de plantas que produce laboratorio.

10. Automatización de Fertirriego

El proceso que se usa para el fertirriego se lo hace con aspersores e inyectores y de manera manual por lo que ocasiona más gastos y personal para cumplir esta función.

11. Falta de investigación Biotecnológica

La empresa no realiza ningún tipo de investigación biotecnológica, considerando que este aspecto es muy importante ya que la empresa no podría ofrecer productos que el cliente prefiera dentro de dos años más adelante.

12. Nuevo producto

Los clientes solicitan que la empresa que vende las plantas realicen los tratamientos o análisis sobre suelo y agua donde se van a sembrar las plantas, servicio que no ofrece la empresa.

13. Procesos Pocos eficientes

El método técnico que se utiliza en el proceso de propagación de la plántula se encuentra estandarizado y óptimo, mientras que los procesos de lavado de cristalería, y sellado de pomos se convierte en procesos manuales.

14. Sucursales

La empresa no cuenta con invernaderos o sucursales cerca de las haciendas de los clientes o en lugares estratégicos donde se desarrollen las bananeras o donde indique el crecimiento del producto.

5.2 Recomendaciones

1. Se debe tener un sistema de comunicación constante ligados entre todos los computadores, una vía donde los empleados estén comunicados y puedan solicitar algún documento, o intercambiar hojas de Word o Excel y quede constancia de este requerimiento, para así evitar la falta de comunicación entre las áreas.
2. Ya que el proceso de costeo toma demasiado tiempo para el departamento de contabilidad, se debe crear un programa de producción donde sea sencillo y eficaz el ingreso de insumos y automáticamente costee los valores.
3. Para agilizar las ventas se debe contratar una persona capacitada en este campo, según su conocimiento y su experiencia se encargarán de buscar clientes, elaborar contratos y mantener una base de datos actualizadas de clientes fijos y propensos a obtener nuestros productos, ya que esta línea de producción encuentra sus clientes en el área agrícola o en otras provincias.

4. En el departamento administrativo se debería asignar a una sola persona responsable de todo lo que involucra las gestiones de recursos humanos, y solucionar las necesidades del personal; considerando crear este departamento en tiempo futuro si el número de trabajadores aumenta.
5. En la elaboración del contrato se debe anexar una hoja detallada que permita un reconocimiento rápido del cliente con su cédula de identidad o su registro único de contribuyente RUC, dirección, teléfono local, celular y de la hacienda donde son trasladadas las plantas y como un dato principal el nombre de la hacienda.
6. Se debe agilizar el litigio Judicial que conlleva la empresa por meses, otra opción es contratar a otro abogado que entregue resultados lo más pronto posible.
7. En el embarque de plantas, la empresa debe verificar las condiciones del camión o dar estas pautas a clientes nuevos, por ejemplo: no deben ser herméticos, con carpas para evitar que el viento y el sol las golpeen, tener un cajón amplio donde no vayan apretadas, entre otros aspectos.

8. En el embarque de plantas se debe tener a una o dos personas expertas en detectar plantas fuera de tipo para evitar que lleguen a manos del cliente, y así no perjudicar tanto al cliente que incurre en gastos de traslado como a la empresa.
9. En el momento que trasladan plantas de laboratorio a lavado de plantas están deben ser contadas para tener un conteo exacto de cuantas plantas produce laboratorio, cuantas se desechan en lavado y cuantas llegan a Fase I para ser sembradas.
10. Se debe considerar la automatización del sistema de riego, considerando un ahorro cuantificable de fertilizante y la ubicación de los sensores que beneficien al crecimiento de la planta. Se debe elaborar un análisis costo beneficio para adquirir un sistema más técnico, así mismo se debe realizar la uniformidad de las casas sombras con respecto a su tamaño.
11. Se debe implementar un laboratorio donde se realice investigaciones sobre los productos más rentables a propagar, creando una guía técnica que encamine la producción de la empresa.

12. La empresa debería ofrecer un nuevo servicio que consiste en realizar los análisis del suelo o de agua de la hacienda del cliente y por lo tanto emitir un diagnóstico y dar las recomendaciones necesarias para que el cliente tenga una cosecha óptima.

