



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y
AUDITORÍA C.P.A.**

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN FINANZAS, CONTADORA PÚBLICA –
AUDITORA**

**TEMA: “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE
EXPORTACIÓN Y COBRANZAS DE LA EMPRESA ÁLAMO
ROSAS S.A., PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE
DICIEMBRE DEL 2014”**

AUTOR: ARCOS CARRILLO ANDREA CAROLINA

DIRECTOR: DR. ALTAMIRANO, ANIBAL

SANGOLQUI, 2015

CERTIFICACIÓN DE LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO

CERTIFIDADO

Certifico que el presente proyecto titulado “**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE EXPORTACIÓN Y COBRANZAS DE LA EMPRESA ÁLAMO ROSAS S.A, PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**” fue desarrollado en su totalidad por la Ing. Andrea Carolina Arcos Carrillo, bajo mi dirección.

Sangolquí, 20 de Agosto del 2015



DR. ANÍBAL ALTAMIRANO

DIRECTOR

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

El presente proyecto titulado “**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE EXPORTACIÓN Y COBRANZAS DE LA EMPRESA ÁLAMO ROSAS S.A., PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**” ha sido desarrollada considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado el derecho intelectual de terceros considerándolos en citas a pie de página y como fuentes en el registro bibliográfico.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance del proyecto en mención.

Sangolquí, 20 de Agosto del 2015.



ANDREA CAROLINA ARCOS CARRILLO

AUTORIZACIÓN

Yo, Andrea Carolina Arcos Carrillo, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas “ESPE” a publicar en la biblioteca virtual de la Institución el presente trabajo **“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE EXPORTACIÓN Y COBRANZAS DE LA EMPRESAS ÁLAMO ROSAS S.A., PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014”** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi auditoría y responsabilidad.

Sangolquí, 20 de Agosto del 2015

A handwritten signature in blue ink, enclosed in a hand-drawn rectangular box. The signature reads "Carolina Arcos".

ANDREA CAROLINA ARCOS CARRILLO

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a Dios *por haberme guiado en cada momento de mi vida permitiéndome cumplir mis objetivos y seguir creciendo como persona a través de sus enseñanzas día con día.*

A mi madre Silvia Patricia Carrillo López *por todo su apoyo incondicional, por ser mi mejor amiga, gracias a todos sus consejos y enseñanzas de vida y sobre todo por haberme enseñado el verdadero significado del amor incondicional de una madre a su hija.*

A mi padre Fernando Patricio Arcos Montenegro *por su ejemplo de perseverancia y superación para cumplir las metas propuestas.*

A mi familia hermano, abuelitos y tíos *por todas sus palabras de aliento, enseñanzas y apoyo incondicional que me han dado día a día, minuto a minuto guiándome para ser una persona de bien y una excelente profesional.*

A mi novio y amigos *por sus consejos, apoyo y todos los momentos compartidos cada uno de ellos fue lleno de amor y aprendizaje que lo llevo en mi corazón.,*

ANDREA CAROLINA ARCOS CARRILLO

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios por permitirme culminar mi carrera y haber sido un gran apoyo durante toda mi etapa estudiantil, por haberme guiado por el camino adecuado para aprovechar las oportunidades que se me presentan.

Le doy gracias a mis padres Patricia y Fernando por cuidarme, enseñarme y apoyarme en todo momento, gracias a los valores inculcados por ustedes soy quien soy ahora.

A mi hermano por ser mi cómplice y compañero de vida en todo momento.

A mi familia por cada una de sus enseñanzas y estar presente en los buenos y malos momentos de mi vida; para que siga creciendo cada vez gracias al amor incondicional que me brindan.

A mi novio Mauricio por brindarme todo su amor, conocimientos y apoyo en todo momento para conseguir todos mis objetivos.

A mis amigos por ser un pilar fundamental dentro de mi vida y convertirse en esa palabra de aliento en el momento más oportuno.

A mi Director de Tesis Dr. Aníbal Altamirano, quien me brindo sus conocimientos y me guío paso a paso para conseguir esta anhelada meta.

A la Empresa Álamo Rosas S.A, quienes me facilitaron toda la información y compartieron conmigo sus conocimientos para la elaboración de mi tesis.

ANDREA CAROLINA ARCOS CARRILLO

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN DE LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO	ii
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD	iii
AUTORIZACIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
CAPÍTULO I	1
EL PROBLEMA	1
1. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	1
1.1. JUSTIFICACION	1
1.1.1. CARÁCTER TEÓRICO	2
1.1.2. CARÁCTER METODOLÓGICO	2
1.1.3. CARÁCTER PRÁCTICO	3
1.2. IMPORTANCIA	4
1.3. DETERMINACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
1.3.1. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	5
1.4. OBJETIVOS	5
1.4.1. OBJETIVO GENERAL	5
1.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	6
1.5. METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	6
1.5.1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	6
1.5.1.1. MÉTODO DEDUCTIVO	6
1.5.1.2. MÉTODO INDUCTIVO	7
1.5.1.3. MÉTODO DE CONCORDANCIA	7
1.6. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	7
1.6.1. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA	7
1.6.2. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA	8
1.7. FUENTES DE INFORMACIÓN	8
CAPÍTULO II	9
ASPECTOS GENERALES	9

2.1.	ANTECEDENTE.....	9
2.2.	BASE LEGAL DE LA EMRESA.....	9
2.2.1.	BASE LEGAL INTERNA.....	9
2.2.2.	BASE LEGAL EXTERNA.....	12
2.3.	MISIÓN.....	14
2.4.	VISIÓN.....	15
2.5.	OBJETIVOS DE LA EMPRESA.....	16
2.5.1.	OBJETIVO GENERAL.....	16
2.5.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
2.6.	ORGANIGRAMAS.....	17
2.6.1.	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	18
2.6.2.	ORGANIGRAMA FUNCIONAL.....	20
2.6.3.	ORGANIGRAMA FUNCIONAL.....	26
2.7.	POLÍTICAS.....	28
2.8.	ESTRATÉGIAS.....	29
2.9.	PRINCIPIOS Y VALORES.....	29
	CAPÍTULO III.....	31
	ANÁLISIS SITUACIONAL.....	31
3.1.	ANÁLISIS INTERNO.....	31
3.1.1.	DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS.....	31
3.1.1.1.	PROCESO DE EXPORTACIÓN.....	31
3.1.1.2.	PROCESO DE COBRANZAS.....	39
3.2.	ANÁLISIS EXTERNO.....	43
3.2.1.	INFLUENCIAS MACROECONÓMICAS.....	43
3.2.1.1.	INCIDENCIAS DEL FACTOR POLÍTICO.....	43
3.2.1.2.	INCIDENCIAS DEL FACTOR ECONÓMICO.....	45
3.2.1.3.	INCIDENCIAS DEL FACTOR SOCIAL.....	50
3.2.1.4.	INCIDENCIAS DEL FACTOR TECNOLÓGICO.....	51
3.2.1.5.	INCIDENCIAS DEL FACTOR LEGAL.....	51
3.2.2.	INFLUENCIAS MICROAMBIENTALES.....	53
3.2.2.1.	CLIENTES.....	53
3.2.2.2.	PROVEEDORES.....	56
3.2.2.3.	COMPETENCIA.....	57
3.2.2.4.	PRECIOS.....	58

CAPÍTULO IV.....	61
FUNDAMENTOS TEÓRICOS	61
4.1. GENERALIDADES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	61
4.1.1. EVOLUCIÓN	61
4.1.2. CONCEPTO.....	62
4.1.3. IMPORTANCIA	63
4.1.4. OBJETIVOS	63
4.1.5. ALCANCE.....	64
4.1.6. NORMATIVA DE LA AUDITORÍA	65
4.1.7. FASES DE LA AUDITORÍA	68
4.1.7.1. FASE DE PLANEACIÓN.....	69
4.1.7.1.1. PLANIFICACIÓN PRELIMINAR	70
4.1.7.1.2. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA	72
4.1.7.2. FASE DE EJECUCIÓN	79
4.1.7.3. FASE DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	85
4.1.7.3. FASE DE SEGUIMIENTO.....	87
CAPÍTULO V.....	88
APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA PROPUESTA	88
AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE EXPORTACIÓN Y COBRANZAS DE LA EMPRESA ALAMO ROSAS S.A., PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014.....	88
5.1. PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA	88
5.1.1. PLANIFICACIÓN PRELIMINAR DE AUDITORÍA	88
5.1.1.1. CONOCIMIENTO PRELIMINAR	91
5.1.1.2. MATRIZ DE RIESGO PRELIMINAR	99
5.1.1.3. PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA	106
5.1.1.4. CONVENIO DE SERVICIOS PROFESIONALES	111
5.1.1.5. ACEPTACIÓN DEL SERVICIO DE AUDITORÍA	116
5.1.2. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA DE AUDITORÍA.	117
5.1.2.1. PROGRAMA ESPECIFICO DE AUDITORÍA	118
5.1.2.2. CONOCIMIENTO PRELIMINAR	119
5.1.2.3. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO	126
5.1.2.4. EVALUACIÓN DEL RIESGO DE CONTROL	132
5.1.2.4. HOJAS DE HALLAZGO DE CONTROL INTERNO.....	135
5.1.2.5. MEDICIÓN DE RIESGOS	142
5.1.2.6. INFORME DE CONTROL INTERNO.....	145

5.2.	EJECUCIÓN DEL TRABAJO.....	152
5.2.1.	PROGRAMA DE AUDITORÍA PROCESO DE EXPORTACIÓN.....	152
5.2.1.1.	EJECUCIÓN DEL TRABAJO PROCESO DE EXPORTACIÓN	154
5.2.2.	PROGRAMA DE AUDITORIA PARA EL PROCESO DE COBRANZAS ..	184
5.2.2.1.	EJECUCIÓN DEL TRABAJO PROCESO DE COBRANZAS	186
5.3.	COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....	204
	CAPÍTULO VI.....	221
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	221
6.1.	CONCLUSIONES	221
6.2.	RECOMENDACIONES	222
	BIBLIOGRAFÍA	224

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Nómina de Accionistas “Álamo Rosas S.A” y sus aportes.....	10
Tabla 2 Clientes Permantes de Álamo Rosas S.A.....	54
Tabla 3 Clientes Ocasionales de Álamo Rosas S.A.....	55
Tabla 4 Proveedores de Álamo Rosas S.A.....	56
Tabla 5 Precios por Variedad de Rosas en Órdenes Regulares.....	59
Tabla 6 Precio de Flores NO Exportables.....	60
Tabla 7 Enforque de Trabao de la Auditoría de Gestión.....	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Logotipo de la Empresa "Álamo Rosas S.A."	10
Figura 2 Organigrama Estructural "Álamo Rosas S.A"	19
Figura 3 Organigrama Funcional "Álamo Rosas S.A."	21
Figura 4 Organigrama Personal "Álamo Rosas S.A"	27
Figura 5 Flujogrma Proceso de Exportación.....	34
Figura 6 Flujograma Proceso de Cobranzas	41
Figura 7 Exportaciones NO petroleras, principales grupos de productos 2014.....	45
Figura 8 Evolución de las Exportaciones NO Petroleras- Ecuador	46
Figura 9 Evolución de las exportaciones de flores	47
Figura 10 Evolución de la inflación.....	49
Figura 11 Clasificación General de las Normas de Auditoría (NAGA)	65
Figura 12 Técnicas de verificación	71
Figura 13 Modelo de Hoja de Hallazgo	84

RESUMEN

Álamo Rosas S.A es una empresa privada que pertenece al sector productivo florícola del Ecuador, su principal destino de exportación es Estados Unidos, esto lo logra a través de la producción de rosas de excelente calidad, aroma y vistosidad de colores.

Debido a las exigencias empresariales a las cuales se ven enfrentadas las empresas día con día como es el caso de Álamo Rosas S.A se requieren tomar acciones y decisiones adecuadas en el momento preciso para mantener su estabilidad tanto en mercados nacionales como internacionales a través de una adecuada administración de recursos humanos, productivos y financieros.

Bajo este criterio se ha desarrollado una Auditoría Gestión a los Procesos de Exportación y Cobranzas considerados como dos de los principales procesos que se desarrollan en Álamo Rosas S.A con lo cual se ha podido determinar la efectividad y las deficiencias con las que estos procesos se han desarrollado durante el año 2014.

Los resultados obtenidos son el reflejo de un análisis minucioso y adecuado a través del apoyo de técnicas y procedimientos de auditoria que han permitido al auditor emitir un criterio profesional sobre el examen de auditoria realizado, mismo que se encuentra plasmado en el Informe de Auditoria y el cual será una herramienta base para la toma de decisiones y mejoramiento empresarial.

PALABRAS CLAVES

- **AUDITORÍA DE GESTIÓN**
- **PROCESO**
- **EXPORTACIÓN**
- **COBRANZAS**
- **EMPRESA**
- **EFFECTIVIDAD**
- **DEFICIENCIA**

ABSTRACT

Alamo Rosas S.A. is a private company that belongs to the floricultural production sector of the Ecuador, its main export destination is the United States, this accomplished through the production of excellent quality, aroma and striking colors of roses.

According to business requirements to which companies every day are facing each other as it is the case of Alamo Rosas S.A are required to take actions and decisions at the right time to keep his stability in national and international markets through adequate management of financial, production and human resources.

A management audit of export and collections processes I are considered to be two of the main processes that are developed in Alamo Rosas S.A. Under this criterion it is possible to determine the effectiveness and deficiencies that such processes developed during 2014.

The results are a reflection of an in depth and adequate analysis through the support of techniques and auditing procedures that they have allowed the auditor issued a professional judgment review of audit, same that is captured in the audit report and which will be a tool base for taking decisions and business improvement.

KEYWORDS

- **AUDIT MANAGEMENT**
- **PROCESS**
- **EXPORT**
- **COLLECTIONS**
- **COMPANY**
- **EFFECTIVENESS**
- **DEFICIENCY**

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

1.1. JUSTIFICACION

El sector florícola ecuatoriano inició su desarrollo en la década de los años 70 llegando a ser uno de los sectores más productivos en los 90, alcanzando una aportación significativa a la economía ecuatoriana gracias a la diversidad de rosas que son apreciadas en los mercados extranjeros tanto por su calidad y belleza como por su variedad de colores y aromas.

La floricultura tiene dos ambientes de influencia económica, una interna de producción y desarrollo para la empresa, y otra externa de aporte económico para el país, ambientes sobre las cuales desarrolla su actividad Álamo Rosas S.A.

Los resultados planificados y alcanzados por la empresa, se encuentran directamente relacionados con los recursos financieros, es por ese motivo que el proceso de cobranza dentro de la empresa Álamo Rosas S.A. debe ser el más idóneo con el fin de contar con una economía estable que le permita seguir operando en la producción y exportación de rosas.

La ejecución de una Auditoría de Gestión a los procesos de exportación y cobranzas de la empresa Álamo Rosas S.A. se enmarca principalmente en determinar el cumplimiento de los programas, metas y objetivos, a las disposiciones y políticas internas, a las leyes y reglamentos establecidos, así como la eficiencia y eficacia de sus actividades y procesos que permitan obtener resultados para que estos puedan ser mejorados o reestructurados.

Ésta Auditoría de Gestión se fundamentará en los aspectos de carácter teórico, metodológico y práctico.

1.1.1. CARÁCTER TEÓRICO

La Auditoría de Gestión se llevará a cabo sobre la base de una planificación, considerando todas las actividades para la ejecución del mismo de tal manera que se pueda obtener la información pertinente y necesaria que aporte a la elaboración del informe compuesto por Conclusiones y Recomendaciones, el mismo que será entregado al Gerente General de la empresa Álamo Rosas S.A.

Ésta Auditoría de Gestión será una herramienta que permita visualizar de manera objetiva la situación y condición de la empresa Álamo Rosas S.A. y tomar las acciones correctivas, necesarias y pertinentes para lograr la eficiencia y eficacia en el proceso de exportación y cobranza.

1.1.2. CARÁCTER METODOLÓGICO

Para el desarrollo de la Auditoría de Gestión es necesario obtener información tanto documental como verbal, refiriéndonos con este último a testimonios relatados por los miembros encargados de los procesos de exportación y cobranza de Álamo Rosas S.A., de esta manera se logrará información suficiente, competente, relevante y útil que sustente a las recomendaciones y conclusiones vertidas en el informe de auditoría.

Los métodos que se utilizarán para obtener información en la empresa Álamo Rosas S.A. serán los siguientes:

- **Método Deductivo.-** Se conocerá de manera general la situación y condición de la empresa, su giro de negocio, su organización por departamentos y funciones, permitiendo identificar las áreas críticas para establecer el punto central de la investigación del presente trabajo.

- **Método Descriptivo.-** Se describirá detalladamente las actividades, procesos y procedimientos más importantes que mantiene la empresa Álamo Rosas

S.A. Este examen analizará las funciones, procedimientos, registros, formularios y archivos que se manejan, mediante entrevistas y observaciones.

➤ **Entrevistas.-** Se entrevistará al Gerente General y personal involucrado en el proceso de exportaciones y cobranzas de la empresa Álamo Rosas S.A.

➤ **Observación.-** Se observará las actividades realizadas en la empresa Álamo Rosas S.A., al personal involucrado en el proceso de exportación y cobranza, a su desempeño, a los documentos y archivos necesarios.

➤ **Método Gráfico.-** Se basará en cuadros y representaciones gráficas de las operaciones y actividades de los procesos, mediante organigramas y/o flujogramas.

➤ **Organigramas.-** Se recopilará la información representada gráficamente de la estructura de la organización, donde deberá estar manifestada la relación formal existente entre diversas unidades que la integran, sus principales funciones, los canales de supervisión.

➤ **Flujogramas o Diagramas de Flujo.-** Se analizarán los disponibles o se elaboraran conforme la necesidad o requerimiento.

➤ **Técnicas de Auditoría.-** Serán los métodos prácticos de investigación y prueba que utilizará el auditor para obtener evidencia necesaria que fundamente sus opiniones, conclusiones y conclusiones que se encontrarán en el informe.

1.1.3. CARÁCTER PRÁCTICO

La Auditoría de Gestión se desarrollará de manera objetiva, sistemática, integral e independiente, será un examen que revele el desempeño de la empresa con la finalidad de corregir deficiencias en caso de ser detectadas de tal modo que la

empresa Álamo Rosas S.A. logre un adecuado aprovechamiento de los recursos y alcance la eficiencia y eficacia de sus procesos.

El Carácter Práctico constituye uno de los pilares principales para generar un ambiente de confianza a los Directivos, personal administrativo y clientes de Álamo Rosas S.A., además de proporcionar información significativa que les permita tomar decisiones para el logro de los objetivos y metas planteados.

1.2. IMPORTANCIA

Una buena administración y regulación de los programas, procedimientos y actividades de una empresa, se alcanza mediante la aplicación de herramientas de control que permitan a los Directivos tomar decisiones adecuadas, certeras y oportunas. Es necesario realizar una Auditoría de Gestión que reconozca el cumplimiento o deficiencia de los procesos de exportación y cobranza de Álamo Rosas S.A. para tomar las medidas preventivas o correctivas adecuadas que permitan a la empresa tener un crecimiento empresarial apropiado a las necesidades actuales a las cuales se enfrenta día a día en el sector florícola ecuatoriano y en el mercado internacional.

1.3. DETERMINACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

¿La Auditoría de Gestión mejorará la eficiencia, eficacia y economía de los procesos de exportación y cobranza de la empresa Álamo Rosas S.A. a fin de tomar las previsiones necesarias para la toma de decisiones en cuanto a la recuperación de

cartera y mejorar las condiciones de exportación para su posicionamiento en el mercado internacional?

1.3.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿La Auditoría de Gestión determinará el cumplimiento de las políticas establecidas por la Gerencia para los procesos de exportación y cobranzas?

¿La evaluación del Control Interno permitirá determinar las áreas críticas de los procesos de exportación y cobranza de Álamo Rosas S.A.?

¿Los indicadores de gestión permitirán a la empresa determinar fácilmente la eficiencia, eficacia y el éxito con que las actividades dentro de los procesos de exportación y cobranza se desempeñan?

¿La Auditoría de Gestión permitirá evaluar que actividades dentro de los procesos de exportación y cobranzas impiden la consecución de los objetivos de la empresa?

¿La realización de monitoreo y seguimiento de las acciones correctivas adoptadas por Álamo Rosas S.A lograra un cambio adecuado y oportuno en sus procesos?

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Realizar una Auditoría de Gestión a los procesos de exportación y cobranza de la empresa Álamo Rosas S.A. para evaluar la efectividad y eficiencia de dichos procesos reflejado en la economía de la empresa, a fin que la Gerencia pueda tomar decisiones sobre la base del informe de auditoría.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Examinar que las políticas de la empresa se encuentren debidamente aplicadas en cada uno de los procesos a ser auditados.
- Evaluar la aplicación del Control Interno para determinar las áreas críticas de los procesos de exportación y cobranza de Álamo Rosas S.A.
- Evaluar indicadores de gestión para determinar fácilmente la eficiencia, eficacia y el éxito con que las actividades dentro de los procesos de exportación y cobranza se desempeñan.
- Determinar el cumplimiento de las actividades dentro de los procesos de exportación y cobranzas que impiden la consecución de los objetivos de la empresa.
- Efectuar el monitoreo y seguimiento de las acciones correctivas adoptadas por Álamo Rosas S.A. realizado de manera oportuna en sus procesos una vez concluida la auditoría.

1.5. METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

1.5.1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

1.5.1.1. MÉTODO DEDUCTIVO

A través de la información general que se obtenga en las instalaciones o dependencias de la empresa Álamo Rosas S.A., se orientará el presente análisis a lo específico relacionado con las exportaciones y cobranzas que permitan establecer y comprobar que los procesos y procedimientos empleados para el efecto sean los adecuados.

1.5.1.2. MÉTODO INDUCTIVO

A través de la observación, análisis y clasificación de información derivada de los procesos de exportación y cobranzas se establecerá las conclusiones y recomendaciones que permitirá plantear estrategias que respondan a los problemas o interrogantes encontradas en el transcurso de la auditoría.

1.5.1.3. MÉTODO DE CONCORDANCIA

Considerando que el presente examen de auditoría a las exportaciones y cobranzas es del periodo 2014, este método comparará los casos mensualmente a fin de establecer sus deficiencias en la aplicación de los procesos y procedimientos establecidos para el efecto, en la empresa Álamo Rosas S.A.

1.6. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

1.6.1. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

Se recabará información preliminar de tal manera que permita tener una idea clara de la situación actual de la empresa Álamo Rosas S.A. sobre el tema que va a ser objeto de la auditoría, a fin de obtener un análisis previo en un corto tiempo.

Esto determinará aspectos prioritarios a ser analizados para identificar de manera clara, las oportunidades y amenazas dentro de la investigación.

1.6.2. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

Se definirá de manera clara los aspectos relevantes para el tema del estudio de tal manera que basados en la planificación preliminar, planificación específica, ejecución de la presente Auditoría de Gestión se logre determinar las conclusiones y recomendaciones necesaria que se encontraran plasmadas en el informe de auditoría logrando de esta manera destacar los aspectos más importantes que han cumplido o no con los objetivos y metas planteadas por la empresa.

1.7. FUENTES DE INFORMACIÓN

➤ **Observación de Campo.-** Se visitará periódicamente las instalaciones de la empresa Álamo Rosas S.A. a fin de obtener la información necesaria y requerida para la elaboración del presente informe de gestión.

➤ **Entrevista.-** Será una conversación profesional y directa con el Gerente y personal responsable de los procesos de exportación y cobranzas para obtener información acerca de la situación actual.

➤ **Cuestionario.-** Sobre la base de la información inicialmente disponible, se elaborará preguntas relacionadas con los procesos auditados al personal responsable de los mismos.

➤ **Libros.-** Se utilizará bibliografía relacionada con temas de Auditoría de Gestión, Auditoría Administrativa y Auditoría Financiera a fin de diseñar y ejecutar correctamente el enfoque de auditoría.

➤ **Internet.-** Se recabará la información que se encuentre relacionada con el proceso de auditoría y demás fuente de acceso que agregan valor a la presente auditoría.

CAPÍTULO II

ASPECTOS GENERALES

2.1. ANTECEDENTE

El apogeo que obtuvo el sector florícola en la década de los 90 fue el motor principal que permitió a Claudio Espinosa Calisto incursionar en la producción y comercialización de flores; aprovechando la disponibilidad del espacio físico adecuado del cual son propietarios la familia Espinosa y con el apoyo económico de otros inversionistas, se consolida Álamo Rosas S.A el 19 de marzo de 1997.

Actualmente Álamo Rosas S.A se encuentra presente en el mercado nacional e internacional, siendo a este último el de mayor proyección empresarial con una producción para exportación aproximada de 22.000 rosas diarias.

2.2. BASE LEGAL DE LA EMRESA

Álamo Rosas S.A es una empresa privada que pertenece al sector productivo florícola del Ecuador, cuenta con patrimonio propio; para realizar sus actividades la empresa lo hace bajo la siguiente normativa.

2.2.1. BASE LEGAL INTERNA

Álamo Rosas S.A. es de nacionalidad ecuatoriana, se encuentra ubicada en la ciudad de Quito en el Kilómetro 7.5 vía a Tambillo, ciudadela La Victoria.

De acuerdo a la escritura pública de constitución, Álamo Rosas S.A. se constituyó 19 de marzo de 1997, tiene como objeto social la producción, comercialización en los mercados nacionales o internacionales, importación y exportación de flores cortadas así como confeccionadas en arreglos y otras

presentaciones, semillas, especies vegetales y en general de todo tipo de productos agrícolas; así como el procesamiento e industrialización de los mismos.



Figura 1 Logotipo de la Empresa "Álamo Rosas S.A."

Fuente: Empresa Álamos Rosas S.A.

La empresa se encuentra constituida por una Junta de Accionistas de ocho miembros cuyas aportaciones se detallan a continuación:

Tabla 1

Nómina de Accionistas "Álamo Rosas S.A" y sus aportes

ORD.	ACCIONISTAS	CAPITAL
1	Calisto Enríquez María Graciela	\$ 17.526,36
2	Espinosa Calisto Claudio Esteban	\$ 61.342,20
3	Espinosa Calisto Roberto José	\$ 21.031,60
4	Espinosa Calisto Santiago José	\$ 21.031,60
5	Gortaire Holguin Jannette María de Lourdes	\$ 26.289,52
6	Miño Sevilla Galo Hernando	\$ 36.805,36
7	Miño Sevilla María Mercedes	\$ 17.526,36
8	Sevilla De Cobo María Aurelia	\$ 8.763,16
	TOTAL	\$ 210.316,16

Fuente: Empresa Álamos Rosas S.A.

Administrada por el Señor Fabián Bustos en su calidad de Gerente General, y registrada legalmente registrada en el Servicio de Rentas Internas con RUC 1791283899001.

Álamo Rosas S.A ha establecido un Manual de Procedimientos que permiten un adecuado desarrollo de las actividades dentro de la empresa, estos son:

➤ **Procedimiento de Revisión Gerencial y Mejoramiento.-** Define los parámetros necesarios que deben ser tomados en consideración por la Gerencia para alcanzar la eficiencia y eficacia de las actividades desarrolladas por Álamo Rosas S.A a través de la identificación de oportunidades en áreas claves que permitan el desarrollo y mejoramiento continuo de la empresa.

➤ **Procedimiento Devolución de Materiales e Insumos.-** Establece los motivos y acciones a seguir para reclamos o devoluciones cuando los materiales o insumos no cumplen con los requerimientos de la empresa.

➤ **Procedimiento de Labores Culturales.-** Define los trabajos diarios que se deben realizar en todas las áreas de la finca ya sea en áreas sembradas y que se encuentren en producción o no, estas labores comprenden limpieza, desyerbe, despunte y encanaste de las flores.

➤ **Procedimiento de Flor Nacional.-** Especifica los requisitos para clasificar la flor que no cumple con los parámetros para ser exportada, asegurando que estas flores mantengan un nivel de calidad óptimo que satisfaga a los clientes nacionales.

➤ **Instructivos de Ensayos.-** Detalla los pasos a seguir para hacer pruebas de durabilidad y botrytis con el propósito de determinar la calidad de flor producida.

➤ **Instructivo de Almacenamiento.-** Establece los pasos a seguir cuando la flor es cortada exclusivamente para épocas especiales en la cuales la empresa necesita guardar la flor para despacharla después de algunos días de ser cosechada.

➤ **Instructivo de Transporte de Flor en el Cultivo.-** Establece las condiciones en las cuales deben ser transportadas las flores desde el momento de su recolección en el cultivo hasta su llegada a post-cosecha.

2.2.2. BASE LEGAL EXTERNA

Álamo Rosas S.A para el desarrollo adecuado de sus actividades se rige mediante leyes, normas, reglamentos y resoluciones emitidas tanto por el Gobierno como por entidades de control a las cuales se encuentra sujeta, ya sea enfocado a aspectos administrativos como aspectos ambientales para el desarrollo de su actividad florícola.

En lo que respecta a las leyes emitidas por el Gobierno, la Asamblea Nacional en la Constitución de la República del Ecuador expedida en el año 2008 expone en el Art. 14 que “se reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir, *sumak kawsay*. Se declara de interés público la preservación del ambiente, la conservación de los ecosistemas, la biodiversidad y la integridad del patrimonio genético del país, la prevención del daño ambiental y la recuperación de los espacios naturales degradados”.

Además expone en el Art.83 numeral 6 que: “Son deberes y responsabilidades de las ecuatorianas y los ecuatorianos, respetar los derechos de la naturaleza, preservar un ambiente sano y utilizar los recursos naturales de modo racional, sustentable y sostenible”.

