



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA
PROCESO DE TITULACIÓN
OCTUBRE 2018 - MARZO 2019

EXAMEN COMPLEXIVO DE GRADO O FIN DE CARRERA

PRUEBA PRÁCTICA

INGENIERÍA COMERCIAL

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

Cumplimiento de Metas y Objetivos en el Departamento de Auditoría de la
Hacienda Cooproclem

EGRESADO:

Brando Jordano Mosquera Nazareno

TUTOR:

Ing. Darwin Fabián Toscano Ruiz

AÑO 2019

INTRODUCCIÓN

Cooproclem, conocidos por todos como Hacienda La Clementina, es una empresa de producción agropecuaria que pertenecía antes a la Exportadora Bananera Noboa, hoy en día los trabajadores son los propietarios de la misma siendo un aproximado de 1800 socios mismos que dirigen las operaciones comerciales y productivas de dicha hacienda.

El presente estudio de caso que lleva por nombre “Cumplimiento de metas y objetivos en el Departamento de Auditoría de la Hacienda Cooproclem” se lo ha realizado con la finalidad de dar a conocer los problemas que presenta dicho departamento al momento de llevar a cabo sus actividades diarias, los inconvenientes que se le presentan entre otras circunstancias que se irán describiendo en el desarrollo del caso tanto sus causas como consecuencias y como termina afectando en general a Cooproclem.

El departamento de auditoría de Cooproclem, tiene entre sus funciones velar que todos los procesos administrativos de la misma se ejecuten de manera correcta y de no ser así recoger los datos pertinentes para el respectivo análisis y llegar así a validas conclusiones para las posteriores recomendaciones de mejora para el bienestar de la hacienda como tal.

En la entrevista realizada, se detectaron múltiples problemas que de una u otra manera terminan afectando tanto directa e indirectamente al departamento de auditoría de Cooproclem, a modo de resumen se detectó que la gestión administrativa de la empresa tiene deficiencias, el trabajo en equipo y la comunicación interna entre departamentos es mínima no existe cooperación alguna por el bien de la empresa lo que repercute en que exista un ambiente laboral tenso dentro de los departamentos administrativos de la hacienda; y demás problemas que se irán desarrollando a lo largo del presente estudio de caso.

El caso que aquí se presenta a continuación está enmarcado en las sub-líneas de investigación de la carrera Modelos de Gestión administrativa, y la metodología de investigación utilizada la descriptiva y explicativa donde se exponen las causas y consecuencias de la problemática presentada, también se usó como instrumento de investigación la entrevista la cual aporta información pertinente para el desarrollo del presente estudio.

DESARROLLO

Cooproclem, es una empresa dedicada a la producción y comercialización tanto de bienes como de productos de origen agropecuario y forestal como son; el banano (con una producción equivalente a seis millones de caja por año), ganadería, limón café, cultivos de árboles como la teca, los mismos que son ofertados tanto en los mercados nacionales e internacionales. (Ieps, 2015)

Se localiza geográficamente en la provincia de Los Ríos, ciudad de Babahoyo, específicamente en la parroquia rural La Unión; es la hacienda más grande del país teniendo a su haber 12 mil hectáreas de tierra fértil de las cuales el 21% de las mismas (2500 has) son utilizadas exclusivamente para la producción de banano de exportación contribuyendo así de considerable manera a la economía nacional y siendo una de las mayores fuentes de empleo de la localidad.

En la actualidad Cooproclem está a cargo por ex trabajadores de Exportadora Bananera Noboa, siendo alrededor de 1800 ex trabajadores quienes hoy en día son socios y son los responsables del proceso productivo, administrativo y comercial de Cooproclem; además de que reciben el constante apoyo del IEPS mediante capacitaciones a los socios y asistencia técnica profesional para el correcto funcionamiento de la hacienda y además de otras acciones por el bien común de la misma.

La estructura general del presente caso de estudio se basa en tres preguntas específicas de la entrevista al encargado del departamento de auditoría que son; la primera que tiene que ver con la gestión administrativa de la hacienda, esta pregunta resulta vital porque como se sabe, el

éxito de toda organización sin importar la actividad económica a la que se dedique, su vida laboral en el mercado depende de si dicha gestión es buena o mala.

