



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA:

**INDICADORES DE GESTIÓN PARA ANALIZAR EL
CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS EN LOS
PROCESOS DE PRODUCCIÓN EN LA PYME
MANUFACTURERA PUBLINEON DE AMBATO.**

AUTOR: Isaac J. Ortiz Román
TUTOR: Dr. Marco Altamirano

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.

AMBATO-ECUADOR

2013-2014

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Investigación del tema: **“INDICADORES DE GESTIÓN PARA ANALIZAR EL CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS EN LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN EN LA PYME MANUFACTURERA PUBLINEON DE AMBATO.”** Elaborado por, Isaac J. Ortiz Román, estudiante del décimo semestre de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, carrera de Contabilidad y Auditoría modalidad presencial, considero que el Trabajo de Investigación desarrollado por el estudiante reúne los requisitos técnicos y corresponde a las normas establecidas en El Reglamento de Graduación para obtener el Título Terminal de Tercer Nivel de la Universidad Técnica de Ambato y en el Normativo para la presentación de proyectos de Investigación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo a la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por el profesor calificador designado por el Consejo Directivo de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Ambato, 21 de Marzo del 2014




.....
Dr. Marco Altamirano
TUTOR

AUTORÍA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Yo, ISAAC JOSIAS ORTIZ ROMÁN, con C.I. 1804191649, tengo a bien indicar que las actividades y opiniones redactadas en el Proyecto de Investigación denominado **“INDICADORES DE GESTIÓN PARA ANALIZAR EL CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS EN LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN EN LA PYME MANUFACTURERA PUBLINEON DE AMBATO.”**, como también los contenidos presentados, ideas, estudio y síntesis son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este trabajo de investigación.

Ambato, 21 de Marzo del 2014



Isaac J. Ortiz Román
AUTOR

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado aprueba la presente Investigación, sobre el tema **“INDICADORES DE GESTIÓN PARA ANALIZAR EL CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS EN LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN EN LA PYME MANUFACTURERA PUBLINEON DE AMBATO.”**, de Isaac Josias Ortiz Román estudiante de decimo semestre de la Facultad de Contabilidad y Auditoría carrera Contabilidad y Auditoría modalidad presencial promoción septiembre 2007 – febrero 2008, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 14 de Agosto del 2014

Para constancia firman:



Econ. Diego Proaño
DECANO



Dr. Mauricio Arias
DOCENTE CALIFICADOR



Dr. Esteban Caiza
DOCENTE CALIFICADOR

APROBACIÓN DEL PROFESOR CALIFICADOR

El suscrito Profesor Calificador Aprueba el Informe de Investigación, sobre el tema **“INDICADORES DE GESTIÓN PARA ANALIZAR EL CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS EN LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN EN LA PYME MANUFACTURERA PUBLINEON DE AMBATO.”**, de Isaac Josias Ortiz Román, estudiante de decimo semestre de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la carrera de Contabilidad y Auditoría Modalidad Presencial, “Tesis” la misma que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 01 de agosto de 2014

Para constancia firman:



.....
Dr. Mauricio Arias
DOCENTE CALIFICADOR



.....
Dr. Esteban Caiza
DOCENTE CALIFICADOR

DEDICATORIA

A Jehová Rey de los Ejércitos que me ha dado la fuerza necesaria para seguir adelante en medio de las dificultades, y saber que como hombre solo debo poner mi confianza en sus manos.

Mi única y amada familia que con la caída de uno nos desbaratamos todos y con el triunfo de uno proseguimos al éxito.

A mis amigos que he conocido en las aulas y en los pasillos de mi querida facultad que lo llevo siempre presente, la cual me dio la oportunidad de conocer gente nueva que ahora los recuerdo como un gran grupo de luchadores y entusiastas que están y estarán en mi corazón con las experiencias que cada día me dieron a conocer y por la oportunidad que Dios me dio de ser Presidente de tan Renombrada Facultad.

AGRADECIMIENTO

A Jesucristo mi Salvador quien me lleno de su gracia, amor, fe y esperanza.

A Manuel Ortiz y Marlene Román, mis padres que supieron educarme y aconsejarme con amor, a mi negra hermosa por sus malas noches apoyándome en mis responsabilidades, a mi hermano que me enseñó a no darme por vencido “Nosotros contra el mundo”, a mi flaca con su cariño entrañable aunque lejos pero se siente a la distancia y Ana Vizueta que con su amor a entendido hasta donde quiero llegar.

A la empresa Publineon que me abrió sus puertas para efectuar el Trabajo de investigación.

A mi Equipo de Trabajo que me hizo comprender que a pesar de dificultades y muchas responsabilidades, se puede cumplir todo lo que anhelas y deseas.

A mi Universidad que me abre caminos para seguir con mi responsabilidad de Presidente de la Federación de Estudiantes Universitarios del Ecuador- Ambato.

INDICE EN GENERAL

DESCRIPCIÓN	PÁGINA
A. PAGINAS PRELIMINARES	
PORTADA	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
APROBACIÓN DEL PROFESOR CALIFICADOR	v
DEDICATORIA.....	vi
INDICE EN GENERAL	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
ÍNDICE DE TABLAS Y MATRICES.....	xiii

B. CUERPO DEL INFORME

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
1.1TEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1.2PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2.1Contextualización	4
1.2.2Análisis crítico.....	6
1.2.4.Prognosis	9
1.2.5 Formulación del problema.....	9
1.2.7 Delimitación de problema.....	10
1.3.JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	10
1.4.OBJETIVOS.....	11
1.4.3.Objetivo General.....	11
1.4.2. Objetivos Específicos.....	11

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	12
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	13
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	15
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	22
2.4.1. Gráficos de inclusión interrelacionados	22
2.4.1.1. Superordinación	22
2.4.1.3. Subordinación conceptual de Procesos de Producción:.....	24
Sistema de producción implificado	37
2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES.....	39

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE.....	40
3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN	40
3.2.1 Investigación de campo	40
3.3.1 Investigación asociación de variables.....	41
3.3.2 Investigación Descriptivo	41
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	42
3.4.1 Población.....	42
3.4.2 Muestra.....	42
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	44
3.5.1 Operacionalización de la variable independiente	45
3.5.2 Operacionalización de la variable dependiente	46
VARIABLE DEPENDIENTE: PROCESOS DE PRODUCCIÓN.....	46
3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	47
3.6.1 ENTREVISTAS.....	47
3.6.2 ENCUESTAS	47
3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	47

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	48
4.2. INTERPRETACION DE LOS DATOS	49
4.2.1 Resultados de la encuesta.....	49
4.2.2 Interpretación de la encuesta.....	69

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES.....	74
5.2. RECOMENDACIONES.....	75

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS.....	77
6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	77
6.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	79
6.4 OBJETIVOS.....	80
6.4.1 Objetivo General	80
6.4.2. Objetivos Específicos.....	80
6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	80
6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTIFICO – TÉCNICA	81
6.6.1. Qué es y no es Auditoría de Gestión	81
6.6.2. Características de la Auditoría de Gestión	83
6.6.3. Herramientas de la Auditoría de Gestión.....	84
6.6.4. Alcance de la Auditoría de Gestión.....	92
6.7. METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	94
AUDITORÍA DE GESTIÓN	
AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN	
PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN	

FASE I:.....	
CONOCIMIENTO PRELIMINAR Y DIAGNÓSTICO.....	105
FASE II:.....	
PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACION ESPECÍFICA.....	113
FASE III:.....	
EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	124
FASE IV:	
INFORME Y PLAN DE ACCIÓN Y DE RESULTADOS	
ENFOQUE DE LA AUDITORÍA.....	163
FASE V	
SEGUIMIENTO	184

C. MATERIALES DE REFERENCIA

BIBLIOGRAFÍA.....	190
ANEXOS.	192
CRONOGRAMA.....	193
ENCUESTA.....	194
ENTREVISTA A LA GERENCIA.....	198

ÍNDICE DE FIGURAS

CÓDIGO	CONTENIDO	PÁGINA
Figura 01:	Árbol de Problemas	8
Figura 02:	Gráfico de Superordinación	22
Figura 03:	Gráfico de Subordinación de Indicadores de Gestión	23
Figura 04:	Gráfico de Subordinación de Procesos de Producción	24
Figura 05:	Sistema de Producción Simplificado	37
Figura 06:	Organigrama Estructural	50
Figura 07:	Sistema de Capacitación y Desarrollo del Personal	51
Figura 08:	Manuales actualizados de producción	52
Figura 09:	Liquidez	53
Figura 10:	Decisiones Financieras	55
Figura 11:	Sistema de Comunicación	57
Figura 12:	Actividades a Desempeñar	58
Figura 10:	Ambiente Laboral	59
Figura 14:	Auditoría de Gestión	61
Figura 15:	Maquinaria	62
Figura 16:	Crecimiento de Producción	64
Figura 17:	Planificación	65
Figura 18:	Cargo a Desempeñar	67
Figura 19:	Verificación de la Hipótesis	73

ÍNDICE DE TABLAS Y MATRICES.

CÓDIGO	CONTENIDO	PÁGINA
Tabla 01.....	Matriz de la población	42
Tabla 02.....	Matriz De indicadores de Gestión	45
Tabla 03.....	Matriz de Procesos de Producción.....	46
Tabla 04:	Análisis pregunta 1 de encuesta.....	50
Tabla 05:	Análisis pregunta 2 de encuesta.....	51
Tabla 06:	Análisis pregunta 3 de encuesta.	52
Tabla 07:	Análisis pregunta 4 de encuesta.....	53
Tabla 08:	Análisis pregunta 5 de encuesta.	55
Tabla 09:	Análisis pregunta 6 de encuesta.	57
Tabla 10:	Análisis pregunta 7 de encuesta.....	58
Tabla 13:	Análisis pregunta 8 de encuesta.....	59
Tabla 12:	Análisis pregunta 9 de encuesta.	61
Tabla 13:	Análisis pregunta 10 de encuesta.....	62
Tabla 14:	Análisis pregunta 11 de encuesta.	64
Tabla 15:	Análisis pregunta 12 de encuesta.....	65
Tabla 16:	Análisis pregunta 13 de encuesta.	67
Tabla 17:	Tabla de Frecuencia verificación hipótesis	71

RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación también se lo ha realizado con el fin de efectuar varias soluciones para todas las Pymes manufactureras debido que en la sociedad existen riesgos similares que afectan a varias empresas como sucede en la Pyme Manufacturera Publineon y no esta empresa es la excepción sino que en varias empresas está sucediendo los mismo problemas, por ello esta investigación es dirigida para todas Pymes que desean obtener una mejora en las actividades que desempeñan dentro de su empresa aplicando una Auditoría de gestión, buscando las desventajas que pueden amenazar a la empresa.

Cada procedimiento productivo se lo debe desarrollar con eficiencia y eficacia, disminuyendo los problemas que se presentan con soluciones inmediatas con el único objetivo de cumplir las metas que se han planificado, y estas metas sean posibles aplicarlas cumpliendo con normas y políticas que se efectúa en todas las áreas de producción, sin consecuencias que después la empresa deba lamentar.

Toda investigación es importante cuando se trata de solucionar problemas para varios inconvenientes que son arrastrados por años, lo que se consigue es mejorar procedimientos que afecta a la empresa y dichas soluciones sean viable en todo lo posible trazándonos objetivos a un largo o a corto plazo obteniendo oportunidades y ventajas que mejore el sistema administrativo y productivo.

La empresa manufacturera Publineon continúa con sus actividades comerciales alcanzando una mejor organización con todos los que forman la empresa logrando un mayor éxito a diferencia de su competencia que se encuentra dentro del mercado.

INTRODUCCIÓN

Para efectuar un trabajo que contribuirá a la sociedad, ha sido necesario trabajar en problemas reales que ocasionan en Pymes Manufactureras como es la falta de un control en los procedimientos de producción, la escases de objetivos y metas que han afectado a la administración sin tener un control para realizar evaluaciones periódicas de la gestión que se viene efectuando por varios años dentro de la Pyme Manufacturera Publineon de Ambato, efectuando una investigación que conformada:

El I capítulo explica el Problema de Investigación, el planteamiento del problema, la contextualización, causas y efectos, formulación del problema, interrogantes de la investigación, delimitación del problema de investigación planteado, unidades de observación, justificación, objetivos.

El II segundo capítulo se relata los antecedentes, fundamentación filosófica, fundamentación legal que, figuras de Inclusión de las interrelaciones en cuanto superordinación y subordinación.

El III capítulo explica la metodología que se aplica en la Investigación, los métodos, las técnicas de recolección de información, así como de la determinación de la población y de la muestra con que se va a trabajar.

El IV capítulo se realiza un estudio de los datos obtenidos en la encuesta, la interpretación de los resultados y la verificación de la hipótesis.

En el V capítulo se mencionan las conclusiones y recomendaciones.

El VI capítulo se presenta la propuesta del problema que presenta la empresa Publineon.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

Indicadores de la Auditoría de Gestión para Analizar el cumplimiento de Metas y Objetivos en los Procesos de Producción en la Pyme Manufacturera Publineon de Ambato.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La investigación que se desarrolla dentro de los recursos humanos y económicos de la empresa Publineon de Ambato, se mantuvo en un secreto continuo por parte de la administración, sin necesidad de mejorar los defectos y desventajas que la empresa se encontraba, esto se debió a la falta de metas y objetivos que la empresa no se trazó para que las actividades que debe desarrollar para la producción sea eficiente, eficaz sin arrastrar inconvenientes, debo resaltar que la empresa Publineon realiza sus estudios de mercado sin tener un análisis profesional ocasionando que las decisiones de la administración se conviertan en riesgos para la institución y para todos los que la implican.

La empresa Publineon se dedica a la elaboración de: carteles en gran tamaño denominado Gigantografías impresos en Lona, Vinil, Panaflex y a la Rotulación en letras de bloque con iluminación en leds y neón, y a su servicio especial en grabados en laser y en router, el mercado en donde se encuentra ubicada la empresa (Cantón Ambato), es muy competitivo debido al crecimiento de empresas dedicadas a la misma actividad comercial, también la competencia se enfoca en los bajos precios que se oferta a la demanda, sin embargo la Pyme Publineon se ha caracterizado por la calidad en sus

productos y la innovación de adquisición de maquinarias para satisfacer las necesidades del Cliente.

La empresa Publineon no cuenta con manuales ni políticas que expliquen los procedimientos que se debe llevar a cabo en cada proceso de producción, también la falta de capacitación en cada trabajador y debemos tomar en cuenta que estos recursos son importantes para ver si el recurso humano cumple con las funciones que se desempeña y si su trabajo cumple con las 5 e (Efectividad, Eficiencia, Economía, Ética y Ecología) componentes principales para el buen desarrollo de una Auditoría de Gestión que se quiere aplicar dentro de la empresa y conseguir resultados que obtengan un buen desempeño y sea el camino para no detenerse en una mejora continua.

La PYME no se traza objetivos a corto ni a largo plazo y esto sucede porque Publineon no tiene una definición sobre lo que quiere llegar a hacer en la Ciudad de Ambato y en el País en General, cada decisión que se practica en la empresa son estipuladas por la gerencia ocasionando que sus acciones no lleguen a resultados concretos.

Para salvaguardar la integridad administrativa e impedir los problemas que se presentan continuamente en la empresa es recomendable el evaluar periódicamente cada departamento de producción analizando las evidencias con el fin de preparar resultados independientes que se han comprensibles para la administración, donde cada directivo decidirá la evaluación del sistema de control interno para mejorar la producción en el área de publicidad y rotulación a nivel Cantonal.

1.2.1 Contextualización

1.2.1.1 Contextualización Macro

Es importante mencionar que las pequeñas y medianas empresas crecen a nivel impresionante dentro del país buscando satisfacer la demanda de los clientes y aportando con nuevas ideas a nivel nacional, dando como resultado el crecimiento empresarial dentro del Ecuador, es curioso el ver como buscan que sus negocios no solo se establezcan como PYMES dentro de País sino que tratan de mejorar sus servicios y productos y mejoran las actividades que cada uno desempeña y lo realizan controlando el sistema de control interno de cada una de sus empresas donde se consigue una excelencia en la atención para los clientes y una aceptación dentro del mercado con eficiencia, eficacia.

Para poder tener un continuo control del sistema de control interno es importante las decisiones administrativas que realiza cada gerente tomando como acciones prioritarias la planificación de las actividades que desarrolla cada empresa y medir cada indicador proporcionándonos una información que facilitara en la toma de decisiones.

Por lo mismo la auditoría de gestión se establece como una herramienta importante dentro de cada empresa, donde sus objetivos y metas son controlados para que existan buenos resultados capaces de presentar estabilidad dentro de las luchas continuas que se presentan dentro de un mercado competitivo.

1.2.1.2 Contextualización Meso

La marcha de la Pyme Manufacturera Publineon especialmente en Ambato durante los últimos años, enfoca una experiencia agradable que les han permitido lograr un acelerado crecimiento sostenido. La atención emergente

de una Auditoría de Gestión, accederá a mejorar internamente y externamente donde el progreso de la empresa beneficia aquellos segmentos débiles de la humanidad que actualmente no se los ha hecho participes, o no están vinculados a nivel nacional y por tanto reciben un restringido apoyo financiero que no les permite mejorar su bienestar y existen complicaciones en el trabajo que desarrollan porque los límites son más altos y los riesgos que se encuentran en el mercado son complicados para las PYMES por la falta de capacitación que obtienen cada una de ellas.

En el sistema de control Interno es importante mencionar que la Auditoría de Gestión pasa hacer una herramienta para la administración y más concretamente para la gerencia ya que la misma es la que toma las decisiones en la PYME consiguiendo un avance diario de su empresa pero en ocasiones las administraciones no solo son los que toman decisiones, un inconveniente que se encuentra en cada pequeña y mediana empresas es que son familiares, que por buscar un sustento económico trazan un objetivo de proporcionar servicios a la demanda que se encuentra en el mercado pero trayendo consigo problemas como el de no identificar quien es el que toma las decisiones en la empresa sino que acontece que todos son los que quieren tomar las decisiones y las acciones no son las adecuadas al momento de presentarse problemas que traen consecuencias grandes para la empresa estos pueden ser económicos, sociales y ecológicos.

Hoy en día las Pymes que se mantienen estables en el mercado donde existe una alta competitividad, requiere una mayor preocupación para tomar decisiones ya que una de ellas podría afectar para toda la vida el negocio en marcha de la empresa, esta auditoría de gestión está relacionada con la mejora de los objetivos y metas, por lo que su realización requiere de una guía planificada que se adecue a los contextos existentes.

1.2.1.3 Contextualización Micro

La Pyme Manufacturera Publineon está ubicada en la ciudad de Ambato por el trabajo y esfuerzo de cada uno de sus fundadores se ha convertido en una prestigiosa empresa reconocida por varias empresas que necesitan de sus servicios y saben de la calidad y economía que brinda Publineon, existe una relación personificada con cada cliente y el trabajo no tiene límites cuando se trata de realizar publicidad o rotulación.

En Publineon se cuenta con una mayor responsabilidad que produce eficiencia y eficacia administrativa activa, que le permita ampliar con mayor precisión los procedimientos que está realizando, las mismas que son sean transparentes económicamente, por esto se propone realizar una Auditoría de Gestión con el objetivo de dar apoyo a las decisiones administrativas.

Para lo cual se inspeccionará y apreciará las técnicas en el área de Recursos Humanos y el de producción para calcular el acatamiento de los objetivos.

1.2.2 Análisis crítico

La Pyme Manufacturera Publineon brindan los productos y servicios continuamente en mantenimiento en el desarrollo de rotulación que el cliente necesita para realizar su trabajo, implementado innovaciones dentro sus clientes, proporcionando productos nuevos para el mercado, no se ha realizado una Auditoría de Gestión que permita evaluar el desempeño.

Obteniendo una visión imparcial de la administración, acogiendo medidas establecidas, en cuanto al cumplimiento de los objetivos estratégicos y las reglas entre las diferentes áreas de la Pyme Manufacturera Publineon, originando una baja en la en el control, debido a:

- ✓ Ineficiente Manejo de Inventarios en las Pyme.

- ✓ Control inadecuado en los servicios que presta, no se las hace de manera especializada y técnica, es decir no existe un procedimiento que norme el servicio, esto produce una disminución en su rentabilidad.
- ✓ Ineficiente Manejo de Inventarios en la Pyme.
- ✓ Ineficiente sistema de selección de personal, ya que no posee un manual de procesos y procedimientos de reclutamiento, inducción, capacitación y desarrollo del personal, originando inestabilidad en los colaboradores en los puestos que se asigne.
- ✓ Poca importancia brindada a la necesidad de contar con una Auditoría de Gestión, para que permita a la compañía cumplir sus objetivos planteados.
- ✓ Desorganización en la fijación de honorarios, se los estima a juicio de la administración, lo que impide que estos estén en relación al tiempo utilizado para la prestación de servicio, además se obtiene una cierta confusión de los colaboradores en las diligencias que ejecutan.

Por estas circunstancias la Pyme Manufacturera Publineon, no se le da la importancia de cumplir una Auditoría de Gestión, lo que lograría dar origen a una desestabilización en su economía, y no ser competitivo por los objetivos y metas que no se encuentran definidos dentro de la empresa quedándonos atrás de muchas más empresas y al margen de la competencia.

1.2.3. Árbol de problemas

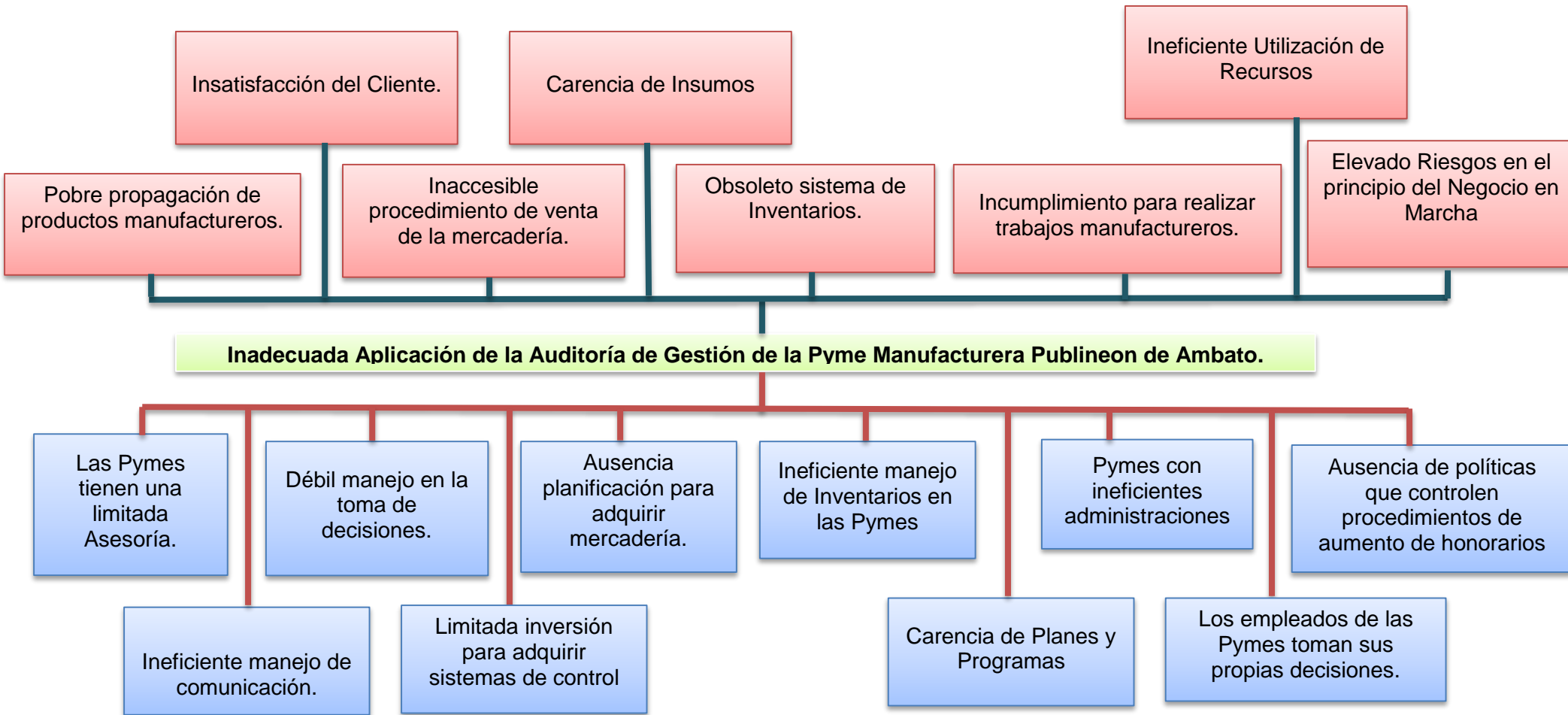


Figura 01: Árbol de Problemas
Elaborado por: Isaac J. Ortiz Román

1.2.4. Prognosis

El no ejecutar una Auditoría de Gestión en la Pyme Manufacturera Publineon, no se podrá acceder a los materiales administrativos para explicar en el mercado todos los negocios que se debe realizar de una manera inequívoca y honesta, que defienda su crecimiento, y al no conocer lo que se pueda presentar en sus problemas, amenazas y oportunidades, no proporcionará evaluar el nivel de desempeño de los planes, metas y objetivos planteados por Publineon, repercutiendo en su sistema de producción y quedaría en decadencia para contender frente a otras empresas de publicidad o similares a su actividad comercial.

El aplicar inmediatamente una Auditoría de Gestión y correctamente con una adecuada planificación, es parte esencial del transcurso administrativo, intensificará el control en todo el ciclo del proceso y al integrar a la Auditoría de Gestión como parte del proceso administrativo y no como otra política, permitirá a Publineon tener en cuenta con mayor eficiencia, eficacia y responsabilidad los acontecimientos reales de que está sucediendo internamente y externamente dentro de la Pyme Publineon.

1.2.5 Formulación del problema

¿En qué medida contribuye la aplicación de los Indicadores de Gestión en los Procesos de Producción de la Pyme Manufacturera Publineon?

1.2.5.1 Variable independiente:

Indicadores de Gestión.

1.2.5.2 Variable dependiente:

Procesos de Producción.

1.2.6 Preguntas directrices

¿Se evalúa la eficiencia, la eficacia con la que se controlan los procesos de producción de la empresa?

- ✓ ¿Se planifican y organizan actividades dentro de la empresa para la producción?
- ✓ ¿Están a gusto los usuarios por la distribución y preparaciones que se desarrollan en la empresa?

1.2.7 Delimitación de problema

El actual proyecto de investigación se efectúa en la Pyme Manufacturera Publineon, de la ciudad de Ambato de la Provincia de Tungurahua, en el período comprendido del segundo semestre Septiembre 2013 - Febrero 2014.

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Este proyecto de investigación demuestra su importancia dentro de la sociedad para influir dentro de cada empresa con la práctica y funcionalidad en el contorno local y también se puede producir a nivel nacional e internacionalmente ya que los resultados obtenidos contribuirán para el perfeccionamiento de las Pyme Manufacturera Publineon, y para varias empresas que se encuentran con problemas similares, se debe mencionar que las empresas buscan la solución realizando un análisis que le permita alcanzar los objetivos y las metas que se plantean por cierto periodo de tiempo pero la Auditoría de Gestión no solo engloba la verificación de las metas y objetivos sino todo un sistema que con lleva el funcionamiento de empresa que quiere sostenerse frente a un mercado competitivo.

La investigación que se efectúa en la empresa Publineon se debe a la necesidad de cambios que necesita para una mejora sostenible dentro del

mercado, donde la competencia se vuelve una herramienta para que cada administración empiece a buscar nuevas alternativas de mejoramiento donde se encuentren soluciones para la empresa y no solo la administración realice soluciones sin tener una previa evidencia de lo que está aconteciendo dentro de las áreas de producción.

Para ello la administración debe comprometerse a facilitar la documentación necesaria para que el estudio que se está desarrollando sea confiable y toda la evidencia recopilada se convierta en una ayuda para hechos posteriores que acontezca dentro de la misma, adicionalmente los instrumentos y cada recurso que se pueda necesitar sea tecnológico, materiales y hasta los mismos recursos humanos, con ello conseguiremos una planificación veraz en los objetivos y metas.

1.4. OBJETIVOS

1.4.3. Objetivo General

- ✓ Examinar la aplicación de los indicadores de Gestión actuales de la Pyme Manufacturera Publineon y analizar el cumplimiento de las metas y objetivos en los procesos de producción.

1.4.2. Objetivos Específicos

- ✓ Analizar la Auditoría de Gestión de Publineon mediante un sistema de Control y verificar los Procedimientos de los procesos de producción.
- ✓ Verificar los procedimientos alternos que servirán para mejorar el sistema de producción dentro de la empresa Publineon.
- ✓ Plantear una aplicación de la Auditoría de Gestión en cada área de producción en base a las metas y objetivos de Publineon.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Aplicando la técnica de la entrevista ha sido posible determinar que las Pymes Manufactureras de Ambato, ubicadas su matriz en la ciudad de Ambato, no ha planificado, ni ejecutado ningún proyecto de investigación sobre el problema de aplicación de una Auditoría de Gestión a los indicadores de gestión en los procesos de producción , esta razón permite asegurar que el trabajo investigativo planteado tiene un enfoque de originalidad y sus resultados permitirán poner las bases para un futuro exitoso de la compañía. Sin embargo revisando los archivos que reposan en la biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato, se ha determinado que existen algunas investigaciones similares al tema de estudio, entre ellas tenemos:

- **SANCHEZ SANCHEZ, Rosa Ivanova (2004).** Auditoría de Gestión al sistema de Pagos y Cobranzas en Confymoda S.A.

“Esta investigación tiene como objeto demostrar de manera práctica que la aplicación de una Auditoría de Gestión, no solo permite disminuir el riesgo de irrecuperabilidad de una empresa, sino también indispensable dentro del sistema financiero para realizar de mejor manera la recuperación de cartera...”

- **AMAGUAÑA VILLACIS, Luz Irene (2004).** Auditoría de Gestión como herramienta para la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y crédito Unión Popular Ltda. Ambato.

“Al no disponer con la realización de una Auditoría de Gestión oportuna, limita la toma de decisiones adecuadas, y estas se basarían únicamente en

la intuición gerencial, y de esta manera no puedan competir en este mundo globalizado, siendo más débiles frente a la competencia que crece sin medida cada día.”

- **ACUÑA SANGOLQUI, Lesye Dayana (2005).** La Auditoría de Gestión como herramienta para el análisis en la calidad de los servicios del departamento de Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.

“Si se cuenta con una Auditoría de Gestión en el tiempo justo se podrá de manera eficiente y eficaz monitorear la información y adaptar las medidas necesarias para corregir los desvíos propios de los procesos y actividades de la empresa.”

Además de lo anteriormente expuesto se puede decir que la institución no ha socializado su manual de políticas, procedimientos, reglamentos y ordenanzas vigentes de los procesos administrativos razón por la cual no se está aplicando correctamente los procedimientos en la Gestión Administrativa.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La investigación que se presenta, se desarrollará en base a la normativa del paradigma interpretativo o naturalista, puesto que tiene como finalidad comprender e interpretar la realidad de las Pymes, así como los significados de las actuaciones de las personas, sus percepciones, intenciones y acciones.

La realidad de las Pymes Manufactureras de Ambato, tendrá una visión dinámica construida en la divergencia del pensamiento de los individuos que forman la institución.

En el trabajo que se propone la relación sujeto-objeto, se realizara a través del campo de la dialéctica, que se caracteriza por plantear una investigación sobre hechos y fenómenos reales, objetivos, concretos y por lo tanto son susceptibles de ser medibles, valorados, cuantificados, demostrados, comprobados, sin llegar al campo del idealismo y subjetividad.

Además el presente trabajo de investigación tiene como apoyo y guía el trabajo de tres tesis, a nivel internacional, nacional y local.

A nivel internacional la tesis: **CANAÁN V. Salim A. (2005)**, Evaluación de los programas de Auditoría aplicados al departamento de Operaciones del Banco Central de Venezuela, Sub sede Maracaibo, Universidad Centro Occidental "Lizardo Alvarado", la Universidad del Zulia convenio UCLA-LUZ; en la que hace referencia: "El objetivo fundamental del presente estudio consiste en evaluar los programas de Auditoría aplicados al departamento de Operaciones del Banco Central de Venezuela, Sub sede Maracaibo, a fin de mejorar el desarrollo, eficiencia, eficacia de las Auditorías aplicables al departamento fortaleciendo el Control Interno..."

A nivel nacional la tesis: **YAZÀN REVELO Diana Elvira (2007)** Auditoría de Gestión a la calidad de servicio que brinda la empresa de seguridad privada "INVIN CIA. LTDA" Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Central. Quito; en el cual menciona: "El presente trabajo propone un programa de auditoría de gestión para el área de Calidad de las Pymes que permita evaluar el grado de economía, eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos de la empresa, y el comportamiento de los recursos humanos y el control dentro de esa área. Este trabajo permitirá a las Pymes contar con una herramienta de análisis de la gestión a la Calidad donde se profundizan las causas que pueden afectar la misma y tomar las medidas necesarias para su erradicación."

A nivel local: **TAPIA URVINA Eduardo (2006)**, Auditoría de Gestión de la Facultad de Ingeniería en Sistemas de la Universidad Técnica de Ambato, en el cual menciona el propósito de: “...realizar una Auditoría de Gestión a los proyectos de Autogestión de la Facultad de Ingeniería en Sistemas para determinar el cumplimiento de sus objetivos a fin de proponer recomendaciones para el logro más adecuado de uso metas y el uso eficiente de los recursos”

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Todo proyecto de investigación para su desarrollo debe respaldarse en leyes, normas o reglamentos legales que determinan las instituciones que regulan el desarrollo económico de la provincia y del país; así el trabajo de investigación propuesto se desarrollará según los reglamentos y disposiciones emitidas por los organismos de control, tanto seccionales como nacionales, puesto que no existe mayor normatividad de Auditoría de Gestión en nuestro país, por lo tanto nos basamos según lo dispuesto por:

- **Contraloría General del Estado**

Artículo 77 de La Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado en su literal b) del numeral 1, establece entre las atribuciones y obligaciones de las máximas autoridades.

“Disponer que los responsables de las respectivas unidades administrativas establezcan indicadores de gestión, medidas de desempeño u otros factores para evaluar el cumplimiento de fines y objetivos, la eficiencia de la gestión institucional y el rendimiento individual de los servidores”.

Artículo 77 del mismo el literal b) del numeral 2 del artículo antes citado, prescribe como obligación de las autoridades y servidores de las unidades administrativas.

