



**UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE CUENCA**
COMUNIDAD EDUCATIVA AL SERVICIO DEL PUEBLO

UNIDAD ACADÉMICA DE ADMINISTRACIÓN

**CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA**

TÍTULO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN Y ADMINISTRATIVOS, DURANTE EL PERIODO COMPENDIDO ENTRE EL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018. CASO: HORMI CENTER CÍA. LTDA. AÑO 2018.

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A
LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA.**

NOMBRE DEL ESTUDIANTE:

JANNETH ALEXANDRA JARA ROMERO.

DIRECTOR:

ING. TANIA VILLARREAL CHERRÉZ, MGS.

AÑO:

2019.

DECLARACIÓN

Yo, **JANNETH ALEXANDRA JARA ROMERO** declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

JANNETH ALEXANDRA JARA ROMERO

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por JANNETH ALEXANDRA JARA ROMERO bajo mi supervisión.

ING. TANIA VILLARREAL CHÉRREZ, MGS

DIRECTOR

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

DEDICATORIA

Quiero dedicar esta etapa cumplida primero a Dios por estar conmigo siempre y haberme dado paciencia, sabiduría y fortaleza para seguir adelante.

A mis padres Mannolia Romero y Manuel Jara, por haberme dado la vida, enseñarme buenos valores, que fomentaron en mí el deseo de superación y de triunfo en la vida; que son parte fundamental de mi vida, sobre todo por ser un ejemplo de vida a seguir.

A mi hermana Carina Jara, por siempre haberme brindado su fuerza y apoyo incondicional en cada momento.

A mi hermana Charlotte Jara por ser el motivo de inspiración para superarme cada día y mi esperanza, mi alegría de seguir adelante.

A mi Tía Maribel Romero, por ser la persona que toda su vida me ha brindado su apoyo, para llegar a impulsar mi desarrollo y crecimiento personal como profesional.

A mis abuelitos, por haber confiado en mí a lo largo de los años, quienes con infinito amor supieron guiarme en el camino de la vida.

A mi amiga María Tinoco, por brindarme su amistad, paciencia, y apoyo incondicional en cada momento de esta etapa universitaria.

Alexandra Jara

AGRADECIMIENTO

Agradezco primero a DIOS por iluminar mi camino cada segundo y darme las fuerzas necesarias para seguir y por su amor infinito.

Quiero también quiero agradecer a mis padres, hermanas, tía, que son mi soporte fundamental en mi vida, que gracias al apoyo incondicional de ellos, he podido culminar esta etapa de mi vida.

Agradezco a la Universidad Católica de Cuenca Sede Azogues, a cada uno de los docentes que forma parte de la facultad de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, que siempre estuvieron prestos en brindarme sus conocimientos en toda mi formación.

De manera especial quiero agradecer a la empresa HORMI-CENTER, a la Gerente, Ing. Judith Matute Cárdenas y el Ing., Sixto González por ofréceme su disposición y apoyo en la realización de esta propuesta.

Finalmente quiero agradecer a mi Tutora de Tesis Ing. Tania Maricela Villarreal, Mgs, por su apoyo incondicional, paciencia y por sus enseñanzas académicas quien me guío a culminar esta etapa.

Alexandra Jara

RESUMEN

El presente estudio de caso surge de la problemática de la falta de ejecución de una Auditoría de Gestión a los procesos de producción y administrativos en la empresa Hormi Center Cía. Ltda., empresa dedicada a la elaboración y comercialización del hormigón premezclado, situada en el Sector El cisne, parroquia Javier Loyola, Vía Azogues-Cuenca.

En el proceso de la Auditoría de Gestión, empezó con el conocimiento preliminar de la empresa Hormi Center, mediante la utilización de cuestionarios, donde se pudo recopilar información de la entidad sobre sus procesos productivos y administrativos, además se utilizó métodos como inductivo y deductivo.

Posteriormente en el segundo capítulo, se efectuó un rastreo del arte sobre las definiciones que aportan al tema y sustentan a la investigación.

Seguidamente en el tercer capítulo, se elaboró la planificación preliminar y específica, identificando las áreas específicas a examinar, por ende, se procedió a establecer programas de auditoría.

En el cuarto capítulo, se ejecuta la aplicación de los programas de auditoría, asimismo, se efectuó la evaluación del control interno en el enfoque COSO, expresados mediante una gráfica con el fin de conocer el nivel de confianza y riesgo de los componentes. Por otra parte, se elaboró la Matriz de Calificación de Riesgo de las afirmaciones.

Finalmente, en el capítulo 5, se elaboran las hojas de hallazgos y se emiten las conclusiones y recomendaciones, con la finalidad de que Gerencia General, considere estas recomendaciones para mejorar el desempeño de sus procesos y mantener la calidad de sus productos y servicios.

Palabras Claves: Auditoría de gestión, organización, indicadores de gestión, eficiencia, eficacia, control interno.

ABSTRACT

The present case study arises from the problem of the lack of execution of a Management Audit to the production and administrative processes at the Hormi Center Cía. Ltda., A company dedicated to the preparation and commercialization of ready-mixed concrete, located in the El Cisne sector, Javier Loyola parish, Via Azogues-Cuenca.

In the process of the Management Audit, it began with the preliminary knowledge of the Hormi Center company, through the use of questionnaires, where the entity's information about its productive and administrative processes could be collected, as well as methods such as inductive and deductive.

Later in the second chapter, an art scan was carried out on the definitions that contribute to the topic and support the research.

Then in the third chapter, preliminary and specific planning was elaborated, identifying the specific areas to be examined, therefore, audit programs were established.

In the fourth chapter, the application of the audit programs is executed, as well as the evaluation of the internal control in the COSO approach, expressed through a graph in order to know the level of confidence and risk of the components. On the other hand, the Risk Rating Matrix of the statements was prepared.

Finally, in chapter 5, the findings sheets are prepared and the conclusions and recommendations are issued, so that the General Management considers these recommendations to improve the performance of its processes and maintain the quality of its products and services.

Keywords: Management audit, organization, management indicators, efficiency, effectiveness, internal control.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN	II
CERTIFICACIÓN	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
RESUMEN.....	VI
ABSTRACT	VII
ÍNDICE GENERAL.....	VIII
CAPÍTULO 1: DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO DE CASO.....	1
1.1. Planteamiento del problema.	1
1.1.1. Descripción del problema.....	1
1.2. Justificación	2
1.3. Preguntas de investigación	3
1.4. Objetivo General.....	4
1.5. Objetivos Específicos	4
1.6. Metodología.....	4
1.6.1. Encuadre metodológico.	4
1.6.2. Método, Técnicas e instrumentos.	5
1.6.3. Unidad de Análisis.....	5
1.6.4. Aspectos a Investigar.....	6
1.7. Alcance	6
1.8. Instrumentos de recolección de datos.....	7
1.8.1. Cuestionario.....	7
1.8.2. Observación.....	7

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	11
2.1. Fundamentación teórica que aportan al tema	11
2.1.1. Auditoría de Gestión.....	11
2.1.2. Cuadro de mando integral.....	11
2.1.3. Sistemas de control de gestión.....	12
2.1.4. Indicadores de gestión.	12
2.1.5. Componentes del control interno.....	12
2.2. Definiciones principales que contribuyen al tema.....	13
2.2.1. Auditoría.....	13
2.2.2. Gestión.....	14
2.2.3. Auditoría de Gestión.....	14
2.2.4. Organización.....	15
2.2.5. Indicadores de gestión.	16
2.2.6. Cuadro de Mando integral.	16
2.2.7. Control Interno.	17
2.2.8. Eficiencia.	18
2.2.9. Eficacia.	18
2.2.10. Evidencia de auditoría.	19
CAPÍTULO 3: APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA HORMICENTER CÍA. LTDA.	20
3. Fases de la Auditoría de Gestión.	20
3.1. Conocimiento Preliminar.....	22
3.1.1. Antecedentes Institucionales.	22
3.1.2. Descripción de la empresa.....	24
3.1.3. Misión.....	24

3.1.4.	Visión.....	25
3.1.5.	Objetivo.	25
3.1.6.	Política Integral.....	25
3.1.7.	Ubicación e infraestructura.....	25
3.1.8.	Localización.....	27
3.1.9.	Reglamento Interno de Hormi Center Cía. Ltda.....	27
3.1.10.	Estructura Orgánica.	31
3.1.11.	Proceso Administrativo.	32
3.1.12.	Foda.	35
3.1.13.	Productos.	39
3.1.14.	Resistencias.	40
3.1.15.	Nuestra Calidad.	41
3.1.16.	Materias Primas.	41
3.1.17.	Garantía.	41
3.1.18.	Asesoramiento.	41
3.1.19.	Descripción del proceso productivo.	42
3.1.20.	Base legal.....	46
3.2.	Determinar los parámetros e indicadores de gestión en relación con la eficiencia, eficacia y economía	46
3.2.1.	Indicadores financieros de producción.	46
3.2.2.	Indicadores Administrativos.....	48
3.3.	Elaborar programas específicos por cada componente.....	49
3.3.1.	Programa de Auditoría.....	49
CAPÍTULO 4: FASE DE EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....		54
4.1.	Determinación de programas de Auditoría.....	54

4.1.1.	Matriz de Conocimiento preliminar.	54
4.1.2.	Entrevista concreta con el departamento de Gerencia General	57
4.1.3.	Evaluación del control interno COSO I.....	60
4.2.	Elaboración de papeles de trabajo	79
4.2.1.	Matriz de riesgo de los componentes auditados.	79
CAPÍTULO 5: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.		86
5.1.	Conclusiones y recomendaciones de auditoría	86
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		89
ANEXOS		91
Anexo 1: Nómina de los miembros de la empresa.		91
Anexo 2: Cuestionario de control interno aplicado a Hormi-Center.....		93
Anexo 3: Foda (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).....		94
Anexo 4: Propuesta de indicadores de producción y operaciones.		95

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Métodos, Técnicas e Instrumentos a utilizarse</i>	5
Tabla 2 <i>Fase del conocimiento preliminar</i>	20
Tabla 3 <i>Fase de Planificación</i>	20
Tabla 4 <i>Fase de ejecución</i>	21
Tabla 5 <i>Fase de comunicación de resultados</i>	22
Tabla 6 <i>Fase de Seguimiento</i>	22
Tabla 7 <i>Resumen de fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas de la empresa Hormi Center Cía. Ltda.</i>	36
Tabla 8 <i>Resistencias del Hormigón</i>	40
Tabla 9 <i>Cuadro de Mando Integral de los Indicadores Financieros, Productivos y de Operaciones</i>	47
Tabla 10 <i>Cuadro de Mando Integral de los Indicadores Administrativos</i>	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: <i>Planta Hormi - Center</i>	26
Figura 2: <i>Localización de Hormi Center</i>	27
Figura 3: <i>Estructura Orgánica</i>	31
Figura 4: <i>Almacenamiento de los materiales (Áridos)</i>	42
Figura 5: <i>Carga de los áridos a las tolvas</i>	43
Figura 6: <i>Cilo de Producción</i>	43
Figura 7: <i>Mezcladora</i>	44
Figura 8: <i>Software de producción</i>	44
Figura 9: <i>Panel de la planta de hormigón</i>	45
Figura 10: <i>Descarga del Hormigón Premezclado a los Mixer</i>	45

CAPÍTULO 1: DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO DE CASO

1.1.Planteamiento del problema.

1.1.1. Descripción del problema.

Hoy en la actualidad la Auditoría de Gestión surge de la necesidad de medir y cuantificar los logros alcanzados por las empresas en un período de tiempo determinado. Nace como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad, y así cumplir con los objetivos y metas establecidas por las organizaciones.

Por ello es importante mencionar que la Auditoría de Gestión es una técnica relativamente nueva de asesoramiento, que ayuda a analizar, revisar, verificar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las empresas, con el fin de conseguir con éxito una estrategia en la toma de decisiones. Uno de los motivos principales por el cual la empresa puede decidir emprender en una Auditoría de Gestión, es el estar comprometido con el cambio que se hace indispensable para reajustar su gestión.

La Empresa Hormi Center Cía. Ltda., se encuentra ubicada en la ciudad de Azogues, en el kilómetro 8 de la vía Azogues – Cuenca, en la parroquia Javier Loyola, sector El Cisne, es una empresa que está dedicada principalmente en la elaboración de hormigones pre-mezclados de acuerdo a los requerimientos y a las exigencias de los clientes; mediante la utilización de la mejor materia prima y pruebas de laboratorio que garantizan su alta calidad. (Hormicenter Cía. Ltda., s.f.)

De tal modo, el control de la gestión tanto en el proceso administrativo y de producción es cada vez más oportuno en Hormi-Center, y constituye ya una necesidad para la adecuada

medición del nivel de cumplimiento en cada proceso, mediante el uso de indicadores de mejora continua, que le permitan a la entidad ubicarse en un lugar competitivo en el mercado.

Por lo anteriormente mencionado, cabe señalar que la problemática ha impulsado al desarrollo del presente estudio de caso en la empresa Hormi Center Cía. Ltda. Se encuentra expresada en la siguiente pregunta: ¿La falta de una Auditoría de Gestión a los procesos de producción y administrativos en la empresa Hormi Center Cía. Ltda., podría limitar el cumplimiento de los objetivos, metas establecidas, lo cual podría repercutir en la toma de decisiones del gobierno corporativo?

1.2. Justificación

La Auditoría de Gestión a nivel mundial es esencial para las empresas tanto públicas como privadas, pues sus efectos repercuten y tienen consecuencias que mejoran en forma apreciable el desempeño de los procesos y actividades de la organización, por lo cual es necesario su aplicación, con el propósito de poder evaluar el grado de eficiencia, eficacia y efectividad para dar constancia en el cumplimiento de los objetivos previstos por la organización, asimismo cómo se han manejado los recursos, y la repercusión en la toma de decisiones por el gobierno corporativo. (Mangana, 2018)

En Ecuador se ha efectuado auditorías de gestión en muchas organizaciones, por lo que se considera que es de gran importancia en la actualidad y para un futuro próximo, con el fin de conseguir una empresa eficiente y altamente competitiva en el mercado global, así mismo para encaminarse a ella se determina como necesario e imperioso que se emprenda la aplicación de la Auditoría de Gestión como un medio fundamental para evaluar la gestión y de esta forma combatir la corrupción administrativa.

La aplicación de una Auditoría de Gestión constituye una herramienta valiosa ya que al ser esté un exámen permite evaluar si los recursos asignados (humanos, financieros, técnicos,

administrativos etc.) están siendo ejecutados con la eficiencia, eficacia y efectividad que se ha programado en la planificación estratégica de las empresas, y esto se lo puede determinar a través de la aplicación de los indicadores de gestión. (Mantilla, s.f.)

La Auditoría de Gestión que se ejecutará a la empresa Hormi Center Cía. Ltda., será con la finalidad de analizar y evaluar el grado de eficiencia, eficacia, economía y efectividad de los recursos, así como el logro de los objetivos previstos por la organización. De tal modo se brindará un aspecto teórico y práctico de auditoría de gestión de la recopilación de toda la información proporcionada de la entidad.

Dentro de la problemática detectada, se define como solución la adecuada ejecución de una auditoría de gestión, que ayude al fortalecimiento del desempeño de los procesos tanto administrativos como productivos de la entidad. De esta manera es factible ejecutar dicha auditoría a la empresa Hormi Center Cía. Ltda., ya que de esta manera la organización podrá cumplir sus objetivos propuestos con anterioridad y así mismo las metas establecidas por la entidad.

1.3.Preguntas de investigación

El presente trabajo de titulación, responde con preguntas a cada uno de los capítulos establecidos, las cuales se expresa a continuación:

- ¿Se ha efectuado un rastreo de la información sobre la empresa Hormi Center Cía. Ltda., sobre la base del conocimiento de planificación de la auditoría?
- ¿Dentro de la empresa se ha evaluado el grado de cumplimiento de sus operaciones, mediante la aplicación de indicadores de gestión: ¿efectividad, eficiencia, y eficacia como también el impacto que esta genera a través de la determinación de brechas?

- ¿Se han efectuado informe técnico a los responsables de la institución los hallazgos encontrados en el proceso de la auditoría a fin de que se tomen acciones correctivas respecto al cumplimiento de los objetivos empresariales?

1.4. Objetivo General

El presente trabajo de titulación expresa el siguiente objetivo general:

Aplicar una Auditoría de Gestión a los procesos administrativos y de producción en la empresa Hormi Center Cía. Ltda., a partir del conocimiento global de la organización; evaluación del control interno; mediante el levantamiento de procesos, la aplicación de indicadores de efectividad, eficiencia y eficacia, con la finalidad de promover mejoras en la gestión, y controles gerenciales mediante recomendaciones.

1.5. Objetivos Específicos

El presente trabajo de titulación se ha desarrollado los siguientes objetivos específicos:

1. Realizar un rastreo de la información de la empresa Hormi Center Cía. Ltda., sobre la base del conocimiento de planificación de la auditoría.
2. Evaluar el grado de cumplimiento de sus operaciones, mediante la aplicación de indicadores de gestión: efectividad, eficiencia, y eficacia, como también el impacto que esta genera a través de la determinación de brechas.
3. Dar a conocer a través de informe técnico a los responsables de la institución los hallazgos encontrados en el proceso de la auditoría a fin de que se tomen acciones correctivas respecto al cumplimiento de los objetivos empresariales.

1.6. Metodología

1.6.1. Encuadre metodológico.

En el encuadre metodológico se establece el marco metodológico que resiste el trabajo de titulación y que es uno de los núcleos claves que sirve al evaluador para determinar la

pertinencia y relevancia de la propuesta presentada, para la elaboración de la Auditoría de Gestión aplicada a los procesos de producción y administrativos en la empresa Hormi Center Cía. Ltda. Año 2018.

1.6.2. Método, Técnicas e instrumentos.

La Unidad Académica De Administración de la Universidad Católica De Cuenca mediante Resolución ha acogido la herramienta de investigación denominada “*Estudio de caso*” para el desarrollo del trabajo de titulación previa a la obtención del título de grado en Ingeniería en Contabilidad y Auditoría.

En consecuencia, el investigador ha identificado el método de investigación acción como método ancla y se ha apoyado en los siguientes métodos: observación directa, análisis y síntesis, inductivo y deductivo, descriptivo y experimental e histórico.

Las técnicas y los instrumentos que derivan de los métodos expuestos quedan resumidos en el siguiente cuadro:

Tabla 1 *Métodos, Técnicas e Instrumentos a utilizarse*

MÉTODOS	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Método Investigación-Acción.	Estudio de caso.	Cuestionario, entrevistas.
Método de observación directa.	Observación.	Fichas nemotécnicas.
Método analítico- sintético.	Análisis de la información de fuente directa.	Office en general.
Método inductivo- deductivo.	Muestreo.	Entrevistas.

Elaborado por: El autor, Ecuador 2019

1.6.3. Unidad de Análisis.

La unidad de análisis a la cual se enfoca la presente propuesta investigativa es un análisis al cumplimiento de los objetivos y metas establecidas mediante una auditoría en la empresa Hormi Center Cía. Ltda. Ubicado en el Sector El Cisne, Parroquia Javier Loyola, Vía Azogues-Cuenca.