Del mismo modo Álamo Rosas S.A por formar parte del sector florícola debe cumplir con las regulaciones emitidas por las entidades de control, estas son:

- **Ley de Compañías.-** Determina el marco legal por el cual se regulan a los diferentes tipos de empresas que han sido constituidas dentro del país.
- **Código Tributario.-** Regulan las relaciones jurídicas provenientes de los tributos, entre los sujetos activos y los contribuyentes. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2015).
- **Código de Trabajo.-** Define los lineamientos contractuales que debe existir entre los empleadores y trabajadores para el desarrollo de la actividad laboral en beneficio de las dos partes, es decir tanto para Álamo Rosas S.A como para sus trabajadores.
- **Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.-** Normar las relaciones entre proveedores y consumidores promoviendo el conocimiento y protegiendo los derechos de los consumidores y procurando la equidad y la seguridad jurídica en las relaciones entre las partes (Tribuna Ecuatoriana de Consumidores y Usuarios, 2010).
- **Ley de Desarrollo Agrario.-** Tiene por objeto el fomento, desarrollo y protección integrales del sector agrario que garantice la alimentación de todos los ecuatorianos e incremente la exportación de excedentes, en el marco de un manejo sustentable de los recursos naturales y del ecosistema. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2014).
- **Ley de Sanidad.-** Determina los lineamientos necesarios para la prevención, control de plagas y enfermedades que perjudiquen a los cultivos agrícolas.
- **Ley para Formulación, Fabricación, Importación, Comercialización y Empleo de Plaguicidas y Productos afines de uso Agrícola.-** Establece disposiciones sobre el tratamiento de plaguicidas utilizados para la actividad agrícola para evitar daños perjudiciales al medio ambiente y a los seres humanos que se exponen a los mismos.

- **Ley de Prevención y Control Ambiental.-** Establece las regulaciones sobre el tratamiento del agua, aire, suelo para evitar su contaminación y resultados perjudiciales para los seres humanos, flora y fauna.
- **Ley Orgánica de Aduanas.-** Regula las relaciones jurídicas entre el Estado y las personas que operan en el tráfico internacional de mercancías dentro del territorio aduanero (Asamblea Nacional del Ecuador, 2015).
- **Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.-** Tiene por objeto regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas orientadas a la realización del Buen Vivir y cuidado de la naturaleza. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010).
- **Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo.-** Establece que el personal deberá contar con protección adecuada para desempeñar su trabajo así como también deberán conocer a los peligros que se exponen y estar al tanto de las medidas de protección adecuadas ante los mismos.

2.3. MISIÓN

“La misión es la razón de ser de la organización, define el quehacer de la misma, comprende la formulación de los propósitos que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados, y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos” (Amaya, 2005).

Álamo Rosas S.A en base a su actividad ha establecido la siguiente misión:

“Álamo Rosas S.A. es una empresa productora y exportadora de rosas de excelente calidad, que mediante el esfuerzo conjunto de un personal motivado y eficiente, logra: optimización de sus recursos; liderazgo en productividad; satisfacción de sus clientes; y apropiada rentabilidad para los inversionistas. No descuida el medio ambiente y busca el bienestar del sector”

2.4. VISIÓN

“La visión es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro” (Amaya, 2005).

Álamo Rosas S.A ha podido establecer una visión clara e inspiradora que compromete a toda la empresa esta es:

“Álamo Rosas S.A. será una empresa en permanente mejoramiento, con la finalidad básica de satisfacer las necesidades de sus clientes internos y externos, mediante altos niveles de calidad tanto en el producto como en el servicio. Con personal calificado, motivado y comprometido seremos líderes en productividad al menor costo, logrando así obtener la mayor utilidad sobre la inversión y de esta manera apoyar al desarrollo del sector”.

2.5. OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Álamo Rosas S.A no cuenta con objetivos definidos oportunamente para su desarrollo empresarial, tomando en consideración la misión expuesta por la empresa se ha podido definir y proponer los siguientes objetivos a perseguir por la misma, estos son:

2.5.1. OBJETIVO GENERAL

“Los objetivos generales deben expresar las metas que se propone alcanzar la empresa en el ámbito global y a largo plazo. Se define en función de su misión pero también en función de la situación actual y sobre todo de la evolución futura y de las oportunidades o amenazas que estas presenta para la empresa, de la propia situación interna de la empresa de sus fuerzas y debilidades, de su capacidad actual y potencial, en relación con su entorno” (Iborra, Dasí, Dolz, & Ferrer, 2014).

Tomando en consideración lo anteriormente expuesto se propone como objetivo general:

Posicionar a Álamo Rosas S.A como una empresa sólida y competitiva tanto a nivel nacional como internacional a través de la producción y comercialización de una gran variedad de rosas con los más altos niveles de calidad que permitan satisfacer las necesidades de los clientes a través del apoyo incondicional de todo el personal que conforma la empresa.

2.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

“Los objetivos específicos se definen para un ámbito de acción determinado (crecimiento, imagen, etc), y expresan la cantidad de una o varias variables que representa dicho objetivo y el plazo en el que se deberá conseguir” (Iborra, Dasí, Dolz, & Ferrer, 2014).

Los objetivos específicos son necesarios para alcanzar los objetivos generales en una empresa.

Álamo Rosas puede considerar como objetivos específicos los enunciados en la siguiente propuesta, la misma que se encuentra sustentada en el objetivo general a alcanzar.

- Ofrecer a los clientes una variedad de rosas producidas con altos niveles de calidad que satisfagan sus requerimientos.
- Establecer relaciones comerciales solidas tanto a nivel nacional como internacional que permitan obtener una rentabilidad adecuada.
- Mantener un personal capacitado y comprometido a fin de asegurar el buen desarrollo de las actividades de los distintos procesos.
- Implementar normas de cuidado medio ambiental que permitan una adecuada explotación de los recursos naturales.

2.6. ORGANIGRAMAS

“El organigrama representa la estructura formal de una organización. Es una gráfica compuesta por una serie de rectángulos, que representan a los organismos o cargos, los cuales se unen entre sí por líneas, que representan a la relaciones de comunicación y autoridad dentro de la organización” (Hernández, 2007).

Los organigramas pueden clasificarse de la siguiente manera:

- Organigramas Estructurales.

- Organigramas Funcionales.
- Organigramas Personales.

La empresa Álamo Rosas S.A ha conformado su estructura orgánica, funcional y personal sobre la base de sus necesidades descubiertas en el transcurso de su desarrollo empresarial.

Con base en este antecedente respecto a la carencia de una representación de un esquema orgánico se pone en consideración para la empresa Álamo Rosas S.A los siguientes organigramas.

2.6.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Los Organigramas Estructurales “son los más frecuentemente utilizados en la administración pública y en las organizaciones medianas y grandes. Permiten una rápida visualización de los órganos, las relaciones de autoridad que los vinculan y las distintas jerarquías. Mediante los mismos se aprecia rápidamente el ámbito de control de cada unidad, las relaciones formales y la cantidad de niveles jerárquicos que componen la estructura de la organización” (Romano, 2015)

Organigrama Estructural “Álamos Rosas S.A.”

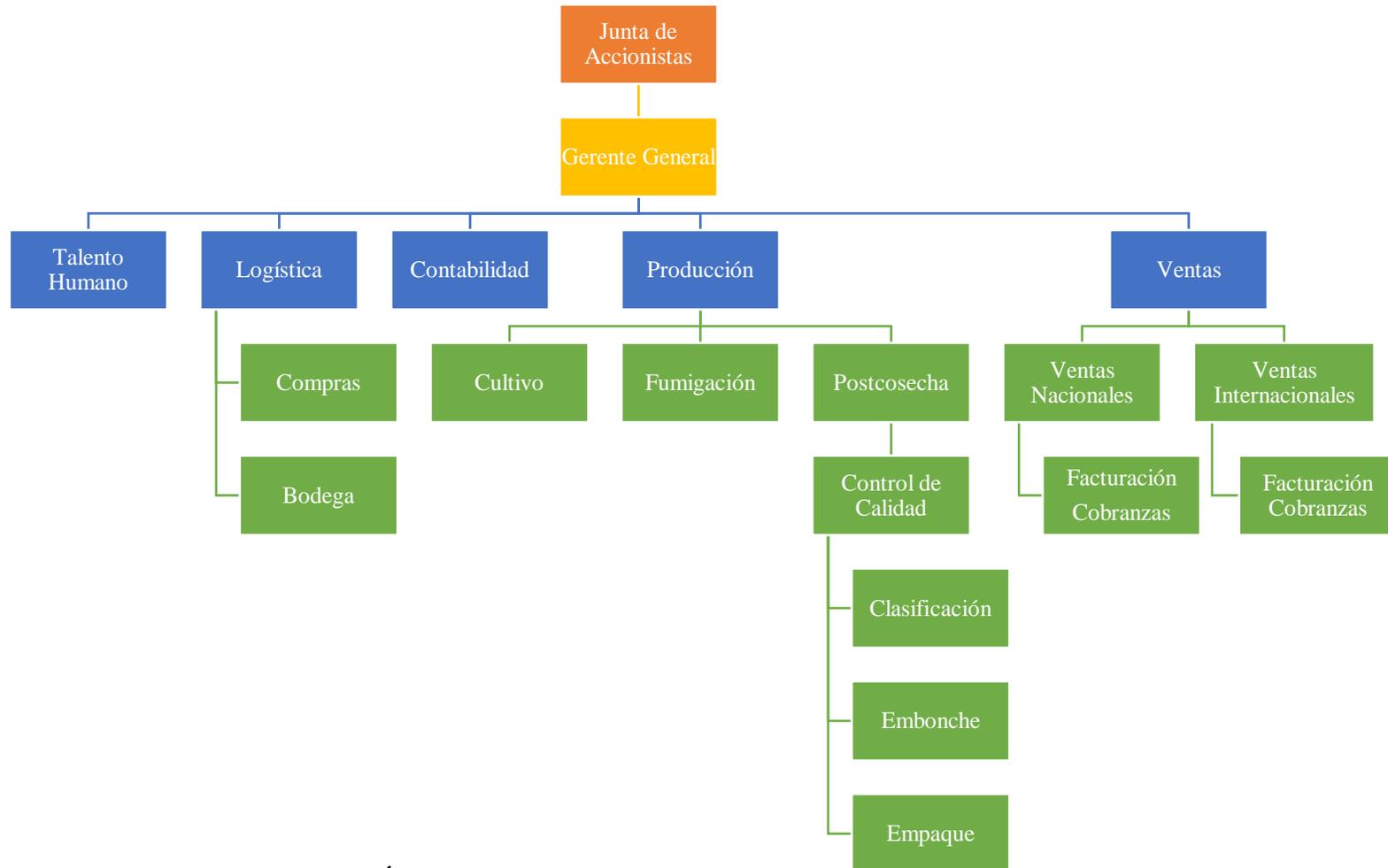


Figura 2 Organigrama Estructural "Álamo Rosas S.A"

2.6.2. ORGANIGRAMA FUNCIONAL

Los organigramas funcionales “también llamados por actividad, indican, además de lo anterior, las principales actividades que desarrolla cada órgano. La información que brindan es mucho más rica que la que aporta los organigramas estructurales, ya que permiten apreciar la división del trabajo en la organización. Presentan como inconveniente que es difícil su diseño en un formato reducido. Con frecuencia, se realizan en forma parcial. Son utilizados en el desarrollo de estudios de reorganización”(Romano, 2015).

Considerando la estructura orgánica propuesta se ha podido establecer las principales actividades que desarrollarán en cada una de las áreas que conforman Álamo Rosas S.A.

Organigrama Funcional "Álamos Rosas S.A."

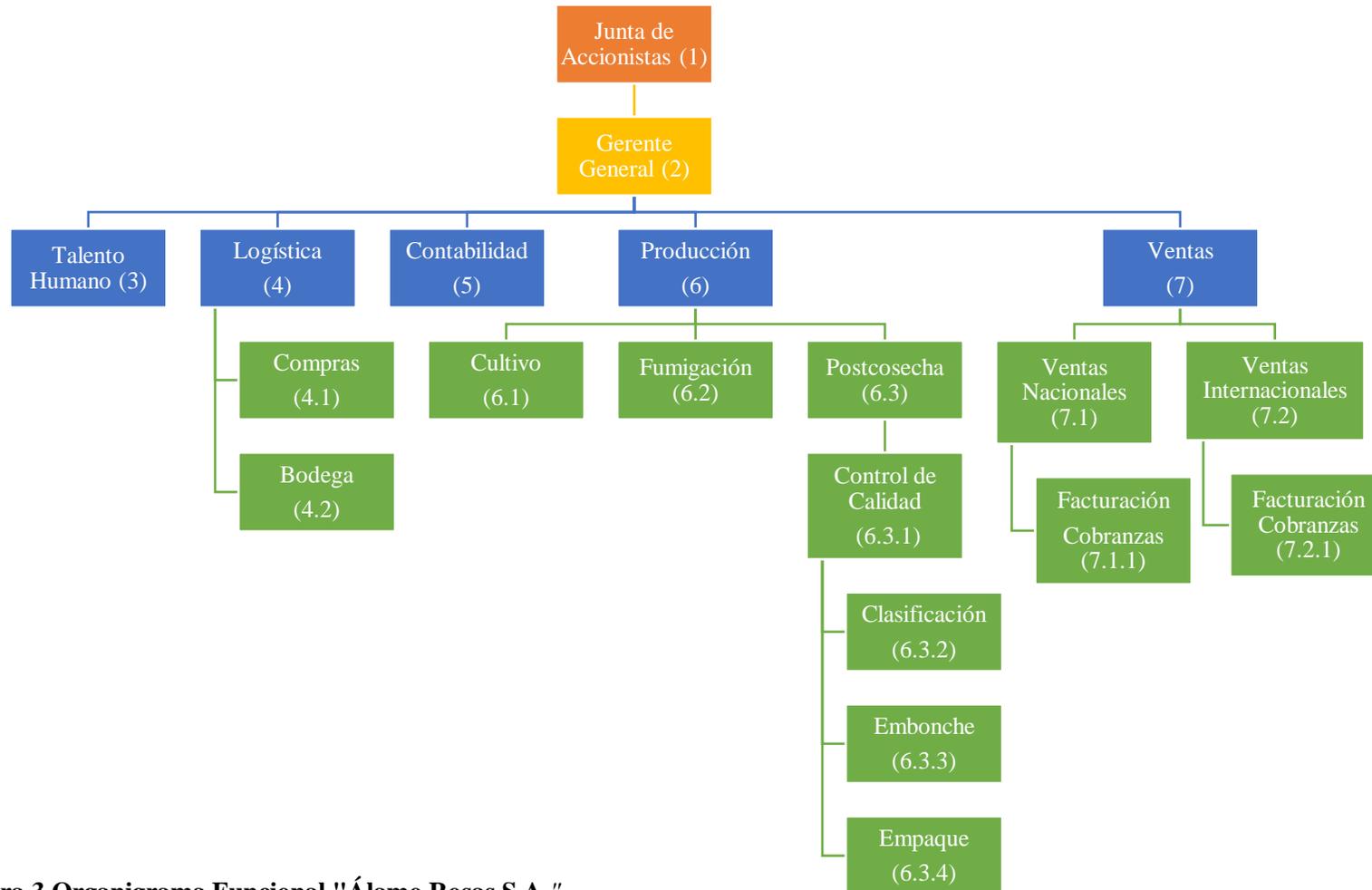


Figura 3 Organigrama Funcional "Álamo Rosas S.A."

➤ **(1) Junta de Accionistas:** La Junta de Accionistas es la máxima autoridad y órgano supremo de Álamo Rosas S.A. se encarga de cumplir tanto con las obligaciones que la rigen por ley y los estatutos de la empresa señalan de su competencia.

Es responsable de elegir al presidente de la Junta de Accionistas así como al Gerente General dándole al mismo la autorización necesaria para ejercer actos administrativos y celebración de contratos a favor de la empresa.

➤ **(2) Gerente General:** Es el responsable del manejo administrativo, productivo y comercial de Álamo Rosas S.A; dirige, controla, supervisa la correcta ejecución de las actividades desarrolladas para el alcance de los objetivos y estrategias planteadas por la empresa.

Rinde cuentas sobre el funcionamiento de la empresa a la Junta de Accionistas, funge como representante legal y se encarga de la revisión de los Balances y Estados Financieros de la misma.

➤ **(3) Talento Humano:** El área de Talento humano se encarga de la dirección y administración del personal que se encuentra trabajando para Álamo Rosas S.A, determina para cuál de las áreas se necesita personal y bajo qué perfil profesional.

Elabora la nómina de los empleados con sus respectivas remuneraciones, prestaciones y beneficios de ley.

Además es el encargado de buscar y brindar capacitación para todas las áreas de la empresa que permitan la adquisición y actualización de conocimientos para el desarrollo adecuado de las diferentes actividades que se realiza en la empresa para beneficio de la misma.

➤ **(4) Logística:** El área de logística tiene como función realizar todas las actividades necesarias para proveer a la empresa del material necesario para su

correcto funcionamiento tanto en el sector administrativo como de producción de la empresa. Esta área incluye otras secciones como el área de compras, mantenimiento y bodega.

➤ **(4.1) Compras:** Se encarga de seleccionar el mejor proveedor para adquirir diferentes tipos de servicios y materiales en las cantidades requeridas por Álamo Rosas S.A considerando aspectos como calidad, precio y garantía.

➤ **(4.2) Bodega:** Esta área se encarga del almacenamiento de los insumos que son adquiridos por la Álamo Rosas S.A, asegura que se cuente con el stock necesario de los mismos procurando que el producto que ingreso primero sea el primero en salir.

➤ **(5) Contabilidad:** El área de Contabilidad se encarga de obtener y manejar adecuadamente los recursos económicos con los que cuenta la empresa a través de una distribución apropiada de los mismo conforme al presupuesto establecido por Álamo Rosas S.A.

Registra de manera cronológica y ordena las transacciones realizadas por Álamo Rosas S.A bajo normas contables aceptadas con el fin de elaborar Balances y Estados Financieros que permitan conocer la situación económica que mantiene la empresa.

➤ **(6)Producción:** Comprende todo lo relacionado con el desarrollo de la plantación de rosas, la coordinación de cada etapa desde su cultivo hasta el “embonche” de las mismas, se encarga establecer los periodos de cultivo y cosecha de cada variedad de flor así como de mantenerlas en las mejores condiciones durante el desarrollo de las flores y segmentarlas de manera adecuada en cada área de la plantación para su mejor control.

➤ **(6.1) Cultivo:** Se encarga de la siembra de las flores bajo dos procedimientos:

1. Patrón: se siembra un tallo alrededor de 15cm. en el cual después de un mes de sembrado ingresa a un proceso de enjertación el cual permite que se le puede introducir el color que se desea de la flor a través de la yema de la misma. A través de este procedimiento la producción de flores se demora alrededor de 8 meses.

2. Mini Plantas: se compran las plantas de las flores y se las siembra, cuando se realiza este proceso ya no es necesario realizar el injerto puesto que ya la planta ha sido comprada en los colores requeridos. Su proceso de desarrollo dura alrededor de 6 meses para poder cosecharla son 2 meses menos de ahorro con respecto a la siembra por patrón.

➤ **(6.2) Fumigación:** El área de fumigación de Álamo Rosas S.A se encarga de la vigilancia, control y prevención de plagas que pueden desarrollarse en los cultivos de rosas, determina cual es el producto químico adecuado a ser utilizado para convertir las plagas así como cual será el tratamiento específico que se dará al cultivo dependiendo del tipo de plaga y daño provocado a las rosas evitando de esta manera la propagación hacia otras plantas.

➤ **(6.3) Postcosecha:** El área de Postcosecha se encarga de recolectar las flores y proveer las mejores condiciones de preservación de las diversas plantas que posee Álamo Rosas S.A con la ayuda de las subáreas como: control de calidad, clasificación, embonche, empaque.

➤ **(6.3.1) Control de Calidad:** Control de Calidad recibe las flores de post-cosecha para analizar cada una de las rosas en este proceso se identifica que los botones y tallos de las rosas se encuentren libres de enfermedades y presenten las mejores condiciones para su venta.

➤ (6.3.2) **Clasificación:** Esta área examina cada rosa para poder categorizarla como flor nacional o flor de exportación y así poder distribuirlas para la venta. Además se encarga de agruparlas por variedad de flor para garantizar un orden adecuado.

➤ (6.3.3) **Embonche:** Se encarga de agrupar las rosas en grupos de 25 rosas colocando en cada grupo un cartón de soporte para las flores de exportación y un soporte de papel para las flores nacionales.

➤ (6.3.4) **Empaque:** El área de empaque tiene como función organizar los bunches de rosas previamente categorizados para la exportación de acuerdo a los pedidos requeridos por los clientes. El empaque puede ser:

- ✓ Cajas Full que contienen 16 bunches de flores
- ✓ Cajas tabaco contienen 8 bunches aproximadamente
- ✓ Caja de un cuarto contiene 4 bunches por caja

Esta área además se encarga de identificar cada caja con especificaciones como número de bunches, cliente, destino del envío entre otras.

➤ (7) **Ventas:** Su función es establecer los pronósticos de venta durante un período determinado, además de la captación de nuevos clientes y el establecimiento de precios.

➤ (7.1) **Ventas Nacionales:** Su función es establecer contacto con los clientes nacionales para ofrecer rosas de excelente calidad a precios convenientes tanto para la empresa como para los clientes satisfaciendo sus necesidades además de entregar el producto en excelentes condiciones y en el tiempo pactado.

➤ (7.1.1) **Facturación y Cobranzas:** Se encarga de emitir los comprobantes de venta de los pedidos de rosas que mantienen los clientes nacionales con Álamo Rosas S.A, la recuperación de estos valores se realiza en el momento de la venta cuya forma de pago es unicamente en efectivo.

➤ (7.2) **Ventas Internacionales:** Su función es buscar y establecer contacto con los clientes internacionales para ofrecer rosas de excelente calidad a precios convenientes tanto para la empresa como para los clientes satisfaciendo sus necesidades además de entrar el producto en excelentes condiciones y en el tiempo pactado. Además mantiene convenios de venta para sus clientes internacionales en épocas de demanda alta.

➤ (7.2.1) **Facturación y Cobranzas:** Se encarga de emitir los comprobantes de venta de los pedidos de rosas que mantienen los clientes internacionales con Álamo Rosas S.A, recupera los valores de cada una de las facturas emitidas de acuerdo al plazo de cobro previamente pactado en la venta además emite estados de cuenta sobre los pagos realizados o valores pendiente que mantienen los clientes.

2.6.3. ORGANIGRAMA FUNCIONAL

“Constituye una variación del organigrama estructural y sirve para representar, en forma objetiva, la distribución del personal en las diferentes unidades administrativas. Se indica el número de cargos, la denominación del puesto y la clasificación en caso de haberla” (Vásquez, 2002).

Considerando la estructura orgánica propuesta el organigrama personal de Álamo Rosas S.A se encuentra establecido de la siguiente manera:

Organigrama Personal de “Álamos Rosas S.A.”

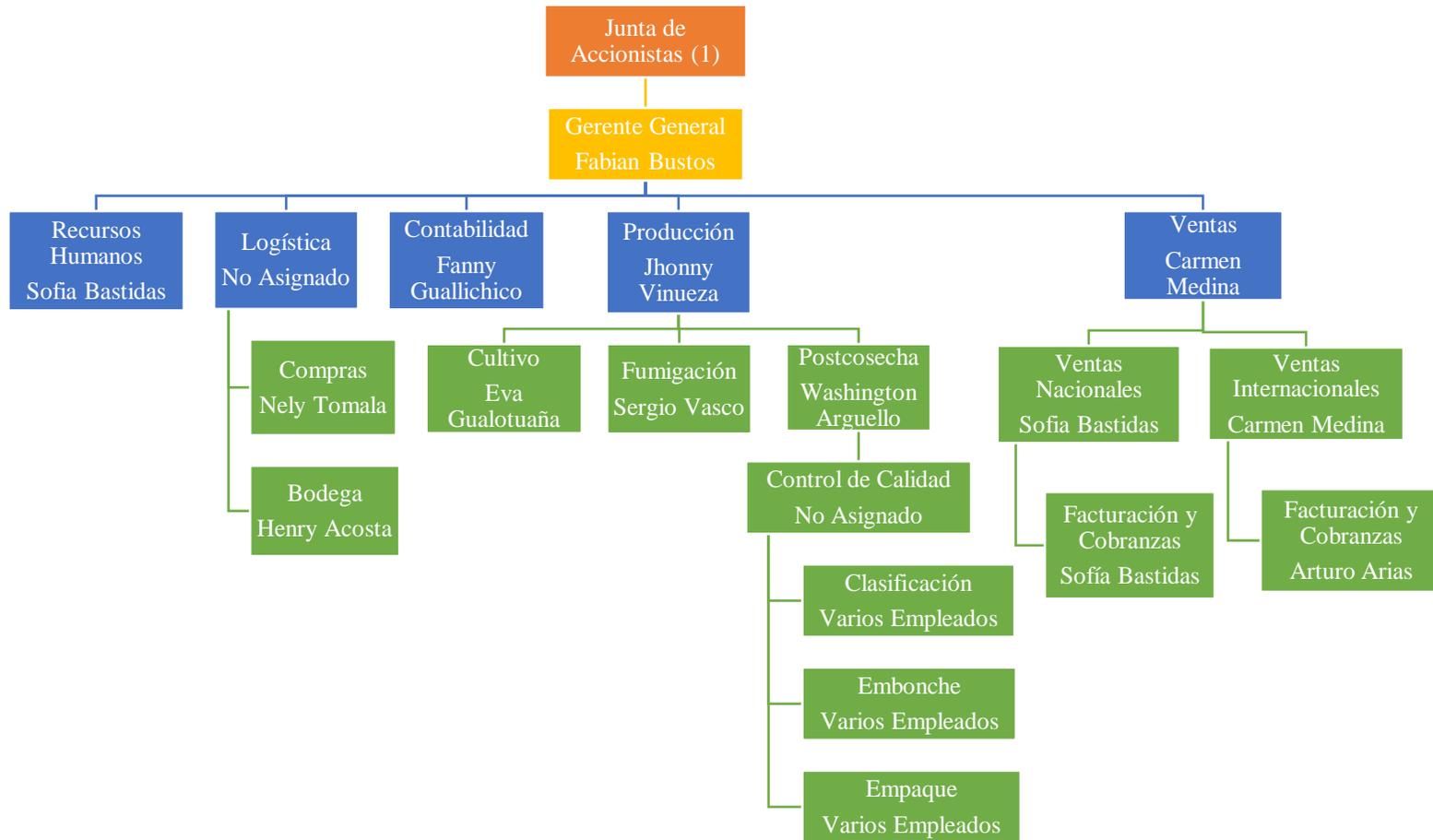


Figura 4 Organigrama Personal "Álamo Rosas S.A"

- **(1) Junta de Accionistas:** Está integrada por la siguiente nómina:
 1. Calisto Enríquez María Graciela
 2. Espinosa Calisto Claudio Esteban
 3. Espinosa Calisto Roberto José
 4. Espinosa Calisto Santiago José
 5. Gortaire Holguin Jannette María de Lourdes
 6. Miño Sevilla Galo Hernando
 7. Miño Sevilla María Mercedes
 8. Sevilla De Cobo María Aurelia

2.7. POLÍTICAS

Según (García & Atisha, 2000) en su libro el Lenguaje de la Calidad Total define a las políticas como “los criterios de operación de una empresa de acuerdo a los fines y conductas que se persiguen, y que norman la actividad de la misma”.

La satisfacción de los clientes y el crecimiento constate de Álamo Rosas S.A radica en la orientación que mantiene la empresa al aplicar Políticas de Calidad para su constante desarrollo es así que Álamo Rosas está comprometida con:

- La capacitación y motivación de su personal;
- Utilización adecuada de recursos;
- Control de los Procesos;
- Infraestructura;
- Tecnología;
- Buena relación con los proveedores;
- Mejoramiento continuo de la organización.

Produce rosas de excelente calidad, que permite un buen posicionamiento en el mercado con clientes satisfechos y leales.

2.8. ESTRATÉGIAS

Actualmente la empresa no ha podido a identificar y desarrollar las estrategias que permitan fortalecer el desempeño de sus actividades y posicionarse como una empresa competitiva tanto en mercados nacionales como internacionales.

De acuerdo a los objetivos planteados anteriormente se ponen en consideración las siguientes estrategias para Álamo Rosas S.A.

1. Creación de nuevas gamas de color de rosas según la tendencia de nuevos estilos en decoración.
2. Participación en ferias y eventos por medio de patrocinios en eventos que promuevan el consumo de flores ecuatorianas en países extranjeros.
3. Elaboración de cronogramas de capacitaciones que establezcan la prioridad de las áreas que necesitan capacitación.
4. Adquisición de productos fertilizantes con el menor grado de impacto ambiental que eviten el deterioro del suelo y el uso excesivo de químicos para la flor.

2.9. PRINCIPIOS Y VALORES

“Los principios y valores corporativos son un conjunto de normas que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional” (Amaya, 2005).

Álamo Rosas Rosas S.A para el buen desempeño de sus actividades se gobierna a través de principios y valores como:

- Honradez
- Responsabilidad
- Confidencialidad
- Respeto
- Cumplimiento
- Puntualidad
- Trabajo en Equipo

Garantizando a través de su aplicación un entorno adecuado de trabajo que permita obtener un elevado grado de satisfacción para quienes conforman Álamo Rosas.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno realizado a los procesos de exportación y cobranzas que mantiene la empresa Álamo Rosas S.A. permite observar las áreas funcionales, establecer la relación administrativa y operativa, comprobar la analogía y determinar sus fortalezas y debilidades, orientados exclusivamente a mejorar estos procesos.

3.1.1. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

Explica detalladamente cada una de las actividades que integran un proceso los cuales se encuentran entrelazados de manera lógica para ser ejecutada con el fin de obtener resultados adecuados y un mejoramiento productivo en los departamentos de exportación y cobranzas.

3.1.1.1. PROCESO DE EXPORTACIÓN

Objetivo: Penetrar en mercados internacionales con una variedad de flores de excelente calidad que cumplan con normas ambientales y de exportación garantizando la excelencia del producto para satisfacer las necesidades del cliente.

Alcance: El alcance del proceso de exportación inicia en post-cosecha, se establece contacto con el cliente, la ejecución de la negociación y cierre, finalmente él envió y recepción de las flores.

