



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTADAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA DE CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA

Proyecto de Investigación previo a la
obtención del título de Ingeniera en
Contabilidad y Auditoría.

TEMA

"AUDITORIA DE GESTIÓN AL PROCESO DE
COMERCIALIZACIÓN DE ARROZ PILADO Y SU RELACIÓN CON
LA RENTABILIDAD DE LA PILADORA YANCE, CANTON EL
EMPALME, AÑO 2012"

AUTORA:

ALVAREZ ARTEAGA YAJAIRA VANESSA

DIRECTORA:

C.P.A MARTHA MATILDE SANDOVAL CUJI, MSc.

QUEVEDO – ECUADOR

2015

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Álvarez Arteaga Yajaira Vanessa, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente

El autor certifica libremente que los criterios y opiniones que constan en la Tesis son de su exclusiva responsabilidad

f. _____

Álvarez Arteaga Yajaira Vanessa

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS

El suscrito, CPA. Martha Matilde Sandoval Cuji, docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifica que la egresada, Álvarez Arteaga Yajaira Vanessa, realizó la tesis de grado previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría de grado "Auditoria de Gestión al Proceso de comercialización de arroz pilado y su relación con la rentabilidad de la Piladora Yance, Cantón El Empalme, Año 2012", bajo mi dirección, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

.....

DIRECTOR DE TESIS
CPA. Martha Matilde Sandoval Cuji



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

Presentado a la Comisión Académica como requisito previo a la obtención del título de INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.

"AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN DE ARROZ PILADO Y SU RELACIÓN CON LA RENTABILIDAD DE LA PILADORA YANCE, CANTON EL EMPALME, AÑO 2012"

Aprobado:

C.P.A. Magaly Reyes Cevallos; M.Sc.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL DE TESIS

C.P.A. Aida Palma León; M.Sc.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS

C.P.A. Margarita Ullón Pérez; MCA.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS

QUEVEDO – LOS RIOS – ECUADOR

AÑO 2015

AGRADECIMIENTO

La presente tesis es un esfuerzo en el cual, directa o indirectamente participaron varias personas, leyendo, opinando, corrigiendo y; sobretodo dando ánimos para seguir adelante.

Agradezco a la Universidad Técnica Estatal de Quevedo y a todos los docentes que me transmitieron su conocimiento en el aula de clases.

A la CPA Martha Sandoval por haber confiado en mi persona, por la paciencia y por la dirección de este proyecto de investigación.

Gracias también a mis queridos amigos, que me apoyaron y me permitieron entrar en su vida durante estos años de convivir dentro y fuera del salón de clases.

Gracias a todos

DEDICATORIA

A Dios quien me dio la Fe, fortaleza, salud y esperanza para terminar este trabajo.

A mis padres Sonia Y Federico quienes me enseñaron desde pequeña a luchar por alcanzar mis metas, mi triunfo es de ustedes; Los amo.

A mi querida abuela Paula, quien siempre me apoyo y motivó mis estudios.

A mis hermanos Sonia y Jonathan que nunca dudaron de este triunfo.

A esa persona especial que me brinda su amor, cariño, estímulo, comprensión y paciencia para que pueda terminar este proyecto de tesis, lo que es evidencia de su gran amor ¡gracias!

DUBLIN CORE

Título/Title	"AUDITORIA DE GESTIÓN AL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN DE ARROZ PILADO Y SU RELACIÓN CON LA RENTABILIDAD DE LA PILADORA YANCE, CANTON EL EMPALME, AÑO 2012"
Creador/Creator	ALVAREZ ARTEAGA YAJAIRA VANESSA
Descripción /Description	EL ESTUDIO APLICA LA HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA FODA, EN BUSCA DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS, QUE CONTRIBUYAN A LA FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE CONTROLES DENTRO DE LA EMPRESA. ESTA AUDITORÍA DE GESTIÓN HA PODIDO IDENTIFICAR LAS FALENCIAS Y FORTALEZAS EN CADA UNA DE SUS ÁREAS ANALIZADAS
Editor/Publisher	FCE: CARRERA CONTABILIDAD AUDITORÍA (CPA)
Colaborador/Contributor	C.P.A MARTHA MATILDE SANDOVAL CUJI
Fecha/Date	2014-11-19
Tipo/Type	TEXTO
Formato/Format	MICROSOFT OFFICE WORD 2010
Lenguaje/Language	ESPAÑOL
Relación/Relation	www.agricultura.gob.ec
Cobertura / Coverage	LA PILADORA YANCE ES UNA MICROEMPRESA FAMILIAR DEDICADA AL PROCESAMIENTO DE ARROZ, EN LA ZONA DE EL EMPALME, PROVINCIA DEL GUAYAS.
Derechos/Rights	EL CONTENIDO DEL PRESENTE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN ESTA PROTEGIDO POR LEY DE DERECHO DE AUTOR DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR
Audiencias /Audience	ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS

INDICE

	Pag,
Portada	i
Declaración de auditoría	ii
Certificación	iii
Tribunal de tesis.....	iv
Agradecimiento	v
Dedicatoria.....	vi
Dublin core.....	vii
Índice	viii
Índice de figuras.....	xii
Índice de cuadros.....	xii
Resumen	xiii
Abstract	xiv
CAPÍTULO I.....	1
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Introducción	2
1.2 Problematización	3
1.2.1 Contexto Macro.....	4
1.2.2 Contexto Meso	4
1.2.3 Contexto Micro	6
1.2.4 Planteamiento Del Problema.....	6
1.2.5 Formulación del Problema	8
1.2.6 Sistematización del Problema	8
1.3 Justificación	9
1.4 Objetivos.....	10
1.4.1 General	10

1.4.2	Específicos.....	10
1.5	Hipótesis.....	11
1.5.1	General.....	11
1.5.2	Específicas.....	11
CAPÍTULO II.....		12
MARCO TEÓRICO.....		12
2.1	Fundamentación Teórica.....	13
2.1.1	Auditoría.....	13
2.1.2	Auditoría de Gestión.....	13
2.1.3	Indicadores.....	17
2.1.4	Análisis FODA.....	19
2.1.5	Metodología de Ejecución de Auditoría de Gestión.....	20
2.2	Fundamentación Conceptual.....	28
2.2.1	Actividades de control.....	28
2.2.2	Alcance de una Revisión.....	28
2.2.3	Auditor.....	29
2.2.4	Auditoria de Gestión.....	29
2.2.5	Comercialización.....	29
2.2.6	Control.....	30
2.2.7	Contabilidad.....	30
2.2.8	Control interno.....	31
2.2.9	Clasificación De Las Empresas.....	31
2.2.10	Creación de Valor.....	32
2.2.11	Consumo Interno o Micro Comercialización.....	32
2.2.12	Consumo Externa o Macro Comercialización.....	33
2.2.13	Documentación de auditoría.....	33
2.2.14	Empresa.....	33

2.2.15	Estrategias competitivas	34
2.2.17	Gestión	35
2.2.18	Inspección	35
2.2.19	Rentabilidad	35
2.2.20	Riesgo de Auditoría.....	36
2.3	Fundamentación Legal	36
2.3.1	Normatividad de la Auditoría de Gestión.....	36
2.3.2	Normas Internacionales DE AUDITORÍA (NIA).....	37
2.3.3	Normas de Auditoría de General Aceptación (NAGA).....	37
2.3.4	Normas COSO	37
2.3.5	Normas Personales.....	39
CAPÍTULO III		41
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		41
3.1	Materiales y Métodos.....	42
3.1.1	Método Deductivo	42
3.1.2	Método Inductivo	42
3.2	Técnicas de Investigación.....	42
3.2.1	Básicas.....	43
3.2.2	Cuantitativas	43
3.2.3	Cualitativas.....	44
3.2.4	De Control	45
3.3	Diseño Metodológico	45
3.3.1	Tipo de Investigación	45
3.3.1.1	Investigación Descriptiva.....	46
3.4	Población y Muestra	47
CAPÍTULO IV.....		48
RESULTADOS Y DISCUSIÓN		48

4.1 Plan General DE AUDITORÍA	49
4.2 Contrato DE AUDITORÍA.....	52
4.3 Carta de Aceptación	57
4.4 Carta Compromiso.....	58
4.5 Notificación	59
4.6 Ejecución de Auditoría de Gestión.....	60
4.6.1 Programa de Entorno de la Empresa	60
4.6.2 Manual PAT	68
4.6.3 Diagrama de Flujo Piladora Yance.....	72
4.6.4 Planeación estratégica de Piladora Yance.....	73
4.6.5 Proceso de mejora basado en Control Interno.....	77
4.6.6 Medición de riesgo	90
4.6.7 Hoja de Resumen de Hallazgos.....	92
4.6.8 Estudio basado en la eficiencia, eficacia y economía.	96
4.6.9 Informes DE AUDITORÍA de Control Interno	114
4.6.10 Matriz de Recomendaciones.....	117
4.6.11 Informe DE AUDITORÍA de Gestión	125
CAPÍTULO V.....	136
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	136
5.1 Conclusiones	137
5.2 Recomendaciones	139
CAPÍTULO VI.....	140
BIBLIOGRAFÍA.....	140
CAPÍTULO VII.....	142
ANEXOS.....	142

INDICE DE FIGURAS

Ilustración 1 Triangulo de Rentabilidad.....	27
Ilustración 2 Estructura COSO.....	39
Ilustración 3 Logo de Empresa Auditora	46
Ilustración 4 Organigrama de la Piladora Yance.....	47
Ilustración 5 Diagrama de Flujo de Proceso de Piladora Yance	72
Ilustración 6 Cuadro de Mando Integral de Piladora Yance.....	98

INDICE DE CUADROS

Tabla 1 Piladoras En La Provincia Del Guayas	5
Tabla 2 Piladoras En La Provincia De Los Rios.....	5
Tabla 3 Materiales A Utilizar	42

RESUMEN

El crecimiento de las empresas y la competencia entre ellas han generado que se hayan multiplicado sus actividades, objetivas; y, que los recursos que emplean, sean utilizados de manera correcta y eficiente; viéndose en la necesidad de contar con una efectiva auditoría de gestión. El estudio está aplicado para la Piladora Yance, ubicada en el cantón El Empalme y cuyo fin comercial es el de proveer servicio de pilado de arroz, el estudio inicia con la aplicación de la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), en busca de factores internos y externos, que contribuyan a la determinación, formulación e implementación de controles claves para el fortalecimiento de su ambiente de control. También se estructura el organigrama organizacional para poder delimitar las responsabilidades por cada área; por medio de la Auditoría de gestión se ha podido identificar las falencias y fortalezas en cada una de sus áreas, encontrándose muy eficiente en el manejo de recursos humanos, pero, es muy ineficiente en el control de sus activos fijos y manejo de inventarios, presentando estas dos áreas elevados riesgos de control, los cuales al no ser corregidos a tiempo pueden desencadenar problemas financieros y contables.

ABSTRACT

The growth of the companies and the competition among them have generated that they have multiplied their activities, objectives; and that the resources that use, be used in a correct and efficient way; being seen in the necessity of having an effective administration audit. The study is applied for the Piladora Yance, located in the canton El Empalme and whose commercial end is the one of providing service of having pounded of rice, the study begins with the application of the main FODA (strengths, opportunities, weaknesses and threats), in search of internal and external factors that contribute to the determination, formulation and implementation of controls keys for the invigoration of its control atmosphere. The organizational flowchart is also structured to be able to define the responsibilities for each area; by means of the administration Audit he/she has been able to identify and strengths in each one of their areas, being very efficient in the handling of human resources, but, it is very inefficient in the control of their fixed assets and handling of inventories, presenting these two areas elevated control risks, which can unchain when not being corrected financial problems and accountants on time.

CAPÍTULO I.

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

La actividad empresarial, actualmente representa todo un reto ante el esquema social, político y mercantil que prevalece en el entorno ecuatoriano. Este reto implica que cuando una o un grupo de personas, deciden crear una empresa de servicios o industrial generalmente son los familiares directos o políticos los primeros empleados, y cuando toman la decisión de invertir un capital económico en dicho negocio, surgen las expectativas de que mejorará la situación económica de cada integrante, y es cuando después se empieza a ver la complejidad de lo que conlleva una buena administración y una eficaz dirección del negocio.

Evaluar el desempeño y cumplimiento de la Piladora Yance es la idea medular de este proyecto investigativo, ante lo cual, aplicamos la herramienta de control interno, de la misma manera se analizaron los procesos financieros, administrativos y operacionales, con el objetivo de evaluar la eficiencia de los procesos y actividades de la empresa.

En el capítulo uno se destaca la problemática que ha llevado a la ejecución de este trabajo investigativo, haciendo un planteamiento de causa-efecto en conjunto con las posibles consecuencias en caso de persistir con el problema.

Dentro del capítulo se encuentra detallado la base científica que avala el trabajo investigativo, en donde, se puede describir todas y cada una de las herramientas utilizadas, tomando en cuenta cuales serían las más adecuadas y los conceptos que permitan entender la problemática existente.

Los materiales y métodos utilizados en este proceso de investigación se encuentran detallados en el capítulo 3, en donde como punto principal podemos acotar que para la toma de la muestra se utilizó a la totalidad de los miembros de la empresa ya que el número de integrantes de la misma permite realizar esta actividad.

Los procedimientos y procesos efectuados dentro del proceso de investigación se encuentran descritos en el capítulo cuatro, analizando todos los procesos de auditoría de gestión, empezando por un cronograma de auditoría y los pasos a seguir para cumplir con los objetivos planteados dentro del proceso de investigación; dentro de este capítulo se destaca el proceso de análisis de indicadores de gestión y el proceso de control interno.

Finalmente, en el capítulo 5 realizamos el análisis de los resultados encontrados en el capítulo precedente, tomando como referencia los objetivos planteados y si las acciones y procesos efectuados están acorde a los requerimientos que se necesitan para que el presente proyecto de investigación cumpla con lo trazado

Dentro del mismo capítulo se realizan las recomendaciones pertinentes al proceso de investigación, en búsqueda de mejoras continuas al proceso que viene desarrollando la Piladora Yance.

1.2Problematización

LA PILADORA YANCE S.A no cuenta con los controles necesarios, el departamento administrativo realiza su gestión de manera poco eficiente, de igual manera la falta de políticas contables claras, no ha permitido que la empresa cuente con una contabilidad financiera adecuada, incidiendo de manera negativa en el proceso administrativo de la empresa,

La ausencia de informes de operación, administrativos y financieros no ha permitido que la gerencia tenga un mejor control sobre el negocio, lo que hubiera permitido reducir los costos y gastos innecesarios en ciertas áreas al mismo tiempo poder identificar áreas críticas en el proceso productivo, con la finalidad de poder tomar los correctivos necesario a tiempo. En consecuencia con lo anteriormente expuesto, la Piladora Yancedebe facilitar sus procesos para que en sus estados financieros se demuestren valores exactos que permitan cumplir con los objetivos de la empresa y cumplir los estándares exigidos por los reglamentos de Rentas Internas.

1.2.1 Contexto macro

De acuerdo al MAGAP (2013), las exigencias en la calidad del alimento es la principal causa de la eliminación de las empresas que procesan arroz en el Ecuador, así mismo destaca que la eficacia de las piladoras se ha incrementado, sin embargo el número de piladoras que prestan el servicio se ha reducido en los últimos años, ya que en el 2007 se registraban 1460 piladoras mientras que en el 2010 se ubicó en 933, con una reducción del 43%.

De acuerdo a MAGAP en la provincia del Guayas es donde se asienta la mayor cantidad de piladoras con 441; le sigue Los Ríos, con 434; Manabí, 30; El Oro, 8; Esmeraldas, 5; Cañar, 5; y en resto de provincias 10.

De acuerdo a los registros del MAGAP (2013), todos los años van desapareciendo piladoras, especialmente las pequeñas, mientras que las grandes se siguen tecnificando y creciendo; otra de las exigencias del mercado es la venta de arroz en empaques, lo que ha incidido en la afectación para las pequeñas piladoras.

Como dato importante se puede destacar que el procesamiento de granos de arroz no ha disminuido pese a que el número de piladoras si lo ha hecho, lo que concuerda con las aseveraciones del MAGAP (2013) que indica que se procesaban 23 mil quintales en el 2007 y en la actualidad la cantidad se mantiene.

1.2.2 Contexto meso

Según el MAGAP, Guayas posee la mayor concentración de piladoras del país, El Empalme está ubicado dentro de esta provincia por lo que la Piladora Yance debe manejar su eficiencia tomando en cuenta que está ubicada en una zona de exigencia comercial. De acuerdo a la tabla No. 1 la cantidad de Piladora existentes en la provincia es alta, lo que obliga a ser más eficientes en el uso de los recursos ya sean estos, monetarios o humanos.

Dentro del contexto meso hay que considerar zonas aledañas como Quevedo, Buena Fe, las cuales se caracterizan por poseer piladoras de gran capacidad, de muy buen rendimiento y calidad. PRONACA es un referente de importancia de la zona. En la tabla No.2 se observa la cantidad de piladoras que hay en la provincia vecina Los Ríos, incluyendo ciudades como Quevedo y Babahoyo.

Tabla 1 Piladoras En La Provincia Del Guayas

CANTÓN	PILADORAS POR CATEGORÍAS		
	1ra. CATEGORÍA	2da. CATEGORÍA	TOTAL
Alfredo Baquerizo Moreno	8	14	22
Balzar	3	12	15
Colimes	4	18	22
Daule	25	27	52
El Empalme	2	14	16
El Triunfo	8	2	10
Eloy Alfaro	10	4	14
Guayaquil	9	6	15
Lomas de sargentillo	15	15	30
Milagro	12	6	18
Naranjal	5	8	13
Naranjito	0	4	4
Nobel	9	7	16
Palestina	5	15	20
Pedro carbo	0	7	7
Samborondón	30	33	63
Santa Lucia	12	29	41
Simón Bolívar	11	14	25
Salitre	18	38	56
Yaguachi	22	19	41
TOTAL (GUAYAS)			500

Fuente: MAGAP

Elaborado por: Yajaira Alvarez

Tabla 2 Piladoras En La Provincia De Los Ríos

CANTÓN	PILADORAS POR CATEGORÍAS		
	1ra. CATEGORÍA	2da. CATEGORÍA	TOTAL
Buena Fe	5	5	10
Baba	3	50	53
Babahoyo	32	108	140
Mocache	2	19	21
Montalvo	8	27	35
Palenque	1	37	38
Pueblo Viejo	13	19	32
Quevedo	11	19	30
Urdaneta	12	17	29
Ventanas	8	70	78
Vinces	8	87	95
TOTAL (LOS RÍOS)			561

Fuente: MAGAP

Elaborado por: Yajaira Alvarez

1.2.3 Contexto micro

El cantón El Empalme es una entidad territorial subnacional ecuatoriana, de la Provincia de Guayas. Se ubica en la Región Costa, su cabecera cantonal es la ciudad de Velasco Ibarra, lugar donde se agrupa gran parte de su población total (WIKIPEDIA, 2013).

El Empalme es una excelente zona agrícola donde se cultiva el arroz, cacao, banano, café y una gran variedad de frutas tropicales, el crecimiento de la actividad comercial con las principales ciudades de las provincias cercanas ha sido importante para la instalación de fábricas de balanceado, harina de plátano, maní, entre otras.

Según el MAGAP existen 16 piladoras registradas en El Empalme, lo cual por su extensión representa una alta competitividad debido a que se encuentra muy cercano a Quevedo, Buen Fe y Babahoyo las cuales suman 180 piladoras lo que hace aún más fuerte la competencia por el pilado de arroz.

Bajo este contexto general hay que resaltar la importancia del establecimiento de una auditoría de gestión para la comercialización del arroz pilado de la Piladora Yance, debido a que si analizamos el entorno tanto a nivel nacional, como de provincia y sectores vecinos la competitividad es fuerte y ser eficientes es la única opción que existe para prevalecer y mantenerse en un mercado que está en constante dinamismo, por las características del producto a procesar (arroz)

1.2.4 Planteamiento del problema

1.2.4.1 Diagnóstico (causa-efecto)

La Piladora Yance es una microempresa familiar dedicada al procesamiento de arroz, de nacionalidad ecuatoriana y con una trayectoria consolidada en la zona de El Empalme, Provincia del Guayas.

La empresa no cuenta con un adecuado sistema de gestión y no posee un manual que defina procedimientos de diversas actividades ya sean estas operativas o administrativas; ocasionado un efecto negativo en la intención de conocer si los recursos que administra la compañía están cumpliendo los fines propuestos en términos de efectividad, eficiencia y economía, requisitos fundamentales para una adecuada administración empresarial.

Piladora Yance, como la mayoría de empresas familiares ecuatorianas no ha definido claramente sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, algo que es muy importante a nivel empresarial porque toda empresa en un mundo globalizado debe modernizarse, mejorando sus sistemas de gestión, especialmente en sectores de alta competitividad como el procesamiento de arroz.

La auditoría de gestión aplicada, constituye una parte importante en el proceso del análisis de incidencia de la rentabilidad, emitiendo una opinión sobre el cumplimiento de las actividades y de sus recursos.

1.2.4.2 Pronóstico

La carencia de una sólida auditoría de gestión y el mal funcionamiento de controles, generan a la Piladora Yance resultados que son desconocidos para la administración de la empresa lo que puede provocar el cierre de la Piladora por la pérdida de una importante participación en el mercado o también se puede presentar insolvencia debido a un incumplimiento de los objetivos económicos.

1.2.4.3 Control del pronóstico

En la Piladora Yance se procederá a efectuar el control de gestión, el cual, se iniciará en las áreas que representan los factores críticos del negocio como son: financiero, producción y recursos humanos. Entonces se analizará:

Situación financiera

- Resultados globales y unitarios.
- Rentabilidad sobre la inversión.
- Endeudamiento.
- Costo de los recursos.

Producción.

- Tecnología utilizada.
- Crecimiento de la producción.
- Variedad de productos.

Personal.

- Estructura por funciones y niveles.
- Rotación, ausentismo.
- Salarios.

Para evaluar cada indicador clave se definieron ratios y se utilizaron índices de los datos más significativos.

1.2.5 Formulación del problema

En la Piladora Yance, existe una carencia en la realización de auditorías, incluida la de gestión, por lo que la dirección organizacional y estructural de la piladora puede no estar acorde a los objetivos planteados. La gerencia de la empresa recomienda que sea necesaria la ejecución de una auditoría de gestión, ya que la misma permitirá establecer reajustes a la gestión organizacional y administrativa

1.2.6 Sistematización del problema

¿La auditoría de gestión aplicada a la Piladora Yace permitirá identificar y conocer su cultura organizacional así como también la planeación estratégica de la misma?

¿Una auditoría de gestión podrá implementar un proceso de control interno para fortalecer el manejo de los recursos de la empresa?

¿La auditoría de gestión permitirá evaluar la eficiencia en la producción del arroz pilado en la Piladora Yance?

1.3 Justificación

Las piladoras ecuatorianas están en constante crecimiento, por lo que desarrollan nuevas estrategias para conseguir nuevos clientes, los cuales por la actual crisis financiera son cada vez más escasos y exigentes. Esta lucha por obtener la aceptación de un cliente se resume básicamente en “ofrecer un producto con la calidad esperada y al mejor precio posible”.

Toda Piladora que pretenda mantenerse en los niveles altos de competitividad debe contar con una adecuada organización que le permita: optimizar los recursos humanos y materiales, coordinar los esfuerzos y encaminarlos hacia la consecución de los objetivos; disminuir el costo de producción y lograr una eficiencia en la ejecución de las funciones asignadas.

La finalidad del control en la gestión es obtener una producción de calidad con el mínimo de erogaciones posibles, para a su vez, ofrecer al público el precio más bajo y con ello estar en posibilidades de competir en el mercado.

Para la Piladora Yance es imprescindible realizar una auditoría de gestión, identificando actividades y procesos que no agregan valor al producto final, además de realizar estimaciones financieras que permitan un adecuado manejo de los recursos, sin que estos cambios alteren la capacidad de producción, la calidad y la utilidad de las operaciones de la Piladora.

1.4Objetivos

1.4.1 General

Ejecutar una auditoría de gestión al proceso de comercialización de arroz pilado y su relación con la rentabilidad de la Piladora Yance cantón El Empalme año 2012.

1.4.2 Específicos

- Analizar el entorno para la comercialización del arroz en la Piladora Yance, utilizando matrices que permitan evaluar las políticas empresariales, la normativa y la estructura de la organización.
- Evaluar los procesos de control interno con que cuenta la Piladora Yance encaminados a un adecuado manejo de los recursos de la piladora.
- Medir la eficiencia, eficacia y economía de los recursos de la Piladora Yance, a través de indicadores que permitan calcular el rendimiento real de la empresa y su rentabilidad

1.5 Hipótesis

1.5.1 General

Una auditoría de gestión para el proceso de comercialización de arroz pilado, soluciona los problemas que presenta la Piladora Yance, logrando un ahorro significativo de recursos humanos, financieros y materiales,

1.5.2 Específicas

Análisis de una auditoría de gestión que permita establecer estrategias encaminadas a mejorar la comercialización del arroz pilado por la piladora.

Los controles internos son deficientes, lo que ocasiona una falta en el cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa.