La segunda pregunta que hace referencia a como es la comunicación con los demás departamentos, esta pregunta ayuda a determinar el grado de compañerismo existente en la hacienda, el trabajo en equipo que pueda haber y además que la comunicación es un factor importante para el departamento de auditoría de la hacienda debido a que tiene que estar en permanente contacto con los demás departamentos para llevar a cabo sus actividades.

Y por último tenemos la pregunta de sobre que influye en la consecución de las metas y objetivos del departamento de auditoría, que viene a ser una recopilación de todos los problemas a tratar en el caso como lo son: la falta de trabajo en equipo, la falta de comunicación interna, las disputas personales, la negatividad a los cambios y la poca flexibilidad a las críticas constructivas, el ambiente laboral, que de una u otra manera influyen en la consecución de las metas y objetivos del departamento de auditoría de Cooproclem.

Entonces, para empezar el desarrollo del caso hay que tener claro que es la gestión administrativa puesto que esta es la base principal para el éxito y correcto funcionamiento de toda organización. (Siigo, 2018) “Son todas las estrategias, técnicas y formas con la finalidad de hacer cumplir los objetivos y metas empresariales siempre y cuando se tenga claro lo que se quiere obtener como resultado en la empresa”. Por lo tanto, se puede decir que cuando no existe una debida gestión administrativa lograr la consecución de los objetivos se dificulta; entonces para la consecución de metas y objetivos del departamento de auditoría de Cooproclem depende en gran medida de la gestión administrativa de la misma.

En Cooproclem a través de la entrevista realizada al encargado del departamento de auditoría, manifestaba que la gestión administrativa de la hacienda no es la ideal y en palabras propias de él la califica en un 6 de 10, esto a razón de que su departamento no está equipado como debe de ser, además de que el espacio que dispone es mínimo y también que existe la problemática que entre los departamentos administrativos de la hacienda no hay una buena comunicación, no trabajan en debido conjunto para el logro de los objetivos.

Además en la entrevista realizada se pudo conocer que el departamento de auditoría de Cooproclem está a cargo de una sola persona, quien debidamente cumple con el perfil requerido para el puesto, pero esto no es suficiente debido a que el solo no se abastece a cumplir con todas las responsabilidades de este departamento, a su vez no cuenta con los debidos implementos en su oficina la misma que es de un tamaño muy reducido y se agrega también que no dispone de la colaboración de otros departamentos de la hacienda lo cual provoca que se retrasen ciertas actividades como revisiones, pagos entre otras.

El auditor administrativo interno de Cooproclem entre sus funciones dentro de la empresa tiene la de verificar y constatar de trabajos realizados por empresas ajenas a la misma, como construcciones, la venta de algún bien o la compra de alguno, las reparaciones de maquinarias entre otras actividades; todas las actividades que requieran para un pago posterior necesitan la validación del auditor a través de sus informes, una vez que es validado se le informa al gerente para que este autorice al pago, mientras el auditor no valide el pago no se ejecuta, pero hay que dejar en claro que para la agilización de estos procesos se necesita de la colaboración de los otros departamentos de la hacienda quienes no son muy colaborativo y causando así el retraso en el pago a los proveedores.

La auditoría interna de una empresa tiene como función primordial ayudar a que la organización cumpla con los objetivos planteados, proveyendo de un enfoque sistemático y objetivo para evaluar los procesos que se llevan a cabo dentro de una empresa y así de esta forma contribuir en mejorar la eficacia de los mismos. (Briceño, 2016)

Basados en la definición anterior, Briceño señala que se necesita de un equipo en el departamento de auditoría de una empresa, en el caso de Cooproclem como ya se mencionó solo es una la persona la encargada de esta labor y dado al tamaño de la hacienda se le dificulta poder llevar a cabo todas las actividades que tiene a su haber y más aún si no cuenta con colaboración propia y agregado a esto con la debida colaboración de los demás departamentos.