Descripción: El proceso de exportación inicia en la sección de post-cosecha cuando se realiza la recolección de las rosas del día y se las clasifica para determinar cuáles son aptas para la exportación. Las flores seleccionadas para la exportación son ingresadas a un sistema de base de datos a través de códigos asignados para cada bounche de rosas para que el área de ventas internacionales tenga conocimiento de la cantidad y tipo de rosas con las que cuentan al momento.

Para cumplir con la oferta o satisfacer el requerimiento de los clientes, Álamo Rosas S.A verifica el stock de rosas disponible en cuanto al tipo, color, tamaño y cantidad, si estas no cumplen con la necesidad del cliente la empresa presentara alternativas de solución que permitan cubrir su demanda.

Si el stock cumple con la demanda del cliente, se procede a realizar la negociación y a establecer los términos de envío en cuanto a fechas, lugar de destino, número de bunches por caja y la empresa carguera con la que trabajará.

Una vez pactadas las condiciones antes mencionadas se procede a realizar los trámites administrativos en la empresa Álamo Rosas S.A siendo estos:

- Factura Comercial.
- Packing List.
- Certificado de Origen.
- Certificado Fitosanitario.

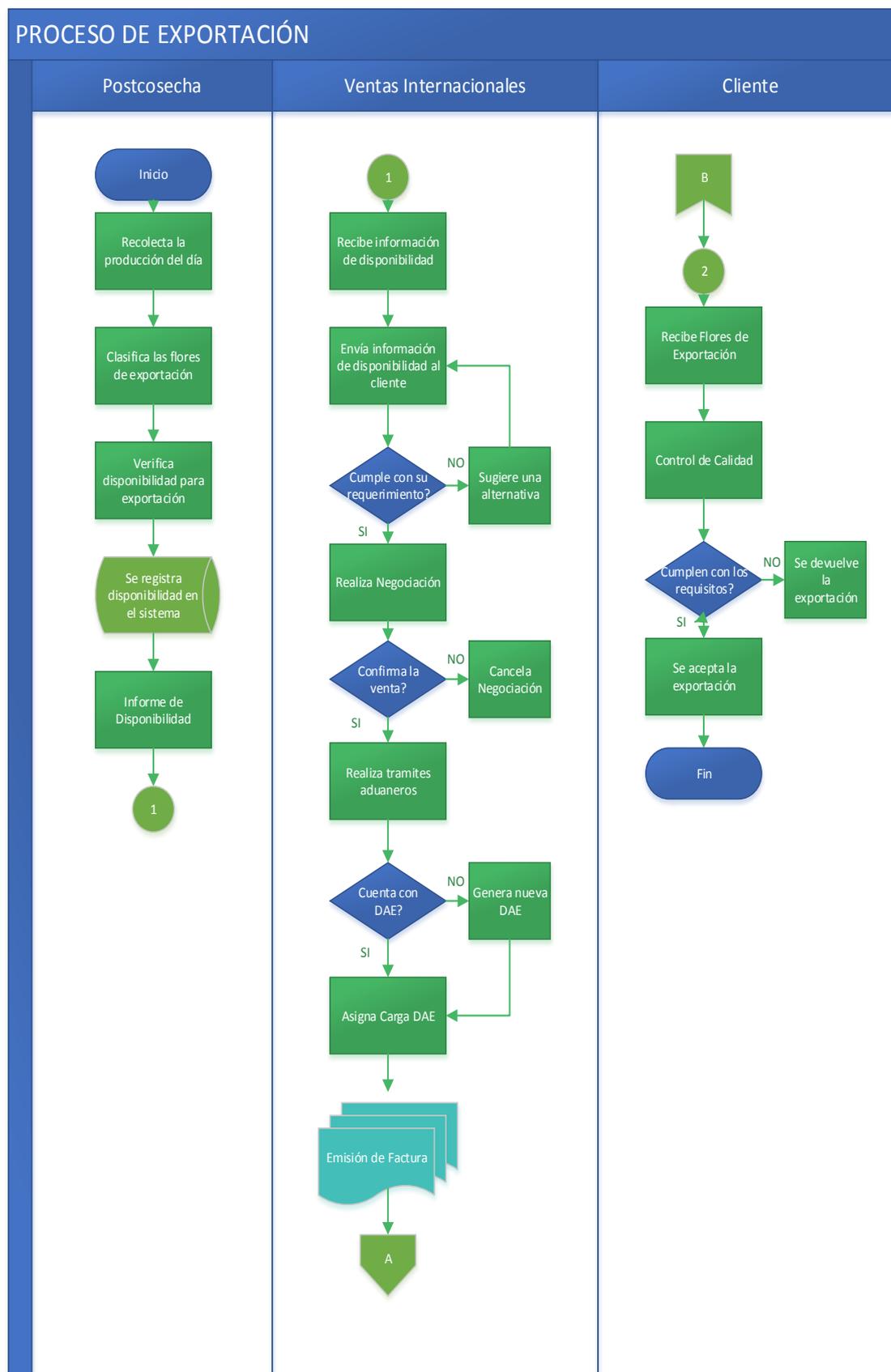
De manera continua y con los papeles en regla Álamo Rosas S.A. procede hacer los trámites aduaneros pertinentes, esto es la generación de la Declaración Aduanera de Exportación para lo cual se deberá contar con la siguiente información:

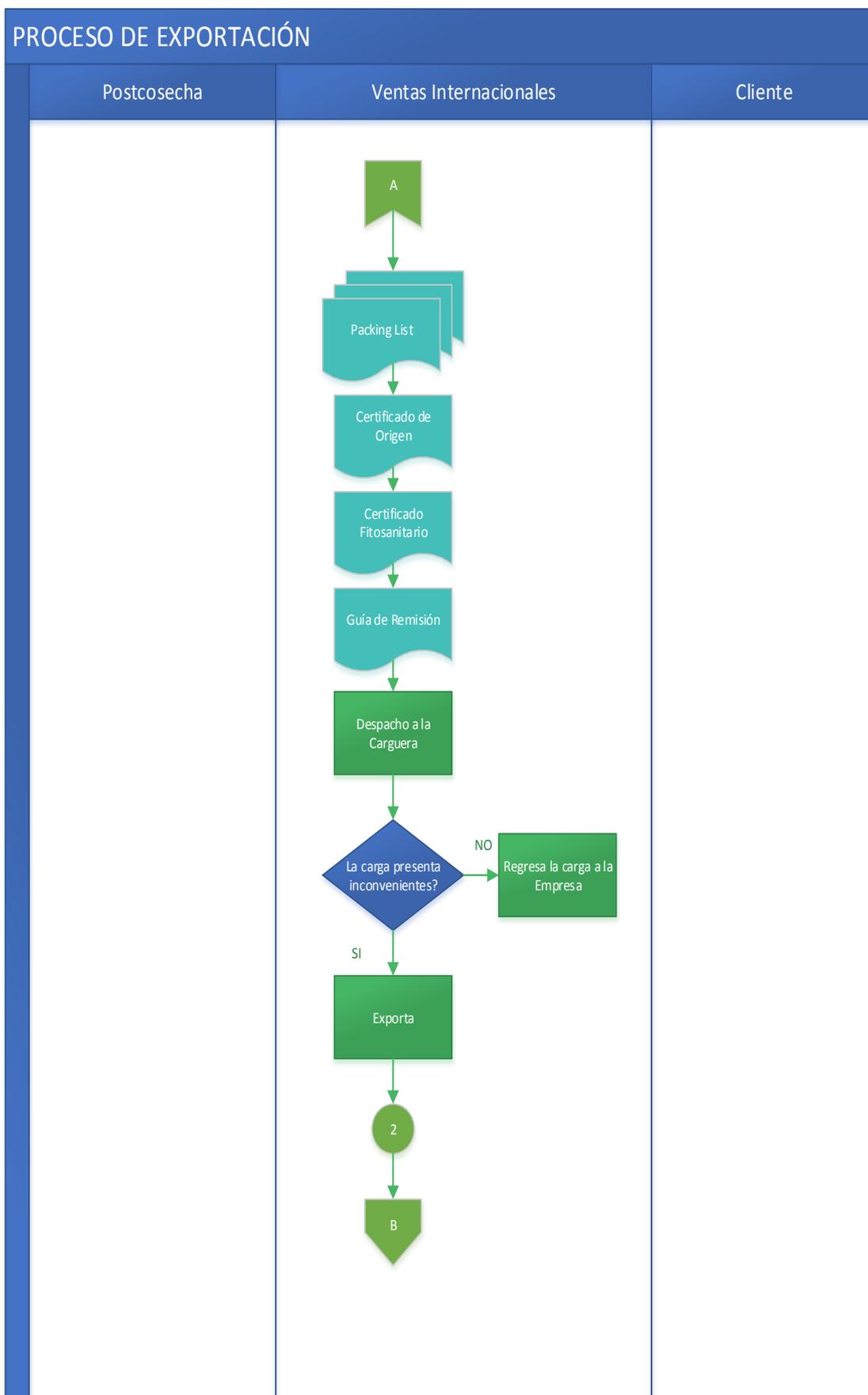
- Datos del exportador.
- Descripción de mercancía por ítem de factura.
- Datos del consignante.
- Destino de la carga.
- Cantidades.

Finalizado los trámites aduaneros, Álamo Rosas S.A. entrega a la carguera el pedido del cliente donde se somete a inspecciones si presenta novedades es retornado a la empresa caso contrario es enviado hacia su destino, tiempo durante el cual la empresa se encuentra en constante comunicación para confirmar su recepción.

El cliente recibe el pedido y lo somete a controles de calidad para establecer si cumple con los parámetros requeridos, si no lo hace el cliente devuelve el pedido a la empresa, si los cumple el cliente acepta el pedido de exportación enviado por Álamo Rosas S.A.

Figura 5 Flujo de Exportación





Indicadores

A través del indicador se pretende caracterizar el éxito o la efectividad de un sistema, programa u organización. (Franklin, 2005)

➤ Información de Disponibilidad

$$= \frac{\text{Informes emitidos al mes}}{\text{Informes que deberían ser emitidos al mes}} \times 100$$

➤ Envíos de Disponibilidad al Cliente

$$= \frac{\text{Información enviada}}{\text{Información emitida}} \times 100$$

➤ Efectividad de Negociación

$$= \frac{\text{Número de pedidos}}{\text{Número de negociaciones concretadas}} \times 100$$

➤ Certificados Fitosanitario aprobados

$$= \frac{\text{Certificados fitosanitarios aprobados}}{\text{Total de certificados fitosanitario emitidos}} \times 100$$

➤ Efectividad de exportación de pedidos

$$= \frac{\text{Número de pedidos exportados} - \text{Número de pedidos devueltos}}{\text{Número de pedidos exportados}} \times 100$$

➤ **Puntualidad de Exportación**

$$= \frac{\text{Número de pedidos exportados puntuales}}{\text{Número de pedidos exportados}} \times 100$$

➤ **Exportaciones con Documentos Aduaneros Completos**

$$= \frac{\text{Exportación con Documentos Aduaneros Completos}}{\text{Exportaciones Realizadas}} \times 100$$

➤ **Flores de exportación**

$$= \frac{\text{Flores de Exportación}}{\text{Producción Total al mes de Flores}} \times 100$$

➤ **Ventas por alternativas de oferta presentada**

$$= \frac{\text{Ventas por Ofertas Alternativas Presentadas}}{\text{Total de Ofertas Presentadas}} \times 100$$

➤ **Veracidad de información DAE**

$$= \frac{\text{Núm. de DAE generados} - \text{Núm. de DAE con error}}{\text{Núm. de DAE generados}} \times 100$$

3.1.1.2. PROCESO DE COBRANZAS

Objetivo: Gestionar la recaudación de los valores generados por las ventas realizadas a los clientes tanto a nivel nacional como internacional en los plazos y condiciones establecidas para su efecto por la empresa.

Alcance: El alcance del proceso de exportación inicia en el contacto al cliente, acuerdos de pago, finalmente cobro y recaudación de cartera vencida.

Descripción: El proceso de cobranzas inicia cuando se establece contacto con el cliente previamente realizada la negociación de compra de las rosas producidas por Álamo Rosas S.A.

El cliente pacta con la empresa las condiciones de pago de las rosas a comprar; se concede crédito para el pago de la misma si el cliente es antiguo y cuenta con pagos regulares en su historial, por otro lado el crédito se niega cuando el cliente es nuevo y no se tiene referencias suficientes sobre su reputación empresarial en cuanto al pago de sus compromisos, una vez discutidas las condiciones de pago el cliente procede a aceptarlas.

Posteriormente se procede a la emisión de la factura la cual es enviada vía internet al cliente el mismo día de la realización de la compra.

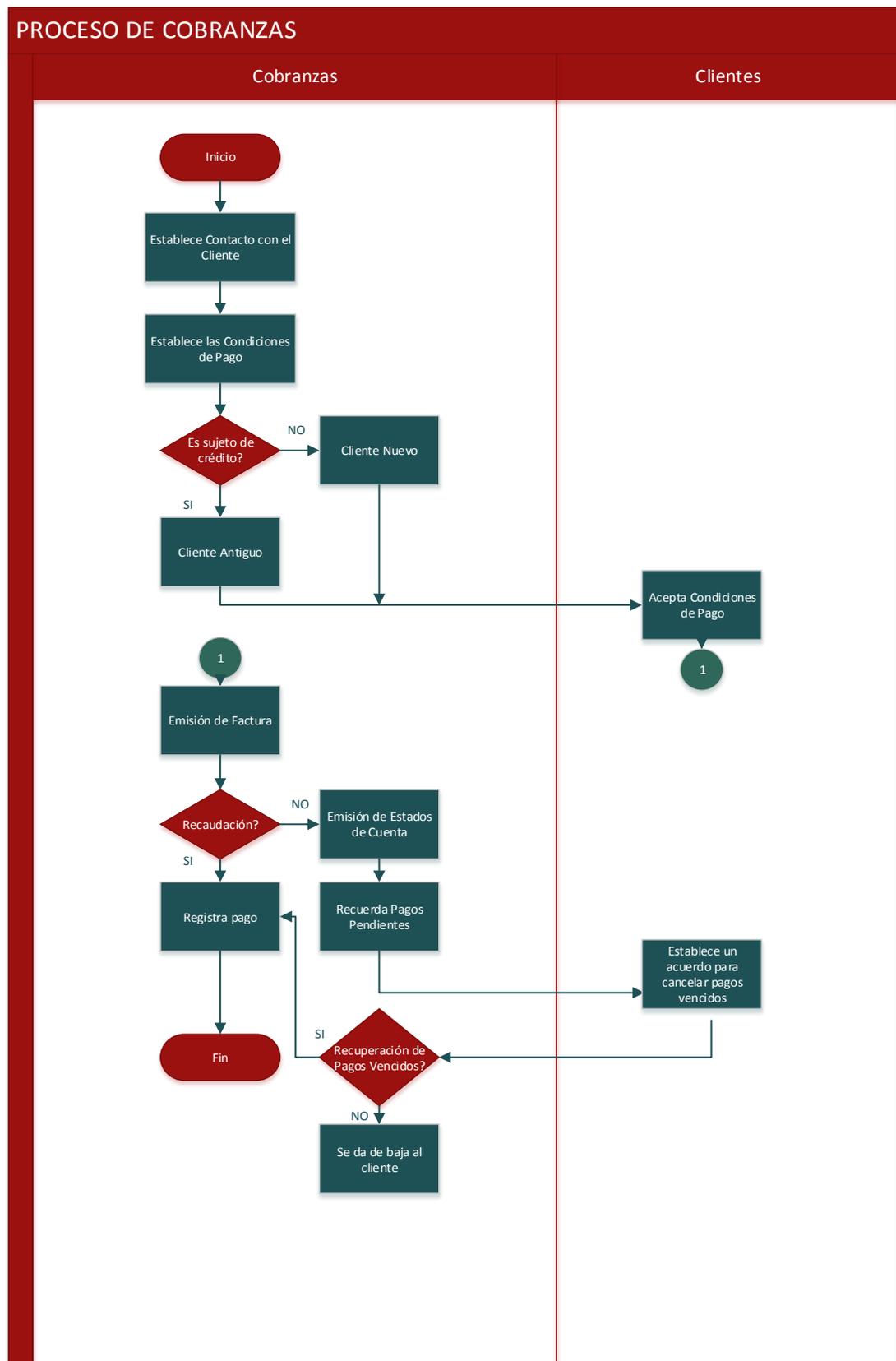
Emitida la factura se procede a recaudar el dinero de la misma bajo los plazos y condiciones pactadas anteriormente. Si el proceso de recaudación no ha sido llevado con éxito por falta de pago del cliente Álamo Rosas S.A emite un estado de cuenta al cliente para que tenga conocimiento de sus compromisos con la empresa.

Además se recuerda los pagos pendientes a través de medios electrónicos o llamadas telefónicas, una vez establecida la comunicación por estos medios el cliente puede establecer convenios de pago para los valores que se encuentra adeudando a la empresa, si estos valores a pesar de haber concretado nuevas fechas de pago no son recaudados sobrepasando el límite de tiempo establecido por la empresa para su

recuperación se da de baja al cliente evitando de esta manera próximas relaciones comerciales que perjudique la estabilidad de la empresa.

Finalmente se registra el pago, si la recaudación de los valores se ha efectuado tanto en las fechas pactadas desde el inicio de la negociación o después de establecer nuevos convenios, proceso que se lo realiza a fin de mantener un orden adecuado y actualizado de las transacciones financieras de la empresa.

Figura 6 Flujograma Proceso de Cobranzas



Indicadores

➤ **Recaudación en Fecha Pactada**

$$= \frac{\text{Número de pagos realizados en fechas pactadas}}{\text{Número de facturas emitidas}} \times 100$$

➤ **Créditos concedidos**

$$= \frac{\text{Número de créditos concedidos}}{\text{Número de facturas emitidas}} \times 100$$

➤ **Pagos vencidos renegociados**

$$= \frac{\text{Pago vencidos renegociados}}{\text{Pagos vencidos}} \times 100$$

➤ **Clientes en mora**

$$= \frac{\text{Número de Clientes con Cobros Vencidos}}{\text{Número de Total de Clientes}} \times 100$$

➤ **Bajas de Clientes en el Año**

$$= \frac{\text{Número de Clientes dados de Baja en el Año}}{\text{Número de Clientes}} \times 100$$

➤ **Comunicados enviados**

$$= \frac{\text{Número de Comunicados Enviados}}{\text{Número de cobros vencidos}} \times 100$$

3.2. ANÁLISIS EXTERNO

Hacer un análisis externo, es conocer el entorno, identificar y evaluar los acontecimientos, cambios y tendencias en la que está inmersa la empresa Álamos Rosas S.A. esto permite detectar las oportunidades que la podrían beneficiar y las amenazas que la podrían perjudicar si no se toman las acciones y estrategias debidas y oportunas.

3.2.1. INFLUENCIAS MACROECONÓMICAS

Son aspectos de carácter externo que no pueden ser controlados por la empresa y que pueden ocasionar cambios drásticos o paulatinos para el desarrollo de sus actividades, en ella se presentan oportunidades y amenazas a las cuales se debe enfrentar.

3.2.1.1. INCIDENCIAS DEL FACTOR POLÍTICO

La globalización, la integración de bloques económicos, la apertura de mercados y la firma de acuerdos internacionales, comprometen al país a revisar sus políticas, el marco legal vigente, los mecanismos de negociación interna y externa.

El Ecuador se encuentra involucrado en los cambios adecuados orientados a la venta de la imagen país en el exterior y sobre todo en un desarrollo eficiente de las actividades de fomento y diversificación de las exportaciones.

A partir de la presidencia del Señor Economista Rafael Correa el Ecuador ha tenido un desarrollo inestable a raíz de los cambios sustanciales que el mandatario ha implementado para el desarrollo del país, debido a su pensamiento ideológico los resultados de sus reformas políticas han sido en algunos casos favorables para algunos sectores y en otros no ha logrado mejoras significativas.

Uno de los factores más representativos para el desempeño internacional de la floricultura está relacionado con los acuerdos comerciales esto debido a que el sector exportador debe encontrar un punto de equilibrio que garantice las mejores condiciones de exportación de los productos florícolas.

En el transcurso del año 2014 Ecuador se ha visto enfrentado a varias preocupaciones debido a que sus acuerdos arancelarios han estado llegando al límite de las fechas pactadas para su vigencia, su principal preocupación ha sido con respecto a los acuerdos que mantiene con los Estados Unidos y la Unión Europea; es por este motivo que el gobierno ecuatoriano se ha mantenido en constantes diálogos que permitan su renovación.

A partir del mes de Diciembre del 2014 Ecuador conjuntamente con la Unión Europea firmaron un acuerdo de extensión arancelaria que entro en vigencia desde el 01 de enero del 2015 por un plazo de dos años, gracias a este acuerdo Ecuador podrá seguir participando con sus exportaciones al mercado europeo con aranceles preferenciales.

Los acuerdos comerciales con respecto a Estados Unidos después de la renuncia unilateral a la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas (ATPDA) que Ecuador mantenía con dicho país han provocado que el sector exportador ecuatoriano luche por lograr una estabilidad adecuada durante el 2014 debido a los altos aranceles que Ecuador ha tenido que pagar por ingresar al mercado estadounidense, a consecuencia de este escenario el gobierno ha implementado políticas internas que permitan al sector florícola exportador del país, siendo uno de sus principales beneficiarios, acogerse a los Certificados de Abono Tributario (CATs) que sirven para el pago de obligaciones tributarias, aduaneras y bancarias, estos certificados corresponde a un valor equivalente al 100% de aranceles pagados en Estados Unidos.

Actualmente Ecuador lucha por lograr estabilidad a través de su gobierno que se enfoca en mejorar el desarrollo productivo mediante políticas internas y de comercio exterior que permitan una estabilidad y seguridad de los intereses del país para su progreso.

3.2.1.2. INCIDENCIAS DEL FACTOR ECONÓMICO

La Economía del Ecuador se encuentra constantemente en la búsqueda de un nivel de estabilidad y progreso, uno de los sectores con mayor aportación al desarrollo económico de nuestro país es el sector productivo agrario en el cual se destaca la participación bananera y florícola ubicándose esta última en el quinto lugar con una participación del 6.49%.

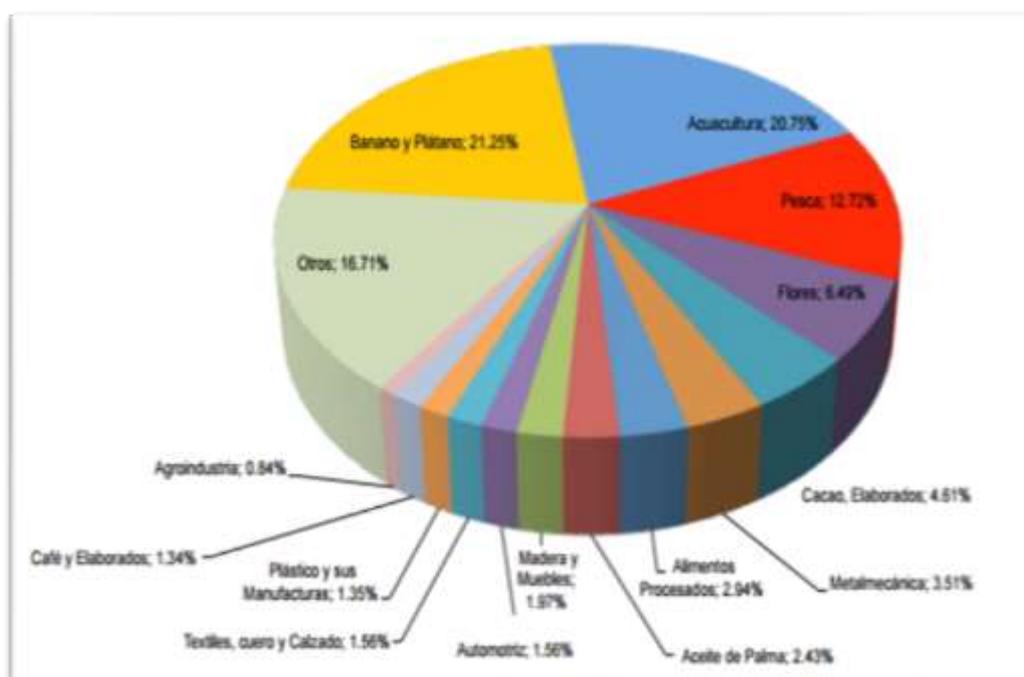
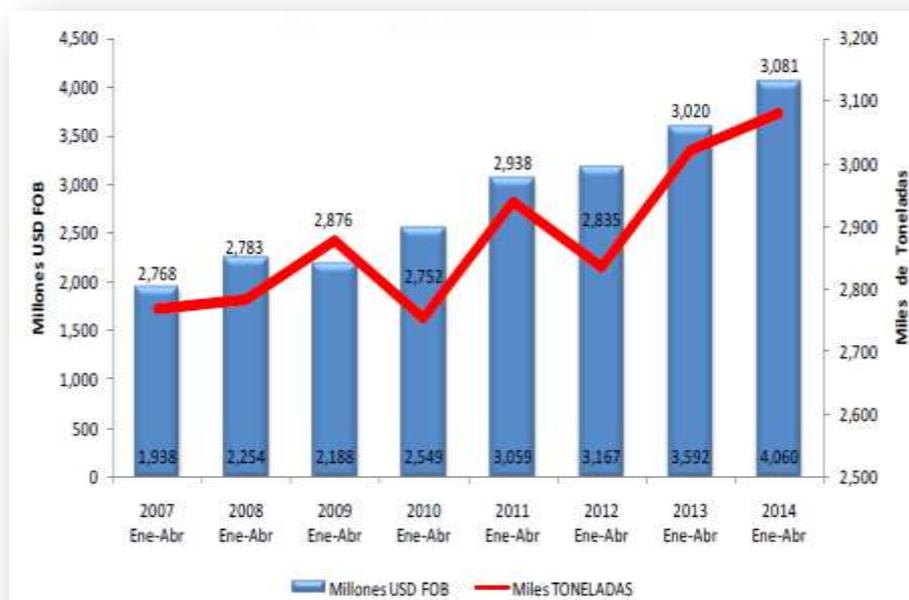


Figura 7 Exportaciones NO petroleras, principales grupos de productos 2014

Fuente: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones PRO ECUADOR (2014)

A nivel mundial Ecuador es considerado como el primer país exportador de banano y el tercero en flores; estos productos se encuentran clasificados como bienes de exportación no petroleros y su aportación desde el año 2007 al 2014 ha sido cada vez más notoria y significativa como se indica a continuación:



F
igura

8 Evolución de las Exportaciones NO Petroleras- Ecuador

Fuente: Banco Central del Ecuador (2014)

De acuerdo con los datos presentados por el Banco Central del Ecuador las exportaciones del sector no petrolero en el año 2013 fue de 3.592 millones de dólares mientras que para el año 2014 fue de 4.060 millones de dólares obteniendo un nivel de crecimiento del 13%.

Cabe mencionar que el mejor año para las exportaciones no petroleras a sido el año 2014 con respecto a años anteriores como podemos observar entre el periodo del año 2007 al 2010 donde las exportaciones se han mantenido en niveles constantes.



F
igura

9 Evolución de las exportaciones de flores

Fuente: Banco Central del Ecuador (2014)

La participación del sector florícola para la economía de nuestro país según el Ministerio de Comercio Exterior ha alcanzado un crecimiento favorable en el transcurso de los últimos años sin embargo el desarrollo estable alcanzado a partir del año 2010 y cuya expectativa se fijaba en un crecimiento positivo mayor y aún más sólido para transcurso de los siguientes años reflejan resultados favorables en la exportación florícola hasta el año 2013 donde se ha visto un desarrollado progresivo hasta este año con exportaciones de 308 millones de dólares, sin embargo para el año 2014 las exportaciones descendieron un 8% con respecto al año 2013 con un monto de exportación florícola de 284 millones de dólares, se ha podido establecer que los factores que han incidido en la caída de las exportaciones florícolas para el año 2014 han sido un mayor nivel de competitividad generado por países como Kenia y Colombia que ofrecen flores de exportación similares a las producidas en el Ecuador además, la devaluación del rublo y el euro han delimitado que los países como Rusia, enfoquen su economía a otros sectores primordiales que a la importación de flores.

➤ INFLACIÓN

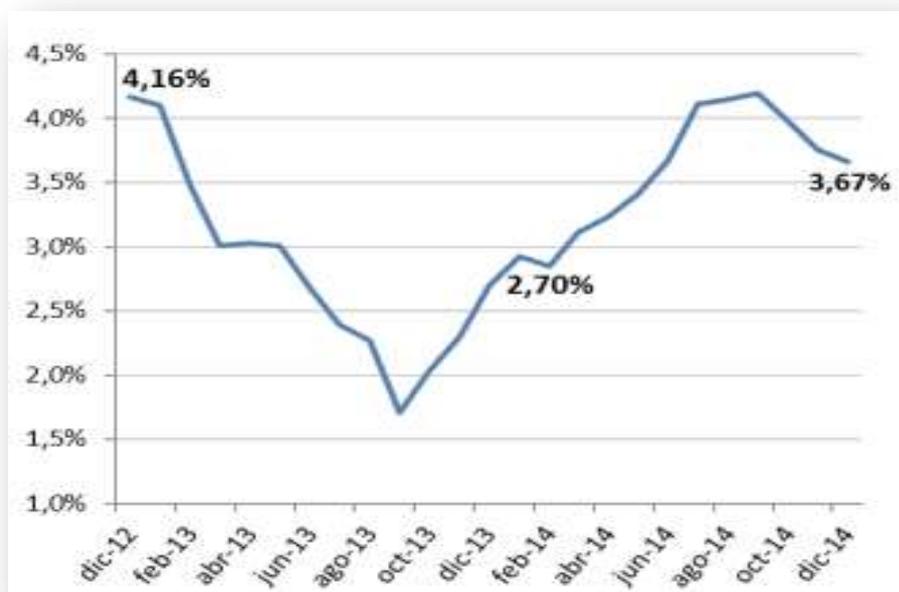


Figura 10 Evolución de la inflación

Fuente: www.ecuadorencifras.gob.ec

La evolución de la inflación a partir del año 2012 hasta el año 2014 ha presentado variaciones significativas especialmente en el año 2013, año en el cual la inflación anual fue la más baja ubicándose en 2.70% con respecto al año 2012 que se ubicó en 4.16% según los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), el origen de la baja inflacionaria para el 2013 se debe a la actividad económica poco productiva que mantuvo el país dando como resultado la falta de liquidez, otro aspecto para tomar en consideración como resultado de estas cifras es que para el año 2013 no se presentó alza de precios en los productos

Para el año 2014 la inflación cerró en un 3.67% anual superior a la inflación registrada en el año 2013 que registró 2.70%, según el INEC este aumento se generó debido al incremento de precios en la división de alimentos, bebidas no alcohólicas y electricidad.

