Auditoria de Gestión como Herramienta para Evaluar los Procesos Administrativos, Financieros y Operativos de las Pequeñas y Medianas Empresas Industriales

Karina Naranjo[1], Jorge Fernández[2]
Instituto de Ciencias Matemáticas1, Facultad de Ingeniería Eléctrica y Computación2
Escuela Superior Politécnica del Litoral1, 2
Campus Gustavo Galindo, Km. 30.5 vía Perimetral, Apartado 09-01-5863, Guayaquil-Ecuador1, 2
knaranjo@espol.edu.ec[1], jfernand@espol.edu.ec [2]

Resumen

El presente trabajo contiene el desarrollo de una auditoria de gestión que evalúa los procesos administrativos, financieros y operativos aplicados a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) industriales. Por medio de la observación y evaluación de los procesos que desarrolla la empresa, se realizó un examen detallado de la administración con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados, y se determino si la empresa cumple con sus objetivos y metas establecidos. Por lo cual El auditor tiene la responsabilidad de expresar una opinión sobre el cumplimiento por parte de la administración de las normas legales y reglamentarias.

Se investigaron conceptos acerca de las empresas industriales y su desarrollo constante dentro y fuera del país. Como segundo punto tenemos conceptos de la auditoria de gestión, su importancia, objetivos y el alcance. Se analiza la metodología con la que se desarrolla la auditoria y como punto final se emiten los hallazgos obtenidos y las recomendaciones adecuadas para mejorar ciertos procesos.

Palabras claves: *auditoria, gestión, evaluación, PYMES, empresas, procesos..*

Abstract

This current job contains the development of a management audit made to PYMES, the porpouse was to evaluate their administrative, financiers and operatives processes applied to them, by means of the observation and evaluation of the processes that develops the company, is carried out an exam detailed of the administration wich porpouse to evaluate the efficiency of their outputs, and so determine if the company fulfills their objectives and established goals. The auditor has the responsibility of expressing an opinion about the administration of the norms bequeath them and regulations.

The investigation of concepts about the industrial companies and their constant development inside of and outside of the country. A second point has concepts of the auditory of administration, their importance, objectives and the reach. The methodology with the one is analyzed which the auditory develops and as a find point they are emitted the gotten discoveries and the adequate recommendations in order to improve certain processes.

Words nail: auditory, administration, evaluation, PYMES, enterprises, process.

1. Introducción

El desarrollo de este proyecto esta enfocado a realizar una auditoria administrativa, financiera y operacional para la pequeña y mediana empresa del sector industrial, se realiza una auditoria 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 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.

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.

Este proyecto esta aplicado a una PYMES industrial con gran experiencia en el área de biotecnología, es la primera empresa ecuatoriana en comercializar plantas meristemáticas para producir varios cultivos tales como: banano, plátano, caña de azúcar, plantas ornamentales, maderables, esta empresa realiza 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.

1.1 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.

1.2. Visión

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

1.3. Instalaciones de la empresa

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

1.3.1. El área administrativa. Donde se encuentran las oficinas de Gerencia, contabilidad, sistemas, producción, ventas y compras.

1.3.2. El área de laboratorio. Esta se encuentra sub-dividida:

1.3.2.1. El área de 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.

1.3.2.2. 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, estás son lavadas, seleccionadas y enviadas para su endurecimiento (adaptación) en los invernaderos.

1.3.2.3. El área Cultivo Protegido (campo). Se encuentra dividida en fase I y fase II.

1.3.2.3.1. 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.

1.3.2.3.2. 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.

2. Contenido

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 y control de los procesos con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades primarias examinadas.

2.1. Motivos

Existen varios motivos por lo cual se realiza una auditoria en un determinado periodo de la gestión de la empresa:

- 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.

- Emitir un informe que pone a consideración de la directiva la situación actual de la empresa.

2.2. Objetivos

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.

2.3. Alcance

Observación y evaluación de los procesos ya sean administrativas, financieras y operativas que cumple la empresa como tal, verificación de todos los procedimientos que el auditor considere necesarios, se realizará un examen detallado 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 realiza una técnica para evaluar sistemáticamente una función o una unidad con referencia a normas de la empresa en este caso especifico 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.

2.4. Auditoria Financiera

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.

2.4.1. Indicadores Utilizados

Los indicadores utilizados para evaluar la parte financiera de la empresa fueron los indicadores de Liquidez, Endeudamiento y Rendimiento

3. 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 con tiempo para evitar problemas mayores en el futuro y cumplir sus objetivos y metas establecidas.

3.1. Falta de Comunicación

3.1.1. Condición. Existe una falta de comunicación en las distintas áreas, o una persona le solicita un requerimiento a otra y no tiene constancia física de ese requerimiento.

3.1.2. Criterio. Se debe tener un sistema de comunicación constante entre todos los computadores para poder intercambiar hojas de Word o Excel y quede constancia de este requerimiento.

3.1.3. Causa. Existe una demora en transmitir alguna información o requerimiento solicitado.

3.1.4. Efecto. Este sistema nos permite agilitar y tener buena comunicación entre el personal del área administrativa con el área de laboratorio, así como de campo.

3.2. Costeo automatizado

3.2.1. Condición. El contador se toma 10 días para costear los insumos, por lo que es un proceso largo.

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

3.2.3. Causa. Se considera la entrega del Balance General en los diez primeros días de cada mes según lo que se desea implementar el sistema de Calida ISO 9001-2000.