La utilización de una auditoría de gestión, establece como resultado estrategias específicas que permiten cuantificar ahorro de recursos humanos, materiales y financieros.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1 Fundamentación teórica

En la primera mitad del siglo XX una auditoría se dedicaba solo a descubrir fraudes, mientras que en la actualidad se pasa a un objeto de estudio cualitativo y cuantitativo, en donde la práctica exige que la investigación cada día avance más. Por lo que la auditoría pasa de análisis básicos hasta ayudar a dictaminar los Estados Financieros, es decir, conocer si la empresa está proporcionando los resultados esperados en cuanto a las operaciones y la situación financiera (Franklin, E. 2009).

2.1.1 Auditoría

La auditoría verifica la confiabilidad de toda información financiera, operacional y administrativa presentada. Revisa que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma como fueron planeados; que las políticas y lineamientos establecidos han sido observados y respetados; que se cumplen con obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general. Evalúa la forma como se administra y opera tendiendo al máximo el aprovechamiento de los recursos. El producto final de una auditoría es un informe que contiene la opinión sobre la información auditada (Cepeda, G., 2010).

2.1.2 Auditoría de gestión

La Auditoría de Gestión está estructurado como un examen que evalúa sistemáticamente todos los procesos de una determinada empresa, incluyendo todos los recursos que se utilizan para el correcto desarrollo de la misma, enfocados en la medición de la eficiencia, eficacia y economía de los mismos, avalados por profesionales internos o externos que formulen recomendaciones para un crecimiento constante de la entidad, a través de un correcto uso de todos los recursos (Arens, A. 2009).

2.1.2.1 Enfoque de la auditoría de gestión

El enfoque de auditoría de gestión está directamente relacionado al alcance de los objetivos en el corto mediano y largo plazo, así como también ligado al adecuado manejo de los recursos en términos de eficiencia, eficacia y economía (Cepeda, G. 2010)

2.1.2.2 Alcance

Una auditoría de gestión analiza detalladamente los parámetros operativos y administrativos de la empresa por lo que su alcance está sujeto a:

- Cumplimiento de objetivos empresariales,
- Cumplimiento de los procedimientos establecidos en la entidad ya sean estos generales o específicos.
- Medición en términos de eficiencia y economía de todos los recursos de la empresa, incluido el recurso humano
- Análisis de la información financiera y operativa, constatando de que la veracidad de la información esté sustentada por un sistema de calidad y una ética profesional relevante.

En el alcance de la auditoria, debe preponderar un acuerdo profesional entre el personal auditado y los auditores, este acuerdo permite tener una idea clara de lo que se pretende realizar dentro de una auditoría de gestión, delimitando operaciones y facilitando la información requerida en el momento deseado por el auditor.

2.1.2.3 Propósito general

El objetivo general de una auditoría de gestión es:

- Evaluar el rendimiento (desempeño).

- Contrarrestar las respectivas áreas ineficientes, identificar las causas y proponer acciones de mejora, y;
- Promover las recomendaciones y todas aquellas acciones correctivas que impliquen un beneficio empresarial.

2.1.2.4 Objetivos de la auditoría de gestión

- Evaluar el cumplimiento de las metas, objetivos y resultados esperados.
- Establecer la adecuada adquisición y asignación de los recursos en términos de eficiencia y economía
- Determinar el grado de cumplimiento de las leyes y regulaciones establecidos.
- Identificar prácticas antieconómicas ineficientes e ineficaces.
- Establecer los procedimientos necesarios para un control adecuado en las actividades y operaciones esenciales en el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- Medir el control de los recursos humanos, financieros, materiales en un desarrollo sostenible.

2.1.2.5 Importancia de la auditoría de gestión en empresas de servicios

A través de una auditoría de gestión es posible establecer la calidad administrativa de la gerencia y el estado de situación de la entidad en un momento determinado; pudiendo esta actividad desarrollar mecanismos que aseguren el cumplimiento de los objetivos empresariales a través de correctivos en áreas esenciales o que no estén marchando al ritmo que desea

la empresa, logrando así una conducción eficiente de los recursos y por ende de toda la empresa en general (Cepeda, G. 2010).

Los tres enfoques de la auditoría de gestión son:

Economía: Se refiere a las condiciones en las cuales se adquieren los recursos, ya sean estos en parámetros medibles de calidad o cantidad, pudiendo desarrollar estrategias para la adquisición al más bajo costo, en el momento adecuado y con una adecuada calidad.

Eficiencia: Se basa en obtener una adecuada relación entre los recursos consumidos y los resultados obtenidos ya sea en términos de productos terminado o servicio facilitado, esta relación se la representa en porcentajes, procurando que se produzcan el mayor número de bienes o servicios utilizando el menor número de recursos por parte de la empresa.

Eficacia: Es el establecimiento de una relación entre los resultados obtenidos y los resultados esperados, pudiendo determinar si las acciones efectuadas han sido acorde a lo que estaba programado o presupuestado para el cumplimiento de las metas empresariales

La auditoría de gestión no es un simple análisis económico, ya que relaciona la economía con una correcta administración de los recursos, sin limitarse en espacios de tiempo o consideraciones puramente fácticas.

2.1.2.6 Evaluación del desempeño

Se refiere a la medición del desempeño de una empresa determinada; este seguimiento o control relaciona las acciones efectuadas por la empresa y el cumplimiento de los objetivos, evaluando bajo criterios de cumplimiento en términos de norma, políticas y legislaciones vigentes.

2.1.2.7 Identificación de las oportunidades de mejora

La auditoría de gestión permite establecer áreas denominadas problemáticas o ineficientes en términos económicos o de eficacia; dicha identificación de estas áreas se la realiza a través de mecanismos de información primarios o secundarios; con base en dicha información se establecen las acciones correctivas o de apoyo que permitan una adecuada y correcta administración de la empresa (Cepeda, G. 2010).

2.1.3 Indicadores

Un indicador es una variable que representa un grado de cumplimiento o incumplimiento; estableciendo relaciones cuantitativas entre elementos que se interrelacionan dentro de un proceso o de una actividad determinada, sin embargo, los indicadores no reflejan nada si no se establecen niveles comparativos o se los relaciona con otros de similares características

Establecer un sistema de indicadores dentro de una entidad, significa el poder estructurar parámetros de comparación que permitan evaluar el rendimiento de cada uno de los departamentos en función de las actividades encomendadas o de resultados esperados en un tiempo determinado, así mismo permite un alto grado de eficiencia en términos económicos al poder tomar decisiones oportunas en el momento oportuno y con el menor costo posible (Franklin, E. 2010)

2.1.3.1 Tipos de Indicadores

Los indicadores se clasifican en dos grupos:

- Indicadores de ejecución.
- Indicadores de proceso administrativo.

Indicadores de Ejecución

Este grupo de indicadores son especializados o enfocados en los diversos análisis cuantitativos, en señal de respaldo a los hallazgos encontrados durante las auditorías efectuadas. Este tipo de indicadores permiten graficar relaciones y establecer tendencias entre cada uno de los hechos analizados.

Este tipo de indicadores se puede establecer bajo las

- Financiamiento
- Liquidez
- Fuerza laboral
- Ventas
- Abastecimiento
- Producción
- Rentabilidad

Indicadores del proceso administrativo

Este tipo de indicadores tienen un objetivo fundamental, el cual es el de relacionar y evaluar los aspectos cuantitativos y cualitativos, diferenciando cada una de las etapas de los procesos y su pleno cumplimiento, así también permite la relación entre los objetivos empresariales y los propósitos estratégicos, partiendo de una evaluación general de todas las dependencias y funciones dentro de la entidad.

El correcto uso e implementación de estos indicadores permite que el auditor obtenga una visión macro de la organización, concatenando los objetivos, con las acciones y los resultados esperados para cada uno de ellos.

2.1.4 Análisis FODA

El análisis FODA permite establecer una fotografía de la situación actual de la entidad en términos de políticas, objetivos y acciones empresariales, tomando en cuenta las fortalezas en cada uno de sus recursos ya sean estos tangibles o intangibles

Esta herramienta permite establecer diversas acciones en caso de encontrar deficiencias en cada uno de los análisis efectuados por cada cuadrante, pudiendo mejorar aspectos específicos (Franklin, E. 2009).

2.1.4.1 Componentes

El análisis FODA está compuesto por un análisis conjunto de las: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Partiendo de un enfoque interno y el cual es manejable ya que es interno de la empresa como son las fortalezas y las debilidades, mientras que el entorno influye directamente en las oportunidades y las amenazas por lo que su manejo es más complejo y los resultados van a depender de más de una variable (Franklin, E. 2009).

Fortalezas: Son todas aquellas características únicas que posee la entidad o empresa a ser analizada, lo que la hace diferente frente a las demás, en este aspecto se incluyen los recursos que la empresa puede controlar, desde aquellos humanos hasta los tecnológicos, dentro de este grupo analizado también se incluyen todas y cada uno de las actividades únicas dentro de la empresa.

Oportunidades: El nombre del análisis es claro, son todos aquellos parámetros positivos que pueden ser utilizados de una manera positiva dentro de la empresa, enfocados en desarrollar ventajas competitivas y comparativas.

Debilidades: Son todos aquellos aspectos que no permiten un desarrollo constante de la empresa o aquellos que no permiten que los objetivos se

cumplan de acuerdo a los planeamientos, provocando que la empresa no logre posicionarse de manera efectiva.

Amenazas: Factores que son plenamente identificables pero que no se pueden manejar de una manera directa, sin embargo permiten establecer planeamientos de emergencia para casos que puedan afectar de manera directa o indirecta la permanencia de la empresa dentro del mercado de competencia.

2.1.5 Metodología de ejecución de auditoría de gestión

2.1.5.1 Conocimiento preliminar

Este inicio de la auditoría de gestión permite clarificar el giro del negocio de la entidad a ser auditada, lo que sentará las bases de los pasos posteriores a seguir, la metodología a utilizar, la ejecución de la metodología elegida y la estructuración y correcta información de los resultados encontrados.

2.1.5.2 Reunión con la gerencia

Esta reunión es clave para el desarrollo de la auditoría ya que permite establecer una idea del tipo de administración que posee la empresa. Simultáneamente esta reunión permite establecer los objetivos administrativos que se esperan obtener de la auditoría de gestión.

2.1.5.3 Visita de observación

Se efectúa un reconocimiento de las operaciones y de las actividades que realiza la empresa por medio observación directa a través de visitar personales a cada una de las dependencias de la empresa.

2.1.5.4 Diseñar cuestionario de visita previa

La creación de un cuestionario que permita verificar y comprobar que la empresa posee o carece de un manual de procesos, actividades y tareas (PAT). A través de este cuestionario se puede obtener una imagen general de la empresa, enfocados en las operaciones internas

2.1.5.5 Carta de compromiso

La carta de compromiso es una señal de responsabilidad y de credibilidad empresarial entre ambas partes, este documento se emite previo al inicio de la auditoria; por medio de esta carta se detalla la aceptación del trabajo a efectuar y se informa de quienes serán los responsables de la auditoria, los objetivos a ser alcanzados, los límites que tendrá la auditoria, el grado de responsabilidad que tendrán los auditores hacia los requerimientos y los detalles que se emitirán dentro del informe de auditoría.

2.1.5.6 Planificación

Dentro de la planificación se deben detallar los objetivos y que nivel de alcance se pretende obtener dentro del trabajo de auditoría. Cada uno de los procedimientos a seguir debe estar basado en procesos de auditoría acordes a la naturaleza de la empresa.

Las fechas y límites de tiempo de ejecución y presentación son esenciales dentro de la planificación.

2.1.5.7 Diseñar programa de trabajo

Los profesionales responsables de ejecutar la auditoria trazan un programa basados en cronogramas de trabajo, los mismo deben estar orientados en la consecución de los objetivos propuestos en cada una de las etapas de la auditoria.

El programa debe estar diseñado en encontrar la información necesaria y adecuada para cada una de las etapas de la investigación,

2.1.5.8 Conocimiento del entorno financiero, administrativo y operacional

Es imprescindible entrevistar a todo el personal administrativo y de alta gerencia para definir la esencia del giro del negocio, la asignación de las actividades y la ubicación y orientación de las áreas que serán sujetas a un proceso de auditoría.

Si se detecta que la empresa no ha realizado un estudio de auditoría interna o alguna de tipo externo se procede a elaborar un estudio FODA para establecer una fotografía de la actualidad de la empresa.

2.1.5.9 Ejecución

Este paso dentro del proceso de investigación es la esencia misma del proceso de auditoría, ya que en esta etapa se recopila la toda la información necesaria, se la procesa con base en los conocimientos de auditoría y se emite informes con base en los hallazgos encontrados dentro del proceso.

2.1.5.10 Determinar indicadores financieros y de gestión

El correcto uso e implementación de estos indicadores permite que el auditor obtenga una visión macro de la organización, concatenando los objetivos, con las acciones y los resultados esperados para cada uno de ellos.

Si la empresa no ha levantado diversos tipos de indicadores es indispensable que se implementen, tomando en cuenta la información disponible para que los mismos sean utilizados de manera efectiva.

2.1.5.11 Cuestionarios

La implementación de los cuestionarios se deben utilizar para la obtención de información, la misma que debe ser homogénea y verás. Estos cuestionarios se deben elaborar de manera escrita, para así poder tabular los hallazgos y analizarlos de la mejor manera posible.

2.1.5.12 Análisis de los procesos

Es importante que para la evaluación de los procesos de la empresa objeto de estudio se apliquen las técnicas: La creación de diagramas de flujo y el manual PAT.

El diagrama de flujo se crea para tener de una manera esquemática las actividades y tareas de tal forma que se puedan entender mejor el análisis del proceso.

El manual PAT deberá describir todo el proceso basándose en la información del diagrama de flujo, detallando los procesos, actividades y tareas correspondientes.

2.1.5.13 Diseño de la estrategia para medir el tiempo

Se desarrolla un método de medición es de tiempo y movimientos de las actividades implicadas en el proceso, con el objetivo de conocer cuánto tardan los trabajadores en realizar cada una de las tareas.

2.1.5.14 Descripción de hallazgos

Al momento de evaluar cada uno de los procesos se determinaran cuál de ellos no ha cumplido con los requerimientos óptimos en términos de efectividad, economía y eficacia. Una vez identificado el proceso afectado se debe comunicar los detalles de manera verbal a los administradores de la empresa para obtener un punto de vista que esté acorde a la naturaleza de la empresa.

2.1.5.15 Comunicación de resultados

La elaboración de un informe final redactado de manera profesional tiene como objetivo principal el dar a conocer las deficiencias en los procesos evaluados, pero se deben incluir los procesos con hallazgos positivos para que los mismos sean reforzados y no cambiados dentro de la política administrativa de la empresa.

Las conclusiones deben ser resumidas, muy explícitas y objetivas; así mismo debe incluir las causas del incumplimiento y las repercusiones económicas que tienen dentro de los objetivos empresariales; abarcando las recomendaciones para que los procesos afectados cumplan los objetivos de eficiencia, eficacia y economía.

2.1.5.16 Carta de presentación del informe

Es el documento formal de la realización de la auditoría encomendada, detallando los procesos efectuados y los alcances que se han respetado para la ejecución de la misma.

2.1.5.17 Preparación del informe

Los resultados del proceso de investigación deben ser presentados de una manera formal y profesional a través de documentos escritos debidamente respaldados, mediante una redacción profesional que sea objetiva y detalle a la gerencia la importancia de los hallazgos encontrados.

2.1.6 Selección y diseño de los medidores de desempeño

En la selección y diseño de los medidores de desempeño se deben determinar los métodos para la medición de la auditoría de gestión, examinando las prácticas gerenciales para evaluar la eficiencia y eficacia de la administración con relación de los objetivos y planes (Arens, A. 2009).

Esto se puede hacer mediante las mediciones cualitativas, a través de la cual se proporcionan valoraciones de una empresa en forma de datos no numéricos para poder extraer conclusiones.

Otra de las técnicas es a través de mediciones cuantitativas que proporcionan valores en forma de datos numéricos, se hace por el análisis de estados financieros, análisis financiero por el método de razones financieras o análisis financiero por el método de puntuaciones.

También se pueden aplicar otras medidas de desempeño: Administración basada en la creación de valor; el Valor Agregado (EVA); Benchmarking, Balanced Scorecard; Rendimiento sobre inversión (ROI); Medición de las divisiones o unidades funcionales.

2.1.7 Tipo de medidas de rentabilidad

Existen cuatro tipos fundamentales de medidas de rentabilidad.

- Rentabilidad sobre ventas
- Rentabilidad Económica
- Rentabilidad Financiera
- Rentabilidad de un proyecto (o un producto).

Rentabilidad sobre Ventas

Este tipo de rentabilidad mide el margen sobre ventas, o sea, la relación entre las utilidades netas y las ventas totales. La utilidad neta, significa la utilidad obtenida después del pago de intereses.

Formula:

$$\text{Margen sobre ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

El margen sobre ventas es la primera fuente de rentabilidad de la empresa. Las otras medidas de rentabilidad dependen de ella; es decir si la rentabilidad sobre ventas es nula, la rentabilidad económica y financiera también lo son.

Rentabilidad Económica

La rentabilidad económica se mide por la tasa de rentabilidad del activo, es decir, por la relación entre la utilidad neta y el activo total (pasivo + patrimonio). El gerente general de una empresa debe asegurarse que los activos produzcan utilidades suficientes, es decir, una tasa de rentabilidad del capital invertido superior a su costo.

Formula:

$$\text{Rentabilidad del Activo (ROA)} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

Rentabilidad Financiera

Desde el punto de vista del accionista, prevalece ante todo la rentabilidad de su capital, es decir, la relación entre utilidades netas y fondos propios. Esta tasa mide la rentabilidad financiera de la empresa

Formula:

$$\text{Rantabilidad del Patrimonio (ROE)} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

Rentabilidad de un Proyecto

La rentabilidad de un proyecto o de un producto se mide por la relación de entre la utilidad proyectada o real y la inversión necesaria para llevar a cabo el

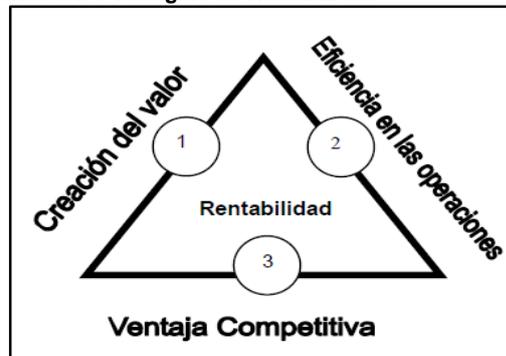
proyecto o para comercializar el producto. En la misma forma se mide la rentabilidad de la inversión.

Formula:

$$\text{Rentabilidad de un Producto (ROI)} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Inversion}}$$

2.2.7.1 El Triángulo de la rentabilidad

Ilustración 1 Triangulo de Rentabilidad



Fuente: Sallenave, Jean Paul.

Elaborado por: Yajaira Alvarez

El triángulo de rentabilidad basa su fortaleza en la interacción de tres pilares como son la creación de valor la cual consiste en generar riqueza o generar utilidades para el ente en un periodo de tiempo determinado. (Kotler, 2010)

La eficiencia en las operaciones está relacionada con las cualidades internas de la empresa como son el manejo del talento humano, la tecnología, la capacitación la eficiencia de los recursos monetarios y humanos y todo el conjunto de operaciones que componen a la empresa como un todo.

La ventaja competitiva no es más que la diferenciación de una empresa y otra, lo que le otorga una ventaja en términos de posicionamiento con las compañías de la competencia.

La adecuada interacción de estos factores crean una rentabilidad acertada con crecimientos positivos ante las acciones efectuadas por le empresa, siendo crecientes en el transcurso del tiempo.

2.2 Fundamentación conceptual

2.2.1 Actividades de control

Según la (Oficina Nacional De Auditoria, 2013), las acciones basadas en procedimientos que permiten asegurar el cumplimiento de las directrices empresariales.

Según (Haimann T., 2010) las actividades de control establecen que los desempeños se ajusten a los planes y objetivos trazados por la empresa.

De acuerdo (Finney H., 2012), las actividades de control se establecen a programas específicos que contemplan la obtención óptima de los resultados.

2.2.2 Alcance de una Revisión

Según (Oficina Nacional De Auditoria, 2013). La delimitación de los procedimientos y acceso a las informaciones que se pueden utilizar dentro del estudio

De acuerdo (Haimann T., 2010), los procedimientos de revisión necesarios para cumplir con el objetivo DE AUDITORÍA

Según (Finney H., 2012) marco o límites de una auditoria, temas o segmentos que comprende a la misma

2.2.3 Auditor

Según la (Oficina Nacional De Auditoria, 2013), el profesional o grupo de profesionales que están autorizados por la empresa auditoria y la empresa contratante para realizar el proceso de auditoría.

De acuerdo (Haimann T., 2010), el profesional empleado por una entidad para cumplir con investigaciones internas o externas dependiendo de la necesidad de la entidad.

Según (Finney H., 2012), persona que se dedica a hacer auditoria de diversa naturaleza y objetivo

2.2.4 Auditoría de gestión

Según la (Oficina Nacional De Auditoria, 2013), investigación, procesamiento y análisis estructural de todos los recursos asignados pro le entidad, midiendo el grado de economía, eficiencia y eficacia de cada uno de estos.

De acuerdo (Haimann T., 2010), la auditoría de gestión se utiliza para evaluar el grado de eficiencia y eficacia en los objetivos administrativos de una empresa.

Según (Finney H., 2012), examen que realiza una entidad para evaluar si los recursos disponibles por la empresa son manejados con eficiencia y eficacia.

2.2.5 Comercialización

Según (Oficina Nacional De Auditoria, 2013), proceso en el cual el producto o servicio requerido están disponibles en el momento adecuado con el precio justo y en cantidades suficientes para satisfacer la demanda del mercado.

De acuerdo (Haimann T., 2010), son actividades conjuntas que se desarrollan con la finalidad de facilitar la venta de una determinada mercancía sea este producto o servicio

Según (Finney H., 2012), son conjunto de acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios

2.2.6 Control

Según (Oficina Nacional De Auditoria, 2013), es un conjunto de mecanismos que se utiliza para asegurar y evaluar el cumplimiento de los objetivos y planes de la entidad y para que los actos administrativos se sujeten a las normas legales y referentes técnicos establecidos para las distintas actividades dentro de la organización.

De acuerdo (Haimann T., 2010), comprobación, fiscalización, inspección o intervención.

Según (Finney H., 2012), son conjunto de normas que sirven para delinear los preceptos generales de desempeño de una organización

2.2.7 Contabilidad

Según (Bravo M., 2009), es la ciencia, arte y la técnica que permite el registro, clasificación, análisis e interpretación de las transacciones que se realizan en una empresa.

De acuerdo (Oficina Nacional De Auditoria, 2013), es la rama de las matemáticas, cuyo objetivo es la de llevar cuentas y razón de los movimientos de los ingreso públicos o privados, dando a conocer sus resultados en un momento determinado.

Según (Finney H., 2012), es un sistema de información que ofrece la información económica necesaria sobre una entidad.

2.2.8 Control interno

Según (Oficina Nacional De Auditoria, 2013), metodología de auditoría creada, implementada y mantenida, buscando como objetivo principal la veracidad de la información, la eficiencia de las operaciones y el correcto cumplimiento de los procesos institucionales y gubernamentales.

De acuerdo (COSO, 2013), plan de organización de un empresa, detallado en procedimientos y métodos, procurando la protección de los activos además de el correcto y seguro manejo de la información financiera.

Según (Cepeda, 2010), es un proceso ejecutado por una organización interna de la empresa para dar seguridad y fiabilidad a la información generada en términos de eficiencia, eficacia y economía.

2.2.9 Clasificación de las empresas

De acuerdo a Cepeda (2010) la empresa se clasifica:

Según su Naturaleza:

- **Industriales:** aquellas que se dedican a la transformación de materias primas en nuevos productos.
- **Comerciales:** aquellas que se dedican a la compra y venta de productos, convirtiéndose en intermediarias entre productores y consumidores.
- **Servicios:** aquellas que se dedican a la generación y venta de productos intangibles destinados a satisfacer necesidades de seguridad, protección, desarrollo, tecnificación, mantenimiento, etc.

Según el sector al cual pertenecen.

- **Públicas:** aquellas cuyo capital pertenece al sector público (Estado)

- Privadas: aquellas cuyo capital pertenece al sector privado (persona natural y jurídica)
- Mixtas: aquellas cuyo capital pertenece tanto al sector público como privado.

Según la integración del capital.

- Unipersonales: aquellas en las cuales el capital se conforma con el aporte de una sola persona.
- Sociedades o compañías: aquellas en las cuales el capital se conforma mediante el aporte de varias personas naturales o jurídicas. Estas se subdividen en:
 - Sociedad de personas.- en comandita simple y nombre colectivo Sociedad de capital.- sociedad anónima, economía mixta, compañía limitada, y en comandita por acciones

2.2.10 Creación de valor

Según (Cultural S.A., 2010), acción de agregar beneficios o características a un producto o servicio con la finalidad de aumentar su rentabilidad.

De acuerdo (Amat Alvarez, 2012), generación de utilidad por parte de la entidad en un periodo determinado de tiempo económico

Según (Bravo M., 2009), la creación de valor está relacionada con las herramientas encaminadas a buscar la satisfacción del cliente, procurando aceptación y fidelidad de los mismos.

2.2.11 Consumo Interno o micro Comercialización

Según (Rovayo Juan, 2009, p.2), el consumo interno es hacer llegar los bienes y/o servicios desde el productor/ consumidor o desde el mercado/consumidor

esta distribución puede llegar hacer directa o indirecta con el fin de que la clientela los compre, es decir que se dedica a la venta de productos o servicios al usuario final.