La canasta familiar para el año 2014 en el Ecuador se ubicó en \$ 646,30 dólares con un ingreso familiar mensual de \$ 634,67, mientras que para el año 2013 la canasta familiar fue de \$ 620,86 con un ingreso familiar de \$ 583,60.

3.2.1.3. INCIDENCIAS DEL FACTOR SOCIAL

El sector florícola se encuentra sumamente comprometido con la responsabilidad social es así que mediante el apoyo y representación de EXPOFLORES la cual es la asociación nacional de productores y exportadores del sector florícola Ecuatoriano se encuentra promoviendo constantemente campañas de apoyo social a todas las fincas de producción florícola. Cuenta con proyectos de inserción laboral para personas con capacidades especiales, implementación de centros infantiles que apoyen al cuidado de los hijos de quienes trabajan en las fincas florícolas; el mayor resultado que se ha visto actualmente en tema de responsabilidad social se encuentra plasmado en la erradicación del trabajo infantil en las fincas florícolas, problema al cual ha tenido que enfrentarse nuestro país en varios sectores laborales.

Los floricultores del Ecuador son conscientes del impacto ambiental al que se expone el planta día con día es por ello que se lleva a cabo la campaña “Reciclo y Vivo Mejor” la cual consiste en concientizar tanto a las fincas como a los trabajadores de la misma en crear una cultura de reciclaje de desechos plásticos que permitan un adecuado manejo de los mismos. Otro aspecto importante es la capacitación y asesoría sobre la aplicación de fungicidas que tienen el menor impacto ambiental.

Así mismo el turismo forma parte fundamental del aporte social que el sector floricultor quiere apoyar esto se ha podido desarrollar a través de la iniciativa de algunas fincas florícolas que permiten a los extranjeros visitar sus instalaciones para dar a conocer el proceso productivo de las flores, de la misma manera da a conocer ideas innovadoras sobre el uso de las flores para la gastronomía.

3.2.1.4. INCIDENCIAS DEL FACTOR TECNOLÓGICO

Las empresas florícolas Ecuatorianas utilizan tecnología de punta para todo el proceso productivo de las flores, una de las principales herramientas tecnológicas es el sistema de riego por goteo el cual se gestiona a través de computadoras, este sistema permite que las raíces de las plantas de las flores reciban la cantidad suficiente de agua para que se encuentre en las mejores condiciones para su crecimiento.

Por otro lado, la base fundamente para la producción de flores es el suelo por tal motivo los productores florícolas analizan el mismo para verificar el nivel de salinidad este proceso es realizado a través de la utilización de medidores portátiles de salinidad, este instrumento enciende una alarma cuando la cantidad de sustancias nutritivas ya sea nitrógeno o potasio es insuficiente o si el suelo es demasiado seco, permitiendo al floricultor tomar las medidas necesarias para mejorar las condiciones del suelo logrando que estas sean óptimas para la siembra de cada planta de flores.

Los llamados cuartos fríos son la mejor herramienta de preservación de las flores que el floricultor puede tener en su empresa, estos cuartos cuentan con un sistema de enfriamiento con una temperatura aproximada de 4 a 5 grados bajo cero en donde la flor empieza un proceso de letargo es decir se suspende temporalmente su proceso evolutivo, esto se realiza con el fin de que la flor pueda prolongar su vida y el capullo de la misma no se abra, en este proceso se mantiene hasta el momento en que los vehículos entregan a las compañías aéreas las cargas de flores para exportación a su destino final rompiendo la cadena de frio y permitiendo a la flor seguir su proceso evolutivo al abrirse.

3.2.1.5. INCIDENCIAS DEL FACTOR LEGAL

El Gobierno Ecuatoriano en labor conjunta con la Asamblea Nacional y las Entidades de Control para las empresas que desarrollan sus actividades dentro del

país establecen leyes, normas y reglamentos que garantizan un desarrollo empresarial adecuado que beneficie tanto al país como a las empresas.

Es importante considerar que la evolución del país conlleva a enfrentar aspectos positivos y negativos que necesitan mitigar su impacto a través del establecimiento de propuestas, leyes, normas y reglamentos que permitan controlar la problemática de la vida actual.

Para el desarrollo del sector florícola de nuestro país se ha puesto en consideración leyes y reformas para su aprobación y puesta en marcha, con el fin de que estas permitan afrontar la situación actual del país en cuanto a aspectos ambientales, laborales e incidencias económicas a las cuales se enfrenta este sector. Entre estas nuevas leyes y disposiciones que afectan al sector florícola tenemos:

➤ **Reglamento para la Relación Especial de Trabajo Florícola.-** Este reglamento establece las relaciones laborales que deben mantener las empresas florícolas con sus empleados, resalta la celebración de sus contratos ahora a plazo fijo por un año y un periodo de prueba por una sola vez de 90 días además de otras consideraciones.

➤ **Ley Orgánica de Aduanas.-** A través de esta ley se busca promover el sistema de compensación “drawback” que consiste en la devolución de los impuestos a los exportadores en el caso del sector florícola se considerara el 5% del valor de la exportación realizada para la aplicación de este sistema, se busca obtener mayor liquidez a través de este incentivo para las exportaciones.

Para llevar a cabo este sistema se toma como base al artículo 64 de esta ley en la que establece “devolución condicionada es el régimen por el cual se permite obtener la devolución total o parcial de los impuestos pagados por la importación de las mercancías que se exporten”.

➤ **Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.-** Acogiéndose al artículo 41 de esta ley en la que establece “en casos excepcionales debidamente justificados en que sectores o subsectores de la economía hayan sufrido una drástica

disminución de sus ingresos por causas no previsibles, a petición fundamentada del Ministerio del ramo y con informe de impacto fiscal del Director General de Servicio de Rentas Internas, el Presidente de la República, mediante decreto, podrá reducir o exonerar el valor del anticipo establecido al correspondiente sector o subsector”, esta normativa se aplicara para el período fiscal 2015 la exoneración del 100% del anticipo al impuesto a la renta para el sector productivo y exportador de flores.

3.2.2. INFLUENCIAS MICROAMBIENTALES

Son aspectos que pueden ser controlados por la empresa y que son utilizados esencialmente para alcanzar las metas y objetivos, en ella se presentan las fortalezas y debilidades que la empresa posee.

3.2.2.1. CLIENTES

Los clientes son parte fundamental para el funcionamiento y posicionamiento en el mercado de Álamo Rosas S.A, la empresa mantiene un mercado internacional que cubre alrededor del 90% de su producción, el 10% restante produce para el consumo nacional.

Álamo Rosas S.A satisface especialmente la demanda de flores de Estados Unidos convirtiéndose el mencionado país en el principal destino de exportación de flor ecuatoriana para la empresa, Álamo Rosas S.A también se encuentra presente en mercados internacionales en países como Rusia, Catar, Canadá, las exportación de flores para estos países son en menor proporción a comparación con los clientes que mantiene en Estados Unidos.

Se ha podido determinar que para la empresa existen dos clases de clientes los primeros llamados clientes permanentes los cuales demandan flores de manera constate durante todo el año pactando acuerdos con Álamo Rosas S.A para enviar en fechas establecidas y las cantidades previamente acordadas, en el segundo grupo se encuentran los clientes esporádicos quienes demandan flores de manera casual.

A continuación se detalla el listado de clientes de Álamo Rosas S.A:

Tabla 2

Clientes Permanentes de Álamo Rosas S.A

CLIENTE	PAIS	CONTACTO	EMAIL	TELÉFONO
AMATO	Estados Unidos	Andrea Pérez	andrea@aribaflor.com	02-2526323
AMBASADOR	Catar	Juliana Bosques	ambassador.flowers.ecuador@gmail.com	099-7682541
ARIBAFOR	Estados Unidos	Andrea Pérez	andrea@aribaflor.com	02-2526323
DREISBACH	Estados Unidos	Andrea Pérez	andrea@aribaflor.com	02-2526323
ENSING W	Estados Unidos	Andrea Pérez	andrea@aribaflor.com	02-2526323
FX FLORSERVICE	Rusia	Anastasia	burovfinance@gmail.com	02-3564708
INFLOWERS	Catar	Gricelda	griceldaassistant@inflowers.net	02-2638381
J B PARKS	Estados Unidos	Andrea Pérez	andrea@aribaflor.com	02-2526323
KOEHLER	Estados Unidos	Andrea Pérez	andrea@aribaflor.com	02-2526323
MARIA FLORWERS	Estados Unidos	Omar	omar@floresmaria.com	305-54772883
MC CARTHY	Estados Unidos	Luz Rojas	luz@mccarthyfosters.net	02-2269018
MEARS FLORAL	Estados Unidos	Andrea Pérez	andrea@aribaflor.com	02-2526323
MEX Y CAN	Canadá	Liz	LStanisz@mexycan.com	905-6703355
NATURAL FLOWER	Estados Unidos	Mili Iglesias	Mily@nflowers.com	305-4779044
NORDLIE WARREN	Estados Unidos	Andrea Pérez	andrea@aribaflor.com	02-2526323
PREMIUM FLOWERS	Estados Unidos	Gabriel Cifuentes	gabriel@premiumflowers.com	305-5921222
QUALITY	Estados Unidos	Carlos Aules	lucia@tqf-trading.com	02-2279311
WASHINGTON	Estados Unidos	Andrea Pérez	andrea@aribaflor.com	02-2526323

Fuente: Empresa Álamos Rosas S.A.

Tabla 3

Clientes ocasionales de Álamos Rosas S.A.

CLIENTE	PAIS	CONTACTO	EMAIL	TELEFONO
BUE RIBBON BLOSSOM	Estados Unidos	Ixo Yamila	yamila@blueribbon.com	305-5915678
CUT FLOWERS	Estados Unidos	Andrea Pérez	andrea@aribaflor.com	02-2526323
ENTER FLOWERS	Estados Unidos	Moisés Osman	centerflowers@arnet.com.ar	54-3514807089
DIMENTION	Estados Unidos	Cecilia Barrionuevo	finance@dimentionflowers.com	02-2923087
FLOWER MARKET	Catar	Alexandra Charvet	flowerket@hotmail.com	02-2416976
FLOWER UNLIMITED	Estados Unidos	Ely	asistente@flowersunlimitedecuador.com	02-2455566
FRANK ADAMS	Estados Unidos	Andrea Pérez	andrea@aribaflor.com	02-2526323
MOONLIGTH	Estados Unidos	Yazmina	yazmina@moonlightflowers.ec	0996105938
PREMIER MISHIGAN	Estados Unidos	Coco	cc197032@hotmail.com	305-5057603
ROSE&MORE	Estados Unidos	Andrea Pérez	andrea@aribaflor.com	02-2526323
SEAGROTT	Estados Unidos	Dan	marian@seagroattriccardi.com	02-2526323
SUNFLOWERS	Estados Unidos	Ana Saavedra	aroque@isunflower.com	305-5942780
UNITED FLORAL	Estados Unidos	Israel Perdomo	israel@unitedfloral.net	
URBAN FLOWERS	Estados Unidos	Carlos	sales1@tuflor.com	02-2529537
VERAGUA FLOWERS	Estados Unidos	Roció Subía	agrofestival@hotmail.com	0999912712

Fuente: Empresa Álamos Rosas S.A.

Para Álamo Rosas S.A es importante que los clientes garanticen confiabilidad y honradez ya que la industria florícola en muchas ocasiones negocia de manera informal debido al trato que mantiene con los clientes internacionales a través de herramientas electrónicas como correo electrónico, skype y llamadas telefónicas las cuales permiten conexión con los clientes pero no se conoce a fondo su reputación en el mercado, la empresa al igual que otras fincas florícolas confían en algunos clientes a través de referencias que obtienen de fincas que han negociado anteriormente con dichos clientes.

3.2.2.2. PROVEEDORES

La industria florícola fortalece su desempeño a través de materia prima, insumos y servicios adquiridos para todo el proceso productivo y de venta garantizando que el producto sea de excelente calidad con una presentación agradable y adecuada como requiere ser tratada la flor ecuatoriana.

Álamos Rosas S.A., a través de la selección adecuada de sus proveedores, garantiza la calidad del producto bajo las especificaciones y características requeridas por el cliente que deben ser competitivas a las exigencias en el mercado internacional. La empresa actualmente mantiene en sus registros, a los siguientes proveedores que ofrecen y entregan la materia prima, insumos y servicios afines y conexos:

Tabla 4

Proveedores de Álamos Rosas S.A.

NOMBRE	PRODUCTO
SCHREURS ECUADOR CIA. LTD.	Derecho de Licencia por Regalías
ROSENTANTAU DEL ECUADOR S.A.	Derecho de Licencia por Regalías
AVILA TAMAYO MYRIAM PATILA	Etiquetado
SEMIDOR S.A.	Importación, exportación de semillas
AGROHERDEZ EL HUERTO CIA. LTDA.	Insumos Agrícolas, Químicos y Fertilizantes
AGROVITECH	Insumos Agrícolas, Químicos y Fertilizantes
DARTANI S.A.	Insumos Agrícolas, Químicos y Fertilizantes
ALEXIS MEJIA CIA. LTDA.	Insumos Agrícolas, Químicos y Fertilizantes
MEGASTOCKEC DISTRIBUIDORA	Insumos Agrícolas, Químicos y Fertilizantes
IMPORTAGRIFLOR CIA. LTDA.	Insumos Agrícolas, Químicos y Fertilizantes
CARLISANECUADOR CIA. LTDA.	Insumos de Empaque
DECOWRAPES ECUADOR CIA. LTDA.	Insumos de Empaque
MACROPACK CIA. LTDA.	Insumos de Empaque
INDUSTRIA CARTONERA PALMAR S.A.	Insumos de Empaque
CORRUempaQUE CIA. LTDA.	Insumos de Empaque
AMC ECUADOR CIA. LTDA.	Insumos de Seguridad Industrial y Productos de Embalaje
ARELLANO RAMOS JUAN CARLOS	Material de Empaque
HORTICOOP ANDINA S.A.	Materiales de Construcción
NUEVOS HORIZONTES FLOWERS NHF	Materiales de Construcción

Continua →

PQA PRODUCTORES QUIMICOS	Materiales plásticos
D.R. ECUADOR ROSES S.A.	Producción, Cultivo y Distribución de flores y plantas
BIO RESEARCH S.A.	Servicios de Investigación Científica
DELAQUA CIA. LTDA.	Sistema de Riego
ECUADOR CARGO SYSTEM	Transporte de Carga Aérea
GARCES GARCES CARGO SERVICE	Transporte de Carga Aérea
FLOWERCARGO S.A.	Transporte de Carga Aérea
ROYAL CARGO S.A.	Transporte de Carga Aérea
SIERRA CARGO CIA. LTDA.	Transporte de Carga Aérea

Fuente: Empresa Álamos Rosas S.A.

3.2.2.3. COMPETENCIA

El sector floricultor año a año ha ido fortaleciendo su posicionamiento dentro y fuera del país esto se ha logrado gracias a los esfuerzos de cada una de las fincas florícolas para producir flores de excelente calidad provocando una competencia moderada de una finca a otra a través de estrategias de venta en cuanto a la calidad de las flores, precios más bajos y atractivos para los clientes.

Esta competencia se ha desarrollado tanto a nivel nacional como internacional, para Ecuador su principal competidor a nivel internacional es Colombia por la calidad de flores que en ese país se produce estas cumplen similares características a las producidas en nuestro país.

A nivel nacional han incidido algunos factores externos como los problemas económicos que atraviesa Rusia causando que las exportaciones florícolas a ese país disminuyan lo que ha generado que algunas fincas cuya máxima producción se destinaba a dicho país se enfoquen en nuevos mercados internacionales los cuales ya se encontraban cubiertos por otras fincas florícolas como es el caso del mercado de Estados Unidos, las fincas afectadas por la disminución de su exportación han ofreciendo precios más bajos por flores con características como tallos y botones más grandes a los que comúnmente demanda Estados Unidos.

El sector florícola se esfuerza permanentemente con producir flores de alta calidad a precios atractivos para sus clientes garantizando la mejor elección para comprar, es por eso que existe Álamo Rosas S.A compite con florícolas como:

- Alparoses
- Flonevado S.A
- Lindaflor Cía. Ltda.
- Decoflor, entre otras

3.2.2.4. PRECIOS

Los precios con los cuales negocia Álamo Rosas S.A se encuentran influenciados por varios factores el principal se destaca por la variedad de flor y el largo de la misma sin embargo existen otros factores de temporada que incide en los precios para la venta de los distintos tipos de flores como es el caso de San Valentín y Día de las Madres, las fechas de estas festividades aumentan la demanda de flores y por ende los precios de las misma sufren un incremento, del mismo modo existen afectaciones en los precios cuando se presenta una sobreproducción de flores los precios disminuyen por el exceso de oferta. Sin embargo para la venta de órdenes regulares de flores en períodos normales Álamo Rosas S.A mantiene la siguiente tabla de precios para sus clientes especialmente para flores de exportación.

Tabla 5

Precios por Variedad de Rosas en Órdenes Regulares

Variedad de Flor	Largo	Precio Unitario	Precio por Bunch
Amelia	50 cm	0.23	5.75
Anna	60 cm	0.25	6.25
Carroucel	50 cm	0.23	5.75
Cherry Brandy	50 -60 cm	0.25	6.25
Cherry Oh	50 cm	0.30	7.50
Circus	50 cm	0.23	5.75
Cool Water	50 cm	0.23	5.75
Cool Water	60 cm	0.25	6.25
Escimo	50 cm	0.23	5.75
Escimo	60 cm	0.25	6.25
Esperance	50 cm	0.23	5.75
Freedom	60 cm	0.30	7.50
Goldstrike	50 cm	0.23	5.75
Goldstrike	60 cm	0.25	6.25
Hermosa	60 cm	0.30	7.50
Konfety	60 cm	0.23	5.75
Latin Lady	60 cm	0.30	7.50
Nena	50 - 60 cm	0.29	7.25
Orange Chush	50 cm	0.29	7.25
Peckoubo	60 cm	0.30	7.50
Pink Floyd	60 cm	0.30	7.50
Polar Star	50 - 60 cm	0.25	6.25
Queen Amazone	50 - 60 cm	0.23	5.75
Skyline	60 cm	0.25	6.25
Star 200	60 cm	0.29	7.25
Topaz	50 cm	0.29	7.25
Trop Amazone	50 - 60 cm	0.27	6.75
Vendela	50 - 60 cm	0.23	5.75
Versilia	60 cm	0.25	6.25

Fuente: Empresa Álamos Rosas S.A.

Las flores para consumo nacional representan alrededor del 10% de las ventas de la empresa, estas flores también mantienen precios referenciales con los que negocia Álamo Rosas S.A tomando en cuenta las siguientes características:

Tabla 6**Precios de Flores NO Exportables**

Características	Precio Unitario	Precio por Bunche
Flor Nacional	0.05	1.25
Flor de Baja	0.07	1.75
Flor de Exclusividad	0.07	1.75

Estas características representan:

- **Flor Nacional.-** Es cualquier variedad de flor que se ha producido para el consumo dentro del Ecuador.
- **Flor de Baja.-** Es cualquier variedad de flor que no cumple con los estándares de exportación ya sea por tamaño, color o que se encuentre levemente estropeada.
- **Flor de Exclusividad.-** es cualquier variedad de flor cuya orden de pedido haya sido efectuada especialmente por un color determinado.

CAPÍTULO IV

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

4.1. GENERALIDADES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

4.1.1. EVOLUCIÓN

El origen más antiguo de la Auditoría de Gestión se desarrolla en el año 5000 a. de C con la civilización sumeria de acuerdo a evidencias documentadas que reflejan prácticas de control administrativo, una de estas prácticas fue la elaboración de listas de transacciones que eran controladas con las listas originales; es así que en el transcurso de los años varias civilizaciones como egipcios, persas y hebreos realizaron aportaciones similares a la Auditoría enfocándose principalmente a la verificación de la exactitud de los registros para evitar fraudes.

Tras varios años de evolución en 1800 James Watt y Mathew Bolton establecieron una propuesta de estandarización y medición de procedimientos donde el principal sistema de control y evaluación es la Auditoría de Gestión, pero es a partir del siglo XIX que la Auditoría de Gestión se ha estructurado y fortaleciendo cada vez más con bases sólidas que permiten su aplicación adecuada y oportuna, tomando origen en Gran Bretaña y extendiéndose principalmente a Estados Unidos y otros países de América Latina.

En 1915 gracias al aporte de Henry Fayol por su análisis de las funciones administrativas y sus principios se han podido establecer controles más adecuados y precisos que estimulen el desarrollo apropiado de las diferentes actividades ejecutadas dentro de las empresas.

Robert J. Thierauf en 1984 aportó para el desarrollo de la Auditoría de Gestión la aplicación de preguntas que permitan evaluar las áreas funcionales y sistemas de información que identifiquen etapas deficientes en el desarrollo de sus respectivas actividades empresariales.

Ya en el siglo XX la Auditoría de Gestión se encuentra respaldada a través de la elaboración de los Informes de Auditoría que se desprenden del análisis de desempeño realizado a las diferentes áreas, funciones, procesos que cada empresa tiene la necesidad de conocer, y en donde el auditor establece las conclusiones y recomendaciones necesarias a partir del análisis realizado.

Por último la evolución significativa que se ha presentado en la Auditoría de Gestión se ha generado en cuanto a su objetivo de aplicación ya que en años anteriores se enfocaba únicamente en la verificación del desarrollo de las actividades y la actualidad aún tiene el objetivo de verificar pero también evaluar, medir, cuantificar los logros de la empresa así como detectar de manera puntual las deficiencias.

4.1.2. CONCEPTO

La Auditoría de Gestión según Maldonado (2000), se define como, “el examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y Controles Operacionales de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo”.

Hefferon (2011) expone que la Auditoría de Gestión “Es el arte de evaluar independientemente las políticas, planes, procedimientos, controles y prácticas de una entidad, con el objeto de localizar los campos que necesitan mejorarse y formular recomendaciones para el logro de esas mejoras”.

Sobre la base de estos conceptos, puedo definir a la Auditoría de Gestión como: La Auditoría de Gestión es un examen minucioso, sistemático y detallado sobre áreas, procesos, procedimientos, planes que posee una empresa con fin de comprobar su desempeño adecuado y posibles debilidades durante su ejecución para establecer la eficiencia, eficacia de los mismo así como la optimización de los recursos

empleados y las directrices para la toma de decisiones oportunas en beneficio de la empresa.

4.1.3. IMPORTANCIA

La Auditoría de Gestión pasa a ser hoy por hoy un elemento vital para la gerencia, debido a que permite a los directivos determinar los problemas económicos, sociales y ecológicos que a este nivel se presentan, generando en la empresa un saludable dinamismo que la conduce exitosamente hacia las metas propuestas.

Se la considera el pilar fundamental para lograr el éxito de la empresa en vista de que es una herramienta que permite que la información que se desprende de ella al culminar su evaluación traiga consigo beneficios significativos como la identificación de debilidades, procesos o procedimientos vulnerables que pueden ser mejorados o eliminados para su correcto desempeño.

Sin dunda el mayor beneficio y la importancia relativa de la Auditoría de gestión se encuentra enmarcado en la mejora continua de la empresa así como la formulación de un ambiente de confianza para los directivos, personal que integra cada área de la empresa y sobre todo para sus clientes.

4.1.4. OBJETIVOS

La Auditoría de Gestión se enmarca en la determinación del grado de efectividad y eficiencia con el que han sido administrados los recursos materiales y financieros que posee la empresa para su desarrollo, los aspectos que se considera para su evaluación son normativas internas, manuales de procedimientos, controles de actividad entre otros. Los principales objetivos que se enfoca en alcanzar la Auditoría de Gestión es:

- Determinar si la aplicación de las políticas, controles y acciones correctivas han sido efectuadas correctamente.
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos.
- Determinar si los objetivos planteados por la empresa a corto, mediano y largo plazo han sido alcanzados.
- Comprobar que información que maneja la empresa para el desarrollo de sus actividades es confiable.
- Elevar los niveles de actuación de la organización para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.

4.1.5. ALCANCE

El alcance de la Auditoría de Gestión se encuentra directamente relacionado con las características particulares que integran a cada empresa debido a existe diferentes tipos de empresas las mismas que se encuentran conformadas de distinta manera y posee distintas necesidades.

Los enfoques que se pueden dar al alcance de Auditoría de Gestión se presentan a continuación.

Tabla 7

Enfoques de Trabajo de la Auditoria de Gestión

Auditoría de Gestión del Sistema Global de la Empresa	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluación de Posición Competitiva ➤ Evaluación de la Estructura Organizacional ➤ Evaluación del Proceso de Dirección Estratégica
Auditoría de Gestión del Sistema Comercial	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Análisis de la Estrategia Comercial ➤ Sistema de Distribución Física ➤ Política de Precios
Auditoría de Gestión del Sistema Financiero	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capital de Trabajo ➤ Inversiones ➤ Planificación Financiera
Auditoría de Gestión del Sistema de Producción	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Programación de la Producción ➤ Control de Calidad ➤ Productividad Técnica y Económica
Auditoría de Gestión de los Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Políticas de Promoción e Incentivos ➤ Políticas de Selección y Formación ➤ Diseño de Tareas y Puestos de Trabajo

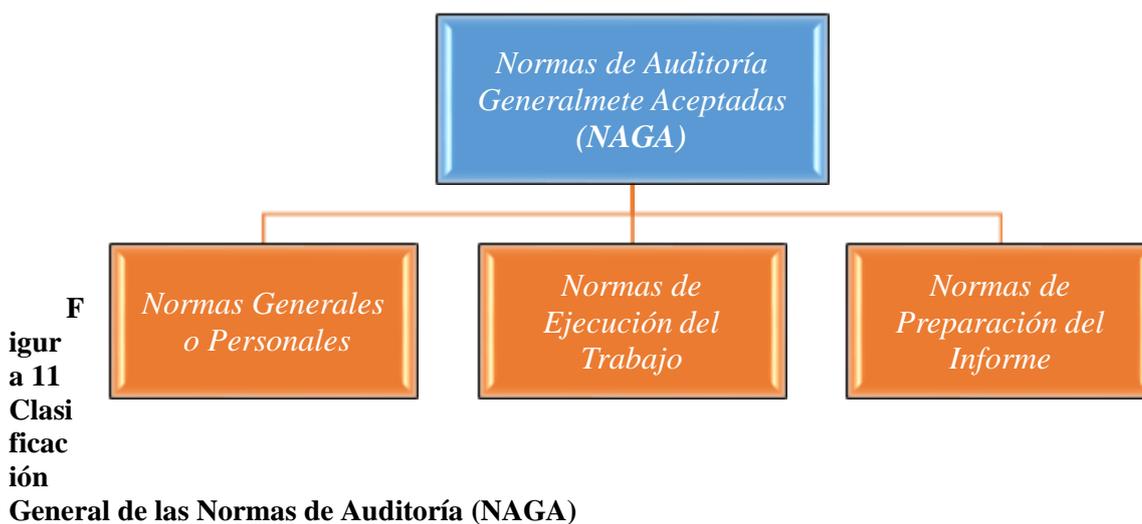
Auditoría de Gestión de Sistemas Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Análisis de Proyectos y Programas ➤ Procedimientos Administrativos y Formas de Control Interno en Áreas Funcionales
---	--

Fuente: http://auditoria03.galeon.com/auditoria_gest.htm

4.1.6. NORMATIVA DE LA AUDITORÍA

Las Normas de Auditoría establecen las directrices y lineamientos que deben ser aplicados para un correcto desarrollo del proceso de auditoría garantizando una evaluación de calidad.

➤ **Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA):** Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas son los principios bajo los cuales los auditores se rigen para realizar y garantizar un trabajo de auditoría de calidad. Por sus siglas estas normas son conocidas también como NAGA y se clasifican en tres grandes grupos:



➤ **Normas Generales o Personales:** Estas normas hacen referencia a los requisitos personales e idoneidad que deben tener los auditores, principalmente la capacidad que tiene para el desarrollo de la auditoría y los valores éticos con los que se desenvuelve.

- **Entrenamiento y Capacidad Profesional:** La auditoría debe ser realizada por una persona capacitada que haya adquirido estudios universitarios correspondientes al área de auditoría, contabilidad, administración y otras materias afines al desarrollo de la auditoría además debe cumplir con las condiciones legales para ejercer la profesión; su capacidad no debe limitarse al conocimiento de libros sino también a los conocimientos adquiridos durante la aplicación de la auditoría en el transcurso de su formación profesional como auditor.
- **Independencia:** El auditor debe enfocarse durante todo el proceso de auditoría en realizar su trabajo de manera imparcial es decir sin dejarse influenciar en cualquier aspecto, esto le permite tener una actitud mental que garantice que los resultados de su trabajo son estrictamente los obtenidos en el proceso de auditoría.
- **Cuidado o Esmero Profesional:** El cuidado profesional hace referencia a los valores éticos y a la aplicación adecuada de las normas de auditoría con las que el auditor realiza su trabajo, esta debe estar presente en todas las fases de la auditoría hasta la preparación del informe.
 - **Normas de Ejecución del Trabajo:** Estas normas hacen referencia a los aspectos que debe tener en consideración el auditor para realizar el trabajo de auditoría. El propósito fundamental de este grupo de normas es proporcionar los parámetros necesarios para que el auditor tenga la evidencia suficiente que le permita respaldar los resultados obtenidos en la auditoría.
- **Planeamiento y Supervisión:** El auditor debe conocer plenamente la empresa que ha requerido de sus servicios esto le permite establecer objetivos, actividades y procedimientos a desarrollar acorde a las características del negocio. Además si el auditor tiene a su cargo un equipo de auditoría es necesario que conozcan absolutamente toda la

planificación con la que se va a trabajar y el auditor debe supervisar las tareas que asigno a su equipo.