Ahora bien, ya se definió las funciones que tiene un departamento de auditoría dentro de una empresa por ende también se definirá que es un auditor administrativo y se tiene lo siguiente:

Unid (2015) El auditor de una empresa es aquel que tiene bajo su responsabilidad identificar, ejecutar y mejorar los procesos que se realicen deficientemente con el único objetivo de mejorar el desempeño de la organización utilizando las distintas herramientas de auditoría administrativa para el logro de aquello.

El auditor administrativo de Cooproclem dentro de sus limitaciones como señala en la entrevista expone que trata hacer el mejor trabajo posible, pero que es muy difícil sino se cuenta con el debido apoyo, los compañeros de trabajo son muy pocos colaborativos y debido al cruce de informaciones que debe de haber, ciertas actividades se retrasan.

Como se ha mencionado anteriormente no hay una buena colaboración entre los departamentos de la hacienda, la comunicación entre ellos es mínima y deja en clara evidencia

que no existe trabajo en equipo y que no trabajan por el bien de la hacienda como tal y esto a su vez perjudica en la consecución de los objetivos y metas de la empresa como tal y de igual manera entre los objetivos y metas que tengan cada departamento, en este caso en el de auditoría.

El trabajo en equipo es el acto en dos o más personas se unen con el fin de trabajar en forma conjunta por un fin común, esto se lo hace con el objetivo de hacer más dinámico el trabajo y conseguir resultados de forma más rápida. (Randstad, 2016)

La falta de trabajo en equipo en Cooproclem, no solo afecta al departamento de auditoría como tal, afecta a toda la organización puesto que, si no existe la unión como tal, quien termina siendo perjudicado como tal es la hacienda, pero esto al parecer es el menor de los problemas de quienes la conforman.

El departamento de auditoría de toda empresa no solo en Cooproclem, es el encargado de recoger datos validos de todos los departamentos que la conforman para obtener conclusiones validas y confiables del funcionamiento existente, una vez hecho esto propone ideas de mejoras y mecanismos que puedan ayudar a tales departamentos una vez que los datos hayan sido analizados. En resumen, el departamento de auditoría busca que todas las operaciones que se realicen dentro de la empresa sea con la debida eficacia y eficiencia para el logro de los objetivos establecidos a comienzo de cada periodo.

Para lograr lo anterior debe de haber la debida comunicación entre departamentos y en Cooproclem este es otro de sus problemas, la comunicación como tal no existe, se crean ciertos grupos y no comparten con los demás, en el caso del departamento de auditoría que debe de supervisar que las actividades se ejecuten de la mejor manera, la información que suele recibir

no es confiable, tiende a falsedades lo que dificulta su labor y llega a conclusiones erróneas lo que incide al momento del cumplimiento de metas y objetivos.

La comunicación interna de una organización se define como “la interacción existente dentro de una organización que ayuda a mantener una convivencia sana y de buenas relaciones, donde todos se encuentren informados de los sucesos diarios, motivados e integrados para el logro de los objetivos organizacionales” (Andrade, 2005, pág. 17)

En la entrevista realizada se cuestiona que tan buena es la comunicación interna en Cooproclem; a lo que el entrevistado respondió que la comunicación que existe es regular no es la más amena, que existe muy poco y que la que hay es deficiente, no existen buenas relaciones ya sea por problemas de índole personal o laboral y que no se hace nada por dar solución a esto y como se mencionaba anteriormente esto solo deja como único afectado a la hacienda.

Eafit (2008) La función principal de la auditoría es lograr la excelencia dentro de toda organización a través de procesos eficientes mediante la constante evaluación crítica y objetiva, todo sea orientado al mejoramiento de las tareas logrando así el bien común de la empresa.

El auditor administrativo de Cooproclem, su departamento a su cargo tiene como función principal que todas las tareas que se ejecutan dentro de la hacienda por mínimo que sea, se ejecuten de la mejor manera y si hay errores la consigna es que se puede mejorar a través de la evaluación crítica constructiva sin menospreciar el trabajo de los demás, pero no siempre resulta así, puesto que, si se hacen observaciones al trabajo de ciertos departamentos de la hacienda se lo toman como algo personal, como crítica negativa a su trabajo cuando no es así, y esto a su vez dificulta el trabajo del auditor por lo cual no son muy colaborativos con su departamento.