“...establecer y utilizar indicadores de gestión, medidas de desempeño u otros factores para evaluar la gestión de la pertinente unidad y el rendimiento individual de los servidores y mantener actualizada la información”.

A pesar de que la las Pymes Manufactureras de Ambato, no son una empresa pública, los artículos antes mencionados se pueden aplicar para un mejor control sobre la gestión del negocio y evaluando el riesgo.

- **Norma Internacional de Auditoría**

Según la Norma Internacional de Auditoría (NIA) No.1, (Citada en Castellanos, Pineda y Sanchez (2005:13) al introducir los conceptos de importancia relativa y riesgos en la auditoría, se señala que:

“ Al tomar opinión sobre los Estados Financieros el auditor llevara a cabo una serie de pruebas diseñadas para obtener una razonable seguridad de que los estados Financieros estén adecuadamente preparándose en todos sus aspectos. Dada la actuación del auditor en base a pruebas, así como otras limitaciones de su función y de cualquier sistema de Control Interno, existe un riesgo inevitable de que permanezca ocultos algún error importante”

Podemos extender esta aseveración al trabajo que se realiza en la verificación de la gestión por la necesidad de obtener una razonable seguridad en la medición de la economía, la eficiencia, y la eficacia.

- **Servicio de Rentas Internas SRI**

Artículo 1 de la Ley de Creación del servicio de Rentas Internas, Publicada en el Registro Oficial No. 206 de 02 de Diciembre de 1997, establece la creación del Servicio de Rentas Internas (SRI), Este organismo del sector público se encarga de la recolección de impuestos por las diferentes actividades de la empresa, sea que actué como agente de retención o de percepción de tributos, por lo que es importante que la compañía esté al día con sus obligaciones. El incumplimiento de los reglamentos vigentes puede ocasionar incluso el cierre definitivo de sus operaciones.

- **Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS**

Artículo 2 de la Ley de Seguridad Social señala como "sujetos obligados a solicitar protección" a todas las personas que perciben ingresos por ejecución de una obra o prestación de un servicio; por lo cual es un organismo autónomo al cual se debe realizar mensualmente el depósito de los aportes de los empleados, adicionalmente otros beneficios adicionales como décimo tercero y cuarto sueldos, para lo cual es indispensable que la compañía cuente con un adecuado sistema de cálculo de provisiones por este concepto para evitar problemas posteriores.

Artículo 6 de la Ley de Seguridad Social le concede atribuciones al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, para aplicar mecanismos de sanción, por ejemplo una de las obligaciones de las Pymes como empleador es afiliarse al Seguro Social a sus empleados desde el primer día de labores, caso contrario se deberá pagar multas e intereses por su incumplimiento.

- **Municipio de Ambato**

Que, la Constitución Política de la República del Ecuador en su Art. 228 y la Ley Orgánica de Régimen Municipal en sus Artículos 1 y 17 consagran la autonomía de las municipalidades;

Este organismo no es un factor decisivo o que dificulte el adecuado desarrollo de las actividades de la empresa, pero es necesario cumplir las obligaciones adquiridas mediante ordenanzas o reglamentos del municipio. La obligación de las Pymes delimita al pago anual del impuesto predial, patentes en otros.

Que, la Ley Orgánica de Régimen Municipal en el capítulo octavo del título sexto, establece el impuesto de patente municipal que están obligados a pagar todos los comerciantes e industriales que operen en cada cantón, así como los que ejerzan cualquier actividad de orden económico.

Que, el artículo 57 de la Ley Orgánica Reformatoria a la Ley de Régimen

Municipal, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 429 de fecha 27 de Septiembre del 2004, define que corresponde al Concejo Cantonal establecer mediante ordenanza la tarifa del impuesto anual en función del capital con el que operen los sujetos pasivos de este impuesto dentro del cantón;

Que, el Art. 64, numeral 23 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, otorga la facultad a los municipios de aplicar mediante ordenanza, los tributos municipales creados expresamente por la ley;

Que, el Art. 313, numeral 6, considera como Impuesto Municipal, el impuesto de Matrículas y Patentes concomitantemente con los artículos

381 al 386 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal que establecen a favor de los municipios el cobro del impuesto de patentes municipales;

- **Ministerio de Trabajo**

Es el organismo con el cual se deben cumplir las obligaciones de legalización y registro de contratos de los empleados y la presentación de obligaciones patronales tales como décima tercera, décima cuarta remuneración, entre otros, con esto se garantiza la estabilidad y respaldo de los empleados, en caso de posibles desavenencias en aspectos laborales, por lo que se requiere cumplir adecuadamente con esta obligación.

Registro Oficial No. 213 del 16 de junio de 1989 del Código de Trabajo ; igualmente del artículo 550 referente al Departamento de Salario Mínimo, en atención a que es el Consejo Nacional de Salarios el que establece el sueldo o salario básico unificado para los trabajadores en general.

Artículo. 12.- Contratos expreso y tácito.- El contrato es expreso cuando el empleador y el trabajador acuerden las condiciones, sea de palabra o reduciéndolas a escrito.

Artículo. 13.- Formas de remuneración.- En los contratos a sueldo y a jornal la remuneración se pacta tomando como base, cierta unidad de tiempo

Artículo. 14.- Estabilidad mínima y excepciones.- Establécese un año como tiempo mínimo de duración, de todo contrato por tiempo fijo o por tiempo indefinido, que celebren los trabajadores con empresas o empleadores en general...

Artículo. 280.- Factores para la fijación de los sueldos, salarios básicos y remuneraciones básicas mínimas unificadas.- Las comisiones, al fijar los

sueldos, salarios básicos y remuneraciones básicas mínimas unificadas para el trabajo a domicilio tendrán en cuenta,

Sección 3. El sueldo, salario básico y remuneración básica mínima unificada percibido por los trabajadores en las fábricas o talleres del lugar o en la sección territorial en que se produzca...

Artículo. 305.- Empleado privado o particular.- Empleado privado o particular es el que se compromete a prestar a un empleador servicios de carácter intelectual o intelectual y material en virtud de sueldo, participación de beneficios o cualquier forma semejante de retribución siempre que tales servicios no sean ocasionales.

Artículo. 370.- Indemnización por incapacidad permanente.- Si el accidente hubiere ocasionado incapacidad absoluta y permanente para todo trabajo, la indemnización consistirá en una cantidad igual al sueldo o salario total de cuatro años, o en una renta vitalicia equivalente a un sesenta y seis por ciento de la última renta o remuneración mensual percibida por la víctima.

Artículo. 394.- Remuneración no pactada.- Si el trabajador no hubiere pactado el monto de su sueldo o jornal, éste se considerará equivalente a la remuneración pagada por el mismo empleador por servicios iguales, sin que en ningún caso sea inferior al mínimo legal.

Artículo. 95.-...la decimotercera y decimocuarta remuneraciones, la compensación económica para el salario digno, componentes salariales en proceso de incorporación a las remuneraciones, y el beneficio que representan los servicios de orden social.

Artículo. 455.- Indemnización por desahucio y despido ilegales.- El empleador que contraviniera la prohibición del artículo 452 de este Código, indemnizará al trabajador desahuciado o despedido con una suma equivalente al sueldo o salario de un año.

Artículo. 111.- Derecho a la decimatercera.- Los trabajadores tienen derecho a que sus empleadores les paguen, hasta el veinticuatro de diciembre de cada año, una remuneración equivalente a la doceava parte de las remuneraciones que hubieren percibido durante el año calendario.

Artículo. 113.- Derecho a la decimocuarta remuneración.- Los trabajadores percibirán, además, sin perjuicio de todas las remuneraciones a las que actualmente tienen derecho, una bonificación anual equivalente a una remuneración básica mínima unificada para los trabajadores en general.

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

2.4.1. Gráficos de inclusión interrelacionados

2.4.1.1. Superordinación

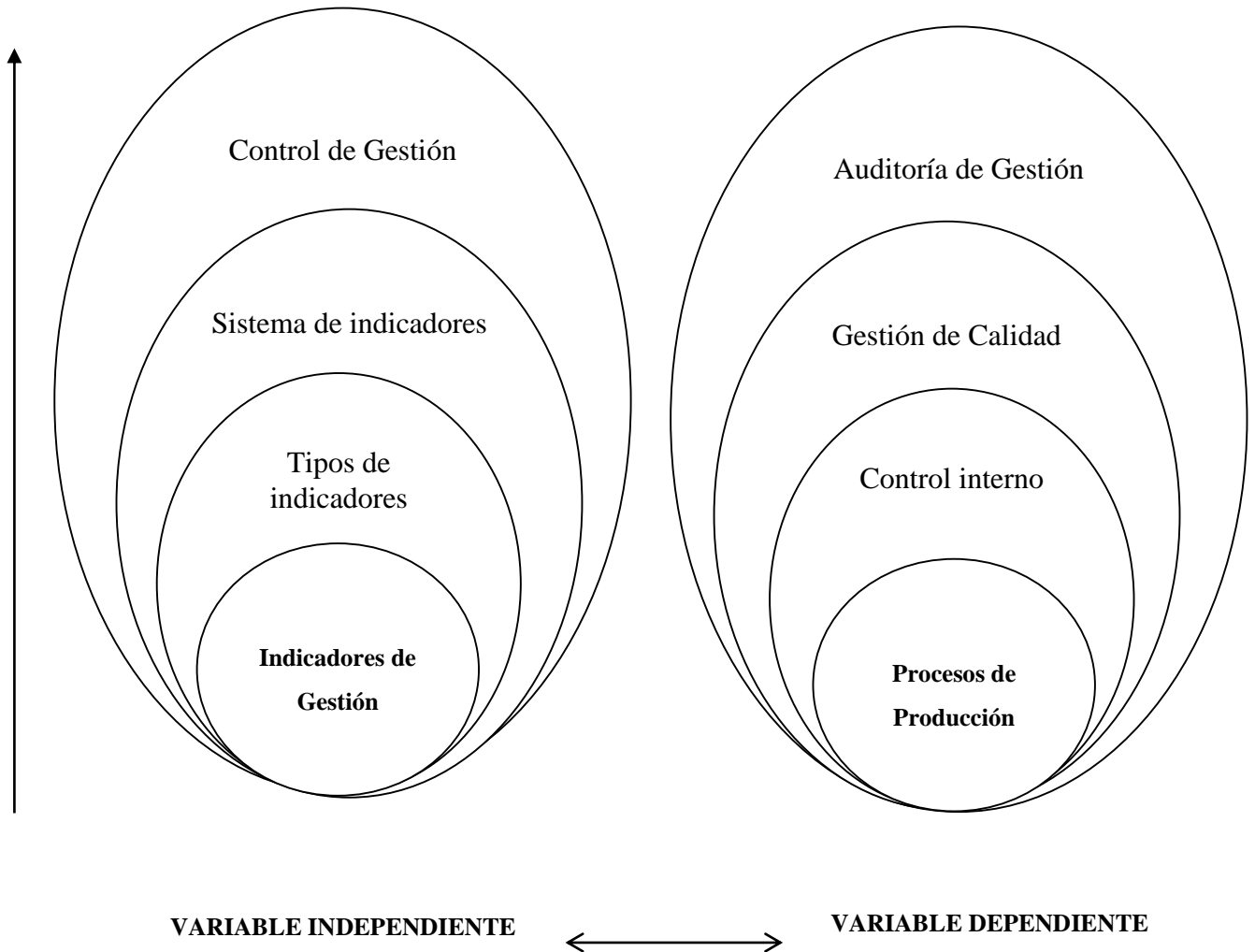


Figura 02: Gráfico de Superordinación
Elaborado por: Isaac J. Ortiz Román

2.4.1.2. Subordinación conceptual de Indicadores de Gestión

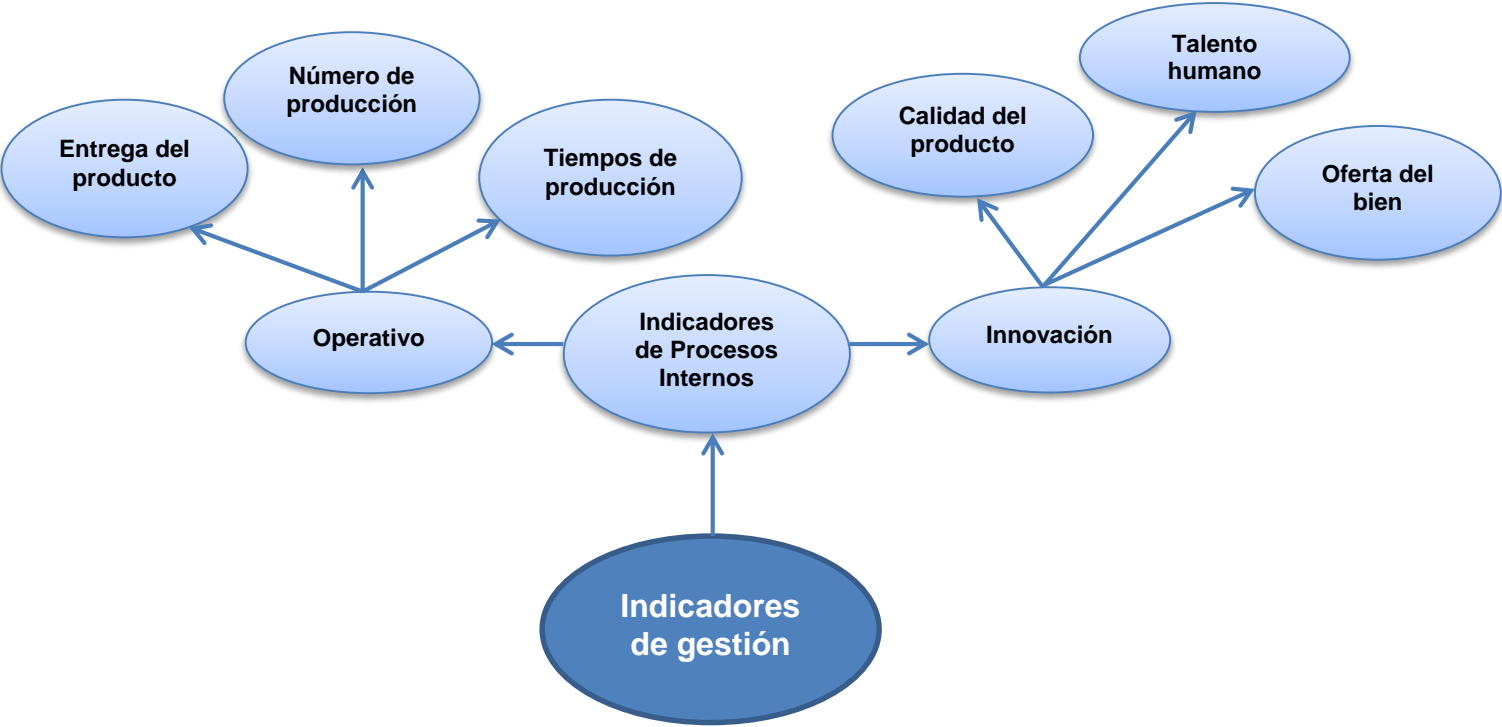


Figura 03: Gráfico de Subordinación de Indicadores de Gestión
Elaborado por: Isaac J. Ortiz Román

2.4.1.3. Subordinación conceptual de Procesos de Producción:

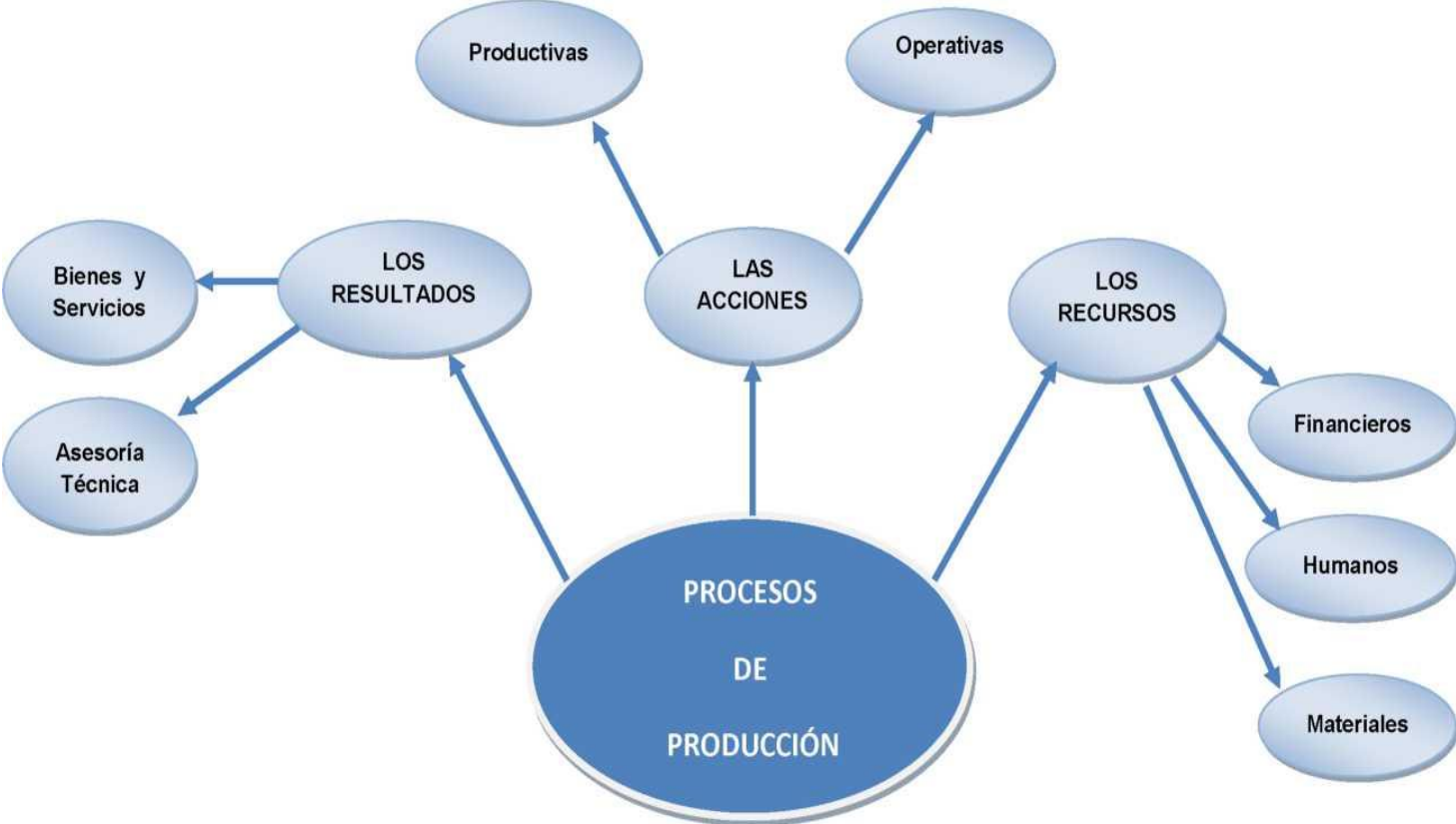


Figura 04: Gráfico de Subordinación de Procesos de Producción
Elaborado por: Isaac J. Ortiz Román

2.4.1.4. Conceptos de la Variable Independiente Indicadores de Gestión

2.4.1.4.1. Generalidades

- **WUESTON Fred: Fundamentos de administración financiera (1988).** Manifiesta:

“La análisis de los proyectos constituye la técnica matemático-financiera y analítica, a través de la cual se determinan los beneficios o pérdidas en los que se puede incurrir al pretender realizar una inversión u alguna otro movimiento, en donde uno de sus objetivos es obtener resultados que apoyen la toma de decisiones referente a actividades de inversión.

Los métodos utilizados para el análisis financiero son: Método vertical se refiere a la utilización de los estados financieros de un período para conocer su situación o resultados Método horizontal se comparan entre sí los dos últimos períodos, ya que en el período que está sucediendo se compara la contabilidad contra el presupuesto. Método histórico se analizan tendencias, ya sea de porcentajes, índices o razones financieras, puede graficarse para mejor ilustración”.

Con el análisis financiero se evalúa la realidad de la situación y comportamiento de una entidad, más allá de lo netamente contable y de las leyes financieras, esto tiene carácter relativo, pues no existen dos empresas iguales ni en actividades, ni en tamaño, cada una tiene las características que la distinguen y lo positivo en unas puede ser perjudicial para otras. Por lo que el uso de la información contable para fines de control y planificación es un procedimiento sumamente necesario para los ejecutivos. Esta información por lo general muestra los puntos fuertes y débiles deben ser reconocidos para adoptar acciones correctivas y los fuertes deben ser atendidos para utilizarlos como fuerzas facilitadoras en la actividad de dirección.

Aunque los estados financieros representan un registro del pasado, su estudio permite definir guías para acciones futuras. Es innegable que la toma de decisiones depende en alto grado de la posibilidad de que ocurran ciertos hechos futuros los cuales pueden revelarse mediante una correcta interpretación de los estados que ofrecen la contabilidad.

2.4.1.5. Índices Financieros de Rentabilidad

- **SANCHEZ Inocencio: Chash Flow, (1965:508).** Define que los Índices Financieros sirve para:

“Señala puntos débiles y fuertes en una empresa a la vez que indica probabilidades y tendencias. Es muy importante comparar indicadores de la empresa con otras empresas similares. Se espera tener pocos indicadores muy significativos, algunos indicadores son:

1. Indicadores de liquidez
2. Indicadores de propiedad
3. Indicadores de endeudamiento
4. Indicadores de actividad
5. Indicadores de rendimiento

Los indicadores de liquidez. Muestran la capacidad que tiene la cooperativa de hacer efectivo su dinero en el corto plazo para responder ante cualquier situación.

Los indicadores de propiedad. Muestran en que porcentaje el patrimonio participa de los activos de la cooperativa.

Los indicadores de endeudamiento. Tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma, participan los acreedores dentro de la empresa. Es el apalancamiento financiero.

Indicadores de actividad. Llamados también indicadores de rotación trata de medir la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de la recuperación de los valores aplicados en ellos.

Indicadores de rendimiento. Denominados también de rentabilidad sirven para medir la efectividad de la administración por controlar los costos y gastos y de esta manera convertir las ventas en utilidades”

Por la gran variedad y usos que se les da a los Índices financieros, es difícil establecer un concepto general de utilidad de los mismos, los índices financieros se aplican sobre estados financieros de periodos ya fenecidos; es decir que cualquier distorsión que se consiga, ya es imposible corregirla.

Y para evaluar si lo planificado se está logrando, solo basta aplicar los índices financieros, y compararlos con los que habíamos obtenido antes de aplicar los correctivos.

El Sistema de Indicadores y de control de gestión, es un sistema que permite monitorear de forma continua, las variables que son factores críticos de éxito, así como las variables que exigen control, en búsqueda del mejoramiento de las decisiones que sobre el presente y futuro de una empresa se tomen.

Basados en lo anterior, nos surge entonces otra pregunta, ¿por qué control?, nos referimos entonces a aspectos tales como:

- Cumplimiento de los objetivos, metas y misión.
- Proteger los recursos de la organización.
- Prevenir errores y su reincidencia.

- Establecer desviaciones y adoptar medidas correctivas.
- Monitorear los procesos de gerencia y planeación.
- Identificar las causas de las desviaciones.
- Verificar el cumplimiento de las políticas y de los procedimientos.

El control entonces puede ser de varios tipos, externo, físico, administrativo o interno, incluyendo en este último el contable, el financiero, el operativo y el de gestión.

Al referirnos específicamente al Sistema de Control de Gestión, entonces tiene como características básicas las siguientes:

- Es establecido por la administración
- El proceso de auditoría lo monitorea y establece los ajustes pertinentes
- Los dueños de los procesos lo administran y usan
- Los equipos de mejoramiento de la calidad realizan su mejoramiento
- El proceso de auditoría lo monitorea y verifica las desviaciones con las metas establecidas.

Este control de gestión dependiendo de las visiones y el tipo de actividades que se realicen en cada área, o la función principal del proceso, puede orientarse a varios aspectos tales como resultados, rendimientos (eficiencia, eficacia, productividad, rentabilidad), efectividad e impacto, costos (producción, no calidad, financieros), conformidad (normas, funciones, especificaciones), procesos (variables, atributos), productos (calidad, cantidad, servicio), servicios (calidad, servicio), etc.

¿Qué son y para qué sirven?

Los indicadores son el reflejo de los logros y el cumplimiento de la misión y objetivos de un determinado proceso.

Los indicadores de gestión sirven a los dueños de un proceso, como herramienta de mejoramiento de la calidad de las decisiones que sobre el propio proceso se tomen.

Este mejoramiento de la calidad de las decisiones que se tomen sobre el proceso, se traduce en una mejor calidad del producto o servicio resultado de este proceso. La información sobre el resultado o el comportamiento de un proceso, dentro del propio proceso de gerenciamiento de éste, se traduce en el poder gerencia con datos y hechos el proceso, lo cual se alinea perfectamente con el viejo adagio que dice "Proceso que no se mide no puede ser mejorado".

Para poder gerencia basado en datos y hechos, se requieren además de otras características para que la confiabilidad de estas decisiones sea la mayor, por lo que citaré algunas de las principales características de un indicador de gestión.

Un indicador debe ser:

- Objetivo
- Cuantificable
- Verificable
- Que agregue valor al proceso de toma de decisiones
- Comunicados y divulgados
- Establecidos en consenso
- Que reflejen el compromiso de quienes lo establecieron.

Los indicadores de gestión son uno de los agentes determinantes para que todo proceso de producción, se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, es implementar en un sistema adecuado de indicadores para calcular la gestión o la administración de los mismos, con el fin de que se puedan efectuar y

realizar los indicadores de gestión en posiciones estratégicas que muestren un efecto óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita comprobar las diferentes etapas del proceso logístico.

Hay que tener en cuenta que medir es comparar una magnitud con un patrón preestablecido, la clave de este consiste en elegir las variables críticas para el éxito del proceso, y con ello obtener una gestión eficaz y eficiente es conveniente diseñar un sistema de control de gestión que soporte la administración y le permite evaluar el desempeño de la empresa.

Un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada uno de los grupo operativo, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a éstos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso.

A cada uno de sus usuarios, el sistema debería facilitarle información oportuna y efectiva sobre el comportamiento de las variables críticas para el éxito a través de los indicadores de gestión que hayan sido previamente definidos.

Sólo de esta se garantiza que la información que genera el sistema de control tenga efecto en los procesos de toma de decisiones y se logre así mejorar los niveles de aprendizaje en la organización.

Hay que tener presente que un indicador es una relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, y que por medio de estas permiten analizar y estudiar la situación y las tendencias de cambio generadas por un fenómeno determinado, respecto a unos objetivos y metas previstas o ya indicadas.

De tal manera se entiende que los indicadores de gestión pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas y entre otros; es decir, que es como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

De igual modo hay que tener presente que los indicadores de gestión son un medio y no un fin, ya que el indicador es un apoyo para saber cómo se encuentra la organización.

Es un indicio expresado numéricamente o en forma de concepto, sobre el grado de eficiencia o eficacia de las operaciones de la entidad, una dependencia o un área. El indicador compara dos cifras o datos. Con base en su interpretación se puede cualificar una acción y orientar análisis más detallados en los aspectos en los que se presume desviaciones. El indicador facilita el control y el autocontrol y por consiguiente la toma de decisiones, en la medida en que sea posible relacionarlos con cantidad, calidad, costos, oportunidad y productividad.

Los parámetros son aspectos a evaluar en un enfoque sistémico de gestión de una unidad u organización (sistema conductual). Efecto, impacto, eficacia, eficiencia, economía y calidad son parámetros de gestión.

Los indicadores son referencias numéricas que relacionan variables para mostrar el desempeño de la unidad u organización con relación a uno de los parámetros de gestión. Las variables son representaciones cuantitativas de una característica. A continuación, matrícula, ingresos y graduados de postgrado.

Los indicadores de gestión son por encima de todo una información, por lo cual no se puede indicar que simplemente es un dato determinado de calificación de la empresa; teniendo en cuenta que es una información, los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como grupal.

Los indicadores de gestión poseen los siguientes atributos de la información:

- Exactitud
- Forma
- Frecuencia
- Extensión
- Origen
- Temporalidad
- Relevancia
- Oportunidad

Objetivos de los indicadores logísticos

- Identificar y tomar acciones sobre los problemas operativos.
- Medir el grado de competitividad de la empresa frente a sus competidores nacionales e internacionales.
- Satisfacer las expectativas del cliente mediante la reducción del tiempo de entrega y la optimización del servicio prestado.
- Mejorar el uso de los recursos y activos asignados, para aumentar la productividad y efectividad en las diferentes actividades hacia el cliente final.
- Reducir gastos y aumentar la eficiencia operativa.
- Compararse con las empresas del sector en el ámbito local y mundial.

¿Para qué se utilizan?

Debido que a las organizaciones actualmente le afecta diferentes factores en su desempeño, de las áreas que coronen la organización conforman el área. El comportamiento de estos factores es probabilística y no determinístico ya que estos buscan reducir la incertidumbre por medio de la información registrada.

Algunas de más causas por las que se quiere obtener esta información son:

- La exposición de la información.
- La creciente complejidad de la administración.
- El ritmo rápido del cambio.
- La interdependencia de las unidades que conforman la organización.
- El reconocimiento de la información como recurso.
- La evolución y la disponibilidad de la tecnología y de telecomunicaciones.
- La necesidad de desarrollo de las organizaciones y de las personas.

¿Por qué se utilizan?

Estos se utilizan ya que traen una ventaja fundamental para la empresa; ya que el uso de los indicadores tren consigo una reducción drástica de la incertidumbre, de la angustia y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores

Estas son algunas ventajas que traen el uso del manejo de los indicadores de gestión:

- Estimular y promover el trabajo en equipo
- Contribuir al desarrollo y el crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización

- Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario Impulsar la eficiencia, la eficacia y la productividad de las actividades de cada uno de los negocios y entre otros factores.

¿Cómo es su composición?

Un indicador correctamente compuesto posee las siguientes características:

Nombre: es la identificación y la diferenciación de un indicador, por lo cual es muy importante que este sea concreto y debe definir claramente su objetivo y la utilidad.

Formas de cálculo: al tratarse de un indicador cuantitativo, se debe tener en cuenta la fórmula matemática que se va emplear para el cálculo de su valor, esto implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.

Unidades: es la manera como se expresa el valor de determinado del indicador dado por unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.

Glosario: este punto es de vital importancia, ya que es importante que el indicador se encuentre documento o anexados términos que especifican de manera exacta los factores que se relacionaran en el cálculo del indicador.

¿Qué medir?

Al contestar esta pregunta es evidente que los demás interrogantes queden algo disueltos. Hay que tener presente que se encuentra una infinidad de métodos y formas, más o menos ortodoxas para abordar esta cuestión. Pero una vez más una organización debe elegir entre los métodos estructurados y un tanto complejos que propugnan las diferentes escuelas, llámense cuadros

de mando integral, paneles de mando, etc. o recurrir a ese sentido común que tan poco se utiliza.

Es evidente que uno debe medir todo lo relacionado con el mercado, con los clientes, la tecnología y su gestión interna; formación, crecimiento, estrategia, gestión económica, comportamiento financiero, etc.

Nuestra primera prioridad es identificar todos los indicadores y relacionarlos con los procesos de gestión.

Cualquier discrepancia deberá ser resuelta, en el sentido de desarrollar y/o sistematizar nuevos indicadores, nuevos procesos y/o dar de baja lo innecesario. Luego estaremos obligados a identificar y/o implantar esos indicadores de gestión que son o serán los principales artífices del pilotaje de los procesos.

Herramientas para desarrollar indicadores de gestión

Conocido también como direccionamiento estratégico, es importante que la empresa desarrolle e implemente indicadores de gestión. Tal vez suene para algunos algo tedioso, para otros totalmente interesantes. Lo cierto es que es absolutamente necesario hacerlo porque lo que no se mide, no se mejora. Si la empresa quiere hacer crecer su empresa, ganar mercado, aplastar a la competencia, pero no implementa indicadores de gestión, no podrá saber si lo que se hace es lo correcto, si su producto es tan aceptado en el mercado como la empresa cree y si cuenta con el respaldo de su cliente externo e interno.

Para hacerlo es importante que se tengan en cuenta algunos aspectos claves de la empresa:

- Su cliente externo es decir, el mercado objetivo.

- Clima organizacional.
- Objetivos financieros de la compañía y su presupuesto.
- Planeación estratégica.

Clases de indicadores de gestión

- **Indicador de utilización:** Cociente entre la capacidad utilizada y la disponibilidad.
- **Indicador de rendimiento:** Consiente entre producción real y la esperada.
- **Indicador de productividad:** Cociente entre los valores reales de la producción y los esperados.

2.4.1.6. Conceptos de la Variable Dependiente Procesos de Producción

Proceso: Fases sucesivas, tareas o actividades inherentes a la ejecución de un producto, objetivo de un proceso.

Proceso o sistema operativo es el uso de recursos de una organización, cuyo objetivo es obtener un valor. La fabricación de un producto o la prestación de un servicio, no serían factibles sin un proceso. Los procesos no pueden existir sin un producto o servicio.

Los procesos son actividades de trabajo inmersos en toda organización que engendra actividades laborales y representan a esta en todas sus funciones.

Los procesos son sistemas interconectados que forman cadenas de suministros en una organización.

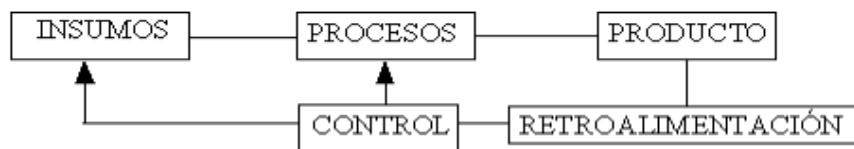
Se denomina así al conjunto de eslabones (conocida a veces como la cadena de valor), que se establece entre proveedores de materiales y servicios. Abarca los procesos de transformaciones mediante los cuales las

ideas y las materias primas se convierten en bienes y servicios terminados para proveer a los clientes de una compañía.

“Un proceso toma insumos para procesarlos mediante una serie de operaciones cuya secuencia y número se especifica para cada caso. Las operaciones pueden ser simples o múltiples y asumen características diferentes según se desee: mecánica, química, de ensamblado, de inspección o control, de recepción, etc.” (Solórzano,2002).

Los sistema operativo pueden representarse en diagramas de flujo que simplifican y agilitan el análisis de los procesos.

En la siguiente figura muestra el diagrama de flujo en un proceso hipotético. Se trata de un proceso de transformación simple de insumos (producto que involucra la retroalimentación de información para el control del proceso.)



Sistema de producción simplificado

Figura 05: Sistema de Producción Simplificado

Características de un Proceso

En todo proceso o sistema operativo se involucran características como:

Capacidad: Característica que determina la tasa máxima disponible de producción por unidad de tiempo.