2.2.12 Consumo Externa o macro comercialización

Según (Uribe, M. 2009, p.11), puede decirse, por lo tanto, que una exportación es un bien o servicio que es enviado a otra parte del mundo con fines comerciales. El envío puede concretarse por distintas vías de transporte, ya sea terrestre, marítimo o aéreo. Incluso puede tratarse de una exportación de servicios que no implique el envío de algo físico, es decir simplemente vender fuera de las fronteras parece simple, pero todo patrono que cotidianamente trabaja para producir, administrar y vender sus productos al mejor precio por lo que es beneficiado sólo con la aceptación del producto en el mercado externo.

2.2.13 Documentación de auditoría

Según (Ramirez Cavaza, 2009), registro o “papeles de trabajo” que avalan la veracidad de la información recopilada y el correcto procedimiento de la auditoria.

De acuerdo (COSO, 2013), cédulas y documentos elaborados por el o los auditores durante el proceso DE AUDITORÍA

Según (Oficina Nacional De Auditoria, 2013), evidencia de análisis, cálculos, comprobaciones y desarrollo de procedimientos efectuados durante las investigaciones realizadas por los auditores.

2.2.14 Empresa

Según (William P. , 2009), entidad que se dedica a la producción y/o comercialización de bienes y servicios a través de una base económica legalmente constituida.

De acuerdo (Amat Alvarez, 2012), unidad económica con múltiples recursos humanos, monetarios, tecnológicos, cuyo fin es la de maximizar las utilidades por medio de la participación de mercado.

Según (Stanton, 2010), sistemas conformado por una o varias personas, las cuales desarrollan actividades de producción y comercialización de bienes y/o servicios.

2.2.15 Estrategias competitivas

Según (Stanton, 2010), diversas acciones y mecanismos que utiliza la empresa para producir y comercializar sus bienes y servicios.

De acuerdo (William P. , 2009), conjunto de acciones empleadas con la finalidad de obtener mejores resultados y una participación de mercado exitosa.

Según (Amat Alvarez, 2012), fórmula de acciones con las cuales la empresa compete en un mercado determinado, enfocando sus objetivos empresariales en las fortalezas y recursos de la empresa.

2.2.16 Firma de Auditoría

Según (Finney H., 2012), auditor o empresa auditora legalmente autorizada a efectuar procedimientos de auditoría a empresa y personas.

De acuerdo (Franklin , 2009), registro legal de persona o conjunto de personas especializadas en procesos de auditoría.

Según (Haimann T., 2010), profesional o sociedad debidamente registrados para realizar actividades de contabilidad.

2.2.17 Gestión

Según (Armada Trabas, 2011), proceso para obtener recursos y como esos recursos se emplean en forma eficaz y eficiente para cumplir los objetivos planteados, con la finalidad de lograr el crecimiento y supervivencia de la empresa.

De acuerdo (Stanton, 2010), acción o conjunto de acciones encaminados en la consecución o administración de recursos, dependiendo de la actividad.

Según (Finney H., 2012), manejo adecuado de los recursos con que cuenta una entidad.

2.2.18 Inspección

Según (Oficina Nacional De Auditoria, 2013), revisión documentos y registros internos y externos de la empresa.

De acuerdo (Cultural S.A., 2010), acción de investigar, buscar, auditar..

Según (COSO, 2013), técnica de evaluación formal en la cual un grupo de personas examinan en detalle varios requerimientos con el objetivo de detectar fallas.

2.2.19 Rentabilidad

Según (Amat Alvarez, 2012), la utilidad de una empresa se manifiesta en unidades monetarias, pesos, dólares, etc., mientras que la rentabilidad es una relación (tasa), que compara la utilidad con un aporte de fondos, por lo tanto, se expresa en forma de porcentaje.

De acuerdo (William P. , 2009), la rentabilidad es el beneficio expresado en términos porcentuales con respecto al capital total invertido o los fondos

propios, dentro de las rentabilidades podemos tener la rentabilidad económica y la financiera.

Según (Cultural S.A., 2010), la rentabilidad es la relación directa entre la utilidad requerida y la inversión que debe ser utilizada para alcanzar dicha utilidad.

2.2.20 Riesgo de auditoría

Según (Oficina Nacional De Auditoria, 2013), probabilidad de que la empresa auditora o el auditor manifiesten opiniones erradas causadas por un mal manejo de la información y documentación.

De acuerdo (COSO, 2013), es el riesgo de emitir un informe que no se corresponde con la realidad de los estados contables.

Según (Haimann T., 2010), susceptibilidad dentro de la investigación a errores o irregularidades que pueden influir en el resultado final del proceso de auditoría, pudiendo afectar la efectividad de los procesos empleados.

2.3 Fundamentación legal

2.3.1 Normatividad de la auditoría de gestión.

El control de gestión pretende establecer un control integral, a partir de la evaluación de los estados de resultados de las actividades administrativas y operativas, su proyección hacia el futuro, y la evaluación de sus resultados históricos para detectar variaciones y tendencias, con el propósito de determinar la eficiencia y eficacia.

En el Ecuador las normas que rigen la auditoría de gestión son

2.3.2 Normas Internacionales de auditoría(NIA)

Las SAS (Statementson Auditing Standards) son las evaluaciones de normas de auditoría general; estas se han convertido en estándar internacional, por lo que en el Ecuador también son consideradas como importantes para el desarrollo correcto de un proceso de auditoría; en el caso de este proyecto de investigación enfocado a la piladora Yance se toman en consideración por tratarse de normas vigentes y legalmente aceptadas en el país.

Estas normas también rigen a las auditorías administrativas como son el caso de las NIAS: 200 Responsabilidades; 300 Planeación; 400 Control Interno; 500 Evidencia DE AUDITORÍA; 600 Uso del Trabajo de otros; y 700 Conclusiones y dictamen de la Auditoria

2.3.3 Normas de auditoría de general aceptación (NAGA)

Las Normas de Auditoría de General Aceptación (NAGA) son aquellas las que detallan requisitos profesionales que debe poseer el contador público y de la misma manera establece la metodología que se deben establecer al momento de efectuar las evaluaciones de auditoría, así mismo establece las características que se deben tomar en cuenta para la emisión del informe.

Las NAGA son utilizadas como un parámetro de formulación de los requisitos óptimos y necesarios para que una auditoria sea considerada de carácter verás y profesional.

Para la auditoría de gestión las nomas más usadas son:

2.3.4 Normas COSO

El Control Interno es un procedimiento, en donde los actores principales son los departamentos administrativos, directivos y operativos, logrando incorporar de manera integral a todo el ente empresarial (COSO, 2013).

La veracidad de la información es alta, en donde la limitante son los costos en que se deben incurrir para establecer un proceso sistemático de control interno que justifique los beneficios obtenidos por parte de la empresa(COSO, 2013).

En las normas COSO de han realizado cambios para que el informe tenga un enfoque más integral y no sea meramente contable, sumando controles administrativos y operacionales (COSO, 2013).

Dentro del control agregado a las normas tenemos:

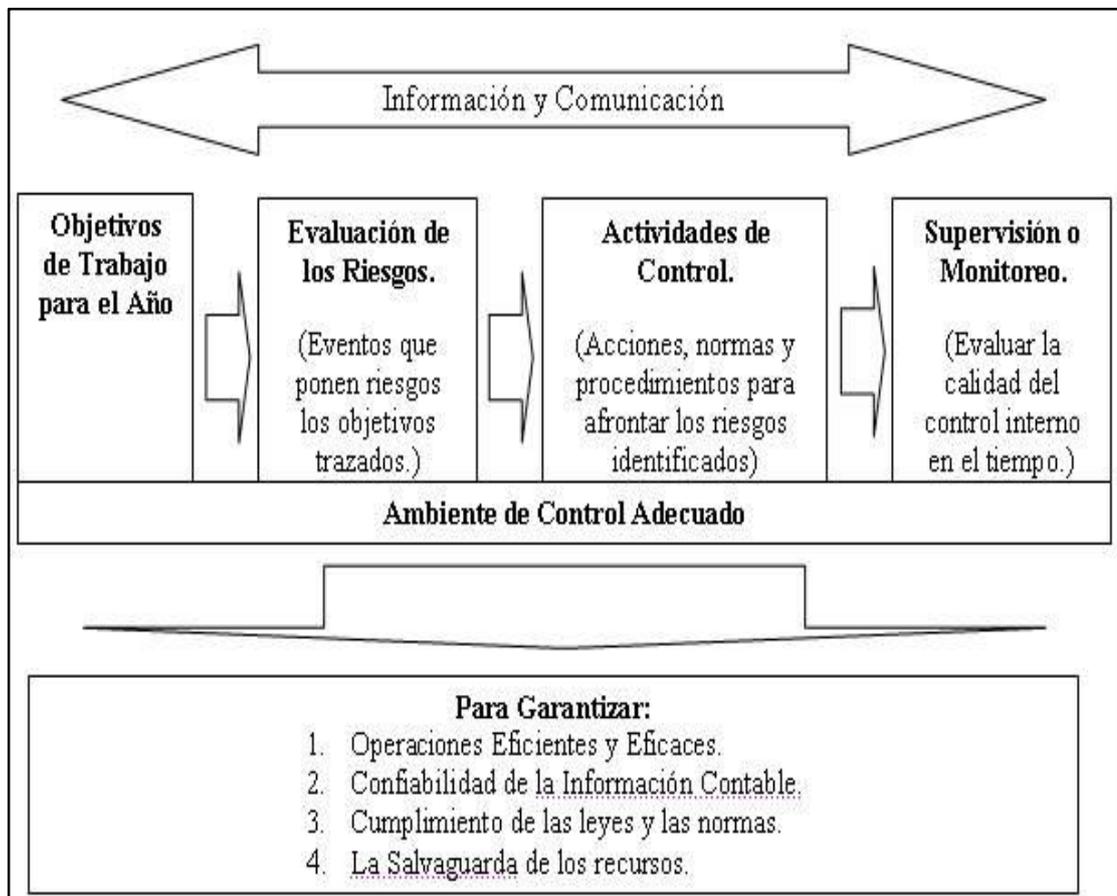
- Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Fiabilidad de los datos financieros
- Adhesión y cumplimiento a las normas legales vigentes...
- Cuidado y correcto uso de los recursos.

COSO incorpora los estudios e informes a través de cinco componentes que conforman un control interno:

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión

COSO establece una estructuración de control que debe estar considerado en el informe, dicha estructura debe mantener la siguiente secuencia:

Ilustración 2 Estructura COSO



Fuente: COSO, 2013

Elaborado por: Yajaira Álvarez

2.3.5 Normas personales

Son las características que el profesional debe tener para poder este tipo de trabajo, entre las cuales tenemos:

- Capacidad Profesional e Idoneidad:

El auditor debe poseer la formación profesional específica para realizar y entender un control de gestión, sumado a esto es imprescindible que su formación ética y moral le permita ser objetivo y eficiente.

- Entrenamiento Técnico.

La capacitación constante en cuanto a técnicas y normas que permitan la ejecución efectiva de los procesos de auditoría.

- Independencia Mental.

La formación académica y la experiencia profesional forman un profesional que puede establecer criterios objetivos basados en los resultados obtenidos y al mismo tiempo permite emitir recomendaciones efectivas.

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Materiales y métodos

Los materiales que fueron utilizados dentro de este proyecto de investigación incluyeron:

Tabla 3 Materiales A Utilizar

ITEM	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR U.	TOTAL
1	Computador portátil	1	\$ 800, 00	\$ 800, 00
2	Impresora	1	\$ 150,00	\$ 150,00
3	Cronometro	1	\$ 35,00	\$ 35,00
4	Resmas de Papel	3	\$ 5,00	\$ 15,00
5	Internet	1	\$ 20,00	\$ 20,00
6	Pendrive	1	& 8,00	& 8,00
			TOTAL	\$ 1028,00

Elaborado por: Yajaira Álvarez

3.1.1 Método deductivo

Para el desarrollo del presente estudio se utilizó el método deductivo ya que partimos de unas premisas, siguiendo una metodología establecida para llegar a resultados concretos

3.1.2 Método inductivo

En la presente investigación se empleó el método inductivo ya que recurrimos al análisis de los hechos estudiados para obtener conclusiones, las mismas que serán aplicadas de manera general.

3.2 Técnicas de investigación

Las técnicas aplicadas fueron principalmente de carácter general, destinados a la detección de problemas y puntos débiles en la Piladora Yance.

La metodología se concentra en procedimientos basados en un criterio de clasificación, consistente en:

3.2.1 Básicas

3.2.1.1 Entrevistas

Mediante esta metodología se pudo obtener un adecuado nivel de información que al ser tabuladas adecuadamente permitió obtener puntos y observaciones que pudieron ser obviadas en los sistemas de auditoría.

Esta técnica nos permitió realizar análisis detallados, promoviendo las opiniones individuales con el fin de copar los objetivos del proceso de auditoría de gestión.

3.2.1.2 Observación documental

Se lo realizó por medio de la revisión de documentos importantes de la piladora como informes contables, informes financieros, manejo de planillas y de recursos humanos, esta técnica nos permitió validar los resultados obtenidos, basados en información interna.

3.2.1.3 Observación directa

Esta metodología nos permitió establecer una visión macro de la empresa, desde la conformación física de la empresa hasta la distribución del personal dentro de la misma, relacionando con las actividades a realizar dentro de la misma.

3.2.2 Cuantitativas

La metodología cuantitativa nos permitió establecer valores de las realidades observadas, partiendo de un análisis previo pudiendo realizar estimación de los datos obtenidos y de las observaciones realizadas.

3.2.2.1 Revisiones analíticas

Permiten, a través de la comparación de datos, detectar variaciones ilógicas, posibles pérdidas de recursos, evoluciones, tendencias, etc. aunque precisan de otras técnicas de apoyo que den consistencia y evidencia a lo detectado.

3.2.2.2. Indicadores de personal

Estos indicadores se basaron en todas las actividades que se realizan dentro de la piladora por parte del personal ya sea operativo o administrativo, pudiendo estimar indicadores de asistencia, de productividad, de rotación, de sustitutibilidad, etc.

3.2.2.3 Técnicas de análisis económico

Para la aplicación de esta metodología se aplicaron los conocimientos de elaboración de presupuestos, cálculos de análisis financieros, en conjunto con conceptos contables que permitan un adecuado análisis de la situación real de la piladora.

3.2.3 Cualitativas

La metodología cualitativa nos permitió describir los aspectos que no pueden ser cuantificables dentro de la piladora

3.2.3.1 Análisis del clima de trabajo

Este análisis estuvo enfocado en identificar el compromiso adquirido por los empleados de la organización, el grado de conocimiento de los objetivos principales.

3.2.4 De Control

Estos procedimientos estuvieron enfocados en determinar desviaciones por parte algún departamento o de la empresa como un todo, promoviendo acciones correctivas necesarias y oportunas.

3.2.4.1 Evaluación

Se establecieron indicadores que permitan evaluar el nivel encontrado en cualquiera de los factores a ser evaluados y estimar si las acciones efectuadas provocan un incremento y un descenso de la eficiencia de la entidad. Para realizar dicho análisis se comparó los niveles alcanzados con los niveles esperados en cada uno de los departamentos.

3.3 Diseño metodológico

Tomando en cuenta los objetivos propuestos para este proyecto se consideró una investigación de campo, ya que permite no sólo observar, sino recolectar los datos directamente de la realidad objeto de estudio, promoviendo así el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores contribuyentes.

El diseño de la investigación desarrollada fue del tipo no experimental, debido principalmente a que no se sometió a pruebas las variables de estudio.

3.3.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación que se llevó es de carácter descriptivo y explicativo, llamadas también investigaciones diagnósticas y de causa-efecto respectivamente.

3.3.1.1 Investigación descriptiva

La investigación descriptiva se basa en el reconocimiento de todas las actividades efectuadas en la piladora, tratando de profundizar en la identificación de todos los procesos, la conformación del equipo de trabajo y el correcto desenvolvimiento entre estos factores y la estructura física de la piladora. Así mismo, se procura establecer relaciones entre las variables que forman parte de la piladora, sean estas variables administrativas u operativas, o posiblemente una combinación de ambas.

3.3.2 Creación de la firma auditora

Para realizar la auditoria se crea de manera ficticia a empresa “ALVAREZ CONSULTORES” cuya actividad principal (teóricamente) consiste en brindar asesoría tributaria y contable a personas naturales y jurídicas en caso de requerir el servicio.

ALVAREZ CONSULTORES pretende auditar a la Piladora Yance, empleando todos los argumentos tanto técnicos como prácticos en búsqueda de la información que contribuya al crecimiento profesional de sus integrantes y al desarrollo institucional de la firma consultora.

Ilustración 3 Logo de Empresa Auditora



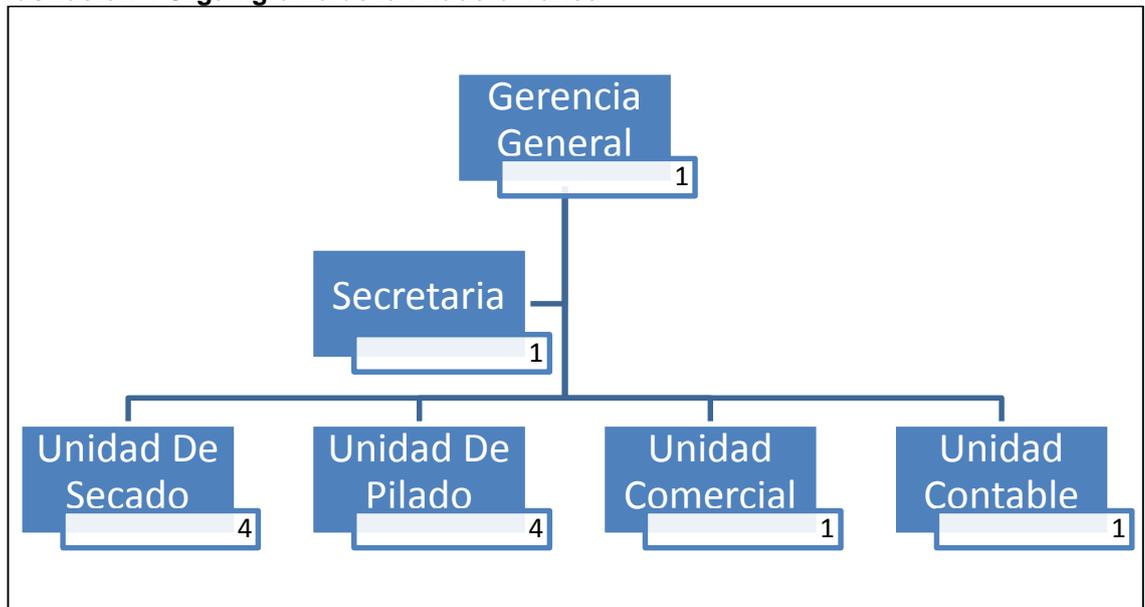
Elaborado por: Yajaira Alvarez

3.4 Población y muestra

De acuerdo al SIISE¹(2014), El Empalme cuenta con 47667 habitantes, sin embargo de este número se considera que 16964 corresponden a la población económicamente activa, de los cuales se estima que el 60% (10178 habitantes), se dedican a la agricultura de una manera directa o indirecta.

Para la realización de este proyecto de investigación se tomó como muestra al 100% de los integrantes de la Piladora Yance, tomando en cuenta el organigrama siguiente:

Ilustración 4 Organigrama de la Piladora Yance



Fuente: Piladora Yance 2013

Elaborado por: Yajaira Alvarez

¹ Sistema de Indicadores Sociales Del Ecuador

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Plan general de auditoría

 <p>ALVAREZ CONSULTORES PLAN GENERAL DE AUDITORÍA</p>	PÁG. 1/3	CÓD. PGA-AC 001
	MARCA N/A	AÑO 2014
MOTIVO DEL EXAMEN <p>La presente auditoría de gestión permitirá conocer proceso de comercialización de arroz pilado y su relación con la rentabilidad de la Piladora Yance, así como también permitirá determinar el grado de eficiencia de cada una de las áreas que componen la Piladora.</p>		
OBJETIVOS <p>General Ejecutar una auditoría de gestión al proceso de comercialización de arroz pilado y su relación con la rentabilidad de la Piladora Yance cantón El Empalme año 2012.</p> <p>Específicos Analizar el entorno para la comercialización del arroz en la Piladora Yance, utilizando matrices que permitan evaluar las políticas empresariales, la normativa y la estructura de la organización. Evaluar los procesos de control interno con que cuenta la Piladora Yance encaminados a un adecuado manejo de los recursos de la piladora. Medir la eficiencia, eficacia y economía de los recursos de la Piladora Yance, a través de indicadores que permitan calcular el rendimiento real de la empresa y su rentabilidad</p>		
Elaborado Por: Y.A.A	Revisado Por: M.S.C.	Fecha: 09-07-2014



**ALVAREZ CONSULTORES
PLAN GENERAL DE AUDITORÍA**

**PÁG.
2/3**

**CÓD.
PGA-AC 001**

**MARCA
N/A**

**AÑO
2014**

ALCANCE DEL EXAMEN

El periodo a evaluar será el año 2012 con un periodo de trabajo de 30 días hábiles, tomando en consideración el mes de febrero de 2013, comenzando con actividades que procuren cumplir con los objetivos establecidos.

PROCEDIMIENTOS

Entrevistas enfocadas a conocer e identificar la naturaleza administrativa y operativa, reconociendo procesos de control interno establecidos.

Creación y aplicación de indicadores.

Establecimiento de un plan de mejoramiento de acuerdo a los hallazgos.

TIEMPO DE EJECUCIÓN

30 días laborables

RECURSOS A UTILIZAR

TALENTO HUMANO	INICIALES	FUNCIÓN
Álvarez Arteaga Yajaira Vanessa	A.A.Y.V	Ejecutor
Martha Matilde Sandoval Cuji	M.M.S.C.	Supervisor

Elaborado Por: Y.A.A.

Revisado Por: M.S.C.

Fecha: 09-07-2014



**ALVAREZ CONSULTORES
PLAN GENERAL DE AUDITORÍA**

**PÁG.
3/3**

**CÓD.
PGA-AC 001**

**MARCA
N/A**

**AÑO
2014**

Recursos Materiales

PRESUPUESTO GENERAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN			
DETALLE	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Calculadoras	1	10.00	\$ 10.00
Hojas A4	3 resma	5.00	\$15.00
Impresiones			\$ 25.00
Lapiceros	3	0.30	\$ 0.90
Folders	1	0.50	\$ 0.50
Teléfono		4.00	\$ 4.00
Internet	25 horas	0.80	\$ 20.00
Transporte	20 pasajes	0.50	\$ 10.00
TOTAL			\$ 85,40

Recursos Financieros

Para la ejecución de este proyecto de investigación los recursos serán obtenidos por el ejecutor, ya que al tratarse de una investigación de carácter académico, el presente proyecto no persigue lucro alguno.

Supervisión del Trabajo

El profesional encomendado como supervisor tendrá la tarea de orientar al auditor en todo el proceso de auditoría, programando las actividades de todo el equipo, enfocando la consecución de los objetivos planteados dentro del programa de auditoría.

Elaborado Por: Y.A.A.

Revisado Por: M.S.C.

Fecha: 09-07-2014

4.2 Contrato de auditoría

 ALVAREZ CONSULTORES CONTRATO DE AUDITORÍA	PÁG. 1/5	CÓD. CA - 001
	MARCA N/A	AÑO 2014
CONTRATO DE SERVICIOS PROFESIONALES		
<p>Contrato de prestación de servicios profesionales de Auditoría de Gestión que celebran por una parte la PILADORA YANCE representado por la ECON. KATTY YOLANDA YANCE VELEZ con C.I. 100119821-5, de Nacionalidad Ecuatoriana, en su carácter de GERENTE y que en lo sucesivo se denominará el cliente; por otra parte, ALVAREZ CONSULTORES, Firma Auditora representada por la SRA. ALVAREZ ARTEAGA YAJAIRA VANESSA, de Nacionalidad Ecuatoriana con C.I. 120587887-7, quien se denominará la Auditora, de conformidad con las declaraciones y cláusulas siguientes:</p>		
DECLARACIONES		
I El cliente declara:		
a) Que está representado para este acto por el GERENTE GENERAL y tiene como su domicilio en la Av. Manabí e Isaac Monte.		
b) Que requiere tener servicios de Auditoría de Gestión, por lo que ha decidido contratar los servicios de la Firma Auditora.		
II Declara la Auditora:		
a) Que es una Persona Natural, constituida y existente de acuerdo con las leyes y que dentro de sus objetivos primordiales está el de prestar servicios de Auditoría y Consultoría, de acuerdo a la LORTI y sus Reglamentos.		
Elaborado Por: Y.A.A	Revisado Por: M.S.C.	Fecha: 09-07-2014



**ALVAREZ CONSULTORES
CONTRATO DE AUDITORÍA**

**PÁG.
2/5**

**CÓD.
CA - 001**

**MARCA
N/A**

**AÑO
2014**

- b) Se encuentra legalmente constituida en la escritura N° 1424 de fecha 10 de Agosto de 1979, en la notaria 5ta del Cantón Quevedo.
- c) Que señala como su domicilio el Cantón El Empalme y cualquier lugar establecido en el País.

III Declaran ambas partes:

- a) Que una vez que se han acordado lo detalles generales mencionados en los puntos anteriores, se formaliza contrato con las siguientes:

CLÁUSULAS

PRIMERA.- OBJETO

La Auditora está comprometida a cumplir con la ejecución de Auditoría de Gestión a la Piladora Yance, con la finalidad de evaluar los procesos operativos y administrativos.