La Hacienda Clementina es muy extensa como se mencionó con anterioridad, por lo tanto, tiene otras oficinas administrativas en los sectores: San Felipe, Beldacos, Cauje, Encanto, Nancy, Palizada 1 y 2, Patricia, Palma Redonda, Robles, San Clemente, San Rafael. Todos estos lugares están a una distancia muy considerable de las oficinas centrales y el departamento de auditoría no dispone del medio de transporte para llegar hasta estos lugares, teniendo que viajar en buses lo que hace perder significativas horas de trabajo, pero por otra parte el departamento de seguridad dispone de los medios de transporte (motos y camionetas), pero estos nunca están prestos a ayudar en el transporte aun cuando estén solo en garita sin ninguna ocupación que hacer, dejando así en evidencia una vez más el poco espíritu colaborador que existe entre el personal de Cooproclem.

Gerencie (2017) cita lo siguientes objetivos que debe de cumplir un departamento de auditoría administrativa:

- De control
- De productividad
- De organización
- De servicio
- De calidad
- De cambio
- De aprendizaje
- De toma de decisiones.

El principal objetivo que tiene el departamento de auditoría de Cooproclem es evaluar constantemente el proceso administrativo de la hacienda a graves de evaluaciones de resultados

y los controles diarios que realice, siempre pendiente de la estructura funcional de la hacienda y de sus departamentos estén siempre bien encaminados al cumplimiento de los objetivos y políticas empresariales de Cooproclem.

La gestión administrativa de la hacienda no cubre todas las necesidades que tienen los distintos departamentos y el departamento de auditoría como es de su responsabilidad le ha hecho ver las múltiples falencias de dicha gestión mostrando propuestas de cambios, pero ninguna se ha ejecutado como se debería y a día de hoy los problemas de carácter administrativo persisten en Cooproclem.

Es importante mencionar que en la entrevista realizada se pregunta sobre el cumplimiento de objetivos y metas del departamento de auditoría al encargado del mismo y supo decir que es muy difícil lograr el objetivo principal del mismo ya sea por falta de personal en su departamento, la falta de equipos (pone de ejemplo que hasta para imprimir sus informes lo hace a través de la secretaria del gerente puesto que en su departamento no cuenta con tal equipo), la falta de transporte y sumado a esto la poca colaboración de los demás departamentos de la hacienda; es muy autocrítico y señala que a final de cada periodo asume que el objetivo se ha cumplido en una escala de 6/10.

El objetivo de control del departamento de auditoría no es más que velar por el buen comportamiento dentro de la hacienda entre los departamentos administrativos, una tarea difícil puesto que no existe mucha colaboración entre ellos dejando de lados los estándares preestablecidos por la hacienda. Además de esto se tiene el objetivo de la productividad de la hacienda en todos los campos que abarca la misma, pero para lograr esto se necesita de la colaboración de todos y que asimismo estén prestos a receptar las críticas constructivas en pro

de lograr una mejora en los resultados finales; cuando hay trabajo en equipo todo se hace más fácil, las cosas fluyen y no se quedan estancadas y no solo se benefician los departamentos sino la hacienda como tal en la mejora de su productividad tanto administrativa como agropecuaria.

Se tiene que el objetivo de organización busca “direccionar el norte que sirva de pilar a la definición de estructura, competencia, funciones y procesos a través de una correcta designación de funciones y un eficiente trabajo en equipo” (Gerencie, 2017). El auditor de Cooproclem afirma que este objetivo por lo general no se logra debido a que el personal que labora en la hacienda no es muy presto a colaborar por ende no hay el trabajo en equipo como se ha mencionado ya y es así que existe múltiple falencia en lo que a la organización de a hacienda respecta.

Lo que respecta al objetivo de servicio el auditor de Cooproclem no menciona ningún problema puesto que los productos que ofertan tanto a los mercados nacionales como internacionales son de calidad sin queja alguna de quien los demanda.