Eficiencia: “Es la relación entre la generación total de los productos o servicios y los insumos en materiales, capital o mano de obra.” (Solórzano,2002)

La utilización eficiente de los recursos (insumos) permitirá lograr una producción mayor con la misma cantidad de insumos. Esto permite lograr el uso racional de la materia prima, eliminar desperdicios, optimizar la mano de obra, estandarizar los tiempos adecuadamente, el diseño del proceso la distribución de planta, y otros factores relacionados.

Eficacia: Podemos definirla como una magnitud que nos permite medir el resultado real con lo planificado, mediante la comparación entre los dos.

Eficacia es plantearse y establecer un plan estándar antes que el proceso comience a producir un resultado, implica fijar metas y mediciones de ejecutoria relativas a las metas propuestas.

Calidad: “Condiciones que cumple el producto de acuerdo a las especificaciones de diseño dadas por el mercado. Las políticas sobre calidad se basan necesariamente en una evaluación de mercados.

Tales políticas involucran interrogantes acerca de la forma en que los consumidores miden realmente la calidad del producto: apariencia, diseño, aspereza, confiabilidad, larga duración u otros criterios.

Los niveles de calidad afectan el costo de producción y la inversión necesaria en la planta para cumplir con los requerimientos. De los objetivos de la empresa dependerán los niveles de calidad que se fijen al producto y estas consideraciones pueden determinar el sector de un mercado al que se dirija una empresa.”

Flexibilidad: “Es la capacidad de acelerar o refrenar rápidamente la tasa de producción para lidiar con grandes fluctuaciones de la demanda. La flexibilidad del volumen es una importante capacidad de operación que a menudo ofrece un respaldo para el logro de otras prioridades competitivas.”(KRAJEW,2008)

Producción: La producción es la actividad económica que aporta valor agregado por creación y suministro de bienes y servicios, es decir, consiste en la creación de productos o servicio y al mismo tiempo la creación de valor, más específicamente es la capacidad de un factor productivo para crear determinados bienes en un periodo de tiempo determinado.

La palabra producción tiene diversas acepciones, circulando a través de muchísimos ámbitos entre los que siempre predomina una característica: realizaciones materiales a partir de procesos de obtención, de fabricación o de transformación.

2.5 HIPÓTESIS

La aplicación de indicadores de gestión en la Pyme Publineon de Ambato, contribuirá al mejoramiento de los procesos de producción

2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

Variable independiente: Indicadores de Gestión

Variable Dependiente: Procesos de Producción

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE

El proyecto de tesis tendrá un modelo cualitativo y cuantitativo, por un lado se dice que tendrá un enfoque cualitativo porque, en primera instancia, se utilizará para recolectar información referente a las falencias que se encuentran presentes dentro de la Pyme manufacturera Publineon, en donde se logrará comprender e interpretar la realidad de la empresa, y en base a esta poder determinar una propuesta en donde se logre beneficios. Por otro lado se aplicará un enfoque cuantitativo, porque a través de la recolección de dicha información podremos utilizar datos y estadísticas que nos ayuden a determinar la situación de la Pyme así como la información contable generada en el proceso de sus operaciones, permitiéndonos obtener criterios auténticos y poder conocer a fondo el problema, para poder alcanzar respuestas que favorezcan a la empresa.

3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 Investigación de campo

Según **Herrera L., Medina A., y Naranjo G., (2004:103)**, es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos.

En esta modalidad Básica el investigador toma contacto en forma directa con la realidad para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto.

Se habla de una investigación de campo debido a que para conseguir toda la información pertinente y los datos empíricos prácticos será necesario emplear diferentes técnicas de investigación con sus respectivos instrumentos en el lugar de los hechos teniendo contacto con la realidad.

3.3 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

3.3.1 Investigación asociación de variables

Según Héctor Luis Ávila Baray (2006:Internet), los estudios correlacionales son el precedente de las investigaciones experimentales y tienen como objetivo medir el grado de asociación entre dos o más variables, mediante herramientas estadísticas de correlación.

La investigación está enmarcada con la correlación porque permitió medir el grado de relación que existe entre dos variables en un contexto particular, sin explicar que la una sea la causa de la otra.

3.3.2 Investigación Descriptivo

Permitió estar al tanto del entorno de la Pyme Manufacturera Publineon y los eventos que se presentan en la aplicación de técnicas contables y administrativas, obtener el conocimiento objetivo del problema, sujeto de la investigación y describir la realidad de la empresa en un tiempo y espacio determinado, involucrando a personas, hechos, procesos y sus relaciones entre sí. Además se pondrá en juego todos los conocimientos teóricos previos para solucionar el fenómeno estudiado.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población

Según **Manuel Galán (2010:Internet)**, la población o universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan.

El presente trabajo investigativo está integrado por toda la Estructura Orgánica de la Pyme Manufacturera Publineon y algunos de sus clientes más representativos.

Las áreas de la compañía están estructuradas de la siguiente manera:

Tabla 01. Matriz de la población

POBLACIÓN	Nº
Propietaria de la Pyme Manufacturera Publineon.	1
Diseñadores.	2
Colaboradores, Encargados de Impresiones.	2
Colaborador, Encargado del Neón en Vidrio.	1
Colaboradores, Encargados de Rotulación.	3
Mensajero.	1
TOTAL	10

Fuente: Investigación de campo 2013
Elaborado por: Isaac J. Ortiz Román

3.4.2 Muestra

Según **Wikipedia, Enciclopedia libre. (2010: Internet)**, el muestreo es una herramienta de la investigación científica. Su función básica es determinar que parte de una realidad en estudio (población o universo) debe examinarse

con la finalidad de hacer inferencias sobre dicha población, pero en esta investigación se analizara toda la población.

Tamaño de la Muestra:

En función de que la población es de 10 elementos no amerita el cálculo del tamaño de la muestra, sin embargo por efecto metodológico se hace constar la fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * P * q * N}{Z^2 * P * q + Ne^2}$$

Dónde:

- ✓ **Z**= Nivel de Confianza.
- ✓ **P**= Probabilidad de Existencia.
- ✓ **q**= Probabilidad de Fracaso.
- ✓ **N**= Población Universo.
- ✓ **e**= Margen de Error.

Valor:

- ✓ **Z**= 95%
- ✓ **P**= 0.5%
- ✓ **q**= 0.5%
- ✓ **N**= 10
- ✓ **e**= 1 al 8% se recomienda el 5%

Así:

$$N = 10$$

Para la muestra se tiene 10 personas, se tomará en cuenta a la población completa y en manera general cumpliendo cada uno con las funciones que les corresponde, ya que no existió ninguna dificultad para la recopilación de la información.

En la tabla que se presenta anteriormente, se puede observar que la investigación será enfocada de la siguiente manera; a una persona Propietaria de la Pyme Manufacturera Publineon, dos Diseñadores, dos Colaboradores Encargados de Impresiones, un Colaborador Encargado del Neón y Vidrio, tres Colaboradores Encargados de Rotulación y una Mensajera, a ellos se les va a realizar las diferentes encuestas y entrevistas para ayudar a encontrar la solución a nuestro problema.

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Según **Héctor Ávila (2006: Internet)**, operacionalizar es definir las variables para que sean medibles y manejables, significa definir operativamente el PON (Problemas, Oportunidades y necesidades). Un investigador necesita traducir los conceptos (variables) a hechos observables para lograr su medición. Las definiciones señalan las operaciones que se tienen que realizar para medir la variable, de forma tal, que sean susceptibles de observación y cuantificación.

Es un procedimiento que permitirá el estudio del problema pasándolo a un plano abstracto con el fin de orientar de mejor manera la investigación, se llevará a cabo a través de la derivación de las variables de la hipótesis donde se conceptualizan independientemente, se las categoriza, determinando los indicadores e ítems para establecer y plantear técnicas e instrumentos factibles para la presente investigación.

3.5.1 Operacionalización de la variable independiente

VARIABLE INDEPENDIENTE: INDICADORES DE GESTIÓN

Tabla 02. Matriz De indicadores de Gestión

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS INSTRUMENTOS
<p>Indicadores de Gestión:</p> <p>Los indicadores de gestión, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes: gerencia, departamento, unidad o persona cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.</p>	Objetivos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • .Medios de evaluación • .Instrumentos de evaluación • .Mecanismos de evaluación. 	<p>¿La empresa revisa su liquidez antes de tomar decisiones financieras?</p> <p>¿La empresa cuenta con un sistema de comunicación útil?</p>	Encuesta-AI personal (Anexo 1)
	Desempeño de una Organización	<ul style="list-style-type: none"> • .Metas • .Responsabilidades 	<p>¿Posee un Organigrama Estructural?</p> <p>¿Las decisiones son tomadas por el gerente?</p> <p>¿Existe una adecuada planificación antes de efectuar las tareas?</p>	Encuesta-AI personal (Anexo 1)
	Objetivos en términos de resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos a corto plazo. • Objetivos a largo plazo. • Evaluar la gestión. 	<p>¿La empresa puede tener un crecimiento en la producción?</p> <p>¿Se ha aplicado una auditoría de gestión en la empresa?</p>	Encuesta-AI personal (Anexo 1)

3.5.2 Operacionalización de la variable dependiente

VARIABLE DEPENDIENTE: PROCESOS DE PRODUCCIÓN.

Tabla 03. Matriz de Procesos de Producción.

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BASICOS	TÉCNICAS DE INVESTIGACION
<p>Proceso de Producción:</p> <p>Es un sistema de acciones que se encuentran interrelacionadas de forma dinámica y que se orientan a la transformación de ciertos elementos. De esta manera, los elementos de entrada (conocidos como factores) pasan a ser elementos de salida (productos), tras un proceso en el que se incrementa su valor.</p>	Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Dar un enfoque de la eficiencia de los trabajadores. • Tomar en cuenta el desempeño de cada trabajador. 	<p>¿Existe un adecuado sistema de capacitación y desarrollo personal?</p> <p>¿Conoce las actividades que desarrolla dentro de sus funciones?</p> <p>¿Conoce el cargo que desempeña?</p>	Encuesta –Al Personal (Anexo 1)
	Equipo y materiales.	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con los recursos suficientes. • Dar resultados de las existencias. 	<p>¿Existe suficiente material para desarrollar la producción?</p> <p>¿La empresa tiene manuales actualizados en cada proceso de producción?</p>	Encuesta –Al Personal (Anexo 1)
	Tecnología.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer el avance de la maquinaria • Analizar la eficacia de la maquinaria. 	<p>¿Cuenta con maquinaria de tecnología actual?</p> <p>¿Existe maquinaria Obsoleta?</p>	Encuesta –Al Personal (Anexo 1)

3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La información se recolectó aplicando las siguientes técnicas:

3.6.1 ENTREVISTAS

Por medio de este método se conocerán los criterios y opiniones de las personas que conforman la Pyme Manufacturera Publineon tanto a nivel Gerencial como operativo y de las áreas relacionadas, a fin de analizar las diferentes operaciones y procesos que se manejan dentro de la Pyme con el fin de obtener los resultados de las diferentes actividades para poder evaluar a la Pyme en conjunto, logrando con eficiencia los objetivos y metas planteados.

3.6.2 ENCUESTAS

Se realizaran encuestas a los empleados de la Pyme Manufacturera Publineon de las diferentes áreas. Por medio de este método conoceremos los criterios y opiniones de las personas que conforman la compañía, con el fin de conocer lo que piensa cada uno de los colaboradores acerca del manejo administrativo de la Institución a la cual pertenecen.

3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Se realizará un primer análisis de la información obtenida para determinar la calidad de la misma. A la información recolectada se le ordenará facilitando su posterior análisis, para esto se tomó en cuenta a toda la población que integra la organización en estudio.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Es importante saber que nuestro objetivo es verificar la información que recibimos en cada área de producción para un resultado veraz de los datos y analizar cada base que guarda los departamentos dentro de la empresa Publineon, también hacemos mención que mostraremos de manera gráfica los resultados para una mayor comprensión, el enfoque que tomamos para cada pregunta es el de tener una relación más cercana con cada colaborador de la empresa sea administrativa o representante de cada área.

Para tener un esquema resumido y de mejor comprensión se realizó en el Programa SPSS que nos permite analizar gráficamente y profesionalmente sin obtener errores en una probabilidad confiable de un 99.99% siempre y cuando los datos ingresados sean los correctos.

En cada representación que se desarrolló por pregunta se obtuvo un análisis donde se hace mención los resultados obtenidos y se indica de manera gráfica cada pregunta, en la representación gráfica se observara los resultados de las encuestas realizadas al personal de la Pyme Manufacturera Publineón, que nos permitirá conocer y evaluar a la administración y a las diferentes áreas de la empresa con el fin de obtener una conclusión de la situación actual de la misma donde cada paso nos permite identificar los resultado.

Al final de todas las preguntas se desarrolló una interpretación global de la empresa por medio de la encuesta obteniendo un enfoque gracias a la gerencia ya que por motivos de interés se manifestó de una manera confiable al mencionar la realidad en la que está viviendo la empresa.

4.2. INTERPRETACION DE LOS DATOS

4.2.1 Resultados de la encuesta.

Se mostrará cada pregunta con su tabulación, interpretación gráfica y análisis y al final de todas las preguntas su interpretación general.

1. ¿Posee la empresa un organigrama estructural?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje Acumulativo.
Valido	SI	3	30.0	30.0	30.0
	NO	7	70.0	70.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Tabla 04: Análisis pregunta 1 de encuesta.
Elaborado por: Isaac J. Ortiz Román.
Fuente: Encuesta realizada a los Colaboradores.

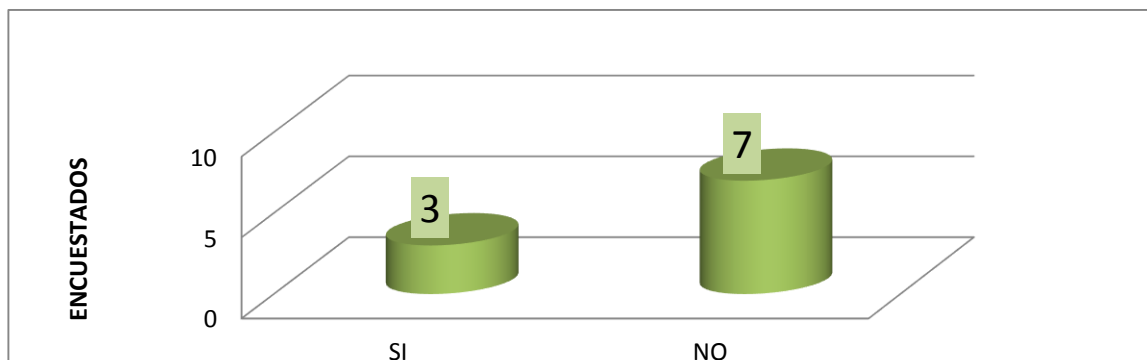


Figura 06: Organigrama Estructural
Herramienta: Programa SPSS Statistic 17.0

Análisis.

- El 70% de los colaboradores manifestaron que no posee la empresa un organigrama estructural.
- El 30% del personal que forma parte del área administrativa manifestó que si posee un organigrama estructural en la PYME manufacturera.

Interpretación.

Publioneon se creó como una empresa familiar lo cual ha ocasionado un obstáculo el colocar una estructura organizacional, pero eso no ha impedido que los trabajadores tengan el conocimiento suficiente para identificar a la persona que toma las decisiones ya sean estas administrativas o de control en la producción.

2. ¿La empresa cuenta con un adecuado sistema de capacitación y desarrollo del personal?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje Acumulativo.
Valido	NO	10	100.0	100.0	100.0

Tabla 05: Análisis pregunta 2 de encuesta.
Elaborado por: Isaac J. Ortiz Román.
Fuente: Encuesta realizada a los Colaboradores.

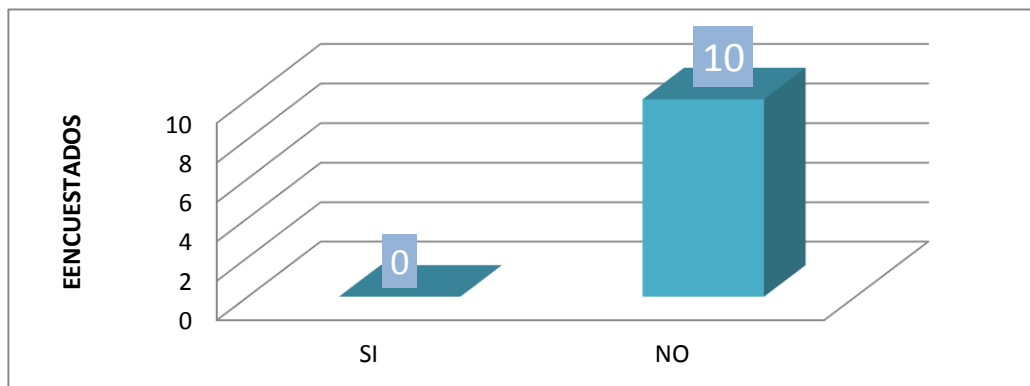


Figura 07: Sistema de Capacitación y Desarrollo del Personal.
Herramienta: Programa SPSS Statistic 17.0

Análisis.

El 100% de los trabajadores expresa que no han sido preparados por la empresa en capacitaciones para la mejora de su desarrollo, en cada actividad que desempeña para la producción.

Interpretación.

La empresa no ha considerado a los empleados como un recurso valiosos para poder invertir en la mejora de sus conocimientos y habilidades a través de capacitaciones o talleres.

3. ¿Posee la empresa manuales actualizados de procedimientos que se deben llevar a cabo en cada proceso de producción?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje Acumulativo.
Valido	NO	10	100.0	100.0	100.0

Tabla 06: Análisis pregunta 3 de encuesta.
Elaborado por: Isaac J. Ortiz Román.
Fuente: Encuesta realizada a los Colaboradores.

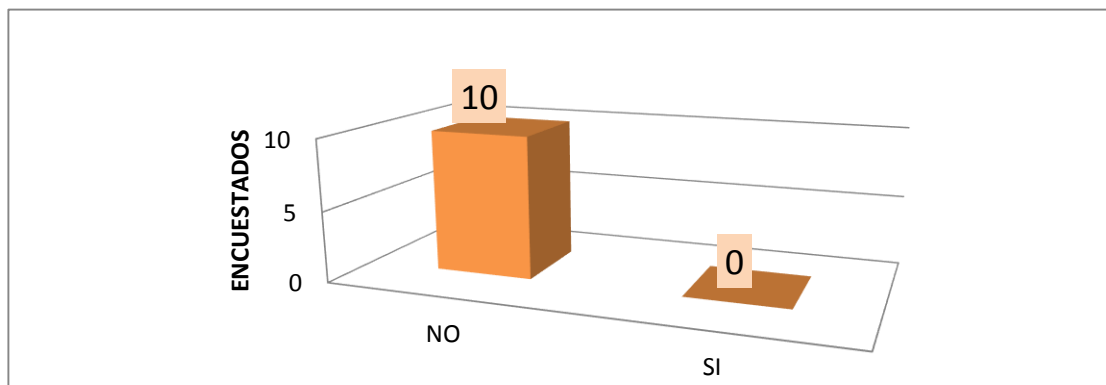


Figura 08: Manuales actualizados de producción.
Herramienta: Programa SPSS Statistic 17.0

Análisis.

El 100% de los colaboradores de la empresa Publineon manifiestan que no cuentan con manuales actualizados de procedimientos, lo que impide tener un control en cada proceso de producción

Interpretación.

Publineon no ha considerado aplicar procesos de manera escrita en el área de producción, afectando al desarrollo y retrasando los procesos que aplican los trabajadores llevados dentro de sus instalaciones.

4. ¿La empresa revisa permanentemente su liquidez antes de tomar decisiones financieras?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje Acumulativo.
Valido	SI	3	30.0	37.5	37.5
	NO	5	50.0	37.5	75.0
	A VECES	2	20.0	25.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Tabla 07: Análisis pregunta 4 de encuesta.
Elaborado por: Isaac J. Ortiz Román.
Fuente: Encuesta realizada a los Colaboradores.

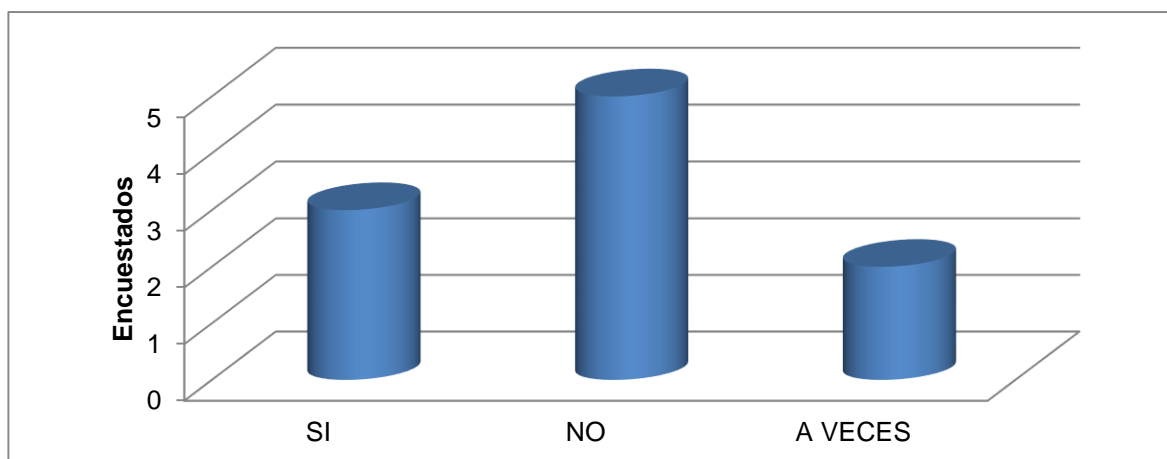


Figura 09: Liquidez
Herramienta: Programa SPSS Statistic 17.0

Análisis.

- El 37,5% de los colaboradores de la empresa Publineon dan a conocer que la gerencia si revisa su liquidez antes de realizar cualquier inversión.
- El 37,5% expresa que la gerencia no revisa su liquidez y no desarrolla ningún presupuesto antes de tomar decisiones financieras que permitan un beneficio económico.

- En la PYME el 25% de sus colaboradores enuncian que la gerencia a veces toma importancia de su liquidez para efectuar inversiones, debido a su falta de interés en el conocimiento de las acciones que decide la empresa.

Interpretación.

A pesar que los trabajadores no tienen los suficientes conocimientos de las decisiones de la empresa un porcentaje menciona que si conoce que la gerencia verifica antes su liquidez de tomar decisiones y esto se da, como se mencione anteriormente porque la empresa es familiar, pero Publineon no se ha preocupado por realizar análisis que verifiquen su liquidez y saber en dónde y de qué manera invertir.

5. ¿Las decisiones financieras de la empresa son tomadas sólo por el gerente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje Acumulativo.
Valido	SI	8	80.0	75.0	75.0
	NO	1	10.0	12.5	87.5
	A VECES	1	10.0	12.5	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Tabla 08: Análisis pregunta 5 de encuesta.
Elaborado por: Isaac J. Ortiz Román.
Fuente: Encuesta realizada a los Colaboradores.

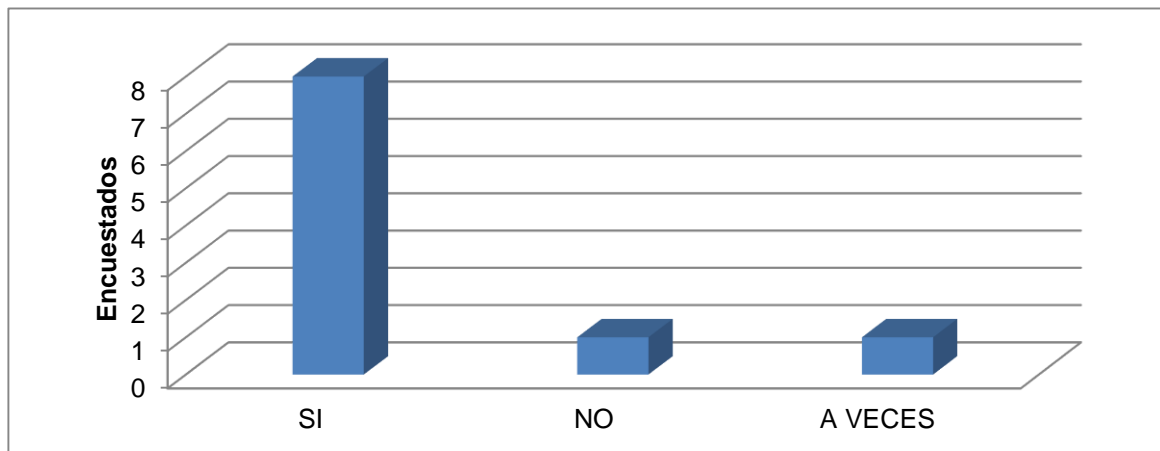


Figura 10: Decisiones Financieras.
Herramienta: Programa SPSS Statistic 17.0

Análisis.

- En Publineon el 75% de sus colaboradores manifiestan que la gerencia si toma las decisiones referente a la situación financiera ya que las disposiciones son efectuadas y analizadas por la Administración.

- El 12,5% expresa que las decisiones no son efectuadas por la gerencia, debido a que los empleados influyen en las decisiones de la Administración.
- En la PYME el 12,5% de sus colaboradores manifiestan que a veces la gerencia es la única en tomar decisiones financieras, por lo que sus empleados expresan sus sugerencias al ver las necesidades al momento de la producción.

Interpretación.

La mayoría de los trabajadores tienen la plena certidumbre que las decisiones financieras son solo tomadas por el gerente de la empresa ya que ellos mismos son los que reciben órdenes por la misma persona que es la encargada de la administración y quien controla la producción.

6. ¿La empresa cuenta con un sistema de comunicación útil interna?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje Acumulativo.
Valido	SI-REUNIONES	4	40.0	40.0	40.0
	NO	6	60.0	60.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Tabla 09: Análisis pregunta 6 de encuesta.
Elaborado por: Isaac J. Ortiz Román.
Fuente: Encuesta realizada a los Colaboradores.

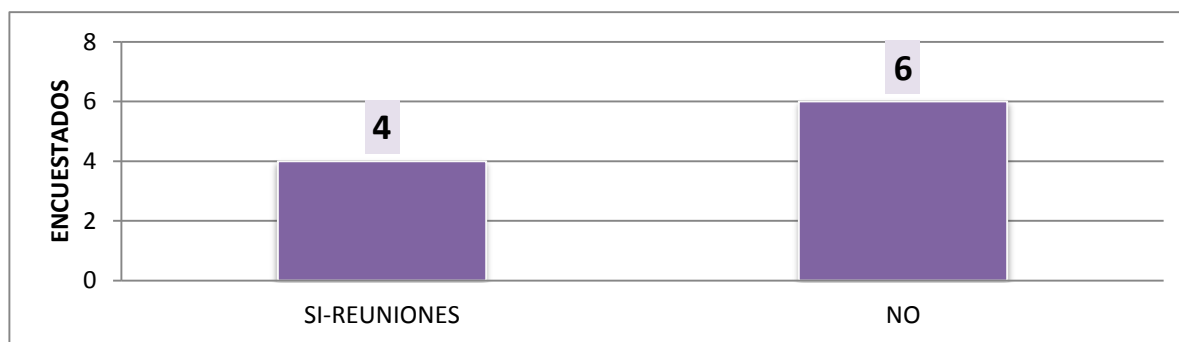


Figura 11: Sistema de Comunicación.
Herramienta: Programa SPSS Statistic 17.0

Análisis.

En la empresa Publineon, ubicada en la ciudad de Ambato el 60% de sus colaboradores anuncian que no cuentan con un sistema de comunicación interna para informar de los inconvenientes que se presentan e informar los procedimientos pertinentes para la producción.

El 40% expresa que si existe un sistema de comunicación interna.

Interpretación.

Los trabajadores que mencionan que tienen reuniones, es debido a que la comunicación se lo ha dado por medio de los familiares que laboran en Publineon como reclamo o fuera de las instalaciones de trabajo.

7. ¿Conoce detalladamente las actividades que debe desempeñar dentro de sus funciones?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje Acumulativo.
Valido	SI	10	100.0	100.0	100.0

Tabla 10: Análisis pregunta 7 de encuesta.
Elaborado por: Isaac J. Ortiz Román.
Fuente: Encuesta realizada a los Colaboradores.

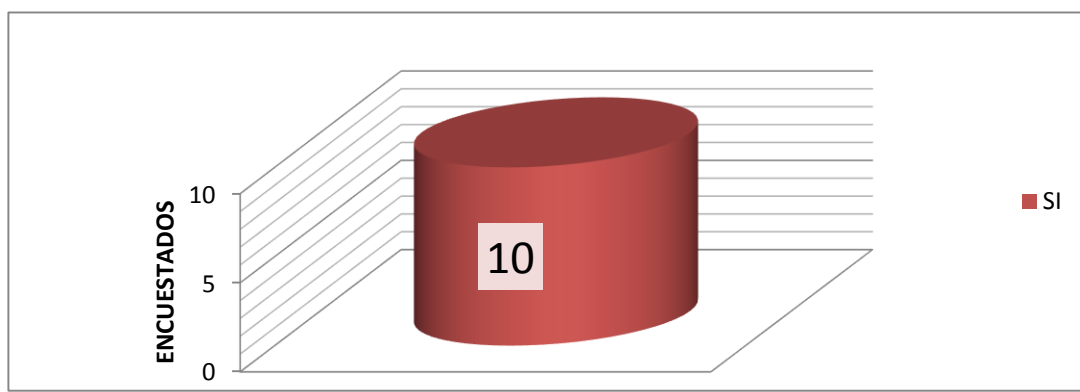


Figura 12: Actividades a Desempeñar.
Herramienta: Programa SPSS Statistic 17.0

Análisis.

La empresa Publineon ubicada en la ciudad de Ambato manifiesta que el 100% de sus colaboradores conocen el trabajo que deben desempeñar dentro de las funciones por costumbre.

Interpretación.

Se obtiene un producto terminado sin tener manuales o normativas que indiquen el procedimiento que se debe llevar para el buen desarrollo de la producción, pero los trabajadores realizan sus actividades por intuición.

8. ¿El ambiente laboral es propicio para cumplir con las actividades de la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje Acumulativo.
Valido	SI	7	70.0	70.0	70.0
	A VECES	3	30.0	30.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Tabla 13: Análisis pregunta 8 de encuesta.
Elaborado por: Isaac J. Ortiz Román.
Fuente: Encuesta realizada a los Colaboradores.

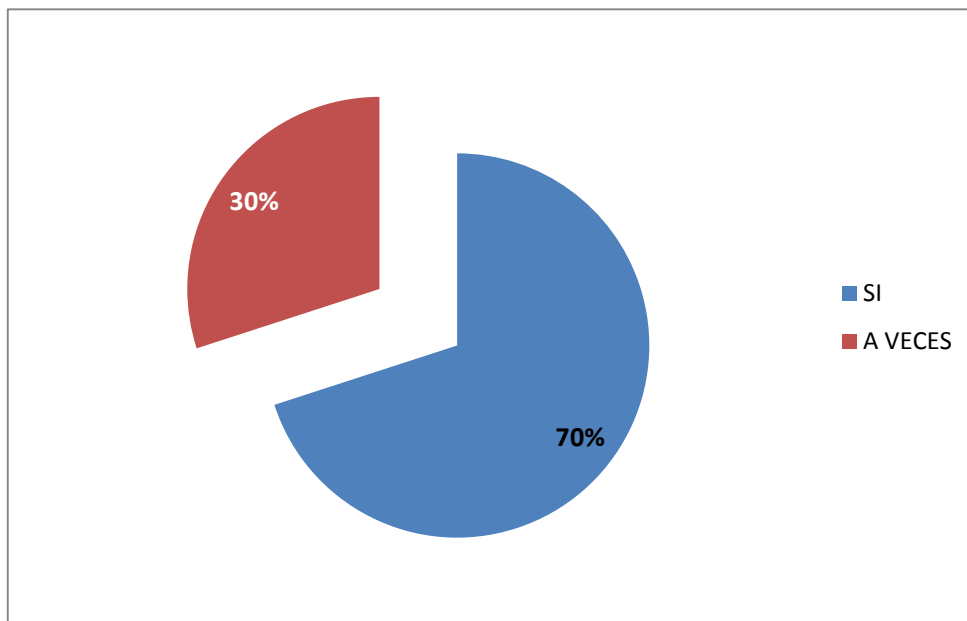


Figura 10: Ambiente Laboral.
Herramienta: Programa SPSS Statistic 17.0

Análisis.

- El 70% de los trabajadores de la empresa Publineon expresa que existe un ambiente laboral adecuado para cumplir sus actividades

laborales dentro de las instalaciones donde desempeñan su trabajo diario.

- En la PYME el 30% manifiesta que a veces se cuenta con un ambiente laboral propicio para el desarrollo de sus labores diarias.

Interpretación.

El adecuado ambiente laboral que existe en la empresa Publineon incide en el desempeño y en la productividad del trabajador sin embargo no todos creen tener un ambiente laboral adecuado ya que no cuentan con un interés para mejorar sus relaciones dentro con los trabajadores y el empleador sino su único interés es el elaborar su trabajo y concluirlo.

9. ¿Dentro del área que cumple sus funciones le han desarrollado un control interno?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje Acumulativo.
Valido	NO	10	100.0	100.0	100.0

Tabla 12: Análisis pregunta 9 de encuesta.
Elaborado por: Isaac J. Ortiz Román.
Fuente: Encuesta realizada a los Colaboradores.

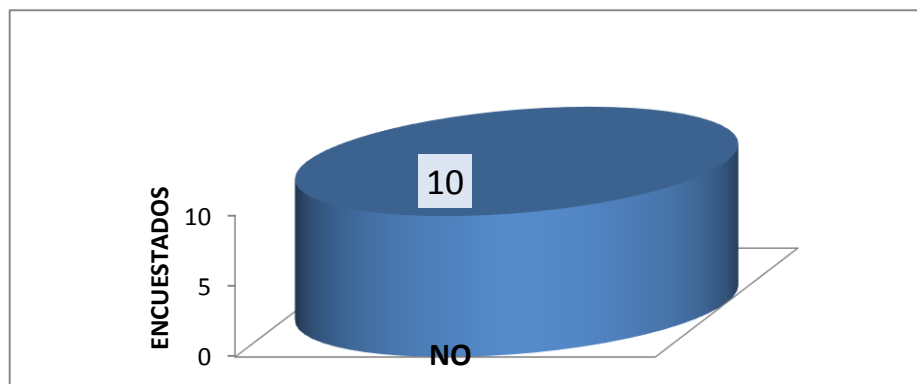


Figura 14: Auditoría de Gestión.
Herramienta: Programa SPSS Statistic 17.0

Análisis.