1.6.4. Aspectos a Investigar.

Los aspectos a investigar para la ejecución de una Auditoría de Gestión aplicada a los procesos de producción y administrativos en la empresa Hormi Center Cía. Ltda. Año 2018, está basado en los siguientes aspectos que se demuestra a continuación:

1. Conocimiento preliminar de la organización.
2. Determinar los parámetros e indicadores de gestión en relación con la eficiencia, eficacia y economía.
3. Elaborar programas específicos por cada componente
4. Ejecución de la Auditoria de Gestión.
5. Determinación de programas de Auditoría.
6. Elaboración de papeles de trabajo.
7. Preparación de hojas de hallazgos de auditoría.
8. Conclusiones y recomendaciones de auditoría.

1.7. Alcance

La Auditoría de Gestión aplicada a la empresa Hormi Center Cía. Ltda., Comprenderá el estudio de caso y el análisis al uso óptimo de los recursos en el proceso de producción y en la eficacia del cumplimiento de los procesos administrativos, en el periodo comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre del 2018.

Por lo cual se elaborará indicadores de gestión para la adecuada ejecución de los procesos en base a los siguientes ejes:

- Indicadores de eficiencia, eficacia y economía.

1.8. Instrumentos de recolección de datos.

En el presente trabajo de titulación se utilizará como instrumentos de recolección de datos el cuestionario y la observación directa, que se muestra a continuación:

1.8.1. Cuestionario.

“El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas, normalmente de varios tipos, preparado sistemática y cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación o evaluación, por lo cual es considerado como una de las herramientas más utilizadas por el auditor ya que estos permiten obtener información necesaria para determinar un diagnóstico global de la empresa”. (Muñoz)

Dicha información que se obtiene a través de los cuestionarios permite poder conocer qué grado de control interno maneja la entidad y la participación de los miembros de la organización. De acuerdo con este sentido, el respectivo cuestionario fue efectuado a la Gerente General de la entidad, con la finalidad de obtener información sobre el control de sus procesos administrativos y de productivos.

1.8.2. Observación.

“La observación directa es un método de recolección de datos que consiste en observar al objeto de estudio dentro de una situación particular”. (Martinez, s.f.)

La observación es considerada como un método de recolección mediante el cual, el auditor se asegura personalmente de circunstancias y hechos vinculados con la manera como se ejecutan las operaciones y procesos en la empresa por parte del personal.

Para poder realizar este estudio de caso, se tuvo que efectuar una observación directa de los procesos productivos y administrativos con la Gerente de Horni Center Cía. Ltda., conociendo las instalaciones de la empresa.



COMPONENTE: Ambiente de control		FECHA		11 de Junio del 2019		
RESPONSABLE Alexandra Jara		ENTREVISTADOR Gerente: Ing. Judith Matute Cárdenas				
AMBIENTE DE CONTROL						
ENTIDAD Hormi Center Cía. Ltda.		SUPERVISADO POR Ing. Tania Villarreal				
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEL COMPONENTE DE AMBIENTE DE CONTROL						
N°	CONCEPTO/ DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS		CALIFICACIÓN		MEDIO DE VALIDACIÓN
		SI	NO	TOTAL	PONDERACIÓN	
1.	Los fines y las actividades principales de la entidad corresponden a: • ¿Prestación de servicios? • ¿Entrega de productos?	X		10	6.67%	Objetivos de la empresa Hormi Center Cía. Ltda
2.	En la institución se encuentra definido: • ¿La Misión y la Visión?	X		10	6.67%	Misión y Visión de Hormi Center Cía. Ltda
3.	¿La entidad cuenta posee una base legal?	X		10	6.67%	Constitución de la empresa.
4.	¿La organización cuenta con una estructura orgánica?	X		10	6.67%	Organigrama de Hormi Center Cía. Ltda.
5.	¿La entidad cuenta con una estructura funcional?	X		10	6.67%	Organigrama de Hormi Center Cía. Ltda.
6.	¿La empresa posee un reglamento interno del personal?	X		10	6.67%	Reglamento Interno de Hormi Center Cía. Ltda.
7.	¿La organización cuenta con una Dirección, y departamentos de contabilidad, producción, ventas, y administrativo?	X		10	6.67%	Organigrama de Hormi Center Cía. Ltda
8.	¿La entidad posee las principales políticas contables?	X		10	6.67%	NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera y Contabilidad de Costos
9.	¿La organización posee un Código de ética?		X	0	0%	
10.	¿Se encuentra documentado y descrito el proceso de producción?		X	0	0%	
11.	¿La entidad posee un sistema informático?	X		10	6.67%	El programa informático SUMA++
12.	¿La empresa posee política integral?	X		10	6.67%	Información de Pagina Web de Hormi Center Cía. Ltda
13.	¿La entidad posee valores institucionales?		X	0	0%	
14.	¿La entidad cuenta con indicadores para medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía de parámetros e indicadores de gestión?		X	0	0%	
15.	En la organización se encuentran detectadas las fuerzas y debilidades; ¿así como las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización?		X	0	0%	
TOTAL				100	66,70%	

NIVEL DE CONFIANZA			ENFOQUE DE AUDITORÍA
BAJO	MEDIO	ALTO	
15% AL 50%	51% AL 75%	76% AL 95%	
		67%	
NIVEL DE RIESGO			CUMPLIMIENTO
ALTO	MEDIO	BAJO	
		33%	
76% AL 95%	51% AL 75%	15% AL 50%	

ELABORADO POR: J.A.J.R	FECHA: 11/06/2019
REVISADO POR: T.M.C.CH	FECHA: 11/06/2019

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1. Fundamentación teórica que aportan al tema

2.1.1. Auditoría de Gestión.

La Auditoría de gestión es aquel examen de la eficiencia y eficacia de las organizaciones, donde permiten evaluar con un enfoque de sistemas, el grado y forma de cumplimiento de los objetivos de la empresa, de la relación con su entorno, así como de sus operaciones, con la finalidad de verificar ineficiencias de la organización y así tomar medidas y precauciones a tiempo. (Ochoa, 2019)

En concordancia con el pensamiento de Ochoa, la Auditoría de Gestión es aquel examen sistemático que se realiza a cualquier organización tanto privada como pública, con la finalidad de evaluar la eficiencia de los recursos disponibles utilizados y la eficacia del logro de los objetivos de la entidad.

2.1.2. Cuadro de mando integral.

El Cuadro de Mando Integral se presenta como un instrumento de gestión muy útil para cualquier entidad, puesto que permite un análisis conjunto de los indicadores para comunicar de la consecución y logros de los objetivos e identifica las relaciones causa-efecto que originan los resultados obtenidos. Cabe señalar que cada entidad tiene su propio modelo que depende de su misión y de su estrategia. (Molina, 2008)

En relación con el pensamiento de Molina, el Cuadro de Mando Integral, es una herramienta de gestión muy importante para las empresas, que permite medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos y sus resultados, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción.

2.1.3. Sistemas de control de gestión.

Los sistemas de control de gestión o también conocidos como sistemas de medición del desempeño, permiten efectuar cambios en la organización con el fin de mejorar su actuación dentro y fuera del entorno. De esta forma estos sistemas de control son la comparación entre el desempeño real y el desempeño planeado, así como el establecimiento de nuevos estándares que sentarán las bases para la innovación y la promoción de nuevas acciones que incidan directamente en el éxito de la organización. (Hernández Madrigal, 2017)

En correlación con el pensamiento de Hernández, se define que el sistema de control de gestión, es un proceso compuesto de distintas actividades y elementos, cuyo objetivo es dar información para poder controlar la gestión de la empresa.

2.1.4. Indicadores de gestión.

Un indicador es la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, de este modo un indicador es un mecanismo que muestra, señala o cuantifica el grado en que las actividades de un proceso logran sus objetivos, por lo cual ayudan a las empresas a tomar decisiones sobre mejor el mejoramiento continuo de sus procesos presente y futuros. (Velásquez, 2003)

En concordancia con el pensamiento de Velásquez, se define que los indicadores de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, con el fin de cumplir con el objetivo del mismo.

2.1.5. Componentes del control interno.

El modelo COSO, es un marco conceptual que establece criterios prácticos para que la organización, evalúe la gestión y control interno, de este modo los componentes de control interno está conformado por cinco componentes que son el ambiente de control, la evaluación

de riesgos, las actividades de control, la información y la comunicación, y el monitoreo o supervisión, con el fin de obtener la eficiencia, efectividad y eficacia de las operaciones. (Méndez&Ablan, 2010).

De conformidad con el pensamiento de Méndez, se puede definir que el modelo COSO, permite medir el control interno de una organización, mediante la aplicación de sus cinco componentes, con el fin de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto al logro de los parámetros de eficacia y eficiencia de las operaciones, así como de la confiabilidad de la información financiera, y del logro de los objetivos institucionales.

2.2. Definiciones principales que contribuyen al tema

2.2.1. Auditoría.

Auditoría es el examen posterior y sistemático que realiza un profesional auditor, de todas o parte de las operaciones o actividades de una entidad, con el propósito de dar una opinión objetiva y profesional de las cuentas, asimismo el auditor tiene que redactar un informe al concluir la auditoría determinando la razonabilidad y veracidad de los saldos de las cuentas de los estados financieros (Puga, 1998)

De lo anteriormente expuesto también se puede sintetizar que la Auditoría es la revisión de las operaciones contables ejecutadas en una entidad, con la finalidad de evaluarlas, verificarlas, y obtener evidencia suficiente, pertinente y competente, para generar una opinión profesional de las mismas y así emitir comentarios, conclusiones y recomendaciones (Zeigler, 1998).

De acuerdo con el pensamiento de estos autores podemos definir a la Auditoría, como el examen profesional, objetivo y sistemático lo cual conllevan todas las operaciones financieras de gestión y administrativas de una empresa, con el propósito de evaluar y verificar todos sus procesos, para poder efectuar recomendaciones que ayuden al crecimiento de la organización.

2.2.2. Gestión.

La Gestión hace referencia a la acción de gestionar y administrar una actividad profesional destinado a establecer los objetivos y medios para su realización, por lo cual es un conjunto de actividades relacionadas entre sí para llevar a cabo la solución de un problema, con el fin de elaborar una estrategia de desarrollo y aumentar los resultados óptimos de una empresa. (Española, 1998)

Es el conjunto de directrices, actividades y estrategias tomadas por un determinado grupo, determinada como un trámite necesario para conseguir resolver un asunto de carácter administrativo con el fin de ayudar a que una empresa progrese. (Deborah, 2015)

En concordancia con el pensamiento de Deborah, se puede definir a la gestión como la actividad profesional de dirigir y administrar de manera correcta los recursos de los que dispone una determinada organización y de la misma manera todas las estrategias llevadas a cabo por un grupo determinado de miembros que conformen la organización, para que se pueda cumplir con los objetivos y las metas propuestas por los directivos.

2.2.3. Auditoría de Gestión.

La Auditoría de gestión puede definirse como un examen completo y constructivo aplicado a cualquier organización, que permite evaluar la eficiencia y eficacia del desempeño de su administración, con la finalidad de aumentar su rentabilidad. (Leonard, 1991)

De lo anteriormente expuesto asimismo se puede decir que la Auditoría de Gestión es una técnica de control muy importante para las empresas puesto que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos. (Norbeck, 1935)

En relación con los dos autores se puede concluir que la Auditoría de Gestión es un proceso en el cual nos permite examinar, gestionar y evaluar las actividades realizadas dentro de la organización, la cual se lleva a cabo de acuerdo a un marco normativo en donde permite determinar el grado de eficiencia, eficacia, efectividad y economía en el manejo correcto de los recursos que posee la empresa, así como el logro de los objetivos y metas propuestas por la entidad, donde el auditor podrá emitir comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejorar la gestión administrativa de la organización.

2.2.4. Organización.

Una organización es un conjunto de personas que actúan e interactúan entre sí. La naturaleza de esta relación es de interdependencia debido a que todas las partes del sistema afectan y son afectados mutuamente, con el fin de lograr los resultados deseados. (Goldhaber, 2003)

Asimismo, se puede recalcar que la organización es, a un mismo tiempo, acción y objeto. Como acción, consiste en el sentido de actividad destinado a coordinar, ordenar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas o roles para cada una de ellas. Mientras que, como objeto, se define como ámbito relativamente permanente en el tiempo, bajo el cual las personas alcanzan los fines propuestos. (Alexei Guerra Sotillo, 2004)

Del pensamiento de estos dos autores se puede concluir que la organización es un grupo de personas interactuando entre sí, asimismo se considera que es una actividad que sirve para asignar de manera coordinada, tareas a cada miembro de la empresa con el único propósito de alcanzar sus metas y objetivos propuestos con anterioridad y obtener resultados de éxito.

2.2.5. Indicadores de gestión.

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede detectar alguna desviación, de esta forma se considera que un indicador es parte clave para retroalimentar un proceso, o monitorear el avance del mismo, con la finalidad de tomar acciones correctivas o preventivas según sea el caso. (Jaramillo, 2012)

Por otra parte los indicadores de gestión son unidades de medida gerencial que permiten medir y evaluar el desempeño de la unidad de información tanto de los procesos operativos como los administrativo de una organización, frente a sus objetivos, actividades, metas, estrategias y responsabilidades con los grupos de referencia. (Contreras, 2005)

Con relación a estos dos autores se definen a los indicadores de gestión como herramientas de control de los procesos operativos y administrativos, los cuales permiten medir el desempeño de la información de objetivos, metas y estrategias, los mismos que apoyarán a la toma de decisiones de los directivos presentes y futuras.

2.2.6. Cuadro de Mando integral.

EL CMI es un sistema de supervisión y control empresarial, cuya principal función reside en monitorizar el cumplimiento de los objetivos propuestos, a través del uso de indicadores de gestión y ayudar a mejorar el desempeño de la empresa. Cabe señalar que el cuadro de mando integral se puede implementar tanto en el nivel corporativo como en áreas o departamentos donde necesiten un control sobre el cumplimiento de la estrategia adoptada por la empresa. (Norton, 1992)

De lo anteriormente expuesto se define que el CMI como un sistema de administración o sistema administrativo, que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar la marcha de una empresa, por lo cual es una herramienta de control empresarial que permite monitorizar los objetivos de una entidad y de sus distintas áreas o unidades.(Kaplan, 1992)

En concordancia con los dos autores se puede concluir que el cuadro de mando integral como el medio mediante el cual se puede verificar el cumplimiento de los objetivos a través de indicadores y evaluar en si la marcha de la empresa.

2.2.7. Control Interno.

El control interno es la base sobre el cual soporta la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los estados financieros. De esta forma se considera como un plan de acciones de control que ocurren de manera constante, con la finalidad de garantizar la eficacia y eficiencia en todas las operaciones. (Catácora, 1996)

Por otra parte, el control interno es el conjunto de políticas, métodos, normas, procesos, prácticas u otras acciones que actúan entre sí, para eliminar o minimizar los riesgos adversos o mejorar oportunidades positivas. Así como también la forma de cómo se administra y controla los recursos de la organización, con el propósito de proveer una seguridad razonable relativa al logro de los objetivos.(Chiavenato, 2002)

En relación con el pensamiento de los dos autores se define al control interno como un plan de organización que contiene todos los métodos y procedimientos que adopta una entidad, con la finalidad de garantizar el logro de los objetivos y metas, la prevención y detección de fraudes

o errores, además se puede percibir de manera temprana áreas susceptibles de mejorar y proceder a la aplicación de soluciones de manera oportuna.

2.2.8. Eficiencia.

Eficiencia significa utilización correcta de los recursos disponibles, que puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados, de esta forma la eficiencia es importante en las organizaciones, ya que se consigue el máximo rendimiento con el menor coste. (Thompson, 2008)

De lo anteriormente expuesto se puede sintetizar que la eficiencia consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión y así alcanzar las metas de la organización. (Coulter, 2004)

De acuerdo al pensamiento de estos dos autores se concluye que la eficiencia en sí, es la correcta utilización de los recursos disponibles, en donde se pueda conseguir los mejores resultados para la empresa con el mínimo costo y así alcanzar el logro de los objetivos y metas propuestas.

2.2.9. Eficacia.

Eficacia está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir, es la acción de hacer lo necesario que permitan alcanzar las metas establecidas. De esta forma la eficacia es la medida del cumplimiento de objetivos y del logro de los resultados. (Silva, 2005)

De lo anteriormente expuesto se sintetiza que la eficacia es la actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la expresión administrativa de la eficiencia, por lo cual se basa en la capacidad de alcanzar un objetivo, aunque en el proceso no se haya aprovechado los recursos de la mejor forma posible. (Andrade S. , 2007)

En concordancia con los dos autores se concluye que la eficacia, en la auditoría se traduce como el grado de cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

2.2.10. Evidencia de auditoría.

La evidencia de auditoría es la información obtenida, registrada y documentada por parte del auditor, donde obtendrá la certeza suficiente y apropiada, para soportar su opinión objetiva y profesional acerca de la información financiera. (López, 2000)

Por otro lado se puede sintetizar que la evidencia del auditor es la convicción razonable de que todos aquellos registros contables expresados en los estados financieros, que han sido y están debidamente soportados en tiempo y contenido por los hechos económicos, con el propósito de emitir su opinión profesional en el dictamen de auditoría. (Bueno, 2004)

En base al pensamiento de estos dos autores se define a la evidencia de auditoría como lo que el auditor logra conseguir con certeza suficiente a través de la ejecución de sus procedimientos, en donde le permite emitir libremente su opinión profesional sobre la información obtenida.

CAPÍTULO 3: APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA HORMICENTER CÍA. LTDA.

3. Fases de la Auditoría de Gestión.

Tabla 2 Fase del conocimiento preliminar

FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR	
ACTIVIDADES	PRODUCTOS
<ul style="list-style-type: none"> Indagar información existente en la Empresa de Fiscalización (archivo permanente) y recopilación, análisis de información general de la entidad, planes, programas, presupuestos, objetivos, metas y otros. Analizar la información localizada sobre la entidad, referida a su visión sistemática y estratégica e indicadores (en caso de que los tengan). 	<ul style="list-style-type: none"> Identificación y recopilación de documentos manuales, leyes, reglamentos, planes y programas del ente auditor. Resultados de estudios o de auditorías anteriores realizadas. Información general. Análisis y diagnóstico de la visión estratégica y sistemática de la empresa. Información sobre indicadores.

Nota: Recuperado de Auditoria de Gestión Aplicada a acción social de la Municipalidad de Azogues durante el periodo Enero-Diciembre de 2009, de Villarreal, T (2011).

Elaborado por: Autora.

Tabla 3 Fase de Planificación

FASE II: PLANIFICACIÓN	
ACTIVIDADES	PRODUCTOS
<ul style="list-style-type: none"> Analizar la información localizada sobre la entidad, referida a su visión sistémica y estratégica e indicadores (en caso de que los tenga). Determinación de áreas a evaluar. Elaboración de informes de revisión preliminar. 	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento y evaluación del Sistema de control interno. Detección de áreas susceptibles de mejoramiento. Evaluación de riesgo. Determinación de componentes a ser analizados a mayor profundidad en la ejecución. Jerarquización de áreas físicas. Informe de control interno. Papeles de trabajo.

-
- Planificación de la Auditoría de Gestión.
 - Reporte de planificación.
 - Plan y programa de auditoría con la precisión y determinación de recursos, tiempos, metas y objetivos de la actuación.
 - Definición del alcance de la auditoría.
-

Nota: Recuperado de Auditoria de Gestión Aplicada a acción social de la Municipalidad de Azogues durante el periodo Enero-Diciembre de 2009, de Villarreal, T (2011).