- **Estudio y Evaluación del Control Interno:** El examen de control interno debe ser aplicado eficientemente por el auditor debido a que los resultados obtenidos sobre el mismo permitirán establecer el alcance y la naturaleza que deben ser empleados en los procedimientos de auditoría.
- **Evidencia Suficiente y Competente:** El auditor a través de la aplicación de técnicas de auditoría como la inspección, observación y confirmación deberá recolectar información necesaria que respalden los resultados de las pruebas de auditoría y el informe que presenta el auditor sobre el trabajo realizado.

➤ **Normas de Preparación del Informe:** Esta norma establece los requisitos que debe contener el informe de auditoría con relación al examen elaborado, su principal función es regular la calidad de comunicación de resultados.

- **Aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados:** El auditor en base a su evaluación debe dar fe sobre la preparación de los estados financieros estos deben estar acorde a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y demostrar la situación actual de la empresa.
- **Consistencia en la aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados:** El objetivo de esta norma es establecer una uniformidad de información donde los principios contables aplicados en años anteriores sean los mismos bajo los cuales se aplique la contabilidad en el presente año y años posteriores.
- **Revelación Suficiente:** El auditor debe considerar si la información presentada en los estados financieros es adecuada para su

interpretación y si fuera el caso estar debidamente respaldada con notas aclaratorias.

- **Opinión del Auditor:** La opinión del auditor se ve plasmada en la presentación del informe de auditoría en él se refleja los resultados obtenidos de la auditoría y las recomendaciones sugeridas para afrontar debilidades encontradas.

Normas Internacionales de Auditoría

Las Normas Internacionales de Auditoría conocidas por su abreviatura como NIAS, son expedidas por la Federación Internacional de Contadores (IFAC) y son actualizadas por el Comité Internacional de Prácticas de Auditoría anualmente.

Estas normas establecen los principios y procedimientos con los que el auditor se rige para ejercer la auditoría además constituye una estandarización a nivel internacional de la calidad y desempeño eficiente del trabajo de auditoría.

Su aplicación es de carácter obligatorio en la auditoría de estados financiero y adaptable a otros tipos de auditorías que presenten información relacionada con los principios y procedimientos que se establecen en estas normas. Las NIAS se han agrupado de la siguiente manera:

- Información Introductoria
- Asuntos Generales
- Planeamiento
- Control Interno
- Evidencia de Auditoría
- Utilización del Trabajo de Otros
- El dictamen de Auditoría
- Áreas especializadas

4.1.7. FASES DE LA AUDITORÍA

La Auditoría se ejecuta mediante un proceso sistemático que garantiza la calidad de trabajo efectuado por lo tanto debe cumplir con las siguientes fases:

4.1.7.1. FASE DE PLANEACIÓN

La planeación o planificación es la fase más importante del trabajo de auditoría, debido a que en ésta, el auditor prevé los pasos a seguir en su desarrollo.

Según la NIA 300 indica que “Planear una auditoría implica establecer la estrategia general de auditoría para el trabajo y desarrollar un plan de auditoría, para reducir el riesgo a un nivel aceptablemente bajo. La planeación involucra al socio del trabajo y a otros miembros clave del equipo para ganar de su experiencia y clara percepción y para enriquecer la efectividad y eficiencia del proceso de planeación.”

El plan de auditoría es más detallado que la estrategia general de auditoría e incluye la naturaleza, oportunidad y extensión de los procedimientos para obtener suficiente evidencia que sustente su aplicación. La documentación del plan de auditoría también sirve como registro de la planeación y desempeño apropiados de los procedimientos de auditoría que pueden revisarse y aprobarse antes del desempeño de procedimientos adicionales.

Para que la planificación de una auditoría sea eficaz debe cumplir con los siguientes principios:

- **Precisión:** Son las acciones previstas que deben estar planeadas de manera concreta.
- **Flexibilidad:** Es la adaptación fácil a cambios imprevistos.
- **Unidad:** Son las acciones y procedimientos previstos que deben ser coordinados.

El propósito principal de la fase de planificación radica en cumplir con las Normas Internacionales de Auditoría, obtener suficiente conocimiento de los procedimientos administrativos sobre los cuales se desenvuelve la empresa además

de supervisar y controlar el trabajo a realiza en función de los objetivos y plazos determinados. La Planeación puede dividirse en dos etapas:

4.1.7.1.1. PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

Constituye la primera etapa del proceso de planificación su objetivo principal es investigar a la empresa como un todo, es decir conocer el ambiente interno y externo en el cual se desenvuelve, la finalidad de este proceso es permitir al auditor tener una adecuada comprensión del funcionamiento, normativas, actividades que se desarrollan en la empresa.

La Planificación Preliminar es la base estructural para el desarrollo de las demás fases de auditoría debido a que proporciona información necesaria que permite llevar a cabo la planificación específica.

Para desarrollar la Planificación Preliminar es necesario realiza las siguientes acciones:

- Realizar una visita técnica dentro de la empresa para hacer un recorrido por las áreas que conforman la misma a fin de conocer su funcionamiento.
- Entrevistas previas dirigidas comúnmente al Gerente de la Empresa o al personal involucrado en el área a auditar.
- Identificar las principales normas y políticas con las que trabaja la empresa y se encuentra sujeta.
- Inspección de documentos.

Previamente a la ejecución de las acciones para llevar a cabo la Planificación Preliminar se debe tomar en cuenta la NIA 210 la cual establece los Términos del Trabajo de Auditoría, esta norma permite fijar los acuerdos y criterios con que el auditor y cliente pactaran el desarrollo de la auditoría. Se formalizara este acuerdo a través de una carta de compromiso emitida por el auditor donde constara el objetivo y alcance de la auditoría, el grado de las responsabilidades del auditor hacia el cliente y la forma de informes que se presentara; por otro lado el cliente emitirá una carta de

aceptación en la que está de acuerdo con todos los términos que se han acordado para la ejecución de la auditoría.

Además, es importante que dentro de esta etapa se considera a la NIA 220 que indica “el auditor debe implementar procedimientos de control de calidad a nivel del trabajo que proporcionen al auditor seguridad razonable con relación a que la auditoría cumple con las normas profesionales y requisitos legales y de regulación aplicables, asegurando que el dictamen del auditor es apropiado según las circunstancias de la auditoría”.

4.1.7.1.1.1. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La recolección de información es uno de los pasos más importantes y la base fundamental para la auditoría debido a que permite obtener las evidencias necesarias que el auditor necesita tomar en consideración para establecer un juicio profesional sobre el examen de auditoría que está realizando. Las técnicas utilizadas para la recolección de información son:

Técnicas de Verificación Ocular	Técnicas de Verificación Verbal	Técnicas de Verificación Documental	Técnicas de Verificación Físicas
<ul style="list-style-type: none"> • Observación • Comparación • Revisión Selectiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Indagación • Encuestas y Cuestionarios • Entrevistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprobación • Computación • Rastreo 	<ul style="list-style-type: none"> • Inspección

Figura 12 Técnicas de verificación

4.1.7.1.1.2. ARCHIVOS DE AUDITORÍA

Los Archivos de Auditoría constituyen una herramienta base de información en la cual se realiza la revisión de papeles de trabajo de auditorías anteriores o similares

para actualizar y tomar datos relevantes que aporte a la ejecución de una nueva auditoría.

➤ **Archivo Permanente.-** En este archivo se encuentran todos los documentos que posee la empresa con relación a la información general del negocio como son sus documentos de constitución, normativa legal, políticas internas e información financiera. El objetivo principal de este archivo es tener disponible la información que se necesita de manera continua sin que estos sean reproducidos cada año.

➤ **Archivo de Planificación.-** En este archivo se recopila la información relacionada a la planificación de la auditoría, constaran documentos que sirvieron de análisis para establecer las pruebas de auditoría.

➤ **Archivo Corriente.-** Este archivo contiene los papeles de trabajo de todas las auditorías que se han realizado en un determinado periodo, en ellos se encuentran comentarios, conclusiones y recomendaciones que han sido emitidos en los informes de auditoría.

4.1.7.1.2. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

La planificación específica se encarga de identificar estrategias que permitan determinar las actividades necesarias a realizar en los programas de auditoría los mismos que se verán plasmados en la ejecución de auditoría. Los programas de auditoría deben ser detallados claramente en cuanto a procedimientos, responsables y fechas en las cuales será efectuado el examen.

Para el desarrollo adecuado de la planificación específica es necesario realizar la evaluación de control interno, evaluar y calificar los riesgos de auditoría con el fin de obtener información adicional con relación al entorno en el que se desenvuelve la empresa.

4.1.7.1.2.1. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

La evaluación del sistema de control interno es un proceso de carácter obligatorio dentro de una empresa si se busca generar un ambiente de confiabilidad y una posición consolidada debido a que proporciona un nivel de seguridad razonable en cuanto al funcionamiento y desempeño de cada una de las actividades que integran la empresa.

El auditor desempeña un papel fundamental dentro de la evaluación de control interno debido a que en su capacidad profesional debe poder comprender cuales son los objetivos que persigue cada control dentro de una empresa para poder evaluarlo de la manera más apropiada de tal forma que se pueda identificar cuándo un control es efectivo o deficiente.

4.1.7.1.2.2. DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO

“Es el programa de organización y el conjunto de métodos y procedimientos coordinados y adoptados por una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la eficacia de sus datos contables y el grado de confianza que suscitan a efectos de promover la eficiencia de la administración y lograr el cumplimiento de la política administrativa establecida por la dirección de la empresa” (Chapman, 2008).

“Es un proceso efectuado por la Dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos, que son : Eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información, cumplimiento de las leyes y normas aplicables” (Eumed.net).

De acuerdo a lo referido anteriormente a mi criterio puedo establecer que el Control Interno es: Un sistema de regulación que se emplea en todas las áreas, actividades, procedimientos que se desarrolla dentro de la empresa con el fin de comprobar su desenvolvimiento y prevenir o eliminar falencias, este proceso es ejecutado por los Directivos y por el personal Administrativo de la empresa con el

propósito de alcanzar la eficiencia y eficacia en el desempeño de la empresa así como también reflejar información veraz y solvente.

4.1.7.1.2.3. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

El Control Interno debido a las exigencias que se presentan continuamente en el mundo empresarial ha ido evolucionando para lograr resultados favorables y más acertados frente a las circunstancias en las que se encuentra desenvolviéndose la empresa, por tal motivo existen varios métodos de evaluación que han sido aplicados de acuerdo a las necesidades de un control interno de calidad. Los principales métodos son:

- COSO I
- COSO ERM
- MICIL
- CORRE

Estos métodos buscan a través de su aplicación:

- Impulsar el uso racional de estrategias en las organizaciones.
- Promover la eficiencia en las operaciones.
- Alcanzar los objetivos institucionales y empresariales.
- Identificar y administrar los riesgos.
- Dar cumplimiento a las normativas aplicables.
- Servir como herramienta apropiada para prevenir errores o irregularidades

4.1.7.1.2.4. COMPONENTES DE CONTROL INTERNO

Los componentes del control interno integran un marco de referencia para una adecuada aplicación de este sistema permitiendo alcanzar objetivos y estrategias planteadas por la empresa, estos elementos se encuentran relacionados entre sí con el

propósito de fomentar e implementar parámetros necesarios para una apropiada ejecución de cada una de las actividades desarrolladas dentro de la empresa logrando la eficiencia y eficacia de los mismos de tal manera que se genere un óptimo desempeño empresarial.

Los elementos de control interno se encuentran conformados por 5 componentes detallados a continuación:

➤ **Ambiente de Control:** El Ambiente de Control proporciona una base estructural de disciplina bajo la cual se podrá ejecutar las distintas actividades de la empresa así como en las funciones desempeñadas por el personal de la misma, este componente exige un alto grado de comprometimiento por parte de la empresa y de quienes lo integran debido a que deben estar enfocados hacia la consecución de los objetivos y metas que se quiere alcanzar para enmarcar a la empresa hacia el camino del éxito.

1. Integridad y Valores Éticos
2. Competencia
3. Experiencia y Dedicación de la Alta Dirección
4. Estructura Organizativa
5. Políticas y Prácticas sobre Recursos Humanos

➤ **Establecimiento de objetivos:** La empresa plantea los objetivos que desea conseguir antes de que se hayan identificado amenazas que impidan que estos sean llevados a cabo e impidan su consecución. Los objetivos deben estar siempre alineados con la misión y visión de la empresa y tomar muy en cuenta el apetito al riesgo para que pueda existir un balance dentro de la empresa. Los objetivos pueden ser:

1. Estratégicos
2. Operativos
3. De información
4. De cumplimientos

➤ **Identificación de Eventos:** Este componente permite a la gerencia de la empresa determinar oportunidades y amenazas con los cuales se vea afectado el cumplimiento de los objetivos; los eventos pueden ser tanto de carácter interno (infraestructura, procesos, personal, etc.) como externo (economía, política, tecnología, etc.).

➤ **Evaluación de Riesgo:** La base principal para la evaluación de riesgos son los objetivos planteados por la empresa debido a que se realiza un análisis sobre el logro de los mismos con el fin de determinar los riesgos a los cuales se enfrenta ya que podrían afectar su desarrollo poniendo en peligro la administración y supervivencia de la empresa.

Es de vital importancia poner en marcha la evaluación de riesgos en vista de que la empresa debe estar muy clara en cuanto a las decisiones que debe tomar para aceptar un riesgo prudente al que puede enfrentarse. El análisis se realiza a:

1. Objetivos Globales de la Entidad
2. Objetivos Relacionados con la Información Financiera
3. Objetivos Relacionados con las Operaciones
4. Objetivos de Cumplimiento

➤ **Respuesta a los Riesgos:** A través de un análisis minucioso la Dirección selecciona las posibles respuestas para evitar, aceptar, reducir o compartir el riesgo, la determinación de la mejor respuesta debe estar siempre alineada con el apetito al riesgo y en función de alcanzar el riesgo residual.

➤ **Actividades de Control:** Son políticas y procedimientos desarrollados en todas las áreas de la empresa y por todo el personal para alcanzar los objetivos y metas de la misma, estas acciones obligatoriamente necesitan ser aplicadas de manera adecuada y oportuna para garantizar la administración de los riesgos. Las Actividades de Control pueden desarrollarse a través de:

1. Controles Físicos

2. Segregación de Funciones
3. Indicadores de Rendimiento
4. Control de Tecnología de Información

➤ **Información y Comunicación:** La Dirección debe mantener un canal de comunicación constante que permita difundir a todo nivel de la organización la información necesaria para que el personal tenga pleno conocimiento de actividades, decisiones e información externa de tal manera que puedan ejercer sus funciones orientados hacia el alcance de los objetivos planteados por la empresa. La Información debe tener el carácter de:

1. Accesible
2. Correcta
3. Actualizada
4. Protegida
5. Suficiente
6. Oportuna

➤ **Actividades de Supervisión:** Evalúa la calidad de control interno con la que la empresa se está desarrollando para determinar los logros o deficiencias que han resultado de su aplicación, además establece la base sobre la cual se toman decisiones que permitan mejorar las actividades de control.

4.1.7.1.2.5. HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

Las herramientas de evaluación de Control Interno constituyen uno de los soportes principales del trabajo de auditoría, el auditor está en la capacidad de seleccionar bajo su criterio profesional la herramienta más adecuada para realizar su labor. Entre las herramientas más utilizadas tenemos:

➤ **NARRATIVAS.-** Este método consiste en describir, relatar o narrar por escrito de manera específica y minuciosa el funcionamiento de un área, componente o actividad, dentro de la descripción es necesario detallar personas y áreas que intervienen en el sistema; este método se lo realiza a través de la elaboración de papeles de trabajo.

➤ **CUESTIONARIOS.-** Los cuestionarios constituyen una serie de preguntas ordenadas y relacionadas con el proceso o área a auditar por tal motivo es importante que el auditor tenga pleno conocimiento del sistema de funcionamiento del área a auditar para que pueda establecer las preguntas más apropiadas que permitan obtener respuestas que establezcan los parámetros necesarios para detectar fortalezas y debilidades en el sistema de control interno de la empresa.

La elaboración de los cuestionarios de control interno comúnmente se encuentran estructurados con preguntas cuyas respuestas sean SI o NO como se muestra en el formato a continuación:

➤ **FLUJOGRAMAS.-** Los flujogramas o diagramas de flujo son representaciones gráficas del funcionamiento secuencial de un área, actividad o proceso su finalidad es presentar información simplificada y comprensible para cualquier persona que necesite utilizarlo, para este caso el flujograma simplifica la tarea de identificación de los procesos al auditor.

“El diagrama de flujo debe representar todas las operaciones, movimientos, demoras y procedimientos de archivo concernientes al proceso descrito” (Facultad de Contaduría Pública de Colombia, 2015).

4.1.7.1.2.6. ANÁLISIS DEL RIESGO.- La evaluación de riesgo permite identificar y medir el riesgo de auditoría al cual se encuentra expuesta empresa con el fin de establecer prioridades a las áreas más susceptibles de evaluación para la aplicación del examen de auditoría.

➤ **Riesgo de Auditoría (RA).**- Es el riesgo al cual el auditor se enfrenta cuando emite un informe que no corresponde, se deriva de la falta de detección de irregularidades de manera oportuna. El riesgo de auditoría es calculado a través de la siguiente fórmula:

$$RA=RI*RC*RD$$

➤ **Riesgo Inherente (RI).**- Establece la posibilidad de que exista distorsión importante en la información financiera, administrativa u operativa por la actividad propia que realiza la empresa.

➤ **Riesgo de Control (RC).**- Establece la posibilidad de que exista distorsión en la información financiera, administrativa u operativa a pesar de los controles predeterminados que han sido ejecutados pero que no han podido identificar y corregir las deficiencias existentes.

➤ **Riesgo de Detección (RD).**- Establece la posibilidad que exista distorsión no detectada durante la aplicación de los procedimientos de auditoría con respecto a la información financiera, administrativa u operativa.

4.1.7.2. FASE DE EJECUCIÓN

En esta fase el auditor y su equipo ponen en marcha los programas de auditoría aplicando pruebas mediante diferentes técnicas de auditoría que conduzcan a determinar las observaciones y/o hallazgos.

La evidencia examinada por el auditor consiste en una amplia variedad de información y datos que apoyen los informes elaborados, el auditor tiene que usar su criterio profesional en la selección de la evidencia apropiada para que esta sea suficiente, competente y relevante además debe considerar cualquier elemento que le permita hacer una evaluación objetiva.

Esta fase es la más importante debido a que se ve reflejado el trabajo del auditor a través de la elaboración de conclusiones y recomendaciones que han podido ser determinados en las hojas de hallazgo.

4.1.7.2.1. PAPELES DE TRABAJO

Los papeles de trabajo también son denominados cédulas de auditoría en ellos el auditor manifiesta y deja constancia detallada de la información que ha sido tomada como evidencia de hechos descubiertos los mismos que deben reunir las características de ser suficientes, competentes y relevantes para respaldar el dictamen del auditor en examen de auditoría ejecutado.

El objetivo esencial de los papeles de trabajo es generar una base sólida que garantice al auditor que el examen de auditoría cumple con las normas de auditoría generalmente aceptadas.

Es importante mencionar que los papeles de trabajo elaborados por el auditor durante la auditoría son exclusivamente de propiedad del auditor, estos no podrán ser manipulados de ninguna manera por el personal de la empresa auditada a fin de evitar que la independencia profesional del auditor sea vulnera y los registros sean modificados.

4.1.7.2.2. OBTENCIÓN DE EVIDENCIA

La obtención de evidencia es el uno de los pasos principales dentro de la ejecución de la auditoría debido a que es la fuente de información que le permite al auditor extraer conclusiones que respalden su opinión.

Las evidencias se encuentran plasmadas en los papeles de trabajo a través de la aplicación de pruebas de auditoría que determinen la veracidad o irregularidad del objeto de evaluación de la auditoría. La calidad de la evidencia se ve influenciada por la fuente de procedencia, cuando esta es obtenida directamente por el auditor es mucho más confiable que aquella proporcionada por un tercero que forma parte de la empresa.

La NIA 500 Evidencia de Auditoría establece que “La suficiencia es la medida de la cantidad de evidencia de auditoría”, lo que quiere decir que al momento de realizar la auditoría y obtener evidencia el auditor debe recopilar la mayor cantidad de evidencia para detectar cualquier tipo de irregularidad, cuando existe mayor riesgo que esto suceda es necesario obtener mayor evidencia de auditoría, por otro parte si la calidad de la evidencia es lo suficientemente rica en información es probable que se necesite menos cantidad de evidencia. Dentro de la auditoría la evidencia debe cumplir con las siguientes características:

- **Suficiente.-** Cantidad necesaria que sustente los hallazgos, conclusiones y recomendaciones expresados en el Informe.
- **Competente.-** La evidencia debe ser válida y confiable.
- **Pertinente.-** Debe encontrarse relacionada directamente con el objeto de evaluación.
- **Útil.-** Que proporcione bases sólidas para llevar a cabo la auditoría.

4.1.7.2.3 HOJAS DE HALLAZGO

La elaboración de las hojas de hallazgo sustenta la evaluación realizada por el auditor en ella se describen las debilidades o irregularidades encontradas que afectan el desarrollo adecuado de las actividades que se realizan dentro de la empresa.

El contenido de la hoja de hallazgo debe ser claro y preciso con el fin de que este pueda ser comprendido fácilmente usuario, la información contenida en la hoja de hallazgo establecerá la base para la elaboración del Informe de Auditoría. Los hallazgos deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Deben ser formulados en base a los hechos y evidencias que se han establecido en los papeles de trabajo.
- Su nivel de importancia debe ser significativo
- Debe ser convincente para las personas que no han participado de la auditoría.

Una hoja de hoja de hallazgo debe ser elaborada bajo los siguientes atributos:

- **Condición.-** Se detalla la situación actual encontrada por el auditor con respecto a la operación, actividad o transacción que presentan un grado de irregularidad.

- **Criterio.-** Son normas que se han considerado como parámetro de evaluación para comparar el desempeño de la operación, actividad o transacción con los resultados descubiertos por el auditor.

- **Causa.-** Es la razón o razones por las cuales se presentaron las irregularidades que han impedido que se cumplan con las normas o criterios para su ejecución.

- **Efecto.-** Es el resultado real o potencial del incumplimiento de los objetivos de control interno, proporciona un punto de partida para acciones correctivas y provee evidencia sobre la importancia del hallazgo.

- **Conclusiones.-** Son deducciones que se formulan a partir de los hallazgos encontrados.

➤ **Recomendaciones.-** Establece acciones correctivas que permitan corregir las irregularidades encontradas.

A continuación se presente el esquema de una hoja de hallazgo:

 <p>ÁLAMO ROSAS S.A AUDITORÍA DE GESTIÓN HOJA DE HALLAZGOS Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p>		<p>HH 1/1</p>
TITULO:		
CONDICIÓN:		
CRITERIO:		
CAUSA:		
EFECTO:		
CONCLUSION:		
RECOMENDACION:		
ELABORADO POR:	FECHA:	
REVISADO POR:	FECHA:	

Figura 13 Modelo de Hoja de Hallazgo

4.1.7.3. FASE DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Es la etapa en la que el auditor mediante la elaboración de un informe de carácter formal proporciona información útil y oportuna, tanto oral como escrita, sobre los aspectos más relevantes dentro de la auditoría y al mismo tiempo genera recomendaciones, cuando corresponda para mejoras en la conducción de las actividades realizadas dentro de la empresa a fin de superar problemas de manera oportuna.

Para que la comunicación de resultados sea efectiva es importante que el auditor haya determinado de manera precisa los hallazgos y se encuentren debidamente relacionados con las causas que fueron la fuente que generó la debilidad en el proceso o actividad y el efecto que esta ha tenido dentro de la empresa, solo de esta manera la recomendación generada dentro del informe final de auditoría podrán tener sustento necesario para ser fuente de información que genere eficiencia y eficacia del desenvolvimiento de los mismos en la empresa.

4.1.7.3.1. BORRADOR DE INFORME DE AUDITORÍA

El borrador de informe de auditoría es realizado previamente a la emisión del informe de auditoría definitivo en él se detalla las observaciones, conclusiones y recomendaciones que se han generado a través de los hallazgos encontrados, la redacción del mismo se encuentra a cargo del Jefe de equipo de Auditoría. Es importante tomar en consideración la revisión de este informe en caso de existir algún tipo de modificación.

4.1.7.3.2. CONFERENCIA DE INFORME DE AUDITORÍA

El auditor presentará el informe de forma escrita y será socializado de manera verbal con los Directivos de la empresa para presentar los resultados que se han obtenido en el examen de auditoría ejecutado.

Los objetivos principales de realizar la conferencia de informe de auditoría son:

- Evitar interpretaciones erradas de los resultados expuestos en el informe.
- Dar a conocer el informe borrador previo a la emisión definitiva del informe de auditoría.
- Brindar la oportunidad que la empresa justifique los hallazgos encontrados a través de pruebas que evidencien su correcto funcionamiento.

4.1.7.3.3. INFORME DE AUDITORÍA DEFINITIVO

El informe de auditoría definitivo es una opinión formal realizada por escrito, es emitido y presentado ante los Directivo de la empresa una vez que se ha concluido el examen de auditoria y se ha socializado el borrador del informe. El auditor presentara en el informe definitivo de auditoría con los comentarios sobre los hallazgos encontrados con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

Las razones fundamentales por las cuales se elabora el informe definitivo de auditoria son:

- Comunicar los resultados obtenidos en la Auditoría de Gestión.
- Incentiva a los Directivos y a la Gerencia a tomar acciones correctivas que permitan superar los problemas y prevenir riesgos adversos que impida el desarrollo adecuado de las actividades de la empresa.

4.1.7.3. FASE DE SEGUIMIENTO

Esta fase se la realiza con el fin de verificar el cumplimiento de las recomendaciones generadas en el informe de auditoría, debido a que esta actividad permite que la administración se involucre totalmente en el desarrollo del mejoramiento continuo de la empresa.

Para la aplicación de las recomendaciones generalmente se basa en estrategias planteadas por la empresa para poderlas llevar a cabo en los tiempos establecidos por la misma a fin de que le auditor pueda constatar su cumplimiento.

CAPÍTULO V

APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA PROPUESTA

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE EXPORTACIÓN Y COBRANZAS DE LA EMPRESA ALAMO ROSAS S.A., PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014.

5.1. PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

El trabajo de Auditoría de Gestión a realizar a la empresa Álamo Rosas S.A servirá para determinar la eficiencia y eficacia con el que se desarrollan los procesos de Exportación y Cobranzas, a través de la aplicación de técnicas y procedimientos de evaluación que permitan generar información clara y sustentable para la elaboración del informe de auditoría, con las debidas conclusiones y recomendaciones para su posterior cumplimiento.