- En la PYME Publineon el 100% de sus colaboradores expresan que jamás se ha realizado un Control Interno en el área que desempeñan.
- En la empresa no se ha desarrollado un control en la producción para verificar y analizar las funciones que cada área cumple.
- No se ha desarrollado una Auditoría de Gestión y no se ha evaluado el sistema de Control Interno dentro de la empresa.

Interpretación.

No se ha desarrollado ningún sistema de control interno, debido a que la empresa no tiene el interés en invertir en una Auditoría Interna.

10. ¿Cree usted que la empresa cuenta con maquinaria de tecnología?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje Acumulativo.
Valido	SI-MAQUINARIA ACTUALIZADA	3	30.0	30.0	30.0
	SI-MAQUINARIA AUTOMATICA	1	10.0	10.0	40.0
	SI-MAQUINARIA MANUAL	3	30.0	30.0	70.0
	SI-ACTUALIZADA-AUTOMATICA-MANUAL	2	20.0	20.0	90.0
	NO-MAQUINARIA OBSOLETA	1	10.0	10.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Tabla 13: Análisis pregunta 10 de encuesta.
Elaborado por: Isaac J. Ortiz Román.
Fuente: Encuesta realizada a los Colaboradores.

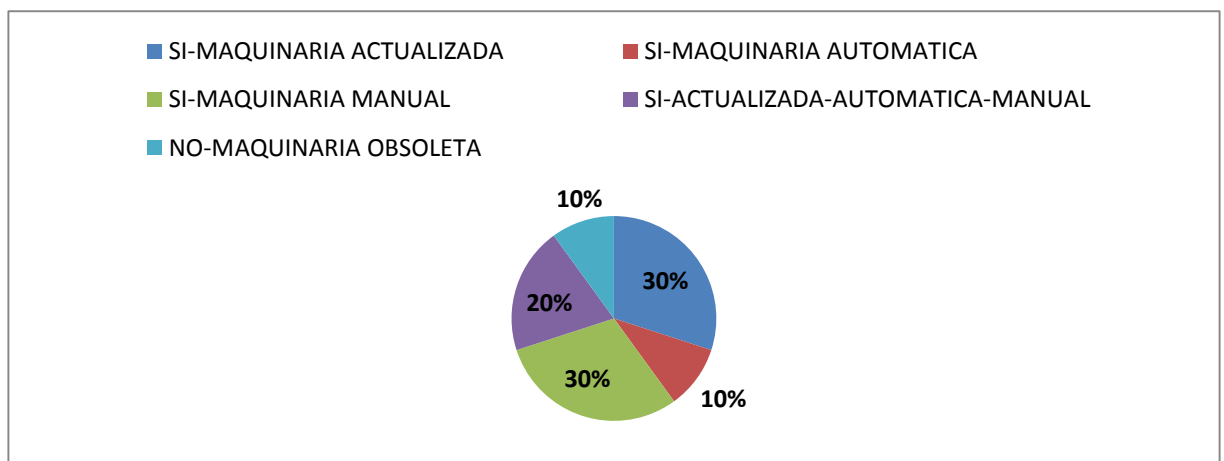


Figura 15: Maquinaria
Herramienta: Programa SPSS Statistic 17.0

Análisis.

- Existe un 30% de trabajadores de la empresa Publineon que declara que existe una maquinaria actualizada para el desarrollo de la producción sin presentarse inconvenientes.
- El 30% manifiesta que existe una maquinaria Manual, en donde solo interviene el trabajo Humano para conseguir un mejor producto terminado.
- El 20% manifiesta que su maquinaria es Semi-automática, donde el talento humano debe reflejarse para el control de cada equipo sin interrupción de la producción.
- En la PYME el 10% de sus trabajadores dan a conocer que la institución cuenta con una maquinaria automática sin la necesidad de contar permanentemente con la presencia Humana.
- El 10% restante expresa que la PYME cuenta con una maquinaria obsoleta que no aprovecha para el trabajo en la producción.

Interpretación.

Cada momento la gerencia está interesada por mejorar la maquinaria para realizar la impresión de gigantografías y para proporcionar lo que es corte laser y router, siendo los trabajadores y la administración beneficiados por la facilidad y la rapidez para la elaboración de los productos.

11. ¿Cree usted que la empresa en donde está laborando puede tener un crecimiento en la producción?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje Acumulativo.
Valido	SI	10	100.0	100.0	100.0

Tabla 14: Análisis pregunta 11 de encuesta.
Elaborado por: Isaac J. Ortiz Román.
Fuente: Encuesta realizada a los Colaboradores.

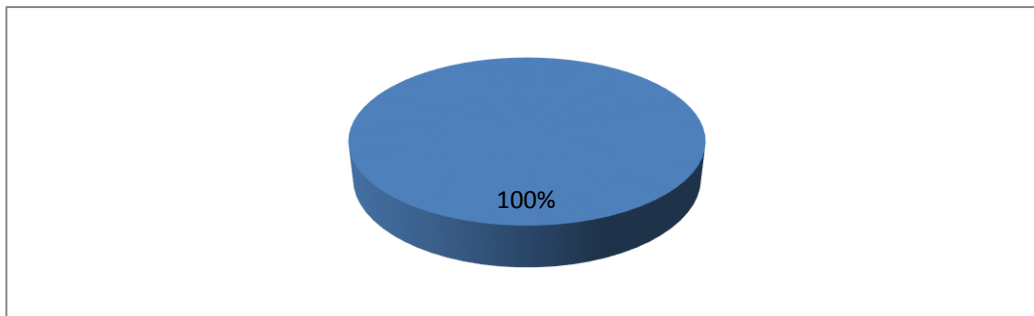


Figura 16: Crecimiento de Producción.
Herramienta: Programa SPSS Statistic 17.0

Análisis

El 100% de los trabajadores de la empresa Publineon anuncian que la institución donde cumplen sus labores diarias puede tener un crecimiento en su producción.

Interpretación.

Las expectativas por parte de los empleados, busca mejorar el interés de producción dentro de la empresa y aumentar el crecimiento laboral y productivo.

12. ¿Existe una adecuada planificación antes de efectuar las tareas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje Acumulativo.
Valido	SI	5	50.0	50.0	50.0
	NO	5	50.0	50.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Tabla 15: Análisis pregunta 12 de encuesta.
Elaborado por: Isaac J. Ortiz Román.
Fuente: Encuesta realizada a los Colaboradores.

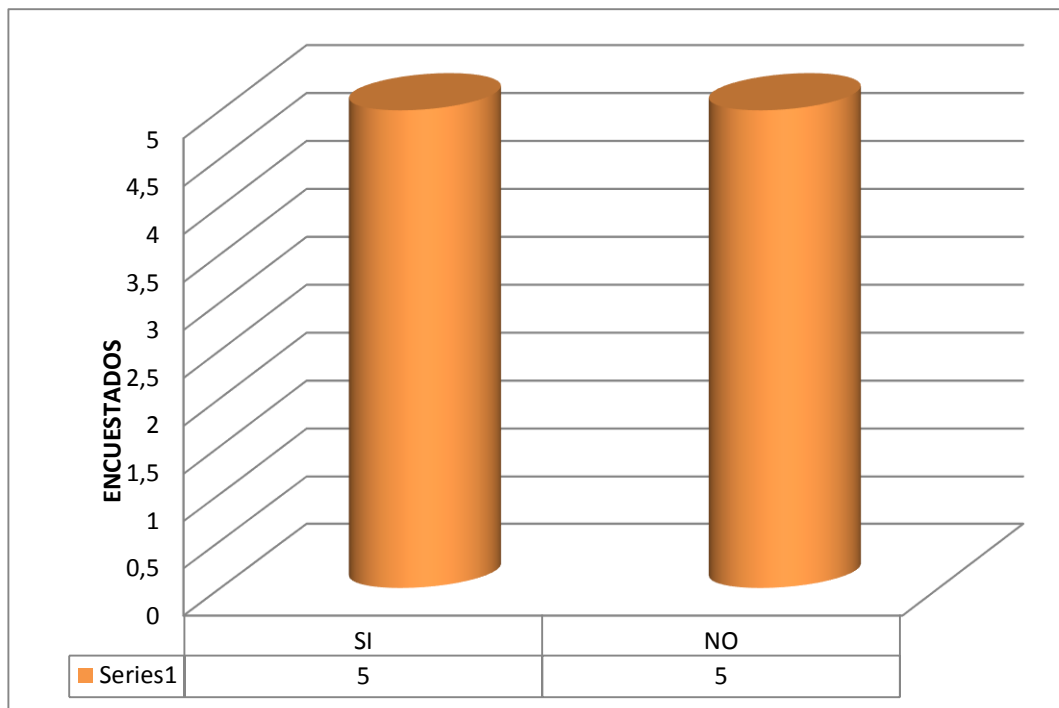


Figura 17: Planificación
Herramienta: Programa SPSS Statistic 17.0

Análisis.

- El 50% de los trabajadores de la PYME Publineon dan a conocer que si se realiza una adecuada planificación antes de efectuar las tareas.

- La planificación que se desarrolla en la PYME es comunicada a tiempo a cada área de producción.
- El 50% restante de los colaboradores mencionaron que no existe una planificación antes de efectuar sus actividades diarias ni se desarrolla una proyección de lo que se va a producir.

Interpretación.

Los trabajadores que se encuentran cerca de la administración y de la familiaridad del gerente son quienes mencionan que existe una planificación antes de efectuar los trabajos y también la comunicación se verifica diariamente al momento de la entrega de los trabajos pero sin tener un control diario o periódicamente.

13. ¿Conoce claramente el cargo que desempeña?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje Acumulativo.
Valid	SI	8	80.0	80.0	80.0
	NO	2	20.0	20.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Tabla 16: Análisis pregunta 13 de encuesta.
Elaborado por: Isaac J. Ortiz Román.
Fuente: Encuesta realizada a los Colaboradores.

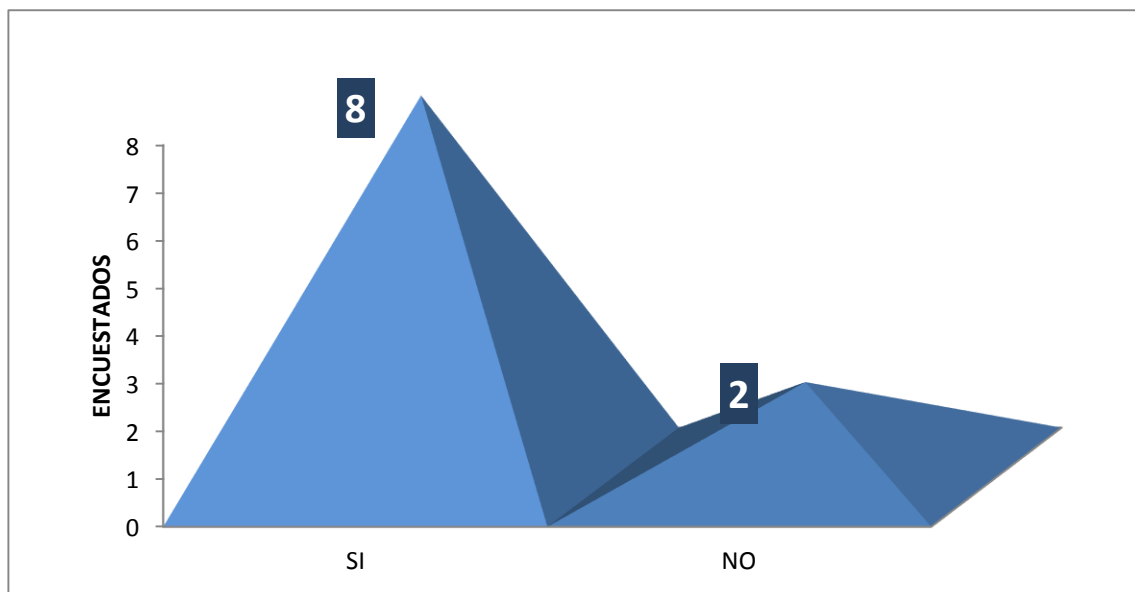


Figura 18: Cargo a Desempeñar
Herramienta: Programa SPSS Statistic 17.0

Análisis.

- El 80% de los trabajadores de la empresa Publineon conoce claramente el cargo que desempeña dentro de la Institución.
- Los cargos son colocados por el conocimiento que cada trabajador posee al momento que ingresan a la Empresa.

- El 20% manifiesta que no conoce el cargo que desarrolla dentro de la PYME, debido al desconocimiento por la actividad que desempeñan, no encontrándose en una área determinada por la gerencia sino que cumplen varias funciones.

Interpretación.

Los trabajadores por el tiempo que laboran dentro de la empresa y por las actividades que cada uno realiza saben cuál es su responsabilidad y obligación al momento de efectuar sus trabajos sin tener complicaciones a la hora de realizar los pedidos y trabajos de los clientes.

4.2.2 Interpretación de la encuesta.

La empresa Publineon, ubicada en el Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, después de haber desarrollado una encuesta a su personal, manifiestan que por falta de comprometimiento de los administradores en colocar jefes en cada departamento no existe un adecuado control, por consiguiente no existe una jerarquía institucional para mantener una inspección en cada departamento de producción, trayendo consigo inconvenientes como la escasez de comunicación en los departamentos que no se encuentran cerca del área administrativa, provocando desfases y retraso en la producción diaria que mantiene la empresa.

Los colaboradores de Publineon no tienen conocimiento de las actividades a realizar, tampoco una planificación que contemple lo que deben desarrollar, por consiguiente no han consolidado su participación en la empresa por falta de un contrato donde señale las cláusulas y el cargo que cada colaborador va a desempeñar en la empresa Publineon.

También se observó que no cuentan con la capacitación adecuada debido a la falta de desconocimiento por parte de la gerencia en buscar la actualización y preparación de sus trabajadores en la mejora continua ya que se mantiene una costumbre que desempeña cada trabajador sin la utilización de manuales que expliquen los procedimientos que se debe llevar a cabo para realizar la producción y mantener un control dentro de la empresa.

Cada colaborador que realiza su trabajo se ve obligado a acercarse a la gerencia a notificar que los materiales se han terminado y ellos mismos son los responsables de adquirirlos, por resultante la empresa no revisa adecuadamente su liquidez al momento de la compra de materiales, provocando que la producción no continúe sino que se establezca un stanby

mientras los materiales deben ser adquiridos, situación que es consecuencia que la administración no tiene un registro para ejercer el control de sus existencias.

Ponemos énfasis que la empresa Publineon se ve en expectativas de crecer a nivel nacional e incrementar su producción, administrando y controlando permanentemente su producción.

4.3. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La aplicación de la Verificación de la Hipotesis se refiere al uso de la evidencia sustraída de las encuestas que permitirá analizar si las probabilidades que se presentan son ciertas

4.3.1 Planteamiento de la hipótesis

Al aplicar la hipótesis nula y alternativa se constituye en el primer paso para la comprobación de la hipótesis. Según (Hanke:1997).

- ✓ “La hipótesis nula es la suposición que se pone a prueba usando la evidencia muestral y se representa con el símbolo H_0 y, la hipótesis alternativa es la afirmación sobre la característica investigada que debe ser cierta si la hipótesis nula es falsa, el símbolo para esta es H_i .”

Entonces:

H_0 . La aplicación de indicadores de gestión en la Pyme Publineon de Ambato, no contribuirá al mejoramiento de los procesos de producción.

H_i . La aplicación de indicadores de gestión en la Pyme Publineon de Ambato, contribuirá al mejoramiento de los procesos de producción.

4.3.2. Señalamiento de las variables

Variable independiente: Indicadores de Gestión

Variable Dependiente: Procesos de Producción

4.3.3. Verificación de la hipótesis

Tabla de frecuencia

PREGUNTAS		SI	NO	
PREGUNTA 6	VI	4	6	10
PREGUNTA 8	VD	7	3	10
	TOTAL	11	9	20

Tabla 17: Tabla de Frecuencia verificación hipótesis
Elaborado por: Isaac J. Ortiz Román.

Es recomendable para la prueba de la hipótesis trabajar con un nivel de confianza

NC del 95% y el siguiente nivel de significación α :

$$\alpha = 1 - NC$$

$$\alpha = 1 - 0,95$$

$$\alpha = 0,05$$

$$gl = n_1 + n_2 - 2$$

$$gl = 10 + 10 - 2$$

$$gl = 18$$

$$gl = 1,734$$

Con estos datos se establece en una tabla de frecuencias un valor para $t_t = 1.734$. Este es el valor que debe excederse o igualarse con el fin de rechazar la hipótesis nula.

Se procederá a la aplicación de un procedimiento estadístico que servirá para verificar la hipótesis de una población de menos de 30 personas, utilizando la *t*-students para diferencia de proporciones y su fórmula es la siguiente:

$$t = \frac{P1 - P2}{\sqrt{(\hat{p}\hat{q})\left(\frac{1}{n1} + \frac{1}{n2}\right)}}$$

$$t = \frac{0,4 - 0,7}{\sqrt{(0,55 * 0,45)\left(\frac{1}{10} + \frac{1}{10}\right)}}$$

$$t_c = -1,3483$$

- $t_c \geq 1.734$ rechaza H_0 y acepta H_1
- $t_c < 1.734$ acepta H_0
- $t_c > -1.734$ acepta H_0
- $t_c \leq -1.734$ rechaza H_0 y acepta H_1

4.3.4. Gráfico

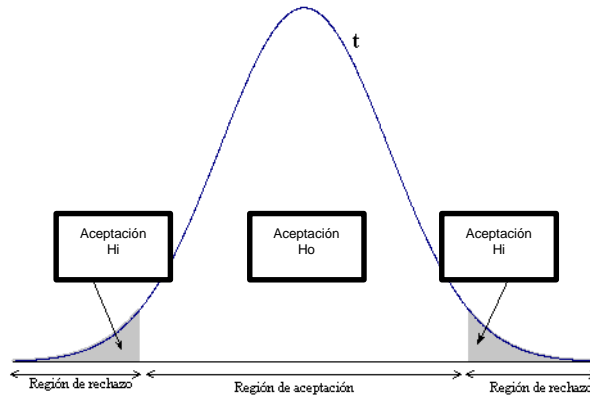


Figura 19: Verificación de la Hipótesis

CONCLUSIÓN:

Como el valor que se encuentra en el intervalo de la tabla es $t = \pm 1,734$ es menor que el valor calculado $t_c = -1,3483$ se acepta la hipótesis alternativa o H_1 , que menciona: La aplicación de indicadores de gestión en la Pyme Publineon de Ambato, contribuirá al mejoramiento de los procesos de producción.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Definitivamente he llegado a varias conclusiones sobre la investigación que se ha realizado a la PYME Manufacturera Publineon, las cuales son:

- La empresa no cuenta con un control en las áreas de producción ocasionando inconvenientes con los objetivos que se propone la empresa, como lo es en el crecimiento de la producción para que la PYME sea conocida a nivel nacional por su calidad y sus precios económicos.
- Las metas y los objetivos son trazadas por la administración sin tener un análisis y un estudio previo para conocer la liquidez de la empresa por lo cual la toma de decisiones no son las adecuadas al momento de resolver problemas que se presentan en el transcurso de las actividades administrativas y de producción.
- La administración se encuentra sujeta a las disposiciones expresadas por los colaboradores de la empresa ya que de ellos depende el informar a gerencia si existe un faltante de material y si los equipos están funcionando adecuadamente, sin tener un control, ocasionando que los trabajadores tomen sus propias decisiones al momento de presentarse algún inconveniente al momento de la producción.
- No se presenta una estabilidad por parte de Publineon hacia sus trabajadores, por la falta de contratos y políticas dentro de la empresa, lo que dificulta el trabajo en proyectos a largo plazo los cuales se pueden trazar como empresa.
- Publineon no realiza una pos-venta a sus clientes, creando una falta de evidencia en la realidad veraz sobre los servicios y productos que entrega la empresa, teniendo en cuenta que es

necesario para mejorar en los errores que se está cometiendo al momento de la producción y al momento de la compra y venta.

- Los trabajadores de Publineon no realizan su trabajo responsablemente ya que el servicio que prestan no es lo esperado, esto se debe a la falta de políticas, normas y manuales dentro de la PYME.

5.2. RECOMENDACIONES

Después de realizar un estudio en la empresa Publineon me permito realizar algunas sugerencias que serían provechosas para un adecuado manejo y control de los procesos de producción los mismos que son mejoras que se podrán establecer entre la administración y sus trabajadores con el único objetivo de proporcionar mejores servicios y productos a sus clientes.

- La creación de manuales y políticas internas que permitan un control dentro de la administración y en cada área de producción, permitiendo una adecuada gestión en la organización, y que la misma tenga metas y objetivos a largo y a corto plazo los mismos que sean evaluados para que se adapten a cambios que se presentan en el transcurso del tiempo, permitiendo que las toma de decisiones sea confiable.
- Realizar dentro de la empresa un sistema de comunicación interna y externa, que permita la interacción de los trabajadores con la administración y que el sistema a implementar se encargue de controlar la producción y la compra y venta (pre-venta y post-venta).
- Implementar capacitaciones a los colaboradores y personal administrativo y realizar evaluaciones periódicas que permitan establecer mejoras en el aprendizaje de los Recursos Humanos de la empresa con mayor efectividad, eficiencia y optimizando su economía.

- Realizar una completa Auditoría de Gestión donde se utilice todas las herramientas para evitar futuras consecuencias en la administración y dentro de cada área de producción.
- Agregar normativas que intervengan en la contratación de personal, con el fin de establecer una mejor seguridad en el área de recursos humanos, donde cada trabajador tenga claro las funciones que debe desempeñar.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS

Título: Analizar el Cumplimiento de metas y objetivos en los procesos de producción en la PYME manufacturera Publineon de Ambato.

Ejecutora: PYME Manufacturera Publineon.

Ubicación: Solano 06-36 y Quito.

Cantón: Ambato.

Provincia: Tungurahua.

Beneficiarios: PYME Manufacturera Publineon.

Teléfono: 032821914 – 032824849 – 0998635756 – 0997250621.

Correo Electrónico: publineonambato@hotmail.com

Propietaria: Oliva Galud Ipiales Molina.

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Es una mención importante La Auditoría de Gestión que se encamina a la búsqueda de problemas donde se manifiestan en cada empresa buscando una mejora en las metas y objetivos que se trazan para una mejor rentabilidad, contribuyendo adecuadamente en la economía, obteniendo una eficiencia en la optimización de los recursos y analizando cada uno de los procesos que se debe llevar a cabo para cumplir una adecuada función en los departamentos de producción buscando los recursos necesarios.

La Pyme manufacturera Publineon, inicia sus actividades comerciales por el Señor Mario Hernán Vizueta Espinoza en el año de 1996 cumpliendo con responsabilidad y honestidad el trabajo esforzado que merece el de realizar Publicidad y elaboración de rotulación en el cantón de Ambato, así que este servicio que se emprende hasta el día de hoy necesita el mejoramiento y actualización continua de cada proceso por tal razón quiere desarrollar una Auditoría Interna y Externa con el único objetivo de mejorar sus actividades.

Nos encontramos en mundo lleno de cambios donde la tecnología se encuentra a la vanguardia de todos los cambios que se realizan dentro de nuestro país, y la única manera de afirmarnos como empresa dentro de mercado es analizando y estudiando todos los problemas que presenta la empresa aceptando los cambios y mejorando la organización que desempeña cada administración para que las crisis que se presentan políticamente y económicamente no afecte los negocios de la empresa.

Sabemos y estamos convencidos que el momento que pongamos en práctica todo el estudio desarrollado por la Auditoría de Gestión en cada proceso de nuestra área de producción tendremos cambios definitivos que harán de Publineon una empresa que llegue a una competencia inalcanzable ya que continuamente se mejorara en cada política de trabajo, en las metas trazadas por cada departamento de producción y el analizar los objetivos a corto y a largo plazo, con un control que se obtiene por la administración que se encarga del cambio dentro de un mercado competitivo y que va lleno de un desarrollo tecnológico y de un compromiso institucional con el personal que llegan a comprender el trabajo que cada uno debe realizar, cumpliendo con la identidad institucional.

6.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Este proyecto de investigación demuestra su importancia dentro de la sociedad para influir dentro de cada empresa con la práctica y funcionalidad en el contorno local y también se puede producir a nivel nacional e internacionalmente ya que los resultados obtenidos contribuirán para el perfeccionamiento de las Pyme Manufacturera Publineon, y para varias empresas que se encuentran con problemas similares, se debe mencionar que las empresas buscan la solución realizando un análisis que le permita alcanzar los objetivos y las metas que se plantean por cierto periodo de tiempo pero la Auditoría de Gestión no solo engloba la verificación de las metas y objetivos sino todo un sistema que con lleva el funcionamiento de empresa que quiere sostenerse frente a un mercado competitivo.

La investigación que se efectúa en la empresa Publineon se debe a la necesidad de cambios que necesita para una mejora sostenible dentro del mercado, donde la competencia se vuelve una herramienta para que cada administración empiece a buscar nuevas alternativas de mejoramiento donde se encuentren soluciones para la empresa y no solo la administración realice soluciones sin tener una previa evidencia de lo que está aconteciendo dentro de las áreas de producción.

Para ello la administración debe comprometerse a facilitar la documentación necesaria para que el estudio que se está desarrollando sea confiable y toda la evidencia recopilada se convierta en una ayuda para hechos posteriores que acontezca dentro de la misma, adicionalmente los instrumentos y cada recurso que se pueda necesitar sea tecnológico, materiales y hasta los mismos recursos humanos, con ello conseguiremos una planificación veraz en los objetivos y metas.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 Objetivo General

Examinar la aplicación de los indicadores de Gestión actuales de la Pyme Manufacturera Publineon y analizar el cumplimiento de las metas y objetivos en los procesos de producción.

6.4.2. Objetivos Específicos

- Analizar la Auditoría de Gestión de Publineon mediante un sistema de Control y verificar los Procedimientos de los procesos de producción.
- Colocar procedimientos alternos para mejorar el sistema de producción dentro de la empresa Publineon.
- Plantear una aplicación de la Auditoría de Gestión en cada área de producción en base a las metas y objetivos de Publineon.

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

La investigación nos indica que si es factible desarrollar la presente propuesta ya que siempre es necesario realizar cambios para el bienestar continuo de cualquier empresa donde la administración desea un beneficio para su empresa sin involucrar y causar daños a una sociedad, los negocios que se emprenden en la empresa Publineon son hechos con confianza y el servicio que presenta es necesario dentro de la sociedad, es importante el estudio que Publineon realiza y solicita ya que las aéreas de producción necesitan de metas y objetivos que mejore el desarrollo de cada trabajador y de cada personal administrativo. Sabemos que la optimización de los recursos, y la toma de decisiones beneficiara a la economía y se cambiara radicalmente todos los problemas que surge en cada departamento.

6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTIFICO – TÉCNICA

Vamos a dar importancia en ciertos puntos de esta investigación ya que sabemos que es necesario tener conocimiento antes de realizar la propuesta de que vamos a tratar, (En el Capítulo II se explica de manera más amplia que es la Auditoría de Gestión con las categorías fundamentales.)

6.6.1. Qué es y no es Auditoría de Gestión

Para entender el concepto de auditoría de gestión es necesario conocer los conceptos tradicionales de auditoría administrativa y auditoría operacional que fueron reemplazados por este último.

William P. Leonard, presenta la siguiente definición de Auditoría administrativa:

- ✓ La Auditoría administrativa puede definirse como el examen comprensivo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa de una institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.

Joaquín Rodríguez Valencia, plantea una definición de Auditoría Operacional así:

- ✓ Se define como una técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan, y determinar qué condiciones pueden mejorarse.

Los dos anteriores conceptos se han venido manejando de manera tal que se hacía una diferenciación entre auditoría administrativa y auditoría operacional, cuando en la realidad eran dos nombres para un mismo

proceso, pues en la práctica no existían diferencias notables entre una y otra.

En Colombia, la modernización del Control Fiscal realizado por la constitución de 1991 y el funcionamiento del Consejo Técnico de la Contaduría Pública, hicieron que se acuñara la moderna denominación de auditoría de gestión para reemplazar las antiguas auditoría administrativa y auditoría operacional.

El Consejo Técnico de la Contaduría Pública en su pronunciamiento No. 7 presenta la siguiente definición de Auditoría de Gestión:

- ✓ La auditoría de gestión es el examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el Ente.

Sin embargo siguiendo el mismo método para realizar los conceptos de Auditoría es posible afirmar que auditoría de gestión es:

- ✓ El examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y Controles Operacionales de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo.

El concepto de auditoría de gestión, con su preocupación de control operativo, es el puente, y a veces el catalizador entre una auditoría financiera tradicional, y un método de servicios administrativos para solucionar el problema de un tiempo.

Los programas de auditoría de gestión específicos para cada área funcional mayor, proporciona al auditor una guía con respecto a los tipos de controles, condiciones y circunstancias que probablemente logre encontrar.

Igualmente, presentan preguntas específicas para hacer resaltar elementos de control significativos. En éste generalizado enfoque, el auditor se siente comprometido para revisar y evaluar los controles operacionales haciendo notar que el objetivo primario de la auditoría de gestión, es dar relevancia a aquellas áreas en donde haya reducción de costos, las mejorías en operación, o la mayor productividad, pueden lograrse mediante la introducción de modificaciones en los controles administrativos y operacionales, o en los instructivos de políticas, o por la acción correctiva correspondiente.

La ventaja de ver a la empresa como una totalidad permite al auditor ofrecer sugerencias constructivas, y recomendaciones a un cliente para mejorar la productividad global de la compañía. Es así como la implantación con éxito de la auditoría de gestión puede representar un aporte valioso a las relaciones del cliente.

Según, **Guillermo Cuellar (2008)** [http:// members.tripod.com/~Guillermo_ Cuellar_ M/ gestion.html](http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html).

6.6.2. Características de la Auditoría de Gestión

CARACTERÍSTICA AUDITORÍA FINANCIERA Y AUDITORÍA DE GESTIÓN

PROPÓSITO

La auditoría financiera está concebida para dar una opinión objetiva e independiente de que determinados estados representan fielmente una situación económico-financiera; el informe está basado en los principios contables y presupuestarios generalmente aceptados, en base a estos principios, las opiniones del auditor son fácilmente previsibles y muy breves, además, el auditor no formula, en general, recomendaciones sobre la gestión de la empresa, y si lo hace, tales recomendaciones no se contienen en el cuerpo del informe o son de alcance limitado y sólo se

refieren a la gestión contable presupuestaria y de cumplimiento legal, no considerándose como la base del informe. Por último las auditorías financieras tienen carácter de periódicas.

La auditoría de gestión examina las prácticas de gestión; no existen principios de gestión generalmente aceptados, que estén codificados, sino que se basan en la práctica normal de gestión; los criterios de evaluación de la gestión han de diseñarse para cada caso específico, pudiéndose extender a casos similares; las recomendaciones sobre la gestión han de ser extensas y adaptadas al hecho fiscalizado, analizando las causas de las ineficiencias y sus consecuencias. Por último, las auditorías de gestión son aperiódicas.

6.6.3. Herramientas de la Auditoría de Gestión

6.6.3.1. Control Interno

El American Institute Public Accountants emite la Declaración sobre Normas de Auditoría, SAS-55, sobre la evaluación de la estructura de control interno, la nueva normativa plantea lo siguiente:

La segunda norma de trabajo de campo de las NAGA, queda como se indica:

- “Se obtendrá una comprensión suficiente de la estructura de control interno, para planear la Auditoría y determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de las pruebas a efectuarse”.

El informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) sobre Control Interno, cuya relación del informe fue encomendada a Coopers & Lybrand, presenta la siguiente definición:

- “El Control Interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la Dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- ✓ Eficacia y eficiencia de las operaciones
- ✓ Fiabilidad de la información financiera
- ✓ Cumplimiento de las leyes y normas aplicables

La estructura de control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad, relevantes y de interés para la auditoría de gestión, como son:

- ✓ Salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la entidad.
- ✓ Promover la eficiencia del personal, minimizar los errores humanos y detectar rápidamente los que se produzcan.
- ✓ Dificultar la comisión de hechos irregulares y facilitar su descubrimiento si se produjeran.
- ✓ Garantizar la razonabilidad de la información contable y administrativa en general.

Para fines de la Auditoría de Gestión, se denomina estructura de Control Interno al conjunto de planes, métodos y procedimientos, incluyendo la actitud de dirección de una entidad, para ofrecer seguridad razonable respecto a que están lográndose los objetivos de control interno.

Los componentes a definirse pueden ser implantados en cualquier entidad, del tamaño que ésta sea, aunque podrían ser distintos de tratarse de pequeñas y medianas.

Componentes

Podemos definir como componentes del control interno los siguientes:

- a. Entorno de Control
- b. Evaluación de Riesgos
- c. Actividades de Control
- d. Información y Comunicación
- e. Supervisión

a. Entorno de Control

- ✓ Según **PEREZ SOLORZANO Pedro Manuel** AUDITORÍA Y CONTROL

INTERNO (2007) señala:

- ✓ “El entorno de control marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura.

Los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la empresa, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y la atención y orientación que proporciona al consejo de administración.

El Entorno de control propicia la estructura en la que se deben cumplir los objetivos y la preparación del hombre que hará que se cumplan.

b. Evaluación de Riesgos

- ✓ “Las organizaciones, cualquiera sea su tamaño, se enfrentan a diversos riesgos de origen externos e internos que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes. La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos.”

Aunque para crecer es necesario asumir riesgos prudentes, la dirección debe identificar y analizar riesgos, cuantificarlos, y prever la probabilidad de que ocurran así como las posibles consecuencias.

La evaluación del riesgo no es una tarea a cumplir de una vez para siempre. Debe ser un proceso continuo, una actividad básica de la organización, como la evaluación continua de la utilización de los sistemas de información o la mejora continua de los procesos.

c. Actividades de Control

- ✓ “Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa.”

Hay muchas posibilidades diferentes en lo relativo a actividades concretas de control, lo importante es que se combinen para formar una estructura coherente de control global.

Las empresas pueden llegar a padecer un exceso de controles hasta el punto que las actividades de control les impidan operar de manera eficiente, lo que disminuye la calidad del sistema de control.

d. Información y Comunicación

- ✓ “Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades.

Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada.

Dichos sistemas no sólo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos internos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión así como para la presentación de información a terceros.

También debe haber una comunicación eficaz en un sentido más amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa.”

En la actualidad nadie concibe la gestión de una empresa sin sistemas de información. La tecnología de información se ha convertido en algo tan corriente que se da por descontada. En muchas organizaciones los directores se quejan de que los voluminosos informes que reciben les exigen revisar demasiados datos para extraer la información pertinente.