Elaborado por: Autora.

Tabla 4 Fase de ejecución

FASE III: EJECUCIÓN	
ACTIVIDADES	PRODUCTOS
<ul style="list-style-type: none"> • Selección de la muestra a ser evaluada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación del universo de análisis manejable por el equipo multidisciplinario.
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de los programas de auditoría- pruebas sustantivas y de cumplimiento y recopilación de la evidencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Papeles de trabajo. • Evidencias. • Identificación de desviaciones.
<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de desviaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hallazgos de desviaciones.
<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de causa y efecto de los hallazgos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de las causas de los problemas y sus responsables. • Identificación de las consecuencias por los problemas y sus afectados.
<ul style="list-style-type: none"> • Organización de la evidencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Legados. • Papeles de trabajo.

Nota: Recuperado de Auditoria de Gestión Aplicada a acción social de la Municipalidad de Azogues durante el periodo Enero-Diciembre de 2009, de Villarreal, T (2011).

Elaborado por: Autora.

Tabla 5 *Fase de comunicación de resultados*

FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	
ACTIVIDADES	PRODUCTOS
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de la estructura del informe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura de informe.
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del borrador preliminar de gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe preliminar estructurado.
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación de resultados al ente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de resultados al ente auditado. • Ajustes al informe. • Compromiso de la organización.
<ul style="list-style-type: none"> • Emisión del informe definitivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe final.

Nota: Recuperado de Auditoria de Gestión Aplicada a acción social de la Municipalidad de Azogues durante el periodo Enero-Diciembre de 2009, de Villarreal, T (2011).

Elaborado por: Autora.

Tabla 6 *Fase de Seguimiento*

FASE V: SEGUIMIENTO	
ACTIVIDADES	PRODUCTOS
<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto de plan de seguimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan estructurado.
<ul style="list-style-type: none"> • Acción de seguimiento según plan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos hallazgos. • Verificación de cumplimiento.
<ul style="list-style-type: none"> • Resultados del seguimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes parciales y definitivo. • Nuevas recomendaciones.

Nota: Recuperado de Auditoria de Gestión Aplicada a acción social de la Municipalidad de Azogues durante el periodo Enero-Diciembre de 2009, de Villarreal, T (2011).

Elaborado por: Autora.

3.1. Conocimiento Preliminar

3.1.1. Antecedentes Institucionales.

De acuerdo con la información General en relación a la Historia de la Empresa, diseñada por los profesionales Lorena Rodríguez (Gerente General) & Sixto González (Jefe de Planta), en noviembre del 2014: inicia aludiendo que la idea de la creación de la Empresa Hormi Center Cía. Ltda., nace como un desafío al ocio a la que fueron sometidos quince profesionales que

trabajaban honestamente y reglamentariamente en la fábrica cementera localizada en la parroquia Guapán, por decreto de la Administración de la Entidad señalada, quienes con esta acción inconstitucional han dejado sin apoyo a más de 150 familias de la localidad. Los empleados y profesionales despedidos inadvertidamente a los que se han mencionado anteriormente que han laborado en diferentes departamentos y fases del proceso productivo de la Cía. Guapán (Espinoza, 2015)

Este grupo humano de idealistas, incluidos por una firme responsabilidad y constancia toman la decisión de formar una sociedad productiva, en donde todos aportan opiniones, ideas y así mismo conocimientos administrativos y operativos conseguidos durante la permanencia en la industria cementera; por lo que se forman en una compañía limitada con la denominación de Hormi Center, en donde se dedicaría a la producción de hormigón en varias composiciones, con la objetivo de satisfacer los requerimientos de la demanda insatisfecha que existía en el mercado del Cañar y del Austro. (Siguencia, 2015)

En base a este bagaje de conocimientos y la fuerte decisión tomada por la opción idealista han llevado sus esfuerzos hacia una nueva expectativa mediante la ejecución y formación de bases consistentes para dicho proyecto, el cual como visión para un futuro no muy lejano sería altamente razonable, sostenible y sustentable; a fin de conseguir la satisfacción de las perspectivas de los consumidores de esta nueva industria hormigonera, en donde se encuentra ubicada en la Parroquia Javier Loyola del cantón Azogues, provincia del Cañar. (Siguencia, 2015)

Para llevar a cabo esta ingeniosa e interesante idea, previamente ha existido la sagacidad sobre la importancia de invertir en bienes de naturaleza productiva, con el objetivo de aportar al desarrollo tecnológico en sus diferentes áreas, por lo cual se cuenta con la oportunidad de expresar, guardar, aumentar y producir al máximo, el potencial que la experiencia y la

dedicación a brindado; esto ha llevado a tomar la decisión de emprendimiento y contribución con el adelanto de esta región, restringida de fuentes de trabajo¹.

Con todos los antecedentes mencionados anteriormente, la constitución de la Empresa Hormi Center Cía. Ltda., fue el 14 de marzo del 2012.

3.1.2. Descripción de la empresa.

HORMI CENTER CIA LTDA, se constituyó el 14 de Marzo de 2012 en el sector el Cisne (vía rápida Azogues-Cuenca km 8), teniendo como objetivo principal el brindar a la industria de la construcción de la Provincia del Cañar y Azuay productos y servicios de alta calidad a fin de satisfacer las necesidades de los constructores, sustentados en la experiencia acumulada de un grupo de visionarios que decidieron formar esta empresa, dedicada a la elaboración y comercialización del hormigón premezclado. El terreno en donde se encuentra emplazada la empresa tiene un área aproximada de 7.000 m².

3.1.3. Misión.

Brindamos soluciones en Hormigón cimentados en la calidad, agilidad y eficiencia, creando valor para nuestros clientes a través de la innovación y sustentabilidad de nuestros productos, servicios y procesos contando con el compromiso de un equipo humano de excelencia²

¹ Fuente: Recuperado Sigüencia, M (2015). *Análisis de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la Empresa de producción Hormi Center Cía. Ltda., de la ciudad de Azogues, año 2015* (Trabajo pregrado). Universidad Técnica Particular de Loja.

² Fuente: Fuente: Hormi Center Cía. Ltda. (2019). Recuperado de la Página Web <https://www.hormicenter.com.ec/>.

3.1.4. Visión.

Ser empresa líder en soluciones integrales para la construcción, teniendo una participación significativa dentro del mercado de hormigón, satisfaciendo necesidades y expectativas de los clientes en las provincias del Azuay y Cañar; a través de la mejora continua de procesos, productos y servicios, cumpliendo con nuestra responsabilidad social y ambiental.³

3.1.5. Objetivo.

Brindar a los mercados de la Provincia del Cañar y Azuay productos y servicios de alta calidad a fin de satisfacer las necesidades de los constructores, sustentados en la experiencia acumulada en la elaboración y comercialización del hormigón premezclado.

3.1.6. Política Integral.

HORMI CENTER CÍA. LTDA. Empresa dedicada a la elaboración y provisión de Hormigón Premezclado de alta calidad, con el compromiso de satisfacer los requerimientos de nuestros clientes y superar sus expectativas, constantemente trabajando por la excelencia de nuestros productos y servicios, cuidando el medio ambiente y velando por el bienestar de nuestros trabajadores.⁴

3.1.7. Ubicación e infraestructura.

La Empresa Hormi Center Cía. Ltda., se encuentra ubicada en la ciudad de Azogues, en el kilómetro 8 de la vía Azogues – Cuenca, en la parroquia Javier Loyola, sector El Cisne.

Para tener acceso a la materia prima se debe recorrer aproximadamente 27 kilómetros a partir de la planta de sus proveedores al momento de llegar al punto se puede observar que existen dos accesos los cuales se encuentran en buenas condiciones el primer acceso para llegar

³ Fuente: Fuente: Hormi Center Cía. Ltda. (2019). Recuperado de la Página Web <https://www.hormicenter.com.ec/>.

⁴ Fuente: Fuente: Hormi Center Cía. Ltda. (2019). Recuperado de la Página Web <https://www.hormicenter.com.ec/>.

a la planta es por la vía antigua Azogues Cuenca o también conocida como Panamericana el segundo acceso es por la Autopista Azogues-Cuenca por lo que las condiciones viales de este acceso se encuentran en óptimas condiciones para la ubicación de la Planta. (Crespo, 2015)

Referente a la ubicación de la empresa es la apropiada por lo que se encuentra a las afueras de la ciudad y esto es considerado como una fortaleza puesto que los habitantes no sienten molestia alguna por su producción a comparación de otras empresas conocidas que se encuentran cerca de la ciudad lo que causa molestia alguna a los habitantes y al mismo tiempo contamina y perjudica la salud de la población. Por el contrario, la Empresa Hormi Center Cía. Ltda., ventajosamente se encuentra en un sector apropiado para su producción.



Figura 1: Planta Hormi - Center
Fuente: Hormi - Center
Elaborado por: Autora

3.1.8. Localización.

La empresa Hormi Center Cía. Ltda., se encuentra ubicada al sur del territorio ecuatoriano, en la provincia del Cañar, con su planta localizada en el Sector El Cisne, parroquia Javier Loyola perteneciente a la ciudad de Azogues. Se conecta directamente a la red vial estatal a través de la carretera troncal de Sierra/E35.



Figura 2: Localización de Hormi Center

Nota de Fuente: (Google Maps)

Elaborado por: Autora

3.1.9. Reglamento Interno de Hormi Center Cía. Ltda.

Capítulo II

Art. 5 DE LOS TRABAJADORES

Para ser admitido como trabajador de la Compañía, deberán reunir los siguientes requisitos:

- Estar en goce de sus derechos de ciudadanía.
- Someterse a los exámenes médicos que la Compañía requiera; siempre que no se atente contra la integridad y privacidad del trabajador.
- Haber terminado la instrucción primaria, secundaria, superior o cuarto nivel de acuerdo al perfil de la Compañía requiera para ocupar los cargos que creyeren pertinentes.

- Cumplir con el perfil establecido para cada cargo.
- Poseer la experiencia y conocimientos necesarios para el desempeño del cargo.
- Cedula de identidad.
- Certificado de votación.
- Cuatro fotos tamaño carnet.
- El aspirante presentará su hoja de vida respaldada con todos los documentos que se exijan para cumplir con el perfil.
- Cualquier otro requisito que sea exigido, siempre que no se atente contra la integridad y privacidad del trabajador.⁵

Art. 17 OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

A más de las señaladas en el Código de Trabajo en su Art. 45 son obligaciones del trabajador.

- Asistir puntual y responsablemente al trabajo, de acuerdo al horario respectivo y no abandonar sin el permiso correspondiente.
- Presentarse al trabajo usando la ropa de trabajo entregado por la Compañía.
- Prestar toda la colaboración posible en caso de siniestro o riesgo inminente que afecten o amenacen a las personas o bienes de la compañía.
- Regresar inmediatamente al lugar de trabajo luego de haber cumplido con alguna gestión encomendada por el respectivo superior.
- Ofrecer al cliente y a terceros, un trato cortés y oportuno, considerando que la imagen de la Compañía será valorada por el comportamiento de sus trabajadores.
- Defender con lealtad y en toda oportunidad en interés y el prestigio de la Compañía.

⁵ Fuente: Recuperado del Reglamento Interno de Hormi Center Cía. Ltda.

- Guardar el mayor respeto y compostura en sus relaciones con los clientes y terceros, superiores y compañeros de trabajo, quedando terminantemente prohibido decir o realizar actos contrarios a la moral y buenas costumbres.
- Observar y cumplir estrictamente las medias de seguridad y preventivas que imponga la Compañía.
- Comunicar inmediatamente a su superior sobre daños en los equipos, vehículos, maquinas, herramientas, útiles encomendados a su operación utilización, cargo o custodia.
- Llevar a conocimiento de sus superiores los hechos o actos que puedan causar daño a las personas, equipos, maquinaria, en general a los bienes o procesos de la Compañía.
- Mantener dignidad en el desempeño de su puesto de trabajo.

Art. 18 DE LAS PROHIBICIONES

Son prohibiciones del trabajador

- Poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de otras personas, así como de la de los establecimientos, talleres y lugares de trabajo.
- Tomar de la planta, taller, empresa o establecimiento, sin permiso del empleador, útiles de trabajo, materia prima o artículos elaborados.
- Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes.
- Portar armas durante las horas de trabajo a no ser con permiso de la autoridad respectiva.
- Hacer colectas en el lugar de trabajo durante las horas de labor, salvo permiso escrito del empleador.

- Usar los útiles y herramientas suministrados por el empleador en objetos distintos del trabajo a que están destinados.
- Hacer competencia al empleador en la elaboración o fabricación de los artículos de la compañía.
- Suspender el trabajo, salvo el caso de huelga.
- Abandona el trabajo sin causa legal.
- Atender visitas en las dependencias de la Compañía en horas de labores, si no son relacionadas con su trabajo.
- Extrapasar el tiempo de permiso concedido.
- Esconder trabajos mal ejecutados.
- Cometer actos que signifiquen abuso de confianza o fraude.⁶

⁶ Fuente: Recuperado del Reglamento Interno de Hormi Center Cía. Ltda.

3.1.10. Estructura Orgánica.

La empresa orgánicamente se encuentra de la siguiente manera:

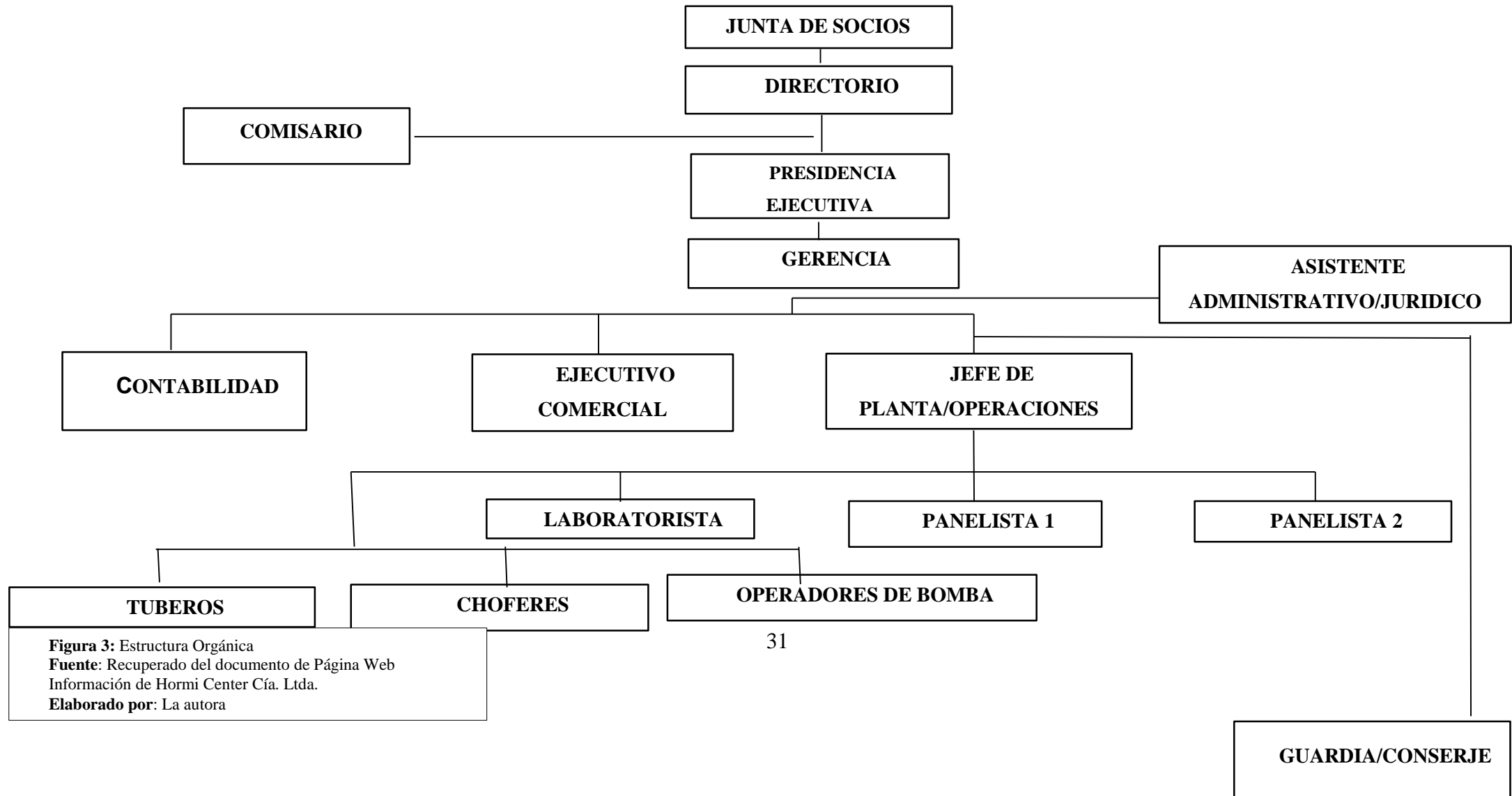


Figura 3: Estructura Orgánica
Fuente: Recuperado del documento de Página Web
 Información de Hormi Center Cía. Ltda.
Elaborado por: La autora

3.1.11. Proceso Administrativo.

La información brindada por la Gerente General de la empresa Hormi Center Cía. Ltda., referente al proceso administrativo fue lo siguiente:

Gerencia General: El departamento de Gerencia General, se encarga de solicitar el reporte de las ventas del hormigón del día anterior, asimismo efectúa actividades administrativas de la empresa, también se encarga de elaborar el Plan de actividades para la entidad, y desarrolla habilidades efectivas de liderazgo frente a su equipo de trabajo, por lo cual estimula y motiva a sus empleados, mediante incentivos que se les otorga a los trabajadores y ayuda a mejorar el rendimiento y calidad de su personal, mediante capacitaciones que se efectúa según lo planificado en el cronograma de actividades. De tal forma es importante mencionar que es aquel que toma las decisiones sobre todos los asuntos administrativos, productivos o problema de la organización, con el propósito de mejorar el desempeño de la entidad y convertirse en una empresa altamente competitiva en el mercado.⁷

Asistente Administrativo: Se efectuarán los depósitos correspondientes en los respectivos bancos por concepto de venta de hormigón, además se procederá a la entrega de facturas, recuperación de cartera, y por último se encarga de toda la parte administrativa y legal de la entidad.

Jefe y Supervisor de la Planta de Hormigón: El Jefe de planta efectuará la debida inspección de todas las obras dentro de la empresa de acuerdo con el formato adjunto, además se realizará el registro de datos personales del cliente en el programa informático Summa++ en

⁷ Fuente: Recuperado Siguencia, M (2015). *Análisis de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la Empresa de producción Hormi Center Cía. Ltda., de la ciudad de Azogues, año 2015* (Trabajo pregrado). Universidad Técnica Particular de Loja.

el módulo Clientes habituales, de tal forma el jefe de planta receptorá los requisitos y especificaciones del producto por parte del cliente mediante el llenado de una guía de despacho, asimismo coordinará con el cliente, fecha, hora y lugar de la entrega del hormigón premezclado, cabe mencionar que los pedidos se coordinará con al menos 48 horas de anticipación, con el fin de cumplir las entregas a fecha y hora exacta.

Finalmente se llevará un control de la entrega de hormigón, y además se encarga de la ejecución de pruebas de calidad del hormigón conjuntamente con el laboratorista, con la finalidad de evaluar la calidad del producto.