SEGUNDA.- ALCANCE DEL TRABAJO

El alcance de los trabajos que llevará a cabo la Auditora dentro de este contrato son:

- a) Obtención de información del cliente, en cuanto a: su naturaleza, estructura, cumplimiento de normas, políticas y controles internos.
- b) Análisis del procesos proceso operativos y administrativos
- c) Elaboración de Informes que contengan conclusiones y recomendaciones de los hallazgos encontrados durante el examen de Auditoría.

Elaborado Por: Y.A.A

Revisado Por: M.S.C.

Fecha: 09-07-2014



**ALVAREZ CONSULTORES
CONTRATO DE AUDITORÍA**

**PÁG.
3/5**

**CÓD.
CA - 001**

**MARCA
N/A**

**AÑO
2014**

TERCERA.- PROGRAMA DE TRABAJO

Las partes concuerdan en desarrollar el esquema de trabajo, en donde se detallan las operaciones y actividades de responsabilidad de cada una de las partes, esclareciendo los parámetros de cumplimiento.

CUARTA.- SUPERVISIÓN

El cliente o la persona a quien se designe, podrá supervisar los trabajos ejecutados y por ejecutar por parte de la auditora, pudiendo dar sugerencias e instrucciones en conjunto con la parte auditora.

QUINTA.- COORDINACIÓN DE LOS TRABAJOS

El cliente colocará un coordinador, el cual será el nexo entre la parte auditora y los miembros de la empresa.

SEXTA.- HORARIO DE TRABAJO

El equipo auditor trabajará el tiempo necesario, por lo que no se establecen horarios ni jornadas definidas para el cumplimiento de lo designado.

SÉPTIMA.- PERSONAL ASIGNADO

La auditora designada podrá incorporar personal técnico adicional en caso de así requerirlo, justificando el porqué de la necesidad del personal adicional

OCTAVA.- RELACIÓN LABORAL

La auditora no podrá establecer relación laboral directa con el cliente, por lo que queda claro que el auditor prestará UN SERVICIO DE AUDITORÍA exclusivamente.

Elaborado Por: Y.A.A

Revisado Por: M.S.C.

Fecha: 09-07-2014

	ALVAREZ CONSULTORES CONTRATO DE AUDITORÍA	PÁG. 4/5	CÓD. CA - 001
		MARCA N/A	AÑO 2014
<p>NOVENA.- PLAZO DE TRABAJO</p> <p>El plazo para culminar y entregar los informes respectivos será de 30 días hábiles, contados a partir de la firma del contrato y de que se ha hecho efectivo el cobro del anticipo establecido por ambas partes.</p> <p>La colaboración en la entrega de la información es responsabilidad directa del contratante por lo que el cumplimiento del plazo de entrega queda directamente sujeto a la velocidad en la entrega de la información solicitada.</p> <p>DÉCIMA.- HONORARIOS</p> <p>El cliente deberá pagar la cantidad de \$000 debido principalmente a que la presente actividad tiene carácter académico por lo cual no persigue lucro alguno</p> <p>DÉCIMO PRIMERA.- INCREMENTO DE HONORARIOS</p> <p>N/A.</p> <p>DÉCIMO SEGUNDA.- CAUSAS DE RESCISIÓN</p> <p>El incumplimiento de cualquiera de las cláusulas detalladas en el presente contrato por cualquiera de las partes, será considerada como causal de terminación del presente contrato.</p> <p>DÉCIMO TERCERA.- JURISDICCIÓN</p> <p>Los parámetros y detalles no previstos en el presente contrato serán contemplados de acuerdo a las disposiciones relativas, contenidas en el Código civil del Ecuador y para la resolución de controversias se someterán a la jurisdicción de los tribunales locales.</p>			
Elaborado Por: Y.A.A	Revisado Por: M.S.C.	Fecha: 09-07-2014	



**ALVAREZ CONSULTORES
CONTRATO DE AUDITORÍA**

**PÁG.
5/5**

**CÓD.
CA - 001**

**MARCA
N/A**

**AÑO
2014**

Una vez que se ha hecho la sociabilización del presenta contrato entre las partes, se firman de conformidad en tres copias originales, en la av. Manabí e Isaac Monte, el día 15 de Diciembre del 2013

**Econ. Katty Yance Vélez
GERENTE**

**Yajaira Álvarez
FIRMA AUDITORA**

Elaborado Por: Y.A.A

Revisado Por: M.S.C.

Fecha: 09-07-2014

4.3 Carta de aceptación

 ALVAREZ CONSULTORES CARTA DE ACEPTACIÓN	PÁG. 1/1	CÓD. CA - 001
	MARCA N/A	AÑO 2014
<p>Sra.</p> <p>Yajaira Álvarez</p> <p>ALVAREZ CONSULTORES</p> <p>Depués de extender nuestro respetuoso saludo, nos permitimos aceptar la oferta emitida por ustedes para realizar una auditoria de gestión. Su experiencia profesional en el campo DE AUDITORÍA nos permitirá establecer una relacion laboral que llegue a feliz término en terminos de conseguir los objetivos trazados por la empresa.</p> <p>Extendiendo nuestro agradecimiento, me despido afectuosamente.</p> <p>Atentamente,</p> <p>_____</p> <p>Econ. Katty Yance Vélez GERENTE PILADORA YANCE</p>		
Elaborado Por: Y.A.A	Revisado Por: M.S.C.	Fecha: 09-07-2014

4.4 Carta compromiso

 ALVAREZ CONSULTORES CARTA DE COMPROMISO	PÁG. 1/1	CÓD. CC - 001
	MARCA N/A	AÑO 2014
<p>Quevedo, 10 de Enero de 2013</p> <p>Egresada.</p> <p>Álvarez Arteaga Yajaira Vanessa</p> <p>Ciudad.-</p> <p>En cumplimiento al contrato realizado con la Piladora Yance sírvase efectuar una auditoría de Gestión, el periodo a ser analizado será el año 2012 cuyo, el cual, está considerado desde el 01 de Enero hasta el 31 de Diciembre de 2012, dicho trabajo debe ser ejecutado en un periodo de 30 días laborables.</p> <p>CPA. Martha Sandoval Cuji Sra. Yajaira Álvarez DIRECTORA DE TESIS JEFE DE EQUIPO UTEQ. Álvarez& Asociados</p>		
Elaborado Por: Y.A.A	Revisado Por: M.S.C.	Fecha: 09-07-2014

4.5 Notificación

 ALVAREZ CONSULTORES NOTIFICACIÓN	PÁG. 1/1	CÓD. NOT - 001
	MARCA N/A	AÑO 2014
<p>Quevedo, 15 de Enero de 2013</p> <p>Econ. Katty Yance GERENTE DE PILADORA YANCE</p> <p>Ciudad.-</p> <p>De nuestras consideraciones:</p> <p>A través de la presente nos permitimos comunicarle que a partir del, 1 de Febrero del 2013, se dará inicio a la auditoría de gestión dentro de la Piladora que usted actualmente gerencia. El periodo a evaluar será el año 2012, tal como se detalla en el contrato firmado por usted y establecido en la Orden de Trabajo CC - AC 001.</p> <p>Detalles que ponemos a su consideración para que los respectivos miembros de la empresa nos ofrezcan la colaboración necesaria para que podamos cumplir con los objetivos trazados por ambas partes.</p> <p>Atentamente;</p> <p>CPA. Martha Sandoval Cuji</p> <p>Sra. Yajaira Álvarez</p>		
Elaborado Por: Y.A.A	Revisado Por: M.S.C.	Fecha: 09-07-2014

4.6 Ejecución de auditoría de gestión

4.6.1 Programa de Entorno de la Empresa

	ALVAREZ CONSULTORES PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTION		PÁG. 1/1	CÓD. AG PA - 001
			MARCA N/A	AÑO 2014
<p>Objetivo:</p> <p>Analizar el entorno para la comercialización del arroz en la Piladora Yance, utilizando matrices que permitan evaluar las políticas empresariales, la normativa y la estructura organización</p>				
No.	Descripción	Cod.	Elaborado por:	Marca
1.	Entrevista con el gerente de la Piladora	AG EG - 001	A.A.Y.V	ε
1.1	Visita a las instalaciones	AG VI - 001	A.A.Y.V.	ϑ
2.	Conocimiento del Organigrama	DOF-001	A.A.Y.V.	b
3.	Manual PAT	AG–MP- 001	A.A.Y.V.	ψ
4.	Diagrama de Flujo	AG – DF -001	A.A.Y.V.	ψ
5.	Análisis y descripción del plan estratégico	AG APE-001	A.A.Y.V	B
6.	Realizar análisis FODA	AG – AF- 001	A.A.Y.V	ζ
7.	Realizar análisis DAFO	AG – AD - 001	A.A.Y.V	Λ
Elaborado Por: Y.A.A		Revisado Por: M.S.C.		Fecha: 09-07-2014

	ALVAREZ CONSULTORES ENTREVISTA AL GERENTE DE LA PILADORA YANCE	PÁG. 1/1	CÓD. AG EG - 001
		MARCA 	AÑO 2014

ENTREVISTA AL GERENTE DE LA PILADORA YANCE

Fecha: 3 Feb2014

Hora: 14:00

Lugar: Piladora Yance

Entrevistador: Yajaira Álvarez

ITEM	PREGUNTA	RESPUESTA
1.	¿Cómo son los inicios de la Piladora Yance?	La empresa tiene sus inicios en el año 2000, empezando con el procesamiento de arroz de los agricultores de la zona de El Empalme.
2.	¿La Piladora cuenta con un organigrama definido? ¿Cómo se lo hizo?	Si contamos con un organigrama, su elaboración no fue muy técnica, pero ha permitido trabajar de una manera organizada.
3.	¿Existen cuellos de botella en la empresa?	Consideramos que nuestro proceso es eficiente en la medida de nuestras necesidades.
4.	¿Con que frecuencia se presentan informes de gestión a los dueños de la empresa?	Al final de cada año, en conjunto con el informe económico
5.	¿Tienen manuales para la ejecución de un control de gestión dentro de la empresa?	No, todas las gestiones son ejecutadas al momento en que se las estima necesarias.
6.	¿Conoce sus debilidades en el manejo de la eficiencia de sus recursos ya sean humanos o técnicos?	La Piladora ha ido incrementado su participación en el mercado, por lo cual está en proceso de expansión y aunque no se han hecho estudios de eficiencia consideramos que si los necesitamos.
7.	¿Considera importante establecer controles de gestión?	Ante el crecimiento que estamos experimentando, sería de utilidad medir los rendimientos en temas de eficiencia de todas nuestras áreas.
Elaborado Por: Y.A.A		Revisado Por: M.S.C.
Fecha: 09-07-2014		



**ALVAREZ CONSULTORES
VISITA A LAS INSTALACIONES**

PÁG.
1/1

CÓD.
AG VI - 001

MARCA
9

AÑO
2014

VISITA A LAS INSTALACIONES DE LA PILADORA YANCE

Fecha: 3 Feb 2014

Hora: 15:00

Lugar: Piladora Yance, El Empalme

Efectuada por: Yajaira Álvarez

HORA	DESCRIPCIÓN DEL ÁREA VISITADA
15:00	El día lunes 3 de Febrero se procedió a visitar las instalaciones de la Piladora Yance ubicada en el cantón El Empalme, provincia del Guayas, su gerenta la Econ. Katty Yance nos acompañó en el recorrido, indicando cada una de las áreas que componen la empresa.
15:15	Se realizó un recorrido por las oficinas administrativas en donde se pudo apreciar la oficina del gerente y de su secretaria, existiendo una pequeña sala de reuniones que sirve para elaboraciones de planificaciones de actividades y también para recibir a los clientes. En estas oficinas pero en sectores separados se encuentran los departamentos de unidad comercial y contable, diferenciados una de otra por cubículos.
15:25	Se recorrió la unidad de secado, la cual consta de 4 personas operativas las cuales están con todo su implemento de trabajo, así mismo se pudo apreciar que existe una pequeña bodega de materiales en donde se almacena sacos para ser utilizados en el proceso, así mismo se observó que existen repuestos y materias de mantenimiento para las tolvas de la Piladora.
15:35	Se procedió a conocer el área medular, el área de pilado en donde al igual que la unidad de secado se pudo observar la presencia de 4 operarios con sus respectivos implementos de trabajo.
15:45	Luego de 45 minutos de recorrido y explicaciones por parte del gerente de la empresa, se da por terminada esta fase de reconocimiento y familiarización entre el ente auditado y la auditora.

Elaborado Por: Y.A.A

Revisado Por: M.S.C.

Fecha: 09-07-2014



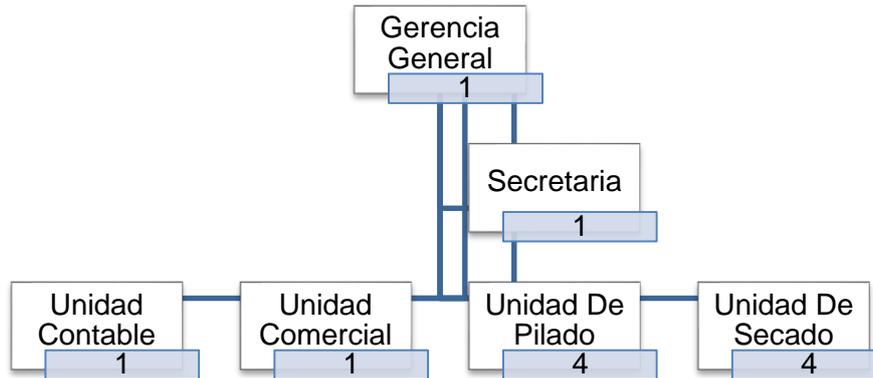
**ALVAREZ CONSULTORES
DESCRIPCIÓN DEL
ORGANIGRAMA Y FUNCIONES
PRINCIPALES**

**PÁG.
1/5**

**CÓD.
DOF-001**

**MARCA
b**

**AÑO
2014**



Gerente General

Representante legal de la empresa, fija las políticas operativas, administrativas y de calidad en base a los parámetros fijados. Es responsable por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional, planea, dirige y controla las actividades de la empresa. Ejerce autoridad funcional sobre el resto de cargos administrativos y operacionales de la organización.

Es la imagen de la empresa, provee de contactos y relaciones empresariales a la Piladora con el objetivo de establecer negocios a largo plazo. Su objetivo principal es el de crear un valor agregado en base a los servicios que ofrece la Piladora, maximizando el valor de la empresa.

Sus principales funciones:

- Establecer la planeación estratégica, identificando los factores de éxito mediante el establecimiento de objetivos y metas empresariales.

Elaborado Por: Y.A.A

Revisado Por: M.S.C.

Fecha: 09-07-2014

	ALVAREZ CONSULTORES DESCRIPCIÓN DEL ORGANIGRAMA Y FUNCIONES PRINCIPALES	PÁG. 2/5	CÓD. DOF-001
<ul style="list-style-type: none"> • Promover las estrategias que permitan alcanzar los objetivos propuestos. • Crear planes de acción alcanzables en el tiempo (corto, mediano y largo plazo). • Establecer los parámetros para la optimización de los recursos en términos de eficiencia, eficacia y economía. • Estructurar la base administrativa para que los recursos necesarios sean óptimos y acordes a los objetivos planteados. • Elaborar un mapa de funciones para los miembros de la institución • Calcular el personal necesario para el cumplimiento de cada una de las tareas encomendadas. • Establecer las características que debe tener el personal a ser contratado para que esté acorde a lo que la empresa está necesitando. • Establecer la cultura empresarial que se desee implementar dentro de la Piladora, motivando a cada uno de los elementos que conforman la empresa. <p>Secretaria</p> <p>Es la encargada de que los servicios que ofrece la Piladora se ejecuten de manera organizada y coordinada, su enfoque está estructurado en la organización de archivos, atención al público, transcripciones y dotación de papelería y útiles para la oficina.</p> <p>Sus principales funciones son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizar y transcribir los documentos importantes de la empresa. • Organizar el archivo de la oficina 		MARCA 	AÑO 2014
Elaborado Por: Y.A.A	Revisado Por: M.S.C.	Fecha: 09-07-2014	



ALVAREZ CONSULTORES
DESCRIPCIÓN DEL
ORGANIGRAMA Y FUNCIONES
PRINCIPALES

PÁG.
3/5

CÓD.
DOF-001

MARCA
b

AÑO
2014

- Administrar la correspondencia de la empresa, su correcto envío y la recepción y comunicación adecuado de la información entrante.
- Atención de la comunicación telefónica (clientes y proveedores).
- Redacción correcta de la correspondencia
- Mantener al día la correcta información de las cuentas de la Piladora
- Participar como apoyo en la elaboración del presupuesto anual.
- Participar en la implementación del Control Interno.
- Presentar la información de manera oportuna y con los respaldos necesarios a la Gerencia u otra dependencia que así lo solicite
- Administrar adecuadamente la clave de acceso de las cuentas.

Unidad de Secado

La unidad de sacado es una parte operativa de la empresa compuesta por 4 personas en donde se desarrolla la primera fase del proceso, por lo que sus actividades se basan en:

- Llevar a cabo los procesos que tengan que ver con secado y la calefacción.
- Entregar los equipos de calefacción completamente operativos.
- En los procesos de secado la responsabilidad del técnico es desarrollar el trabajo entregado y ejecutarlo hasta que el proyecto se encuentre con las características deseadas y el cliente este satisfecho.
- Realizar el armado de estructuras metálicas para unidades de secado.

Elaborado Por: Y.A.A

Revisado Por: M.S.C.

Fecha: 09-07-2014



**ALVAREZ CONSULTORES
DESCRIPCIÓN DEL
ORGANIGRAMA Y FUNCIONES
PRINCIPALES**

**PÁG.
4/5**

**CÓD.
DOF-001**

**MARCA
b**

**AÑO
2014**

Unidad de Pilado

La unidad de pilado consta de 4 personas y básicamente se encuentra luego del proceso de secado ya que sus funciones se basan en

- Transportar hasta las tolvas en donde es vaciado por los obreros. Esta tolva principal tiene la capacidad de 300 sacos.
- Realizar la prelimpia, el zarandeo y descascarado del arroz.
- Realizar el encostalado

Unidad Comercial

La unidad comercial, es una de las áreas fundamentales del organigrama, debido a las responsabilidades que tiene que asumir:

Está conformada por un vendedor, el cual se encarga de:

- Administrar todos los contactos comerciales con clientes y futuros clientes, ofreciendo el servicio y negociando precios y condiciones.
- Respalda y defiende las gestiones realizadas en la captación de nuevos clientes.
- Es el responsable de la fijación de precios y de definir la política de descuentos y bonificaciones.
- Gestiona la cobranza ya que muchos clientes, pagan fuera de los plazos convenidos y esto genera problemas de liquidez, que si no son observados, pueden complicar a la organización en su conjunto.
- La gestión consiste en llamar a los clientes, reclamar y verificar que las facturas estén dentro del sistema de pagos. Verificar los montos a pagar y los plazos que se negociaron al realizar la venta.

Elaborado Por: Y.A.A Revisado Por: M.S.C. Fecha: 09-07-2014

 <p>ALVAREZ CONSULTORES</p>	ALVAREZ CONSULTORES DESCRIPCIÓN DEL ORGANIGRAMA Y FUNCIONES PRINCIPALES	PÁG. 5/5	CÓD. DOF-001
<p>Unidad Contable</p> <p>Es la encargada del funcionamiento contable de la empresa.</p> <p>En sus funciones se encuentran:</p> <p>Manejo de estados financieros de la empresa.</p> <p>Actualización de datos contables permanentes</p> <p>Emisión de informes mensuales que permitan establecer la salud contable de la empresa.</p>		MARCA 6	AÑO 2014
		Elaborado Por: Y.A.A Revisado Por: M.S.C. Fecha: 09-07-2014	

4.6.2 Manual PAT

 ALVAREZ CONSULTORES	ALVAREZ CONSULTORES MANUAL PAT PARA LAS OPERACIONES DE LA PILADORA YANCE	PÁG. 1/4	CÓD. AG-MP- 001
		MARCA 	AÑO 2014
MANUAL PAT			
<p>Procesos, Actividades y Tareas que intervienen en el Proceso de ofrecer el Servicio de Pilado de Arroz</p>			
<p>Empresa: Piladora Yance</p>			
<p>Proceso: Servicio de Pilado De Arroz</p>			
<p>Actividad 1: Anunciar Servicio</p>			
<p>Comunicarse por teléfono o personalmente con el cliente para ofrecer el servicio con todas las caracterizas que contiene el mismo, precio, promoción, plazo de tiempo, cantidades de entrega, etc.</p>			
<p>Actividad 2: Elaborar Contrato</p>			
<p>Se desarrolla el contrato del servicio y se coloca firma del gerente y sello de la empresa para la aprobación.</p>			
<p>Actividad 3: Elaborar Oficio de Pago</p>			
<p>Describir fecha, cliente/empresa, dirección, costo, forma de pago, cantidad de quintales.</p>			
Elaborado Por:	Y.A.A	Revisado Por:	M.S.C.
		Fecha:	09-07-2014



ALVAREZ CONSULTORES
MANUAL PAT PARA LAS
OPERACIONES DE LA PILADORA
YANCE

PÁG.
2/4

CÓD.
AG-MP- 001

MARCA


AÑO
2014

Actividad 4: Elaborar Orden de Servicio

Elaborar una orden de trabajo para la ejecución del servicio, detallando las características solicitadas por el cliente, cantidad, humedad requerida, fecha de entrega.

Actividad 5: Elaborar Orden de Compra

Si es necesario se debe elaborar una orden de compra para la compra de insumos a utilizar por parte de la piladora, se debe comprar todo lo necesario para el cumplimiento adecuado del contrato

Actividad 6: Proceso de pilado

6.1 Recepción del arroz en cáscara

La recepción del arroz en cascara está dado por los trabajadores que conforman la cuadrilla, la recepción se realiza mediante la asignación de lote por orden de llegada, luego es necesario que el lote pase por los siguientes estándares como son la variedad de arroz en cascara, la procedencia y humedad. Por ejemplo: NIR, CAPIRONA, MORO; se lotiza desde el ingreso, la producción hasta la salida. Para ver el rendimiento se divide el arroz pilado entre el ingreso de arroz en cascara:

6.2. Estiba

Después de la recepción del lote, éste es llevado a la sección encargada de “el control de calidad”.

Elaborado Por:	Y.A.A	Revisado Por:	M.S.C.	Fecha:	09-07-2014
-----------------------	--------------	----------------------	---------------	---------------	-------------------



ALVAREZ CONSULTORES
MANUAL PAT PARA LAS
OPERACIONES DE LA PILADORA
YANCE

PÁG.
3/4

CÓD.
AG-MP- 001

MARCA


AÑO
2014

6.3 Control de Calidad

Se hace la muestra para observar si la humedad es la adecuada para el proceso, es decir esta debe oscilar entre el 14% a 16% de humedad.

6.4 La Corrida

Es llamada al traslado del arroz en cascara (con el debido grado de humedad) a la tolva ésta “corrida” es llamada así por el rápido traslado que es hecho por los estibadores para así empezar el proceso de pilado de arroz

6.5 Ingreso a Tolva

El arroz en cascara depositado en la tolva y este es llevado mediante poleas a las fajas transportadoras depositándose en una maquina llamada “pre-limpia”.

6.6 Pre – Limpia

En esta etapa del proceso se eliminan las piedras, pajas, palos, y otros desperdicios que trae el arroz en cascara en el momento de la recepción, el elevador conduce este arroz limpio a la maquina descascaradora.

Elaborado Por: Y.A.A

Revisado Por: M.S.C.

Fecha: 09-07-2014



ALVAREZ CONSULTORES
MANUAL PAT PARA LAS
OPERACIONES DE LA PILADORA
YANCE

PÁG.
4/4

CÓD.
AG-MP- 001

MARCA


AÑO
2014

6.7 Maquina Descascaradora

Esta máquina contiene rodillos de aluminio que por fricción de aire descascaran el arroz donde este circuito se traslada a tres sinfines los cuales son: el transportador de arroz descascarado, el recuperador de grano y el que transporta la pajilla.

6.8 Mesa Padi

En esta etapa el arroz ya descascarado, separado de acuerdo a su variedad: arroz integral, arroz moreno; a continuación pasa a la maquina pulidora vertical uno, concluyendo con la maquina pulidora vertical dos.

6.9 Maquina Pulidora

En la maquina pulidora vertical uno se obtiene un arroz a un 70% de pulido, a partir de ello se obtiene el llamado “polvillo” el cual se transporta a la máquina de polvillo. Este arroz al 70% de pulido es transportado a la maquina pulidora vertical dos la cual trabaja con agua obteniéndose de aquí un arroz blanqueado al 100%.

6.10 Envasado

Luego de obtener el arroz con brillo se concluye con el envasado de todo el lote de arroz los cuales son llevados por los estibadores al departamento de venta.

Actividad 7: Entrega

El arroz pilado es entregado al cliente luego de todas las verificaciones necesarias para constatar el adecuado proceso del producto final.

Elaborado Por: Y.A.A

Revisado Por: M.S.C.