Debe existir una comunicación efectiva a través de toda la organización. El libre flujo de ideas y el intercambio de información son vitales.

e. Supervisión

- ✓ “Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas.

La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones.

El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados.”

Es preciso supervisar continuamente los controles internos para asegurarse de que el proceso funciona según lo previsto. Esto es muy importante porque a medida que cambian los factores internos y externos, controles que una vez resultaron idóneos y efectivos pueden dejar de ser adecuados y de dar a la dirección la razonable seguridad que ofrecían antes.

Luego del análisis de cada uno de los componentes, podemos sintetizar que éstos, vinculados entre sí.

Generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno.

- ✓ Son influidos e influyen en los métodos y estilos de dirección aplicables en las empresas e inciden directamente en el sistema de gestión.
- ✓ Están entrelazados con las actividades operativas de la entidad coadyuvando a la eficiencia y eficacia de las mismas.
- ✓ Permiten mantener el control sobre todas las actividades.
- ✓ Su funcionamiento eficaz proporciona un grado de seguridad razonable de que una o más de las categorías de objetivos establecidas van a cumplirse.
- ✓ Marcan una diferencia con el enfoque tradicional de control interno dirigido al área financiera.
- ✓ Coadyuvan al cumplimiento de los objetivos organizacionales en sentido general.

6.6.3.2. Equipo Multidisciplinario

Para la ejecución de Auditorías de Gestión es necesario la conformación de un equipo multidisciplinario, que dependiendo de la naturaleza de la entidad y de las áreas a examinarse, a más de los auditores profesionales, podría estar integrado por especialistas en otras disciplinas.

a. Auditores

De éste grupo, entre los dos más experimentados, se designa al jefe de grupo y al supervisor, quienes tendrán la máxima e íntegra responsabilidad de la Auditoría de Gestión.

b. Especialistas

Estos profesionales a más de su capacidad deben tener la independencia necesaria con relación a la entidad objeto de la Auditoría, a fin de obtener mayor confianza de que su trabajo será ejecutado con total imparcialidad.

Es conveniente que los equipos multidisciplinarios se conformen en las direcciones o departamentos de auditoría, los especialistas podrían participar incluso en la Fase de Planificación.

6.6.3.3. Riesgos de Auditoría.

Según **MALDONADO E. Milton K.** AUDITORÍA DE GESTIÓN (1984) señala:

- ✓ “El riesgo de Auditoría puede definirse como la posibilidad de emitir un informe de auditoría incorrecto por no haber detectado errores o irregularidades significativas que modificarían el sentido de la opinión vertida en el informe”

Es importante en toda organización cuente con una herramienta, que garantice la correcta evaluación de los riesgos a los cuales están sometidos los procesos y actividades de una entidad y por medio de procedimientos de control se pueda evaluar el desempeño de la misma.

- a) Por consiguiente, la Auditoría debe funcionar como una actividad concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización, así como contribuir al cumplimiento de sus objetivos y metas; aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección.

b) Riesgo Inherente

Son aquellos que se presentan inherentes a las características del Sistema de Control Interno.

c) Riesgo de Control

Que es aquel que existe y que se propicia por falta de control de las actividades de la empresa y puede generar deficiencias del Sistema de Control Interno.

d) Riesgo de detención

Es aquel que se asume por parte de los auditores que en su revisión no detecten deficiencias en el Sistema de Control Interno

6.6.4. Alcance de la Auditoría de Gestión.

La auditoría de gestión puede ser de una función específica, un departamento o grupo de departamentos, una división o grupo de divisiones o de la empresa en su totalidad. Algunas auditorías abarcan una combinación de dos o más áreas.

Por ejemplo, en el estudio del procedimiento de pedidos recibidos por el departamento de ventas, la investigación puede incluir en dicho departamento las diversas rutinas observadas para el procesamiento o trámite de la papelería y en el departamento de contabilidad, el procedimiento y cualidades del personal que aprueba el crédito del cliente.

El campo de estudio puede abarcar la economía de la producción, incluyendo elementos tales como: especialización, simplificación, estandarización, diversificación, expansión, contracción e integración; también podría incluir los factores de producción.

Por otra parte como en las áreas de examen entre otras, podrían comprender un estudio y evaluación de los métodos para pronosticar: programación del producto, costos de proyectos de ingeniería, estimación de los precios, comunicaciones, equipos y aplicaciones del procesamiento de datos, eficiencia administrativa, etc.

Los elementos en los métodos de administración y operación que exigen una constante vigilancia, análisis, y evaluación son los siguientes: planes y objetivos, estructura orgánica, políticas y prácticas, sistemas y procedimientos, métodos de control, formas de operación y recursos materiales y humanos.

El pronunciamiento No. 7 del Consejo Técnico de la Contaduría Pública ya citado plantea como áreas principales que integran una organización objeto de la auditoría de gestión las siguientes:

Auditoría de la gestión del sistema global de la empresa:

- ✓ Evaluación de la posición competitiva.
- ✓ Evaluación de la estructura organizativa.
- ✓ Balance Social.
- ✓ Evaluación del proceso de la dirección estratégica.
- ✓ Evaluación de los cuadros directivos.

Auditoría de la gestión del sistema comercial:

- ✓ Análisis de la estrategia comercial.
- ✓ Oferta de bienes y servicios.
- ✓ Sistema de distribución física.
- ✓ Política de precios.
- ✓ Función publicitaria.
- ✓ Función de ventas.
- ✓ Promoción de ventas.

Auditoría de la gestión del sistema financiero:

- ✓ Capital de trabajo.
- ✓ Inversiones.
- ✓ Financiación a largo plazo.
- ✓ Planificación Financiera.
- ✓ Área internacional.
- ✓ Auditoría de la gestión del sistema de producción:
- ✓ Diseño del sistema.
- ✓ Programación de la producción.
- ✓ Control de calidad.
- ✓ Almacén e inventarios.

- ✓ Productividad técnica y económica.
- ✓ Diseño y desarrollo de productos.

Auditoría de la gestión del sistema de recursos humanos:

- ✓ Productividad.
- ✓ Clima laboral.
- ✓ Políticas de promoción e incentivos.
- ✓ Políticas de selección y formación.
- ✓ Diseño de tareas y puestos de trabajo.

Auditoría de la gestión de los sistemas administrativos:

- ✓ Análisis de proyectos y programas.
- ✓ Auditoría de la función de procesamiento de datos.
- ✓ Auditoría de procedimientos administrativos y formas de control interno en las áreas funcionales.

6.7. METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.

La auditoría de gestión necesita, al igual que la auditoría financiera, ser lo más sistemática posible en la realización de sus trabajos. La sistematización precisa un método de uso general aplicable a cualquier área, estructura, funciones, etc., que se audite.

Este método consiste en un análisis en profundidad y con los máximos detalles utilizando las preguntas clásicas: Qué se quiere, cómo y cuándo se quiere, dónde, por qué, qué medios se deben utilizar, etc., realizando, además, las siguientes investigaciones:

- ✓ Estudio de los elementos que componen el sector auditado, diagnóstico detallado, determinación de fines y medios, investigación de las deficiencias, balance analítico, comprobación de la eficacia, búsqueda de problemas, proposición de soluciones, indicación de alternativas y mejora de la situación.

- ✓ Este trabajo se lleva a cabo por medio de entrevistas personales con los responsables de las unidades, áreas o actividades auditadas, en sus centros de trabajo u oficinas, esto exige que el consultor disponga de cuanta información exista en relación con el área auditada.
- ✓ La exigencia metodológica se inicia en una auditoría de gestión con la denominación que se dé al informe, posteriormente se debe establecer la planificación del trabajo de auditoría consistente en el desarrollo de un plan global en función de los objetivos que se persiguen.
- ✓ La naturaleza, el detalle y el momento en que se debe llevar a cabo la planificación varían según la magnitud y especificidad de la entidad a auditar, de la experiencia que el auditor tenga de la misma, del conocimiento de la actividad que desarrolla, del entorno en que se desenvuelve y de la calidad del control interno.

La planificación comprende cuatro fases:

- a) Designación de la entidad, área, sector o servicio a auditar.
- b) Estudio previo.
- c) Estudio preliminar.
- d) Programación operativa.

En la primera fase, habrá que distinguirse entre dos tipos de auditoría:

Auditoría vertical y horizontal.

La auditoría vertical comprende en su integridad el análisis de una unidad específica (departamento, dirección general, etc.) o el análisis de un programa determinado (presupuesto funcional).

La auditoría horizontal comprende la verificación de determinadas funciones o gastos que afectan a varias unidades administrativas (política de personal, compras de inmovilizados, etc.) (Presupuesto económico). En general, las partidas presupuestarias con mayor impacto financiero,

las áreas con mayor riesgo de anomalías, errores o irregularidades, recibirán una mayor atención.

La segunda fase permite conocer el área a auditar con cierta rapidez, sobre la base de recolectar determinada información, al mismo tiempo que permite descubrir las áreas de riesgo con bastante precisión. El objetivo del estudio previo persigue el objetivo de obtener un conocimiento profundo del área a auditar.

Este conocimiento puede obtenerse utilizando reglamentos y demás normativas que afectan al área a auditar, estudiando informes anteriores de auditoría y especialmente las recomendaciones contenidas en los mismos, estudiando informes de auditoría financiera o estudiando liquidaciones de los presupuestos de ejercicios anteriores.

La tercera fase, supone el inicio del trabajo de auditoría propiamente dicha. En esta fase deben tenerse en cuenta determinadas cuestiones de importancia que pueden condicionar la marcha posterior del informe, algunas de dichas cuestiones pueden ser las siguientes:

Dificultad de medir los outputs, existencia de índices de ineficiencia visibles, falta visible de organización, o problemas en la misma o en la gestión, claramente visibles, retraso en la producción de outputs, empleados desocupados y material subutilizado, métodos de trabajo anticuados, poco eficientes o complicados, existencia de actuaciones ineficaces, o de realización ineficiente o no económica, en general se considerarán de importancia relevante todos aquellos hechos que de no explicitarse en el informe podrían conducir a error al lector del mismo, y cuya existencia pudieran comprometer, los resultados del área auditada, aunque todas estas cuestiones serán profundizadas y analizadas posteriormente durante la fase de ejecución de la auditoría.

La cuarta fase, programación operativa, supone la preparación de las herramientas de trabajo y del equipo humano a emplear, por lo cual debe comprender una confección de cuestionarios y una coordinación con el personal del área estudiada, determinación del grado de intervención de especialistas, preparación de programa escrito de trabajo y selección del equipo.

Una vez planificado el trabajo a realizar, se debe de proceder a la ejecución de todo lo planificado. En la ejecución debe realizarse un examen detallado de los datos sobre los que debe actuarse y comprende los muestreos, efectos observados, causas y evaluaciones de los distintos resultados. Este examen representa el desarrollo de la parte central de la auditoría y comprende las siguientes actuaciones:

- ✓ Recopilación de evidencias.
- ✓ Medidas del trabajo.
- ✓ Evaluación de los niveles de eficacia, eficiencia y economía.
- ✓ Evaluación de los esfuerzos hechos para mejorar los resultados conseguidos.

Todo ello debe conducir a la valoración de resultados y al análisis de las causas y de sus efectos, necesarios para la reducción posterior de las correspondientes conclusiones y recomendaciones.

Por último, la culminación de la auditoría está en la emisión del informe, ya que ésta será la herramienta de trabajo para el ejecutivo y para los responsables del área auditada, y además servirá en el futuro como base para medir el progreso obtenido en la gestión de dicha área.

- ✓ **RAFAEL REDONDO DURAN, XAVIER LLOPART PEREZ, DUNIA DURAN JUVE.** Universidad de Barcelona (España), 1996 <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13223/1/Auditoría%20de%20gesti%C3%B3n.pdf>.

AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA PYME MANUFACTURERA PUBLINEON.

ADMINISTRACIÓN

La propuesta que se va a desarrollar se enfoca a la realización de una Auditoría de Gestión en la Pyme Manufacturera Publineon donde se recopilara todas las evidencias pertinentes para determinar las falencias de la misma.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

La propuesta la llevaremos a cabo el día lunes 02 de Diciembre del 2013 en la Pyme Manufacturera Publineon, y lo que se realizara será una Auditoría de Gestión con el objetivo de mejorar algunos procedimientos que se están desarrollando en el proceso de producción de la PYME.

Se realizara la Auditoría del Componente de Producción, donde nos enfocaremos a revisar y a estudiar las metas y objetivos de la empresa que son necesarios para la planificación periódica que tendrá la empresa en su producción, también analizaremos cada área de los procesos de producción efectuando todos los procedimientos de una Auditoría de Gestión.

Con esto presentaremos a la administración todo lo recaudado en evidencia y será entregada una serie de recomendaciones la cual será analizada por la Pyme y quedara fuera de nuestra responsabilidad el cumplimiento de estas acciones, dejando toda responsabilidad a la Administración de Publineon, para mejorar el funcionamiento de cada área de producción.

Por lo cual presentamos una Auditoría de Gestión, para evaluar los procesos existentes en los Procesos de Producción, donde se necesitan acciones de mejoramiento.

AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN

La que hare será aplicar una Auditoría de Gestión en el componente de producción, donde certeramente revisare y entenderé cómo funciona el proceso de producción ocupando las herramientas necesarias para recopilar todo lo necesario que me ayude a indagar donde se encuentran los problemas en cada área y así manifestarme con acciones que ayuden a controlar los daños que se puedan estar efectuando en la PYME Manufacturera Publineon.

Finalmente hare mención al compromiso que desarrolla la administración en su ayuda para que las actividades tengan cumplimiento, y la responsabilidad de implementar de mejor manera las recomendaciones que se proporcione para que la empresa tenga mejoramientos continuos en sus procesos de producción.

Presento la Propuesta de la aplicación de los Indicadores de Gestión en los Procesos de producción:

PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

La previsión de la evaluación será efectuado conforme al cumplimiento Teórico y Práctico de la Auditoría de Gestión, y se lo realizara según el cronograma de actividades (Cronograma, Anexos).

CONTENIDO

AUDITORÍA DE GESTIÓN	99
AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN ...	100
PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN	
FASE I:.....	105
CONOCIMIENTO PRELIMINAR Y DIAGNÓSTICO	
FASE II:.....	113
PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACION ESPECÍFICA	
FASE III:.....	124
EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
FASE IV:	163
INFORME Y PLAN DE ACCIÓN Y DE RESULTADOS	
ENFOQUE DE LA AUDITORÍA	
FASE V	184
SEGUIMIENTO	

EFFORT

Auditoría, Consultoría y Legal Tributario

COMPONENTE: PRODUCCIÓN

Fecha del Ejercicio: Diciembre 2013

C.I

ARCHIVO PERMANENTE

Breve Historia de la Compañía.

Libros de Contabilidad.

Obligaciones Financieras a Corto y a Largo Plazo.

Certificado de propiedad de la Maquinaria.

Información de Contratos Arrendatario.

Disposiciones Legales.

Informe.

Recomendaciones.

ESTANDARIZACION DE REFERENCIACION DEL ARCHIVO PERMANENTE

ORDEN	DESCRIPCION	REFERENCIA
1.	Breve Historia de la Compañía	C.D. I
2.	Libros de Contabilidad	C.D. II
3.	Obligaciones Financieras a Corto y a Largo Plazo	C.D.III
4.	Certificado de propiedad de la Maquinaria.	C.D. IV
5.	Información de Contratos Arrendatario.	C.D.V
6.	Disposiciones Legales	C.D.VI

ANTECEDENTES

La Pyme Manufacturera Publineon, inicia sus actividades dentro del mercado y sus negocios en el Ecuador, Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato en el 03 de septiembre del 1994 con su gerente propietario Mario Hernán Vizueta Espinosa y su esposa Oliva Galud Ipiales Molina, este negocio empieza cumpliendo las necesidades del cliente donde la competencia no era significativa, pero la demanda se mantuvo a favor de la empresa lo que permitió que se diera a conocer en todos los ámbitos de la Publicidad y de la Rotulación.

Publineon se encarga de satisfacer a sus clientes ofertando productos de calidad y variedad de materiales para la publicidad, siendo pionera en la venta y elaboración del Neón, contando con maquinaria de última tecnología y colocándose como líder en Rotulación dentro del cantón Ambato, mostrando énfasis en la atención de sus clientes.

En la actualidad la Propietaria de Publineon es Ana Carolina Vizueta Ipiales.

FASE I:

CONOCIMIENTO PRELIMINAR Y DIAGNÓSTICO

Es un recorrido de las instalaciones de la empresa Publineon donde nos familiaricemos con las actividades principales, revisaremos si cuentan con normas y procedimientos que ayudan a la empresa a cumplir con su actividad.

CREACIÓN

La Pyme Publineon empezó sus actividades el 03 de Septiembre de 1994 constituyéndose como una empresa de Publicista y de Rotulación en la ciudad de Ambato.

La gerencia de la empresa lo asume el Señor Mario Espinoza, quien empieza como la persona responsable y encargada de tomar decisiones en lo administrativo y en el área de producción.

PROPÓSITO

Publineon es una empresa de Publicidad y Rotulación, con el único fin de traer un sustento económico a la familia, aportando a la sociedad con la demanda que se necesita dentro del mercado. Cumpliendo con:

- El Servicio de realizar impresiones en cualquier material sea desde Vinil hasta impresiones en alto relieve entre otros.
- Realizar Rótulos en materiales que sean de alta calidad y económicos para los clientes en varios materiales como puede ser el Neón, Led, Acrílico entre otros.

METAS Y OBJETIVOS

La empresa Publineon no ha plasmado sus metas y objetivos a los que desea alcanzar, sin embargo se quiere enfocar a cumplir un trabajo de calidad y económico para todos los clientes que mantiene hasta el día de hoy.

Se encontraron varios inconvenientes por falta de documentación y organización dentro de la empresa por lo mismo recomendamos que se analicen varias sugerencias para que a futuras auditorías se logre encontrar avances de la empresa Publineon.

PROBLEMAS DETECTADOS:

En la empresa Publineon se ha obtenido mediante una revisión breve varios problemas, por falta de documentación y por criterios emitidos por la administración, obteniendo los siguientes problemas en la falta de:

ORDEN	DESCRIPCION
1.	Indicadores
2.	Misión y Visión
3.	Estructura Organizacional.
4.	Descripción de Manuales y Procedimientos.
5.	Descripción de Normas y Políticas.
6.	Póliza de Seguros
7.	FODA
8.	Información de Contratos Trabajadores.

CARTA A GERENCIA

Ambato, 17 de julio del 2013

Señora.
Oliva Galud IpiALES Molina
Gerente de la Pyme Manufacturera Publineon.
Presente,

Hemos efectuado un Estudio y Evaluación de Control Interno, realizado a las diferentes actividades de la empresa, que se las efectuó con el propósito de determinar si se está cumpliendo y validando los procedimientos establecidos para el uso adecuado de las acciones que se deben llevar dentro de la empresa.

La gerencia de la empresa "Publineon" es la responsable del establecimiento y mantenimiento del sistema de control. Los objetivos es proveer a la gerencia de una seguridad razonable pero no absoluta de que se está efectuando un análisis sobre el funcionamiento del sistema de control interno.

Las operaciones se ejecutan de acuerdo con autorizaciones de la gerencia y se registran correctamente para permitir la preparación de un adecuado sistema de control interno para la organización, permitiendo colocar de forma razonable los objetivos con eficiencia, eficacia y economía.

Por lo cual el presente documento establece una herramienta de control y propone una evaluación del estado del sistema de control interno, que son importantes en varios aspectos relevantes para la empresa, debido a las limitaciones inherentes a todo el sistema de control interno, puede ocurrir errores o irregularidades sin que sean detectados. Así mismo, el proyectar cualquier evaluación de un sistema hacia periodos futuros.

Nuestro estudio y evaluación reveló las siguientes condiciones en el sistema de control interno del componente de la empresa "Publineon" al 31 de diciembre de 2013, las cuales, en nuestra opinión resultan en más de un riesgo relativamente bajo de que ocurran errores en cantidades que pueden ser significativas en las actividades que son relevantes para la empresa. Las debilidades encontradas son las siguientes:

Descripción de Normas y Políticas.

No existen Normas y Políticas en la empresa que regulen varias actividades en las áreas de producción.

Recomendación

- La empresa debe realizar normas que como institución puedan tener normativas que mejoren sus desempeños internamente y consolidar de mejor manera la informalidad que se presenta por ser una empresa familiar.

Indicadores.

La falta de indicadores en la empresa afecta a la toma de decisiones para la administración.

Recomendación

- Se debería aplicar indicadores de gestión que permitan a la administración dar soluciones en los problemas que se presentan cotidianamente, en las actividades que son desarrolladas en las áreas producción.

Estructura Organizacional.

Por ser una empresa familiar desde los inicios de su actividad comercial y la complejidad de realizar una estructura organizacional al tomar responsabilidades jerárquicamente, afecta al crecimiento empresarial.

Recomendación

- Realizar un organigrama estructural, que indique de manera clara los departamentos o áreas que forman parte de la empresa y quiénes son sus responsables entregando así responsabilidad al momento de tomar decisiones.

Descripción de manuales y procedimientos.

No existen manuales y procedimientos detallados en la empresa sino que las actividades se lo hacen por intuición.

Recomendación

- Implementar manuales y procedimientos dentro de cada área que conforma la empresa para mejorar el trabajo dentro de los procesos de productivos, donde también se genere normas y políticas dentro de cada proceso, obteniendo un mejor control en cada acción tomada por la administración y por los trabajadores.

Recomendación

- Mejorar los procedimientos contables, implementando un sistema actualizado que mantenga en tiempo real la situación de la empresa y

que permita un control de las obligaciones financieras que se mantienen con personas naturales, sociedades y con instituciones financieras analizando su liquidez.

Póliza de Seguros.

La empresa mantiene un valor significativo en maquinaria y en materia para la elaboración de rotulación e impresión, pero no ha contratado ningún tipo de póliza de seguros en caso de daños que podrían ser ocasionado por alguna catástrofe o actividad ocasional.

Recomendación

- Implementar pólizas de seguros, que proteja los bienes activos de la empresa, tomando en cuenta que es necesario para hechos no inesperados.

FODA

No se ha realizado ninguna investigación a pesar de los años que ha transcurrido de la empresa sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa y sobre todo lo que le puede estar rodeando en el mercado.

Recomendación

- Realizar un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se puede encontrar en la PYME Publineon, tomando como base el desarrollo de la empresa para que se enfoque en un estudio que permita encontrar las soluciones a los problemas.

Contrato de Trabajadores

Al momento de realizar contratos no se mantiene un mecanismo que regule el ingreso de un personal idóneo para que trabaje dentro de la empresa.

Recomendación

- Realizar los contratos a los trabajadores de la empresa sin afectar a los deberes y derechos de cada uno de ellos y enfocándonos en las funciones que cada uno debe desempeñar.

Misión y Visión

No se aplica una misión y visión de lo que la empresa desea hacer y está actualmente realizando, creando interrogantes para las personas que conforman la empresa y para sus clientes.

Recomendación

- Realizar y dar a conocer la misión de la empresa y su visión recopilando datos históricos y actuales de todas las actividades que la empresa realizar colocando sus objetivos como prioridad.

Esperamos que los comentarios y recomendaciones aquí expuestas sean útiles y puedan apoyar al manejo de la administración, expresando nuestro agradecimiento por la colaboración recibida.

Isaac J. Ortiz Román.
Auditor Externo.

Calle Zoopozopangui y Gerónimo Carrión S/N, Ciudadela Presidencial
efforttrust@audit.com, 032840169-0984947469
Ambato-Tungurahua-Ecuador

FASE II:

PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACION ESPECÍFICA.

En esta fase se establece las relaciones entre el auditor y la empresa Publineon, donde determinaremos el alcance y los objetivos, realizaremos un esquema de la situación de Publineon utilizando estrategias y procedimientos, relacionando todo lo que nos permita elaborar el programa de Auditoría.

Programa de Auditoría de Gestión

Pyme manufacturera “Publineon”

OBJETIVO:

- ✓ Determinar los objetivos del componente de producción, aplicando mecanismo que interactúe el auditor y la empresa.

N.	PROCEDIMIENTOS	Ref. P/Trabajo	Fecha	Observaciones
1	Realizar una Planificación	E.III	20/01/2014	
2	Realizar Matrices de Riesgos de Control	E.IV 1/2	20/01/2014	
3	Aplicar un Cuestionario de Control	E.V 1/2	20/01/2014	
4	Realizar un Enfoque de Auditoría	E.VI	20/01/2014	
5	Aplicar un Programa de Auditoría	E.VII 1/2	20/01/2014	
3	Determinación de Indicadores a Utilizarse.	E.VIII	20/01/2014	

Planificación para la aplicación de la Auditoría de Gestión

	NOMBRE DE LA TAREA	TIEMPO	Diciembre				Enero				Marzo			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Orden de Trabajo	15 días			■									
2	Inicio de Trabajo de Campo.	7 días					■							
3	Finalización del Trabajo de campo	6 días									■			
4	Discusión del borrador del informe	6 días										■		
5	Presentación del Informe	8 días											■	
6	Emisión del Informe de Auditoría	8 días												■

Dr. Marco Altamirano
Supervisor

Isaac J. Ortiz Román
Jefe de Equipo

MATRICES DE RIESGOS DE CONTROL A EFECTUAR

ORDEN	COMPONENTE: Procesos de Producción.	PUNTOS DE CONTROL							CALIFICACION TOTAL
	CONTROL CLAVE: Revisión del Producto terminado en impresión.	1	2	3	4	5	6	7	
1	28 de Febrero.								
2	30 de Abril.								
3	30 de Junio.								
4	31 de Agosto.								
5	31 de Octubre.								
6	29 de Diciembre.								
CALIFICACION TOTAL									
PONDERACION TOTAL									
NIVEL DE CONFIANZA (CT/PT)*100%									
GRADO DE RIESGO NC-100%									

PUNTOS DE CONTROL:

1. Realización del diseño.
2. Diseño Aprobado por el Cliente.
3. Cotización de la impresión.
4. Envío del Archivo al departamento de impresión.
5. Confirmación del archivo.
6. Repear e impresión.
7. Entrega a tiempo de la impresión.

EFFORT

Auditoría, Consultoría y Legal Tributario

COMPONENTE: PRODUCCIÓN

Fecha del Ejercicio: Diciembre 2013

E.IV 2/2

ORDEN	COMPONENTE: Procesos de Producción.	PUNTOS DE CONTROL										CALIFICACION TOTAL
	CONTROL CLAVE: Compra de materiales y suministros para la Rotulación.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Enero											
2	Febrero											
3	Marzo											
4	Abril											
5	Mayo											
6	Junio											
7	Julio											
8	Agosto											
9	Septiembre											
10	Octubre											
11	Noviembre											
12	Diciembre											
CALIFICACION TOTAL												
PONDERACION TOTAL												
NIVEL DE CONFIANZA (CT/PT)*100%												
GRADO DE RIESGO NC-100%												

PUNTOS DE CONTROL:

1. Análisis de materiales en bodega.
2. Verificar cuantos rótulos se va a entregar.
3. Cotización de precios.
4. Aprobación de las proformas por gerencia.
5. Revisar la liquidez previa a la compra.
6. Destinación del personal para la compra.
7. Pago en efectivo.
8. Entrega de factura a gerencia.
9. Entrega y control de materiales en bodega.
10. Recepción del material en taller.

CUESTIONARIO A ELABORARSE

OBJETIVOS:

- Analizar los procedimientos que se ocupan dentro del componente de Producción de la empresa Publineon de Ambato.
- Verificar que si los departamentos de producción cumplen adecuadamente con las metas y objetivos.

INDICACIONES:

Señale con una equis (X) la respuesta que usted considere conveniente y ajustada, para cada una de las preguntas que se le formula a continuación:

N.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES.
1.	¿Se realizan reuniones continuas con el personal de producción?				
2.	¿Se efectúan planificaciones antes de empezar a desarrollar los trabajos?				
3.	¿Los trabajadores conocen los procedimientos que deben efectuar al momento de producir?				
4.	¿Existe una difusión de las normas y políticas dentro de cada área de producción?				
5.	¿Los trabajadores cuentan con un seguro de vida en caso de un riesgo?				
6.	¿Cumplen los trabajadores con los implementos adecuados para empezar la producción?				
7.	¿Se tiene en stock de la materia para la elaboración de trabajos?				
8.	¿Existe mantenimientos periódicos que se efectuó en la maquinaria?				

EFFORT

Auditoría, Consultoría y Legal Tributario

COMPONENTE: PRODUCCIÓN

Fecha del Ejercicio: Diciembre 2013

E.V 2/2

9.	¿Se desarrolla un control de los desperdicios que se producen?				
10.	¿Existe un manejo adecuado de la materia Prima?				
11.	¿Son destinados responsables en cada área de producción?				
12.	¿Son adecuadas las instalaciones que se ocupa para la producción?				
13.	¿La Limpieza de la maquinaria se lo efectúa diariamente?				
14.	¿Existe el personal Idóneo para la manipulación de la maquinaria?				
15.	¿Cuentan con los Instrumentos necesarios para una adecuada presentación del trabajo final?				
16.	¿Se han trazado Objetivos y metas a corto o a largo plazo?				

ENFOQUE DE AUDITORÍA A DESARROLLAR

COMPONENTE	FACTORES DE RIESGO	ESTIMACION DEL RIESGO (Medicion Cuantitativa)	CLASES DE PRUEBAS	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA EN AREAS DE RIESGO	ALCANCE (Expresado en Porcentaje)
P R O D U C C I Ó N	Falta de comunicación interna entre el personal administrativo y el personal de producción.				
	Falta de políticas y normas.				
	Falta de manuales.				
	Deficiencia en los objetivos y metas.				
	Deficiente protección para los trabajadores encargados de la producción.				
	Falta de seguro de vida para los trabajadores.				
	Deficiente stock de materiales para la producción.				
	Falta de cuidado a los activos fijos de la empresa.				
	Inadecuado manejo de la materia y de sus residuos.				

PROGRAMA DE AUDITORÍA A ELABORARSE**OBJETIVOS:**

- ✓ Examinar y evaluar la gestión de los departamentos de producción.
- ✓ Determinar las causas y efectos de la falta de aplicación de objetivos y metas.
- ✓ Determinar la eficiencia, eficacia y economía con que operan.
- ✓

N.	PROCEDIMIENTOS	Ref. P/Trabajo	Fecha	Observaciones
	Pruebas de Cumplimiento.			
1.	Aplicar los indicadores de gestión para medir los niveles de eficiencia, eficacia y economía.			
2.	Determinar si la administración tiene planes para el desarrollo de actividades periódicamente.			
3.	Determinar si existe una comunicación antes de efectuar el trabajo en producción.			
4.	Comprobar si se asigna personal idóneo en cada departamento de producción.			
5.	Verificar si el índice de clientes ha subido el último trimestre.			
6.	Verificar si se ha cumplido con los Objetivos planteados por la empresa.			
7.	Verificar si se dotan de materiales e insumos necesarios a cada proceso de producción para la elaboración rotulación.			

EFFORT

Auditoría, Consultoría y Legal Tributario

COMPONENTE: PRODUCCIÓN

Fecha del Ejercicio: Diciembre 2013

E.VII 2/2

8.	Analizar si los equipos, y vehículos son usados adecuadamente por parte de los trabajadores.			
9.	Comprobar si tienen procedimientos de control durante la ejecución de las actividades.			
10.	Revisar si la Administración aplica Normas, políticas y procedimientos en sus procesos.			
11.	Identificar la Misión y Visión de la empresa			
12.	Realizar una recopilación de un Organigrama Estructural, según sus funciones que desempeñan.			

Aplicación de los indicadores en el componente de Producción.

INDICADOR	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA
Contratación de Personal	$\frac{\text{Personal Capacitado}}{\text{Personal Contratado}} * 100$	%
Cumplimiento de Objetivos	$\frac{\text{Objetivos cumplidos}}{\text{Objetivos planteados}} * 100$	%
Dotación de recursos	$\frac{\text{Insumos requeridos}}{\text{Insumos entregados}} * 100$	%
Comunicación de resultados	$\frac{\text{Resultados Comunicados}}{\text{Trabajos Realizados}} * 100$	%
Planes y programas	$\frac{\text{Actividades Actualizadas}}{\text{Actividades Empleadas}} * 100$	%
Procedimientos para Obtención de Clientes nuevos	$\frac{\text{Clientes nuevos}}{\text{Clientes actuales}} * 100$	%
Procedimientos de Control	$\frac{\text{Actividades Controladas}}{\text{Actividades Realizadas}} * 100$	%
Utilización de Recursos	$\frac{\text{Equipos mal Empleados}}{\text{No. Equipos Asignados}} * 100$	%

FASE III:**EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.**

El Principal objetivo de esta fase es obtener y verificar toda la información de los procesos que se están auditando, con el único objetivo de obtener evidencia suficiente, competente y relevante, en esta fase se utilizan todas las técnicas o procedimientos, lo que permita establecer al auditor conclusiones fundadas en el informe acerca de las situaciones analizadas en la empresa Publineon, y en base a estos análisis, generar y fundamentar las recomendaciones que debería recoger la administración.

MATRIZ DE EVALUACION RIESGOS DE CONTROL

ORDEN	COMPONENTE: Procesos de Producción.	PUNTOS DE CONTROL							CALIFICACION TOTAL
	CONTROL CLAVE: Revisión del Producto terminado en impresión.	1	2	3	4	5	6	7	
1	28 de Febrero.	1	1	1	1	1	1	1	7
2	30 de Abril.	0	0	1	1	1	1	0	4
3	30 de Junio.	1	0	1	0	0	1	1	4
4	31 de Agosto.	0	1	1	1	1	1	0	5
5	31 de Octubre.	1	1	1	0	1	1	1	6
6	29 de Diciembre.	1	0	1	1	0	1	0	4
CALIFICACION TOTAL		4	3	6	4	4	6	3	30
PONDERACION TOTAL		6	6	6	6	6	6	6	42
NIVEL DE CONFIANZA (CT/PT)*100%									71.43%
GRADO DE RIESGO NC-100%									28.57%

PUNTOS DE CONTROL.

1. Realización del diseño.
2. Diseño Aprobado por el Cliente.
3. Cotización de la impresión.
4. Envío del Archivo al departamento de impresión.
5. Confirmación del archivo.
6. Repear e impresión.
7. Entrega a tiempo de la impresión.

GRADO DE RIESGO:

Alto: Moderado: Bajo:

NIVEL DE CONFIANZA:

Alto: Moderado: Bajo:

COMENTARIOS:

La empresa Publineon en el componente de Producción en el punto de control de la Revisión del producto terminado en lo que se refiere a la entrega de impresiones, cuenta con un grado de riesgo del 28.57% lo cual denominamos bajo y con un nivel de Confianza del 71.43% que lo calificamos como alto.