5.1.1. PLANIFICACIÓN PRELIMINAR DE AUDITORÍA.- A continuación se presenta el programa preliminar de auditoría a ser desarrollado en la empresa Álamo Rosas S.A:

 <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p>ÁLAMO ROSAS S.A</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PLANIFICACIÓN PRELIMINAR</p> <p>Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p> </div> <div style="border: 2px solid yellow; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto; color: red; font-weight: bold;"> PP 1/2 </div>					
Objetivos:					
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Obtener un conocimiento general de la empresa ➤ Recoger la información necesaria para elaborar el examen de auditoría ➤ Analizar la base legal. ➤ Evaluar los actividades realiza de los procesos auditados. 					
Nº	PROCEDIMIENTO	EF/PT	REALIZ. POR:	Fecha	OBSERACION
1	Establecer una reunión inicial con la Gerencia para una entrevista.	PP_1	A.A	21/05/2015	
2	Entrevistar a al personal responsable de los procesos a auditar.	PP_2 PP_3	A.A	21/05/2015	
3	Visitar las instalaciones de la empresa con el fin de conocer ampliamente sobre las actividades que se realizan en la misma.	PP_4	A.A	21/05/2015	
4	Solicitar la escritura de constitución de la empresa.	PP_5	A.A	22/05/2015	
5	Recopilar información relacionada con los instructivos y manuales internos.	Página 11	A.A	22/05/2015	Capítulo II
6	Solicitar los organigramas estructural, personal y demás información sobre las funciones del personal de la empresa.	Páginas 19, 21, 27	A.A	22/05/2015	Organigramas propuestos por el auditor
ELABORADO POR: Andrea Arcos			FECHA: 20 de Mayo del 2015		
REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano			FECHA: 20 de Mayo del 2015		

No	PROCEDIMIENTO	EF/PT	REALIZ. POR:	Fecha	OBSERACION
7	Realizar un análisis externo de la empresa en lo referente a factores macroeconómicos	Páginas 42-48	A.A	22/05/2015	Capítulo III
8	Conocer los procedimientos y actividades que se realizan en los procesos objeto de auditoría.	Páginas 31-41	A.A	22/05/2015	Capítulo III
9	Elaborar una matriz de riesgo preliminar y evaluación del Riesgo Inherente.	PP_6 PP_7	A.A	23/05/2015	
10	Reporte de Planificación Preliminar	PP_8	A.A	23/05/2015	
11	Elaborar el Plan Global de Auditoría	PP_9	A.A	24/05/2015	
12	Recopilar información sobre el contrato y aceptación de la auditoría.	PP_10 PP_11	A.A	25/05/2015	



ÁLAMO ROSAS S.A
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

PP
2/2

ELABORADO POR: Andrea Arcos	FECHA: 20 de Mayo del 2015
REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano	FECHA: 20 de Mayo del 2015

5.1.1.1. CONOCIMIENTO PRELIMINAR

	<p>ÁLAMO ROSAS S.A.</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PLANIFICACIÓN PRELIMINAR</p> <p>ENTREVISTA</p> <p>Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p>	<p>PP_1 1/2</p>
<p>Nombre del Entrevistado: Ing. Fabián Bustos Cargo: Gerente Entrevistador: Andrea Arcos Día previsto: 28 de Mayo del 2015 Hora solicitada: 08h00 Lugar: Instalaciones de Álamo Rosas S.A</p>		
<p>1. ¿La Empresa cuenta con una Planificación Estratégica? Actualmente la Empresa no cuenta con una planificación estratégica para el desarrollo de sus actividades, sin embargo los responsables de cada área se esfuerzan por desarrollar su trabajo con la aplicación adecuada de sus conocimientos y experiencia.</p> <p>2. ¿La Empresa cuenta con planes de capacitación para sus empleados? La Empresa si cuenta con planes de capacitación en su mayoría se encuentran enfocados para los trabajadores que realizan sus labores en el área de Producción.</p> <p>3. ¿Álamo Rosas S.A cuenta con reglamentos internos, manuales o instructivos? Si, existe un reglamento interno de trabajo además de manuales e instructivos que señalan los lineamientos que se debe seguir para el desarrollo adecuado de las actividades.</p> <p>4. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que ha podido detectar en la Empresa? La fortaleza más importante es la producción de rosas de la Empresa está estable además de poseer una excelente calidad, por otro lado otra fortaleza es la buena atención al cliente que brindamos gracias a esto nos ha permitido llegar al mercado Americano como una de las empresas preferidas para hacer negocios. La debilidad más notoria es la competitividad que existe frente a países como Colombia que gozan con preferencia arancelarias y donde Ecuador se encuentra en gran desventaja.</p>		

ELABORADO POR: Andrea Arcos	FECHA: 21 de Mayo del 2015
REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano	FECHA: 21 de Mayo del 2015

	<p>ÁLAMO ROSAS S.A</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PLANIFICACIÓN PRELIMINAR</p> <p>ENTREVISTA</p> <p>Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p>	<p>PP_1 2/2</p>
<p>5. ¿Cómo calificaría usted el ambiente laboral que existe dentro de la Empresa? El ambiente laboral es excelente, existe una relación adecuada con respeto que facilita la comunicación y el desarrollo del trabajo en equipo.</p> <p>6. ¿Cuál es su opinión sobre la situación actual de la Empresa? Álamo Rosas S.A se encuentra atravesando por una situación complicada especialmente por políticas internas establecidas por el gobierno actual como es el caso de la implementación de las salvaguardias y por factores externos que han generado un sobre oferta de rosas en el mercado internacional.</p> <p>7. ¿Cuál es la expectativa que tiene usted de la Auditoría de Gestión a realizarse en la Empresa? Mi expectativa es que la Auditoría sea realizada con profesionalismo para que las posibles falencias encontradas sean sustentadas en recomendaciones adecuadas que permitan que estas sean aplicadas oportunamente para mejorar y crecer positivamente.</p>		

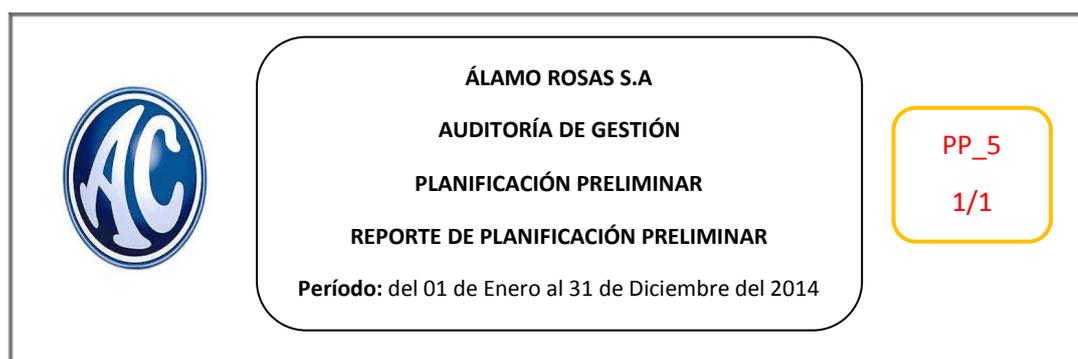
ELABORADO POR: Andrea Arcos	FECHA: 21 de Mayo del 2015
REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano	FECHA: 21 de Mayo del 2015
 <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p style="text-align: center;">ÁLAMO ROSAS S.A</p> <p style="text-align: center;">AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p style="text-align: center;">PLANIFICACIÓN PRELIMINAR</p> <p style="text-align: center;">ENTREVISTA</p> <p style="text-align: center;">Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p> </div> <div style="border: 2px solid yellow; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin-left: auto; margin-right: auto;"> <p style="text-align: center; color: red;">PP_2 1/1</p> </div>	
<p>Nombre del Entrevistado: Ing. Carmen Medina Área: Ventas Internacionales Entrevistador: Andrea Arcos Día previsto: 28 de Mayo del 2015 Hora solicitada: 08h30 Lugar: Instalaciones de Álamo Rosas S.A</p>	
<p>1. ¿Existe un Manual de Procedimientos que establezca las directrices para realizar el proceso de exportación? No, no existe un manual de procedimientos para realizar el proceso de exportación sin embargo se lo ejecuta con mucho cuidado y profesionalismos para obtener buenos resultados.</p> <p>2. ¿Cuál considera que es el mayor problema para el proceso de exportación? El mayor problema es los controles que realiza Agrocalidad por plagas que podrían estar en las rosas, su enfoque es solo detectivo y no promueven iniciativas que asesoren al control de plagas.</p> <p>3. ¿Cómo realiza el contacto con el cliente para la negociación, venta y exportación de las rosas? Por lo genera el contacto se puede establecer a través de tres formas: ➤ La empresa busca a los clientes y oferta sus rosas. ➤ Mediante Brokers ellos establecen el contacto con el cliente y luego con nuestra empresa. ➤ A través de la participación de ferias en donde se encuentran tanto productores, comercializadores, clientes.</p> <p>4. ¿Cómo evalúa el grado de confiabilidad que tiene un cliente extranjero para pactar la negociación y exportar las rosas? El único método por el cual se puede llegar a tener un nivel de confianza para negociar con un cliente extranjero es las referencias que otras fincas puedan dar sobre el cliente, también se considera el renombre que tenga el cliente ya que en muchas ocasiones son empresas muy bien posicionadas por su labor empresarial.</p> <p>5. ¿Cuál es el procedimiento que la empresa realiza cuando las rosas de exportación han sido devueltas por el cliente? Cuando el cliente devuelve las flores que se han exportado ellos hacen un crédito a la</p>	

empresa para la próxima compra que realicen.	
ELABORADO POR: Andrea Arcos	FECHA: 21 de Mayo del 2015
REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano	FECHA: 21 de Mayo del 2015

	<p>ÁLAMO ROSAS S.A</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PLANIFICACIÓN PRELIMINAR</p> <p>ENTREVISTA</p> <p>Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p>	<p>PP_3 1/1</p>
<p>Nombre del Entrevistado: Ing. Arturo Arias Área: Cobranzas Entrevistador: Andrea Arcos Día previsto: 28 de Mayo del 2015 Hora solicitada: 09h00 Lugar: Instalaciones de Álamo Rosas S.A</p>		
<p>1. ¿Existe un Manual de Procedimientos que establezca las directrices para realizar el proceso de cobranzas? No, no existe un manual de procedimientos para realizar el proceso de cobranzas.</p> <p>2. ¿Cuál considera que es el mayor problema para el proceso de exportación? El principal problema es cuando los clientes extranjeros declaran sus empresas en quiebra y no tienen los recursos suficientes para el pago y no existe ningún tipo de ley que ampare a la empresa en el exterior para que el pago sea efectuado.</p> <p>3. ¿Qué proceso se realiza cuando el cliente no paga? Se trata de establecer contacto con el cliente ya se por llamadas telefónicas, a través de correos electrónicos y se emite un estado de cuenta donde se detallan los valores pendientes, se trata de insistir lo que más se pueda para que pague. Cuando ya existe un retraso en el pago ya más de dos meses se evita volver a hacer negociaciones hasta que pague.</p> <p>4. ¿Cuáles son los canales de pago por los que la empresa recauda el dinero de las ventas de las rosas exportadas? Los pagos se recaudan a través de: ➤ Transferencias bancarias ➤ Cheques enviados por correo</p> <p>5. ¿Cuál son los criterios que se utiliza para dar crédito a los clientes? ➤ Con los clientes nuevos se trabaja de manera prepago por dos meses. ➤ Los clientes antiguos tienen un de 30, 45 o 60 días para realizar el pago.</p>		
<p>ELABORADO POR: Andrea Arcos</p>	<p>FECHA: 21 de Mayo del 2015</p>	
<p>REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano</p>	<p>FECHA: 21 de Mayo del 2015</p>	

	<p>ÁLAMO ROSAS S.A</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PLANIFICACIÓN PRELIMINAR</p> <p>VISITA A LA EMPRESA</p> <p>Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p>	<div style="border: 2px solid orange; padding: 5px; color: red; font-weight: bold;"> PP 4 1/2 </div>
<p>Siendo las 09h30 se realizó la visita a las instalaciones de Álamo Rosas S.A el 21 de Mayo del 2015 ubicada en la ciudad de Quito en el kilómetro 7.5 vía a Tambillo, ciudadela La Victoria, en donde se pudo observar los siguientes aspectos importantes:</p> <p>La Empresa cuenta en el exterior con un letrero que la identifica claramente pues este lleva el nombre de Álamo Rosas S.A, para ingresar es necesario presionar el timbre e identificarse para que la puerta de la empresa sea abierta.</p> <p>Una vez adentro se pudo observar que las actividades de la empresa se realizan en una finca la misma que se encuentra seccionada para la ejecución de sus actividades, estas son:</p> <p>Sección 1: La infraestructura utilizada es una casa antigua en ella se encuentra el área administrativa de la empresa, al ingresar se encuentra la estación de trabajo de la señorita secretaria además de las oficinas de la Gerencia, Contabilidad, Ventas y Compras además se pueden notar un área de reuniones.</p> <p>El personal de cada área de trabajo cuenta con una computadora a su cargo para la ejecución de su trabajo.</p> <p>La misión, visión, políticas de calidad y valores corporativos se encuentran visiblemente en las paredes de esta infraestructura, además se pudo notar que existen cuadros de ciertos tipos de rosas que posee la empresa los mismos que también se encuentran colgados en las paredes de la empresa.</p> <p>Sección 2: En esta sección se encuentran los invernaderos que son utilizados para la producción de los diferentes tipos de rosas, dentro del invernadero las plantas encuentran sembradas en zig-zag y utilizan el sistema de riego por goteo. En los invernaderos se encuentran por lo menos dos tipos de rosas plantadas para la producción.</p> <p>La comunicación entre un invernadero y otro para la recolección de las rosas es mediante un cable vía, la empresa posee 4 canastas que permiten realizar esta actividad.</p>		
<p>ELABORADO POR: Andrea Arcos</p>	<p>FECHA: 21 de Mayo del 2015</p>	
<p>REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano</p>	<p>FECHA: 21 de Mayo del 2015</p>	

	<p>ÁLAMO ROSAS S.A</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PLANIFICACIÓN PRELIMINAR</p> <p>VISITA A LA EMPRESA</p> <p>Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p>	<div style="border: 2px solid yellow; padding: 5px; color: red;"> PP 4 2/2 </div>
<p>Sección 3:</p> <p>La infraestructura de esta sección es un galpón en el ella se encuentra el área de post-cosecha aquí llegan las flores que han sido recolectadas de los invernaderos.</p> <p>Existe personal que se encuentra laborando aquí el cual se dedica al control de calidad, clasificación y emboche para las rosas tanto para la venta nacional como internacional, se distingue las flores de venta nacional porque estas se encuentran embonchadas con papel periódico mientras que las flores que son de venta internacional se encuentran embonchadas con cartón; durante el proceso de clasificación las flores se encuentran en tinas con agua para mantenerlas hidratadas.</p> <p>Además en esta área existen dos computadoras en las cuales se ingresan los códigos y tipos de rosas embonchadas que se encuentran disponibles para la venta internacional.</p> <p>Dentro de esta infraestructura se encuentran también tres cuartos fríos que permiten la conservación adecuada de las rosas, al momento se encuentran dos cuartos fríos en funcionamiento debido al que el tercero es usado cuando son temporadas altas para la venta de flores.</p> <p>En uno de los cuartos fríos se encuentra una computadora que permite obtener la información de las rosas que van a ser exportadas y que necesitan ser empacadas en cajas, además aquí también se genera adhesivos en los que constan el contenido de la caja, el código y el cliente al cual va a ser entregado.</p> <p>Junto al galpón se encuentra una infraestructura el cual es la bodega en ella se encuentran los fertilizantes y maquinaria.</p> <p>La empresa cuenta también con un parqueadero para el personal de la empresa y para las visitas.</p> <p>El horario de trabajo de Álamo Rosas S.A es desde 08h00 hasta las 15h30.</p> <p>A las 11h00 se finaliza el recorrido dentro de la empresa, se ha podido observar aspectos necesarios para realizar que permitirán el desarrollo de la Auditoría.</p>		
ELABORADO POR: Andrea Arcos		FECHA: 21 de Mayo del 2015
REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano		FECHA: 21 de Mayo del 2015



Quito, 15 de Mayo del 2015

Señor Ing.

Fabián Bustos

Gerente “Álamo Rosas S.A”

Presente.-

Estimado Ingeniero, por medio de la presente me dirijo a usted para solicitarle muy comedidamente me proporcione la Base Legal Interna de la Empresa, la misma que deberá contener:

- Escritura de Constitución
- Normas Internas
- Manual de Procedimientos
- Instructivos

Mismos que serán utilizados para el desarrollo del trabajo de Auditoría de Gestión a los Procesos de Exportación y Cobranzas de la Empresa.

Agradezco la atención que se dé a la presente.

Atentamente

Andrea Arcos

Auditor Externo

ARCOS C. AUDITORES

5.1.1.2 MATRIZ DE RIESGO PRELIMINAR

N°	COMPO NENTES	RIESGOS IDENTIFICADOS		Calificación			ENFOQUE DE AUDITORÍA
		Identificación	Riesgo Potencial	A	M	B	
1	Planificación Estratégica	La empresa no cuenta con un Plan Estratégico establecido.	La falta de determinación de objetivos y estrategias no permiten tener un enfoque claro de lo que desea conseguir la empresa y se puede convertir en una amenaza que impida su desarrollo.	X			Pruebas de cumplimiento
2	Estructura Orgánica	La estructura orgánica no ha sido determinada adecuadamente y no se encuentra plasmado en documentos.	Los empleados no conocen claramente sus funciones dando como resultado que estas no se encuentren elaboradas dentro de su competencia.	X			Pruebas de cumplimiento
3	Calidad del Control Interno	Posee manuales e instructivos para la ejecución de algunas actividades que se desarrollan en la empresa.	Los manuales e instructivos no se encuentran debidamente actualizados acorde a los diferentes escenarios en el que se desempeña la empresa para el desarrollo de sus actividades		X		Pruebas de cumplimiento
ELABORADO POR: Andrea Arcos				FECHA: 23 de Mayo del 2015			
REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano				FECHA: 23 de Mayo del 2015			



ÁLAMO ROSAS S.A
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PLANIFICACIÓN PRELIMINAR
MATRIZ DE RIESEGO PRELIMINAR

Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

PP_6
1/2



ÁLAMO ROSAS S.A

AUDITORÍA DE GESTIÓN

PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

MATRIZ DE RIESEGO PRELIMINAR

Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

PP_6
2/2

Nº	COMPONENTES	RIESGOS IDENTIFICADOS		Calificación			ENFOQUE DE AUDITORÍA
		Identificación	Riesgo Potencial	A	M	B	
4	Formas de Operar	Las operaciones que se realizan para la venta internacional de rosas es informal en vista que la negociación se pacta a través de internet sin firmas en documentos formales que respalden el compromiso de la negociación.	Al realizar la negociación el cliente no genere el pago respectivo en los plazos que se han pactado y no se pueda recuperar el valor económico de las rosas exportadas.	X			Pruebas de Cumplimiento
5	Sistemas de Información	Cuenta con un sistema de información llamado FINANCONTRY, además hace uso del internet para establecer una comunicación tanto interna como a nivel internacional.	Los empleados utilizan las herramientas tecnológicas de manera eficiente lo que permite las actividades se realicen adecuadamente y se solucionen de problemas oportunamente.			X	Pruebas de Cumplimiento
6	Aprovechamiento de Recursos	Los recursos son aprovechados de una manera adecuada tanto para aspectos financieros como para materiales.	Determinan aspectos como la competitividad el cual influye para mantenerse posicionado con rosas de excelente calidad a nivel internacional		X		Pruebas de Cumplimiento
7	Indicadores	Posee indicadores de gestión que evalúan los procesos ejecutados.	El uso de indicadores permite evaluar el desempeño de la empresa.			X	Pruebas Sustantivas

ELABORADO POR: Andrea Arcos

FECHA: 23 de Mayo del 2015

REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano

FECHA: 23 de Mayo del 2015

	<p>ÁLAMO ROSAS S.A</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PLANIFICACIÓN PRELIMINAR</p> <p>EVALUACIÓN DEL RIESGO INHERENTE</p> <p>Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p>	<p>PP_7 1/1</p>
---	--	-----------------------------------

Componente	Calificación Subjetiva	Calificación Importancia	Factor Ponderación	Calificación Final
Planificación Estratégica	66.66	6	0.21	13.99
Estructura Orgánica	66.66	5	0.18	11.99
Calidad de Control Interno	55.55	4	0.14	7.77
Formas de operar	99.99	7	0.25	24.99
Sistemas de Información	22.22	2	0.07	1.55
Aprovechamiento de Recursos	55.55	3	0.11	6.11
Indicadores	22.22	1	0.04	0.88
TOTAL		28	1	67.28

MATRIZ DE RIESGOS

Nivel	Desde	Hasta
ALTO		
ALTO	88.89%	99.99%
MODERADO	77.78%	88.88%
BAJO	66.67%	77.77%
MODERADO		
ALTO	55.56%	66.66%
MODERADO	44.45%	55.55%
BAJO	33.34%	44.44%
BAJO		
ALTO	22.23%	33.33%
MODERADO	11.12%	22.22%
BAJO	0.01%	11.11%

Después de haber elaborado la matriz de riesgo inherente y tomando en cuenta la naturaleza del negocio se determina que la probabilidad de que exista un error material antes de examinar el control interno de la empresa es de 67.28% (Riesgo Alto – Bajo).

ELABORADO POR: Andrea Arcos

FECHA: 23 de Mayo del 2015

REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano

FECHA: 23 de Mayo del 2015



Quito 23 de Mayo del 2015

Señor Ing.

Fabián Bustos

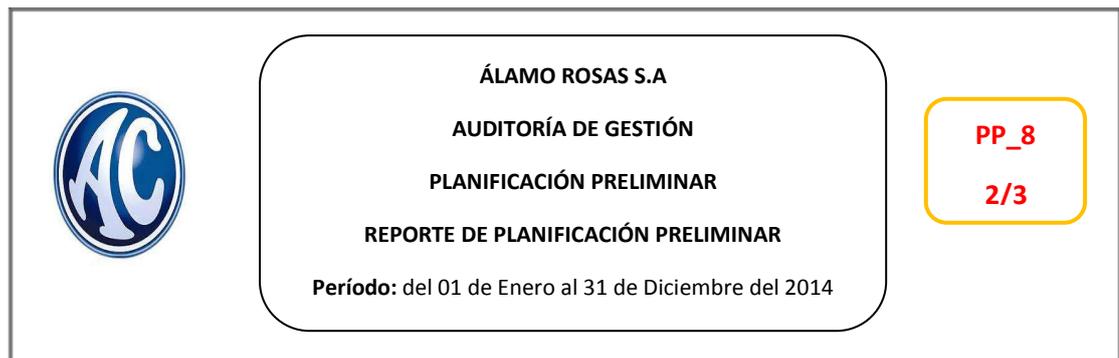
Gerente Álamo Rosas S.A

Presente.-

De la visita previa realizada a las instalaciones de la Empresa Álamo Rosas S.A se ha podido realizar un estudio preliminar que permita desarrollar la Auditoría de Gestión a procesos de Exportación y Cobranzas, con el fin de determinar la eficiencia y eficacia con que se ejecutan dichos procesos, de lo cual se obtuvo los siguientes resultados.

Planificación Estratégica: Álamo Rosas no cuenta con un plan estratégico que permita un adecuado desarrollo de sus actividades, la empresa no ha podido establecer objetivos y estrategias que respalden su misión y visión bajo las cuales se encuentra desempeñándose actualmente. La falta de un plan estratégico impide mantener un enfoque claro del crecimiento que debe tener la empresa y las acciones a seguir para enfrentar nuevos desafíos.

Estructura Orgánica: La empresa no cuenta con organigramas estructural, funcional y personal claramente definidos de igual manera no han sido documentados, sin embargo las áreas funcionales de la empresa se encuentra definidas de acuerdo a las necesidades de la misma.



Calidad de Control Interno: Existen manuales e instructivos que detalla los lineamientos a seguir para el desarrollo de las actividades sin embargo estas no han sido elaboradas para todas las actividades importantes de la empresa, las manuales e instructivos existentes se encuentran desactualizados.

Sin embargo a pesar de la falta de manuales para ciertas actividades el personal desarrolla las mismas utilizando su experiencia profesional.

Formas de Operar: La forma de operar de la empresa para realizar negociaciones con clientes extranjeros es informal debido a que este proceso se lo realiza a través de internet utilizando herramientas con Skype o correo electrónico donde se pacta la negociación pero no se genera ningún documento legal que respalde el compromiso que adquiere el cliente con la empresa.

Aprovechamiento de Recursos: Los recursos son aprovechados de la mejor manera por lo que que permite a la empresa ser diligente con el cumplimiento de sus actividades los mismos que influyen para mantenerse posicionado tanto a nivel nacional como internacional.

Sistemas de Información: Álamo Rosas S.A posee un sistema informático llamado FINANCONTRY el cual permite desarrollar sus actividades y mantener una comunicación adecuada con otras áreas de la empresa. Además utiliza el internet

donde hace uso de programas como Skype y correo electrónico que permite ofertar y recibir pedidos de rosas para exportarlas.



Indicadores: Se ha hecho uso de indicadores para determinar la efectividad y fallas que se han presentado en el desarrollo de ciertas actividades con el fin de corregirlos de manera oportuna, sin embargo no se ha establecido ningún tipo de directriz en cuanto a la frecuencia que deben ser aplicados.

Medición Riesgo Inherente: De acuerdo con la planificación preliminar y la elaboración de la matriz de riesgo en la que se consideraron las actividades que se desarrollan en la empresa, se ha establecido calificaciones considerando su impacto alto, moderado o bajo dependiendo de la importancia de cada elemento dando como resultado un riesgo inherente del 60.20% (Moderado – Alto) debido a la naturaleza propia de la empresa, por consiguiente este resultado también expresa el porcentaje de error que pueden estar presentes en los procesos de la empresa.

Particular que comunico por los fines consiguientes.

Atentamente

ARCOS C. AUDITORES

5.1.1.3. PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA

	<p>ÁLAMO ROSAS S.A</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PLANIFICACIÓN PRELIMINAR</p> <p>PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA</p> <p>Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p>	<p>PP_9 1/5</p>
<p>Motivos del examen</p> <p>El examen de Auditoría de Gestión a realizarse a los Procesos de Exportación y Cobranzas, durante el periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014, se desarrolla de conformidad al plan de tesis propuesto por la señorita Andrea Carolina Arcos Carrillo, tiene como objetivo evaluar los niveles de eficiencia y eficacia con que se han desempeñado los procesos de Exportación y Cobranza de la empresa Álamo Rosas S.A, además de promover el mejoramiento continuo de las actividades a través de la emisión de criterios profesionales que apoyen el crecimiento de la empresa.</p> <p>Objetivos del examen:</p> <p>Objetivo General:</p> <p>Realizar una Auditoría de Gestión a los procesos de exportación y cobranza de la empresa Álamo Rosas S.A. para evaluar la efectividad y eficiencia de dichos procesos reflejado en la economía de la empresa, a fin que la Gerencia pueda tomar decisiones sobre la base del informe de auditoría.</p> <p>Objetivos Específico:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Examinar que las políticas de la empresa se encuentren debidamente aplicadas en cada uno de los procesos a ser auditados. ➤ Evaluar la aplicación del Control Interno para determinar las áreas críticas de los procesos de exportación y cobranza de Álamo Rosas S.A. ➤ Evaluar indicadores de gestión para determinar fácilmente la eficiencia, eficacia y el éxito con que las actividades dentro de los procesos de exportación y cobranza se desempeñan. ➤ Determinar el cumplimiento de las actividades dentro de los procesos de exportación y cobranzas que impiden la consecución de los objetivos de la empresa. ➤ Efectuar el monitoreo y seguimiento de las acciones correctivas adoptadas por Álamo Rosas S.A. realizado de manera oportuna en sus procesos una vez concluida la auditoría. 		
<p>ELABORADO POR: Andrea Arcos</p>		<p>FECHA: 24 de Mayo del 2015</p>

REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano	FECHA: 24 de Mayo del 2015	
	<p>ÁLAMO ROSAS S.A</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PLANIFICACIÓN PRELIMINAR</p> <p>PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA</p> <p>Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p>	<div style="border: 2px solid yellow; padding: 5px; color: red; font-weight: bold;"> PP 9 2/5 </div>
<p>Alcance de la Auditoría:</p> <p>Cumpliendo con las normas de establecidas por la profesión para la realización de la auditoría de los procesos de Exportación y Cobranzas de Álamo Rosas S.A, el examen se desarrollará para el período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014, durante el 20 de mayo hasta el 15 de junio del 2015, con una carga de 120 horas</p> <p>Conocimiento de la Empresa</p> <p>Álamo Rosas S.A tiene como objeto social la producción, comercialización en los mercados nacionales o internacionales, importación y exportación de flores cortadas así como confeccionadas en arreglos y otras presentaciones, semillas, especies vegetales y en general de todo tipo de productos agrícolas; así como el procesamiento e industrialización de los mismos.</p> <p>Objetivos de la Empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ofrecer a los clientes una variedad de rosas producidas con altos niveles de calidad que satisfagan sus requerimientos. ➤ Establecer relaciones comerciales solidas tanto a nivel nacional como internacional que permitan obtener una rentabilidad adecuada. ➤ Mantener un personal capacitado y comprometido a fin de asegurar el buen desarrollo de las actividades de los distintos procesos. ➤ Implementar normas de cuidado medio ambiental que permitan una adecuada explotación de los recursos naturales. <p>Base Legal</p> <p>Normativa Interna</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Estatuto Social de Álamo Rosas S.A ➤ Procedimiento de Revisión Gerencial y Mejoramiento ➤ Procedimiento Devolución de Materiales e Insumos ➤ Procedimiento de Labores Culturales 		
ELABORADO POR: Andrea Arcos	FECHA: 24 de Mayo del 2015	

REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano	FECHA: 24 de Mayo del 2015
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;">  <div style="text-align: center;"> <p>ÁLAMO ROSAS S.A</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PLANIFICACIÓN PRELIMINAR</p> <p>PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA</p> <p>Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p> </div> <div style="border: 2px solid orange; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center; color: red;"> <p>PP_9 3/5</p> </div> </div>	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Procedimiento de Flor Nacional ➤ Instructivos de Ensayos ➤ Instructivo de Almacenamiento ➤ Instructivo de Transporte de Flor en el Cultivo <p>Normativa Externa</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ley de Compañías ➤ Código Tributario ➤ Código de Trabajo ➤ Ley de Protección de los Derechos del Consumidor ➤ Ley de Desarrollo Agrario ➤ Ley de Sanidad ➤ Ley para Formulación, Fabricación, Importación, Comercialización y Empleo de Plaguicidas y Productos afines de uso Agrícola ➤ Ley de Prevención y Control Ambiental ➤ Ley Orgánica de Aduanas ➤ Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones ➤ Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo <p>Objetivos de los Procesos a Auditar</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Proceso de Exportación: Penetrar en mercados internacionales con una variedad de flores de excelente calidad que cumplan con normas ambientales y de exportación garantizando la excelencia del producto para satisfacer las necesidades del cliente. ➤ Proceso de Cobranzas Gestionar la recaudación de los valores generados por las ventas realizadas a los clientes tanto a nivel nacional como internacional en los plazos y condiciones establecidas para su efecto por la empresa. 	
ELABORADO POR: Andrea Arcos	FECHA: 24 de Mayo del 2015

REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano	FECHA: 24 de Mayo del 2015																											
 <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p>ÁLAMO ROSAS S.A</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PLANIFICACIÓN PRELIMINAR</p> <p>PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA</p> <p>Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p> </div> <div style="border: 2px solid orange; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin-left: auto; margin-right: auto;"> <p style="color: red; text-align: center;">PP_9 4/5</p> </div>																												
<p>Distribución del trabajo y tiempo estimado:</p> <p>Para el desarrollo de este examen, el equipo de Auditoría estará conformado por las siguientes personas:</p>																												
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nº</th> <th>NOMBRES</th> <th>CARGO</th> <th>SIGLAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Carolina Arcos</td> <td>Jefe de Equipo</td> <td>A.A</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Patricia Carrillo</td> <td>Auditor Senior</td> <td>P.C</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Mario Burbano</td> <td>Auditor Junior</td> <td>M.B</td> </tr> </tbody> </table>		Nº	NOMBRES	CARGO	SIGLAS	1	Carolina Arcos	Jefe de Equipo	A.A	2	Patricia Carrillo	Auditor Senior	P.C	3	Mario Burbano	Auditor Junior	M.B											
Nº	NOMBRES	CARGO	SIGLAS																									
1	Carolina Arcos	Jefe de Equipo	A.A																									
2	Patricia Carrillo	Auditor Senior	P.C																									
3	Mario Burbano	Auditor Junior	M.B																									
<p>ARCOS C. AUDITORES ha estimado una distribución de las actividades a realizarse en un total de 120 horas hábiles, distribuidas de la siguiente manera:</p>																												
<table border="1"> <thead> <tr> <th>ACTIVIDADES DE PLANIFICACION</th> <th>HORAS PROGRAMADAS</th> <th>RESPONSABLE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Planificación</td> <td>14</td> <td>A.A</td> </tr> <tr> <td>Evaluación de Control Interno</td> <td>10</td> <td>P.C</td> </tr> <tr> <td>Medición de Riesgos</td> <td>6</td> <td>P.C</td> </tr> <tr> <td>Programa de Auditoría</td> <td>4</td> <td>A.A</td> </tr> <tr> <td>Aplicación de Procedimientos y Técnicas de Auditoria</td> <td>78</td> <td>Equipo de Auditoria</td> </tr> <tr> <td>Comunicación de Resultados</td> <td>8</td> <td>A.A</td> </tr> <tr> <td>Monitoreo y Seguimiento</td> <td>0</td> <td>A.A</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">TOTAL</td> <td style="text-align: center;">120</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		ACTIVIDADES DE PLANIFICACION	HORAS PROGRAMADAS	RESPONSABLE	Planificación	14	A.A	Evaluación de Control Interno	10	P.C	Medición de Riesgos	6	P.C	Programa de Auditoría	4	A.A	Aplicación de Procedimientos y Técnicas de Auditoria	78	Equipo de Auditoria	Comunicación de Resultados	8	A.A	Monitoreo y Seguimiento	0	A.A	TOTAL	120	
ACTIVIDADES DE PLANIFICACION	HORAS PROGRAMADAS	RESPONSABLE																										
Planificación	14	A.A																										
Evaluación de Control Interno	10	P.C																										
Medición de Riesgos	6	P.C																										
Programa de Auditoría	4	A.A																										
Aplicación de Procedimientos y Técnicas de Auditoria	78	Equipo de Auditoria																										
Comunicación de Resultados	8	A.A																										
Monitoreo y Seguimiento	0	A.A																										
TOTAL	120																											
ELABORADO POR: Andrea Arcos	FECHA: 24 de Mayo del 2015																											

REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano**FECHA:** 24 de Mayo del 2015**ÁLAMO ROSAS S.A****AUDITORÍA DE GESTIÓN****PLANIFICACIÓN PRELIMINAR****PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA****Período:** del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014PP_9
5/5**Equipos y materiales:**

Para desarrollar el trabajo de auditoría es necesario los siguientes equipos y materiales:

DESCRIPCION	CANTIDAD
Computadoras	3
Impresora	1
Pen drive	3
Teléfono Fijo	1
Suministros de Oficina	Los necesarios

Recursos Financieros:

Para poder cumplir con las fechas establecidas de los avances y la entrega final del informe se prevé que se necesitará las 120 horas con un valor total de \$ 5000, el monto cubrirá todos los gastos que se incurra durante el proceso de Auditoría, según lo estipula en el contrato de servicio suscrito.