13. Se debe considerar cambiar de proceso a una técnica llamada inmersión temporal que consiste en un proceso óptimo utilizando reservorios de un tamaño adecuado en el cual se calcula la cantidad de nutrientes necesarios para la planta, la cual se encuentra sumergida un tiempo determinado en los nutrientes, este proceso ayuda a propagar más plantas ya que en frascos normales se propagan 1800 al día mientras que por inmersión temporal se propagan 3000 al día.

14. La empresa debe implementar nuevos invernaderos en lugares más cercanos al agricultor, por ejemplo: Machala, Babahoyo, Milagro, Quevedo entre otros, tener una sucursal cerca al cliente ayudará a obtener más ventas.

ANEXOS

ANEXO I

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

Marque con un (✓) su respuesta.

1. Departamento donde trabaja:

Administración _____ Laboratorio _____ Cultivo Protegido _____

2. Cargo que desempeña:

Gerente _____ Contador _____ Asistente _____

Coordinador _____ Operario _____ Otros (especifique) _____

3. ¿Conoce usted la misión de la empresa?

a. Si _____ No _____

4. ¿Conoce usted la visión de la empresa?

a. Si _____ No _____

5. ¿Conoce usted el organigrama estructural de la empresa?

a. Si _____ No _____

6. ¿La empresa cuenta con un manual de funciones o procedimientos?

a. Si _____ No _____

7. ¿Han existido cambios favorables en las actividades de su departamento?

a. Si _____ No _____

8. ¿Usted como personal de la empresa tiene definida sus funciones a realizar?

a. Si _____ No _____

9. ¿Cree usted que el personal cumple con las funciones según el puesto para el cual fue nombrado?

a. Si _____ No _____

10. ¿Los jefes departamentales están capacitados para ejercer el cargo al que han sido nombrados?

a. Si _____ No _____

11. ¿Que departamento cree usted que necesita realizar cambios para mejorar?

Administración _____ Laboratorio _____ Cultivo Protegido _____

12. ¿Existe buena relación entre el personal de los distintos departamentos?

a. Si _____ No _____

13. ¿Se realizan inducciones para la capacitación del personal?

a. Si _____ No _____

14. ¿Se han realizado rotaciones de puestos de trabajo en su departamento?

a. Si _____ No _____

15. ¿Las condiciones físicas de la empresa son adecuadas para el desarrollo de su trabajo?

a. Si _____ No _____

16. ¿La empresa cuenta con un servicio medico emergente?

a. Si _____ No _____

17. ¿Existen molestias constantes con su tarjeta de asistencia o clave?

a. Si _____ No _____

18. Si usted no asiste en un caso emergente a su trabajo es por:

Por enfermedad _____ Calamidad domestica _____ Accidente _____

Otros (especifique) _____

19. ¿La administración realiza un debido control de faltas por parte del personal?

a. Si _____ No _____

20. ¿Usted firma un rol de pagos como constancia de haber recibido su sueldo?

a. Si _____ No _____

ANEXO II

BANAPACIFICO S.A BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2005

ACTIVOS		
CORRIENTE		
Caja	4.152,43	
Bancos	<u>65,39</u>	
Total Caja y Bancos		
TOTAL DISPONIBLE >>	4.217,82	
EXIGIBLE		
Cuentas por Cobrar		
Cientes	76.922,74	
Provisión de cuentas Incobrables		
Cuentas Incobrables	-1.726,66	
Otras cuentas por cobrar	17.089,16	
TOTAL DE EXIGIBLE >>	92.285,24	
REALIZABLE		
Inventario de Bodegas		
Inventarios de Productos en Proceso		
TOTAL REALIZABLE >>	<u>157.614,19</u>	254.117,25
ACTIVO NO CORRIENTE		
ACTIVOS FIJOS		
Muebles y Enseres	23.711,75	
Equipos de Oficina	26.772,76	
Equipos de Computación	13.935,70	
Maquinarias y Equipos	178.096,05	
Vehículos	39.055,29	
Herramientas	406,48	
Invernaderos	48.143,96	
Instalaciones y Mejoras	48.334,39	
Remodelaciones y Adecuaciones	<u>69.303,00</u>	
Suman >>>	447.759,38	
	-	
(-) Depreciaciones acumuladas	<u>317.882,92</u>	
Total Activos Fijos	129.876,46	
OTROS ACTIVOS	3.677,91	133.554,37
TOTAL DE ACTIVOS>>>		<u>387.671,62</u>
PASIVOS		
PASIVO CORRIENTE		
Cuentas por Pagar		
Proveedores	11.687,21	
Honorarios Profesionales	6.583,55	
Otras Cuentas por Pagar	44.606,18	
Gastos Acumulados por Pagar	25.544,76	
Impuestos por Pagar	6.775,45	
Documentos por Pagar	<u>5.426,17</u>	
		100.623,32
PASIVO DIFERIDO		
Anticipo de Clientes	<u>14.985,82</u>	
		14.985,82
PASIVO NO CORRIENTE		
Obligaciones a Largo Plazo		
Préstamo de Accionista	<u>10.000,00</u>	
		10.000,00
TOTAL PASIVOS >>>		125.609,14
PATRIMONIO		
Capital Suscrito	196.100,00	
Reservas	21.459,92	
Utilidad de Ejercicios años anteriores	18.734,46	
Utilidad del presente Ejercicio	<u>25.768,09</u>	
TOTAL PATRIMONIO >>		<u>262.062,48</u>
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO >>>		<u>387.671,62</u>