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

3.3. Ventas

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

3.3.2. 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.

3.3.3. Causa. Como podemos conocer la competencia existe en cualquier parte del país e incluso en el mundo, por ello la empresa debe analizar la manera más conveniente y optima de ofrecer sus productos.

3.3.4. 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.

3.4. Recursos Humanos

3.4.1. 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.

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

3.4.3. 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 seria necesario la creación del departamento de recursos humanos.

3.4.4. 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.

3.5. Elaboración de Contrato

3.5.1. 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.

3.5.2. 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.

3.5.3. 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.

3.5.4. 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.

3.6. Emisión de Cheques

3.6.1. 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.

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

3.6.3. 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.

3.6.4. Efecto. La activación de la cuenta bancaria agilitaría 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.

3.7. Embarque de plantas

3.7.1. 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.

3.7.2. 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.

3.7.3. 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.

3.7.4. 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.

3.8. Identificación de Plantas Fuera de Tipo

3.8.1. 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.

3.8.2. 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.

3.8.3. 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.

3.8.4. 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.

3.9. Conteo de Plantas

3.9.1. 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.

3.9.2. 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.

3.9.3. 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.

3.9.4. 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.

3.10. Automatización de Fertirriego

3.10.1. 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.

3.10.2. 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 benefició para adquirir un sistema de riego más técnico por ejemplo puede aplicar se 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 sombras con respecto a su tamaño.

3.10.3. 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.

3.10.4. 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.

3.11. Falta de investigación Biotecnológica

3.11.1. 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".

3.11.2. 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.

3.11.3. 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.

3.11.4. 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.

3.12. Nuevo producto

3.12.1. 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.

3.12.2. 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 diagnostico y dar las recomendaciones necesarias para que el cliente tenga una cosecha optima.

3.12.3. Causa. La falta de análisis del suelo o agua es terrible, 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.

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

3.13. Proceso Obsoleto

3.13.1. Condición. El método técnico que se utiliza en el proceso de propagación de la plántula se encuentra estandarizado y optimo, mientras q los procesos de lavado de cristalería, y sellado de pomos se convierte en procesos obsoletos, 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.

3.13.2. Criterio. Se debe considerar cambiar de proceso a una técnica llamada inmersión temporal que consiste en un proceso optimo 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 de terminado en los nutrientes, este proceso ayuda a propagar mas plantas ya que en frascos normales se propagan 1800 al día mientras que por inmersión temporal se propagan 3000 al día.

3.13.3. 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 mas personal en esta etapa del proceso.

3.13.4. 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.

3.14. Sucursales

3.14.1. 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.

3.14.2. 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.

3.14.3. Causa. El cliente opto por comprar a la competencia por no tener una sucursal cerca de su hacienda, ya que el transporte de las plantas aumentaba su costo.

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

4. Conclusiones

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

4.1. 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.

4.2. Costeo automatizado

Se evalúo 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.

4.3. 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.

4.4. 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.

4.5. 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.

4.6. 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.

4.7. 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.

4.8. 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.

4.9. 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.

4.10. 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.

4.11. 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.

4.12. 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.

4.13. 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.

4.14. 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. Recomendaciones

5.1. Falta de Comunicación

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.

5.2. Costeo automatizado

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.

5.3. Ventas

Para agilitar 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.

5.4. Recursos Humanos

En el departamento administrativo se debería asignar a una sola persona responsable de todo lo que involucra las gestiones de recursos humanos, y soluciones las necesidades del personal; considerando crear este departamento en tiempo futuro si el numero de trabajadores aumenta.

5.5. Elaboración de contrato

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.

5.6. Emisión de Cheques

Se debe agilitar el litigio Judicial que con lleva la empresa por meses, otra opción es contratar a otro abogado que entregue resultados lo más pronto posible.

5.7. Embarque de plantas

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.

5.8. Identificación de Plantas Fuera de Tipo

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.

5.9. Conteo de plantas

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.

5.10. Automatización de Fertirriego

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 benefició para adquirir un sistema más técnico, así mismo se debe realizar la uniformidad de las casas sombras con respecto a su tamaño.

5.11. Falta de investigación Biotecnológica

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.

5.12. Nuevo producto

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 diagnostico y dar las recomendaciones necesarias para que el cliente tenga una cosecha optima.

5.14. Proceso Obsoleto

Se debe considerar cambiar de proceso a una técnica llamada inmersión temporal que consiste en un proceso optimo 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 de terminado en los nutrientes, este proceso ayuda a propagar mas plantas ya que en frascos normales se propagan 1800 al día mientras que por inmersión temporal se propagan 3000 al día.

5.14. Sucursales

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.

6. Referencias

1) 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.

2) Benjamín Franklin Enrique, Auditoria Administrativa, Mc GRAW HILL, Segunda Edición.
3) Edward F. Norbeck, Auditoria Administrativa.
4) Thierauf, Editorial Limusa, Auditoria Administrativa.
5) www.cig.org.ec Fecha de visita: Septiembre 2006
6) www.bce.fin.ec Fecha de visita: Julio 2006
7) www.inec.com.ec Fecha de visita: Julio 2006
8) www.contraloria.gov.ec Fecha de visita: Octubre2006
9) www.monografias.com Fecha de visita: Octubre 2006.