En caso de estar de acuerdo con los honorarios propuestos, sírvase suscribir en el espacio que proporciono para su efecto, con lo cual se considerara que la propuesta de Auditoría ha sido aceptada y se iniciara su desarrollo.

Fabián Bustos**Gerente Álamos Rosas S.A.****ELABORADO POR:** Andrea Arcos**FECHA:** 24 de Mayo del 2015

REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano	FECHA: 24 de Mayo del 2015
--	-----------------------------------

5.1.1.4. CONVENIO DE SERVICIOS PROFESIONALES



CONTRATO DE AUDITORÍA

En la ciudad de QUITO de la Provincia de PICHINCHA a los 25 días del mes de mayo del 2015, se celebra entre, el Ing. Fabián Bustos con C.I. n° 176898765-0 en nombre y representación de la empresa ÁLAMO ROSAS S.A., y ARCOS C. AUDITORES constituida el 10 de Febrero de 2009, domiciliada en Quito, en la Av. Brasil y Zamora, y con número de registro: 786442-1, en adelante EL AUDITOR, el presente contrato cuyo objeto, derechos y obligaciones de las partes se indican en las siguientes cláusulas:

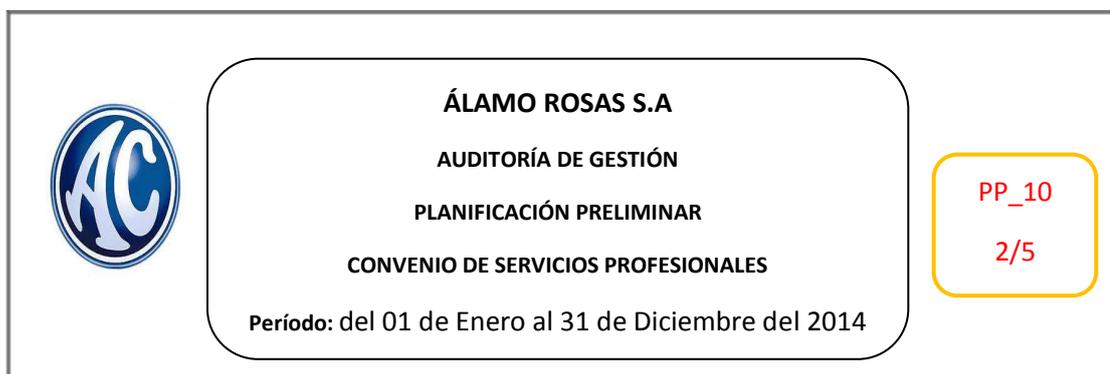
PRIMERO.- OBJETO:

Por el presente EL AUDITOR se compromete a realizar el examen integral y constructivo de:

- 1) La estructura organizativa de la empresa.
- 2) Sus metas y políticas.
- 3) Sus controles operativos.
- 4) Su forma de operar.

El examen de auditoría tiene como principal objetivo obtener elementos de juicio válidos y suficientes que le permitan al AUDITOR formarse una opinión acerca de la estructura organizativa y su funcionamiento de acuerdo a las normas y políticas

establecidas dentro de la misma, o concluir que no le ha sido posible la formación de un juicio, indicando las razones que justifican tal abstención de opinión



A los fines de precisar las obligaciones de las partes se deja aclarado que la gestión operativa, objeto de la auditoría, corresponde en forma exclusiva al CLIENTE; en este sentido es responsable de las registraciones de acuerdo a las disposiciones legales.

El examen por parte del AUDITOR no tiene por finalidad indagar sobre la posible existencia de irregularidades o actos ilícitos, no obstante, los que pudieran detectarse durante o como consecuencia de la realización del trabajo, serán puestos en conocimiento del CLIENTE.

SEGUNDO.- METODOLOGÍA DEL TRABAJO

II.1 El examen se efectuará de acuerdo con los Procedimientos de Exportación y Cobranzas de Álamo Rosas S.A. Estas normas establecen la realización de la tarea sobre bases selectivas, según el criterio exclusivo del AUDITOR, por lo que no incluye el análisis en detalle de la gestión operativa, pero si tener en cuenta la importancia relativa de lo examinado en su relación con el conjunto.

II.2 Las tareas a cargo de la auditoría incluirán el relevamiento y pruebas de cumplimiento de los sistemas, cuyo funcionamiento pudieran afectar la información contable de modo significativo; esta evaluación tiene por objetivo determinar el grado de confiabilidad de los mismos y sobre esta base planificar el trabajo,

determinando la naturaleza, oportunidad y extensión de los procedimientos de auditoría a aplicar.

Por lo señalado, el examen no abarcará todas las cuestiones que pudieran resultar necesarias para la realización de un trabajo específico o investigación especial, sobre el diseño y funcionamiento de los sistemas de control, que es responsabilidad exclusiva del CLIENTE.



TERCERO.- DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LAS PARTES

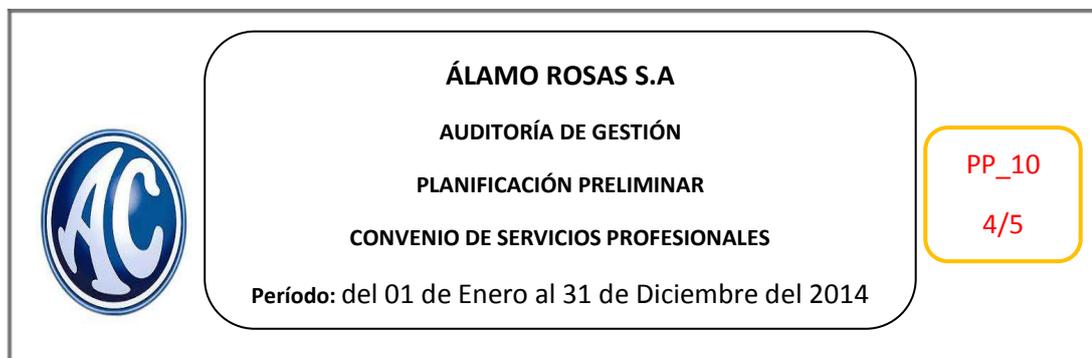
III. 1 EL CLIENTE deberá poner a disposición del AUDITOR la información, documentos y registros que éste le solicite.

Respecto de toda otra información, documentos y registros que se solicite durante el desarrollo de la auditoría el CLIENTE se compromete a brindar la cooperación necesaria para facilitar la consecución del trabajo por parte del AUDITOR dentro del plazo previsto en la Cláusula III.4.

III. 2 EL CLIENTE se compromete a comunicar al AUDITOR por escrito todo hecho o circunstancia que se dentro de cada proceso con los que cuenta la empresa, pudiendo así conocer más a fondo como se encuentra organizado la misma.

III. 3 Para la realización de las tareas objeto del presente contrato, el suscripto contará con la colaboración de un jefe de equipo y de 2 asistentes.

III. 4 EL AUDITOR iniciará las tareas con anterioridad al 04 de marzo del 2013 y se compromete a finalizar el examen no después del día 30 de junio del 2013, oportunidad en que emitirá su informe final, sujeto al cumplimiento por parte del ente de la puesta a disposición de la información y la colaboración conforme se establece en la Cláusula.



III.1. Adicionalmente EL AUDITOR presentará un informe sobre las observaciones y/o recomendaciones que pudieran resultar de la evaluación efectuada

III. 5 Por el servicio profesional EL AUDITOR percibirá en concepto de honorarios la suma de cinco mil dólares, (\$5.000,00).

El importe indicado precedentemente no incluye las sumas por gastos de traslado y estadía por tareas que pudieran tener que efectuarse en lugares distintos al domicilio del CLIENTE los que deberán ser compensados al AUDITOR en tanto fueran imprescindibles para el cumplimiento del objeto de este contrato, circunstancia que se comunicará al CLIENTE.

III. 6 Los honorarios serán facturados en 50% al momento de iniciar con la auditoría y la diferencia cuando se entregue el informe final.



III. 7 EL AUDITOR hará entrega del informe final citado en la cláusula III. 4 con el recaudo de autenticación previsto en el artículo.

En prueba de conformidad se firman dos (2) ejemplares del mismo tenor.

Firmas de las partes:

Andrea Arcos
Apoderado Especial
ARCOS C. AUDITORES

Ing. Fabián Bustos
Gerente General
EMPRESA ÁLAMOS ROSAS S.A.

5.1.1.5. ACEPTACIÓN DEL SERVICIO DE AUDITORÍA

Quito, 25 de Mayo del 2015

SEÑORES

ARCOS C. AUDITORES.

Presente.-

De mis consideraciones:

Reciba un cordial y sincero saludo de quienes conformamos Álamo Rosas S.A, mediante la presente quiero hacer conocer nuestra resolución. Luego de haber analizado su propuesta la realización de una Auditoría de Gestión a los Procesos de Exportación y Cobranzas, periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014, se ha determinado por unanimidad en su directorio aceptar la propuesta de su distinguida firma auditora.

La empresa se compromete a brindar toda la información necesaria para que el trabajo sea realizado con la mayor responsabilidad y veracidad; lo cual será muy beneficioso para ambas partes.

Esperando que el trabajo conjunto empiece lo más pronto posible y se desempeñe según los plazos estipulados nos despedimos de usted y para constancia de la misma firma al pie nuestro representante legal.

Atentamente,

Ing. Fabián Bustos

5.1.2. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA DE AUDITORÍA.

Para el desarrollo de esta etapa es necesario la información obtenida en la Planificación Preliminar; durante el desarrollo de la misma se establecerán procedimientos necesarios que permitan que los objetivos de la Auditoría de Gestión a realizar se lleven a cabo como fueron planteados.

A continuación se presenta el Programa Específico de auditoría a ser desarrollado en la empresa Álamo Rosas S.A:

5.1.2.1 PROGRAMA ESPECIFICO DE AUDITORÍA

<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: space-between;">  <div style="text-align: center;"> <p>ÁLAMO ROSAS S.A</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</p> <p>PROGRAMA DE AUDITORÍA</p> <p>Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p> </div> <div style="border: 2px solid yellow; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center; color: red;"> <p>PE 1/1</p> </div> </div>						
Nº	ACTIVIDADES REALIZARSE	A	REF/PT	REALIZADO POR	Fecha	OBSERVACIONES
1	Narrativa del Proceso de Exportación		PPE_1	A.A	26/05/2015	
2	Flujograma del Proceso de Exportación		PPE_2	A.A	26/05/2015	
3	Narrativa del Proceso de Cobranzas		PPE_3	A.A	26/05/2015	
4	Flujograma del Proceso de Cobranzas		PPE_4	A.A	26/05/2015	
5	Preparara y Aplicar el Cuestionario de Control Interno		PECI_1	A.A	27/05/2015	Cuestionario basado en los componentes del COSO II
6	Realizar la Medición del Riesgo de Control		PPER_1	A.A	27/05/2015	
7	Elaborar las Hojas de Hallazgo de Control Interno		HACI	A.A	28/05/2015	
8	Determinar el Riesgo de Control, Detección y Auditoría		PPEMR_1	A.A	29/05/2015	
9	Elaborar Informe de Control Interno		PEIF_1	A.A	29/05/2015	
ELABORADO POR: Andrea Arcos				FECHA: 25 de Mayo del 2015		
REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano				FECHA: 25 de Mayo del 2015		

5.1.2.2. CONOCIMIENTO PRELIMINAR

	<p>ÁLAMO ROSAS S.A</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PLANIFICACIÓN PRELIMINAR</p> <p>PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA</p> <p>Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p>	<p>PE_1</p> <p>1/2</p>
<p>El proceso de exportación inicia en la sección de post-cosecha cuando se realiza la recolección de las rosas del día y se las clasifica para determinar cuáles son aptas para la exportación. Las flores seleccionadas para la exportación son ingresadas a un sistema de base de datos a través de códigos asignados para cada bounche de rosas para que el área de ventas internacionales tenga conocimiento de la cantidad y tipo de rosas con las que cuentan al momento.</p> <p>Para cumplir con la oferta o satisfacer el requerimiento de los clientes, Álamo Rosas S.A verifica el stock de rosas disponible en cuento al tipo, color, tamaño y cantidad, si estas no cumplen con la necesidad del cliente la empresa presentara alternativas de solución que permitan cubrir su demanda.</p> <p>Si el stock cumple con la demanda del cliente, se procede a realizar la negociación y a establecer los términos de envío en cuanto a fechas, lugar de destino, número de bunches por caja y la empresa carguera con la que trabajará.</p> <p>Una vez pactadas las condiciones antes mencionadas se procede a realizar los trámites administrativos en la empresa Álamo Rosas S.A siendo estos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Factura Comercial ➤ Packing List ➤ Certificado de Origen ➤ Certificado Fitosanitario <p>De manera continua y con los papeles en regla Álamo Rosas S.A procede hacer los trámites aduaneros pertinentes, esto es la generación de la Declaración Aduanera de Exportación para lo cual se deberá contar con la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Datos del exportador ➤ Descripción de mercancía por ítem de factura ➤ Datos del consignante 		
<p>ELABORADO POR: Andrea Arcos</p>	<p>FECHA: 26 de Mayo del 2015</p>	

REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano	FECHA: 26 de Mayo del 2015
 <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; display: inline-block;"><p>ÁLAMO ROSAS S.A</p><p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p><p>PLANIFICACIÓN PRELIMINAR</p><p>PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA</p><p>Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p></div> <div style="border: 2px solid orange; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block; margin-left: 20px;"><p style="color: red;">PE_1</p><p style="color: red;">2/2</p></div>	
<ul style="list-style-type: none">➤ Destino de la carga➤ Cantidades <p>Finalizado los trámites aduaneros, Álamo Rosas S.A entrega a la carguera el pedido del cliente donde se lo somete a inspecciones si presenta novedades es retornado a la empresa caso contrario es enviado hacia su destino, tiempo durante el cual la empresa se encuentra en constante comunicación para confirmar su recepción.</p> <p>El cliente recibe el pedido y lo somete a controles de calidad para establecer si cumple con los parámetros requeridos, si no lo hace el cliente devuelve el pedido a la empresa, si los cumple el cliente acepta el pedido de exportación enviado por Álamo Rosas S.A.</p>	
ELABORADO POR: Andrea Arcos	FECHA: 26 de Mayo del 2015

REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano

FECHA: 26 de Mayo del 2015

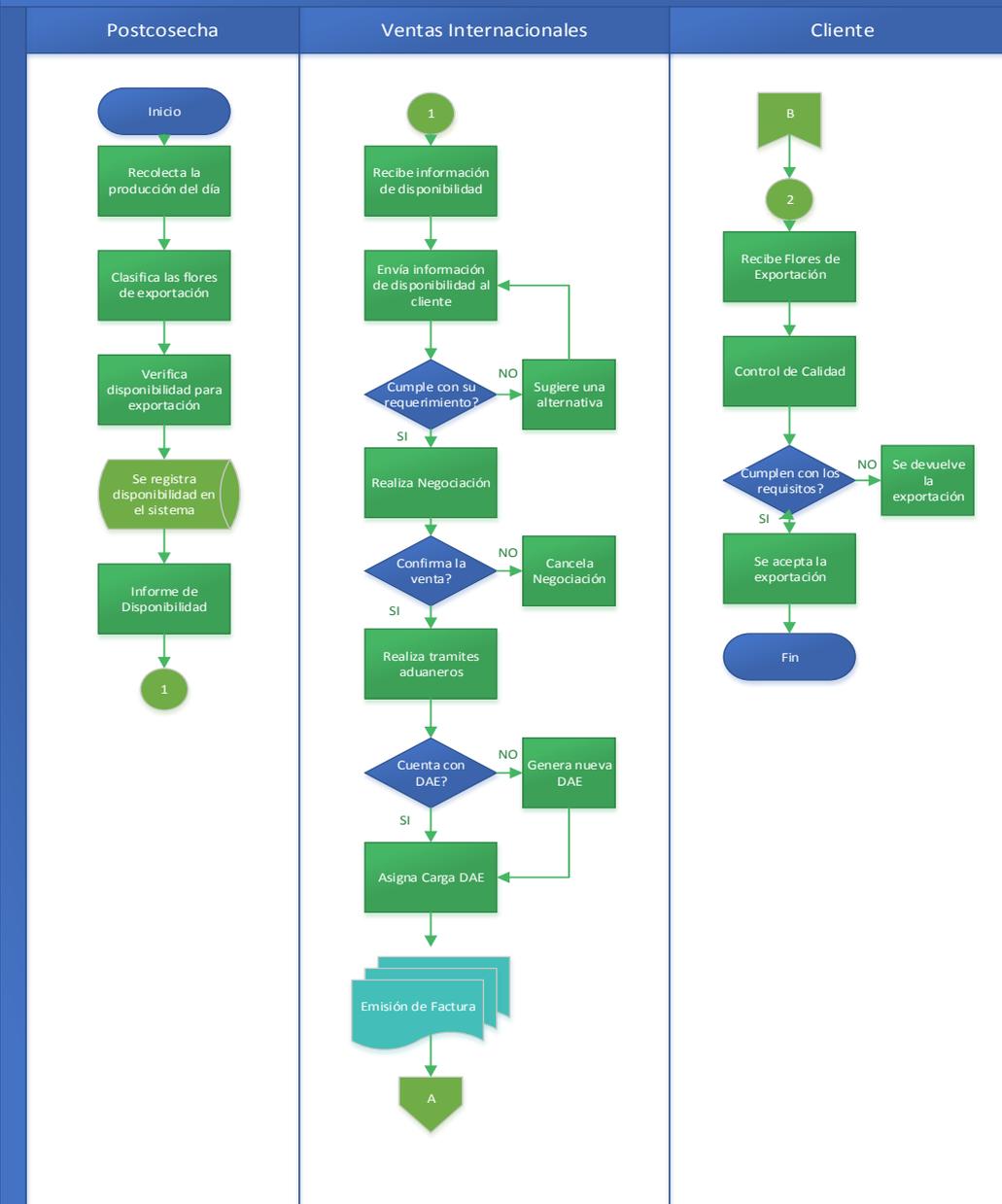


ÁLAMO ROSAS S.A
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PLANIFICACIÓN PRELIMINAR
PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA

PE_2
1/2

Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

PROCESO DE EXPORTACIÓN



ELABORADO POR: Andrea Arcos

FECHA: 26 de Mayo del 2015

REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano

FECHA: 26 de Mayo del 2015

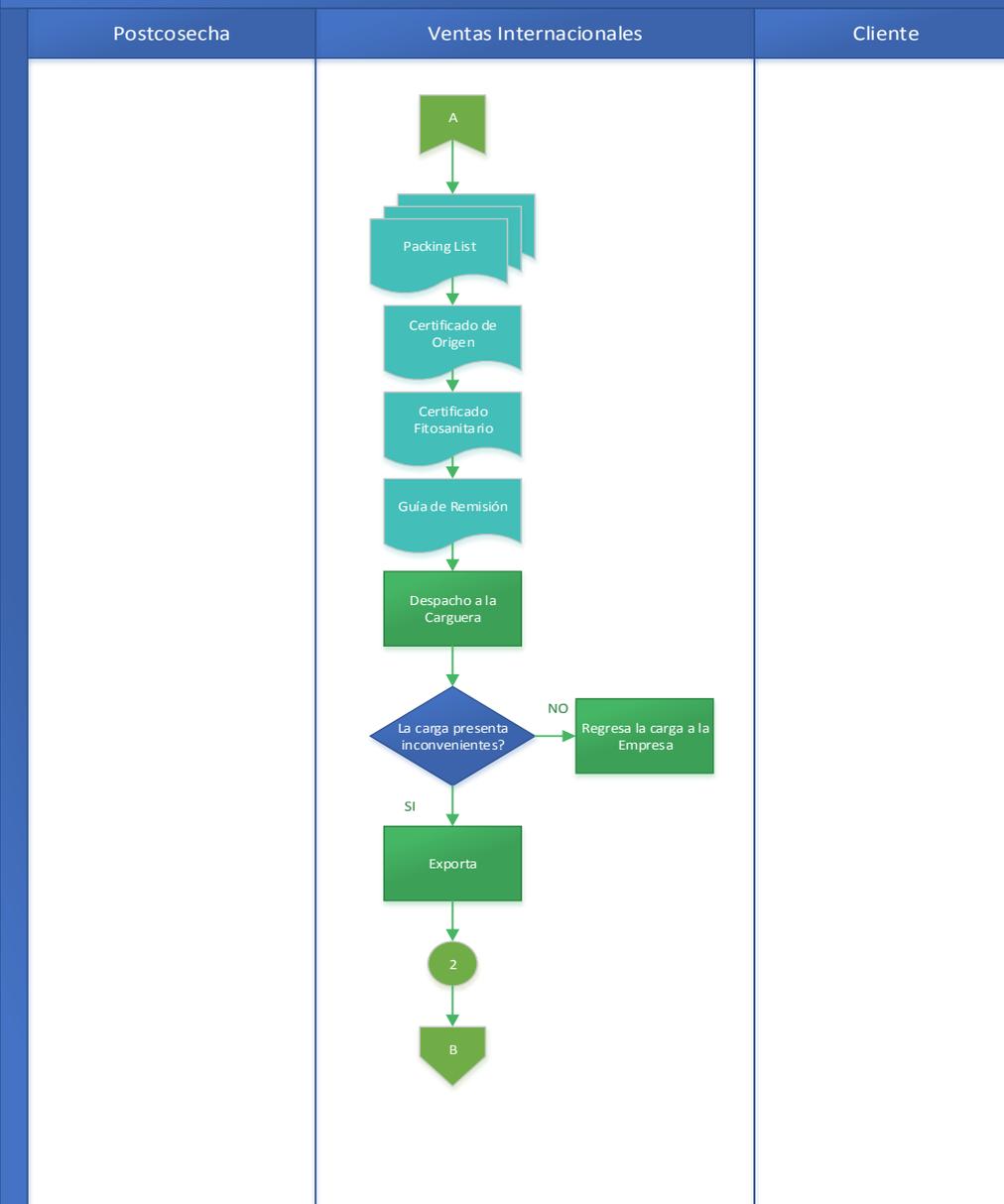


ÁLAMO ROSAS S.A
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PLANIFICACIÓN PRELIMINAR
PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA

PE_2
2/2

Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

PROCESO DE EXPORTACIÓN



ELABORADO POR: Andrea Arcos

FECHA: 26 de Mayo del 2015

REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano
--

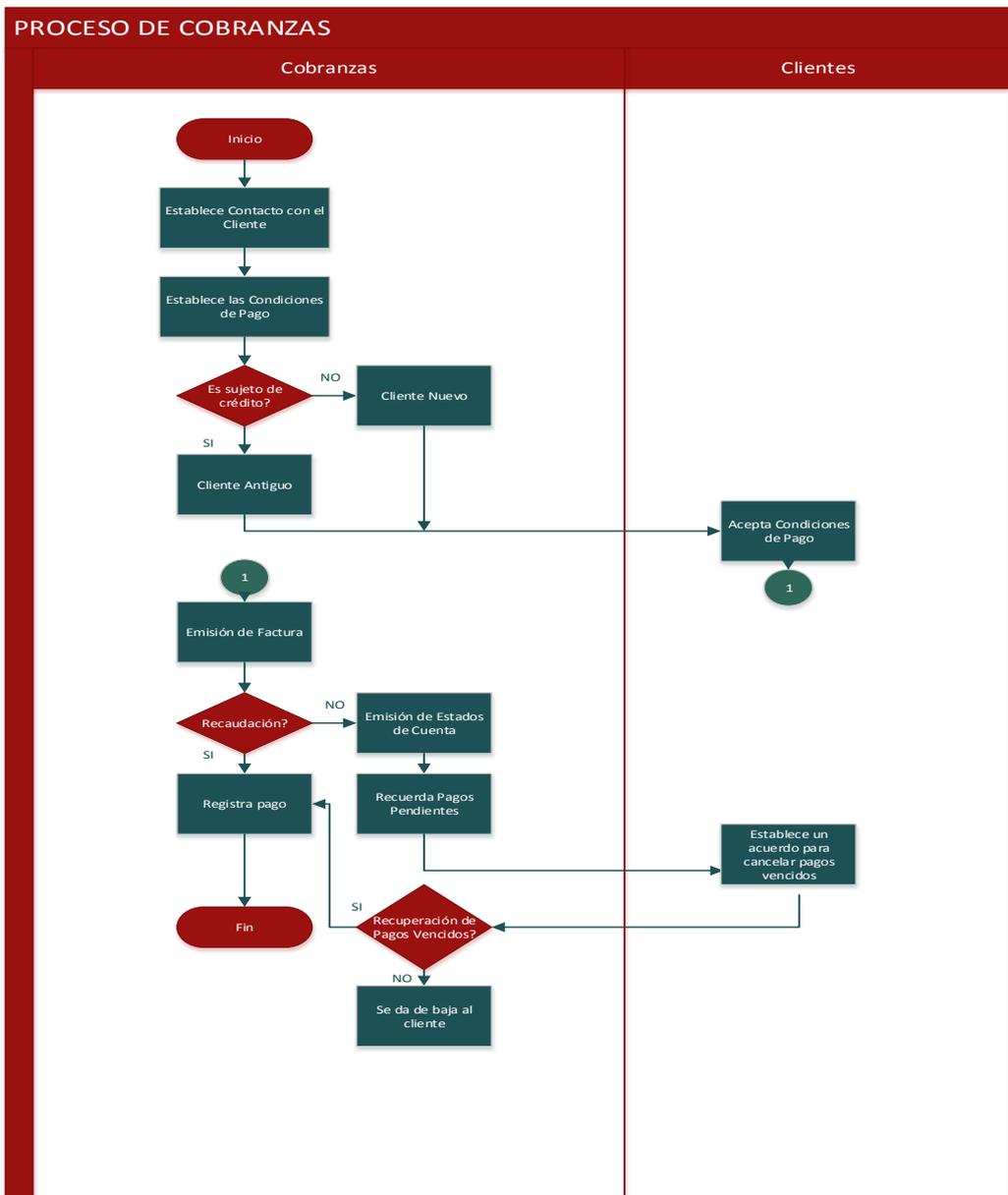
FECHA: 26 de Mayo del 2015

	<p>ÁLAMO ROSAS S.A</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</p> <p>NARRATIVA PROCESO DE COBRANZA</p> <p>Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p>	<p>PE_3</p> <p>1/1</p>
<p>El proceso de cobranzas inicia cuando se establece contacto con el cliente previamente realizada la negociación de compra de las rosas producidas por Álamó Rosas S.A.</p> <p>El cliente pacta con la empresa las condiciones de pago de las rosas a comprar; se concede crédito para el pago de la misma si el cliente es antiguo y cuenta con pagos regulares en su historial, por otro lado el crédito se niega cuando el cliente es nuevo y no se tiene referencias suficientes sobre su reputación empresarial en cuanto al pago de sus compromisos, una vez discutidas las condiciones de pago el cliente procede a aceptarlas.</p> <p>Posteriormente se procede a la emisión de la factura la cual es enviada vía internet al cliente el mismo día de la realización de la compra.</p> <p>Emitida la factura se procede a recaudar el dinero de la misma bajo los plazos y condiciones pactadas anteriormente. Si el proceso de recaudación no ha sido llevado con éxito por falta de pago del cliente Álamó Rosas S.A emite un estado de cuenta al cliente para que tenga conocimiento de sus compromisos con la empresa, además se recuerda los pagos pendientes a través de medios electrónicos o llamadas telefónicas, una vez establecida la comunicación por estos medios el cliente puede establecer convenios de pago para los valores que se encuentra adeudando a la empresa, si estos valores a pesar de haber concretado nuevas fechas de pago no son recaudados sobrepasando el límite de tiempo establecido por la empresa para su recuperación se da de baja al cliente enviando de esta manera próximas relaciones comerciales.</p> <p>Finalmente se registra el pago si la recaudación de los valores se ha efectuado tanto en las fechas pactadas desde el inicio de la negociación o después de establecer nuevos convenios.</p>		
<p>ELABORADO POR: Andrea Arcos</p>	<p>FECHA: 26 de Mayo del 2015</p>	
<p>REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano</p>	<p>FECHA: 26 de Mayo del 2015</p>	