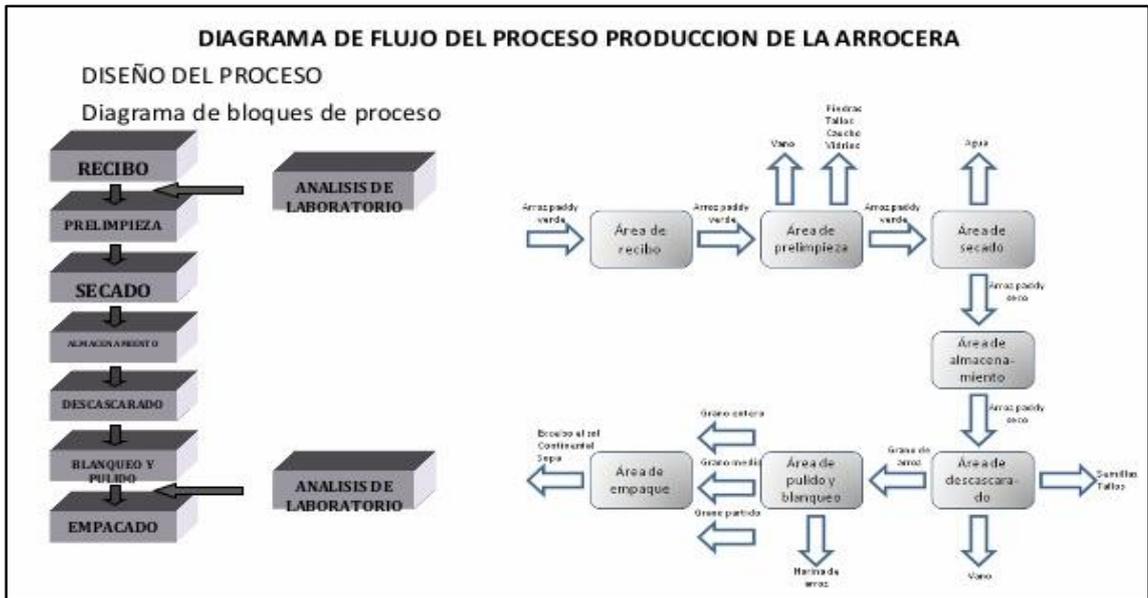
Fecha: 09-07-2014

4.6.3 Diagrama de flujo Piladora Yance

	ALVAREZ CONSULTORES DIAGRAMA DE FLUJO DE LA PILADORA YANCE	PÁG. 1/1	CÓD. AG – DF -001
		MARCA 	AÑO 2014

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO

Ilustración 5 Diagrama de Flujo de Proceso de Piladora Yance



Fuente: Piladora Yance

Elaborado por: Yajaira Alvarez

En el diagrama de flujo de la Piladora se puede observar lo detallado en el manual PAT, pudiendo verificarse que es un sistema sencillo con varias etapas de forma vertical.

Elaborado Por: Y.A.A

Revisado Por: M.S.C.

Fecha: 09-07-2014

4.6.4 Planeación estratégica de Piladora Yance

	ALVAREZ CONSULTORES ANÁLISIS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA		PÁG. 1/2	CÓD. AG APE-001			
			MARCA B	AÑO 2014			
MISIÓN							
<p>Ser líderes en servicio de pilado de arroz en el cantón El empalme, basado en un alto sentido de responsabilidad social, cumpliendo lo que ofrecemos mediante la implementación de tecnología de punta. Logrando que nuestros clientes tengan acceso a un arroz de excelente calidad y que amplíen la cadena de clientes.</p>							
Análisis de la Misión							
Clientes	Servicio	Mercados	Tecnología	Filosofía	Concepto de Si Misma	Interés por Imagen Pública	Interés por empleados
X	X	X	X			X	
CUMPLIMIENTO DE CRITERIOS = 62,5%							
Resultados							
PARÁMETROS				RESULTADO			
		< 50%					
		50% - 75%				62,5%	
		>75%					
<p>La misión propuesta por la piladora Yance cumple con un 62,5% de las características que debe tener una misión integral, por lo que se considera que la misión debe incluir un aspecto más, como puede ser el del interés por los empleados.</p>							
Elaborado Por: Y.A.A			Revisado Por: M.S.C.			Fecha: 09-07-2014	



VISIÓN

En el 2020, ser la empresa líder en la industria de servicio de pilado de arroz en el cantón Guayas, satisfaciendo a los consumidores y clientes con calidad garantizada y brindando excelente servicio.

Análisis de la visión

Valores	Contenido de Valores	Horizonte Temporal
Calidad Eficiencia Compromiso con clientes	No, la visión se enfoca en la consecución del mercado objetivo y la descripción de su servicio	SI, la visión establece un periodo de tiempo fijado para el cumplimiento de los objetivos

Cooperación Cliente / Empresa	Calidad en el Servicio	Lealtad y Cumplimient o	Compromiso Con el cliente	Recursos Humanos	Ética Profesional	Servicio Personalizado	Innovación
X	X	X					
CUMPLIMIENTO DE CRITERIOS = 37,5%							

Resultados

PARÁMETROS		RESULTADO	
	< 50%		37,5%
	50% - 75%		
	>75%		

La visión establecida por la Piladora Yance debe ser reestructurada ya que su rango de acción no abarca los puntos principales que una planeación estratégica debe cumplir.

Elaborado Por: Y.A.A

Revisado Por: M.S.C.

Fecha: 09-07-2014



FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
a) Excelente actitud Directiva b) Objetivos Metas y Fines Definidos c) Sistema definido de operaciones d) Calidad en la prestación de servicios de pilado e) Experiencia profesional del personal f) Clientes Permanentes g) Capacitación continua al personal	a) Crecimiento como organización b) Crecimiento significativo en el mercado competitivo c) Diversificación en la variedad de los servicios prestados
DEBILIDADES	AMENAZAS
a) Desconocimiento en la eficiencia de sus áreas. b) Falta de cumplimiento de las funciones por el personal c) Falta de un manual de control de gestión en cada una de las áreas de importancia d) Baja motivación de los colaboradores	a) La competencia creciente b) La aplicación de sistemas de gestión por parte de otras Piladora. c) Incursión de empresas extranjeras con mejor tecnología.

Dentro del análisis efectuado a la matriz FODA de la Piladora Yance podemos encontrar la positiva actitud de la directiva hacia los cambios administrativos, estableciendo metas alcanzables en el corto, mediano y largo plazo, basados en la experiencia profesional de su personal.

Dentro de las debilidades podemos destacar el desconocimiento de la eficiencia de sus procesos, esto acompañado a una falta de manuales de control, los cuales deben ser establecidos de manera técnica y profesional.

Elaborado Por: Y.A.A

Revisado Por: M.S.C.

Fecha: 09-07-2014

MATRIZ DAFO

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
DAFO ESTRATÉGICO		a) Excelente actitud Directiva b) Objetivos Metas y Fines Definidos c) Sistema definido de operaciones d) Calidad en la prestación de servicios de pilado e) Experiencia profesional del personal f) Clientes Permanentes g) Capacitación continua al personal	a) Desconocimiento en la eficiencia de sus áreas b) Falta de cumplimiento de las funciones por el personal c) Falta de un manual de control de gestión en cada una de las áreas de importancia d) Baja motivación de los colaboradores
OPORTUNIDADES	a) Crecimiento como organización b) Crecimiento significativo en el mercado competitivo. c) Diversificación en la variedad de los servicios prestados	ESTRATEGIAS OFENSIVAS F-O	ESTRATEGIAS CORRECTIVAS D-O
		a) Fortalecer el cuerpo administrativo por medio de capacitaciones específicas de administración. b) Potenciar la calidad del servicio de pilado para fomentar el desarrollo de nuevos servicios c) Manejar de manera efectiva a los clientes fijos para el incremento de clientes.	a) Realización de auditorías internas de gestión. b) Realización de talleres de motivación para profundiza el compromiso de los colaboradores c) Aplicación de indicadores de gestión para medir el crecimiento de la piladora
AMENAZAS	a) La competencia creciente b) La aplicación de sistemas de gestión por parte de otras Piladora. c) Incursión de empresas extranjeras con mejor tecnología.	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS F-A	ESTRATEGIAS PREVENTIVAS D-A
		a) Lograr la certificación de los procesos de calidad desarrollados en la piladora. b) Fortalecer las estrategias de ventas para copar el mercado existente. c) Investigación y capacitación de nuevas tecnologías.	a) Financiar estudios de mercado para el incursionamiento de nuevos servicios b) Desarrollar un plan de adquisición de nueva tecnología. c) Ensayo de nuevos métodos de proceso que permitan incrementar la eficiencia de las operaciones.

La matriz DAFO permite establecer estrategias encaminadas a afrontar los problemas existentes o posibles dentro del proceso administrativo.

Elaborado Por: Y.A.A **Revisado Por: M.S.C.** **Fecha: 09-07-2014**

4.6.5 Proceso de mejora basado en control interno

4.6.5.1 Cuestionario para evaluar el ambiente de control

	ALVAREZ CONSULTORES CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL AMBIENTE DE CONTROL				PÁG. 1/14	CÓD. AG-CI-001	
					MARCA 	AÑO 2014	
Objetivo: Evaluar los procesos de control interno con que cuenta la Piladora Yance encaminados a un adecuado manejo de los recursos de la piladora							
CONTROLES		DISEÑO			EFICACIA		
Principio: Ambiente de Control,		SI	NO	N/A	PUNT.	OPT.	OBSERVACIONES
1. ¿Tiene la Piladora debidamente estructurado, sociabilizado y registrado en el ministerio de trabajo el código de conducta y ética?		X			10	10	La gerencia es la encargada de las autorizaciones y sus procesos
2. ¿La Piladora promueve los principios de legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia?		x			10	11	Forma parte del proceso de cambio
3. ¿Los manuales de procedimientos están autorizados y decididamente firmados?			X		0	10	No toda la documentación está firmada
4. ¿La Misión, Visión y objetivos empresariales están alineados al plan estratégico desarrollado por la Piladora?		X			9	11	Se lo efectuó en el año 2011
5. ¿Existen procedentitos para la autorización de las compras a efectuarse?		X			10	10	N/A
6. ¿Se aplican encuestas de clima organizacional y de establecimiento de procesos de mejora?			X		0	10	No se realizan
7. ¿La verificación documental está basada en procedimientos técnicos debidamente sociabilizados y ejecutados?		X			6	9	Se lo ha verificado en los últimos 2 meses
8. ¿Existe un compromiso permanente hacia la elaboración responsable de información financiera–contable y de gestión?			X		0	10	No hay un compromiso que permita visualizar ineficiencias en el área.
9. ¿La estructura organizacional define la autoridad y responsabilidad de los funcionarios en términos de informes?		X			8	9	Los informes son permanentes y eficientes
10. ¿Los controles del proceso de compras están enfocados en evitar compras innecesarias?			X			10	Los controles tienen un enfoque diferente
TOTALES					53	100	
Elaborado Por: Y.A.A		Revisado Por: M.S.C.			Fecha: 09-07-2014		



**ALVAREZ CONSULTORES
CUESTIONARIO PARA
EVALUAR EL AMBIENTE DE
CONTROL**

**PÁG.
2/14**

**CÓD.
AG-CI-001**

MARCA

**AÑO
2014**

RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	ALTO	BAJO
51% - 75%	MEDIO	MEDIO
76% - 90%	BAJO	ALTO

NIVEL DE CONFIANZA = (PUNTAJE OBTENIDO / PUNTAJE IDEAL) x 100
NIVEL DE CONFIANZA = (53 / 100) x 100

NIVEL DE CONFIANZA = 53%

NIVEL DE RIESGO = 100% -NIVEL DE CONFIANZA

NIVEL DE RIESGO = 100% -53%

NIVEL DE RIESGO = 47%

La Piladora Yance presenta un riesgo de control del 47%, esto debido a que existen controles no implementados. Dentro del ambiente de control hay un 53% de actividades que se encuentran controladas completamente.

De acuerdo a los valores encontrados podemos destacar que el 50% de las actividades no están debidamente controladas o sus controles no son 100% efectivos, básicamente podemos destacar que varias actividades no presentan los respaldos documentales respectivos.

Las actividades controladas (53%), presentan un alto grado de probabilidad de que se cometan errores en la toma de decisiones, ya que la base administrativa no está debidamente respaldada.

Elaborado Por: Y.A.A

Revisado Por: M.S.C.

Fecha: 09-07-2014



**ALVAREZ CONSULTORES
CUESTIONARIO PARA
EVALUAR EL AMBIENTE DE
CONTROL**

**PÁG.
3/14**

**CÓD.
AG-CI-001**

MARCA

**AÑO
2014**

Las compras en la Piladora no provienen de un proceso como tal, ya que carecen de una base de requisiciones u órdenes de compra que avalen las necesidades y las autorizaciones de gasto en dichas necesidades, esto aumenta la probabilidad de riesgos al momento de analizar los gastos.

El poco o nulo control que existe entre la facturación y las compras realizadas han originado un inadecuado manejo de inventario en donde existen problemas por la existencia de productos con baja utilidad.

En la Piladora Yance la gerencia general es quien autoriza todas las requisiciones, por lo que la implementación de controles fortalecerá este proceso.

Elaborado Por: Y.A.A

Revisado Por: M.S.C.

Fecha: 09-07-2014

4.6.5.2 Cuestionario para evaluar el riesgo.

	ALVAREZ CONSULTORES CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL RIESGO				PÁG. 4/14	CÓD. AG-CI-001	
					MARCA 	AÑO 2014	
CONTROLES		DISEÑO			EFICACIA		
Principio : Evaluación de Riesgos		SI	NO	N/A	PUNT.	OPT.	OBSERVACIONES
1. ¿Los procesos de autorización custodia y registro, recepción, almacenaje, embarque, facturación, cobranza, recepción de devoluciones y contabilización están plenamente segregadas y diferenciadas?		X			9	10	El control de este tipo de documentación es bueno
2. ¿Las compras son realizadas una vez que los solicitantes o el solicitante han efectuado una solicitud que amerite la compra del bien o servicio solicitado?		X			10	10	Este proceso es controlado ya que la Gerencia autoriza las compras
3. ¿Se realizan inventarios físicos que permitan verificar lo comprado con lo facturado?		X			5	10	Se realizan monitoreo físicos permanentemente
4. ¿Existen designaciones hacia personas que puedan verificar la secuencia numérica de la entrada y salida del personal?		X			9	10	La secuencia se respalda semanalmente
5. ¿Los informes están sistemáticamente almacenados, accediendo a ellos de manera fácil y cronológica?		X			10	10	El archivo de estos documentos es óptimo
6. ¿Existen registros de salidas de almacén de acuerdo al área que solicita el producto?			X		0	10	No existe este tipo de controles
7. ¿Se cuenta con reporte de inventarios perpetuos para materias primas, materiales, equipos?			X		0	10	No hay mayor control en este punto
8. ¿Se practican inventarios físicos?		X			9	10	Con frecuencia
9. ¿Existe alguna creación de reservas, con las cuales se pueda cubrir pérdidas por obsolescencia, pérdidas, robos o daños?			X		0	10	Esta política no existe en el Piladora
10. ¿Se aplica el método PEPS dentro de la Piladora Yance?			X		0	10	La probabilidad pérdida de productos por obsolescencia es alta
TOTALES					52	100	
Elaborado Por: Y.A.A		Revisado Por: M.S.C.			Fecha: 09-07-2014		



**ALVAREZ CONSULTORES
CUESTIONARIO PARA EVALUAR
EL RIESGO**

**PÁG.
5/14**

**CÓD.
AG-CI-
001**

MARCA


**AÑO
2014**

RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	ALTO	BAJO
51% - 75%	MEDIO	MEDIO
76% - 90%	BAJO	ALO

NIVEL DE CONFIANZA = (PUNTAJE OBTENIDO / PUNTAJE IDEA) x 100

NIVEL DE CONFIANZA = (52 /100) x 100

NIVEL DE CONFIANZA = 52%

NIVEL DE RIESGO = 100% -NIVEL DE CONFIANZA

NIVEL DE RIESGO = 100% -52%

NIVEL DE RIESGO = 48%

El riesgo dentro de la Piladora Yance está controlado en un 52%, ya que 4 de los 10 controles efectuados dentro de la empresa presentan deficiencias, por lo que es imperativo el establecimiento de procedimientos enfocadas en la corrección de las falencias encontradas

El 48% que representa la falta de control en la evaluación del riesgo, es un indicador de sensibilidad en el área, la misma que puede estar sujeta a un mal manejo de los recursos de la empresa.

Elaborado Por: Y.A.A

Revisado Por: M.S.C.

Fecha: 09-07-2014

4.6.5.3 Cuestionario de control interno para actividades de control

				ALVAREZ CONSULTORES CUESTIONARIO PARA EVALUAR ACTIVIDADES DE CONTROL		PÁG. 7/14	CÓD. AG-CI-001
				MARCA 		AÑO 2014	
CONTROLES		DISEÑO			EFICACIA		
Principio: Actividades de Control		SI	NO	N/A	PUNT.	OPT.	OBSERVACIONES
1. ¿La información de Activos Fijos, consta de todos los detalles de importancia que permitan una correcta ubicación e identificación de cada uno de los recursos que posee la empresa?		X			9	10	Los registros cronológicos son elaborados correctamente.
2. ¿La administración autoriza vender, retirar, destruir o gravar activos?		X			10	10	La gerencia coordina todas las ventas posibles de activos.
3. ¿Las funciones de venta, custodia y registro están plenamente identificados?		X			5	10	Las funciones están identificadas plenamente.
4. La verificación de entrega de activos a cada uno de los departamentos es verificada constantemente.		X			9	10	Idem 1.
5. ¿La adquisición de bienes y activos es efectuada a través de procedimientos previamente sociabilizados?			X		0	10	No existe procedimiento para este tipo de actividades
6. ¿Se revisa periódicamente el estado de los activos fijos que existen en la empresa?		X			9	10	Se efectúa la revisión pero esta no es registrada.
7. ¿Se efectúan comparaciones periódicas de la suma de los auxiliares contra el saldo de la cuenta de mayor correspondiente?			X		0	10	Idem. 5
8. ¿Se aplican correctamente los procedimientos de valoración y depreciación?		X			9	10	El departamento contable realiza correctamente estos procedimientos
9. ¿Las comprobaciones físicas de comprobación y uso de bienes de los activos se realiza periódicamente?			X		0	10	No existen comprobaciones de ningún tipo
10. ¿Se revisan los cálculos de las depreciaciones, su correcto registro y el movimiento de las cuentas respectivas?			X		0	10	Idem 9.
TOTALES					51	100	
Elaborado Por: Y.A.A		Revisado Por: M.S.C.			Fecha: 09-07-2014		



**ALVAREZ CONSULTORES
CUESTIONARIO PARA
EVALUAR ACTIVIDADES DE
CONTROL**

**PÁG.
8/14**

**CÓD.
AG-CI-001**

MARCA

**AÑO
2014**

RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	ALTO	BAJO
51% - 75%	MEDIO	MEDIO
76% - 90%	BAJO	ALTO

NIVEL DE CONFIANZA = (PUNTAJE OBTENIDO / PUNTAJE IDEAL) x 100

NIVEL DE CONFIANZA = (51 / 100) x 100

NIVEL DE CONFIANZA = 51%

NIVEL DE RIESGO = 100% -NIVEL DE CONFIANZA

NIVEL DE RIESGO = 100% -51%

NIVEL DE RIESGO = 49%

Una vez realizada de Evaluación de Control Interno en el principio actividades de control de la empresa, los controles regulares se realizan, sin embargo no existen registros de las acciones efectuadas por lo que el seguimiento no puede ser efectuado de manera constante.

El 51% de las actividades de control están plenamente controladas por lo que el riesgo de la Piladora está influenciado en el mal manejo de los documentos internos ya sean actas de entrega recepción y demás documentos que indiquen el correcto manejo de los activos.

Elaborado Por: Y.A.A

Revisado Por: M.S.C.

Fecha: 09-07-2014



**ALVAREZ CONSULTORES
CUESTIONARIO PARA EVALUAR
ACTIVIDADES DE CONTROL**

**PÁG.
9/14**

**CÓD.
AG-CI-001**

MARCA

**AÑO
2014**

Los registros con los que cuenta la empresa no presentan un formato correcto y acorde a lo que se pretende realizar dentro de la empresa y como control contable.

Dentro del riesgo evaluado salta a la vista el hecho de que ciertos activos no están asegurados, lo que aumenta la probabilidad de pérdidas en caso de accidentes o siniestros.

Elaborado Por: Y.A.A

Revisado Por: M.S.C.

Fecha: 09-07-2014

4.6.5.4 Cuestionario de control interno para información y comunicación

	ALVAREZ CONSULTORES CUESTIONARIO PARA EVALUAR INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				PÁG. 10/14	CÓD. AG-CI-001	
					MARCA 	AÑO 2014	
CONTROLES		DISEÑO			EFICACIA		
Principio: Información y Comunicación		SI	NO	N/A	PUNT.	OPT.	OBSERVACIONES
1. ¿Los registros de operaciones están plenamente diferenciados así como también sus responsables?		X			10	10	Cada información tiene un responsable a cargo
2. ¿Se maneja Caja Chica?		X			10	10	Solo se usa para movilización
3. ¿Existen procedimientos para el correcto manejo de la información?		X			10	10	Se ha desarrollado un manual informativo
4. ¿Existen controles con respecto a la entrada y salida de documentos?			X		0	10	Los filtros de información no son adecuados.
5. ¿El registro de los depósitos en las cuentas es oportuno?		X			10	10	Control Efectivo
6. ¿Los reportes informativos son realizados por las áreas diferenciadamente?		X			10	10	Buen nivel de elaboración de reportes
7. ¿Existen canales o flujos de información entre las áreas, sean estas dependiente o independientes?			X		0	10	No existen reportes generales por área
8. ¿La salida de documentación importante es autorizada por algún responsable?		X			10	10	El gerente coordina estas acciones
9. ¿El control de la valija es numérico secuencial?		X			10	10	Idem. 5.
10. ¿Se archivan la documentación, cheques efectivizados y anulados de forma secuencial?		X			10	10	Todo está en orden cronológico
TOTALES					77	100	
Elaborado Por: Y.A.A		Revisado Por: M.S.C.			Fecha: 09-07-2014		



**ALVAREZ CONSULTORES
CUESTIONARIO PARA
EVALUAR INFORMACIÓN Y
COMUNICACIÓN**

**PÁG.
11/14**

**CÓD.
AG-CI-001**

MARCA

**AÑO
2014**

RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	ALTO	BAJO
51% - 75%	MEDIO	MEDIO
76% - 90%	BAJO	ALTO

NIVEL DE CONFIANZA = (PUNTAJE OBTENIDO / PUNTAJE IDEAL) x 100

NIVEL DE CONFIANZA = (77 / 100) x 100

NIVEL DE CONFIANZA = 77%

NIVEL DE RIESGO = 100% -NIVEL DE CONFIANZA

NIVEL DE RIESGO = 100% -77%

NIVEL DE RIESGO = 33%

Las actividades de información y comunicación están con un nivel de confianza alto ya que 7 de cada 10 acciones con referente a este componente están plenamente controladas o su ejecución se lo realiza de manera óptima o siguiendo los procedimientos debidos.

Dentro del 33 de riesgo que maneja la compañía en este componente están la falta de políticas o procedimientos que permitan un correcto manejo de la documentación (especialmente a la numeración de los mismos).

Elaborado Por: Y.A.A

Revisado Por: M.S.C.

Fecha: 09-07-2014

4.6.5.5 Cuestionario de control interno para el control de la supervisión

	ALVAREZ CONSULTORES CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL CONTROL DE SUPERVISIÓN				PÁG. 12/14	CÓD. AG-CI-001
					MARCA 	AÑO 2014
CONTROLES	DISEÑO				EFICACIA	
Principio: Supervisión	SI	NO	N/A	PUNT.	OPT.	OBSERVACIONES
1. ¿Las funciones de mantenimiento, recepción, almacenaje, facturación, y contabilización están distribuidas adecuadamente?	X			10	10	Existe correcta distribución
2. ¿Existe cronograma anual de mantenimiento de equipos e instalaciones de la Piladora?	X			10	10	Es realizado por el gerente al inicio del año
3. ¿Se han desarrollado controles de eficiencia en relación a los servicios ofrecidos?	X			10	10	
4. ¿Existen controles para la maquinaria activa o en proceso de obsolescencia?	X			10	10	Existen el control de horas de usa y horas de mantenimiento.
5. ¿Existe programa de capacitación al personal que permita asegurar una atención de calidad acompañado de un adecuado manejo de máquinas y equipos instalados dentro del Piladora?		X		0	10	No existen programas de capacitación
6. ¿Existen parámetros de tolerancia con referencia a reclamos por mal servicio de parte de los clientes?	X			10	10	El gerente maneja directamente los reclamos dentro de la Piladora
7. ¿Existe un control de la calidad de los servicios ofrecidos?	X			10	10	Idem 4.
8. ¿Existen controles oportunos en las operativas?		X		0	10	No hay controles para áreas críticas
9. ¿Existen procedimientos para el control de mantenimientos a cada una de las máquinas utilizadas en la Piladora?	X			10	10	Se registran los cambios de repuestos y acciones efectuadas a cada maquina
10. ¿Existe identificación de áreas consideradas restringidas para personal ajeno a la Piladora?		x		0	10	No existe diferenciación entre áreas críticas o no
TOTALES				70	100	
Elaborado Por: Y.A.A		Revisado Por: M.S.C.			Fecha: 09-07-2014	



**ALVAREZ CONSULTORES
CUESTIONARIO PARA
EVALUAR EL CONTROL DE
SUPERVISIÓN**

**PÁG.
13/14**

**CÓD.
AG-CI-001**

MARCA

**AÑO
2014**

RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	ALTO	BAJO
51% - 75%	MEDIO	MEDIO
76% - 90%	BAJO	ALTO

NIVEL DE CONFIANZA = (PUNTAJE OBTENIDO / PUNTAJE IDEAL) x 100

NIVEL DE CONFIANZA = (70 / 100) x 100

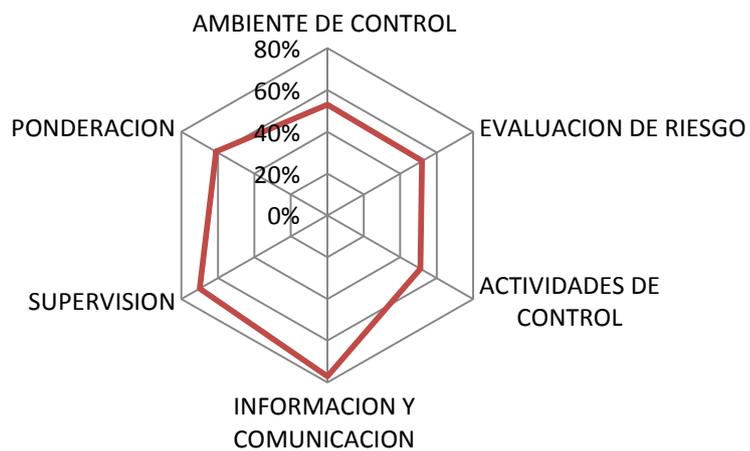
NIVEL DE CONFIANZA = 70 %

NIVEL DE RIESGO = 100% -NIVEL DE CONFIANZA

NIVEL DE RIESGO = 100% -70%

NIVEL DE RIESGO = 30%

Dispersión por componente de Control Interno



Elaborado Por: Y.A.A

Revisado Por:M.S.C.