Uno de los objetivos que da muchos problemas al auditor de la hacienda es el de cambio, ya que ciertos cambios sugeridos para el bien de la hacienda no han sido bien recibidos por los demás, deteriorando mas así el clima laboral existente en la misma. (Gan & Triginé, 2012) exponen lo siguiente:

El clima laboral es un indicador de cómo se lleva el día a día en una empresa, mismo que se puede afectar tanto positiva como negativamente por factores como el lugar de trabajo, equipos, actitudes de los compañeros de trabajo, el salario que se percibe, por el jefe incluso por si el trabajo que se realiza es del agrado o no entre otros factores. (pág. 275)

El clima laboral que hay en los departamentos administrativos de Cooproclem es muy tenso, no es fácil trabajar en tales condiciones, las actitudes de ciertos trabajadores dejan mucho que desear su falta de entrega a las labores que hacen y sus negativas a los cambios hacen que corregir los errores sea sumamente difícil y como ya se ha dicho al final del día quien termina siendo perjudicado es la hacienda como tal.

Dentro lo que respecta al objetivo de aprendizaje; el auditor de la hacienda trata aquí que en base a los errores detectados de estos se aprenda en pro de mejorar en las actividades de los distintos procesos, la problemática radica en que así como el personal no está presto al cambio asimismo tampoco están presto a reconocer los errores que cometen, cuando se los hacen ver se lo toman como una reprimenda personal y no laboral por el bien de la hacienda; no reconocer los errores es causal para volver a cometer los mismos lo que conlleva a que no haya un trabajo eficiente y eficaz y que en los informes del auditor estos errores se reporten una y otra vez.

Como último objetivo del departamento de auditoría se tiene el de toma decisiones, de todo lo observado el auditor aquí muestra sus conclusiones y recomendaciones para que los altos mandos de la empresa tomen las medidas necesarias en miras de mejorar lo detectado, los cambios se plantean, pero no se ejecutan debido a múltiples factores que escapan al análisis del presente estudio de caso.

Por último, para cerrar el presente desarrollo de este estudio de caso se preguntó en la entrevista que cambios haría al departamento para mejorar el desempeño del mismo, la respuesta dada fue que lo primero en hacer sería la contratación de dos ayudantes para el departamento, el cambio de la oficina y una mejor adecuación de la misma como archivadores,

impresora y una mejor ventilación y también de contar con un transporte para los viajes en los que hay que supervisar las oficinas de los demás sectores.

Es necesario que el Departamento de Auditoría de Cooproclem, cuente con todos los equipos necesarios para sus actividades, es un departamento de importancia y como tal debe de ser tratado. Además, funcionando este departamento en mejores condiciones quien termina como máximo beneficiado es la empresa como tal puesto que los procesos de sus demás departamentos se mejoran, se logran mejores resultados y la productividad como tal aumenta.

Una solución para la problemática presentada sería la reestructuración del departamento de auditoría de Cooproclem, dando a este una oficina de mayor tamaño y asimismo proveyendo del personal necesario a la misma para el logro de las metas y objetivos unido a esto hay que concientizar a los demás departamentos a ser colaborativos con lo que necesita el departamento puesto que todos trabajan para la misma ente.

CONCLUSIONES

Una vez concluida la redacción del caso “Cumplimiento de metas y objetivos en el Departamento de Auditoría de la Hacienda Cooproclem”; se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- El departamento de auditoría de Cooproclem no cuenta con la debida infraestructura, carece de equipos y materiales para el desarrollo de sus actividades, una sola persona a su cargo no es suficiente para el tamaño de la hacienda y además de contar con poco apoyo de los demás departamentos de la hacienda.
- Al final de cada periodo el departamento de auditoría no puede cumplir con sus objetivos propuestos debido a factores como la falta de apoyo, carencia de personal, la negativa a los cambios del personal, la falta de comunicación y unido a esto un clima laboral muy tenso hace que el cumplimiento de los objetivos mencionados en el desarrollo del caso, se logren en una menor medida a la esperada.
- La gestión administrativa deficiente de Cooproclem, la falta de trabajo en equipo, influye tanto en la consecución de los objetivos de la hacienda como tal, como en la consecución de los objetivos de cada departamento incluido en estos el de auditoría.