ANEXO III
BANAPACIFICO S.A
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
Al 31 de Diciembre de 2005

<u>Ventas</u>			
Total Ventas			461.147,27
<u>Costo de Venta</u>			
Materia Prima	20.178,98		
Mano de Obra	109.318,03		
Costos Indirectos	57.637,83	187.134,84	
Desperdicios	100.122,64		
Reposicion de Ventas	9.207,97	109.330,61	
Total Costo de Venta			<u>296.465,45</u>
Utilidad Bruta			164.681,82
<u>Gastos Administrativos</u>			
Total Gastos Administrativos		63.550,80	
<u>Gastos de Ventas</u>			
Total Gastos de Venta		61.983,07	
<u>Gastos Financieros</u>			
Total Gastos Financieros		<u>727,56</u>	
Total de Gastos Administrativos y Ventas			<u>126.261,43</u>
Utilidad en Operación			38.420,39
<u>Otros Ingresos</u>			
Otros Ingresos Exentas	5.342,15	5.342,15	
Total Otros Gastos e Ingresos			5.342,15
UTILIDAD DEL EJERCICIO			<u>43.762,54</u>
- 15% Participación de Trabajadores			<u>6.564,38</u>
 Utilidad después de participación de trabajadores			<u>37.198,16</u>
- Otras Rentas Exentas	5.342,15		
+ Participación de Trabajadores atribuibles	801,32	4.540,83	<u>32.657,33</u>
- 25% Impuesto a la Renta Causado			8.164,33
- 10% Reserva Legal			<u>3.265,73</u>
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO			<u>25.768,09</u>

ANEXO IV

CLIENTE NOBOA

HACIENDA SAN FERMIN

PLANTAS ENTREGADAS HASTA EL MOMENTO

POR VENTA 244.000

POR REPOSICIÓN 7.950

MUTACIONES ENCONTRADAS EN LAS VISITAS REALIZADAS										
#	Fecha	Semana	# Plantas			mutaciones	%	mortalidad	%	TOTAL %
			REV# 1	REV# 2						
5	14-jul-05	28	4075			48	1,18%	5	0,12%	1,30%
55	8-feb-05	6		10196		58	0,57%	3	0,03%	0,60%
56	10-feb-05	6		10293		73	0,71%		0,00%	0,71%
57	14-feb-05	7	4165			108	2,59%		0,00%	
58	14-feb-05	7		5050		50	0,99%		0,00%	
59	23-feb-05	8		3200		44	1,38%	0		
			224.411	212.577	21.867	8.120		654		3,60%
SEGÚN EL 4% EL RECHAZO DEBE SER				9.760						
PARA LLEGAR A LO ADMITIDO FALTAN				986						