Fecha: 09-07-2014



**ALVAREZ CONSULTORES
CUESTIONARIO PARA EVALUAR
EL CONTROL DE SUPERVISIÓN**

**PÁG.
14/14**

**CÓD.
AG-CI-001**

MARCA

**AÑO
2014**

La supervisión dentro de la Piladora Yance tiene un control del 70% de sus actividades, dentro del análisis de control interno esto representa un control medio, sin embargo por la naturaleza del negocio y por el giro del mismo este valor debería ser de una 80 a 90% ya que la empresa depende de manera directa con el mantenimiento y correcto uso de sus maquinarias.

La Piladora no ha dado importancia en la capacitación al personal de temas de servicio a los clientes, lo que significa un error porque la empresa es de servicio y el trato con los clientes o potenciales clientes influirá directamente en la participación de mercado que la empresa pretenda alcanzar.

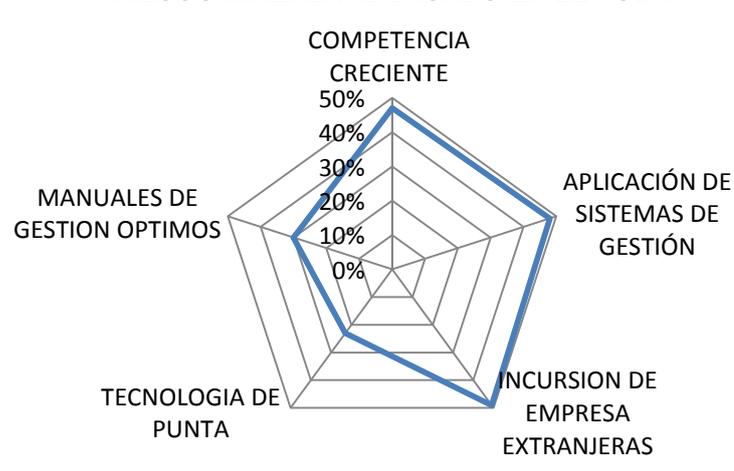
El riesgo del 30% que influye en este componente puede traer consecuencias negativas como el de perder clientes a causa de una mala atención, producto de una nula capacitación por parte del personal operativo.

Elaborado Por: Y.A.A

Revisado Por: M.S.C.

Fecha: 09-07-2014

4.6.6 Medición de riesgo

	ALVAREZ CONSULTORES MEDICIÓN DE RIESGO		PÁG. 1/2	CÓD. AG-MR-001
			MARCA 	AÑO 2014
<p>RIESGO INHERENTE: De acuerdo al análisis FODA efectuado a la Piladora Yance podemos definir que el mismo es del 39%</p>				
		CONFIANZA	RIESGO	
COMPETENCIA CRECIENTE		53%	47%	
APLICACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN		52%	48%	
INCURSIÓN DE EMPRESA EXTRANJERAS		51%	49%	
TECNOLOGÍA DE PUNTA		77%	23%	
MANUALES DE GESTION ÓPTIMOS		70%	30%	
PONDERACION		61%	39%	
<p>RIESGO INHERENTE BASADO EN EL FODA</p> 				
Elaborado Por: Y.A.A	Revisado Por: M.S.C.	Fecha: 09-07-2014		



**ALVAREZ CONSULTORES
MEDICIÓN DE RIESGO**

**PÁG.
2/2**

**CÓD.
AG-MR-
001**

**MARCA
ε**

**AÑO
2014**

De Las amenazas analizadas 2 presentan un nivel de confianza del 70% (tecnología de punto y los manuales de gestión óptimos) es decir que apenas 40% de los controles presentan niveles aceptables de control lo que a nivel general indica que el riesgo inherente se sitúa en aproximadamente un 40%

RIESGO DE DETECCIÓN: De acuerdo a los riesgos anteriormente determinados podemos asegurar que el riesgo de detección de esta auditoría es el 19%, dicho valor se basa en la experiencia del auditor, pudiendo de esta manera efectuarse recomendaciones encaminadas al mejoramiento de la Piladora

RIESGO DE AUDITORÍA: Este riesgo se compone de:

$$RA = RI * RC * RD$$

RA = Riesgo Inherente x Riesgo de Control x Riesgo de Detección

$$RA = 0.37 * 0.63 * 0.19$$

$$RA = 4.43 \%$$

El auditor estuvo enfrentándose a un riesgo de 4,43% de probabilidad de error material, el mismo que pudo haber evadido controles y procedimientos del proceso de auditoría o que simplemente no pudieron ser detectados por las acciones efectuadas dentro del procedimiento de auditoría.

Elaborado Por: Y.A.A

Revisado Por: M.S.C.

Fecha: 09-07-2014

4.6.7 Hoja de resumen de hallazgos.

 ALVAREZ CONSULTORES HOJA RESUMEN DE HALLAZGOS	PÁG. 1/4	CÓD. AG-CI- 001
	MARCA ε	AÑO 2014
HALLAZGO No. 1		
<p>TÍTULO: NO EXISTEN ORDENES DE COMPRA Y EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS NO TIENEN DIFERENCIA FÍSICA CON EL DE VENTAS.</p>		
<p>CONDICIÓN Conforme a los datos obtenidos mediante el cuestionario del control interno se detectó el no hay una buena diferenciación en estas áreas</p>		
<p>CRITERIO LEGAL DE ACUERDO A NORMATIVA NAGA-ECUADOR CÓDIGO : EAG-03 GRUPO: RELATIVAS A LA EJECUCIÓN DE AUDITORÍA TÍTULO: EVALUACIÓN DE LOS CUMPLIMIENTOS DE DISPOSICIONES REGLAMENTARIAS</p>		
<p>Toda empresa debe diferenciar el departamento contable de cualquier otra actividad dentro de la empresa.</p>		
<p>CAUSA Falta de manuales con funciones específicas para cada miembro del área.</p>		
<p>EFECTO Inadecuado manejo de compras, información inconsistente inseguridad en las actividades de gestión de compra y de pagos.</p>		
<p>CONCLUSIÓN La ausencia de documentación de respaldo ocasiona una deficiencia en el costo de la empresa, pudiendo el departamento contable asignar de manera errónea costos que no están acordes a las naturaleza del mismo.</p>		
<p>RECOMENDACIÓN Estructurar procedimientos enfocados en la a utilización de documentos que permitan un análisis correcto de los gastos a efectuar por parte de la empresa.</p>		
Elaborado Por: Y.A.A	Revisado Por: M.S.C.	Fecha: 09-07-2014

	ALVAREZ CONSULTORES HOJA RESUMEN DE HALLAZGOS	PÁG. 2/4	CÓD. AG-CI- 001
		MARCA ε	AÑO 2014
HALLAZGO No. 2			
<p>TITULO: INDICADORES DE RIESGO Y EMPRESARIALES</p>			
<p>CONDICIÓN La medición de los riesgos operativos se la realiza de manera empírica</p>			
<p>CRITERIO LEGAL DE ACUERDO A NORMATIVA NAGA-ECUADOR CÓDIGO : EAG-09 GRUPO: RELATIVAS A LA EJECUCIÓN DE AUDITORÍA TITULO: COMUNICACIÓN DE HALLAZGOS DE AUDITORÍA</p>			
<p>De acuerdo a los estándares de los manejos de programa de producción, la empresa debería establecer indicadores que le permitan medir el grado de efectividad de la planeación.</p>			
<p>CAUSA La planeación estratégica de la empresa es deficiente, el análisis FODA no se ha desarrollado de manera efectiva, no existen objetivos que permitan evaluar la gestión administrativa y operativa de la Piladora.</p>			
<p>EFEECTO Incumplimiento en los objetivos empresariales</p>			
<p>CONCLUSIÓN Piladora Yance no cuenta con las herramientas técnicas adecuadas para realizar un análisis técnico del cumplimiento presupuestario, o del presupuesto de producción.</p>			
<p>RECOMENDACIÓN Replantear la planeación estratégica de la Piladora Yance, enfocando el análisis FODA en descubrir la realidad de la empresa, proponiendo objetivos realizables en el corto, mediano y largo plazo.</p>			
Elaborado Por: Y.A.A		Revisado Por:M.S.C.	
Fecha: 09-07-2014			



**ALVAREZ CONSULTORES
HOJA RESUMEN DE
HALLAZGOS**

**PÁG.
3/4**

**CÓD.
AG-CI-
001**

**MARCA
ε**

**AÑO
2014**

HALLAZGO No. 3

TITULO: CONTROL CONTABLE

CONDICIÓN

La estructura del control interno carece de antecedentes de evaluación, dificultando la implantación de procedimientos que mejoren el control de los documentos contables

CRITERIO LEGAL DE ACUERDO A NORMATIVA NAGA-ECUADOR

CÓDIGO : EAG-05

GRUPO: RELATIVAS A LA EJECUCIÓN DE AUDITORÍA

TITULO: EVIDENCIA SUFICIENTE, COMPETENTE Y RELEVANTE

De acuerdo a la normatividad NAGA aplicadas en Ecuador, la empresa debe evaluar periódicamente sus procedimientos de vigilancia y cumplimiento de la planeación operativa.

CAUSA

Inadecuada estructura de procedimientos de control interno dentro de la Piladora

EFECTO

Estructura organizacional limitada a causa de controles que permitan evaluar la eficiencia de las actividades.

CONCLUSIÓN

El control interno dentro de la Piladora es parcial, por lo que la eficiencia en la supervisión de las actividades y el registro de las mismas no es garantizada en un 100%

RECOMENDACIÓN

Estructurar un programa de control interno dentro de la Piladora permitirá concatenar el crecimiento empresarial con la información generada dentro de la entidad.

Elaborado Por: Y.A.A

Revisado Por: M.S.C.

Fecha: 09-07-2014



**ALVAREZ CONSULTORES
HOJA RESUMEN DE
HALLAZGOS**

**PÁG.
4/4**

**CÓD.
AG-CI-
001**

**MARCA
ε**

**AÑO
2014**

HALLAZGO No. 4

TÍTULO: CONTROLES OPERATIVOS

CONDICIÓN

La empresa no cuenta con programas de capacitación que garanticen la operatividad del personal.

CRITERIO LEGAL DE ACUERDO A NORMATIVA NAGA-ECUADOR

CÓDIGO : EAG-01

GRUPO: RELATIVAS A LA EJECUCIÓN DE AUDITORÍA

TÍTULO: PROGRAMAS DE AUDITORÍA

De acuerdo a la normativa del Ministerio de Trabajo la capacitación al personal debe ser constante y avalada por un instituto calificado

CAUSA

Falta de concientización en la capacitación.

EFECTO

Disminución de la cartera de clientes o pérdida total de la misma por falta de personal entrenado y capacitado en el correcto manejo de clientes y maquinarias.

CONCLUSIÓN

Los procedimientos de capacitación no existen y los pocos que existen no están enfocados en el cliente o en el correcto uso de las maquinarias.

RECOMENDACIÓN

Mantener programas de capacitación permanente para cada una de las áreas involucradas

Elaborado Por: Y.A.A

Revisado Por: M.S.C.

Fecha: 09-07-2014

4.6.8 Estudio basado en la eficiencia, eficacia y economía.

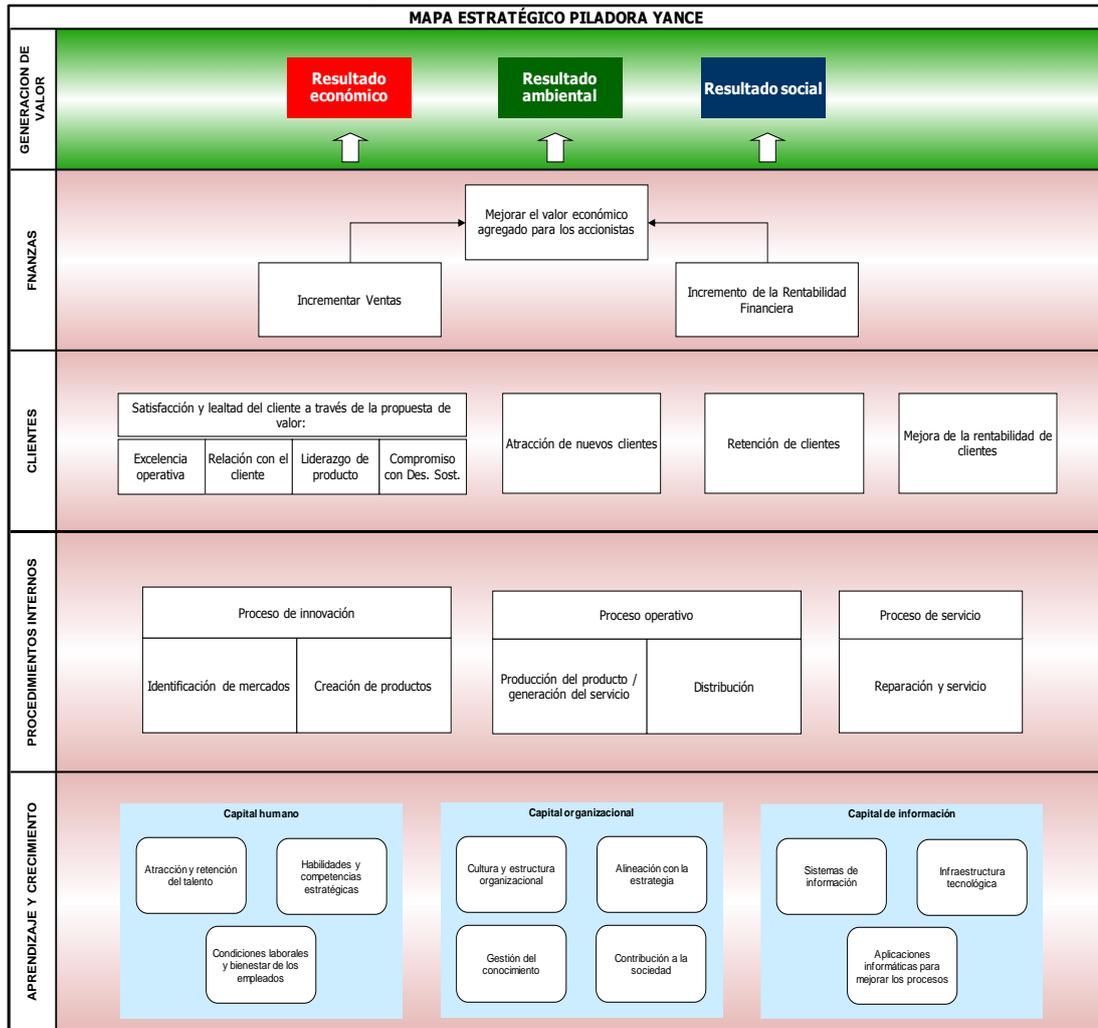
	ALVAREZ CONSULTORES PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTION A LA PILADORA YANCE		PÁG. 1/1	CÓD. AG-PP
			MARCA Ψ	AÑO 2014
<p>Objetivo:</p> <p>Medir la eficiencia, eficacia y economía de los recursos de la Piladora Yance, a través de indicadores que permitan calcular el rendimiento real de la empresa y su rentabilidad</p>				
PLAN DE ACTIVIDADES PARA LA EJECUCIÓN DEL BALANCED SCORECARD				
No.	DESCRIPCIÓN	Ref P/T	Elaborado por:	MARCA
1	Seleccionar los componentes.	AG-BSC-002	A.A.Y.V.	£
2	Elaboración de Cuadro de Mando Integral	AG-BSC-003	A.A.Y.V.	β
3	Determinación de los Indicadores	AG-BSC-004	A.A.Y.V.	τ
4	Calculo y análisis de los Indicadores	AG-BSC-005	A.A.Y.V.	¥
Elaborado Por: Y.A.A		Revisado Por: M.S.C.		Fecha: 09-07-2014

4.6.8.1 Aplicación de balanced scorecard

	ALVAREZ CONSULTORES PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTION A LA PILADORA YANCE		PÁG. 1/1	CÓD. AG-BSC-001
			MARCA 	AÑO 2014
SELECCIÓN DE LOS COMPONENTES				
ITEM	PERSPECTIVA	OBJETIVO		
1.	FINANZAS	Determinar si esta área constituye un medio de apoyo para cumplir y hacer cumplir con las decisiones para el logro de objetivos.		
2.	CLIENTES	Verificar que la prestación de servicios se realice de acuerdo a las normas de calidad asegurando la satisfacción de las necesidades de los clientes		
3.	PROCESOS INTERNOS	Verificar que los procesos se realicen de acuerdo a las normas vigentes.		
4.	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Determinar el grado en que el recurso humano ayuda a la consecución de los objetivos empresariales y la forma en que lo logra.		
Elaborado Por: Y.A.A		Revisado Por: M.S.C.		Fecha: 09-07-2014

CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA PILADORA YANCE

Ilustración 6 Cuadro de Mando Integral de Piladora Yance



Fuente: Piladora Yance

Elaborado por: Yajaira Alvarez

En el cuadro de mando integral aplicado a la Piladora Yance se detallan las 4 perspectivas y los objetivos a seguir para dar cumplimiento a la planeación estratégica desarrollada por la empresa.

ÍNDICES DE ACUERDO A PERSPECTIVAS DE BSC

PERSPECTIVA	INDICADOR	REDACCIÓN DEL INDICADOR
FINANZAS	Rentabilidad Financiera	El ROE relaciona el beneficio económico obtenido con los recursos utilizados en la obtención de dicho beneficio
	Capital de Trabajo	El capital de trabajo es lo que le queda a la empresa después de pagar sus deudas inmediatas y le sirve para operar.
	Estructura del Capital	La estructura de capital mide el porcentaje de compromiso del patrimonio con relación a las deudas de la empresa.
	Endeudamiento	El endeudamiento es el porcentaje de los activos que están comprometidos con deudas a corto o largo plazo.
	Margen Neto de Utilidad	El margen neto de utilidad expresa la utilidad obtenida por la empresa por cada dólar o unidad de medida monetaria utilizada en el ejercicio.
CLIENTES	Satisfacción del Cliente	Se utiliza como una unidad de medida para conocer si los esfuerzos de la empresa están acordes a las necesidades de sus clientes.
	Retención de Cliente	Indicador que nos permite conocer el grado de eficiencia en términos de mantenimiento de clientes, pudiendo aplicar técnicas de mejora continua.
	Retención de Empleados	Mide el grado de compromiso de la empresa para con sus colaboradores.
	Nuevos Clientes	Permite conocer la eficiencia de comercialización al incrementar su cartera de clientes y por ende su participación en el mercado
	Rentabilidad del Cliente	Permite identificar los clientes que son importantes para la empresa y los que potencialmente pueden serlo.

Elaborado Por: Y.A.A

Revisado Por: M.S.C.

Fecha: 09-07-2014



ÍNDICES DE ACUERDO A PERSPECTIVAS DE BSC

PROCESO INTERNO	Desecho	Nos permite calcular el porcentaje de eficiencia del proceso y la capacidad de los operarios
	Tiempo de Respuesta	Mide la eficiencia ante la exigencia de las actividades
	Nivel de Devoluciones	Nos permite calcular la satisfacción de los clientes con respecto al servicio de pilado que ofrece la empresa.
	Eficiencia del Proceso	Permite conocer si los recursos implementados por la empresa son utilizados a su capacidad máxima
	Efectividad de los procesos	Permite calcular el nivel de eficiencia en las iniciativas operativas de los proceso de la piladora.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Índice de efectividad	Mide la efectividad comercial en relación a la actividad comercial y seguimiento de clientes.
	Capacitación	Mide el grado de capacitación de los empleados a lo largo de todo el periodo evaluado y si este plan se cumple.
	Índice de Satisfacción de los empleados	Mide el grado de compromiso de los empleados hacia la piladora.
	Rotación del Personal	Mide la capacidad de retención de la empresa para con sus empleados y las estrategias a aplicarse para su correcto desempeño.

ÍNDICES DE ACUERDO A PERSPECTIVAS DE BSC

PERSPECTIVA	INDICADOR	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA
FINANZAS	Rentabilidad Financiera	$ROE = \frac{Utilidad\ Neta}{Patrimonio}$	%
	Capital de Trabajo	$Activo\ Corriente - Pasivo\ Corriente$	\$
	Estructura del Capital	$EC = \frac{Pasivo}{Patrimonio\ Neto} \times 100$	%
	Endeudamiento	$E = \frac{Pasivo}{Activo} \times 100$	%
	Margen Neto de Utilidad	$Utilidad = \frac{Utilidad\ Neta}{Ventas\ Netas} \times 100$	%
CLIENTES	Satisfacción del Cliente	$\frac{No.\ Clientes\ Insatisfecho}{No.\ Trabajos\ Entregados} \times 100$	%
	Retención de Cliente	$RC = \frac{Clientes\ Retenidos}{Total\ de\ Clientes} \times 100$	%
	Retención de Empleados	$RE = \frac{Empleados\ Nuevos}{Total\ de\ Empleados} \times 100$	%
	Nuevos Clientes	$\frac{Clientes\ Nuevos}{Total\ de\ Clientes} \times 100$	%
	Rentabilidad del Cliente	$\frac{Costo\ por\ Hora\ del\ Grupo}{Tiempo\ empleado\ en\ cliente} \times 100$	\$

Elaborado Por: Y.A.A

Revisado Por: M.S.C.