REFERENCIAS

- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. México: Netbiblo, S. L.
- Briceño, M. (2016). *Por qué es importante la función de auditoría interna*. Obtenido de PWC: <https://www.pwc.com/ve/es/servicios/auditoria/auditoria-interna/asesoria-en-la-creacion-de-un-efectivo-departamento-de-auditoria-interna.html>
- Eafit. (28 de agosto de 2008). *Definición de auditoría y funciones de un auditor*. Obtenido de Universidad EAFIT: <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/notas-clase/nota1-auditoria.pdf>
- Gan, F., & Triginé, J. (2012). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las peersonas en las organizaciones*. Madrid-España: Ediciones Díaz de Santos.
- Gerencie. (5 de noviembre de 2017). *Auditoría administrativa*. Obtenido de Gerencie.com: <https://www.gerencie.com/auditoria-administrativa.html>
- Gerencie. (5 de noviembre de 2017). *Auditoría administrativa*. Obtenido de Gerencie.com: <https://www.gerencie.com/auditoria-administrativa.html>
- Ieps. (2015). *Asociaciones de la EPS*. Obtenido de Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria: <https://www.economiasolidaria.gob.ec/cooproblem/>
- Randstad. (14 de marzo de 2016). *El trabajo en equipo, la unión conlleva al éxito*. Obtenido de Randstad: <https://www.randstad.es/tendencias360/trabajo-en-equipo-la-union-conlleva-al-exito/>

Siigo. (27 de agosto de 2018). *Sistema de gestión administrativa, principios y usos*. Obtenido de Siigo:

<https://www.siigo.com/blog/empresario/sistema-de-gestion-administrativa/>

Unid. (2015). *Auditoría administrativa*. Obtenido de Universidad Interamericana para el Desarrollo:

https://mimateriaenlinea.unid.edu.mx/dts_cursos_md1/ejec/AE/AA/S02/AA02_Lectura.pdf

ANEXOS



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN



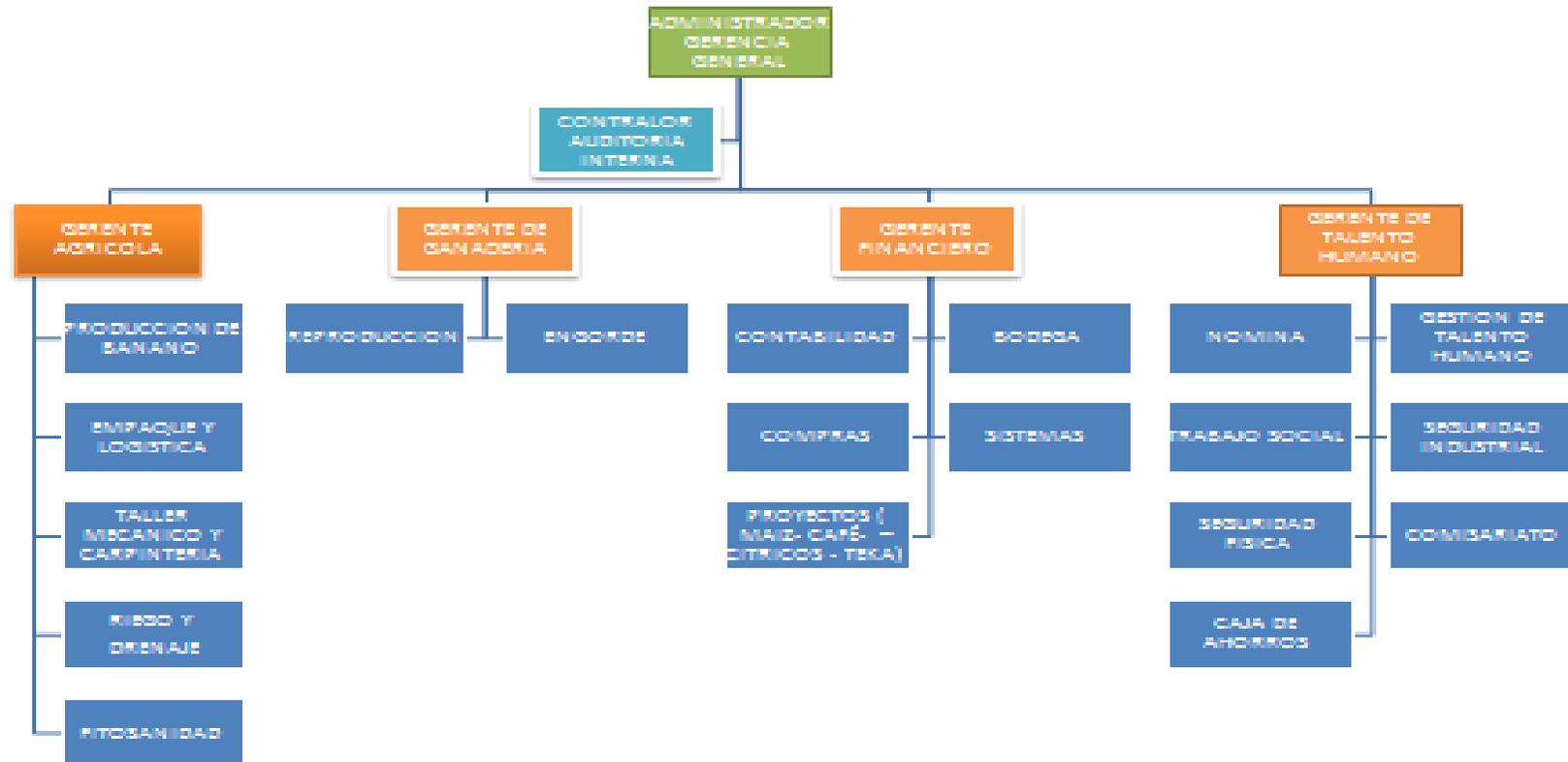
Anexo #1 – Entrevista al encargado del Departamento de Auditoría de Cooproclem.