ANÁLISIS:

Analizando así que se encuentra con inconvenientes en los meses de mayo y junio por la falta de incumplimiento en varios procesos, y en algunos puntos de control como que son primordiales para la satisfacción del cliente como la Aprobación del Diseño y la entrega a tiempo del producto terminado, esto se desarrolla porque no existe una persona que controle periódicamente a los trabajadores en cada proceso.

Algoritmo:

1=SI

0=NO / NO APLICA

MATRIZ DE EVALUACION RIESGOS DE CONTROL

ORDEN	COMPONENTE: Procesos de Producción.	PUNTOS DE CONTROL										CALIFICACION TOTAL
	CONTROL CLAVE: Compra de materiales y suministros para la Rotulación.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Enero	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	6
2	Febrero	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	4
3	Marzo	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	4
4	Abril	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	5
5	Mayo	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	4
6	Junio	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	5
7	Julio	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	3
8	Agosto	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	3
9	Septiembre	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	4
10	Octubre	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	3
11	Noviembre	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	3
12	Diciembre	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	7
CALIFICACION TOTAL		0	5	4	4	4	4	12	6	0	12	51
PONDERACION TOTAL		12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	120
NIVEL DE CONFIANZA (CT/PT)*100%											42,50	
GRADO DE RIESGO NC-100%											57,50	

PUNTOS DE CONTROL:

1. Análisis de materiales en bodega.
2. Verificar cuantos rótulos se va a entregar.
3. Cotización de precios.
4. Aprobación de las proformas por gerencia.
5. Revisar la liquidez previa a la compra.

6. Destinación del personal para la compra.
7. Pago en efectivo.
8. Entrega de factura a gerencia.
9. Entrega y control de materiales en bodega.
10. Recepción del material en taller.

GRADO DE RIESGO:Alto: Moderado: Bajo: **NIVEL DE CONFIANZA:**Alto: Moderado: Bajo: **COMENTARIOS:**

La empresa Publineon en el componente de Producción en su punto de control de la compra de materiales y suministros para la realización de rotulación, cuenta con un grado de riesgo del 57.50% lo cual denominamos moderado y con un nivel de Confianza del 42.50% que lo calificamos como moderado.

ANÁLISIS:

Podemos manifestar que el procedimiento para adquirir los materiales no es el adecuado ya que no existe un encargado de bodega que controle las entradas y salidas de materiales, las compras se lo desarrolla semanalmente trayendo consigo una baja optimización de tiempo y existe una insuficiente supervisión por la administración.

CUESTIONARIO DE CONTROL**OBJETIVOS:**

- Analizar los procedimientos que se ocupan dentro del componente de Producción de la empresa Publineon de Ambato.
- Verificar que si los departamentos de producción cumplen adecuadamente con las metas y objetivos.

INDICACIONES:

Señale con una equis (X) la respuesta que usted considere conveniente y ajustada, para cada una de las preguntas que se le formula a continuación:

N.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES.
1.	¿Se realizan reuniones continuas con el personal de producción?		x		
2.	¿Se efectúan planificaciones antes de empezar a desarrollar los trabajos?	x			Se efectúa una vez a la semana.
3.	¿Los trabajadores conocen los procedimientos que deben efectuar al momento de producir?	x			
4.	¿Existe una difusión de las normas y políticas dentro de cada área de producción?			x	No cuentan con Normas y Políticas.
5.	¿Los trabajadores cuentan con un seguro de vida en caso de un riesgo?	x			El seguro de vida es Publico otorgado por los beneficios del IESS
6.	¿Cumplen los trabajadores con los implementos adecuados para empezar la producción?		x		No toman importancia.
7.	¿Se tiene en stock de la materia para la elaboración de trabajos?		x		Se da prioridad a los materiales de producción.
8.	¿Existe mantenimientos periódicos que se efectuó en la maquinaria?		x		Solo cuando existe daños.

EFFORT

Auditoría, Consultoría y Legal Tributario

COMPONENTE: PRODUCCIÓN

Fecha del Ejercicio: Diciembre 2013

G.III 2/3

9.	¿Se desarrolla un control de los desperdicios que se producen?		x		
10.	¿Existe un manejo adecuado de la materia Prima?		x		La administración no coloca responsables.
11.	¿Son destinados responsables en cada área de producción?		x		No se realiza un análisis económico para ascender de puestos a los trabajadores.
12.	¿Son adecuadas las instalaciones que se ocupa para la producción?	x			
13.	¿La Limpieza de la maquinaria se lo efectúa diariamente?		x		No existió una difusión al principio de las labores por parte de la administración
14.	¿Existe el personal Idóneo para la manipulación de la maquinaria?	x			
15.	¿Cuentan con los Instrumentos necesarios para una adecuada presentación del trabajo final?	x			
16.	¿Se han trazado Objetivos y metas a corto o a largo plazo?		x		

GRADO DE RIESGO:Alto: Moderado: Bajo: **NIVEL DE CONFIANZA:**Alto: Moderado: Bajo: **COMENTARIOS:**

La empresa Publineon en el componente de Producción al momento que hemos efectuado este cuestionario a la propietaria de la empresa hemos llegado a la conclusión que existe un grado de riesgo del 62.5% lo cual denominamos moderado y con un nivel de confianza del 37.5% que lo

Calle Zoopozopangui y Gerónimo Carrión S/N, Ciudadela Presidencial
 efforttrust@audit.com, 032840169-0984947469
 Ambato-Tungurahua-Ecuador

calificamos como bajo, tomando en cuenta que los procedimientos que se efectúa dentro de la empresa es responsabilidad de la Administración.

Observamos las siguientes debilidades:

- ✓ La Pyme no tiene establecido un Organigrama Organizacional, el no contar con una organización implica la falta de control en los procesos administrativos como lo es la adquisición de materiales para la rotulación e impresión.
- ✓ No cuenta con Objetivos a corto o a largo plazo y hace que la Pyme no tenga trazado un crecimiento económico y social.
- ✓ No cuenta con un responsable que dirija el área de producción y se encargue de efectuar capacitaciones, reuniones periódicas con sus trabajadores para establecer planificaciones de trabajo, donde cada trabajador cumpla con la actividad que le corresponde.
- ✓ Los trabajadores efectúan su trabajo por intuición, mas no por contar con políticas que establezcan cuál es su responsabilidad.
- ✓ Los colaboradores no toman importancia al cuidado de su salud a pesar que la gerencia cumple con la entrega de implementos que salvaguardan sus vidas.

ENFOQUE DE AUDITORÍA

COMPONENTE	FACTORES DE RIESGO	ESTIMACION DEL RIESGO (Medición Cuantitativa)	CLASES DE PRUEBAS	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA EN ÁREAS DE RIESGO	ALCANCE (Expresado en Porcentaje)
P R O D U C C I Ó N	Falta de comunicación interna entre el personal administrativo y el personal de producción.	Alto	Efectuar Pruebas de Cumplimiento	Verificar los procedimientos de producción en cada una de las áreas, para verificar si existen manuales que controlen los procesos a realizar	62.50%
	Falta de políticas y normas.	Alto	Efectuar Pruebas de Cumplimiento	en cada departamento de producción.	62.50%
	Falta de manuales.	Alto	Efectuar Pruebas de Cumplimiento	Analizar y plasmar los objetivos que mantiene la empresa sea a corto o a largo plazo.	62.50%
	Deficiencia en los objetivos y metas.	Alto	Efectuar Pruebas de Cumplimiento		62.50%
	Deficiente protección para los trabajadores encargados de la producción.	Alto	Efectuar Pruebas de Cumplimiento	Analizar la documentación y verificar el riesgo que ha sufrido los trabajadores al momento de desarrollar su	62.50%
	Falta de seguro de vida para los	Alto	Efectuar Pruebas de		62.50%

EFFORT

Auditoría, Consultoría y Legal Tributario

COMPONENTE: PRODUCCIÓN

Fecha del Ejercicio: Diciembre 2013

G.IV 2/2

trabajadores.		Cumplimiento	trabajo, según el tiempo que laboran dentro de la empresa.	
Deficiente stock de materiales para la producción.	Alto	Efectuar Pruebas de Cumplimiento	Verificar con los proveedores de materiales el stock que se ha recibido y	62.50%
Falta de cuidado a los activos fijos de la empresa.	Alto	Efectuar Pruebas de Cumplimiento	realizar un análisis de la entrada y salida de materiales.	62.50%
Inadecuado manejo de la materia y de sus residuos.	Alto	Efectuar Pruebas de Cumplimiento	Realizar un análisis sobre los materiales que se ocupan en cada realización del trabajo.	62.50%

PROGRAMA DE AUDITORÍA

OBJETIVOS

- ✓ Examinar y evaluar la gestión de los departamentos de producción.
- ✓ Determinar las causas y efectos de la falta de aplicación de objetivos y metas.
- ✓ Determinar la eficiencia, eficacia y economía con que operan.

N.	PROCEDIMIENTOS	Ref. P/Trabajo	Fecha	Observaciones
	Pruebas de Cumplimiento.			
1.	Aplicar los indicadores de gestión para medir los niveles de eficiencia, eficacia y economía.	F.E. I	26/12/2013	
2.	Determinar si la administración tiene planes para el desarrollo de actividades periódicamente.	F.E. II	26/12/2013	Entrevista a la gerencia.
3.	Determinar si existe una comunicación antes de efectuar el trabajo en producción.	F.E. III	26/12/2013	Encuesta al personal.
4.	Comprobar si se asigna personal idóneo en cada departamento de producción.	F.E. IV	26/12/2013	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta al personal. • Entrevista a la gerencia.
5.	Verificar si el índice de clientes ha subido el último trimestre.	F.E. V	26/12/2013	<p>Nómina de nombres de clientes en facturas.</p> <p>Entrevista a la Gerencia.</p>

EFFORT

Auditoría, Consultoría y Legal Tributario

COMPONENTE: PRODUCCIÓN

Fecha del Ejercicio: Diciembre 2013

G.V 2/2

6.	Verificar si se ha cumplido con los Objetivos planteados por la empresa.	F.E. VI 1/2 F.E. VI 2/2	26/12/2013	Entrevista a la gerencia.
7.	Verificar si de dotan de materiales e insumos necesarios a cada proceso de producción para la elaboración rotulación.	F.E. VII	26/12/2013	Facturas recibidas por adquisición de materiales para rotulación.
8.	Analizar si los equipos, y vehículos son usados adecuadamente por parte de los trabajadores.	F.E. VIII	26/12/2013	<ul style="list-style-type: none"> Encuesta al personal. Entrevista a la gerencia.
9.	Comprobar si tienen procedimientos de control durante la ejecución de las actividades.	F.E. IX	26/12/2013	Entrevista a la gerencia.
10.	Revisar si la Administración aplica Normas, políticas y procedimientos en sus procesos.	F.E. X	26/12/2013	Entrevista a la gerencia.
11.	Identificar la Misión y Visión de la empresa	F.E. XI	26/12/2013	<ul style="list-style-type: none"> Archivo permanente. Entrevista a la gerencia.
12.	Realizar una recopilación de un Organigrama Estructural, según sus funciones que desempeñan.	F.E. XII 1/2 F.E. XII 2/2	26/12/2013	<ul style="list-style-type: none"> Archivo permanente. Encuesta al personal.

**PYME MANUFACTURERA PUBLINEON:
 Indicadores de Gestión**

No tienen indicadores de gestión, lo que no ha permitido a la administración tener un adecuado control de las actividades y acciones que se están tomando en las áreas de producción.

RECOMENDACIÓN

Implementar los indicadores de gestión dentro de las área de producción que servirán para mejorar las estrategias con el único fin de conseguir objetivos a corto y a largo plazo optimizando los recursos, y que permita un control interno dentro de la empresa sean administrativos y de producción.

INDICADOR	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA
Contratación de Personal	$\frac{\text{Personal Capacitado}}{\text{Personal Contratado}} * 100$	%
Cumplimiento de Objetivos	$\frac{\text{Objetivos cumplidos}}{\text{Objetivos planteados}} * 100$	%
Dotación de recursos	$\frac{\text{Insumos requeridos}}{\text{Insumos entregados}} * 100$	%
Comunicación de resultados	$\frac{\text{Resultados Comunicados}}{\text{Trabajos Realizados}} * 100$	%

EFFORT

Auditoría, Consultoría y Legal Tributario

COMPONENTE: PRODUCCIÓN

Fecha del Ejercicio: Diciembre 2013

F.E.I 2/2

Planes y programas	Actividades Actualizadas	*100	%
	Actividades Empleadas		
Procedimientos para Obtención de Clientes nuevos	Clientes nuevos	*100	%
	Clientes actuales		
Procedimientos de Control	Actividades Controladas	*100	%
	Actividades Realizadas		
Utilización de Recursos	Equipos mal Empleados	*100	%
	No. Equipos Asignados		

**PYME MANUFACTURERA PUBLINEON:
Desarrollo de Actividades.**

Teniendo conocimiento del control que realiza la empresa para mantener un orden en sus actividades que son realizadas cada momento en cada proceso que desarrolla es así que los planes y programas que se emplean han permanecido desde que la empresa inicio sus actividades comerciales, lo que ocasiona que las características de estos sistemas no sean lo suficientemente eficientes al momento de poner en práctica las actividades que se quiere desempeñar para una adecuada producción.

No se maneja una agenda con las actividades que deben cumplir en los procesos de producción cada quien hace sus tareas según el trabajo sigue llegando a la impresión de publicidad y a rotulación.

La idea general que se desea implementar en la administración es para formar una agenda de lo que se quiere hacer y planear para trazar estrategias que faciliten la toma de decisiones.

$$\frac{\text{Actividades actualizadas}}{\text{Actividades Empleadas}} \times 100$$

$$\frac{0}{7} \times 100$$

$$0\%$$

RECOMENDACIÓN

Se necesita emplear planificaciones periódicas con planes y programas que detallen las actividades que cada área de producción debe cumplir, colocando de esta manera estrategias en cada sección de la empresa donde se promueva la eficiencia y eficacia de todos los que laboran en la empresa, buscando nuevas condiciones que permitan mejorar las actividades dentro del area de producción.

Evidencia:**A: Entrevista a la Gerencia.**

**PYME MANUFACTURERA PUBLINEON:
Comunicación.**

La Administración de Publineon se ha encargado de buscar alternativas para obtener una comunicación interna con todos los que forman parte de la producción y quienes se encargan de la elaboración de los diseños y esto lo hacemos referencia en dos localidades muy diferentes, ya que se encuentra dividido la empresa en dos secciones una de ellas es donde se efectúa la producción y la siguiente es donde se encuentra la área administrativa, el grupo de diseñadores y la atención al Cliente.

Existe falta de normas y procedimientos en lo que corresponde a la comunicación, y el único método a emplear es el teléfono, la administración coordina con el área de producción si el producto está terminado y es necesario transportar hasta la localidad que se atiende al cliente, esto significa que no existe una comunicación eficiente.

Lo que ocasiona una complejidad para los clientes, porque no se sabe si los trabajos que son requeridos por los clientes están terminados o se encuentran en pleno proceso de producción.

Resultados Comunicados

----- x 100

Trabajos Realizados

10

-- x 100

30

33,33%

El 33,33% manifiesta que la gerencia a pesar de no contar con normas y procedimientos establece una comunicación con resultados inferiores. Existe el 66,67% que especifica que no son comunicados los trabajos efectuados que perjudica a los clientes es los requerimientos que ellos desean obtener.

RECOMENDACIÓN

Se deben elaborar estrategias de comunicación dentro de las áreas de producción con el principal control de la administración quien será la encargada de realizar planificaciones periódicas, que se encargara de la coordinación de cada uno de los trabajos en impresión y rotulación, y aplicar normas que permitan la presentación de informes por cada una de las áreas, con el objetivo de lograr una comunicación positiva que permita un mejor concentra miento en la elaboración de los trabajos.

Evidencia:

B: Encuesta al personal.

**PYME MANUFACTURERA PUBLINEON:
Selección de Personal Idóneo.**

Desde que la empresa inicio sus actividades comerciales, no se ha establecido procedimientos para la contratación del personal en todas las áreas que son necesarios para las funciones en la PYME Publineon; a pesar de estos antecedentes la empresa recluta al nuevo personal de la siguiente manera:

1. Se determina la necesidad del cargo a ocupar.
2. La noticia es expuesta hacia clientes y a los propios trabajadores quien sugieren a ciertos conocidos con experiencia en el área.
3. Se receptan carpetas y ese momento de la entrega se realiza la entrevista.
4. Se selecciona a la persona que se ajuste a la remuneración establecida.

$$\frac{\text{Personal Evaluado}}{\text{Personal Seleccionado}} \times 100$$

$$\frac{2}{4} \times 100$$

$$50\%$$

No existe manuales que indiquen la manera de realizar el selecciona miento de personal, y a pesar de ello solo existe un 50% de los aspirantes que la administración realizo la entrevista, pero lo que si ocasiona es la falta de compromiso, ya que empieza un comportamiento no adecuado por los trabajadores y esto lo adherimos ya que las carpetas son de amigos o conocidos de algún trabajador que se encuentra laborando en Publineon.

No se desarrolla ningún contrato a ningún trabajador desde que la empresa inicio sus actividades comerciales.

RECOMENDACIÓN

Se debe implementar políticas y normas de contratación, con el único objetivo de tener un control al momento de necesitar personal dentro de la empresa logrando una contratación de un personal idóneo y capacitado para las áreas que va a desempeñar sea administrativa o dentro del área de producción obteniendo un personal eficaz y eficiente y obteniendo teniendo las condiciones que necesita Publineon.

Evidencia:**C: Encuesta al personal.****C.1: Entrevista a la gerencia**

**PYME MANUFACTURERA PUBLINEON:
Procedimientos para Obtención de Clientes**

Publineon no tiene un registro de sus clientes actuales, por lo cual se ha obtenido de las facturas que emite y se ha elaborado una lista de los clientes que frecuentemente realizan sus trabajos en la empresa, según datos recientes se puede constatar que semanalmente tiene alrededor de 5 clientes nuevos pero no son frecuentes al realizar sus trabajos.

Los clientes que se toman en cuenta son dueños (Publicistas) de otras empresas dedicadas a la misma actividad comercial (La Publicidad).

$$\frac{\text{Clientes Nuevos}}{\text{Clientes Actuales}} \times 100$$

$$\frac{5}{30} \times 100$$

$$16,67\%$$

El 16,67% son clientes nuevos que llegan a la PYME Publineon, son enviados y recomendados por clientes anteriores que han elaborado sus trabajos en la empresa.

No se rigen a ninguna normativa ni realizan Publicidad para obtener nuevos Clientes, la empresa no tiene una iniciativa para aumentar este indicador.

RECOMENDACIÓN

Generar un seguimiento a los clientes de la empresa Publineon, por consiguiente se tendrá que implementar un control de todos los clientes actuales y nuevos, aplicando normas, que creen confianza a nuestros clientes al instante de realizar los trabajos en la empresa sea de impresión o de rotulación, y también al momento de ofrecer nuevos servicios.

Evidencia:**D: Nomina de nombres de clientes en facturas.****D.1: Entrevista a la Gerencia.**

PYME MANUFACTURERA PUBLINEON: Cumplimiento de Objetivos

Se desarrolló una encuesta a la gerencia de Publineon para conseguir mayor evidencia de las acciones que se toman en la empresa, confiando en la veracidad de la Administración.

$$\frac{\text{Objetivos cumplidos}}{\text{Objetivos Planteados}} \times 100$$

$$\frac{0}{2} \times 100$$

$$0\%$$

El cumplimiento de los objetivos que se ha trazado la administración de Publineon no han sido los esperados ya sean estos mismos a corto o a largo plazo.

No existe un compromiso por parte de la gerencia en cumplirlos y colocarlos en normativas y procedimientos para tener un mejor desarrollo.

$$\frac{\text{Objetivos por escrito}}{\text{Objetivos Planteados}} \times 100$$

$$\frac{0}{2} \times 100$$

$$0\%$$

Los objetivos que se traza la gerencia no son comunicados de manera escrita a las áreas de la empresa y esto se debe a la falta de normas y procedimientos.

No existe una comunicación, sobre todo de lo que se quiere llegar hacer como empresa y existe la ineficiente falta de información que se mantiene en las áreas de producción solo se escuchan las actividades a realizar por los propios familiares que laboran dentro de las áreas.

El trabajo solo se efectúa por la experiencia que cada trabajador ha obtenido por el tiempo que labora dentro de la empresa y todas las actividades a llevar se hacen de manera verbal sin ninguna planificación que facilite la aplicación de los procedimientos.

RECOMENDACIÓN

La formalidad que necesita la empresa Publineon, a través de la implementaciones de normas, procedimientos y manuales para que su información sea transmitida de una manera veraz y eficiente, tomando en consideración que la empresa debe buscar el mejoramiento continuo en cada área, ya sea esta las más inferior dentro de la misma empresa, plasmando las actividades que los empleados deben desarrollar dentro de cada área, generando confianza y seguridad al momento de efectuar su trabajo.

La aplicación de Normas y Procedimientos para efectuar el trabajo de una manera eficaz y eficiente y plasmar sus objetivos ya sean estos a corto o a largo plazo, para un compromiso de todos los que conforman la Pyme manufacturera Publineon.

Evidencia:

E: Entrevista a la Gerencia.

**PYME MANUFACTURERA PUBLINEON:
Dotación de Recursos.**

La gerencia de Publineon dota de insumos a cada área de producción para cumplir con las actividades que se deben desarrollar en el transcurso del día, la manera de efectuar las compras de los insumos que son necesarios se lo hace de la siguiente manera:

1. El empleado se percata que no existe materiales para seguir con la fabricación del Rotulo.
2. Gerencia entrega dinero al empleado.
3. Se debe entregar una factura a la administración por la compra.

El inconveniente en la adquisición de materiales es la falta de control que existe entre la gerencia y el personal de producción, la gerencia debe confiar en el pedido que solicita su colaborador, no existe un control que verifique si los materiales e insumos están como sobrantes o faltantes.

$$\begin{array}{r}
 \text{Insumos Requeridos} \\
 \hline
 \text{Insumos Entregados}
 \end{array}
 \times 100$$

$$\begin{array}{r}
 50,00 \\
 \hline
 50,00
 \end{array}
 \times 100$$

$$100\%$$

No existe un conocimiento si el recurso fue empleado para la fabricación o fue utilizado en otra actividad.

RECOMENDACIÓN

Aplicar un sistema de control en las áreas que necesitan de insumos para efectuar su trabajo, implementar un sistema de control de inventarios donde se presenten los materiales que se encuentran disponibles para que la administración obtenga una idea de lo que puede producir con aquello, obteniendo un informe de todo lo que necesita obtener para realizar futuras compras, aplicando una lista de proveedores que facilitaran periódicamente los insumos a la empresa Publineon, sin la necesidad de que los trabajadores sean los que reciban el dinero y se hagan responsables de las compras, trabajo que compete a la administración.

Cabe señalar que es necesaria la implementación de normas y políticas sobre la adquisición de materiales.

Evidencia:

F: Facturas recibidas por adquisición de materiales para rotulación.

**PYME MANUFACTURERA PUBLINEON:
Utilización de Recursos**

A los empleados de la Pyme Publineon, para el adecuado desempeño de sus actividades se les dota de todos los recursos necesarios, como son las maquinarias, vehículos, equipos de computación, y los demás implementos para la elaboración de rótulos; pero los empleados no dan el uso adecuado a los recursos, ya que además de emplearlos en actividades propias de la Pyme, los utilizan en actividades personales que ocasionan un gasto infructuoso, teniendo un retraso en la entrega del producto.

$$\frac{\text{Equipos Mal empleados}}{\text{N° de Equipos Asignados}} \times 100$$

$$\frac{4}{8} \times 100$$

$$50\%$$

Los activos fijos que asigna la Pyme a los trabajadores no son empleados en las actividades para las que las destinó, en repetidas ocasiones se ha encontrado a los empleados utilizando los equipos para actividades personales, dándoles un trato inadecuado.

No existe algún tipo de informe o reporte de los bienes que utiliza el personal.

RECOMENDACIÓN

Aplicar un plan que controle los bienes de la empresa, donde se deberá implementar una investigación con el objetivo de acabar el uso de los bienes fuera de las instalaciones de Publineon, presentando informes periódicamente por parte de un personal seleccionado con el único fin de reducir el inadecuado uso de la maquinaria, vehículos, equipos de computación y entre otros.

Es necesario crear un ambiente de concientización para los trabajadores, donde se lo capacite en el uso adecuado de los bienes que son necesarios para la producción de gigantografías y rotulación, sin dejar a un lado la aplicación de políticas que son necesarias para un adecuado control.

Evidencia:**G: Encuesta al personal.****G.1: Entrevista a la Gerencia.**

PYME MANUFACTURERA PUBLINEON: Procedimientos de Control

En la Pyme Publineon no se realiza ningún seguimiento de control por parte de la administración, por lo que en la ejecución del producto existen errores y no se alcanzan los resultados esperados. El único recurso de control en Publineon es el sistema de cámaras en cada área de trabajo lo que no garantiza una adecuada eficiente por parte de los colaboradores.

Por consecuencia en la Pyme no se contempla supervisión de procedimientos al momento mismo de la elaboración del producto, por lo que, en el caso de encontrar desviaciones, se deben emplear procedimientos correctivos para culminar un trabajo, incurriendo en costos innecesarios.

$$\frac{\text{Actividades Controladas}}{\text{Actividades Realizadas}} \times 100$$

$$\frac{0}{7} \times 100$$

$$0\%$$

RECOMENDACIÓN

Aplicar controles internos que facilite a la administración tener un conocimiento de las acciones que se están tomando en las áreas de producción en base a informes emitidos por un personal seleccionado por la administración, con el objetivo de hacer cumplir las actividades diarias obteniendo buenos resultados en el trabajo y sin necesidad de incurrir a gastos innecesarios.

Evidencia:

H: Entrevista a la Gerencia.

PYME MANUFACTURERA PUBLINEON: Normas, Políticas y Procedimientos

La empresa Publineon se encuentra en el mercado de los ambateños 17 años y desde ese momento la administración no ha tomado la decisión de implementar Normas, Políticas y procedimientos que realicen un control permanente a la empresa y a cada proceso que se lleva a cabo para conseguir un producto de calidad.

Procedimientos por defecto

----- Procedimientos Emitidos

$$\frac{7}{0} \times 100$$

0%

La falta de implementación de los procedimientos perjudica a cada área de la empresa y consigo a la administración por no tener una guía que explique las alternativas que se pueden utilizar en caso de errores, otro inconveniente que se puede presentar es la mala utilización de los recursos y puede ocasionar un mal producto terminado, arrastrando una pérdida para la empresa económicamente y pérdida de clientes.

RECOMENDACIÓN

Hacer un reconocimiento respectivo a cada una de las áreas de producción y a cada uno de los trabajadores que han contribuido al crecimiento de la empresa Publineon, para que en base a los conocimientos del trabajo que se ha venido efectuando por años y en base a una aplicación técnica profesional, se apliquen procedimientos de control, normas y políticas en las áreas de producción y en las actividades que desempeña cada uno de los colaboradores de la empresa con el fin de obtener resultados positivos.

Evidencia:

I: Entrevista a la Gerencia.

PYME MANUFACTURERA PUBLINEON: Misión y Visión

La empresa Publineon no cuenta con una misión y visión lo que afectado a varios objetivos que la empresa se ha trazado a corto o a largo plazo.

RECOMENDACIÓN

Se establece según los datos históricos, por su trascendencia y su actividad comercial y generando un enfoque trascendental según varios los criterios lo siguiente:

MISIÓN

- Cumplir con responsabilidad, puntualidad y honestidad al momento de realizar los trabajos a nuestros clientes, plasmando ideas innovadoras en Rotulación y Publicidad para las empresas de todo el Ecuador.

VISIÓN

- Liderar a nivel Nacional cumpliendo con las necesidades del cliente, implementando nueva maquinaria para consolidarnos como pioneros dentro del mercado, teniendo una relación directa con los proveedores internacionales.

Evidencia:

J: Archivo permanente.

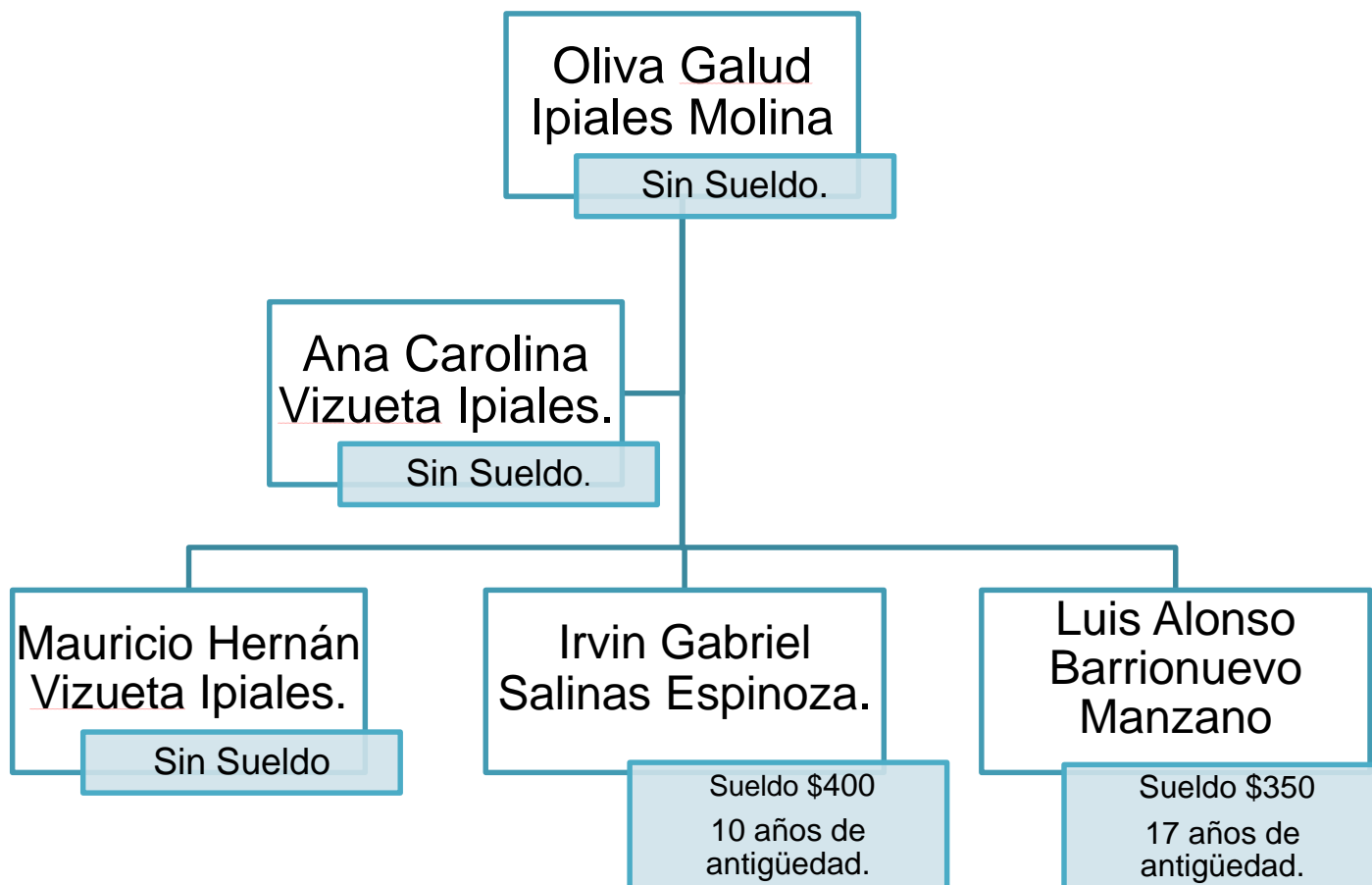
J.1: Entrevista a la gerencia.

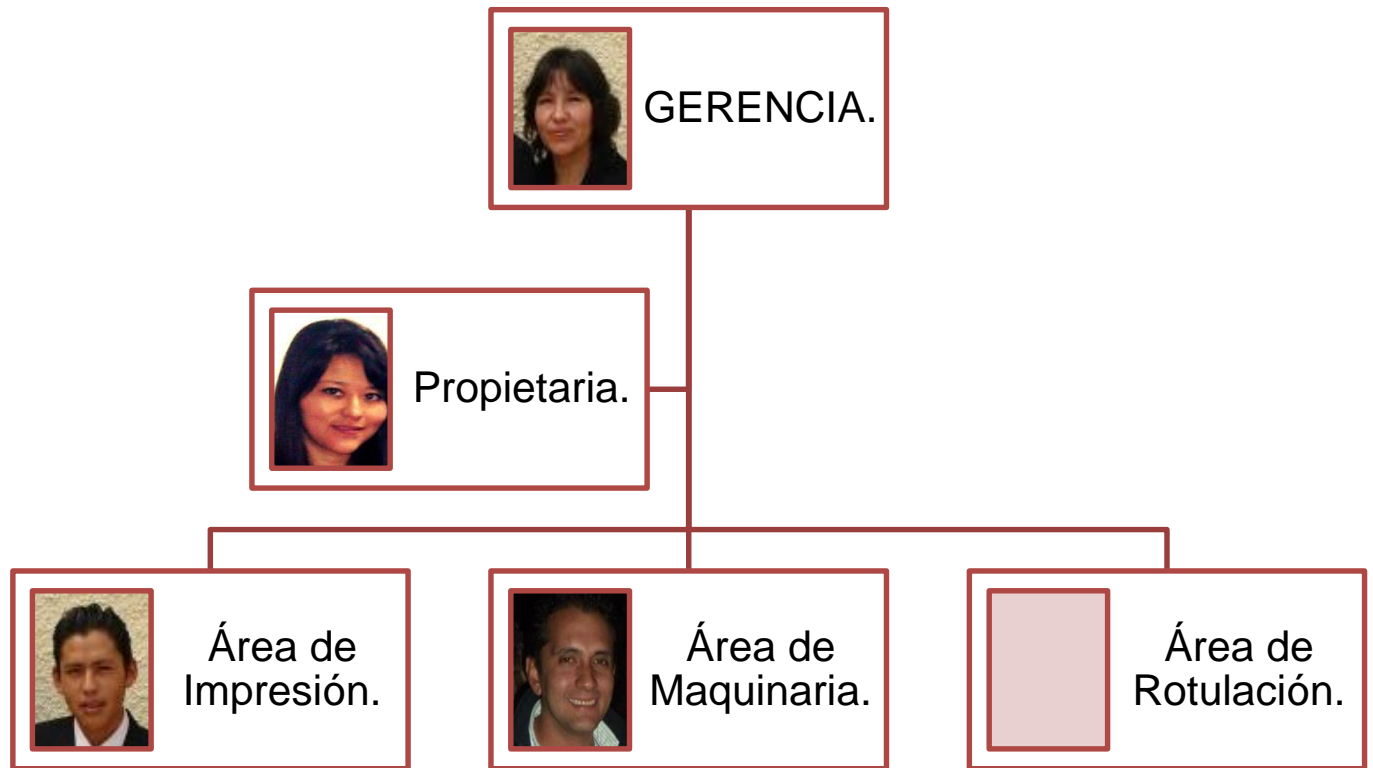
PYME MANUFACTURERA PUBLINEON: Organigrama Estructural.