Fecha: 09-07-2014

ÍNDICES DE ACUERDO A PERSPECTIVAS DE BSC

PROCESO INTERNO	Desecho	$\frac{\text{Toneladas Desechadas}}{\text{Tonelada Procesadas}} \times 100$	%
	Tiempo de Respuesta	$\frac{\text{Tiempo de respuesta}}{\text{Tiempo promedio de otras actividades}} \times 100$	%
	Nivel de Devoluciones	$\frac{\text{Toneladas devueltas}}{\text{Toneladas Piladas}} \times 100$	%
	Eficiencia del Proceso	$\frac{\text{Toneladas Procesadas}}{\text{Capacidad Instalada}} \times 100$	%
	Efectividad de los procesos	$\frac{\text{Proceso desarrollados}}{\text{Procesos Propuestos}} \times 100$	%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Índice de efectividad	$\frac{\text{No. de visitas}}{\text{No. clientes}} \times 100$	%
	Capacitación	$\frac{\text{Capacitaciones efectuadas}}{\text{Capacitaciones programadas}} \times 100$	%
	Índice de Satisfacción de los empleados	$\frac{\text{Trabajadores Satisfechos}}{\text{Tratabajores totales}} \times 100$	%
	Rotación del Personal	$\frac{\text{Trabajadores Retirados}}{\text{No. de trabajadores promedio}} \times 100$	%

		ALVAREZ CONSULTORES CALCULO DE ÍNDICES		PÁG. 1/11	CÓD. AG-BSC-005
				MARCA ¥	AÑO 2014
PERSPECTIVA	INDICADOR	FÓRMULA		UNIDAD DE MEDIDA	
FINANZAS	Rentabilidad Financiera	$ROE = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$		65%	
$ROE = \frac{426527,60}{653165,01} = 65\%$ <p>La utilidad del ejercicio al finalizar el año 2012 nos indica que la eficiencia de la gerencia al momento de manejar los activos independiente de si estos son financiados con capital propio o con deuda, es del el 63%.</p>					
PERSPECTIVA	INDICADOR	FÓRMULA		UNIDAD DE MEDIDA	
FINANZAS	Capital de Trabajo	$\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$		\$391.802,92	
<p>Capital de Trabajo = 518.158,49 – 126.355,57= 391.802,92</p> <p>Piladora Yance a la hora de operar efectivamente cuenta con \$391.802,9 2 estos recursos pueden ser utilizados por la empresa en el momento que se necesiten a corto plazo por lo que se consideran son de inmediata disponibilidad.</p>					
Elaborado Por: Y.A.A		Revisado Por: M.S.C.		Fecha: 09-07-2014	

		ALVAREZ CONSULTORES CALCULO DE ÍNDICES		PÁG. 2/11	CÓD. AG-BSC-005
				MARCA ¥	AÑO 2014
PERSPECTIVA	INDICADOR	FÓRMULA			UNIDAD DE MEDIDA
FINANZAS	Estructura del Capital	$EC = \frac{Pasivo}{Patrimonio\ Neto} \times 100$			22%
<p style="text-align: center;"> Estructura del Capital = $\frac{143.239,00}{653.165,01} \times 100 = 22\%$ </p> <p> El 22% del patrimonio neto de la empresa está comprometido con deudas a corte mediano y largo plazo. El impacto que tienes los compromisos no supera ¼ parte del patrimonio de Piladora Yance </p>					
PERSPECTIVA	INDICADOR	FÓRMULA			UNIDAD DE MEDIDA
FINANZAS	Endeudamiento	$E = \frac{Pasivo}{Activo} \times 100$			18%
<p style="text-align: center;"> Endeudamiento = $\frac{143.239,00}{796.404,01} \times 100 = 18\%$ </p> <p> Los acreedores han aportado con un 18% los activos de la Piladora Yance, esta participación de los acreedores es indistinta si el pasivo es a corto, mediano o largo plazo, pudiendo ser manejada con mucha prudencia a los largo de los periodos siguientes. </p> <p style="text-align: center;"> Margen Neto de utilidad = $\frac{426.527,60}{1.092.207,36} \times 100 = 39\%$ </p>					
Elaborado Por: Y.A.A		Revisado Por: M.S.C.		Fecha: 09-07-2014	

		ALVAREZ CONSULTORES CALCULO DE ÍNDICES		PÁG. 3/11	CÓD. AG-BSC-005
				MARCA ¥	AÑO 2014
PERSPECTIVA	INDICADOR	FÓRMULA			UNIDAD DE MEDIDA
FINANZAS	Margen Neto de Utilidad	$Utilidad = \frac{Utilidad\ Neta}{Ventas\ Netas} \times 100$			39%
<p>Las ventas el año 2012 generaron un 39% de utilidad para los propietarios de Piladora Yance, es decir que por cada dólar de venta se generaron 39 centavos de utilidad una vez pagados los impuestos y demás deducciones.</p> <p>El tema de la gestión de la calidad en los servicios es de interés actual, por lo que representa para la competitividad y la diferenciación del producto o servicio que se oferta. Es por ello que se reflexiona sobre las realidades y retos de la gestión de la calidad en las empresas de servicios.</p> $\frac{\text{No. Clientes Insatisfecho}}{\text{No. Trabajos Entregados}} 100 = \frac{5}{120} 100 = 4.166\%$ <p>Este indicador nos refleja la razón por la cual la Piladora Yance ha incrementado progresivamente los servicios ofrecidos, ya que apenas un 4% de los trabajos son pertenecientes a clientes que tuvieron algún tipo de molestia con respecto al servicio ofrecido. El 96% de las personas que utilizan los servicios de la Piladora muestran una aceptación positiva, lo que garantiza que el mercado puede crecer si se mantiene los procesos con la regularidad que se han mantenido hasta ahora.</p>					
Elaborado Por: Y.A.A		Revisado Por: M.S.C.		Fecha: 09-07-2014	

		ALVAREZ CONSULTORES CALCULO DE ÍNDICES		PÁG. 4/11	CÓD. AG-BSC- 005
				MARCA ¥	AÑO 2014
PERSPECTIVA	INDICADOR	FÓRMULA			UNIDAD DE MEDIDA
CLIENTES	Retención de Cliente	$RC = \frac{ClientesRetenidos}{TotaldeClientes} \times 100$			96%
<p>Los clientes son la razón de ser de cualquier empresa, por lo tanto es imprescindible que los mismos sean mantenidos utilizando las estrategias necesarias para lograr la fidelización de los mismos.</p> $\frac{Clientes\ Retenidos}{Total\ de\ Clientes} \times 100 = \frac{91}{95} \times 100 = 96\%$ <p>Este indicador nos refleja la razón por la cual la Piladora Yance ha incrementado progresivamente los servicios ofrecidos, ya que apenas un 4% de clientes han abandonado sus servicios, dando una imagen solvente de atención al cliente.</p>					
PERSPECTIVA	INDICADOR	FÓRMULA			UNIDAD DE MEDIDA
CLIENTES	Retención de Empleados	$RE = \frac{Empleados\ Nuevos}{Total\ de\ Empleados} \times 100$			17%
$RE = \frac{2}{12s} \times 100 = 17\%$ <p>La estabilidad de cualquier empresa es primordial para crear un nexo entre el cliente y la empresa, al entablar relaciones de confianza a todo nivel. Ne este aspecto la Piladora Yance presenta un 83% de retención de sus empleados, lo que fortalece las actividades dentro de la empresa, evitando gastos en capacitaciones de nuevos empleados.</p>					
Elaborado Por: Y.A.A		Revisado Por: M.S.C.		Fecha: 09-07-2014	

		ALVAREZ CONSULTORES CALCULO DE ÍNDICES		PÁG. 6/11	CÓD. AG-BSC- 005
				MARCA ¥	AÑO 2014
PERSPECTIVA	INDICADOR	FÓRMULA			UNIDAD DE MEDIDA
CLIENTES	Nuevos Clientes	$\frac{Clientes\ Nuevos}{Total\ de\ Clientes} \times 100$			16%
<p>El crecimiento de la Piladora Yance debe ser medido en el incremento de clientes, los cuales son los que fortalecen la economía de la misma.</p> $Nuevos\ Clientes = \frac{15}{95} \times 100 = 16\%$ <p>La Piladora Yance ha incrementado en un 16% su cartera de clientes lo que significa un buen poder de gestión comercial, fortalecido por la calidad del servicio.</p>					
PERSPECTIVA	INDICADOR	FÓRMULA			UNIDAD DE MEDIDA
CLIENTES	Rentabilidad del Cliente	$\frac{Costo\ por\ Hora\ del\ Grupo}{Tiempo\ empleado\ en\ cliente} \times 100$			\$0.48
$Rentabilidad\ del\ Cliente = \frac{22}{45min.} = \$0,48$ <p>La rentabilidad del cliente es medido de acuerdo a los recursos que se asigna para recibir o atender al cliente, en el caso de la Piladora Yance el costo por atender un cliente que en promedio se demora 45 minutos es de \$0,48 por minuto, por lo que es importante que los procedimientos de recepción de material sean claros y concisos para ser efectivos en la utilización de los recursos y el tiempo destinado.</p>					
Elaborado Por: Y.A.A		Revisado Por: M.S.C.		Fecha: 09-07-2014	

		ALVAREZ CONSULTORES CALCULO DE ÍNDICES		PÁG. 7/11	CÓD. AG-BSC- 005
				MARCA ¥	AÑO 2014
PERSPECTIVA	INDICADOR	FÓRMULA			UNIDAD DE MEDIDA
PROCESO INTERNO	Desecho	$\frac{\textit{Toneladas Desechadas}}{\textit{Tonelada Procesadas}} \times 100$			5%
$\text{Desecho} = \frac{3675}{73500} \times 100 = 5\%$					
<p>El desecho de las toneladas piladas mide la eficiencia de los procesos y el estado de funcionamiento de la maquinaria instalada, por lo que en este aspecto la Piladora Yance presenta un 5% de material desechado por causas que están directamente relacionadas con el proceso efectuado dentro de la Piladora.</p>					
PERSPECTIVA	INDICADOR	FÓRMULA			UNIDAD DE MEDIDA
PROCESO INTERNO	Tiempo de Respuesta	$\frac{\textit{Tiempo de respuesta}}{\textit{Tiempo promedio de otras actividades}} \times 100$			150%
$\text{Tiempo de respuesta} = \frac{12 \text{ Horas}}{8 \text{ Horas}} \times 100 = 150\%$					
<p>En la Piladora Yance los tiempos de respuesta ante las actividades encargadas se demoran un 50% más que el promedio de la industria, que para el caso de las piladoras de 8 horas, Sin embargo en la empresa este tiempo tarda más, posiblemente por la cantidad de clientes que presenta actualmente la piladora.</p>					
Elaborado Por: Y.A.A		Revisado Por: M.S.C.		Fecha: 09-07-2014	

		ALVAREZ CONSULTORES CALCULO DE ÍNDICES		PÁG. 8/11	CÓD. AG-BSC-005
				MARCA 	AÑO 2014
PERSPECTIVA	INDICADOR	FÓRMULA			UNIDAD DE MEDIDA
PROCESO INTERNO	Nivel de Devoluciones	$\frac{\text{Toneladas devueltas}}{\text{Toneladas Piladas}} \times 100$			0.10%
$\text{Devoluciones} = \frac{70}{73500} \times 100 = 0,10\%$ <p>El material devuelto por parte del cliente es de apenas el 0,10% de todo lo procesado a lo largo del año, lo que indica un buen manejo de la calidad de entrega del material o un adecuado sistema de control de calidad de procesos de pilado.</p>					
PERSPECTIVA	INDICADOR	FÓRMULA			UNIDAD DE MEDIDA
PROCESO INTERNO	Eficiencia del Proceso	$\frac{\text{Toneladas Procesadas}}{\text{Capacidad Instalada}} \times 100$			82.27%
$\frac{\text{Toneladas Procesadas}}{\text{Capacidad Instalada}} \times 100 = \frac{73500 \text{ qq}}{89340 \text{ qq}} \times 100 = 82.27\%$ <p>Actualmente la Piladora Yance está utilizando cerca del 83 % de su capacidad instalada, lo cual es muy importante, debido principalmente a que la subutilización de los equipos sería del 17%, lo cual para la industria es deficiente.</p> <p>Como capacidad se define generalmente la tasa máxima disponible de producción o de conversión por unidad de tiempo.</p>					
Elaborado Por: Y.A.A		Revisado Por: M.S.C.		Fecha: 09-07-2014	

		ALVAREZ CONSULTORES PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTION A LA PILADORA YANCE		PÁG. 9/11	CÓD. AG-BSC- 005
				MARCA ¥	AÑO 2014
PERSPECTIVA	INDICADOR	FÓRMULA			UNIDAD DE MEDIDA
PROCESO INTERNO	Efectividad de los procesos	$\frac{\textit{Proceso desarrollados}}{\textit{Procesos Propuestos}} \times 100$			63%
<p>Piladora Yance a pesar de manejarse de manera empírica ha implementado procesos a ser ejecutados durante las actividades de pilado de arroz, es así que tenemos:</p> <p style="text-align: center;">Efectividad de los procesos = $\frac{5}{8} \times 100 = 63\%$</p> <p>De todos los procesos que en el año 2012 se pretendieron efectuar, se cumplieron apenas con el 63%, lo que implica un bajo control en los procesos sugeridos, la designación de los responsables o falta de recursos para la aplicación de los mismos.</p>					
Elaborado Por: Y.A.A		Revisado Por: M.S.C.		Fecha: 09-07-2014	

		ALVAREZ CONSULTORES PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTION A LA PILADORA YANCE		PÁG. 10/11	CÓD. AG-BSC- 005
				MARCA ¥	AÑO 2014
PERSPECTIVA	INDICADOR	FÓRMULA		UNIDAD DE MEDIDA	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Índice de efectividad	$\frac{No. de visitas}{No. clientes} \times 100$		68%	
<p style="text-align: center;">Índice de Efectividad = $\frac{85}{95} 100 = 68\%$</p> <p>La visita a los clientes se realiza una o dos veces al mes, a pesar de que la promoción de los servicios que presta, exige la presencia del gerente para garantizar calidad de servicios al cliente y lograr su permanencia y lealtad. Se cumple con el 68% de las visitas a los clientes existentes, lo que revela posiblemente una falta de seguimiento por parte de la Piladora hacia sus clientes y la respectiva retroalimentación es deficiente</p>					
PERSPECTIVA	INDICADOR	FÓRMULA		UNIDAD DE MEDIDA	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacitación	$\frac{Capacitaciones efectuadas}{Capacitaciones programadas} \times 100$		50%	
<p style="text-align: center;">Capacitación = $\frac{4}{8} 100 = 50\%$</p> <p>Debido a la inexistencia de un manual, que estipule perfiles, experiencia y capacitación para seleccionar personal idóneo, únicamente el 50% de las capacitaciones programadas han sido efectuadas.</p> <p>Estas capacitaciones han sido planificadas para todos los departamentos de la piladora, ya sea éste administrativo u operativo por lo que se debe hacer una diferenciación de las capacitaciones efectuadas. ya que posiblemente un sector de la empresa no ha sido capacitado.</p>					
Elaborado Por: Y.A.A		Revisado Por: M.S.C.		Fecha: 09-07-2014	

		ALVAREZ CONSULTORES PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTION A LA PILADORA YANCE		PÁG. 11/11	CÓD. AG-BSC- 005
				MARCA ¥	AÑO 2014
PERSPECTIVA	INDICADOR	FÓRMULA		UNIDAD DE MEDIDA	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Índice de Satisfacción de los empleados	$\frac{\text{Trabajadores Satisfechos}}{\text{Trabajadores totales}} \times 100$		100%	
<p>En ambiente de trabajo de la Piladora no existe tensión en las actividades diarias o con respecto a algún otro departamento, todos conocen sus funciones, sus límites y respetan la jerarquía establecida dentro de la Piladora</p> <p style="text-align: center;">Índice de Satisfacción de los empleados = $\frac{11}{11} \times 100 = 100\%$</p> <p>El orden jerárquico está plenamente identificado ya que el gerente está plenamente en la Piladora, por lo que el ambiente de trabajo es “normal” para una empresa que cuenta con un número reducido de personas.</p>					
PERSPECTIVA	INDICADOR	FÓRMULA		UNIDAD DE MEDIDA	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Rotación del Personal	$\frac{\text{Trabajadores Retirados}}{\text{No. de trabajadores promedio}} \times 100$		17%	
<p style="text-align: center;">Rotación del Personal = $\frac{2}{12} \times 100 = 17\%$</p> <p>El 17% del personal que labora en la Piladora Yance es nuevo, ya que su rotación a lo largo del periodo ha sido en promedio de 2 personas, las mismas que han abandonado la empresa por diversas razones, que deben ser analizadas por la empresa para desarrollar una fidelidad mayor a la que ya presenta la empresa.</p>					
Elaborado Por: Y.A.A		Revisado Por: M.S.C.		Fecha: 09-07-2014	



ALVAREZ CONSULTORES
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

PÁG.
1/1

CÓD.
AG-BSC-
005

MARCA
¥

AÑO
2014

INDICADOR	OBJETIVO	PERSPECTIVA	PELIGRO	PRECAUCION	META	VALOR OBTENIDO	
Rentabilidad Financiera	Maximias los beneficios de la empresa	Finanzas	(0 - 29%)	(30 - 50%)	(51 - 100%)	65%	
Estructura del Capital	Manejar adecuadamente los financiamientos de la empresa.	Finanzas	(80 - 100%)	(50 - 79%)	(0 - 49%)	22%	
Endeudamiento	Financiar con recursos de terceros las operaciones la Piladora	Finanzas	(80 - 100%)	(50 - 79%)	(0 - 49%)	18%	
Margen Neto de Utilidad	Asegurar ganancias y permanencia en el mercado	Finanzas	(0 - 29%)	(30 - 50%)	(51 - 100%)	39%	
Satisfacción del Cliente	Aumentar el portafolio de clientes de acuerdo a su nivel de satisfaccion	Cliente	(0 - 90%)	(90 - 95%)	(95,01 - 100%)	95,84	
Retención de Cliente	Asegurar ingresos permanentes	Cliente	(0 - 90%)	(90 - 95%)	(95,01 - 100%)	96%	
Retención de Empleados	Mantener calidad y estabilidad laboral	Cliente	(0 - 90%)	(90 - 95%)	(95,01 - 100%)	83%	
Nuevos Clientes	Incrementar la participación del mercado	Cliente	(0 - 5%)	(6 - 10%)	(11 - 100%)	16%	
Desecho	Aseguramiento de la calidad de los procesos	Procesos Internos	(10 - 100%)	(4 - 9%)	(0-3%)	5%	
Nivel de Devoluciones	Fomentar la responsabilidad con el cliente y la calidad.	Procesos Internos	(10 - 100%)	(4 - 9%)	(0-3%)	0,10%	
Eficiencia del Proceso	Utilizar la capacidad maxima posible para obtener beneficios	Procesos Internos	(0 - 80%)	(81 - 90%)	(91,01 - 100%)	82,27%	
Efectividad de los procesos	Mantener la eficiencia Interna	Procesos Internos	(0 - 80%)	(81 - 90%)	(91,01 - 100%)	63%	
Índice de efectividad	Mejorar las operaciones generales de la Piladora	Aprendizaje Y Crecimiento	(0 - 80%)	(81 - 90%)	(91,01 - 100%)	82,27%	
Capacitación	Mantener estandares óptimos de funcionamiento.	Aprendizaje Y Crecimiento	(0 - 90%)	(90 - 95%)	(95,01 - 100%)	50%	
Índice de Satisfacción de los empleados	Tener Empleados Satisfechos y motivados	Aprendizaje Y Crecimiento	(0 - 90%)	(90 - 95%)	(95,01 - 100%)	100%	
Rotación del Personal	Disminuir los indices de ausentismo y aumentar estabilidad	Aprendizaje Y Crecimiento	(15 - 100%)	(11 - 15%)	(0-10%)	17%	

Elaborado Por: Y.A.A

Revisado Por: M.S.C.

Fecha: 09-07-2014

4.6.9 Informes de auditoría de control interno

 <p>ALVAREZ CONSULTORES</p>	<p>ALVAREZ CONSULTORES INFORME DE CONTROL INTERNO</p>	<p>PÁG. 1/3</p>	<p>CÓD. IA- 001</p>
		<p>MARCA ε</p>	<p>AÑO 2014</p>
 <p>ALVAREZ CONSULTORES</p> <p>FIRMA AUDITOR</p>			
<p>Elaborado Por: Y.A.A</p>	<p>Revisado Por: M.S.C.</p>	<p>Fecha: 09-07-2014</p>	



**ALVAREZ CONSULTORES
INFORME DE CONTROL
INTERNO**

**PÁG.
2/3**

**CÓD.
IA- 001**

**MARCA
ε**

**AÑO
2014**

Quevedo, 19 de Julio de 2014

Sra.

Econ. Katty Yance Vélez

GERENTE PILADORA YANCE

Presente.-

Hemos auditado a la Piladora Yance, los correspondientes procesos administrativos y operativos de la entidad. La información facilitada para el desarrollo de la misma es responsabilidad del departamento contable de la Piladora.

La Norma COSO ha sido la base para la correcta aplicación de esta auditoría, ya que las técnicas y procedimientos han sido aplicadas a cada uno de las etapas que hemos desarrollado.

Nuestra ética profesional nos permite establecer opiniones acerca de los cumplimientos en los procedimientos de su empresa, así como también del incumplimiento de los mismos.

Las falencias encontradas están claramente identificadas como son: el área de compras y el proceso operacional de la Piladora, pudiendo incurrir en ineficiencias de la capacidad instalada al no cubrir con las unidades que se requieren para cubrir los costos operativos de las secadoras.

Las apreciaciones a las que hacemos referencia las podrá encontrar en el análisis de riesgo operativo, de la misma manera desarrollamos la hoja de hallazgos en donde se destacan los 4 más importantes pudiéndose corregir con las sugerencias emitidas por parte de ALVAREZ CONSULTORES

Elaborado Por: Y.A.A

Revisado Por: M.S.C.

Fecha: 09-07-2014

 <p style="text-align: center;">ALVAREZ CONSULTORES INFORME DE CONTROL INTERNO</p>	<p>PÁG. 3/3</p>	<p>CÓD. IA- 001</p>
<p>Este documento es emitido exclusivamente para la administración de la PILADORA YANCE, por lo que la sociabilización del mismo es exclusiva responsabilidad de la empresa a través de su gerencia general o de quien se considere responsable del manejo de este documento.</p> <p>Atentamente,</p> <p>Yajaira Álvarez. Auditora</p>	<p>MARCA ε</p>	<p>AÑO 2014</p>
<p>Elaborado Por: Y.A.A</p>	<p>Revisado Por: M.S.C.</p>	<p>Fecha: 09-07-2014</p>

4.6.10 Matriz de recomendaciones

 ALVAREZ CONSULTORES MATRIZ DE RECOMENDACIONES						PÁG. 1/8	CÓD. MR-001
						MARCA b	AÑO 2014
UNIDAD	INDICE	CAUSA	EFEECTO	RECOMENDACIÓN	RESPONSABLE	PLAZO	MEDIO DE VERIFICACIÓN
1	$EC = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio Neto}} \times 100$	El aumento del pasivo en el último año	El patrimonio de la Piladora puede comprometerse considerablemente	El patrimonio de la empresa es el recurso más importante de la empresa por lo que es trascendental que este sea manejado de una manera responsable; Como recomendación a este índice se sugiere que el mismo sea del 10%, el alcance debe estar enfocado a todos los departamentos involucrados en el proceso	Gerente General	12 meses	Estados Financieros y Contables
Elaborado Por: Y.A.A			Revisado Por: M.S.C.			Fecha: 09-07-2014	



**ALVAREZ CONSULTORES
MATRIZ DE RECOMENDACIONES**

**PÁG.
2/8**

**CÓD.
MR-001**

**MARCA
b**

**AÑO
2014**

UNIDAD	INDICE	CAUSA	EFEECTO	RECOMENDACIÓN	RESPONSABLE	PLAZO	MEDIO DE VERIFICACIÓN
2	$E = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Activo}} \times 100$	Un incremento en las deudas de la Piladora	Reducción del capital de trabajo por consecuencia una pérdida de eficiencia financiera	La capacidad en el manejo de deudas es un indicador de fortalecimiento económico, El endeudamiento a nivel administrativo de la empresa Yance está en un 18%, que no es una mal porcentaje pero se recomienda que este valor se establezca en un 10% como medida de salud financiera, este indicador deberá tener un alcance a nivel administrativo solamente.	Gerente General	12 meses	Estados Financieros y Contables
Elaborado Por: Y.A.A			Revisado Por: M.S.C.			Fecha: 09-07-2014	



**ALVAREZ CONSULTORES
MATRIZ DE RECOMENDACIONES**

**PÁG.
3/8**

**CÓD.
MR-001**

**MARCA
b**

**AÑO
2014**

UNIDAD	INDICE	CAUSA	EFEECTO	RECOMENDACIÓN	RESPONSABLE	PLAZO	MEDIO DE VERIFICACIÓN
3	$\frac{\text{No. Clientes Insatisfecho}}{\text{No. Trabajos Entregados}} \cdot 100$	Reducción en las eficiencias del año anterior	La insatisfacción de los clientes puede traer consecuencias financieras negativas y pérdida de participación en el mercado	La satisfacción del cliente se puede medir en la cantidad de veces que el cliente ha solicitado los servicios de la piladora. Este índice nos permite cuantificar la satisfacción de nuestra cartera de clientes, procurando mejorar los niveles de servicios. En la piladora este índice del 95%, lo que indica que 1 de cada 20 clientes no está satisfecho o tiene algún reclamo, por lo que es necesario que alcance un valor de 98% con alcance de departamento comercial y gerencia.	Departamento Comercial y Gerente General	6 meses	Reporte de Cartera de Clientes Ventas Participación de Mercado
Elaborado Por: Y.A.A			Revisado Por: M.S.C.		Fecha: 09-07-2014		



**ALVAREZ CONSULTORES
MATRIZ DE RECOMENDACIONES**

**PÁG.
4/8**

**CÓD.
MR-001**

**MARCA
b**

**AÑO
2014**

UNIDAD	INDICE	CAUSA	EFEECTO	RECOMENDACIÓN	RESPONSABLE	PLAZO	MEDIO DE VERIFICACIÓN
4	$RE = \frac{\text{Empleados Nuevos}}{\text{Total de Empleados}} \times 100$	Falta de programas de compromiso hacia el empleado	Perdida de eficiencia en procesos operativos al perder personal capacitado	La retención de los empleados a nivel general es de vital importancia para el aseguramiento de la calidad de los procesos, por lo que un adecuado manejo asegurará una constancia de los servicios. En la piladora Yance este índice se ubica en el 83% por lo que es recomendable que alcance niveles iguales o superiores al 90%, este alcance debe llegar a toda la empresa.	Recursos Humanos	12 meses	Registro de trabajadores nuevos
Elaborado Por: Y.A.A			Revisado Por: M.S.C.		Fecha: 09-07-2014		



**ALVAREZ CONSULTORES
MATRIZ DE RECOMENDACIONES**

**PÁG.
5/8**

**CÓD.
MR-001**

**MARCA
b**

**AÑO
2014**

UNIDAD	INDICE	CAUSA	EFEECTO	RECOMENDACIÓN	RESPONSABLE	PLAZO	MEDIO DE VERIFICACIÓN
5	$\frac{\text{Clientes Nuevos}}{\text{Total de Clientes}} \times 100$	Falta de proyección comercial por parte de la Piladora	Pérdida en la participación de mercado	El incremento de la cartera de clientes denota la correcta o incorrecta aplicación de estrategias de mercadeo, pudiendo así asegurar la participación de mercado deseada, este índice es del 16%, lo cual no permite el crecimiento de mercado planteado. Se sugiere incrementar este porcentaje a 25% con alcance a la zona de El Empalme	Gerente General Departament o Comercial	12 meses	Estados Financieros y Contables
Elaborado Por: Y.A.A			Revisado Por: M.S.C.		Fecha: 09-07-2014		