Asesor de Ventas: Se encarga de la búsqueda de los clientes y se pone en contacto con ellos para estar al tanto de sus necesidades y expectativas sobre el producto, con el fin de superar las expectativas y garantizar la calidad del producto y servicio.

Laboratorista: Se encarga de realizar pruebas de calidad del hormigón, mediante la utilización de una maquina llamada Prensa, donde permite colocar el cilindro y lo rompe, dando como resultado el valor de la resistencia del mismo.

Facturación - Panelista 1: Se procederá al registro de los datos de todos los clientes ingresando al sistema Summa++ y se procederá coordinar con el panelista 2 para que se proceda al despacho de los productos con dirección hacia las diferentes obras. (Siguencia, 2015)

Facturación - Panelista 2: Se efectuará el ingreso al sistema en donde se despliega las ventas y la apertura de los códigos y de la misma manera mencionada anteriormente se coordinará con el Panelista 1 para que se efectúe de manera correcta el despacho de los productos y de la misma manera control de stocks de materias, el ingreso y reportes⁸.

⁸ Fuente: Recuperado Sigüencia, M (2015). *Análisis de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la Empresa de producción Hormi Center Cía. Ltda., de la ciudad de Azogues, año 2015* (Trabajo pregrado). Universidad Técnica Particular de Loja.

Operadores: Son los encargados de ingresar al panel de producción, y colocar en el software de producción los diseños respectivos para la elaboración del hormigón premezclado.

Auxiliares de Bomba de la planta de hormigón: Transportar los equipos hacia la obra teniendo en cuenta la normativa de la Ley de Tránsito Vigente, con el mayor de los cuidados los bienes de la Compañía, en caso de novedades durante el traslado se comunicará con el jefe de planta (Sigüencia, 2015).

Jefe financiero: Le corresponderá la elaboración de los respectivos informes financieros ocurridos durante el mes los cuales se llevarán a cabo con el departamento de contabilidad, en donde se presentaran flujos de caja a la Gerencia General, así mismo se realizará los presupuestos de la organización los que se pondrán en consideración a la Gerencia y a los miembros directivos para la respectiva aprobación (Sigüencia, 2015).

Contabilidad: Dentro de este departamento se llevará a cabo los estados financieros de cada mes, asimismo se elaborará el estado de resultados, por lo que se podrá contabilizar las transacciones que se realiza día a día dentro de la empresa, además realiza las declaraciones mensuales de los impuestos causados y por último se presentarán los balances generales y de resultados al departamento de Gerencia para su respectiva revisión.

Choferes de la planta de hormigón: Dentro de este departamento se realizará el respectivo traslado del producto hacia las distintas obras dando la mayor seguridad del mismo, puesto que por ningún motivo se puede modificar el producto, en caso de suspensión de la fundición, debe ser comunicado a la planta con al menos 2 horas antes, caso contrario si los equipos y el hormigón han sido despachados, se procederá a facturar.

3.1.12. Foda.

La matriz de análisis Foda, es una herramienta muy conocida y utilizada por las organizaciones, puesto que realiza un análisis estratégico de la situación de la empresa. Sus siglas son:

- **F:** Fortalezas
- **O:** Oportunidades
- **D:** Debilidades
- **A:** Amenazas

El principal objetivo de aplicar la matriz Foda en la empresa Hormi Center Cía. Ltda., es ofrecer un claro diagnóstico de la organización, con el fin de poder tomar decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro.

De tal forma esta matriz permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan el mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra la empresa.

3.1.12.1. *Análisis Externo.*

En el análisis externo se identifican los factores externos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera.

- **Oportunidades:** Son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa que representan en un caso una forma de mejorar la compañía.
- **Amenazas:** Son aquellas que ponen en peligro la estabilidad de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado. Cabe señalar que al identificar una amenaza

con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad (Espinosa, 2014).

3.1.12.2. Análisis Interno.

En el análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etc.

- **Fortalezas:** Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas.
- **Debilidades:** Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar (Espinosa, 2014).

3.1.12.3. Factores internos y externos.

Tabla 7 *Resumen de fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas de la empresa Hormi Center Cía. Ltda.*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Los grupos directivos de la empresa Hormi Center Cía. Ltda. se caracterizan por su alta experiencia dentro de la industria del cemento, puesto que cuentan con experiencia acumulada en la elaboración y comercialización del hormigón premezclado. • La organización tiene una visión templada de lo que quiere llegar a ser en un futuro, puesto que todos sus objetivos están dentro de (misión, visión, políticas, objetivos) que direccionan sus actividades. • Hormi Center Cía. Ltda., se encuentra en una ubicación acorde a su servicio, puesto que se encuentra ubicado en un lugar estratégico. • Otro de los puntos positivos para la empresa es que el ingreso a la planta es de fácil acceso y rápido puesto que existen dos vías. • Hormi Center Cía. Ltda. posee la tecnología correcta para llevar a cabo el proceso productivo. • Dentro de la empresa además se cuenta con el departamento de Asesoría Jurídica, por lo que siempre se está cumpliendo con las normativas legales. • HORMI – CENTER cuenta con el personal calificado en cada una de las áreas, asimismo la empresa brinda capacitaciones periódicas a todo el personal con temas acerca de Seguridad Ocupacional, servicio al cliente, calidad del hormigón, riesgos de accidentabilidad. • La empresa posee el Reglamento interno, que es comunicado a todo el personal el mismo que se lo ejecuta y se cumple. • La organización realiza la entrega de los equipos de protección y uniformes a sus trabajadores. • HORMI-CENTER elabora Matrices de Riesgos para cada puesto de trabajo. • La calidad de sus productos es muy buena, y garantizada puesto que se encuentra implantando procesos de control de calidad y mejoramiento continuo. • Cuenta con procedimientos eficientes los procesos de recepción, almacenamiento y utilización de las materias primas. 	<ul style="list-style-type: none"> • En cuanto a la infraestructura de la compañía, se puede decir que los espacios en el área administrativa son reducidos, por lo cual es necesario mejorar las condiciones para la atención a clientes.

<ul style="list-style-type: none"> • La estructura orgánica de la empresa está claramente definida y ajustada a la naturaleza del negocio. • La empresa HORMI – CENTER posee licencia ambiental para desarrollar sus operaciones. • La entidad cuenta con un programa informático denominado SUMMA++. • La compañía cuenta con reportes de calidad en el proceso de producción, mediante pruebas de la rotura de cilindros y el cumplimiento de las resistencias. • La empresa cuenta con seguros de cobertura de incendios, maquinaria. • Las actividades de control de HORMI-CENTER contribuyen a que la información que utiliza y genera sea de calidad, pertinente, veraz, oportuna, accesible, transparente, objetiva e independiente • La compañía cuenta con Auditoría Financiera exigida por la Superintendencia de Compañías, año 2018. Auditoría Ambiental con vigencia hasta el 2020 por parte del Ministerio de Finanzas Públicas. 	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Actualmente existen una gran potenciación del sector de la construcción, donde el principal insumo utilizado en el Ecuador es el hormigón premezclado. • Los recursos que ingresan a nuestro país, sobre todo en la provincia del Cañar, provenientes de los migrantes. • Ley Orgánica de Regulación y Control de Poder de Mercado en el Ecuador, aquella que impulsa la libre competencia. • Uso de los distintos medios de comunicación que existen para la difusión y publicidad del mismo. • Adaptación a las innovaciones tecnológicas de la construcción. • Promover las buenas relaciones con los proveedores existentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas reguladoras por parte del Estado. • En la actualidad existe una gran competencia en el mercado actual. • En la industria de la construcción existen productos innovadores, como la generación de concreto translúcido, así como DurabRoads: que son técnicas de construcción y mantenimiento innovadoras y competitivas para carreteras más seguras, ecológicas y resistentes frente a cambios climáticos.

Nota: Recuperado de Hormi Center Cía. Ltda.

Elaborado por: Autora

3.1.13. Productos.

Hormigón Premezclado:

Hormi Center Cía. Ltda., produce hormigón de alta calidad siendo sus principales características:

- Resistencia a la compresión.
- Trabajabilidad del Hormigón Fresco.
- Velocidad de Fraguado.
- Peso específico.⁹

Usos:

- Lozas de casas y edificios.
- Pisos
- Veredas
- Vías
- Piscinas
- Muros
- Entre otros.¹⁰

⁹ Fuente: Fuente: Hormi Center Cía. Ltda. (2019). Recuperado de la Página Web <https://www.hormicenter.com.ec/>.

¹⁰ Fuente: Fuente: Hormi Center Cía. Ltda. (2019). Recuperado de la Página Web <https://www.hormicenter.com.ec/>.

3.1.14. Resistencias.

Tabla 8 Resistencias del Hormigón

Descripción Hormigón	Características del hormigón
H° 140 Kg/cm ²	Este hormigón posee baja resistencia, se utiliza para tapar tuberías subterráneas.
H° 180 Kg/cm ²	Usos comunes: replantillos, pisos con poca carga, bloques de hormigón no estructurales, etc.
H° 210 Kg/cm ²	Usos comunes: pisos con carga media, canchas, losas de hormigón armado, losas con placa colaborante, muros simples, etc.
H° 240 Kg/cm ²	Usos comunes: pisos con carga semipesada, losas de hormigón armado, muros con carga intermedia, etc.
H° 280 Kg/cm ²	Usos comunes: pisos industriales de tráfico medio, parqueaderos, losas estructurales para edificios, muros de contención, etc.
H° 300 Kg/cm ²	Usos comunes: Pisos industriales de alto tráfico, vías, parqueaderos, muros de contención, vigas de puentes, piscinas, etc.
H° 360 Kg/cm ²	Usos comunes: Vías, estructuras altamente estructurales,
H° 400 Kg/cm ²	Usos comunes: Estructuras de alta resistencia, puentes, edificios de gran altura, plantas de tratamiento de aguas, etc.

Nota: Recuperado de Hormi Center Cía. Ltda. (2019). Recuperado de <https://www.hormicenter.com.ec/>.

Elaborado por: Autora

Servicios:

- Toma de muestras en obra por personal calificado
- Bomba
- Vibrador
- Alquiler de Mixer¹¹

¹¹ Fuente: Fuente: Hormi Center Cía. Ltda. (2019). Recuperado de la Página Web <https://www.hormicenter.com.ec/>.

1. Postes de hormigón:

Para cerca de alambrado

- Metros.
- 2.50 metros
- Metros

3.1.15. Nuestra Calidad.

HORMI-CENTER cumple con las Normas Técnicas Ecuatorianas NTE INEN 1855-1:2001 y la ACI-318.¹²

3.1.16. Materias Primas.

Se utiliza materias primas de alta calidad, como son: Cementos HOLCIM HE para hormigón, ripio triturado $\frac{3}{4}$ del Paute y arenas del sector de la Troncal del río Bulu-Bulu.¹³

3.1.17. Garantía.

Garantizamos el cumplimiento de sus resistencias sobre el 70% a los 7 días y el total de su resistencia a los 28 días.¹⁴

3.1.18. Asesoramiento.

Nuestro personal realiza inspecciones en el lugar de la obra, brindándole asesoramiento de la cantidad aproximada, tipo de hormigón necesario y tiempo requerido para el inicio del suministro.¹⁵

¹² Fuente: Fuente: Hormi Center Cía. Ltda. (2019). Recuperado de la Página Web <https://www.hormicenter.com.ec/>.

¹³ Fuente: Fuente: Hormi Center Cía. Ltda. (2019). Recuperado de la Página Web <https://www.hormicenter.com.ec/>.

¹⁴ Fuente: Fuente: Hormi Center Cía. Ltda. (2019). Recuperado de la Página Web <https://www.hormicenter.com.ec/>.

¹⁵ Fuente: Fuente: Hormi Center Cía. Ltda. (2019). Recuperado de la Página Web <https://www.hormicenter.com.ec/>.

3.1.19. Descripción del proceso productivo.

1. HORMI – CENTER para otorgar su producto de hormigón premezclado inicia su proceso con la adquisición de materias primas (áridos), mismas que son otorgadas por la Constructora Jaramillo y Jaramillo ubicada en el cantón Paute. La Empresa Graiman de la ciudad de Cuenca, es la empresa que entrega el cemento.



Figura 4: Almacenamiento de los materiales (Áridos)

Fuente: Planta Hormi – Center

Elaborado por: Autora

2. Toda la materia prima, áridos y cemento, reposan en bodega y se encuentran en stock, sobre las cuales da inicio el proceso productivo. Los áridos son cargados en tolvas, las mismas que suministran el material dosificado a una banda transportadora que lleva los áridos hacia el elevador o también llamado Cilo de producción, para luego ser descargados en la mezcladora, donde el agua es dosificada por medio de una bomba automática.



Figura 5: Carga de los áridos a las tolvas
Fuente: Planta Hormi – Center
Elaborado por: Autora



Figura 6: Cilo de Producción
Fuente: Planta Hormi – Center
Elaborado por: Autora

3. El cemento es transportado a través de tornillos hacia la mezcladora, las cantidades de cada uno de los materiales: arena, ripio, agua, aditivos, son dosificadas por medio de un software de producción donde permite cargar el metraje necesario, por lo cual los diseños ingresan al panel de producción.



Figura 7: Mezcladora
Fuente: Planta de Hormi- Center
Elaborado por: Autor



Figura 8: Software de producción
Fuente: Hormi - Center
Elaborado por: Autor



Figura 9: Panel de la planta de hormigón
Fuente: Hormi – Center
Elaborado por: Autora

4. Una vez que todos los materiales son depositados en el mezclador de capacidad de 1.125 metros cúbicos, éste gira a velocidades altas, y se obtiene el hormigón premezclado que será cargado a los Mixer.



Figura 10: Descarga del Hormigón Premezclado a los Mixer
Fuente: Planta Hormi – Center
Elaborado por: Autora

3.1.20. Base legal.

Bajo la denominación de Hormi Center Cía. Ltda., se constituye una compañía limitada de nacionalidad ecuatoriana con domicilio en la ciudad de Azogues, Provincia del Cañar, sin perjuicio de que pueda establecer agencias, oficinas o sucursales en otras ciudades del País.

La Empresa tendrá como objeto social la: Provisión de hormigones y elaboración de productos de hormigón, estudios de suelos, cálculos estructurales. Para en efecto la empresa podrá suscribir contratos y convenios con terceras personas. Adquisición de equipos e insumos relacionado productos a base de cemento y hormigón. Suscribir contratos de asociación para la prestación de servicios técnicos especializados relacionados con la construcción. Actividad que se realizará con capital propio o financiado, así como podrá celebrar todo tipo de contratos, o acuerdos relacionados con la actividad.¹⁶

3.2. Determinar los parámetros e indicadores de gestión en relación con la eficiencia, eficacia y economía

3.2.1. Indicadores financieros de producción.

Los indicadores financieros de producción son índices estadísticos que sirven para establecer el progreso a través del tiempo de los principales componentes de las empresas financieras, comerciales e industriales. Entre los indicadores financieros de más trascendencia, se citan los siguientes:

¹⁶ Fuente: Recuperado del documento de Escritura de Constitución de Hormi-Center Cía. Ltda.

Tabla 9 Cuadro de Mando Integral de los Indicadores Financieros, Productivos y de Operaciones

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA HORMI CENTER CÍA. LTDA.									
CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LOS INDICADORES FINANCIEROS, PRODUCTIVO, Y DE OPERACIONES.									
AÑO 2018									
N°	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR DE MEDICIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE DE INFORMACIÓN	FÓRMULA CÁLCULO DEL INDICADOR, (En relación a la meta propuesta y el Indicador de medición)	FRECUENCIA	INTERPRETACIÓN	BRECHA	EJECUTOR RESPONSABLE
1.	Eficiencia en la producción	Producción real / Producción programada x 100	Metros cúbicos	Presupuesto 2018 Hormi-Center	$F = (19.868/18.560) * 100 = 107\%$	Anual	La producción real del hormigón supera a lo programado	B=100-107=7%	Jefe de Producción
2.	Eficacia en denuncias	Denuncias resueltas/ Denuncias recibidas x 100	Número	Registro de denuncias 2018	$F = (3/3) * 100 = 100\%$	Anual	En cuanto a las denuncias todas fueron resueltas con la finalidad de brindar una solución al cliente.	B=100-100=0%	Jefe de Producción
3.	Solvencia	Ingresos corrientes/gastos corrientes x 100	Dinero	Presupuesto 2018 Hormi-Center	$F = (1.893.569,70/484.829,62) * 100 = 390\%$	Anual	Los ingresos cubren a los gastos en su totalidad.	B=100-390=290%	Departamento de Contabilidad
4.	Ejecución del plan de compras	Compras del período/ Presupuesto de compras x 100	Dinero	Presupuesto 2018 Hormi-Center	$F = (1.270.708,42/1.311.071,02) * 100 = 96\%$	Anual	Las compras del periodo fueron ejecutadas según a lo establecido en el Presupuesto 2018.	B=100-96=4%	Departamento de Contabilidad
5.	Mantenimiento programado	Mantenimiento real/Mantenimiento Programado	Dinero	Presupuesto 2018 Hormi-Center	$F = (102.146,16/74.600) * 100 = 137\%$	Anual	El mantenimiento real se cumple según lo programado en el presupuesto 2018.	B=100-137=37%	Departamento de Contabilidad
6.	Ensayos a compresión-28 días	Resultados de ensayos realizados/ Total de ensayos de calidad	Número	Libro de registro de los ensayos de pruebas de calidad de hormigón	$F = (416/416) * 100 = 100\%$	Anual	Los ensayos de calidad se realizaron en su totalidad en el año 2018	B=100-100=0%	Jefe de Producción y Laboratorista.

A.1.6

Nota: Hormi Center Cía. Ltda. (2019).