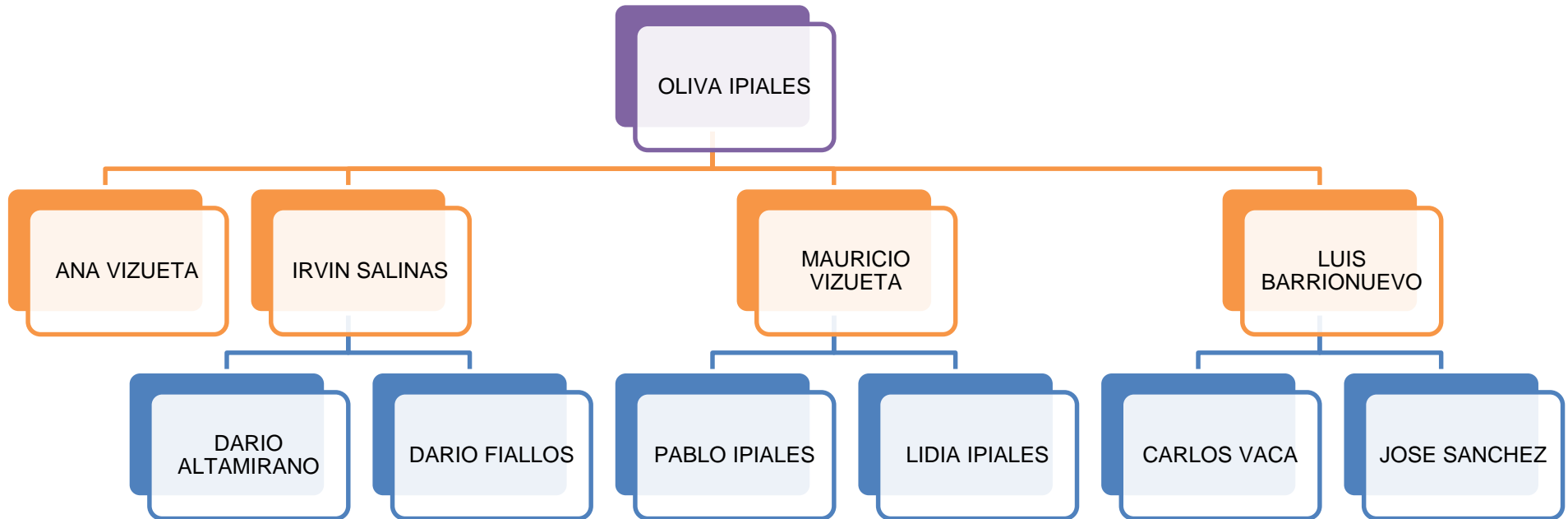
No existe en documentos un Organigrama Estructural, ni datos que validen las responsabilidades que los empleados deben obtener en sus áreas.

RECOMENDACIÓN

Se realizó un recorrido dentro de las instalaciones analizando cómo se sujeta jerárgicamente la empresa Publineon obteniendo una estructura de la siguiente manera:







Evidencia:

K: Archivo permanente.

K.1: Encuesta al personal.

**PYME MANUFACTURERA PUBLINEON:
Diagramas de Flujo.**

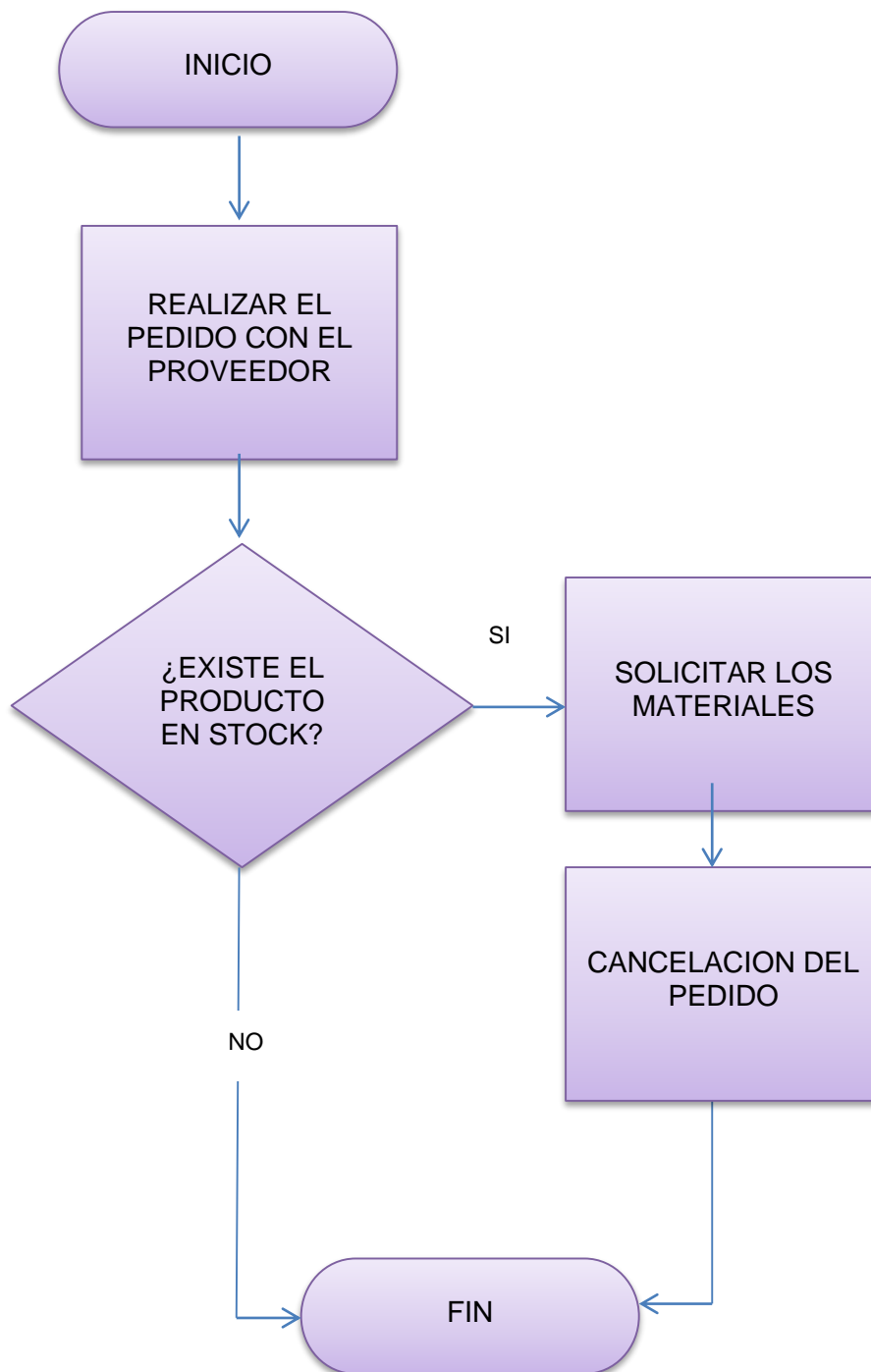
La empresa Publineon no cuenta con diagramas de flujo para tener un control sobre varios procedimientos que se efectúa en la compra de materiales y en la venta de impresiones o rotulación.

RECOMENDACIÓN

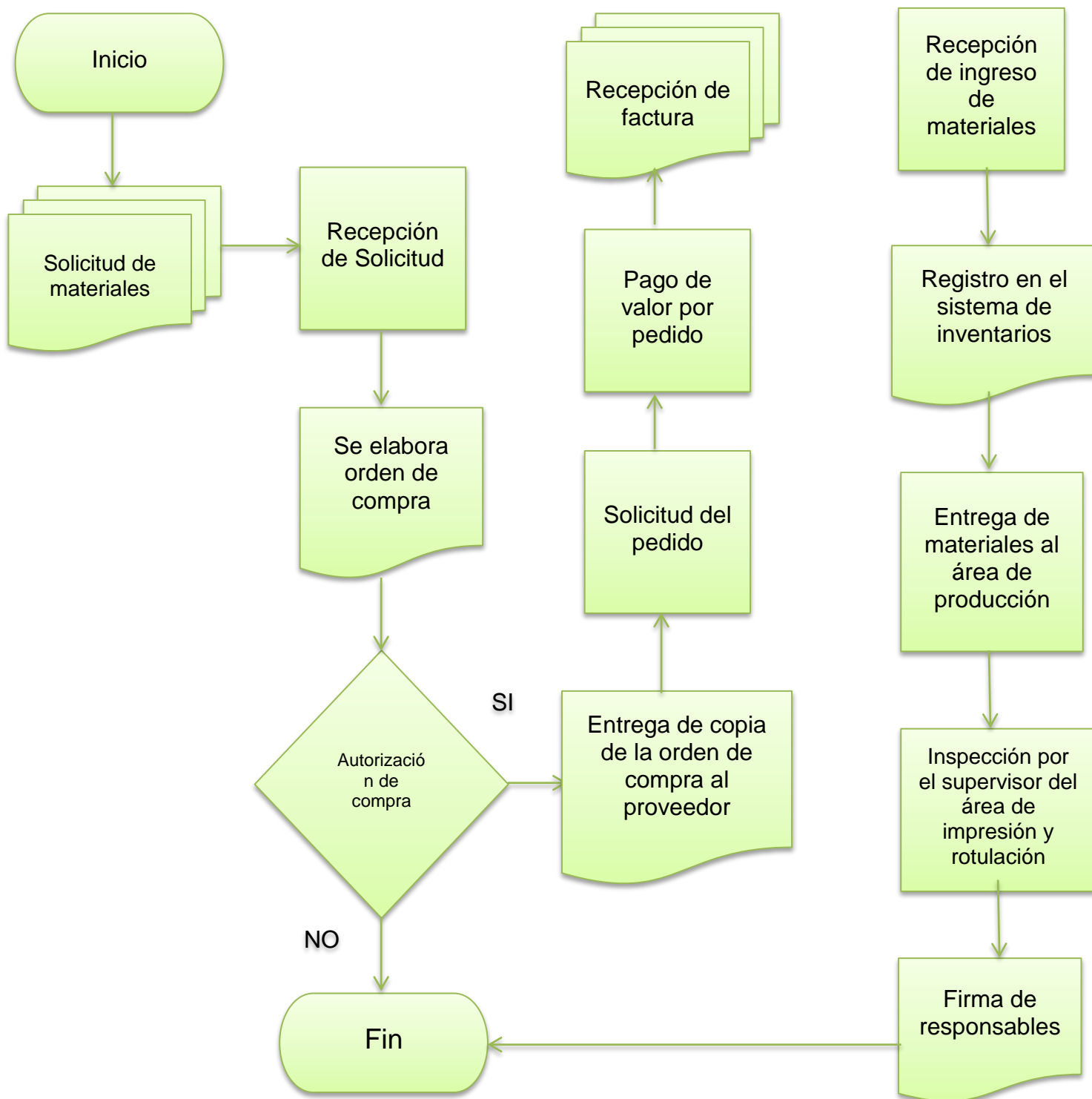
Para un mejor manejo de las actividades más significativas que Publineon se dedica, como su actividad comercial lo dice a la compra de materiales para la fabricación de impresiones o rotulación en benéfico de la sociedad se ha efectuado dos flujogramas que indican el procedimiento que se debería llevar a cabo para un mejor control.

- a) Adquisición de Materiales.
- b) Venta de Impresiones y Rotulación.

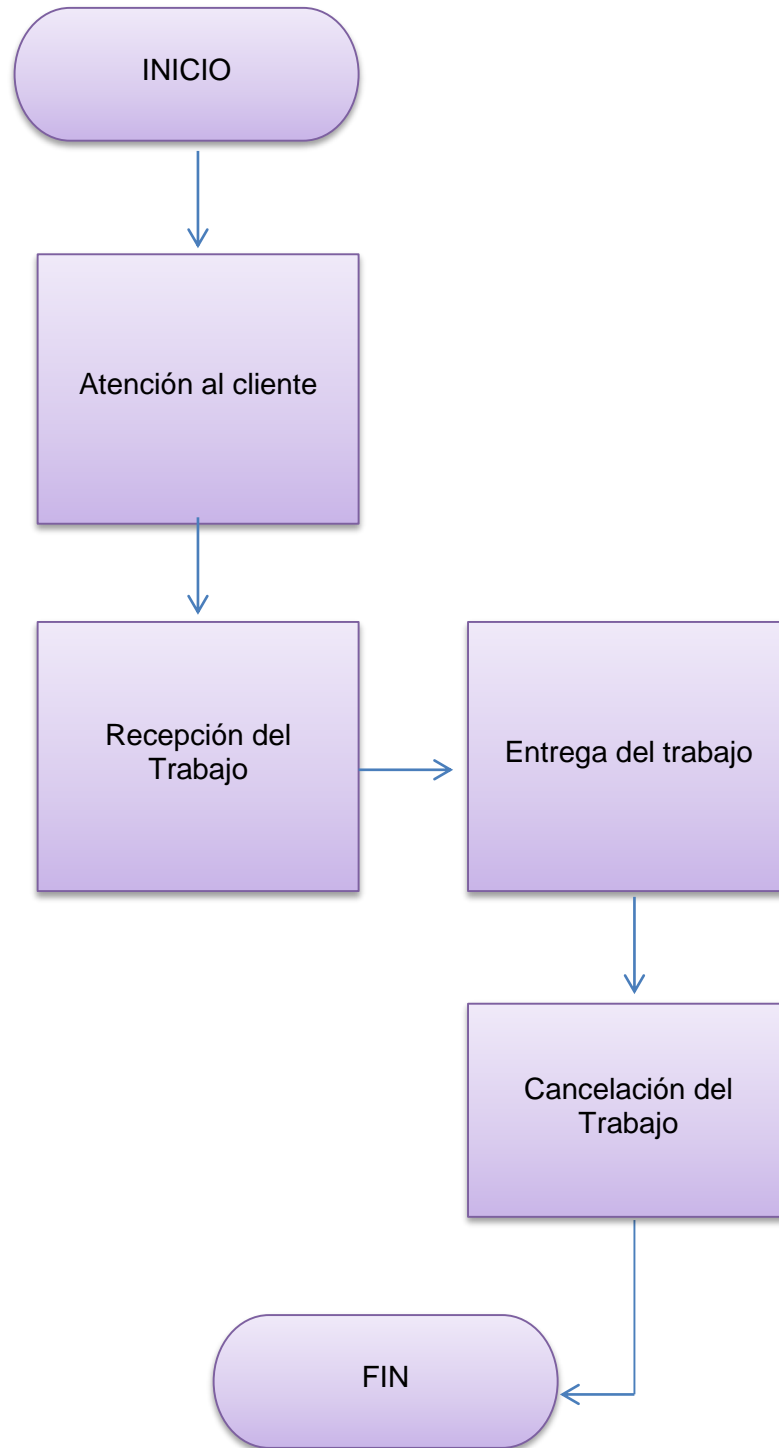
a.1) Adquisición de materiales sin Auditoría de Gestión



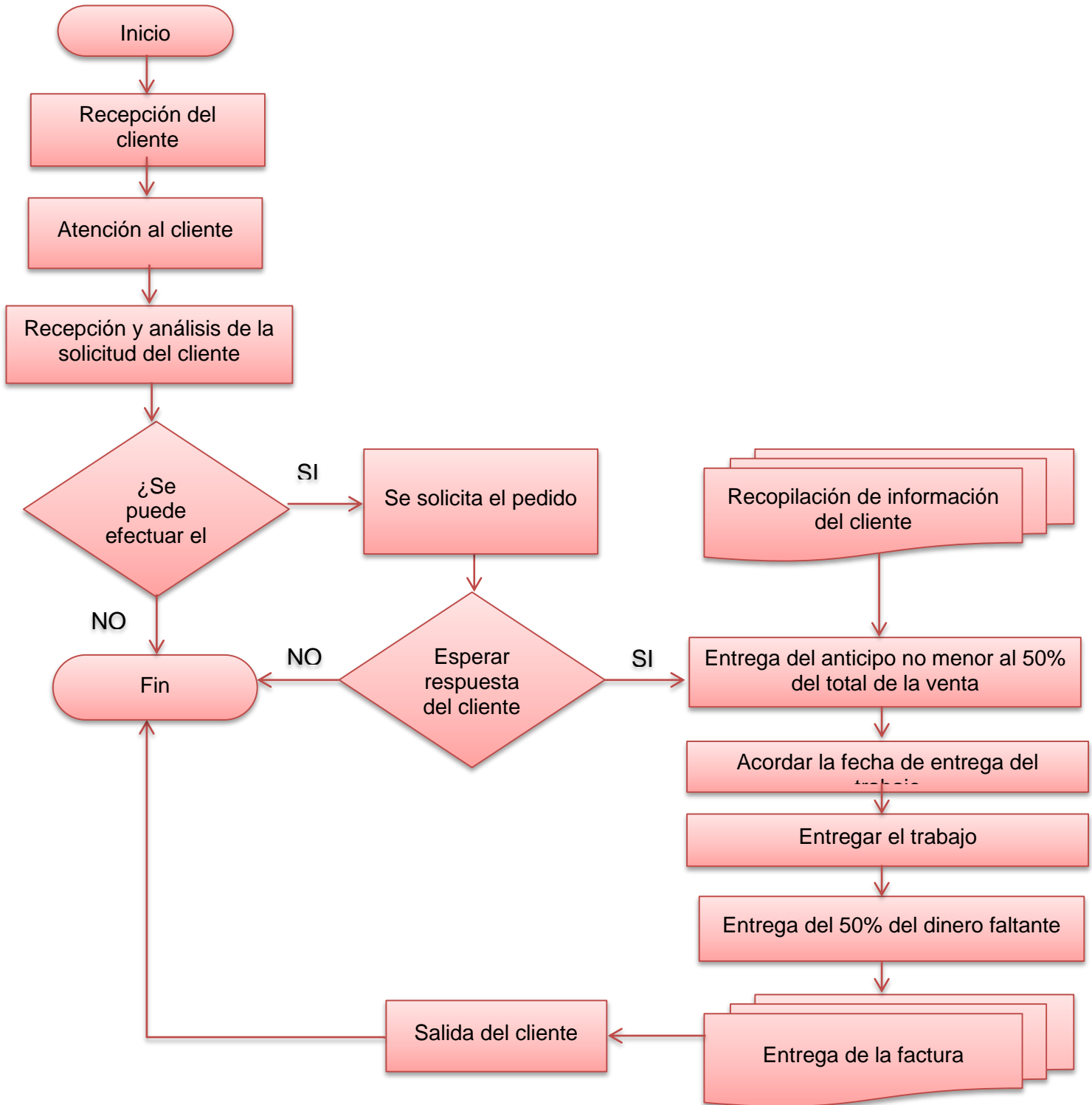
a.2) Adquisición de materiales con Auditoría de Gestión



b.1) Venta de Impresiones y Rotulación sin Auditoría de Gestión



b.2) Venta de Impresiones y Rotulación con Auditoría de Gestión



FASE IV:

INFORME Y PLAN DE ACCIÓN Y DE RESULTADOS.

En esta fase la información de la investigación y análisis efectuados en el transcurso por la empresa Publineon, que de forma normalizada se desarrolló lo expresamos en forma escrita donde mencionamos cual es nuestra opinión sobre el área auditada en relación con los objetivos fijados por la empresa, señalan las debilidades del control interno y formular recomendaciones pertinentes para eliminar las causas de tales deficiencias y establecer las medidas que corrijan estos problemas de una manera adecuada.

Señora.
Oliva Galud IpiALES Molina
Gerente de la Pyme Manufacturera Publineon.
Presente,

Hemos efectuado la Auditoría de Gestión de la "Pyme Manufacturera Publineon de Ambato" al 31 de marzo del 2014, en el área de **Producción**. Nuestra responsabilidad es expresar una opinión sobre los procedimientos y las actividades que se efectúa en la empresa dentro del componente.

La administración de "Publineon" es responsable de la entrega de evidencia, y al no haber examinado los estados financieros no emitimos ninguna opinión sobre los mismos.

Nuestra Auditoría fue efectuada de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, estas normas requieren que planifiquemos y ejecutemos la Auditoría de Gestión para obtener certeza razonable que los procedimientos y toda prueba estén libres de errores importantes, una Auditoría incluye examinar, sobre una base selectiva la evidencia que respalda las revelaciones presentadas, consideramos que nuestra Auditoría proporciona una base razonable para expresar una opinión.

En nuestra opinión los comentarios y recomendaciones mencionados han sido discutidos en todos los aspectos importantes para varias situaciones de "Publineon".

Expresamos así mismo que la empresa ha cumplido con la entrega de evidencia y agradecemos al personal Administrativo por su predisposición.

Isaac J. Ortiz Román.
Auditor Externo.

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN
CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

a. Antecedentes:

La Pyme Manufacturera Publineon, inicia sus actividades dentro del mercado y sus negocios en el Ecuador, Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato en el 03 de septiembre del 1994 con su gerente propietario Mario Hernán Vizqueta Espinosa y su esposa Oliva Galud Ipiales Molina, este negocio empieza cumpliendo las necesidades del cliente donde la competencia no era significativa, pero la demanda se mantuvo a favor de la empresa lo que permitió que se diera a conocer en todos los ámbitos de la Publicidad y de la Rotulación.

b. Misión

Cumplir con responsabilidad, puntualidad y honestidad al momento de realizar los trabajos a nuestros clientes, plasmando ideas innovadoras en Rotulación y Publicidad para las empresas de todo el Ecuador.

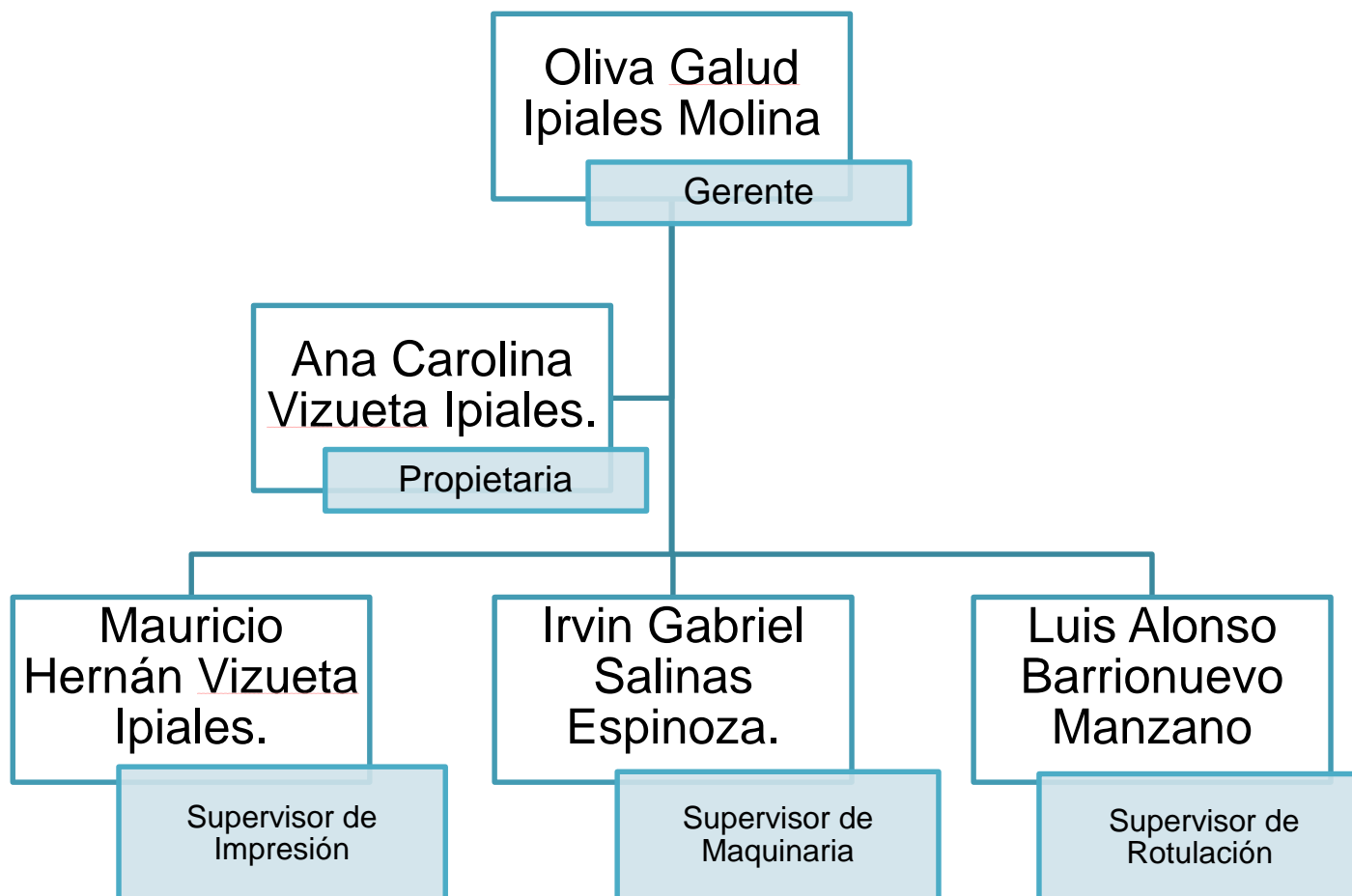
c. Visión

Liderar a nivel Nacional cumpliendo con las necesidades del cliente, implementando nueva maquinaria para consolidarnos como pioneros dentro del mercado, teniendo una relación directa con los proveedores internacionales.

d. Objetivos

- ✓ Satisfacer a sus clientes ofertando productos de calidad en una variedad de materiales para la publicidad.

Contar con maquinaria de última tecnología y colocarse como líder en Rotulación dentro del cantón Ambato.

e. Estructura Organizativa

ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

CAPÍTULO II

La aplicación de la Auditoría de Gestión a la Pyme manufacturera Publineon se la efectuó, según los fundamentos de las Normas de Auditoría Generalmente Aceptados, por falta de normas y procedimientos en la empresa se recaudó la mayoría de evidencia optando por procedimientos alternos que se consideraron necesarios acorde con la evaluación del sistema de Control Interno, Se establece y se efectúa la Auditoría en el Área crítica de Producción.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DEL ÁREA CRITICA DE PRODUCCION.

a) Desarrollo de Actividades.

Teniendo conocimiento del control que realiza la empresa para mantener un orden en sus actividades que son realizadas cada momento en cada proceso que desarrolla es así que los planes y programas que se emplean han permanecido desde que la empresa inicio sus actividades comerciales, lo que ocasiona que las características de estos sistemas no sean lo suficientemente eficientes al momento de poner en práctica las actividades que se quiere desempeñar para una adecuada producción.

No se maneja una agenda con las actividades que deben cumplir en los procesos de producción cada quien hace sus tareas según el trabajo sigue llegando a la impresión de publicidad y a rotulación.

La idea general que se desea implementar en la administración es para formar una agenda de lo que se quiere hacer y planear para trazar estrategias que faciliten la toma de decisiones.

$$\frac{\text{Actividades actualizadas}}{\text{Actividades Empleadas}} \times 100$$

$$\frac{0}{7} \times 100$$

$$0\%$$

RECOMENDACIÓN

Se necesita emplear planificaciones periódicas con planes y programas que detallen las actividades que cada área de producción debe cumplir, colocando de esta manera estrategias en cada sección de la empresa donde se promueva la eficiencia y eficacia de todos los que laboran en la empresa, buscando nuevas condiciones que permitan mejorar las actividades dentro del área de producción.

b) Comunicación.

La Administración de Publineon se ha encargado de buscar alternativas para obtener una comunicación interna con todos los que forman parte de la producción y quienes se encargan de la elaboración de los diseños y esto lo hacemos referencia en dos localidades muy diferentes, ya que se encuentra dividido la empresa en dos secciones una de ellas es donde se efectúa la producción y la siguiente es donde se encuentra la área administrativa, el grupo de diseñadores y la atención al Cliente.

Existe falta de normas y procedimientos en lo que corresponde a la comunicación, y el único método a emplear es el teléfono, la administración coordina con el área de producción si el producto está terminado y es necesario transportar hasta la localidad que se atiende al cliente, esto significa que no existe una comunicación eficiente.

Lo que ocasiona una complejidad para los clientes, porque no se sabe si los trabajos que son requeridos por los clientes están terminados o se encuentran en pleno proceso de producción.

Resultados Comunicados

----- x 100

Trabajos Realizados

10

-- x 100

30

33,33%

El 33,33% manifiesta que la gerencia a pesar de no contar con normas y procedimientos establece una comunicación con resultados inferiores. Existe el 66,67% que especifica que no son comunicados los trabajos efectuados que perjudica a los clientes es los requerimientos que ellos desean obtener.

RECOMENDACIÓN

Se deben elaborar estrategias de comunicación dentro de las áreas de producción con el principal control de la administración quien será la encargada de realizar planificaciones periódicas, que se encargara de la coordinación de cada uno de los trabajos en impresión y rotulación, y aplicar normas que permitan la presentación de informes por cada una de las áreas, con el objetivo de lograr una comunicación positiva que permita un mejor concentramiento en la elaboración de los trabajos.

c) Selección de Personal Idóneo.

Desde que la empresa inicio sus actividades comerciales, no se ha establecido procedimientos para la contratación del personal en todas las áreas que son necesarios para las funciones en la PYME Publineon; a pesar de estos antecedentes la empresa recluta al nuevo personal de la siguiente manera:

1. Se determina la necesidad del cargo a ocupar.
2. La noticia es expuesta hacia clientes y a los propios trabajadores quien sugieren a ciertos conocidos con experiencia en el área.
3. Se receptan carpetas y ese momento de la entrega se realiza la entrevista.
4. Se selecciona a la persona que se ajuste a la remuneración establecida.

$$\frac{\text{Personal Evaluado}}{\text{Personal Seleccionado}} \times 100$$

$$\frac{2}{4} \times 100$$

50%

No existe manuales que indiquen la manera de realizar el selecciona miento de personal, y a pesar de ello solo existe un 50% de los aspirantes que la administración realizo la entrevista, pero lo que si ocasiona es la falta de compromiso, ya que empieza un comportamiento no adecuado por los trabajadores y esto lo adherimos ya que las carpetas son de amigos o conocidos de algún trabajador que se encuentra laborando en Publineon.

No se desarrolla ningún contrato a ningún trabajador desde que la empresa inicio sus actividades comerciales.

RECOMENDACIÓN

Se debe implementar políticas y normas de contratación, con el único objetivo de tener un control al momento de necesitar personal dentro de la empresa logrando una contratación de un personal idóneo y capacitado para las áreas que va a desempeñar sea administrativa o dentro del área de producción obteniendo un personal eficaz y eficiente y obteniendo teniendo las condiciones que necesita Publineon.

d) Procedimientos para Obtención de Clientes

Publineon no tiene un registro de sus clientes actuales, por lo cual se ha obtenido de las facturas que emite y se ha elaborado una lista de los clientes que frecuentemente realizan sus trabajos en la empresa, según datos recientes se puede constatar que semanalmente tiene alrededor de 5 clientes nuevos pero no son frecuentes al realizar sus trabajos.

Los clientes que se toman en cuenta son dueños (Publicistas) de otras empresas dedicadas a la misma actividad comercial (La Publicidad).

$$\frac{\text{Clientes Nuevos}}{\text{Clientes Actuales}} \times 100$$
$$\frac{5}{30} \times 100$$
$$16,67\%$$

El 16,67% son clientes nuevos que llegan a la PYME Publineon, son enviados y recomendados por clientes anteriores que han elaborado sus trabajos en la empresa.

No se rigen a ninguna normativa ni realizan Publicidad para obtener nuevos Clientes, la empresa no tiene una iniciativa para aumentar este indicador.

RECOMENDACIÓN

Generar un seguimiento a los clientes de la empresa Publineon, por consiguiente se tendrá que implementar un control de todos los clientes actuales y nuevos, aplicando normas, que creen confianza a nuestros clientes al instante de realizar los trabajos en la empresa sea de impresión o de rotulación, y también al momento de ofrecer nuevos servicios.

e) Cumplimiento de Objetivos

Se desarrolló una encuesta a la gerencia de Publineon para conseguir mayor evidencia de las acciones que se toman en la empresa, confiando en la veracidad de la Administración.

$$\frac{\text{Objetivos cumplidos}}{\text{Objetivos Planteados}} \times 100$$

$$\frac{0}{2} \times 100$$

$$0\%$$

El cumplimiento de los objetivos que se ha trazado la administración de Publineon no han sido los esperados ya sean estos mismos a corto o a largo plazo.

No existe un compromiso por parte de la gerencia en cumplirlos y colocarlos en normativas y procedimientos para tener un mejor desarrollo.

Objetivos por escrito

----- x 100

Objetivos Planteados**0****-- x 100****2****0%**

Los objetivos que se traza la gerencia no son comunicados de manera escrita a las áreas de la empresa y esto se debe a la falta de normas y procedimientos.

No existe una comunicación, sobre todo de lo que se quiere llegar hacer como empresa y existe la ineficiente falta de información que se mantiene en las áreas de producción solo se escuchan las actividades a realizar por los propios familiares que laboran dentro de las áreas.

El trabajo solo se efectúa por la experiencia que cada trabajador ha obtenido por el tiempo que labora dentro de la empresa y todas las actividades a llevar se hacen de manera verbal sin ninguna planificación que facilite la aplicación de los procedimientos.

RECOMENDACIÓN

La formalidad que necesita la empresa Publineon, a través de la implementaciones de normas, procedimientos y manuales para que su información sea transmitida de una manera veraz y eficiente, tomando en consideración que la empresa debe buscar el mejoramiento continuo en cada área, ya sea esta las más inferior dentro de la misma empresa, plasmando las actividades que los empleados deben desarrollar dentro de cada área, generando confianza y seguridad al momento de efectuar su trabajo.

La aplicación de Normas y Procedimientos para efectuar el trabajo de una manera eficaz y eficiente y plasmar sus objetivos ya sean estos a corto o a largo plazo, para un compromiso de todos los que conforman la Pyme manufacturera Publineon.

f) Dotación de Recursos.