MUTACIONES	8.120
MORTALIDAD	<u>654</u>
TOTAL POR REPONER	<u><u>8.774</u></u>

ENTREGADO POR REPOSICION	7.950
--------------------------	--------------

DIFERENCIA POR DAR	824
--------------------	------------

ANEXO V

SEMANA 49

Diciembre 046 a Diciembre 09 -
2005

CULTIVO PROTEGIDO		PLANTAS DADAS DE BAJA								FECHA DE ENTREGA 11 de Diciembre															
VARIACIONES		12				0				12				0				30				0			
SITUACION ENCONTRADA	SEMANA 41 ALAMOS								SEMANA 41 GUAQUE								SEMANA 42 ALAMOS								
	CONTAMINADAS				BUENAS				CONTAMINADAS				BUENAS				CONTAMINADAS				BUENAS				
	MP	P	M	G	MP	P	M	G	MP	P	M	G	MP	P	M	G	MP	P	M	G	MP	P	M	G	
Albina																									
Deforme	2	1	1							1	1									3	3	1			
Enana	2	3	1							3	3	1								4	8	4			
Gigante																									
Lacatan																									
Mazada																									
Morada																									
Platanoide																									
Mosaico																									
Rayadas		2								1	2									2	4	1			
Variegada																									
Sospechosas																									
Vieja																									
Pudrición / Enferma																									
MORTALIDAD	38	13	7							39	12	7								110	70	19			
TOTAL	42	19	9	0				0		39	17	13	1	0	0	0	0		119	85	25	0	0	0	0
MORTALIDAD	<u>58</u>				<u>0</u>				<u>58</u>				<u>0</u>				<u>199</u>				<u>0</u>				

ANEXO VI

FASE II									
SITUACION ENCONTRADA	uno	dos	cinco	seis	siete	ocho	nueve	diez	
Albina			2	4	3		2		FASE I
Deforme			19	183	46	85	138		BUENAS
Enana			46	292	154	172	190		VARIACIONE
Gigante									S
Lacatan			12	42	15	26	14		MORTALIDAD
Mazada			10	49	21	18	10		123
Morada									655
Platanoide									CONTAMINADAS
Mosaico									VARIACIONE
Rayadas			9	35	59	39	39		S
Variegada									MORTALIDAD
Sospechosas									83
Vieja									516
Pudrición / Enferma									FASE II
MORTALIDAD			12	25	9	169	46		VARIACIONE
TOTAL	-	-	110	630	307	509	439	-	S
									MORTALIDAD
									1.734
									261
									TOTAL
									3.372

FIRMAS AUTORIZADAS:

CONTADO POR

CONTROL DE CALIDAD

RECIBIDO POR

ANEXO VII

RESUMEN DE ENTREGA DE PLANTAS Y VISITAS TÉCNICAS															
CUENTE	LUGAR/PROVINCIA	HACIENDA	CONTRATO	PLANTAS ENTREG.	PLANTAS DADAS DE BIAS	POR ENTREGAR AL CLIENTE	VISITAS REALIZADAS		PLANTAS DADAS POR REPOSICION	POR REPONER	PRIMERA REVISION	SEGUNDA REVISION	TERCERA REVISION	OBSERVACION	% MORTALIDAD AD.
							UNITAC	MORFAL							
SEGUNDO CABRERA	LA TRONCAL	ROSA MATEDE	6.700	6.700	-	-	164	17	159	22	2.700	2.700		PENDIENTE PRIMERA REVISION SEMANA 46 4000 PLANTAS, SEGUNDA REVISION 4000 PLANTAS SEMANA 50	2,70%
NOBOA	VENTANAS	JULIA	20.175	16.832	-	3.346	258	229	150	337	17500	0		PENDIENTE SEGUNDA REVISION 15900 PLANTAS DE SEMANA 44-45-46-47-48	2,89%
NOBOA	VENTANAS	BEJUCAL	1.421	4.000	2.579	-	41	-	-	41	4300			PENDIENTE SEGUNDA REVISION SEMANA 46-47, 4000 PLANTAS	1,03%
NOBOA	VENTANAS	RAFAELA	3.553	4.000	447	-	42	5	40	7	3635	3553		SE TERMINARON REVISIONES, PENDIENTE REPOSICIONES	1,18%
NOBOA	BABAHOYO	CLEMENTINA	26.000	27.475	1.475	-	311	349	-	660	26479	9000		PENDIENTE SEGUNDA REVISION SEMANA 50 13500 PLANTAS	2,40%
NOBOA	VALENCIA	PALMIRA	2.132	2.000	-	132								PENDIENTE PRIMERA REVISION SEMANA 45 2000 PLANTAS, SEGUNDA REVISION SEM. 48 2000 PLANTAS	0,00%
NOBOA	VENTANAS	NUEVA UNION	7.105	7.108	3	-	67	55	94	28	4000	4000		PENDIENTE PRIMERA REVISION SEMANA 51 3108 PLANTAS, SEGUNDA REVISION DE 3108 PLANTAS PARA SEMANA 52	1,72%
NOBOA	VALENCIA	ENVIDIA 2-3	1.421	2.000	579	-								PENDIENTE PRIMERA REVISION SEMANA 45, 2000 PLANTAS, SEGUNDA REVISION 2000 PLANTAS SEMANA 48	0,00%
NOBOA	VALENCIA	ENVIDIA 5	2.132	1.635	-	497	20	36	20	36	1600			SEGUNDA REVISION SEMANA 49 1635 PLANTAS	3,43%
NOBOA	VALENCIA	SANDRITA	49.735	44.950	-	4.785	244	93	200	137	26400	16700		PRIMERA REVISION SEMANA 52 5900 PLANTAS, SEGUNDA REVISION 5900 SEMANA 51	0,75%
NOBOA	VALENCIA	BEATA	16.341	18.025	1.684	-	120	54	180	6	7635	7635		PRIMERA REVISION SEMANA 1 10300 PLANTAS	0,97%
NOBOA	VALENCIA	LA FORTALEZA	3.000	3.000	-	-	14	7	-	3	3000			SEGUNDA REVISION 3000 PLANTAS PARA SEMANA 51	0,70%
KLEBER SIGUENZA	EL TRIUNFO	MARIA FALLA - SAN ALBERTO	21.000	8.150	-	12.850	119	136	255	-	8000	8200		TERMINARON REVISIONES	3,13%
HENRY VERA	CATARAMA	SAN MATEO	2.200	2.200	-	-	10	-	-	10	2200	0		PENDIENTE SEGUNDA REVISION SEMANA 45 2200 PLANTAS	0,45%
PABLO BACULIMA	VIA BUCAY	SAN PABLO	19.000	19.000	-	-	43	48	200	109	6200			SEGUNDA REVISION SEMANA 52, 3000 PLANTAS	0,48%
MANUEL GUTIERREZ	VIA SAN ANTONIO GUARE	CINCO ESTRELLAS	9.000	9.000	-	-								PRIMERA REVISION SEMANA 51, 3000 PLANTAS	0,00%
JORGE COELLO			3.000	3.000	-	-								PRIMERA REVISION SEMANA 1, 3000 PLANTAS	0,00%
HELIO SANCHEZ	EL TRIUNFO	LOURDES VIRON	1.400	1.400	-	-								PRIMERA REVISION SEMANA 55, 900 PLANTAS	0,00%
JULIA AVILES	EL TRIUNFO	JULIA	1.000	1.000	-	-	4	18	25	3	1000			SEGUNDA REVISION SEMANA 49, 1000 PLANTAS	2,20%

BIBLIOGRAFÍA

- **Karina Naranjo P., Jorge Fernández R., Auditoria de Gestión como herramienta para evaluar los procesos administrativos, financieros y operativos de las Pequeñas y Medianas Empresas Industriales, ESPOL, 2007.**
- **Benjamín Franklin Enrique, AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, McGRAW HILL, Primera Edición, México, 2001.**
- **Benjamín Franklin Enrique, AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, McGRAW HILL, Segunda Edición, México, 2001.**
- **Estado de las empresas en la ciudad de Guayaquil, Tesis de Ambrossi Anabell y Moreno Cheryl, Universidad Técnica Federico Santa María. Guayaquil – Ecuador, 2003.**
- **R. Wayne Maudy – Robert M.Noë , Administración de Recursos Humanos, Prentice Hall, Sexta Edición, México 1989.**
- **Edward F. Norbeck, Auditoria Administrativa.**

- Thierauf, Editorial Limusa, Auditoria Administrativa.

• www.cig.org.ec Fecha de visita: Octubre 2006

• www.bce.fin.ec Fecha de visita: Agosto 2006

• www.inec.com.ec Fecha de visita: Junio 2006

• www.contraloria.gov.ec Fecha de visita: Agosto 2006

• www.monografias.com Fecha de visita: Junio 2006