**ALVAREZ CONSULTORES
MATRIZ DE RECOMENDACIONES**

**PÁG.
6/8**

**CÓD.
MR-001**

**MARCA
b**

**AÑO
2014**

UNIDAD	INDICE	CAUSA	EFEECTO	RECOMENDACIÓN	RESPONSABLE	PLAZO	MEDIO DE VERIFICACIÓN
6	$\frac{\text{Toneladas Procesadas}}{\text{Capacidad Instalada}} \times 100$	Ineficacia en la consecución de toneladas a procesar	Ineficacia operativa por parte de la piladora	La capacidad instalada está directamente relacionada con la eficiencia en el uso de los recursos, pudiendo identificar la sobre o subutilización de los recursos, en la piladora Yance este nivel de utilización es de 82%, pudiéndose considerar que se está perdiendo dinero al no procesar lo suficiente. Se recomienda que este índice deba ser del 95%, con alcances de áreas comerciales y gerenciales.	Departamento Comercial y Gerente General	12 meses	Reporte de Cartera de Clientes Ventas Participación de Mercado
Elaborado Por: Y.A.A		Revisado Por: M.S.C.			Fecha: 09-07-2014		



**ALVAREZ CONSULTORES
MATRIZ DE RECOMENDACIONES**

**PAG.
7/8**

**COD
MR-001**

**MARCA
b**

**AÑO
2014**

UNIDAD	INDICE	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIÓN	RESPONSABLE	PLAZO	MEDIO DE VERIFICACIÓN
7	$\frac{\text{Proceso desarrollados}}{\text{Procesos Propuestos}} \times 100$	No se cumplieron los procesos presupuestados para el año en curso	Pérdida de oportunidades de mejora en cada uno de los departamentos involucrados	El desarrollo de nuevos procesos indican la mejora continua en que se haya la empresa, en empresas de servicio es importante la reingeniería constante de los procesos, en Yance éste índice es del 63% y se recomienda que sea 95%, con alcances que van desde los departamentos operativos hasta administrativos y contables	Recursos Humanos Departamento Comercial Gerencia General	12 meses	Nuevos procesos desarrollados
Elaborado Por: Y.A.A		Revisado Por: M.S.C.			Fecha: 09-07-2014		



**ALVAREZ CONSULTORES
MATRIZ DE RECOMENDACIONES**

**PAG.
8/8**

**COD
MR-001**

**MARCA
b**

**AÑO
2014**

UNIDAD	INDICE	CAUSA	EFFECTO	RECOMENDACIÓN	RESPONSABLE	PLAZO	MEDIO DE VERIFICACIÓN
8	$\frac{\text{Capacitaciones efectuadas}}{\text{Capacitaciones programadas}} \times 100$	Falta de un programa estructurado de capacitación	Personal no calificado en áreas neurálgicas	La capacitación constante a nivel de la empresa como un todo es importante para la continuidad y competitividad de la empresa, procurando llegar a todos los niveles. En la piladora Yance se recomienda subir de 50 al 90% de las capacitaciones programadas, alcanzando a todos los niveles de la empresa desde el área operativa hasta las administrativas y contables.	Departamento Comercial y Gerente General	12 meses	Reporte de capacitaciones anuales
Elaborado Por: Y.A.A		Revisado Por: M.S.C.			Fecha: 09-07-2014		

4.6.11 Informe de auditoría de gestión

 ALVAREZ CONSULTORES	ALVAREZ CONSULTORES INFORME DE AUDITORÍA DE GESTION	PÁG. 1/11	CÓD. IA- 001
		MARCA ε	AÑO 2014
 ALVAREZ CONSULTORES FIRMA AUDITORA			
Elaborado Por: Y.A.A	Revisado Por: M.S.C.	Fecha: 09-07-2014	



**ALVAREZ CONSULTORES
INFORME DE AUDITORÍA DE
GESTION**

**PÁG.
2/11**

**CÓD.
IA- 001**

**MARCA
ε**

**AÑO
2014**

INDICE

INTRODUCCIÓN	3
MOTIVO DEL EXAMEN	4
ALCANCE DEL EXAMEN	4
OBJETIVOS	4
PROCEDIMIENTOS	5
RECURSOS	5
RESULTADOS DE LOS INDICADORES	6
OPINIÓN DE LOS INDICADORES	9

Elaborado Por: Y.A.A

Revisado Por: M.S.C.

Fecha: 09-07-2014



**ALVAREZ CONSULTORES
INFORME DE AUDITORÍA DE
GESTION**

**PÁG.
3/11**

**CÓD.
IA- 001**

**MARCA
ε**

**AÑO
2014**

Quevedo, 19 de Julio de 2014

Sra.
Econ. Katty Yance Vélez
GERENTE PILADORA YANCE

Presente.-

Hemos auditado a la Piladora Yance, los correspondientes procesos administrativos y operativos de la entidad. La información facilitada para el desarrollo de la misma es responsabilidad del departamento contable de la Piladora.

Hemos basado nuestra auditoria en las normas NAGA-Ecuador, así mismo se ha utilizado el sistema de BALANCED SCORECARD para la medición de dichas eficiencias en cada uno de los componentes de la empresa.

Las falencias encontradas están claramente identificadas como son: el área de compras y el proceso operacional de la Piladora, pudiendo incurrir en ineficiencias de la capacidad instalada al no cubrir con las unidades que se requieren para cubrir los costos operativos de las secadoras.

Las apreciaciones a las que hacemos referencia las podrá encontrar en el análisis de resultado del Balanced Scorecard.

Este documento es emitido exclusivamente para la administración de la PILADORA YANCE, por lo que la sociabilización del mismo es exclusiva responsabilidad de la empresa a través de su gerencia general o de quien se considere responsable del manejo de este documento.

Atentamente,

Yajaira Álvarez.
Auditora

Elaborado Por: Y.A.A

Revisado Por: M.S.C.

Fecha: 09-07-2014



**ALVAREZ CONSULTORES
INFORME DE AUDITORÍA DE
GESTION**

**PÁG.
4/11**

**CÓD.
IA- 001**

**MARCA
ε**

**AÑO
2014**

La auditoría de gestión realizada ala Piladora Yance se lo ha efectuado siguiendo las metodologías y procedimientos acordes a la naturaleza de la empresa, partiendo desde los tomando en consideración los objetivos trazados al inicio del proceso de investigación detallados a continuación:

MOTIVO DEL EXAMEN

La presente auditoría de gestión permitió conocer proceso de comercialización de arroz pilado y su relación con la rentabilidad de la Piladora Yance, así como también permitirá determinar el grado de eficiencia de cada una de las áreas que componen la Piladora.

ALCANCE DEL EXAMEN

El periodo evaluado será el año 2012 con un periodo de trabajo de 30 días hábiles, tomando en consideración el mes de febrero de 2013, comenzando con actividades que procuren cumplir con los objetivos establecidos.

OBJETIVOS

General

- Ejecutar una auditoría de gestión al proceso de comercialización de arroz pilado y su relación con la rentabilidad de la Piladora Yance cantón El Empalme año 2012.

Específicos

- Analizar el entorno para la comercialización del arroz en la Piladora Yance, utilizando matrices que permitan evaluar las políticas empresariales, la normativa y la estructura organización.
- Evaluar los procesos de control interno con que cuenta la Piladora Yance encaminados a un adecuado manejo de los recursos de la piladora.
- Medir la eficiencia, eficacia y economía de los recursos de la Piladora Yance, a través de indicadores que permitan calcular el rendimiento real de la empresa y su rentabilidad
- Efectuar el informe de auditoría de Gestión

Elaborado Por: Y.A.A

Revisado Por: M.S.C.

Fecha: 09-07-2014



**ALVAREZ CONSULTORES
INFORME DE AUDITORÍA DE
GESTION**

**PÁG.
5/11**

**CÓD.
IA- 001**

**MARCA
ε**

**AÑO
2014**

Dentro del proceso de Auditoría de Gestión se han seguido procedimientos técnicos, entre los que tenemos

PROCEDIMIENTOS

Entrevistas enfocadas a conocer e identificar la naturaleza administrativa y operativa, reconociendo procesos de control interno establecidos.

Creación y aplicación de indicadores.

Establecimiento de un plan de mejoramiento de acuerdo a los hallazgos

RECURSOS A UTILIZAR

TALENTO HUMANO	INICIALES	FUNCIÓN
Álvarez Arteaga Yajaira Vanessa	A.A.Y.V	Ejecutor
Martha Matilde Sandoval Cuji	M.M.S.C.	Supervisor

PRESUPUESTO GENERAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

DETALLE	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Calculadoras	1	10.00	\$ 10.00
Hojas A4	3 resma	5.00	\$15.00
Impresiones			\$ 25.00
Lapiceros	3	0.30	\$ 0.90
Folders	1	0.50	\$ 0.50
Teléfono		4.00	\$ 4.00
Internet	25 horas	0.80	\$ 20.00
Transporte	20 pasajes	0.50	\$ 10.00
TOTAL			\$ 85,40

Elaborado Por: Y.A.A

Revisado Por: M.S.C.

Fecha:09-07-2014



**ALVAREZ CONSULTORES
INFORME DE AUDITORÍA DE
GESTION**

**PÁG.
6/11**

**CÓD.
IA- 001**

**MARCA
ε**

**AÑO
2014**

RESULTADOS DE LOS INDICADORES

INDICADORES UTILIZADOS

PERSPECTIVA	INDICADOR	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA
FINANZAS	Rentabilidad Financiera	$ROE = \frac{Utilidad\ Neta}{Patrimonio}$	%
	Capital de Trabajo	$Activo\ Corriente - Pasivo\ Corriente$	\$
	Estructura del Capital	$EC = \frac{Pasivo}{Patrimonio\ Neto} \times 100$	%
	Endeudamiento	$E = \frac{Pasivo}{Activo} \times 100$	%
	Margen Neto de Utilidad	$Utilidad = \frac{Utilidad\ Neta}{Ventas\ Netas} \times 100$	%
CLIENTES	Satisfacción del Cliente	$\frac{No.\ Clientes\ Insatisfecho}{No.\ Trabajos\ Entregados} \times 100$	%
	Retención de Cliente	$RC = \frac{Clientes\ Retenidos}{Total\ de\ Clientes} \times 100$	%
	Retención de Empleados	$RE = \frac{Empleados\ Nuevos}{Total\ de\ Empleados} \times 100$	%
	Nuevos Clientes	$\frac{Clientes\ Nuevos}{Total\ de\ Clientes} \times 100$	%
	Rentabilidad del Cliente	$\frac{Costo\ por\ Hora\ del\ Grupo}{Tiempo\ empleado\ en\ cliente} \times 100$	\$

Elaborado Por: Y.A.A

Revisado Por: M.S.C.

Fecha: 09-07-2014



**ALVAREZ CONSULTORES
INFORME DE AUDITORÍA DE
GESTION**

**PÁG.
7/11**

**CÓD.
IA- 001**

**MARCA
ε**

**AÑO
2014**

PROCESO INTERNO	Desecho	$\frac{\text{Toneladas Desechadas}}{\text{Tonelada Procesadas}} \times 100$	%
	Tiempo de Respuesta	$\frac{\text{Tiempo de respuesta}}{\text{Tiempo promedio de otras actividades}} \times 100$	%
	Nivel de Devoluciones	$\frac{\text{Toneladas devueltas}}{\text{Toneladas Piladas}} \times 100$	%
	Eficiencia del Proceso	$\frac{\text{Toneladas Procesadas}}{\text{Capacidad Instalada}} \times 100$	%
	Efectividad de los procesos	$\frac{\text{Proceso desarrollados}}{\text{Procesos Propuestos}} \times 100$	%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Índice de efectividad	$\frac{\text{No. de visitas}}{\text{No. clientes}} \times 100$	%
	Capacitación	$\frac{\text{Capacitaciones efectuadas}}{\text{Capacitaciones programadas}} \times 100$	%
	Índice de Satisfacción de los empleados	$\frac{\text{Trabajadores Satisfechos}}{\text{Trabajadores totales}} \times 100$	%
	Rotación del Personal	$\frac{\text{Trabajadores Retirados}}{\text{No. de trabajadores promedio}} \times 100$	%

Aplicando las fórmulas propuestas para los indicadores importantes en la consecución de los objetivos trazados en este proceso de auditoría podemos definir qué:

Elaborado Por: Y.A.A

Revisado Por: M.S.C.

Fecha: 09-07-2014



**ALVAREZ CONSULTORES
INFORME DE AUDITORÍA DE
GESTIÓN**

**PÁG.
8/11**

**CÓD.
IA- 001**

**MARCA
ε**

**AÑO
2014**

Se ha efectuado un énfasis en todos aquellos indicadores que de una u otra manera afectan de manera considerable el correcto desarrollo y crecimiento de la piladora, tomando en cuenta que el crecimiento se debe medir en la incremento de ganancias de la empresa, así tenemos que:

- a) La rentabilidad financiera en el año 2012 fue de 65%, independientemente si la financiación fue propia o de terceros.
- b) El capital de trabajo con que cuenta la piladora Yance es de \$391.802,92
- a) La estructura del capital indica que el 22% del patrimonio está comprometido con pasivos a corto, mediano y largo plazo.
- b) El endeudamiento de la empresa es del 18%.
- c) La utilidad generada en el periodo evaluado es del 39%.
- d) La satisfacción del cliente es del 95% aproximadamente, habiendo encontrado apenas 5 trabajos insatisfecho
- e) Los clientes se han mantenido en un 96%
- f) La Retención de empleados está en un 17%, basado en un compromiso optimo entre el trabajador y la empresa.
- g) Las estrategias de incremento de clientes logro un resultado positivo de 16% de nuevos clientes.
- h) La rentabilidad del cliente en promedio es de \$0,48.
- i) La eficiencia de la Piladora es del 82,27% ya que no se usa la totalidad de la capacidad instalada.
- j) La capacitación a los empleados alcanzo una eficacia del 50% al no cumplirse con todo lo planificado
- k) La satisfacción de los empleados es del 100% lo que se considera una fortaleza en comparación con la competencia.

Elaborado Por: Y.A.A

Revisado Por: M.S.C.

Fecha: 09-07-2014

	ALVAREZ CONSULTORES INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN	PÁG. 9/11	CÓD. IA- 001
		MARCA ε	AÑO 2014
OPINIÓN DE LOS INDICADORES			
<ul style="list-style-type: none"> • Un ROE del 65% demuestra un adecuado manejo de los recursos patrimoniales generando ganancias dentro del proceso de evaluación por lo que se estima q es positiva. • La estructura de capital del 22% nos indica una salud financiera ya que menos de las ¾ partes del patrimonio no están comprometidos con deuda en el proceso de gestión operativo de la empresa. • El endeudamiento del 18% corrobora el adecuado manejo en la estructura de capital. • El margen de utilidad del 39% nos indica que por cada dólar de ventas 39 centavos son utilidades una vez de que han cubierto los gastos por lo que el proceso comercial y de ventas es positivo. • La satisfacción de los clientes está cercana al 100% (95%), lo que indica que los procesos operacionales son adecuados o que no generan pérdidas considerables. • La retención de los clientes es muy similar a la satisfacción (96%) por lo que se asegura su posicionamiento en el mercado 			
Elaborado Por: Y.A.A	Revisado Por: M.S.C.	Fecha: 09-07-2014	



**ALVAREZ CONSULTORES
INFORME DE AUDITORÍA DE
GESTIÓN**

**PÁG.
10/11**

**CÓD.
IA- 001**

**MARCA
ε**

**AÑO
2014**

OPINIÓN DE LOS INDICADORES

- Se ha obtenido un incremento de 16% de nuevos clientes por lo que la meta de participación de mercado de está cumpliendo.
- La retención de los empleados de 17%, implica mejorar los aspectos de compromiso entre empleados y piladora para no perder eficiencia en los procesos.
- El desecho de 5% expresa que los procesos operativos de pilado están acorde a los estándares de la industria por lo que se considera positivo.
- Las devoluciones en la empresa están cercanas a cero lo que demuestra y concuerda con la satisfacción de los clientes.
- La eficiencia del proceso está por debajo de lo óptimo que debería ser el 100%, actualmente la Piladora se haya trabajado al 82% de su capacidad instalada por lo que se hace oportuno incrementar nuevos clientes u ofrecer nuevos servicios.
- La efectividad de los procesos es del 63% debido a que los procesos desarrollado o programados no han sido desarrollados por lo que es importante dar un seguimiento a las programaciones de nuevos proyectos y su eficiente desarrollo.

Elaborado Por: Y.A.A

Revisado Por: M.S.C.

Fecha: 09-07-2014



**ALVAREZ CONSULTORES
INFORME DE AUDITORÍA DE
GESTIÓN**

**PÁG.
11/11**

**CÓD.
IA- 001**

**MARCA
ε**

**AÑO
2014**

OPINIÓN DE LOS INDICADORES

- La capacitación está desarrollada o cumplida en un 50%, por lo que es importante que los programas de capacitación sean ejecutados de mejor manera o analizar los factores que impiden que los programas se desarrollen de acuerdo a lo programado.
- La rotación del personal de 17% nos indica que es posible que perdamos eficacia en alguna de nuestras operaciones debido a que los procesos se ven afectados por la incorporación de nuevos elementos que requieren capacitación y adaptación a la empresa.

Elaborado Por: Y.A.A

Revisado Por: M.S.C.

Fecha: 09-07-2014

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- La Piladora Yance está posicionada dentro del mercado empalmeño; el organigrama de la piladora es plano destacando la gerencia general a la cabeza y diferenciando a la empresa en cuatro unidades específicas; En la planeación estratégica la misión cumple con un 62,5% de las características que debe tener una buena misión empresarial, por su parte la visión es pobre (37,5%) lo que denota ineficacia al proponer la planeación estratégica; De acuerdo a las matriz FODA, la fortaleza de la piladora se basa en la actitud de la directiva frente al cambio, los objetivos bien definidos, la calidad de los servicios, como debilidades se encontró que la piladora desconoce la eficiencia de sus operaciones, poco desarrollo de manuales operativos, incumplimiento en las funciones del personal y una inadecuada motivación al personal en general.
- De acuerdo al control Interno Piladora Yance genera un 61% de confianza en todos sus controles manteniendo un riesgo del 39%; la evaluación de riesgos y el ambiente de control son los más “riesgosos” (48 y 47% respectivamente), mientras que la información y comunicación (77%) y la supervisión (70%) son los controles más confiables. En los hallazgos se pudo detectar que no existen órdenes de compra y que el departamento de compras no tiene una diferenciación física dentro de la piladora, los indicadores de planeación estratégica son deficientes, el control contable no posee antecedentes fiables y los controles operativos no cuentan con un programa de capacitación.
- El 65% de los beneficios obtenidos como utilidad neta ha sido producto del adecuado manejo del patrimonio de la piladora; el capital de trabajo con el cual la piladora realiza sus actividades es de \$391.802,92; el 22% del patrimonio de la empresa está comprometido con deudas de corto y mediano plazo, el endeudamiento de la empresa es del 18% por lo que se considera un buen manejo de deuda; el margen de utilidad del ejercicio alcanzo el 39% lo que quiere decir que por cada dólar de ingreso, 39 centavos fueron utilidad; apenas un 4% de los trabajos entregados presentaron reclamos por razones de

insatisfacción, la retención de los clientes es del 96% lo que asegura una continuidad del negocio, de la misma manera los nuevos clientes fueron incrementados en un 16%; con respecto al personal se comprobó que el 17% es nuevo llegando a concluir que el nivel de capacitación llegó a un 50% de lo planificado a inicio del año, con una satisfacción del 100% por parte de los empleados que se mantienen en la piladora. La eficiencia de la planta está en un 82,27% de la capacidad instalada lo que puede ocasionar pérdidas a la piladora.

5.2 Recomendaciones

- Realizar estudios de tiempos y movimientos para establecer un mejor control de eficiencia dentro de la Piladora, promoviendo un adecuado plan estratégico acorde a la naturaleza de la empresa, modificando la misión y visión encaminadas en la búsqueda de objetivos factibles y concretos.
- Ejecutar los controles internos dentro de la Piladora, mediante la realización de procedimientos específicos para cada una de las áreas involucrada, enfocando la metodología a reducir el riesgo que se encuentra en un 39%, es decir que 4 de cada 10 controles no son confiables.
- Establecer un programa de medición de actividades a través de indicadores que permitan establecer metas anuales de crecimiento en el área contable, financiero, comercial y operacional.

CAPÍTULO VI

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- Amat Alvarez, E. (2012). El Control Intreno En La Economía E Santiago de Cuba: Centro Universitario José Martí Pérez.
- Arens, A. (2009). Auditoria un Unfoque Integral. Ciudad de Mexico, Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Armada Trabas, E. (2011). Metodologia para Desarrollar Auditorias de Gestion en Cuba. La Habana, Cuba.
- Celaya Figueroa, R., & López Parra, G. (2009). Diseños de Controles Internos. Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- Cepeda, G. (2010). Auditoria y Control Interno.Colombia: Mc Graw Hill.
- COSO. (2013). Internal Control — Integrated Framework. New York: COSO.
- Cultural S.A. (2010). Auditoria y Control Interno. Arroyo Molinos, España: Poligono.
- Franklin , E. (2009). Auditoria Administrativa. Ciudad de Panama: Mc Graw Hill.
- Gil, J. (2010). La Contabilidad de Gestión. Rio Gallegos, Argentina: Universidad Nacional De La Patagonia Austral.
- Gil, J. (2010). La Contabilidad De Gestión. Rio Gallegos, Argentina: Universidad Nacional De La Patagonia Austral.
- Ramirez Cavaza, C. (2009). La Modernización y Administración De Empresas Turísticas.
- Stanton, W. (2009). Fundamentos de Marketing.
- Suarez R., C. (2013). Auditoria Operativa. Lima.

CAPÍTULO VII

ANEXOS

Anexo 1. Certificación Urkund



UNIVERSIDAD TECNICA ESTATAL DE QUEVEDO
Facultad de Ciencias Empresariales
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA



MEMORANDO N° 15 URKUND-ACT-MMSC-DT-2015

Para: Lcdo. Edgar Pastrano – Decano Facultad de Ciencias Empresariales
De: C.P.A Martha Sandoval Cuji, Docente
Asunto: Informe del Sistema URKUND ACTUALIZADO - Dirección de Proyecto de Investigación
Fecha: 14 de Julio de 2015

Adjunto al presente sírvase encontrar el documento final del Proyecto de Investigación titulado: "AUDITORIA DE GESTION AL PROCESO DE COMERCIALIZACION DE ARROZ PILADO Y SU RELACION CON LA RENTABILIDAD DE LA PILADORA YANCE, CANTON EL EMPALME, AÑO 2012", elaborado por la señorita egresada ALVAREZ ARTEAGA YAJAIRA VANESSA, previo a la obtención del título de INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA, que fue elaborado bajo mi dirección según lo asignado en la Resolución Centésima Décima Quinta de fecha 10 de Octubre de 2013, el mismo que cumple con los componentes que exige el Reglamento General de Grados y Títulos de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo e incluye el informe de URKUND ACTUALIZADO, el cual avala los niveles de originalidad, en un 90% y de copia 10%, del trabajo investigativo.

Document: [TESIS YAJAIRA ALVAREZ 13-07-2015.docx](#) (D14957397)
Submitted: 2015-07-13 20:52 (-05:00)
Submitted by: Martha Sandoval (msandoval@uteq.edu.ec)
Receiver: msandoval.uteq@analysis.orkund.com
Message: TESIS YAJAIRA ALVAREZ 13-07-2015 [Show full message](#)
10% of this approx. 45 pages long document consists of text present in 7 sources.

Atentamente,

C.P.A Martha Sandoval C., M.Sc.
DIRECTORA TESIS

Adjunto: Proyecto de Investigación

Anexo 2. Autorización para realizar la auditoria

Quevedo, 08 de Enero del 2013

**Señorita.-
Yajaira Alvarez Arteaga**

Me dirijo a usted para autorizar que realice una Auditoría de Gestión en la PILADORA "YANCE", ubicada en la Av. Guayaquil, Coop. Baca Carbo, Cantón El Empalme, Provincia del Guayas, en el período 2012, para realizar el análisis de todos los recursos con que cuenta la empresa.

De antemano muchas gracias.



**Econ. Katty Yance
GERENTE**

Anexo 3. Matrices encuesta y entrevista



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

Encuesta dirigida al Gerente de la Piladora Yance

1. ¿Cómo son los inicios de la Piladora Yance?

2. ¿La Piladora cuenta con un organigrama definido? ¿Cómo se lo hizo?

3. ¿Existen cuellos de botella en la empresa?

4. ¿Con que frecuencia se presentan informes de gestión a los dueños de la empresa?

5. ¿Tienen manuales para la ejecución de un control de gestión dentro de la empresa?

6. ¿Conoce sus debilidades en el manejo de la eficiencia de sus recursos ya sean humanos o técnicos?

7. ¿Considera importante establecer controles de gestión?

Anexo 4. Fotografías



Fig. 1. Maquinarias para el proceso del arroz



Fig. 2. Máquina para procesar semilla de arroz



Fig. 3. Personal realizando el proceso de enfundado



Fig. 4. Producto listo para la venta