Objetivo: Recopilar información pertinente la cual será analizada y descrita y en el desarrollo del estudio de caso; **Cumplimiento de metas y objetivos en el Departamento de Auditoría de la Hacienda Cooproclem**

1. **¿Cuál es su nivel de formación académica, y cuánto tiempo lleva desempeñando esta labor en Cooproclem?**
2. **¿Cómo considera usted la gestión administrativa de Cooproclem?**
3. **¿Cómo considera usted el espacio físico del que dispone para su trabajo, cuenta con todo lo necesario para sus actividades diarias?**
4. **¿Cuántas personas laboran en el departamento que usted preside?**
5. **¿Los demás departamentos de Cooproclem siempre están prestos a ayudar en lo que necesite?**
6. **¿Cómo califica usted la comunicación interna con los demás departamentos de la hacienda?**
7. **¿Afecta el ambiente laboral en las actividades que realiza usted en su departamento??**
8. **¿En qué medida se cumplen las metas y objetivos del departamento que usted preside?**
9. **¿Qué cree usted que influya al momento de cumplir las metas y objetivos de su departamento?**
10. **¿Por último, qué cambios haría usted para mejorar el desempeño de vuestro departamento?**

Anexo #2 – Estructura Organizativa de Cooproclem.

ESTRUCTURA COOPROCLEM



Anexo #3 – Oficio dirigido al Gerente General de Cooproclem.

Lunes, 14 de enero del 2019

Ingeniero
Carlos Miguel Andrade Sellan
Gerente general de COOPROCLEM

De mis consideraciones:

Yo, **BRANDO JORDANO MOSQUERA NAZARENO** con C.I. 120707926-8, estudiante de la **Universidad Técnica de Babahoyo** de la **Facultad de Administración, finanzas e informática** de la carrera **Ingeniería Comercial**, por medio de la presente me dirijo a usted de la manera más cordial para que me autorice levantar información en el departamento de auditoría de la Cooperativa de Producción y Comercialización la Clementina de la parroquia la Unión, para la elaboración de mi caso práctico, previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial,

Esperando que mi petición tenga una acogida favorable le reitero mis agradecimientos

Atentamente,



Brando Mosquera
BRANDO JORDANO MOSQUERA NAZARENO
1207079268