Elaborado por: Autora

3.2.2. Indicadores Administrativos.

Tabla 10 Cuadro de Mando Integral de los Indicadores Administrativos

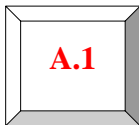
AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA HORMI CENTER CÍA. LTDA.									
CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LOS INDICADORES ADMINISTRATIVOS									
AÑO 2018									
N°	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR DE MEDICIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE DE INFORMACIÓN	FÓRMULA CÁLCULO DEL INDICADOR, (En relación a la meta propuesta y el Indicador de medición)	FRECUENCIA	INTERPRETACIÓN	BRECHA	EJECUTOR RESPONSABLE
1	Rotación de personal	(N° de renuncias en el período/Dotación total) * 100	HORAS	Documentación de las renuncias y del pago de beneficios sociales de los trabajadores	$F=(3/3)*100=100\%$	ANUAL	Hubo 3 renuncias por parte del trabajador, las mismas que fueron registradas y se efectuó el pago correspondiente de sueldo y beneficios sociales.	B=100-100=0%	Gerencia General y Departamento de Contabilidad.
2	Capacitación del personal	(Número de capacitaciones realizadas / Numero de capacitaciones planificadas) *100	NÚMERO	Plan de Actividades de Hormi Center Cía. Ltda.	$F=(3/3)*100=100\%$	TRIMESTRAL	Las capacitaciones al personal son ejecutadas conforme a lo establecido al Plan de actividades cumpliendo el 100% de la meta	B=100-100=0%	Gerencia General y Jefe de producción

Nota: Hormi Center Cía. Ltda. (2019)

Elaborado por: Autora

3.3. Elaborar programas específicos por cada componente

3.3.1. Programa de Auditoría.

PROGRAMA DE AUDITORÍA				
FASE I.- CONOCIMIENTO PRELIMINAR				
TIPO DE ACTIVIDAD DE CONTROL: Auditoría de Gestión.				
ORGANIZACION: Hormi Center Cía. Ltda.				
RUBRO				
AUDITOR: Srta. Alexandra Jara.		SUPERVISOR: Ing. Tania Villarreal.		
No.	PROCEDIMIENTOS	Referencia P/T	Elaborado por	Fecha
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS <ul style="list-style-type: none"> • Obtener un conocimiento integral de la empresa, manteniendo un enfoque sistémico, considerando los factores internos y externos. • Evaluar los riesgos inherentes globales para las áreas relevantes o componentes de auditoría. 			
	PROCEDIMIENTOS			
1	Enfoque integral: conocimiento del ente o área a examinar y su naturaleza jurídica.			
1.1	Programe y confirme entrevistas con la Gerente General y los principales funcionarios relacionados con los procesos para darles a conocer la ejecución de la Auditoría de Gestión.	A.1.1	J.A.J.R	2019-06-11
1.2	Visite las oficinas e instalaciones de los centros asistenciales, entrevístese a la Gerente General de la empresa observe al desarrollo de las actividades, operaciones y visualice su funcionamiento en su conjunto.	A.1.1	J.A.J.R	2019-06-11
1.3	Solicite un estado de los servidores de la empresa que actuaron en dicho periodo	A.1.2	J.A.J.R	2019-07-19
1.4	Solicite y revise la información, referente a: <ul style="list-style-type: none"> • Leyes, reglamentos, políticas y demás disposiciones internas y externas que rigen el desempeño de la Empresa. • FODA, Indicadores de Gestión, resuma en un papel de trabajo la 	A.1.3.	J.A.J.R	2019-06-11
		A.1.3.	J.A.J.R	2019-06-11

	misión, visión, políticas, estrategias y metas proyectadas.			
1.5	Con la información recopilada en el punto anterior prepare la matriz para la recopilación de información y conocimiento preliminar de la Empresa.	A.1.3	J.A.J.R	2019-07-15
1.6.	Efectué las entrevistas concretadas en el punto 1.1	A.1.4	J.A.J.R	2019-06-11
1.7.	Evalué el control interno mediante los componentes COSO I y determine el nivel de confianza y la calificación de riesgo.	A.1.5.	J.A.J.R	2019-08-12
1.8.	Implemente los indicadores correspondientes al departamento administrativo y al proceso productivo.	A.1.6	J.A.J.R	2019-10-03
F	Productos de la Fase I			
F1	Archivo permanente de papeles de trabajo.			
F2	Reporte de diagnóstico preliminar. - Objetivos estrategias y enfoque general de auditoría.			
F3	Matriz de riesgos preliminares.			
	Documentación e información útil para la Fase II.- Planificación.			
FUENTES DE INFORMACIÓN				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Archivo permanente y corriente de la Empresa Hormi Center Cía. Ltda. 2. Archivos Administrativos y de Producción de la Empresa. 3. Página Web de la Entidad. 				

**PROGRAMA DE AUDITORÍA
FASE II.- PLANIFICACIÓN**

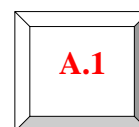
TIPO DE ACTIVIDAD DE CONTROL: Auditoría de Gestión

ORGANIZACION: Hormi Center Cía. Ltda.

RUBRO

AUDITOR: Srta. Alexandra Jara.

SUPERVISOR: Ing. Tania Villarreal.



No.	PROCEDIMIENTOS	Referencia P/T	Elaborado por	Fecha
	<p align="center">OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el control interno mediante la aplicación de cuestionarios, incluyendo descripciones narrativas. • Calificar el nivel de confianza y de riesgo • La elaboración de programas de auditoría de acuerdo con cada componente. 			
	PROCEDIMIENTOS			
1	Indagar la documentación obtenida en la Planificación Preliminar en donde se cumpla con los siguientes procedimientos:			
1.1	Elaboración de cuestionarios para para la evaluación de control interno, procesos y sus procesos propuestos en la primera fase tomando en cuenta las distintas actividades que se cumplan.	A.1.5.	J.A.J.R	2019-08-12
1.2	Elaboración de la matriz de riesgos por cada componente.	A.1.7.	J.A.J.R	2019-09-16
1.3	Elaboración de los programas de auditorio referente al control interno teniendo como parte fundamental la matriz de evaluación de riesgos: Pruebas de cumplimiento (en donde se pueda comprobar el cumplimiento de los controles claves que se hayan identificados). Pruebas sustantivas para cada componente.	A.1.7	J.A.J.R	2019-09-16
3	Comunique resultados.			
4	Productos de la Fase II			
4.1	Memorando de planificación.	A.1.9	J.A.J.R	2019-09-23
4.2	Informe Final de control interno.	A.1.8	J.A.J.R	2019-09-23
4.3	Programas de auditoría para cada componente.	A.1	J.A.J.R	2019-07-16
	<p>FUENTES DE INFORMACIÓN</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Documentación e información de la entidad, obtenida en fase anterior. 2. Página Web de la Entidad. 			

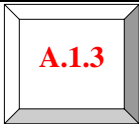
PROGRAMA DE AUDITORÍA				
FASE III.- EJECUCIÓN				
TIPO DE ACTIVIDAD DE CONTROL: Auditoría de Gestión				
ORGANIZACION: Hormi Center Cía. Ltda.				
RUBRO				
AUDITOR: Srta. Alexandra Jara.		SUPERVISOR: Ing. Tania Villarreal.		
No.	PROCEDIMIENTOS	Referencia P/T	Elaborado por	Fecha
	<p style="text-align: center;">OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con los procedimientos establecidos en el programa a la medida. • Sustentar los hallazgos con la documentación suficiente, competente y pertinente. • Determinar las causas que originaron los hallazgos. 			
	PROCEDIMIENTOS			
1	Elabore los papeles de trabajo, que contengan la evidencia suficiente, competente y relevante de los hallazgos de auditoría.			
1.1	Elabore las hojas de hallazgos significativos que contengan los atributos: Condición, criterio, causa, efecto, conclusión y recomendación.	A.1.10	J.A.J.R	2019-10-04
1.2	Comunique resultados a los funcionarios y terceros relacionados con los hallazgos determinados.	A.1.10	J.A.J.R	2019-10-04
F	Productos de la Fase III			
F1	Hojas de resumen de hallazgos significativos por cada componente.			
F2	Papeles de trabajo.			
FUENTES DE INFORMACIÓN				
1. Archivo permanente y corriente de la Empresa Hormi Center Cía. Ltda. 2. Archivos Administrativos y de Producción de la Empresa. 3. Página Web de la Entidad.				

PROGRAMA DE AUDITORÍA				
FASE II.- COMUNICACIÓN DE RESULTADOS				
TIPO DE ACTIVIDAD DE CONTROL: Auditoría de gestión				<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 40px; margin: 0 auto;">A.1</div>
ORGANIZACION: Hormi Center Cía. Ltda.				
RUBRO				
AUDITOR: Srta. Alexandra Jara.		SUPERVISOR: Ing. Tania Villarreal.		
No.	PROCEDIMIENTOS	Referencia P/T	Elaborado por	Fecha
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS			
	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar durante todo el proceso de la auditoría los hallazgos evidenciados y al final del proceso mediante la conferencia final. 			
	PROCEDIMIENTOS			
1	Verifique que se haya comunicado resultados y convocado a todas las personas relacionadas con la auditoría.			
1.1	Revise la documentación presentada luego de la lectura del informe.	A.1.1	J.A.J.R	2019-10-15
F	Productos de la Fase IV			
F1	Informe de la Comunicación de resultado.			
FUENTES DE INFORMACIÓN				
1. Archivo de papeles de trabajo del auditor.				

CAPÍTULO 4: FASE DE EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

4.1. Determinación de programas de Auditoría

4.1.1. Matriz de Conocimiento preliminar.

AUDITORÍA DE GESTIÓN EMPRESA HORMI CENTER CÍA LTDA REPORTE VISITA PREVIA	
INFORMACIÓN GENERAL	
1. IDENTIFICACION DE LA ENTIDAD.	
NOMBRE DE LA ENTIDAD: HORMI CENTER CIA LTDA	
DIRECCION: SECTOR EL CISNE, PARROQUIA JAVIER LOYOLA, VÍA AZOGUES-CUENCA	
TELEFONO: (07) 221-4819	
HORARIO DE TRABAJO: LUNES-VIERNES: 08H00-16H00	
2. BASE LEGAL DE CONSTITUCION DE LA ENTIDAD.	
<p>Bajo la denominación de Hormi Center Cía. Ltda., se constituye una compañía limitada de nacionalidad ecuatoriana con domicilio en la ciudad de Azogues, Provincia del Cañar, sin perjuicio de que pueda establecer agencias, oficinas o sucursales en otras ciudades del País.</p>	
3. MISIÓN.	
<p>Brindamos soluciones en Hormigón cimentados en la calidad, agilidad y eficiencia, creando valor para nuestros clientes a través de la innovación y sustentabilidad de nuestros productos, servicios y procesos contando con el compromiso de un equipo humano de excelencia¹⁷</p>	
4. VISIÓN.	
<p>Ser empresa líder en soluciones integrales para la construcción, teniendo una participación significativa dentro del mercado de hormigón, satisfaciendo necesidades y expectativas de los</p>	

¹⁷ Fuente: Fuente: Hormi Center Cía. Ltda. (2019). Recuperado de la Página Web <https://www.hormicenter.com.ec/>.

clientes en las provincias del Azuay y Cañar; a través de la mejora continua de procesos, productos y servicios, cumpliendo con nuestra responsabilidad social y ambiental.¹⁸

5. OBJETIVO.

Brindar a los mercados de la Provincia del Cañar y Azuay productos y servicios de alta calidad a fin de satisfacer las necesidades de los constructores, sustentados en la experiencia acumulada en la elaboración y comercialización del hormigón premezclado.

6. ACTIVIDADES PRINCIPALES.

a) Hormi Center Cía. Ltda., dentro de sus actividades principales son las siguientes:

- Elaboración de hormigón premezclado
- Alquiler de Equipos

7. ESTRUCTURA ORGÁNICA.

La estructura orgánica de la empresa Hormi Center se encuentra estructurada de la siguiente manera:

- Departamento Gerencia General
- Departamento Administrativo/Financiero
- Departamento Comercial
- Departamento de Operaciones

8. LEYES QUE REGULA A LA ENTIDAD.

- Constitución de la República del Ecuador.
- Código de Trabajo.
- Código Penal.
- Ley de la Superintendencia de Compañías.
- Ley de Seguridad Social (IESS).
- Normas Internacionales de la Información financiera (NIIF).
- Normas Internacionales de Contabilidad (NIC).
- Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
- Ley de Régimen Tributario y su Reglamento.
- Reglamento de seguridad y salud ocupacional.
- Reglamento interno de Hormi Center.
- Más disposiciones legales aplicables a la entidad.

¹⁸ Fuente: Fuente: Hormi Center Cía. Ltda. (2019). Recuperado de la Página Web <https://www.hormicenter.com.ec/>.

9. MIEMBROS PRINCIPALES DE LA EMPRESA VIGENTES EN EL PERIODO ANALIZADO.

Véase en el Anexo A.1.2

10. RUBROS O AREAS POSIBLES A SER EXAMINADA.

- Eficiencia de las operaciones del proceso de producción.
- Eficacia de las actividades del departamento administrativo.
- Calidad de los registros y procedimientos en el proceso de producción.

11. RECURSOS QUE SE REQUIEREN.

HUMANOS: Auditor Jefe de Equipo y Supervisor.

MATERIALES: Equipo de oficina: Computadora, útiles de escritorio.

12. PRINCIPALES FUNCIONARIOS.

Véase en el Anexo 1.1.2

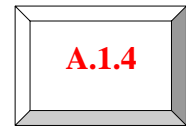
Azogues, Julio del 2019

Alexandra Jara
AUDITOR JEFE DE EQUIPO

Ing. Tania Villarreal Ch, Mgs
SUPERVISORA DIR.TESIS

4.1.2. Entrevista concreta con el departamento de Gerencia General

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA HORMI
CENTER CÍA. LTDA.
ENERO-DICIEMBRE 2018**



1. Los fines y las actividades principales de la entidad corresponden a: ¿Prestación de servicios? ¿Entrega de productos?

R. Si, La empresa Hormi Center se encarga de la elaboración de Hormigón premezclado y a la prestación de servicios en alquiler de equipos.

2. En la institución se encuentra definido por la Misión y la Visión

R. Si ya que la empresa cuenta con la respectiva Misión y Visión, que se encuentra en la página web: <https://www.hormicenter.com.ec/>.

3. ¿La entidad cuenta con una base legal?

R. Si, puesto que la base legal se encuentra en la constitución de empresa.

4. ¿La Organización cuenta con una estructura orgánica?

R. Si, los departamentos de la empresa se encuentran en el Organigrama de Hormi Center Cía. Ltda.

5. ¿La entidad cuenta con una estructura funcional?

R. No, pero la autora de esta investigación describió cada uno de sus departamentos.

6. ¿La empresa posee un reglamento interno del personal?

R. Si, la empresa cuenta con un reglamento Interno que rige a todo el personal de Hormi Center Cía. Ltda.

7. ¿La organización cuenta con una Dirección, y departamentos de contabilidad, producción, ventas, y administrativo?

R. Si, se encuentra en el Organigrama de Hormi Center Cía. Ltda.

8. ¿La entidad posee las principales políticas contables?

R. Si, la empresa posee las políticas como son las NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera y Contabilidad de Costos).

9. ¿La organización posee un Código de ética?

R. No, la empresa no ha implementado un código de ética.

10. ¿Se encuentra documentado y descrito el proceso de producción?

R. No, porque la organización no ha efectuado dicha documentación.

11. ¿La entidad posee un sistema informático?

R. Si, a partir del año 2014 la organización implemento el programa informático denominado SUMA ++, que sirve para registrar a los clientes, así mismo el registro de recepción de materiales y proveedores.

12. ¿La empresa posee política integral?

R. Si, La empresa posee la política integral que se encuentra toda la información de Página Web de Hormi Center Cía. Ltda.

13. ¿La entidad posee valores institucionales?

R. No, la organización no cuenta con valores institucionales por escrito, pero si existen valores como responsabilidad, puntualidad, honestidad, respeto, y cultura que lo aplican dentro del entorno laboral.

14. ¿La entidad cuenta con indicadores para medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía de parámetros e indicadores de gestión?

R. No, la organización no cuenta con indicadores para medir la eficiencia, eficacia y economía, pero dentro del estudio de caso la autora se encargará de implementar un cuadro de mando integral de los mismos.

15. En la organización se encuentran detectadas las fuerzas y debilidades; ¿así como las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización?

R. No, la organización no cuenta con un FODA, pero dentro del estudio de caso la autora se elaborará de implementar el mismo.

ELABORADO POR:	Alexandra Jara Romero.	FECHA: 11/06/2019
REVISADO POR:	Ing. Tania Villarreal	FECHA: 11/06/2019

4.1.3. Evaluación del control interno COSO I.

HORMI CENTER CÍA. LTDA						
AUDITORÍA DE GESTIÓN						
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018						
EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO						
COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL						
N°	PREGUNTAS	REPUESTAS		CALIFICACIÓN		MEDIO DE VALIDACIÓN
		SI	NO	TOTAL	PONDERACIÓN	
AMBIENTE DE CONTROL						
1.	¿En la organización se encuentra definido la visión y misión?	X		10	6,67%	Página Web Hormi Center Cía. Ltda.
2.	¿La entidad cuenta con base legal?	X		10	6,67%	Constitución de la empresa
3.	¿La organización posee la respectiva estructura de orgánica?	X		10	6,67%	Organigrama de Hormi Center Cía. Ltda.
4.	¿Cuenta la entidad con un código de ética?		X	0	0,00%	
5.	¿El personal administrativo es seleccionado mediante concurso?	X		10	6,67%	Difusión mediante periódico, Página Socio Empleo
6.	¿Los perfiles y descripciones de los puestos están definidos y alineados con las funciones de la unidad administrativa?	X		10	6,67%	Descripción de los puestos
7.	¿Existe un reglamento de control interno debidamente aprobado?	X		10	6,67%	Reglamento Interno de Hormi Center Cía. Ltda.
8.	¿Realiza actividades que fomentan la integración de su personal y favorecen el clima laboral?	X		10	6,67%	Actividades de Navidad, Programas, Incentivos
9.	¿El reglamento interno está actualizado y corresponde con la estructura organizacional autorizada?	X		10	6,67%	Reglamento Interno de Hormi Center Cía. Ltda.
10.	¿El reglamento Interno y las demás disposiciones normativas y de carácter técnico para el desempeño de las funciones de la unidad administrativa se difunden entre el personal?	X		10	6,67%	Se difundió el Reglamento interno al momento que se creó y se lo manifiesta al ingreso de cada trabajador.
11.	¿Los trabajadores cumplen con las disposiciones del Reglamento Interno?	X		10	6,67%	Reglamento Interno de Hormi Center Cía. Ltda.
12.	¿El personal tiene la capacidad y el entrenamiento necesario para el nivel de responsabilidad asignado considerando la naturaleza y la complejidad de las operaciones que debe desarrollar?	X		10	6,67%	La empresa brinda capacitaciones temas sobre Seguridad Ocupacional, Servicio al cliente y Calidad del hormigón

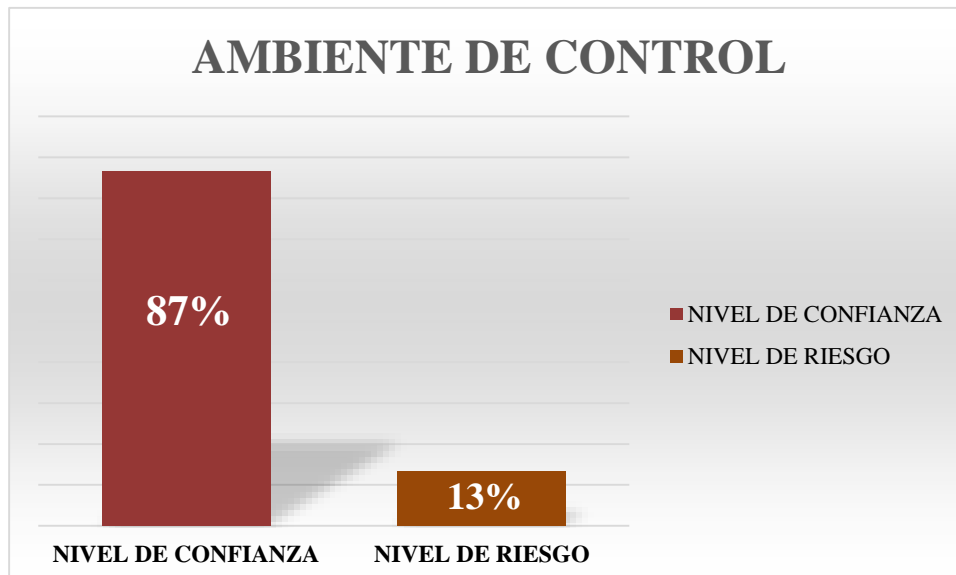
A.1.5

13.	¿Se analizan los conocimientos y las habilidades requeridas para realizar los trabajos adecuadamente?	X		10	6,67%	Evaluación al personal
14.	¿Se encuentra documentado y descrito el proceso de producción?		X	0	0,00%	
15.	¿Existen controles de calidad en el proceso de producción?	X		10	6,67%	Reportes de calidad como: Reporte de las pruebas de calidad mediante la rotura de cilindros, Reporte del cálculo del cumplimiento de las resistencias.
TOTAL				130	86,67%	