La gerencia de Publineon dota de insumos a cada área de producción para cumplir con las actividades que se deben desarrollar en el transcurso del día, la manera de efectuar las compras de los insumos que son necesarios se lo hace de la siguiente manera:

1. El empleado se percata que no existe materiales para seguir con la fabricación del Rotulo.
2. Gerencia entrega dinero al empleado.
3. Se debe entregar una factura a la administración por la compra.

El inconveniente en la adquisición de materiales es la falta de control que existe entre la gerencia y el personal de producción, la gerencia debe confiar en el pedido que solicita su colaborador, no existe un control que verifique si los materiales e insumos están como sobrantes o faltantes.

$$\frac{\text{Insumos Requeridos}}{\text{Insumos Entregados}} \times 100$$

$$\frac{50,00}{50,00} \times 100$$

$$100\%$$

No existe un conocimiento si el recurso fue empleado para la fabricación o fue utilizado en otra actividad.

RECOMENDACIÓN

Aplicar un sistema de control en las áreas que necesitan de insumos para efectuar su trabajo, implementar un sistema de control de inventarios donde se presenten los materiales que se encuentran disponibles para que la administración obtenga una idea de lo que puede producir con aquello, obteniendo un informe de todo lo que necesita obtener para realizar futuras compras, aplicando una lista de proveedores que facilitaran periódicamente los insumos a la empresa Publineon, sin la necesidad de que los trabajadores sean los que reciban el dinero y se hagan responsables de las compras, trabajo que compete a la administración.

Cabe señalar que es necesaria la implementación de normas y políticas sobre la adquisición de materiales.

g) Utilización de Recursos

A los empleados de la Pyme Publineon, para el adecuado desempeño de sus actividades se les dota de todos los recursos necesarios, como son las maquinarias, vehículos, equipos de computación, y los demás implementos para la elaboración de rótulos; pero los empleados no dan el uso adecuado a los recursos, ya que además de emplearlos en actividades propias de la Pyme, los utilizan en actividades personales que ocasionan un gasto infructuoso, teniendo un retraso en la entrega del producto.

$$\frac{\text{Equipos Mal empleados}}{\text{N° de Equipos Asignados}} \times 100$$

$$\frac{4}{8} \times 100$$

50%

Los activos fijos que asigna la Pyme a los trabajadores no son empleados en las actividades para las que las destinó, en repetidas ocasiones se ha encontrado a los empleados utilizando los equipos para actividades personales, dándoles un trato inadecuado.

No existe algún tipo de informe o reporte de los bienes que utiliza el personal.

RECOMENDACIÓN

Aplicar un plan que controle los bienes de la empresa, donde se deberá implementar una investigación con el objetivo de acabar el uso de los bienes fuera de las instalaciones de Publineon, presentando informes periódicamente por parte de un personal seleccionado con el único fin de reducir el inadecuado uso de la maquinaria, vehículos, equipos de computación y entre otros.

Es necesario crear un ambiente de concientización para los trabajadores, donde se lo capacite en el uso adecuado de los bienes que son necesarios para la producción de gigantografías y rotulación, sin dejar a un lado la aplicación de políticas que son necesarias para un adecuado control.

h) Procedimientos de Control

En la Pyme Publineon no se realiza ningún seguimiento de control por parte de la administración, por lo que en la ejecución del producto existen errores y no se alcanzan los resultados esperados.

El único recurso de control en Publineon es el sistema de cámaras en cada área de trabajo lo que no garantiza una adecuada eficiente por parte de los colaboradores.

Por consecuencia en la Pyme no se contempla supervisión de procedimientos al momento mismo de la elaboración del producto, por lo que, en el caso de encontrar desviaciones, se deben emplear procedimientos correctivos para culminar un trabajo, incurriendo en costos innecesarios.

$$\frac{\text{Actividades Controladas}}{\text{Actividades Realizadas}} \times 100$$
$$\frac{0}{7} \times 100$$

0%

RECOMENDACIÓN

Aplicar controles internos que facilite a la administración tener un conocimiento de las acciones que se están tomando en las áreas de producción en base a informes emitidos por un personal seleccionado por la administración, con el objetivo de hacer cumplir las actividades diarias obteniendo buenos resultados en el trabajo y sin necesidad de incurrir a gastos innecesarios.

i) Normas, Políticas y Procedimientos

La empresa Publineon se encuentra en el mercado de los ambateños 17 años y desde ese momento la administración no ha tomado la decisión de implementar Normas, Políticas y procedimientos que realicen un control permanente a la empresa y a cada proceso que se lleva a cabo para conseguir un producto de calidad.

Procedimientos por defecto

Procedimientos Emitidos

$$\frac{7}{0} \times 100$$

0%

La falta de implementación de los procedimientos perjudica a cada área de la empresa y consigo a la administración por no tener una guía que explique las alternativas que se pueden utilizar en caso de errores.

Otro inconveniente que se puede presentar es la mala utilización de los recursos y puede ocasionar un mal producto terminado, arrastrando una pérdida para la empresa económicamente y pérdida de clientes.

RECOMENDACIÓN

Hacer un reconocimiento respectivo a cada una de las áreas de producción y a cada uno de los trabajadores que han contribuido al crecimiento de la empresa Publineon, para que en base a los conocimientos del trabajo que se ha venido efectuando por años y en base a una aplicación técnica profesional, se apliquen procedimientos de control , normas y políticas en las

áreas de producción y en las actividades que desempeña cada uno de los colaboradores de la empresa con el fin de obtener resultados positivos.

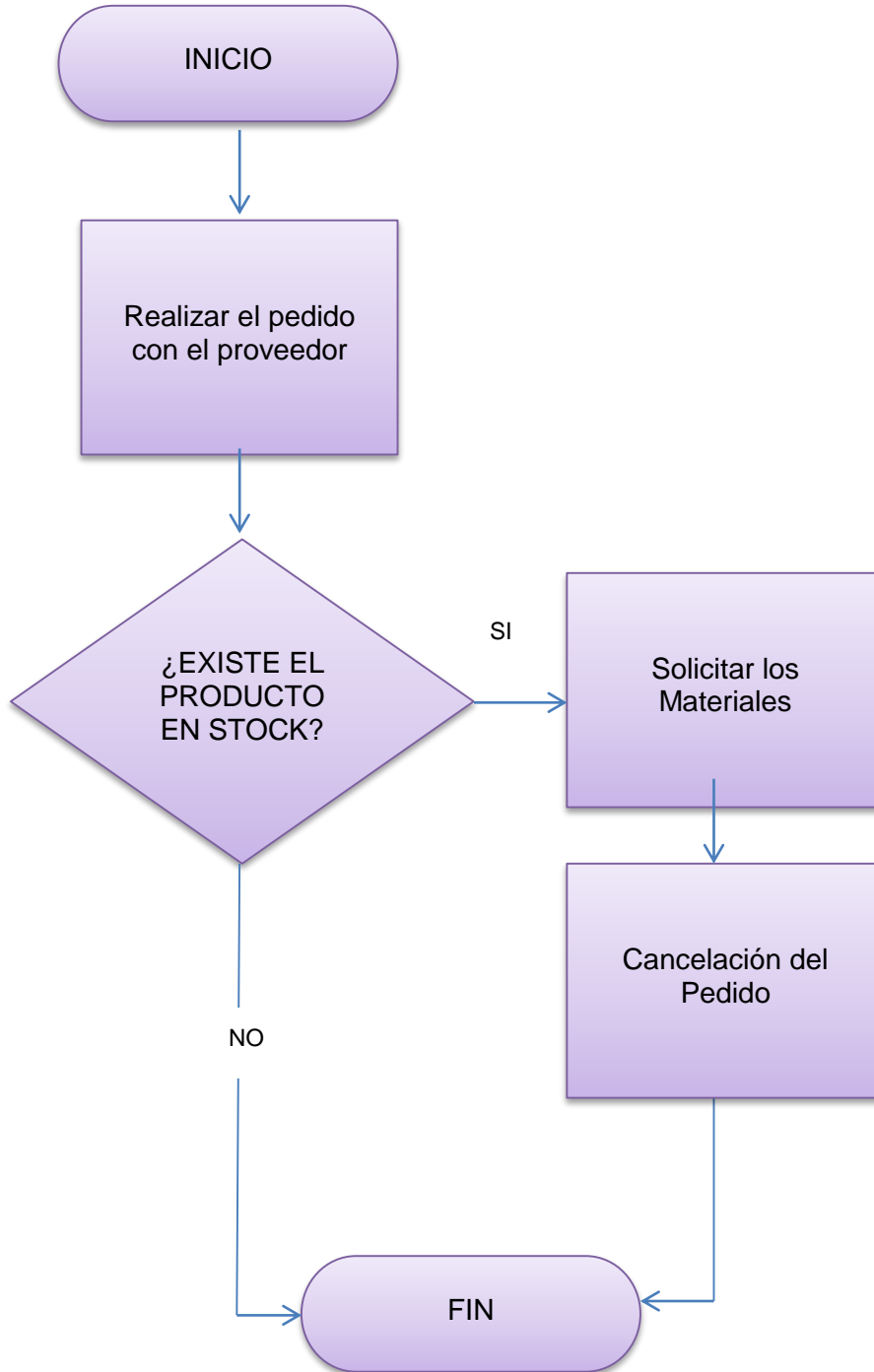
j) Diagramas de Flujo.

La empresa Publineon no cuenta con diagramas de flujo para tener un control sobre varios procedimientos que se efectúa en la compra de materiales y en la venta de impresiones o rotulación.

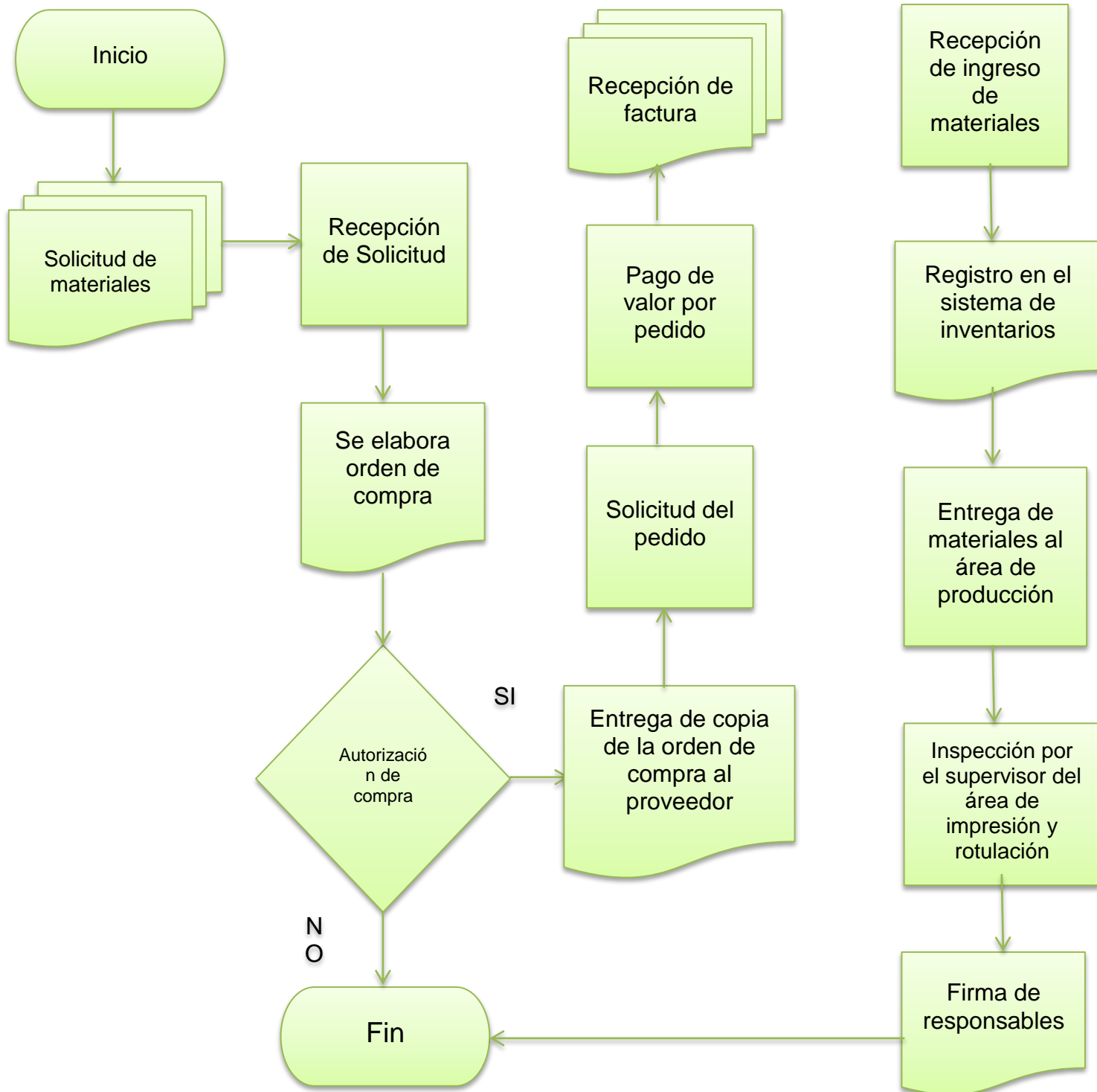
RECOMENDACIÓN

Para un mejor manejo de las actividades más significativas que Publineon se dedica, como su actividad comercial lo dice a la compra de materiales para la fabricación de impresiones o rotulación en beneficio de la sociedad se ha efectuado dos flujogramas que indican el procedimiento que se debería llevar a cabo para un mejor control, como estos existen varios procedimientos que se debe plasmar para una mejor comprensión al momento de efectuar la actividad.

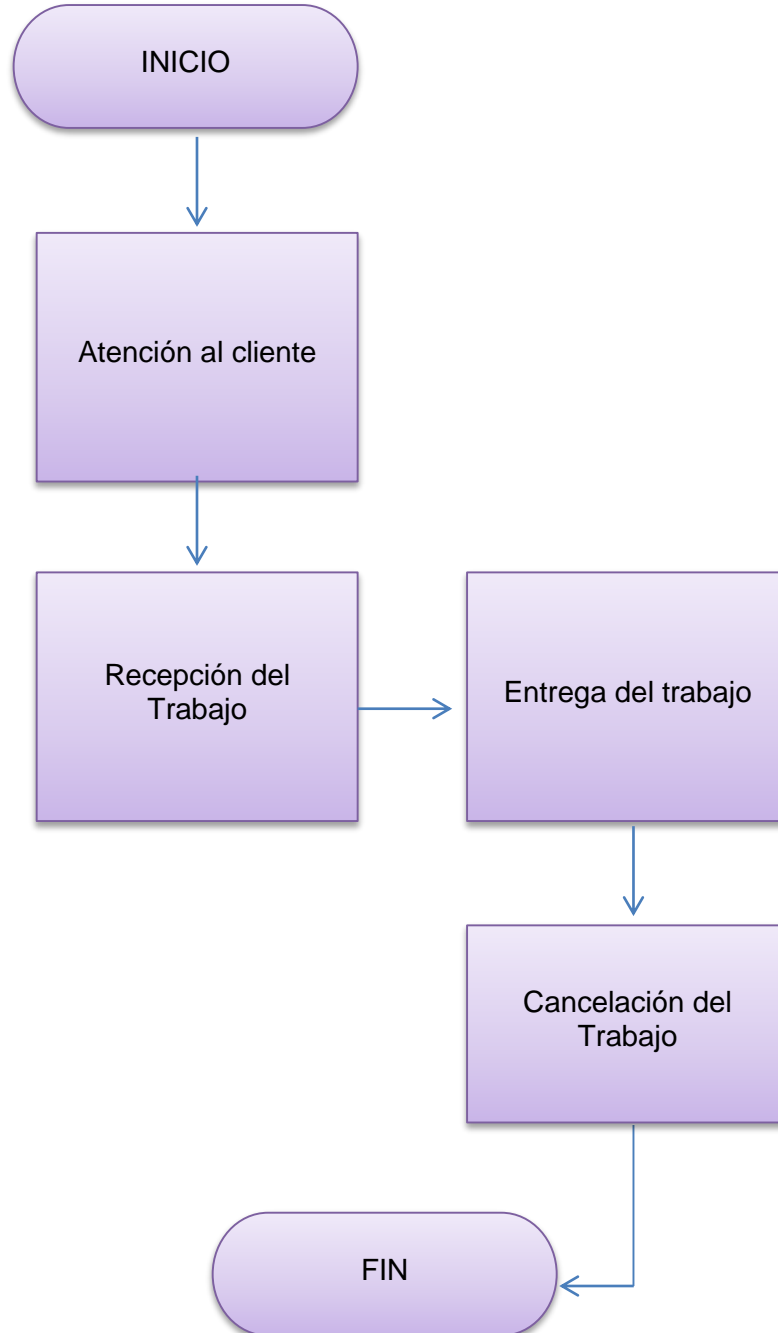
a.1) Adquisición de materiales sin Auditoría de Gestión



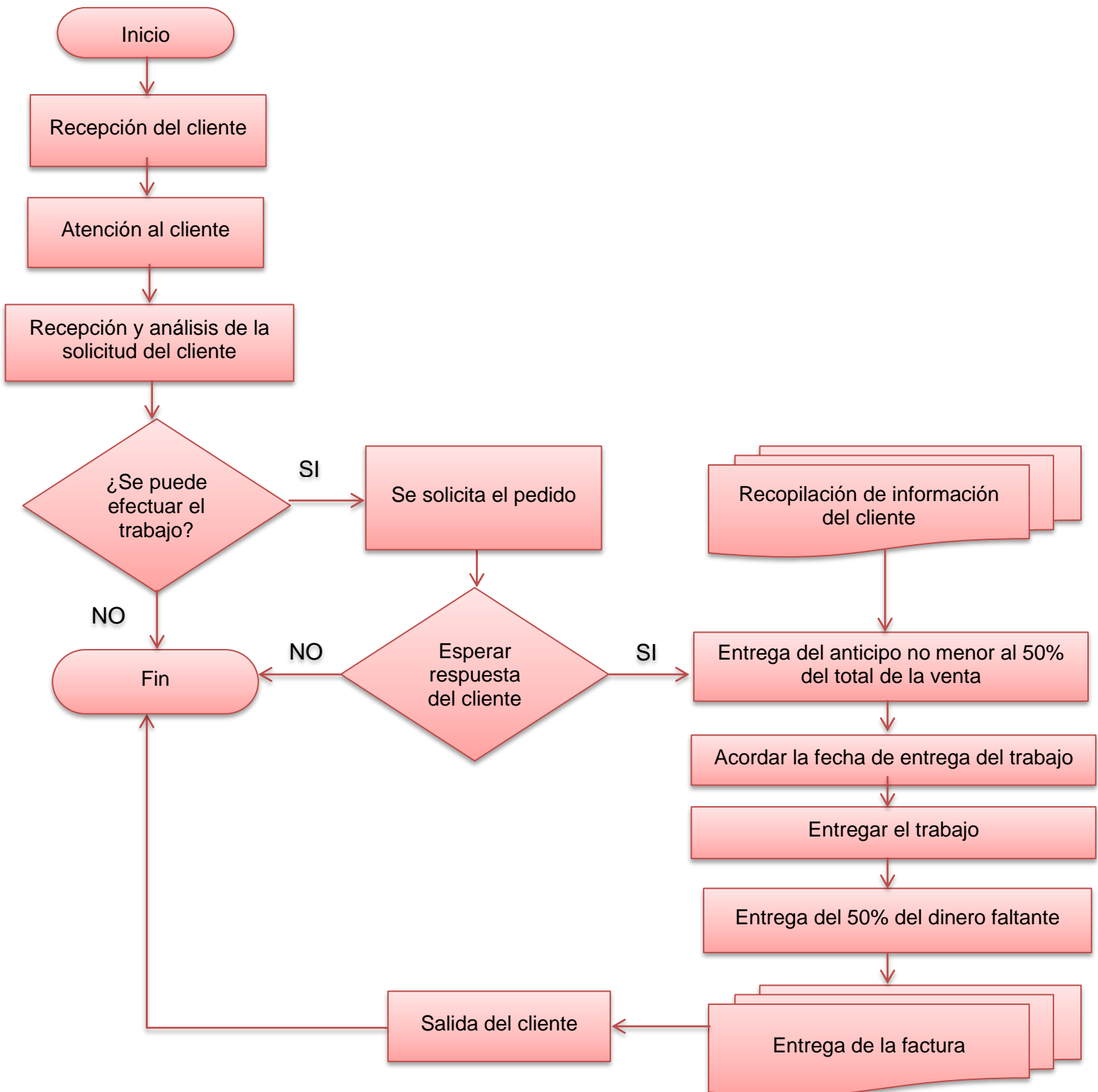
a.2) Adquisición de materiales con Auditoría de Gestión



b.1) Venta de Impresiones y Rotulación sin Auditoría de Gestión



b.2) Venta de Impresiones y Rotulación con Auditoría de Gestión



FASE V

SEGUIMIENTO.

Lo que realizamos es una comprobación según la aplicación que la administración lo desarrollo con las evidencias que recopilamos en la Investigación y de todas las recomendaciones que fueron dadas, para realizar una comprobación tomaremos dos áreas de la Pyme la cual serán aleatoriamente y verificaremos si la administración fue receptiva, de no presentar mejoras realizaremos un informe que presentaremos a la administración para que sea corregido.

EFFORT

Auditoría, Consultoría y Legal Tributario
 COMPONENTE: PRODUCCIÓN
 Fecha del Ejercicio: Diciembre 2013

H.IV 1/5

N°	RECOMENDACIÓN	RESPONSABLE	CRONOGRAMA	FIRMA
1.	Se necesita emplear planificaciones periódicas con planes y programas que detallen las actividades que cada área de producción debe cumplir, colocando de esta manera estrategias en cada sección de la empresa donde se promueva la eficiencia y eficacia de todos los que laboran en la empresa, buscando nuevas condiciones que permitan mejorar las actividades dentro del área de producción.	Oliva Galud Ipiales Molina (Administración)	Enero - Marzo
2.	Se deben elaborar estrategias de comunicación dentro de las áreas de producción con el principal control de la administración quien será la encargada de realizar planificaciones periódicas, que se encargara de la coordinación de cada uno de los trabajos en impresión y rotulación, y aplicar normas que permitan la presentación de informes por cada una de las áreas, con el objetivo de lograr una comunicación positiva que permita un mejor concentra miento en la elaboración de los trabajos.	Mauricio Hernan Vizueta Ipiales. (Administración)	Enero - Marzo

Calle Zoopozopangui y Gerónimo Carrión S/N, Ciudadela Presidencial
 efforttrust@audit.com, 032840169-0984947469
 Ambato-Tungurahua-Ecuador

EFFORT

Auditoría, Consultoría y Legal Tributario
 COMPONENTE: PRODUCCIÓN
 Fecha del Ejercicio: Diciembre 2013

H.IV 2/5

3.	Se debe implementar políticas y normas de contratación, con el único objetivo de tener un control al momento de necesitar personal dentro de la empresa logrando una contratación de un personal idóneo y capacitado para las áreas que va a desempeñar sea administrativa o dentro del área de producción obteniendo un personal eficaz y eficiente y obteniendo teniendo las condiciones que necesita Publineon.	Ana Carolina Vizqueta Ipiates (Administración)	Enero - Marzo
4.	Generar un seguimiento a los clientes de la empresa Publineon, por consiguiente se tendrá que implementar un control de todos los clientes actuales y nuevos, aplicando normas, que creen confianza a nuestros clientes al instante de realizar los trabajos en la empresa sea de impresión o de rotulación, y también al momento de ofrecer nuevos servicios.	Oliva Galud Ipiates Molina (Administración)	Abril - Junio

Calle Zoopozopangui y Gerónimo Carrión S/N, Ciudadela Presidencial
 effortrust@audit.com, 032840169-0984947469
 Ambato-Tungurahua-Ecuador

EFFORT

Auditoría, Consultoría y Legal Tributario
 COMPONENTE: PRODUCCIÓN
 Fecha del Ejercicio: Diciembre 2013

H.IV 3/5

5.	<p>La formalidad que necesita la empresa Publineon, a través de la implementaciones de normas, procedimientos y manuales para que su información sea transmitida de una manera veraz y eficiente, tomando en consideración que la empresa debe buscar el mejoramiento continuo en cada área, ya sea esta las más inferior dentro de la misma empresa, plasmando las actividades que los empleados deben desarrollar dentro de cada área, generando confianza y seguridad al momento de efectuar su trabajo.</p>	<p>Ana Carolina Vizueta Ipiales (Administración)</p>	<p>Abril - Junio</p>	<p>.....</p>
6.	<p>Aplicar un sistema de control en las áreas que necesitan de insumos para efectuar su trabajo, implementar un sistema de control de inventarios donde se presenten los materiales que se encuentran disponibles para que la administración obtenga una idea de lo que puede producir con aquello, obteniendo un informe de todo lo que necesita obtener para realizar futuras compras, aplicando una lista de proveedores que facilitaran periódicamente los insumos a la empresa Publineon, sin la necesidad de que los trabajadores sean los que reciban el dinero y se hagan responsables de las compras, trabajo que compete a la administración.</p>	<p>Mauricio Hernán Vizueta Ipiales. (Administración)</p>	<p>Abril - Junio</p>	<p>.....</p>

Calle Zoopozopangui y Gerónimo Carrión S/N, Ciudadela Presidencial
 efforttrust@audit.com, 032840169-0984947469
 Ambato-Tungurahua-Ecuador

EFFORT

Auditoría, Consultoría y Legal Tributario
COMPONENTE: PRODUCCIÓN
Fecha del Ejercicio: Diciembre 2013

H.IV 4/5

7.	Aplicar un plan que controle los bienes de la empresa, donde se deberá implementar una investigación con el objetivo de acabar el uso de los bienes fuera de las instalaciones de Publineon, presentando informes periódicamente por parte de un personal seleccionado con el único fin de reducir el inadecuado uso de la maquinaria, vehículos, equipos de computación y entre otros.	Ana Carolina Vizqueta Ipiales (Administración)	Julio - Septiembre
8.	Aplicar controles internos que facilite a la administración tener un conocimiento de las acciones que se están tomando en las áreas de producción en base a informes emitidos por un personal seleccionado por la administración, con el objetivo de hacer cumplir las actividades diarias obteniendo buenos resultados en el trabajo y sin necesidad de incurrir a gastos innecesarios.	Oliva Galud Ipiales Molina (Administración)	Julio - Septiembre

Calle Zoopozopangui y Gerónimo Carrión S/N, Ciudadela Presidencial
efforttrust@audit.com, 032840169-0984947469
Ambato-Tungurahua-Ecuador

EFFORT

Auditoría, Consultoría y Legal Tributario
COMPONENTE: PRODUCCIÓN
Fecha del Ejercicio: Diciembre 2013

H.IV 5/5

9.	Hacer un reconocimiento respectivo a cada una de las áreas de producción y a cada uno de los trabajadores que han contribuido al crecimiento de la empresa Publineon, para que en base a los conocimientos del trabajo que se ha venido efectuando por años y en base a una aplicación técnica profesional, se apliquen procedimientos de control , normas y políticas en las áreas de producción y en las actividades que desempeña cada uno de los colaboradores de la empresa con el fin de obtener resultados positivos.	Mauricio Hernán Vizueta Ipiales. (Administración)	Julio - Septiembre
10	Para un mejor manejo de las actividades más significativas que Publineon se dedica, como su actividad comercial lo dice a la compra de materiales para la fabricación de impresiones o rotulación en benéfico de la sociedad se ha efectuado dos flujogramas que indican el procedimiento que se debería llevar a cabo para un mejor control, como estos existen varios procedimientos que se debe plasmar para una mejor comprensión al momento de efectuar la actividad.	Ana Carolina Vizueta Ipiales (Administración)	Octubre - Diciembre

Calle Zoopozopangui y Gerónimo Carrión S/N, Ciudadela Presidencial
efforttrust@audit.com, 032840169-0984947469
Ambato-Tungurahua-Ecuador

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

KRAJEWSKI Lee – RITZMAN Larry: Administración de Operaciones, Editorial Person Educación, México.

SOLÓRZANO Carolina: Producción para Competir: El Análisis del Proceso,.INCAE, México.

Block S., Hirt G. (2001): Fundamentos de gerencia financiera. Bogota. cGrawHill.

ERZA Solomon JOHN J. Pringle 1984 Introducción a la administración financiera Editorial Diana Técnico

MALDONADO E. Milton K. Auditoría de Gestión año 2001 Quito-Ecuador

MEIGS, WALTER, Principios de Auditoría

NORMAS ECUATORIANAS DE AUDITORIA, Federación Nacional de Contadores del Ecuador

NORMAS ECUATORIANAS DE CONTABILIDAD, Federación Nacional de Contadores del Ecuador

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, año-2003, Quito, 2da. Edición.

CHAMPY.J. : M.HAMMER (1994): reingeniería, Ed. Norma

Gomez, H. M. : Tecnología y Procesos en la Reingeniería

SITIOS Web:

<http://www.monografias.com/trabajos14/administ-procesos/administprocesos.shtml>

Ec. MÉNDEZ Milena www.monografias.com/trabajos/tprodcost/shtml.

C.P. ACOSTA ALTAMIRANO Jaime

www.monografias.com/trabajos14/patrimonio/patrimonio.

Ing. ORTIZ VARGAS Gilberto

http://es.wikipedia.org/wiki/Evidencia_cient%C3%ADfica.

Manual de Procedimientos de Auditoria de Gestión de Empresas y Sociedades del Estado Argentina (03-5-2000). Tomado de:

www.monografias.com/trabajos11/manaud.shtml.2005 Ackoff, Rusell. Un concepto de planeación de empresa. / Russell. Ackoff. __ Argentina: Editorial Limusa1eraed., 1998. __36p.

ANEXOS.

En el proyecto de Investigación de la Pyme manufacturera Publineon se añade la entrevista a la gerencia y la encuesta que se desarrolló a los colaboradores de la empresa, tales documentos sirvieron para conseguir evidencia y analizar cómo se mantenía la empresa

CRONOGRAMA

	NOMBRE DE LA TAREA	TIEMPO	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6							
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	PRESENTACION DEL PROYECTO DE INVESTIGACION.																													
2	Identificación del Problema.	10 días																												
3	Aprobación del tema del proyecto de investigación.	5 días																												
4	Aprobación y desarrollo del proyecto de investigación.	20 días																												
5	ENCUESTAS.																													
6	Coordinación para las entrevistas.	8 días																												
7	Tabulación y revisión de las encuestas.	10 días																												
9	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA PRODUCCION.																													
10	Aplicación de cuestionarios para el desempeño de producción.	5 días																												
11	Observación de la aplicación de las políticas de producción para la reducción de errores.	15 días																												
12	MONITOREO Y REVISIÓN.																													
13	Verificar si la propuesta cumplió con los objetivos planteados.	15 días																												

ENCUESTA

DIRIGIDO AL PERSONAL QUE COLABORA EN LA EMPRESA PUBLINEON DE AMBATO

OBJETIVO:

Verificar y Analizar todos los resultados actuales, para evaluar todas las situaciones reales de la Pyme.

INSTRUCCIONES:

- a. Las preguntas deben ser contestadas con la mayor formalidad y responsabilidad posible.
- b. Marque con una **X** la respuesta que crea usted ser conveniente.

1. ¿Posee la empresa un organigrama distributivo?

SI (.....) NO (.....)

2. ¿La empresa cuenta con un adecuado sistema de capacitación y desarrollo del personal?

SI (.....) NO (.....) Cada que tiempo se efectúan (.....)

3. ¿Posee la empresa manuales actualizados de procedimientos que se deben llevar acabo en cada proceso de producción?

SI (.....) NO (.....) Cada que tiempo se controlan estos procedimientos (.....)

4. ¿La empresa revisa permanentemente su liquidez antes de tomar decisiones financieras?

SI (.....) NO (.....) A VECES (.....) NUNCA (.....)

5. ¿Las decisiones financieras de la empresa son tomados solo por el Gerente?

SI (.....) NO (.....) A VECES (.....), quien lo hace (.....)

6. ¿La empresa cuenta con un sistema de comunicación útil interno?

SI (.....) NO (.....)

Memorándums.

Reuniones.

Enunciados.

¿Quién o quiénes son los encargados de Comunicar?.....

7. ¿Conoce detalladamente las actividades que debe desempeñar dentro sus funciones?

SI (.....) NO (.....)

8. ¿El ambiente laboral es propicio para cumplir con las actividades de la empresa?

SI (.....) NO (.....) A VECES (.....) NUNCA (.....)

9. ¿Dentro del Área que cumple sus funciones le han desarrollado una Auditoría de Gestión?

SI (.....) NO (.....)

10. ¿Cree usted que la empresa cuenta con maquinaria de tecnología actual?

SI (.....) NO (.....)

<input type="checkbox"/>	Maquinaria Actualizada	<input type="checkbox"/>	Maquinaria Manual.
<input type="checkbox"/>	Maquinaria Automática	<input type="checkbox"/>	Maquinaria Obsoleta.

11. ¿Cree usted que la empresa en donde está laborando puede tener un crecimiento en la producción?

SI (.....) NO (.....)

¿Por qué?.....

12. ¿Existe una adecuada planificación antes de efectuar las tareas?

SI (.....) NO (.....)

13. ¿Conoce claramente el Cargo que desempeña?

SI (.....) NO (.....)

Encuestado: _____

Encuestador: Isaac J. Ortiz Román.

ENTREVISTA A LA GERENCIA
PYME MANUFACTURERA PUBLINEON

Ambato, 23 de diciembre de 2013

Se Aplica para: Oliva Galud Ipiales Molina.
Gerente de la Pyme Manufacturera Publineon de Ambato.

¿Cuál es la misión y cuál es la visión que mantienen en la empresa?

¿Al momento de realizar las actividades se centra más en definir objetivos y preparar planes, o en realizar las tareas con un control?

¿Aplican algún tipo de procedimientos, normas y políticas en cada área de producción?

¿Existen obstáculos que retrasan la producción en su empresa? Defínalos.

¿En el último año ha aumentado, disminuido o permanecido sin ningún cambio su empresa? ¿Cuál es su plan para asegurar la prolongación de negocio?

¿Revisa su presupuesto antes de tomar alguna decisión financiera?

¿Se presentan informes sobre las actividades que desarrollan los trabajadores en cada área de producción?

¿Se ha implementado programas para aumentar el número de clientes?

¿Tiene el personal correcto con las capacidades preparadas para efectuar las tareas encomendadas?, ¿Cuenta con exceso de personal?, ¿Está la gente correcta haciendo las cosas correctas?

Isaac Josías Ortiz Román.
Entrevistador.
1804191649

Oliva Galud Ipiales Molina.
Gerente de Publineon
1801913185