Fuente: Recuperado de Hormi Center Cía. Ltda (2019). Recuperado de http://sc.inegi.org.mx/repositorioNormateca/Oci2_27Nov14.pdf

Elaborado por: Autora

NIVEL DE CONFIANZA			ENFOQUE DE AUDITORÍA
BAJO	MEDIO	ALTO	
15% AL 50%	51% AL 75%	76% AL 95%	
		87%	
NIVEL DE RIESGO			CUMPLIMIENTO
ALTO	MEDIO	BAJO	
		13%	
76% AL 95%	51% AL 75%	15% AL 50%	

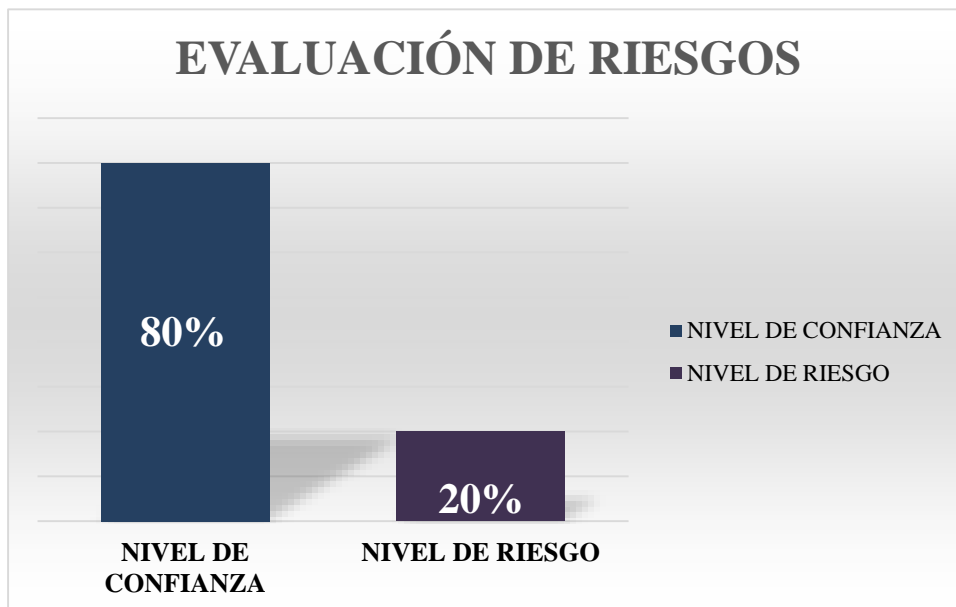


HORMI CENTER CÍA. LTDA						
AUDITORÍA DE GESTIÓN						
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018						
EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO						
COMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGOS						
N°	PREGUNTAS	REPUESTAS		CALIFICACIÓN		MEDIO DE VALIDACIÓN
		SI	NO	TOTAL	PONDERACIÓN	
EVALUACIÓN DE RIESGOS						
1.	¿Dentro del reglamento interno se encuentra estipulada las sanciones administrativas?	X		10	10%	Reglamento Interno de Hormi Center Cía. Ltda
2.	¿Se promueve una cultura de administración de riesgos a través de acciones de capacitación del personal responsable de los procesos?	X		10	10%	Realizan minimización de Riesgos mediante capacitaciones sobre rotaciones del personal, equipo de protección personal individual.
3.	¿La entidad efectúa capacitaciones a sus trabajadores sobre temas de seguridad industrial, salud ocupacional y manejo de hidrocarburos para afrontar riesgos?	X		10	10%	De acuerdo a lo establecido en el cronograma de actividades realizan capacitaciones sobre estos temas y además sobre riesgos de accidentabilidad.
4.	¿La empresa realizar capacitaciones al personal sobre los incendios y el uso y manejo de extintores portátiles?	X		10	10%	De acuerdo a lo establecido en el Plan de Actividades se efectúan estas capacitaciones.
5.	¿La entidad entrega los equipos adecuados de protección personal a sus trabajadores?	X		10	10%	La empresa entrega los equipos de protección y uniformes a sus trabajadores.
6.	¿La entidad realiza un análisis del estado actual de la infraestructura física y su equipamiento para afrontar riesgos?	X		10	10%	La infraestructura y los equipos de mezclado son apropiado y calibrados.
7.	¿La entidad cuenta con medidas de seguridad industrial para el personal de la empresa?	X		10	10%	Reglamento Interno de Hormi Center Cía. Ltda., y las demás leyes sobre medida industrial
8.	¿Realiza y documenta la evaluación de riesgos de los principales proyectos y procesos?	X		10	10%	Matrices de Riesgos de cada puesto de trabajo
9.	¿Los principales proyectos y procesos cuentan con planes de contingencia?		X	0	0%	
10.	¿Los principales proyectos y procesos cuentan con planes de recuperación de desastres?		X	0	0%	La empresa cuenta con seguros de cobertura de incendios, maquinaria.
TOTAL				80	80%	

Fuente: Recuperado de Hormi Center Cía. Ltda. (2019). Recuperado de http://sc.inegi.org.mx/repositorioNormateca/Oci2_27Nov14.pdf

Elaborado por: Autora

NIVEL DE CONFIANZA			ENFOQUE DE AUDITORÍA
BAJO	MEDIO	ALTO	
15% AL 50%	51% AL 75%	76% AL 95%	
	80%	80%	
NIVEL DE RIESGO			CUMPLIMIENTO
ALTO	MEDIO	BAJO	
		20%	
76% AL 95%	51% AL 75%	15% AL 50%	

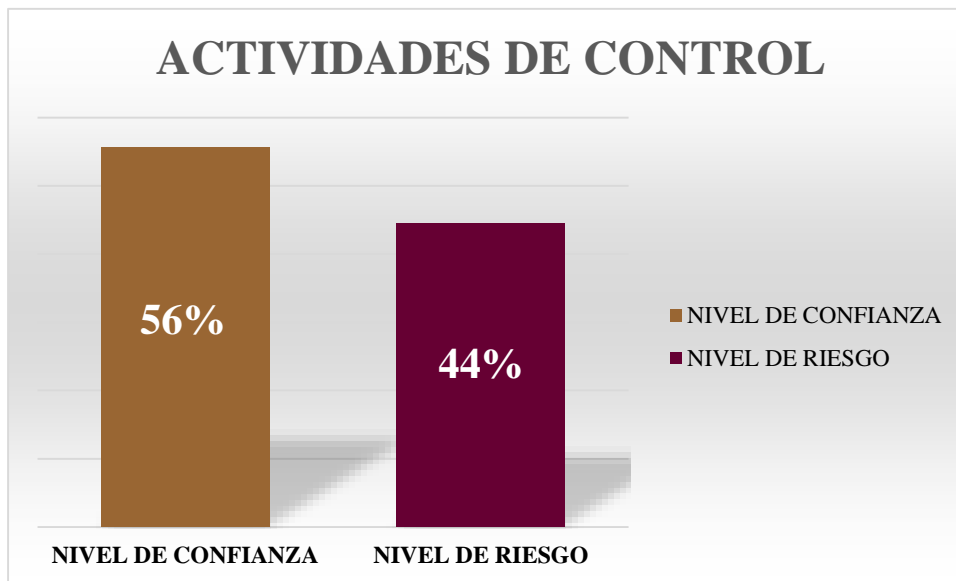


HORMI CENTER CÍA. LTDA						
AUDITORÍA DE GESTIÓN						
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018						
EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO						
COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL						
N°	PREGUNTAS	REPUESTAS		CALIFICACIÓN		MEDIO DE VALIDACIÓN
		SI	NO	TOTAL	PONDERACIÓN	
ACTIVIDADES DE CONTROL						
1.	¿Los controles implementados en el proceso de producción están documentados?		X	0	0%	
2.	¿El proceso de producción está soportado en sistemas de información?	X		10	11%	Programa Summa++.
3.	¿Los sistemas de información implementados cuentan con sus correspondientes planes de contingencia y recuperación de desastres en materia de TIC?		X	0	0%	
4.	¿La organización cuenta con indicadores de gestión referente al personal?		X	0	0%	
5.	¿La entidad efectuó cursos para la capacitación sobre medidas de seguridad para afrontar riesgos?	X		10	11%	De acuerdo a lo establecido en el cronograma de actividades realizan capacitaciones sobre estos temas y además sobre riesgos de accidentabilidad.
6.	¿La adquisición de materias primas está debidamente registradas?	X		10	11%	Programa Summa++ en el módulo Stock
7.	¿Existe indicadores de producción dentro del proceso productivo?		X	0	0%	
8.	¿La empresa cuenta con un control diario del producto?	X		10	11%	Se le entrega una comunicación sobre las ventas del día anterior al departamento de Gerencia.
9.	¿Evalúa periódicamente la efectividad de las actividades de control implementadas?	X		10	11%	Reportes de calidad
TOTAL				50	56%	

Fuente: Recuperado de Hormi Center Cía. Ltda. (2019). Recuperado de http://sc.inegi.org.mx/repositorioNormateca/Oci2_27Nov14.pdf

Elaborado por: Autora

NIVEL DE CONFIANZA			ENFOQUE DE AUDITORÍA
BAJO	MEDIO	ALTO	
15% AL 50%	51% AL 75%	76% AL 95%	
	56%		
NIVEL DE RIESGO			SUSTANTIVO
ALTO	MEDIO	BAJO	
		44%	
76% AL 95%	51% AL 75%	15% AL 50%	



HORMI CENTER CÍA. LTDA						
AUDITORÍA DE GESTIÓN						
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018						
EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO						
COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
N°	PREGUNTAS	REPUESTAS		CALIFICACIÓN		MEDIO DE VALIDACIÓN
		SI	NO	TOTAL	PONDERACIÓN	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
1.	¿Las actividades de control implementadas contribuyen a que la información que utiliza y genera sea de calidad, pertinente, veraz, oportuna, accesible, transparente, objetiva e independiente?	X		10	11%	Página Web
2.	¿La política integral de la entidad es comunicada a todo el personal?	X		10	11%	Política Integral de Hormi Center Cía. Ltda.
3.	¿El control diario del proceso de producción es comunicado a la Gerencia General?	X		10	11%	Se comunica Las ventas del día anterior a Gerencia General
4.	¿Los sistemas de información implementados aseguran la calidad, pertinencia, veracidad, oportunidad, accesibilidad, transparencia, e independencia de la información?	X		10	11%	Programa Summa++ y Página Web
5.	¿La entidad ha comunicado claramente las líneas de autoridad y responsabilidad dentro de la entidad?	X		10	11%	Estructura Orgánica
6.	¿Tiene formalmente establecidas líneas de comunicación e información con su personal para difundir los programas, metas y objetivos de la unidad administrativa?	X		10	11%	En el presupuesto se establece las metas y objetivos que son difundidos para todo el personal , y los cursos de capacitaciones son comunicados por la red social WhatsApp
7.	¿Evalúa periódicamente la efectividad de las líneas de comunicación e información entre la organización y el cliente?		X	0	0%	
8.	¿Las líneas de comunicación e información establecidas permiten la atención de requerimientos de usuarios externos?	X		10	11%	Página Web de Hormi Center Cía. Ltda.
9.	¿La Dirección recibe información analítica, financiera y operativa que le permita tomar decisiones oportunamente?	X		10	11%	Reportes financieros y de producción
TOTAL				80	89%	

Fuente: Recuperado de Hormi Center Cía. Ltda. (2019). Recuperado de http://sc.inegi.org.mx/repositorioNormateca/Oci2_27Nov14.pdf

Elaborado por: Autora

NIVEL DE CONFIANZA			ENFOQUE DE AUDITORÍA
BAJO	MEDIO	ALTO	
15% AL 50%	51% AL 75%	76% AL 95%	
		89%	
NIVEL DE RIESGO			CUMPLIMIENTO
ALTO	MEDIO	BAJO	
		11%	
76% AL 95%	51% AL 75%	15% AL 50%	



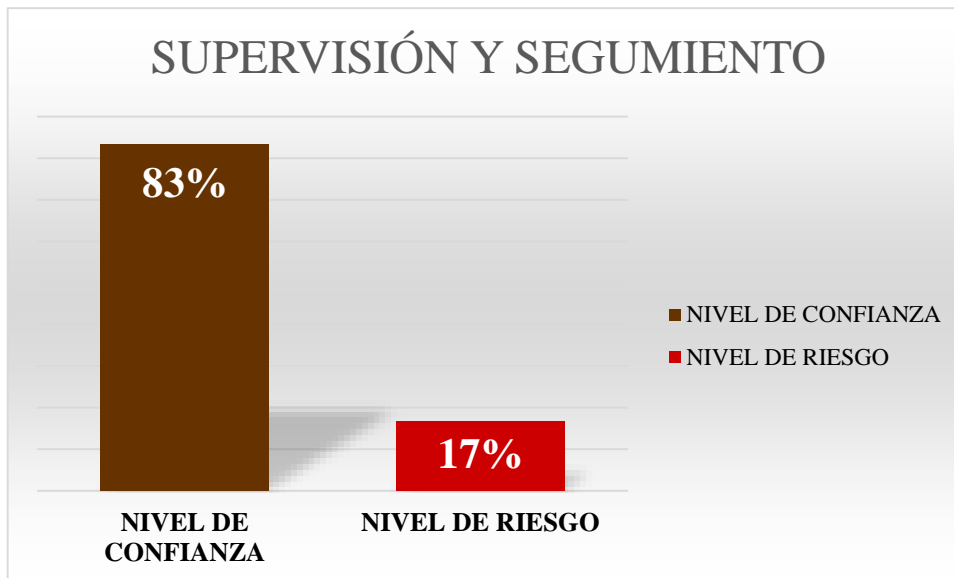
HORMI CENTER CÍA. LTDA						
AUDITORÍA DE GESTIÓN						
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018						
EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO						
COMPONENTE: SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO						
N°	PREGUNTAS	REPUESTAS		CALIFICACIÓN		MEDIO DE VALIDACIÓN
		SI	NO	TOTAL	PONDERACIÓN	
SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO						
1.	¿Evalúa que los componentes del control interno, están presentes y funcionan adecuadamente en su unidad administrativa?		X	0	0%	
2.	¿La entidad cuenta con reportes sobre el proceso de producción?	X		10	17%	Reportes de producción como: Reporte de las pruebas de calidad mediante la rotura de cilindros, Reporte del cálculo del cumplimiento de las resistencias.
3.	¿La empresa posee reportes de cómo medir la calidad del hormigón premezclado?	X		10	17%	Reportes de calidad como: Reporte de las pruebas de calidad mediante la rotura de cilindros, Reporte del cálculo del cumplimiento de las resistencias.
4.	¿La compañía cuenta con reportes sobre la adquisición y uso de los materiales?	X		10	17%	Reporte de granulometría y Reporte de proporcionamiento de materiales
5.	¿Comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a los niveles facultados para aplicar medidas correctivas?	X		10	17%	Informes Individuales 2018
6.	¿Se asegura que sean atendidas las recomendaciones en materia de control interno, emitidas por los auditores internos y externos?	X		10	17%	Auditoría Financiera exigida por la Superintendencia de Compañías, año 2018. Auditoría Ambiental con vigencia hasta el 2020 por parte del Ministerio de Finanzas Públicas.
TOTAL				50	83%	

A.1.5

Fuente: Recuperado de Hormi Center Cía. Ltda (2019). Recuperado de http://sc.inegi.org.mx/repositorioNormateca/Oci2_27Nov14.pdf

Elaborado por: Autora

NIVEL DE CONFIANZA			ENFOQUE DE AUDITORÍA
BAJO	MEDIO	ALTO	
15% AL 50%	51% AL 75%	76% AL 95%	
		83%	
NIVEL DE RIESGO			CUMPLIMIENTO
ALTO	MEDIO	BAJO	
		17%	
76% AL 95%	51% AL 75%	15% AL 50%	



AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN Y ADMINISTRATIVOS, DURANTE EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE EL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018

CASO: HORMI CENTER CÍA. LTDA. AÑO: 2018

A.1.5

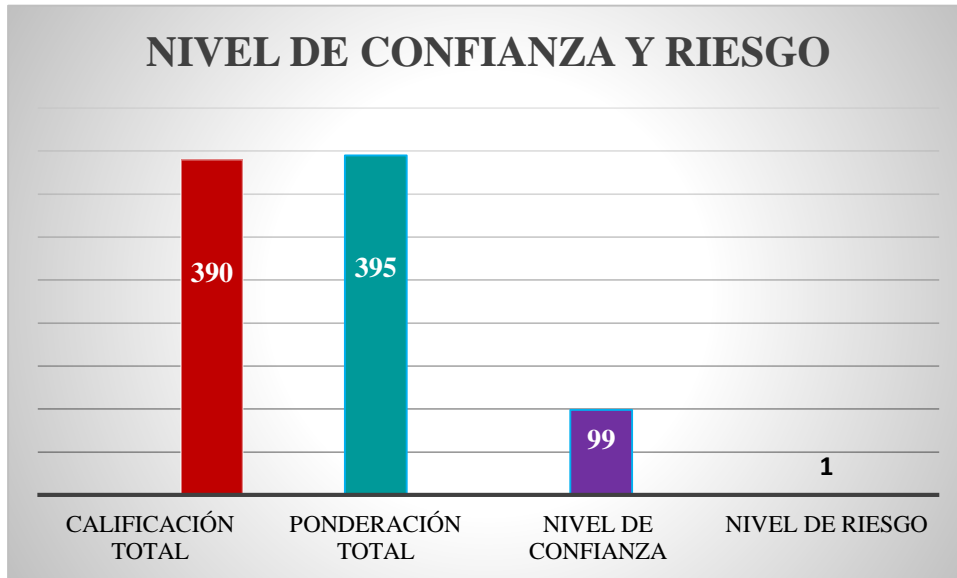
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

NIVEL DE CONFIANZA Y CALIFICACIÓN DE RIESGOS

Nro.	COMPONENTE COSO	VALORACIÓN	
		PONDERACIÓN TOTAL	CALIFICACIÓN TOTAL
	COMPONENTES COSO		
1	AMBIENTE DE CONTROL	87	130
2	EVALUACIÓN DE RIESGOS	80	80
3	ACTIVIDADES DE CONTROL	56	50
4	INFORMACION Y COMUNICACIÓN	89	80
5	SUPERVISIÓN Y MONITOREO	83	50
CALIFICACIÓN TOTAL			390
PONDERACIÓN TOTAL		395	
NIVEL DE CONFIANZA	NC=(CT*100)/PT	99	
NIVEL DE RIESGO	NR=(100-99)	1	

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO- NIVEL DE CONFIANZA Y CALIFICACIÓN DE RIESGO





NIVEL DE CONFIANZA			ENFOQUE DE AUDITORÍA
BAJO	MEDIO	ALTO	
15% AL 50%	51% AL 75%	76% AL 95%	
		99%	
NIVEL DE RIESGO			CUMPLIMIENTO
ALTO	MEDIO	BAJO	
		1%	
76% AL 95%	51% AL 75%	15% AL 50%	

Comentario: Durante el período comprendido entre el 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2018, se efectuó la evaluación del control interno de los componentes COSO I, por lo cual se determinó que el nivel de confianza es del 99% y el nivel de riesgo es del 1%, obteniendo un enfoque de auditoría de cumplimiento.

ELABORADO POR:	Alexandra Jara Romero	FECHA: 12/08/2019
REVISADO POR:	Ing. Tania Villarreal	FECHA: 12/08/2019

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
EMPRESA HORMI CENTER CÍA LTDA
INFORME DE CONTROL INTERNO**

A.1.8

CAPÍTULO I

Enfoque de la auditoría

Motivo

Auditoría de Gestión aplicada a los procesos de producción y administrativos, durante el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2018. Caso: Hormi Center Cía. Ltda. Año: 2018 y Orden de trabajo No. UCACUE-UAAD-SA-DCA-2019-078 del 29 de mayo del 2019.

Objetivos

Objetivo General

Aplicar una auditoria de gestión a los procesos administrativos y de producción en la empresa Hormi Center Cía. Ltda., a partir del conocimiento global de la organización; evaluación del control interno; mediante el levantamiento de procesos, la aplicación de indicadores de efectividad, eficiencia y eficacia, con la finalidad de promover mejoras en la gestión, y controles gerenciales mediante recomendaciones.

Objetivos Específicos:

- Realizar un rastreo de la información de la empresa Hormi Center Cía. Ltda., sobre la base del conocimiento de planificación de la auditoría
- Evaluar el grado de cumplimiento de sus operaciones, mediante la aplicación de indicadores de gestión: efectividad, eficiencia, y eficacia, como también el impacto que esta genera a través de la determinación de brechas
- Dar a conocer a través de informe técnico a los responsables de la institución los hallazgos encontrados en el proceso de la auditoria a fin de que se tomen acciones correctivas respecto al cumplimiento de los objetivos empresariales.

Alcance:

Auditoría de Gestión aplicada a los procesos de producción y administrativos, durante el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2018

Enfoque a:

Auditoría de Gestión aplicada a los procesos de producción y administrativos, durante el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2018. Caso: Hormi Center cía. Ltda. Año: 2018

Componentes auditados:

- Eficiencia de las operaciones del proceso de producción
- Eficacia de las actividades del departamento administrativo
- Calidad de los registros y procedimientos en el proceso de producción.

Indicadores utilizados.

La entidad auditada no cuenta con indicadores que permita medir la eficiencia, eficacia, economía, ecología y calidad del cumplimiento de sus objetivos, ejecución de sus operaciones productivas y administrativas, prestación de servicios. Por lo que se procederá a diseñar un esboce los indicadores con sus lineamientos generales que espera proponer a la organización

CAPÍTULO II

Resultados de Evaluación de Control Interno

AMBIENTE DE CONTROL

Aspectos positivos:

- La entidad cuenta con misión y visión adecuada.
- Los niveles directivos poseen los conocimientos necesarios en función de sus cargos
- Todo el personal de la empresa posee la experiencia requerida en función de sus

cargos.

- Hormi Center cuenta con una estructura orgánica (organigrama).
- La entidad posee el reglamento interno que rige a los trabajadores.
- La empresa efectúa controles de calidad al proceso productivo, el mismo que está documentado.

Aspectos negativos:

- La entidad no tiene documentado y descrito el proceso de producción.

Hormi Center Cía. Ltda., no ha documentado por escrito el proceso productivo, por lo cual no permitió que se evalué la eficiencia, eficacia de las operaciones del mismo, y además existe una falta de diseño de parámetros de medición del mismo.

Conclusión:

Durante el período auditado del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2018, la organización no documentó el proceso productivo y a su vez no cuenta con indicadores que permitan medir y evaluar la eficiencia de sus recursos disponibles en las operaciones productivas.

Recomendación:

1. A la Gerencia General

- Procederá a la efectuar la adecuada documentación del proceso de producción.
- Procederá al diseño de un cuadro de mando integral en coordinación con el jefe de planta, como aporte de la autora de la investigación, colaborará en el diseño en el transcurso del exámen.

EVALUACIÓN DE RIESGOS

Aspectos positivos:

- La entidad cuenta con el reglamento interno en donde se establecen acciones disciplinarias para los trabajadores.
- La organización efectúa capacitaciones al personal sobre temas de seguridad industrial, salud ocupacional, manejo de hidrocarburos, calidad del hormigón.
- Todo el personal de la empresa posee los equipos de protección y uniformes apropiados para cada área de trabajo.
- Hormi Center documenta la evaluación de riesgos de los principales proyectos y procesos.
- La entidad ha contratado seguros contra todo tipo de riesgos de las instalaciones donde opera y de los equipos.

Aspectos negativos:

- La entidad no cuenta con planes de recuperación de desastres en los principales proyectos.

Conclusión:

Durante el período comprendido entre 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2018, la organización no se ha implementado planes de recuperación de desastres, por lo que no contó con instructivos que minimice el riesgo sobre eventualidades de incidentes. Cabe señalar que es esencial tener planes de recuperación antes desastres, ya que estos cuentan con procedimientos y acciones básicas de respuesta que se debería tomar para afrontar de manera oportuna y efectiva alguna eventualidad.

Recomendación:

2. A la Gerencia General

- Procederá a la implementación de planes de contingencia ante desastres para los principales proyectos.

ACTIVIDADES DE CONTROL

Aspectos positivos:

- El proceso de producción se encuentra soportado en un programa informático denominado Summa++.
- La adquisición de materias prima se encuentra apropiadamente registradas dentro del programa informático Summa++.
- La empresa cuenta con un control diario del proceso productivo.

Aspectos negativos:

- La entidad no cuenta con indicadores de gestión referente al personal.

Hormi Center Cía. Ltda., no ha implementado indicadores en la gestión referente al personal lo que no permite evaluar y medir la eficiencia y eficacia de las actividades de los mismos.

Conclusión:

Durante el período auditado del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2018, Hormi Center Cía. Ltda., no implementó indicadores que permitan evaluar y medir la eficacia del desempeño de sus trabajadores dentro del proceso productivo.

Recomendación:

3. A la Gerencia General

- Procederá a la implementación y a efectuar un seguimiento de cuadro de mando integral diseñado como resultado de la presente actividad de control, efectuado por la autora de

esta investigación y con el departamento administrativo.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Aspectos positivos:

- La política integral de la entidad es comunicada a todo el personal.
- El control diario del proceso de producción es comunicado al departamento de Gerencia General.
- La organización posee sistemas de informáticos que aseguran la calidad, pertinencia, veracidad, oportunidad, accesibilidad, transparencia, e independencia de la información de la misma.

Conclusión:

Durante el período auditado del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2018, Hormi center Cía. Ltda., cumple con controles adecuados para el componente de Información y Comunicación, ya que asegura la calidad, pertinencia veracidad y transparencia de información sobre toda la empresa.

SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO

Aspectos positivos:

- La entidad cuenta con reportes de la sobre el proceso de producción
- La empresa realizar pruebas de calidad sobre el hormigón premezclado, los mismos que se encuentran documentados mediante reportes.
- La compañía recibe reportes sobre la adquisición y uso de los materiales, por ejemplo: reporte de granulometría, reporte de recepción de materiales.
- Hormi center asegura que sean atendidas las recomendaciones en materia de control interno, emitidas por los auditores internos y externos.

Conclusión:

Durante el período auditado del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2018, Hormi center Cía. Ltda., cumple con controles adecuados para el componente de Supervisión y Seguimiento, ya que la empresa cuenta con reportes sobre el proceso productivo, así como reporte de la calidad del hormigón premezclado, además en materia de control interno posee Auditoría Financiera exigida por la Superintendencia de Compañías año 2018 y Auditoría Ambiental con vigencia hasta el 2020.

Azogues, Septiembre del 2019.

Alexandra Jara Romero
AUDITOR JEFE DE EQUIPO

Ing. Tania Villarreal Ch, Mgs
SUPERVISORA DIR.TESIS

4.2. Elaboración de papeles de trabajo

4.2.1. Matriz de riesgo de los componentes auditados.

El presente producto refleja la matriz de riesgo de los componentes: Departamento Administrativo y Departamento de Producción.

ANEXO				
AUDITORÍA DE GESTIÓN				
MATRIZ DE DECISIONES POR COMPONENTE, RIESGO Y CONTROL CLAVE				
HORMI CENTER CÍA. LTDA.				
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018				
AFIRMACIONES	NIVEL DE RIESGO Y FUNDAMENTOS	CONTROL CLAVE	ENFOQUE DE AUDITORÍA	
			CUMPLIMIENTO	SUSTANTIVO
EFICACIA (Evalúa el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados.)	RI: BAJO RC: BAJO: Falta de diseño de indicadores administrativos para medir la eficacia de las operaciones.	Implementación de Indicadores Administrativos.	Solicite el Presupuesto 2018 y verifique si se cumple con la ejecución de las capacitaciones del personal.	Elaboré un cuadro de mando integral que permita medir y evaluar la eficacia del cumplimiento de las capacitaciones del personal, así como de las actividades ejecutadas por los mismos.
EFICIENCIA (Evalúa la utilización racional de los recursos disponibles a un mínimo costo)	RI: BAJO RC: BAJO: Falta de diseño de indicadores en el proceso de producción, para medir la eficiencia de los recursos utilizados en la fabricación del hormigón.	Implementación de Indicadores de producción.		Solicité la base de datos de control de producción del hormigón del año 2018, en base a esto elaboré un cuadro de mando integral de indicadores sobre las actividades del proceso productivo que pueda medir y evaluar la eficiencia de los recursos utilizados disponibles.
CALIDAD (Los bienes y servicios que ofrece la empresa cumplen con los niveles de satisfacción de los clientes)	RI: BAJO RC: BAJO: Hormi Center cuenta con reportes de calidad sobre el proceso productivo.	Reportes de calidad.	Verificar que se haya realizado el cumplimiento del control de calidad del producto.	Solicite la base de datos de control de calidad del hormigón del año 2018, en base a esto, tome los reportes sobre el control de producción que hayan realizado pruebas de calidad del hormigón y verifique si se han cumplido en su totalidad.
ECONOMÍA (Evalúa la capacidad de la entidad para generar adecuadamente los recursos financieros en el logro de su misión institucional).	RI: BAJO RC: BAJO: Los niveles costos y gastos de producción han sido eficiente con relación al período 2018.	Supervisión semanal al avance de los procesos productivos y ventas.	Solicitar los reportes de ventas del hormigón	

A.1.7

Elaborado por:	Alexandra Jara Romero	FECHA: 16/09/2019
Revisado por:	Ing. Tania Villarreal	FECHA: 16/09/2019

A.1.9

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

Entidad: Hormi-Center Cía. Ltda.

Auditoría de Gestión a: Hormi-Center Cía. Ltda. **Período:** 1 de enero al 31 de diciembre del 2018

Elaborado por: Alexandra Jara Romero Fecha: 2019-09-27

Revisado por: Ing. Tania Villarreal Ch. Mgs Fecha: 2019-11-06

1. REQUIRIMIENTO DE LA AUDITORÍA

Memorando de Antecedentes y Síntesis del Informe:

2. FECHA DE INTERVENCIÓN

FECHA ESTIMADA

- | | |
|---|------------|
| - Orden de Trabajo | 2019-05-29 |
| - Inicio del trabajo en el campo | 2019-06-11 |
| - Finalización del trabajo en el campo | 2019-10-04 |
| - Presentación del Informe a la Dirección | 2019-10-13 |

3. EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO

(NOMBRES)

- | | |
|--------------|--------------------------------|
| - Auditor | Srta. Alexandra Jara Romero |
| - Supervisor | Ing. Tania Villarreal Ch. Mgs. |

4. TIEMPO DE LA AUDITORÍA

- | | |
|---------------------------------------|---------|
| - FASE I, Conocimiento Preliminar | 5 días |
| - FASE II, Planificación | 30 días |
| - FASE III, Ejecución | 77 días |
| - FASE IV, Comunicación de Resultados | 10 días |

5. RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES

5.1. Materiales.

Se requiere de materiales de oficina, computadora portátil.

5.2. Pasajes.

Al encontrarse la entidad en la Vía Azogues-Cuenca, se requiere de gastos de movilización.

6. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

6.1. Información General de la entidad

- MISIÓN.

Brindamos soluciones en Hormigón cimentados en la calidad, agilidad y eficiencia, creando valor para nuestros clientes a través de la innovación y sustentabilidad de nuestros productos, servicios y procesos contando con el compromiso de un equipo humano de excelencia¹⁹

- VISIÓN.

Ser empresa líder en soluciones integrales para la construcción, teniendo una participación significativa dentro del mercado de hormigón, satisfaciendo necesidades y expectativas de los clientes en las provincias del Azuay y Cañar; a través de la mejora continua de procesos, productos y servicios, cumpliendo con nuestra responsabilidad social y ambiental.²⁰

- OBJETIVO.

Brindar a los mercados de la Provincia del Cañar y Azuay productos y servicios de alta calidad a fin de satisfacer las necesidades de los constructores, sustentados en la experiencia acumulada en la elaboración y comercialización del hormigón premezclado.

¹⁹ Fuente: Fuente: Hormi Center Cía. Ltda. (2019). Recuperado de la Página Web <https://www.hormicenter.com.ec/>.

²⁰ Fuente: Fuente: Hormi Center Cía. Ltda. (2019). Recuperado de la Página Web <https://www.hormicenter.com.ec/>.

- **ACTIVIDADES PRINCIPALES.**

Hormi Center Cía. Ltda., dentro de sus actividades principales son las siguientes:

- Elaboración de hormigón premezclado.
- Alquiler de Equipos.

- **ESTRUCTURA ORGÁNICA.**

La estructura orgánica de la empresa Hormi Center se encuentra estructurada de la siguiente manera:

- Departamento Gerencia General.
- Departamento Administrativo/Financiero.
- Departamento Comercial.
- Departamento de Operaciones.

- **FODA**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Los grupos directivos de la empresa Hormi Center Cía. Ltda., se caracterizan por su alta experiencia dentro de la industria del cemento, puesto que cuentan con experiencia acumulada en la elaboración y comercialización del hormigón premezclado. • La organización tiene una visión templada de lo que quiere llegar a ser en un futuro, puesto que todos sus objetivos están dentro de (misión, visión, políticas, objetivos) que direccionan sus actividades. • Hormi Center Cía. Ltda., se encuentra en una ubicación acorde a su servicio, puesto que se encuentra ubicado en un lugar estratégico. • Otro de los puntos positivos para la empresa es que el ingreso a la planta es de fácil acceso y rápido puesto que existen dos vías. • Hormi Center Cía. Ltda., posee la tecnología correcta para llevar a cabo el proceso productivo. • Dentro de la empresa además se cuenta con el departamento de Asesoría Jurídica, por lo que siempre se está cumpliendo con las normativas legales. • HORMI – CENTER cuenta con el personal calificado en cada una de las áreas, asimismo la empresa brinda capacitaciones periódicas a todo el personal con temas acerca de Seguridad Ocupacional, servicio al cliente, calidad del hormigón, riesgos de accidentabilidad. • La empresa posee el Reglamento interno, que es comunicado a todo el personal el mismo que se lo ejecuta y se cumple. • La organización realiza la entrega de los equipos de protección y uniformes a sus trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • En cuanto a la infraestructura de la compañía, se puede decir que los espacios en el área administrativa son reducidos, por lo cual es necesario mejorar las condiciones para la atención a clientes.

<ul style="list-style-type: none"> • HORMI-CENTER elabora Matrices de Riesgos para cada puesto de trabajo. • La calidad de sus productos es muy buena, y garantizada puesto que se encuentra implantando procesos de control de calidad y mejoramiento continuo. • Cuenta con procedimientos eficientes los procesos de recepción, almacenamiento y utilización de las materias primas. • La estructura orgánica de la empresa está claramente definida y ajustada a la naturaleza del negocio. • La empresa HORMI – CENTER posee licencia ambiental para desarrollar sus operaciones. • La entidad cuenta con un programa informático denominado SUMMA++. • La compañía cuenta con reportes de calidad en el proceso de producción, mediante pruebas de la rotura de cilindros y el cumplimiento de las resistencias. • La empresa cuenta con seguros de cobertura de incendios, maquinaria. • Las actividades de control de HORMI-CENTER contribuyen a que la información que utiliza y genera sea de calidad, pertinente, veraz, oportuna, accesible, transparente, objetiva e independiente • La compañía cuenta con Auditoría Financiera exigida por la Superintendencia de Compañías, año 2018. Auditoría Ambiental con vigencia hasta el 2020 por parte del Ministerio de Finanzas Públicas. 	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Actualmente existen una gran potenciación del sector de la construcción, donde el principal insumo utilizado en el Ecuador es el hormigón premezclado. • Los recursos que ingresan a nuestro país, sobre todo en la provincia del Cañar, provenientes de los migrantes. • Ley Orgánica de Regulación y Control de Poder de Mercado en el Ecuador, aquella que impulsa la libre competencia. • Uso de los distintos medios de comunicación que existen para la difusión y publicidad del mismo. • Adaptación a las innovaciones tecnológicas de la construcción. • Promover las buenas relaciones con los proveedores existentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas reguladoras por parte del Estado. • En la actualidad existe una gran competencia en el mercado actual. • En la industria de la construcción existen productos innovadores, como la generación de concreto traslúcido, así como DurabRoads: que son técnicas de construcción y mantenimiento innovadoras y competitivas para carreteras más seguras, ecológicas y resistentes frente a cambios climáticos.
<p>6.2.Enfoque a:</p> <p style="text-align: center;">Auditoría de Gestión aplicada a los procesos de producción y administrativos, durante el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2018. Caso: Hormi Center cía. Ltda. Año: 2018.</p>	

6.3. Objetivos:

6.3.1. Objetivo General:

Aplicar una auditoría de gestión a los procesos administrativos y de producción en la empresa Hormi Center Cía. Ltda., a partir del conocimiento global de la organización; evaluación del control interno; mediante el levantamiento de procesos, la aplicación de indicadores de efectividad, eficiencia y eficacia, con la finalidad de promover mejoras en la gestión, y controles gerenciales mediante recomendaciones.

6.3.2. Objetivos Específicos:

- Realizar un rastreo de la información de la empresa Hormi Center Cía. Ltda., sobre la base del conocimiento de planificación de la auditoría.
- Evaluar el grado de cumplimiento de sus operaciones, mediante la aplicación de indicadores de gestión: efectividad, eficiencia, y eficacia, como también el impacto que esta genera a través de la determinación de brechas.
- Dar a conocer a través de informe técnico a los responsables de la institución los hallazgos encontrados en el proceso de la auditoría a fin de que se tomen acciones correctivas respecto al cumplimiento de los objetivos empresariales.

6.4. Alcance:

Auditoría de Gestión aplicada a los procesos de producción y administrativos, durante el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2018.

6.5. Indicadores de Gestión:

La entidad auditada no cuenta con indicadores que permita medir la eficiencia, eficacia, economía, ecología y calidad del cumplimiento de sus objetivos, ejecución de sus operaciones productivas y administrativas, prestación de servicios. Por lo que se procederá a diseñar un esboce los indicadores con sus lineamientos generales que espera proponer a la organización.

6.6. Resumen de los resultados de la Evaluación del Control Interno.

- Falta de diseño de indicadores de gestión.
- Falta de evaluación de control interno de las operaciones de producción y administrativas.

6.7. Calificación de los Factores de riesgo de Auditoría

Anexo A 1.5

6.8. Grado de confianza programado y controles claves

Anexo A.1.7

6.9. Trabajo a realizar por el auditor en la fase de Ejecución

Los procedimientos establecidos en el programa de trabajo a la medida; por el monto y significatividad del componente a ser analizados, serán desarrollados por el Auditor Jefe de Equipo y supervisado por Ing. Tania Villarreal Ch.

7. Otros aspectos

- Se anexa programas de trabajo y cuestionarios de control interno por cada componente.
- El archivo permanente fue creado y organizado en la presente Auditoría de Gestión.
- El presente plan de trabajo fue elaborado a base del conocimiento de la entidad y de la información obtenida en la Fase de “Conocimiento Preliminar”

8. Firmas de Responsabilidad de la Planificación.

Alexandra Jara R.
Elaborado

Ing. Tania Villarreal Ch, Mgs
Supervisado

9. Firmas de Responsabilidad de la Planificación.

Alexandra Jara R.
Fecha: 23/09/2019

Ing. Tania Villarreal Ch, Mgs
Fecha:23/09/2019

CAPÍTULO 5: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.

5.1. Conclusiones y recomendaciones de auditoría

CONCLUSIONES.

Una vez terminada el presente estudio de caso, se puede expresar las siguientes conclusiones, las mismas que se encuentran vinculadas con los objetivos específicos de este trabajo:

Objetivo N.-1: Realizar un rastreo de la información de la empresa Hormi Center Cía. Ltda., sobre la base del conocimiento de planificación de la auditoría.

- La entidad cuenta con misión, visión, estructura orgánica, posee el respectivo reglamento interno que rige las actividades de los trabajadores y empleados, cuenta con un programa informático denominado Summa++.
- Los trabajadores de la empresa poseen competencia profesional en cada una de las áreas, asimismo reciben capacitaciones sobre temas de seguridad ocupacional, medidas industriales, calidad del hormigón y riesgos de accidentabilidad, del mismo modo cuenta con equipo de protección personal cada trabajador.
- La infraestructura y las instalaciones de la empresa Hormi Center es apropiada.
- Se efectúan reportes sobre el proceso productivo y de la misma manera se realizan pruebas de calidad sobre el hormigón, los mismos que están documentados.

- Se efectuó la evaluación de los componentes de control interno COSO, dando como resultado un nivel de confianza del 99% y un nivel de riesgo del 1%

Objetivo N.-2: Evaluar el grado de cumplimiento de sus operaciones, mediante la aplicación de indicadores de gestión: efectividad, eficiencia, y eficacia, como también el impacto que ésta genera a través de la determinación de brechas.

- Hormi Center, no cuenta con indicadores de eficiencia, eficacia, economía, y calidad, en el proceso productivo y administrativo, de esta manera la autora de esta investigación diseñó un cuadro de mando integral de los mismos, donde se determinó que dichas áreas si mantiene un control eficiente debido a que proporcionan un grado de seguridad a las actividades realizadas. Este cuadro de mando integral se adjunta en este trabajo de titulación. (Véase en el Anexo A.1.6)

Objetivo N.-3: Dar a conocer a través de informe técnico a los responsables de la institución los hallazgos encontrados en el proceso de la auditoría a fin de que se tomen acciones correctivas respecto al cumplimiento de los objetivos empresariales.

- La Auditoría de Gestión fue la herramienta específica para poder concluir de manera sistemática y detectar los hallazgos significativos, con la seguridad de encontrar soluciones a las no conformidades, dando como resultado el informe técnico de los hallazgos que se encuentra expresado en el Anexo A.1.10. (Véase en el Anexo A.1.10)

RECOMENDACIÓN

A Gerencia General:

1. Procederá a revisar, aceptar e implementar el cuadro de mando integral propuesto por la autora de la investigación y darán seguimiento al cumplimiento de los mismos, asimismo promoverán evaluaciones periódicas al personal que verificarán el grado de efectividad en la ejecución de su cargo, contribuyendo a garantizar la calidad y confiabilidad del equipo de trabajo, contando así con personal altamente calificado para la validación del producto y la dotación del servicio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Alexei Guerra Sotillo. (2004). ORGANIZACION . *Portal de Mercadotecnia*, 13.
- Andrade, S. (2007). eficacia. *promonegocios.net*, 4.
- Bueno, M. I. (2004). evicencia de auditoria. *vLex España*, 2.
- Catácora. (1996). control interno. *gestiopolis*, 238.
- Chiavenato, I. (2002). EFICIENCIA. *PROMONEGOCIOS.NET*, 10.
- Contreras, F. C. (2005). indicadores de gestion . 20.
- CORDOVES, G. (2000). REPOSITORIO. 16.
- Coulter, R. y. (2004). EFICIENCIA. *PROMONEGOCIOS.NET*, 12.
- Crespo, J. D. (2015). *Repositorio Institucional UTPL*. Obtenido de <http://dspace.utpl.edu.ec/handle/123456789/13611>
- Deborah. (2015). Economía y Negocios. *Economía y Negocios*.
- Española, R. A. (1998).
- Espinosa, R. (2014). Obtenido de <https://robertoepinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda>
- Espinoza, M. D. (2015). *Repositorio Institucional UTPL*. Obtenido de <http://dspace.utpl.edu.ec/handle/123456789/13425>
- Goldhaber. (2003). organizacion. *gestiopolis*, 5.
- Hernández Madrigal, M. (2017). SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN Y DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO: CONCEPTOS BÁSICOS COMO MARCO PARA LA INVESTIGACIÓN. *Ciencia y Sociedad*, 111-124.
- Hormicenter Cía. Ltda.* (s.f.). Obtenido de <https://www.hormicenter.com.ec/quienes-somos/>
- Jaramillo, C. M. (2012). indicadores de gestion. *vision administrativa*, 13.
- Kaplan, R. (1992). CMI. *Harvard Business Review*, 30.
- Leonard, W. P. (1991). Evaluación delos metodos y eficiencia administrativa. *NATURE ISSN*, 24-30.
- López, R. G. (2000). evidenciade auditoria. *eumed.net*, 15.
- Mangana, J. (2018). Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos82/auditoria-gestion-economia-eficiencia-y-eficacia/auditoria-gestion-economia-eficiencia-y-eficacia2.shtml>
- Mantilla, E. (s.f.). Obtenido de <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/505/1/T-UTC->

0426.pdf

- Martínez, C. (s.f.). Obtenido de <https://www.lifeder.com/observacion-directa/>
- Méndez&Ablan. (2010). Los sistemas de control interno en los entes descentralizados estatales y municipales desde la perspectiva COSO. *Visión Gerencial*, 5-17.
- Molina, G. &. (2008). Los indicadores de gestión y el cuadro de mando en las entidades no lucrativas. *CIRIEC-España, Revista de Economía*, 227-252. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/174/17412307009.pdf>
- Muñoz, T. G. (s.f.). Obtenido de http://www.univsantana.com/sociologia/El_Cuestionario.pdf
- Norbeck. (1935). Auditoria de Gestion . 28.
- Norton, R. K. (1992). cuadro de mando integral. *Harvard Business Review* , 25.
- Ochoa, E. C. (2019). La auditoría integral como herramienta de validación de la gestión institucional. *Telos*.
- Puga, R. A. (1998). *Auditoría*. Loja: BookPublisher.
- Siguencia, M. D. (2015). *Repositorio Institucional UTPL*. Obtenido de <http://dspace.utpl.edu.ec/handle/123456789/13425>
- Silva, R. O. (2005). EFICACIA. *promonegocios.com*, 5.
- Thompson, I. (2008). definicion de eficiencia. *Promonegocios.net*, 1-5.
- Velásquez, A. (2003). MODELO DE GESTIÓN DE OPERACIONES PARA PyMES INNOVADORAS. *Revista Escuela de Administración de Negocios*.
- Zeigler, K. (1998). *Auditoria Moderna*. Mexico : Continental .

ANEXOS

Anexo 1: Nómina de los miembros de la empresa.


AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA HORMI CENTER CÍA LTDA.				
NÓMINA DE LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA				
Nro.	PUESTO	CÉDULA	NOMBRE	FECHA DE INGRESO
1	JEFE DE PRODUCCION	0102123130	GONZALEZ SALAMEA SIXTO FERNANDO	13/12/2012
2	CONTADOR	0302106992	AGUIAR URGILES JOHANA PAOLA	15/07/2013
3	ASESOR	0301223160	SACOTO CHACHA PAUL ADRIAN	01/06/2013
4	PANELISTA 1	0301278057	GARCIA CARLOS VIRGILIO	04/03/2013
5	PANELISTA 2	0300946886	ORMÁZA LOPEZ PAULO CESAR	01/06/2012
6	CHOFER	0301731709	CALLE CASTILLO JORGE GUILLERMO	13/09/2012
7	CHOFER	0301048989	MATUTE MACANCELA JAVIER PATRICIO	10/12/2012
8	CHOFER	0300494382	ORMAZA LÓPEZ VICENTE EDUARDO	10/06/2012
9	CHOFER	0102372661	CABRERA PEREZMARIO ENRIQUE	01/07/2019
10	CHOFER	0300764545	CANTOS MOLINA JHON MARCELO	01/09/2012
11	CHOFER	0301504809	PALACIOS CASTRO LUIS AJENOR	05/11/2013
12	EJECUTIVO DE VENTAS	0302197041	LUCERO CAJAS PABLO ANDRES	19/02/2019
13	OPERADOR DE BOMBA	0302009642	ROMERO JUANACIO MIGUEL ANGEL	03/07/2014
14	OPERADOR DE BOMBA	0302187513	ZHIÑA SUCUZHAGÑAY AURELIO ANTONIO	09/03/2017
15	LABORATORIO	0301317103	TANDAZO PERALTA JOHN PATRICIO	01/03/2013
16	TUBERO	0105037618	SIAVICHAY NAVARRO JAVIER VINICIO	27/06/2018
17	TUBERO	0302365424	MACANCELA GUAMAN HENRY JAVIER	01/10/2018
18	GUARDIAN	1400232094	LANDI MAURAT LAURO VIDAL	01/10/2012

A.1.2

19	CHOFER	0301467098	ORTEGA MAYANCELA RAFAEL GUSTAVO	04/07/2019
20	TUBERO	0301495511	CALLE PEÑAFIEL MILTON ANTONIO	08/07/2019
21	TUBERO	0302135777	LIDUZACA CAJAMARCA JOSUE DAVID	12/07/2019
22	CHOFER	0301469649	HERAS FIGUEROA EDUARDO	17/06/2013
23	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	0300984804	REDROVANSARMIENTO ANITA ISABEL	22/04/2014

Anexo 2: Cuestionario de control interno aplicado a Hormi-Center.

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA COMUNIDAD EDUCATIVA AL SERVICIO DEL PUEBLO		CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
COMPONENTE: Ambiente de control		FECHA		11 de Junio del 2019		
RESPONSABLE Alexandra Jara		ENTREVISTADOR Gerente: Ing. Judith Matute Cárdenas				
AMBIENTE DE CONTROL						
ENTIDAD Hormi Center Cia. Ltda.			SUPERVISADO POR Ing. Tania Villarreal			
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEL COMPONENTE DE AMBIENTE DE CONTROL						
N°	CONCEPTO/ DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS		CALIFICACIÓN		MEDIO DE VALIDACIÓN
		SI	NO	TOTAL	PONDERACIÓN	
1.	Los fines y las actividades principales de la entidad corresponden a: • ¿Prestación de servicios? • ¿Entrega de productos?	X		10	6.67%	Objetivos de la empresa Hormi Center Cia. Ltda
2.	En la institución se encuentra definido: • ¿La Misión y la Visión?	X		10	6.67%	Misión y Visión de Hormi Center Cia. Ltda
3.	¿La entidad cuenta posee una base legal?	X		10	6.67%	Constitución de la empresa
4.	¿La organización cuenta con una estructura orgánica?	X		10	6.67%	Organigrama de Hormi Center Cia. Ltda
5.	¿La entidad cuenta con una estructura funcional?	X		10	6.67%	Organigrama de Hormi Center Cia. Ltda
6.	¿La empresa posee un reglamento interno del personal?	X		10	6.67%	Reglamento Interno de Hormi Center Cia. Ltda
7.	¿La organización cuenta con una Dirección, y departamentos de contabilidad, producción, ventas, y administrativo?	X		10	6.67%	Organigrama de Hormi Center Cia. Ltda
8.	¿La entidad posee las principales políticas contables?	X		10	6.67%	NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera y Contabilidad de Costos
9.	¿La organización posee un Código de ética?		X	0	0%	
10.	¿Se encuentra documentado y descrito el proceso de producción?		X	0	0%	
11.	¿La entidad posee un sistema informático?	X		10	6.67%	El programa informático SUMA++
12.	¿La empresa posee política integral?	X		10	6.67%	Información de Pagina Web de Hormi Center Cia. Ltda
13.	¿La entidad posee valores institucionales?		X	0	0%	
14.	¿La entidad cuenta con indicadores para medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía de parámetros e indicadores de gestión?		X	0	0%	
15.	En la organización se encuentran detectadas las fuerzas y debilidades; ¿así como las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización?		X	0	0%	
TOTAL				100	66,70%	


GERENTE HORMI CENTER CIA. LTDA.
ING. JUDITH MATUTE CÁRDENAS

Anexo 3: Foda (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

	HORMI CENTER CIA. LTDA.		CÓDIGO	001
	FODA		FECHA DE CREACIÓN	18/8/2019
			FECHA DE APROBACIÓN DEL FORMATO	14/10/2019
Correo electrónico: hormi-center@hotmail.com				
RUC: 0391014140001	Dirección: Parroquia Javier Loyola s/n, sector El Cane		Tel: (07)2214819 (09)92764335	
FODA (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS)				
FORTALEZAS			DEBILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Los grupos directivos de la empresa Hormi Center Cia. Ltda se caracterizan por su alta experiencia dentro de la industria del cemento, puesto que cuentan con experiencia acumulada en la elaboración y comercialización del hormigón premezclado. • La organización tiene una visión templada de lo que quiere llegar a ser en un futuro, puesto que todos sus objetivos están dentro de (misión, visión, políticas, objetivos) que direccionan sus actividades. • Hormi Center Cia. Ltda se encuentra en una ubicación acorde a su servicio, puesto que se encuentra ubicado en un lugar estratégico. • Otro de los puntos positivos para la empresa es que el ingreso a la planta es de fácil acceso y rápido puesto que existen dos vías. • Hormi Center Cia. Ltda posee la tecnología correcta para llevar a cabo el proceso productivo. • Dentro de la empresa además se cuenta con el departamento de Asesoría Jurídica, por lo que siempre se está cumpliendo con las normativas legales. • HORMI - CENTER cuenta con el personal calificado en cada una de las áreas, asimismo la empresa brinda capacitaciones periódicas a todo el personal con temas acerca de Seguridad Ocupacional, servicio al cliente, calidad del hormigón, riesgos de accidentabilidad. • La empresa posee el Reglamento interno, que es comunicado a todo el personal el mismo que se lo ejecuta y se cumple. • La organización realiza la entrega de los equipos de protección y uniformes a sus trabajadores. • HORMI-CENTER elabora Matrices de Riesgos para cada puesto de trabajo. • La calidad de sus productos es muy buena, y garantizada puesto que se encuentra implementando procesos de control de calidad y mejoramiento continuo. • Cuenta con procedimientos eficientes los procesos de recepción, almacenamiento y utilización de las materias primas. • La estructura orgánica de la empresa está ultramente definida y ajustada a la naturaleza del negocio. • La empresa HORMI - CENTER posee licencia ambiental para desarrollar sus operaciones. • La entidad cuenta con un programa informático denominado SUMMA++. • La compañía cuenta con reportes de calidad en el proceso de producción, mediante pruebas de la rotura de cilindros y el cumplimiento de las resistencias. • La empresa cuenta con seguros de cobertura de incendios, maquinaria. • Las actividades de control de HORMI-CENTER contribuyen a que la información que utiliza y genera sea de calidad, pertinente, veraz, oportuna, accesible, transparente, objetiva e independiente • La compañía cuenta con Auditoría Financiera exigida por la Superintendencia de Compañías, año 2018. Auditoría Ambiental con vigencia hasta el 2020 por parte del Ministerio de Finanzas Públicas. 			<ul style="list-style-type: none"> • En cuanto a la infraestructura de la compañía, se puede decir que los espacios en el área administrativa son reducidos, por lo cual es necesario mejorar las condiciones para la atención a clientes. 	
OPORTUNIDADES			AMENAZAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Actualmente existen una gran potenciación del sector de la construcción, donde el principal insumo utilizado en el Ecuador es el hormigón premezclado. • Los recursos que ingresan a nuestro país, sobre todo en la provincia del Cañar, provenientes de los migrantes. • Ley Orgánica de Regulación y Control de Poder de Mercado en el Ecuador, aquella que impulsa la libre competencia. • Uso de los distintos medios de comunicación que existen para la difusión y publicidad del mismo. • Adaptación a las innovaciones tecnológicas de la construcción. • Promover las buenas relaciones con los proveedores existentes. 			<ul style="list-style-type: none"> • Políticas reguladoras por parte del Estado. • En la actualidad existe una gran competencia en el mercado actual. • En la industria de la construcción existen productos innovadores, como la generación de concreto traslucido, así como DurabRoads: que son técnicas de construcción y mantenimiento innovadoras y competitivas para carreteras más seguras, ecológicas y resistentes frente a cambios climáticos. 	
Fuente: Hormi Center Cia. Ltda.				
Elaborado por: Autora				
				
APROBADO POR				
Gerente General, Ing. Judith Matute Cárdenas				

Anexo 4: Propuesta de indicadores de producción y operaciones.

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA HORMI CENTER CÍA. LTDA.					
CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LOS INDICADORES DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES.					
INDICADOR	INTERPRETACIÓN	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	RESPONSABLE	FRECUENCIA
Viajes por día por Mixer	Cantidad promedio de viajes realizados por día por Mixer	Cantidad promedio de viajes por unidad / Cantidad de días trabajados en el mes por unidad	Unidad	Jefe de Producción	Mensual
Eficiencia	Cantidad de producción por hora	Producción (Hora) / Capacidad instalada (Hora)	Porcentaje %	Jefe de Producción	Semestral
Eficacia	Total de pedidos cumplidos	Número de pedidos cumplidos / Número total de pedidos	Porcentaje %	Jefe de Producción	Trimestral
Cumplimiento de plan de mantenimiento de planta, vehículos y equipos	Capacidad del taller para realizar los mantenimientos programados	Mantenimientos realizados / Mantenimientos programados	Porcentaje %	Jefe de Producción	Anual
Cumplimiento de pedidos a horario	Pedidos no cumplidos dentro del horario pautado o con retraso por más de 30 minutos	Pedidos no cumplidos a horario / Pedidos programados	Porcentaje %	Jefe de Producción	Semestral
Sobrante de hormigón	Cantidad de Hormigón que sobra en cada entrega	Cantidad sobrante / Cantidad despachada	Porcentaje %	Panelista	Mensual
Volumen de producción diario	Suma de todos los productos suministrados en el periodo de tiempo establecido	Volumen de hormigón despachado / Días trabajados	mL3 / día	Jefe de Producción	Mensual

A.1.6

Fuente: Hormi Center Cía. Ltda.

Elaborado por: Autora