ÁLAMO ROSAS S.A
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
FLUJOGRAMA PROCESO DE COBRANZA
Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

PE_4
1/1



ELABORADO POR: Andrea Arcos

FECHA: 26 de Mayo del 2015

REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano

FECHA: 26 de Mayo del 2015

5.1.2.3. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIÓN
		SI	NO	Óptimo	Obtenido	
1	¿Existe reuniones periódicas de las máximas autoridades para la toma de decisiones?	X		8	8	
2	¿El personal encargado de los distintos procedimientos posee las capacidades profesionales para realizarlo?	X		9	9	
3	¿Existen manuales e instructivos actualizados que detallen las directrices a seguir para cada procedimiento?		X	10	0	No existen manuales para todo los procesos con lo que cuenta están desactualizados. HACL_1
4	¿Ha determinado por escrito las responsabilidades para cada empleado dentro de su departamento?		X	6	0	Las responsabilidades se han designado de manera verbal sin documento de respaldo. HACL_2
5	¿La empresa cuenta con un código de ética?	X		5	5	
6	¿Existen Organigramas documentados en la empresa?		X	10	0	No se han establecido organigramas. HACL_3
ELABORADO POR: Andrea Arcos					FECHA: 27 de Mayo del 2015	
REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano					FECHA: 27 de Mayo del 2015	



ÁLAMO ROSAS S.A
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
 Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

PECL_1
1/6

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIÓN
		SI	NO	Óptimo	Obtenido	
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
7	¿Se han establecido objetivos claramente definidos para el desarrollo de la empresa?		X	10	0	No se han planteado objetivos. HACI_4
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS						
8	¿Conoce los factores internos y externos que generen eventos negativos y afecten las actividades de la empresa?	X		10	10	
9	¿La empresa ha podido determinar claramente oportunidades que beneficien su posición en el mercado?	X		8	8	
10	¿Considera que son adecuadas las condiciones en las cuales se preservan las rosas producidas?	X		10	10	
EVALUACIÓN DE RIESGOS						
11	¿Realizan evaluaciones periódicas que permitan detectar riesgos futuros en los principales procesos y áreas de la empresa?		X	8	0	No se realiza análisis futuros. HACI_5
ELABORADO POR: Andrea Arcos					FECHA: 27 de Mayo del 2015	
REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano					FECHA: 27 de Mayo del 2015	



ÁLAMO ROSAS S.A
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
 Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

PECL_1
2/6

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIÓN
		SI	NO	Óptimo	Obtenido	
RESPUESTA AL RIESGO						
12	¿Cuenta con normas internas de seguridad para el personal?	X		8	8	
13	¿Cuenta con instructivos que permitan combatir las enfermedades de las rosas?	X		8	8	
ACTIVIDADES DE CONTROL						
14	¿Existe un registro adecuado que identifique clientes nuevos y antiguos?	X		8	8	
15	¿Existe coordinación entre las áreas de la empresa para un correcto desempeño?	X		8	8	
16	¿La empresa posee registros de los clientes de acuerdo a su destino de exportación?	X		6	6	
17	¿Se genera un documento legal que respalde la negociación entre el cliente extranjero y la empresa al momento que esta es pactada?		X	10	0	No se realizan documentos formales al pactar la negociación con clientes extranjeros. HACI_6
ELABORADO POR: Andrea Arcos					FECHA: 27 de Mayo del 2015	
REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano					FECHA: 27 de Mayo del 2015	



ÁLAMO ROSAS S.A
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
 Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

PECL_1
3/6



ÁLAMO ROSAS S.A
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

PECI_1
4/6

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIÓN
		SI	NO	Óptimo	Obtenido	
18	¿Se verifica en registros el status actual de las obligaciones que mantienen los clientes con la empresa?	X		7	7	
19	¿Se analiza frecuentemente los requerimientos de recursos materiales para la ejecución productiva?	X		10	10	
20	¿El Gerente es quien aprueba créditos a los clientes por valores significativos?	X		9	7	
21	¿Existe un control frecuente de las condiciones adecuadas para la producción de rosas?	X		10	10	
22	¿El Control de Calidad es adecuado para las rosas de exportación?	X		10	10	
23	¿Se lleva un registro de asistencia para el personal?	X		6	6	

LABORADO POR: Andrea Arcos

FECHA: 27 de Mayo del 2015

REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano

FECHA: 27 de Mayo del 2015

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIÓN
		SI	NO	Óptimo	Obtenido	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
24	¿Existe un sistema que refleje información importante a considerar de un área para otra?	X		8	8	
25	¿La información para el desarrollo de las actividades de exportación se genera de manera oportuna?	X		10	10	
26	¿Se comunica al Gerente oportunamente sobre actividades anormales que se presentan?	X		7	7	
27	¿Los canales de comunicación utilizados son eficientes para efectuar las negociaciones?	X		10	10	
SUPERVISIÓN Y MONITOREO						
28	¿Se verifican constantemente los datos de los clientes para actualizarlos?	X		8	8	
ELABORADO POR: Andrea Arcos				FECHA: 27 de Mayo del 2015		
REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano				FECHA: 27 de Mayo del 2015		



ÁLAMO ROSAS S.A
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

PECEI_1
 5/6



ÁLAMO ROSAS S.A
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

PECI_1
6/6

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIÓN
		SI	NO	Óptimo	Obtenido	
29	¿Los informes requeridos por las autoridades de la empresa son generados a tiempo?	X		7	7	
TOTAL				244	188	

ELABORADO POR: Andrea Arcos

FECHA: 27 de Mayo del 2015

REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano

FECHA: 27 de Mayo del 2015

5.1.2.4 EVALUACIÓN DEL RIESGO DE CONTROL

	<p>ÁLAMO ROSAS S.A</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</p> <p>EVALUACIÓN DEL RIESGO DE CONTROL</p> <p>Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p>	<p>PERC_1 1/2</p>						
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">PUNTAJE TOTAL DE PREGUNTAS</th> </tr> <tr> <th style="text-align: center;">PONDERACIÓN ÓPTIMO</th> <th style="text-align: center;">CALIFICACIÓN OBTENIDO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">244</td> <td style="text-align: center;">188</td> </tr> </tbody> </table>			PUNTAJE TOTAL DE PREGUNTAS		PONDERACIÓN ÓPTIMO	CALIFICACIÓN OBTENIDO	244	188
PUNTAJE TOTAL DE PREGUNTAS								
PONDERACIÓN ÓPTIMO	CALIFICACIÓN OBTENIDO							
244	188							
<p><u>NIVEL DE CONFIANZA</u></p> $NC = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} \times 100$ $NC = \frac{188}{244} \times 100 = 77.05\%$								
<p><u>NIVEL DE RIESGO</u></p> $NR = 100 - NIVEL DE CONFIANZA$ $NR = 100 - 74.55 = 22.95\%$								
ELABORADO POR: Andrea Arcos	FECHA: 27 de Mayo del 2015							
REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano	FECHA: 27 de Mayo del 2015							

	<p>ÁLAMO ROSAS S.A</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</p> <p>EVALUACIÓN DEL RIESGO DE CONTROL</p> <p>Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p>	<p style="color: red;">PERC_1</p> <p style="color: red;">2/2</p>																														
<p>MATRIZ DE CONTROL Y RIESGO</p>																																
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #cccccc;">Nivel</th> <th style="background-color: #cccccc;">Desde</th> <th style="background-color: #cccccc;">Hasta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr style="background-color: red; color: white;"> <td colspan="3" style="text-align: center;">ALTO</td> </tr> <tr> <td>ALTO</td> <td style="text-align: center;">88.89%</td> <td style="text-align: center;">99.99%</td> </tr> </tbody> </table>			Nivel	Desde	Hasta	ALTO			ALTO	88.89%	99.99%																					
Nivel	Desde	Hasta																														
ALTO																																
ALTO	88.89%	99.99%																														
<p>NC ←</p>	<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td>MODERADO</td> <td style="text-align: center;">77.78%</td> <td style="text-align: center;">88.88%</td> </tr> <tr> <td>BAJO</td> <td style="text-align: center;">66.67%</td> <td style="text-align: center;">77.77%</td> </tr> <tr style="background-color: yellow;"> <td colspan="3" style="text-align: center;">MODERADO</td> </tr> <tr> <td>ALTO</td> <td style="text-align: center;">55.56%</td> <td style="text-align: center;">66.66%</td> </tr> <tr> <td>MODERADO</td> <td style="text-align: center;">44.45%</td> <td style="text-align: center;">55.55%</td> </tr> <tr> <td>BAJO</td> <td style="text-align: center;">33.34%</td> <td style="text-align: center;">44.44%</td> </tr> <tr style="background-color: #90ee90;"> <td colspan="3" style="text-align: center;">BAJO</td> </tr> <tr> <td>ALTO</td> <td style="text-align: center;">22.23%</td> <td style="text-align: center;">33.33%</td> </tr> <tr> <td>MODERADO</td> <td style="text-align: center;">11.12%</td> <td style="text-align: center;">22.22%</td> </tr> <tr> <td>BAJO</td> <td style="text-align: center;">0.01%</td> <td style="text-align: center;">11.11%</td> </tr> </tbody> </table>	MODERADO	77.78%	88.88%	BAJO	66.67%	77.77%	MODERADO			ALTO	55.56%	66.66%	MODERADO	44.45%	55.55%	BAJO	33.34%	44.44%	BAJO			ALTO	22.23%	33.33%	MODERADO	11.12%	22.22%	BAJO	0.01%	11.11%	<p>→ NR</p>
MODERADO	77.78%	88.88%																														
BAJO	66.67%	77.77%																														
MODERADO																																
ALTO	55.56%	66.66%																														
MODERADO	44.45%	55.55%																														
BAJO	33.34%	44.44%																														
BAJO																																
ALTO	22.23%	33.33%																														
MODERADO	11.12%	22.22%																														
BAJO	0.01%	11.11%																														
<p>La evaluación del control interno de la Empresa Álamo Rosas S.A tiene un nivel de confianza del 77.05% (Alto - Bajo) y con un riesgo de control del 22.95% (Riesgo Bajo - Alto), lo cual indica que los controles están siendo aplicados de manera correcta pero podrían ser mejorados para tener una mayor calidad de eficiencia y eficacia de los procesos que realiza.</p>																																
ELABORADO POR: Andrea Arcos	FECHA: 27 de Mayo del 2015																															

REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano
--

FECHA: 27 de Mayo del 2015

5.1.2.4. HOJAS DE HALLAZGO DE CONTROL INTERNO

	<p>ÁLAMO ROSAS S.A</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</p> <p>HOJA DE HALLAZGOS</p> <p>Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p>	<p>HACL_1 1/1</p>
<p>TITULO: MANUALES E INSTRUCTIVOS INSUFICIENTES Y DESACTUALIZADOS</p>		
<p>CONDICIÓN: Álamo Rosas no cuenta con manuales e instructivos para todos los procesos relevantes desempeñados en la empresa, los manuales e instructivos con los que cuenta actualmente están desactualizados.</p>		
<p>CRITERIO: De acuerdo con las Políticas de Control Interno y las Buenas Prácticas Administrativas se debe establecer un manual o instructivo para los procesos que se realizan en la empresa además de que estos deben ser actualizados cada año conforme a las nuevas necesidades que se presentan, este será un soporte para el desarrollo adecuado de la actividades.</p>		
<p>CAUSA: Esta situación se presenta debido a que la administración a inobservado la elaboración fundamental de los manuales e instructivos para la ejecución de las actividades a realizar en los distintos procedimientos que abarca la empresa, además no se encuentra determinado el personal que se encargue de su elaboración y actualización.</p>		
<p>EFFECTO: El personal no cuenta con información completa, oportuna debidamente documentada y estructurada de acuerdo a las necesidades actuales que respalde su accionar frente a las distintas actividades que se realizan en los procedimientos de la empresa.</p>		
<p>CONCLUSION: El personal de la empresa ejecuta los distintos procedimientos de acuerdo a sus propios conocimientos y en base a la situación que se presente en el momento debido a la insuficiencia y desactualización de manuales e instructivos.</p>		
<p>RECOMENDACION: Al Gerente General:</p>		
<p>Elaborar y documentar adecuadamente manuales e instructivos que respondan a las necesidades actuales de la empresa para todos los procedimientos que desarrolla Álamo Rosas S.A.</p>		
<p>ELABORADO POR: Andrea Arcos</p>	<p>FECHA: 28 de Mayo del 2015</p>	
<p>REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano</p>	<p>FECHA: 28 de Mayo del 2015</p>	

	<p>ÁLAMO ROSAS S.A</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</p> <p>HOJA DE HALLAZGOS</p> <p>Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p>	<p>HACI_2</p> <p>1/1</p>
<p>TITULO: FALTA DE DOCUMENTACIÓN DE RESPALDO PARA ASIGNACIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</p>		
<p>CONDICIÓN: La difusión de funciones y responsabilidades al personal del departamento han sido realizadas de manera verbal sin dejar constancia de las mismas de forma escrita.</p>		
<p>CRITERIO: En cada departamento existen diversas funciones y responsabilidades a llevar a cabo. Su combinación debe ser lógica y lo más homogénea posible, permitiendo en forma simultánea que la función de conducción del área pueda cumplirse cabalmente, estas deben ser comunicadas al personal de manera verbal y escrita para un mejor desempeño y control de tareas.</p>		
<p>CAUSA: Esta situación se presenta debido a que se considera que es suficiente explicar de manera verbal cuáles son sus funciones y responsabilidades</p>		
<p>EFECTO: Esto ocasiona que se presente cierto desconocimiento de actividades claves que se pudieran desarrollar con posterioridad en el trabajo, perjudica su desempeño empresarial y los resultados esperados provocando retraso en la empresa.</p>		
<p>CONCLUSION: La falta de difusión y comunicación de las responsabilidades y funciones bajo parámetros documentales provoca un retraso en su desempeño al no trabajar de manera conjunta hacia los fines que se desea conseguir ya que los empleados no tienen claro cuál es su responsabilidad y el límite de las mismas.</p>		
<p>RECOMENDACION: Al Gerente General:</p> <p>Elaborar por escrito la documentación necesaria donde se asignen las funciones y responsabilidades que tiene cada uno de los empleados deberá cumplir para lo cual tendrá que ser entregado al mismo un original y la copia se mantendrá en la empresa, la misma deberá contener la firma de conformidad del empleado.</p>		
<p>ELABORADO POR: Andrea Arcos</p>	<p>FECHA: 28 de Mayo del 2015</p>	
<p>REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano</p>	<p>FECHA: 28 de Mayo del 2015</p>	

	<p>ÁLAMO ROSAS S.A</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</p> <p>HOJA DE HALLAZGOS</p> <p>Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p>	<p>HACL_3 1/1</p>
<p>TITULO: INEXISTENCIA DE ORGANIGRAMAS</p>		
<p>CONDICIÓN: No se han establecido organigramas estructurales, funcionales o personales que reflejen la estructura de la Álamo Rosas S.A.</p> <p>CRITERIO: La definición adecuada de una estructura orgánica se encuentra plasmada a través de organigramas que permitan comprender la relación de comunicación y autoridad que existe dentro de una empresa.</p> <p>CAUSA: Esta situación se presenta debido a que se ha considerado suficiente expresar la relación de comunicación y autoridad que existe en ciertas áreas de acuerdo a algunos manuales de procedimientos e instructivos que la empresa ha establecido.</p> <p>EFECTO: Al no poseer Organigramas claramente estructurados y documentados no se encuentran claramente definidas las áreas de la empresa y la relación de jerarquía que existe entre estas y su personal responsable.</p> <p>CONCLUSION: La falta de definición de organigramas funcionales, estructurales y personales a llevado a la empresa a basar sus líneas de relación entre áreas a través de manuales de algunos manuales de procedimientos desembocando en la falta de conocimiento de relación y jerarquía que se mantienen tanto para las áreas de la empresa como para el personal asignado para la misma.</p> <p>RECOMENDACION: Al Gerente General:</p> <p>Elaborar organigramas tanto estructurales, funcionales y personales para definir claramente las áreas que posea la empresa, su relación, nivel de jerarquía y personal encargado para un desempeño adecuado de la misma, los cuales deben estar documentados y difundidos adecuadamente.</p>		
<p>ELABORADO POR: Andrea Arcos</p>	<p>FECHA: 28 de Mayo del 2015</p>	
<p>REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano</p>	<p>FECHA: 28 de Mayo del 2015</p>	

	<p>ÁLAMO ROSAS S.A</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</p> <p>HOJA DE HALLAZGOS</p> <p>Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p>	<p>HACI_4 1/1</p>
<p>TITULO: FALTA DE ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS EMPRESARIALES</p>		
<p>CONDICIÓN: La Empresa no ha establecido oportunamente su objetivo general y sus objetivos específicos para el desarrollo empresarial de la misma.</p> <p>CRITERIO: Una adecuada Planificación Estratégica permite orientar a la empresa el camino a seguir para un apropiado desarrollo empresarial, para lo cual es necesario considerar establecer objetivos que permitan aprovechar oportunidades y enfrentar amenazas para que la Gerencia junto con todo el personal de la empresa enfoquen sus esfuerzos hacia la misma dirección.</p> <p>CAUSA: Esta situación se presenta debido a que la Empresa no ha considerado plantear una Planificación Estratégica bien estructurada.</p> <p>EFECTO: Esto ocasiona que no exista un nivel de compromiso, participación y motivación relevante que permita a todos los miembros de la empresa guiarse y enfocarse en cual debes ser su horizonte de desarrollo en el mercado así también como su nivel de rendimiento, producción y eficiencia.</p> <p>CONCLUSION: La empresa realiza sus labores día con día según el panorama que se presente no existen definidos objetivos generales y específicos que permitan guiar a la empresa en un desarrollo adecuado que garantice una permanencia estable en el mercado del sector florícola.</p> <p>RECOMENDACION: Al Gerente General:</p> <p>Elaborar una adecuada Planificación Estratégica que permita establecer objetivos generales y específicos con sus respectivas estrategias considerando la misión y visión de la empresa para direccionar adecuadamente su desarrollo en sector florícola y su permanencia en el mercado internacional.</p>		
<p>ELABORADO POR: Andrea Arcos</p>	<p>FECHA: 28 de Mayo del 2015</p>	
<p>REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano</p>	<p>FECHA: 28 de Mayo del 2015</p>	

	<p>ÁLAMO ROSAS S.A</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</p> <p>HOJA DE HALLAZGOS</p> <p>Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p>	<p>HACL_5 1/1</p>
<p>TITULO: FALTA DE EVALUACIONES PERIODICAS PARA DETECTAR RIESGOS FUTUROS</p>		
<p>CONDICIÓN: a Empresa no desarrollado evaluaciones periódicas para detectar riesgos futuros que afecten el adecuado funcionamiento de la misma.</p> <p>CRITERIO: La implementación de un plan de evaluación de riesgos permite a la empresa estar preparados para enfrentar amenazas futuras que impidan el correcto desarrollo de la misma, plantea las acciones oportunas y necesarias a tomar en consideración para aplicarlas en el momento que se presente un riesgo.</p> <p>CAUSA: Esta situación se presenta debido a que Álamo Rosas S.A se ha enfocado en frenar los riesgos que se presentan en el momento tomando medidas y acciones que le permitan dar solución a las mismas.</p> <p>EFECTO: Esto ocasiona que no exista una preparación adecuada para enfrentar riesgos futuros, debido a que la empresa no los ha podido determinar posibles amenazas por lo que corre el riesgo de que las decisiones que se tomen en ese momento sean certeras o la perjudique.</p> <p>CONCLUSION: Debido a la falta de una planificación de evaluaciones periódicas que permitan detectar riesgos futuros la empresa no se encuentra en la capacidad de establecer respuestas a estos riesgos a través de una adecuada determinación de acciones bien evaluadas que sean desarrolladas en el momento que estas ocurran, por lo que solo se enfoca en resolver sus problemas y amenazas del momento.</p> <p>RECOMENDACION: Al Gerente General:</p> <p>Establecer una planificación de evaluaciones periódicas de riesgos futuros que permitan generar acciones estratégicas que den respuestas adecuadas y oportunas a los riesgos y amenazas a los que la empresa pueda enfrentarse sin perjudicar su estabilidad.</p>		
<p>ELABORADO POR: Andrea Arcos</p>	<p>FECHA: 28 de Mayo del 2015</p>	
<p>REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano</p>	<p>FECHA: 28 de Mayo del 2015</p>	

	<p>ÁLAMO ROSAS S.A</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</p> <p>HOJA DE HALLAZGOS</p> <p>Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p>	<p>HACI_6 1/1</p>
<p>TITULO: FALTA DE DOCUMENTACIÓN QUE SUSTENTE EL COMPROMISO DE NEGOCIACION CON CLIENTES EXTRANJEROS</p>		
<p>CONDICIÓN: No se realizan ningún tipo de documento o contrato para que la negociación con los clientes extranjeros genere un compromiso formal con la empresa, la negociación es pactada a través de internet y llevada a cabo.</p>		
<p>CRITERIO: Toda negociación debe tener un documento formal que respalde su convenio para que esta se ejecute adecuadamente y traiga beneficios tanto para la empresa como para el cliente.</p>		
<p>CAUSA: Por motivos de situación geográfica es difícil generar un documento formal bajo firmas de responsabilidad en el que consten los términos de la negociación y el compromiso que adquiere el cliente extranjero con la empresa.</p>		
<p>EFECTO: Esto genera que en algunas ocasiones no se pueda recuperar los valores correspondientes a la negociación en los tiempos previstos y en otras ocasiones se torne imposible su recuperación.</p>		
<p>CONCLUSION: Las negociaciones realizadas a través de internet si bien es cierto agilitan ciertos procesos en la negociación, por otro lado generan niveles de riesgo al no respaldar físicamente a través de documentos formales las condiciones convenidas que permitan que los compromisos contraídos por clientes extranjeros con la empresa se ejecuten eficientemente sin retardos.</p>		
<p>RECOMENDACION: Al Gerente General:</p> <p>Implantar un documento formal que permita garantizar que los términos de la negociación con clientes extranjeros se cumplan en las condiciones y plazos previstos a través de carta de compromiso.</p>		
<p>ELABORADO POR: Andrea Arcos</p>	<p>FECHA: 28 de Mayo del 2015</p>	
<p>REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano</p>	<p>FECHA: 28 de Mayo del 2015</p>	

5.1.2.5. MEDICIÓN DE RIESGOS

	<p>ÁLAMO ROSAS S.A</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</p> <p>MEDICION DE RIESGOS</p> <p>Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p>	<p>PEMR_1 1/3</p>																																							
<p>RIESGO INHERENTE</p> <p>Según los estudios realizados, en base a la visita a la empresa, las entrevistas realizadas y a la aplicación de la matriz de riesgos se pudo determinar que el riesgo inherente es de 67.28% (Riesgo Alto – Bajo), esto se presenta debido a que:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Álamo Rosas no ha establecido un Plantificación Estratégica que sirva de apoyo para su desarrollo y desenvolvimiento empresarial. ➤ No se ha establecido una Estructura Orgánica debidamente diseñada y documentada que muestre las áreas de la empresa y su relación. ➤ Su forma de opera tiene un nivel de informalidad debido a que toda la negociación se hace exclusivamente a través de internet. <p style="text-align: center;">MATRIZ DE RIESGOS</p> <table border="1" data-bbox="576 1310 1102 1798"> <thead> <tr> <th>Nivel</th> <th>Desde</th> <th>Hasta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr style="background-color: red; color: white;"> <td colspan="3" style="text-align: center;">ALTO</td> </tr> <tr> <td>ALTO</td> <td>88.89%</td> <td>99.99%</td> </tr> <tr> <td>MODERADO</td> <td>77.78%</td> <td>88.88%</td> </tr> <tr> <td>BAJO</td> <td>66.67%</td> <td>77.77%</td> </tr> <tr style="background-color: yellow;"> <td colspan="3" style="text-align: center;">MODERADO</td> </tr> <tr> <td>ALTO</td> <td>55.56%</td> <td>66.66%</td> </tr> <tr> <td>MODERADO</td> <td>44.45%</td> <td>55.55%</td> </tr> <tr> <td>BAJO</td> <td>33.34%</td> <td>44.44%</td> </tr> <tr style="background-color: lightgreen;"> <td colspan="3" style="text-align: center;">BAJO</td> </tr> <tr> <td>ALTO</td> <td>22.23%</td> <td>33.33%</td> </tr> <tr> <td>MODERADO</td> <td>11.12%</td> <td>22.22%</td> </tr> <tr> <td>BAJO</td> <td>0.01%</td> <td>11.11%</td> </tr> </tbody> </table>			Nivel	Desde	Hasta	ALTO			ALTO	88.89%	99.99%	MODERADO	77.78%	88.88%	BAJO	66.67%	77.77%	MODERADO			ALTO	55.56%	66.66%	MODERADO	44.45%	55.55%	BAJO	33.34%	44.44%	BAJO			ALTO	22.23%	33.33%	MODERADO	11.12%	22.22%	BAJO	0.01%	11.11%
Nivel	Desde	Hasta																																							
ALTO																																									
ALTO	88.89%	99.99%																																							
MODERADO	77.78%	88.88%																																							
BAJO	66.67%	77.77%																																							
MODERADO																																									
ALTO	55.56%	66.66%																																							
MODERADO	44.45%	55.55%																																							
BAJO	33.34%	44.44%																																							
BAJO																																									
ALTO	22.23%	33.33%																																							
MODERADO	11.12%	22.22%																																							
BAJO	0.01%	11.11%																																							
<p>ELABORADO POR: Andrea Arcos</p>		<p>FECHA: 29 de Mayo del 2015</p>																																							
<p>REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano</p>		<p>FECHA: 29 de Mayo del 2015</p>																																							



ÁLAMO ROSAS S.A
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
MEDICION DE RIESGOS

Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

PEMR_1
2/3

RIESGO DE CONTROL

El análisis orientado hacia el Control Interno de Álamo Rosas determina que la empresa tiene un nivel de confianza del 77.05% (Alto - Bajo) y con un riesgo de control del 22.95% (Riesgo Bajo - Alto), lo cual indica que los controles están siendo aplicados de manera correcta pero podrían ser mejorados para tener una mayor calidad de eficiencia y eficacia de los procesos que realiza.

MATRIZ DE CONTROL Y RIESGO

Nivel	Desde	Hasta
ALTO		
ALTO	88.89%	99.99%
MODERADO	77.78%	88.88%
BAJO	66.67%	77.77%
MODERADO		
ALTO	55.56%	66.66%
MODERADO	44.45%	55.55%
BAJO	33.34%	44.44%
BAJO		
ALTO	22.23%	33.33%
MODERADO	11.12%	22.22%
BAJO	0.01%	11.11%

NC ←

→ NR

RIESGO DE DETECCIÓN

De acuerdo con el nivel de conocimiento, experiencia y profesionalismo del auditor y tras la aplicación de técnicas y procedimientos de auditoría relevantes, se considera un riesgo de detección del 15% de que los auditores no logren detectar errores a través de los procedimientos de auditoría.

ELABORADO POR: Andrea Arcos

FECHA: 29 de Mayo del 2015

REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano

FECHA: 29 de Mayo del 2015



ÁLAMO ROSAS S.A
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
MEDICION DE RIESGOS

Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

PEMR_1
3/3

RIESGO DE AUDITORIA

- RIESGO INHERENTE: 67.28%
- RIESGO DE CONTROL: 22.95%
- RIESGO DE DETECCIÓN: 15.00%

$$RA = (RI \times RC \times RD) \times 100$$

$$RA = (0.6728 \times 0.2295 \times 0.15) \times 100$$

$$RA = 0.02316 \times 100$$

$$RA = 2.31\%$$

Con base en el Riesgo de Auditoría calculado se concluye que el auditor se enfrenta a un riesgo del 2.31% de que se presente un error material que evada los controles del cliente y podría no ser detectado por los procedimientos de Auditoría.

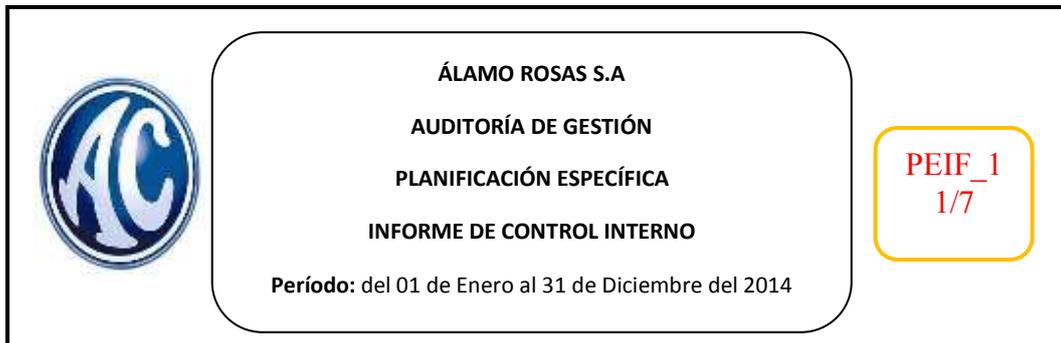
ELABORADO POR: Andrea Arcos

FECHA: 29 de Mayo del 2015

REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano

FECHA: 29 de Mayo del 2015

5.1.2.6. INFORME DE CONTROL INTERNO



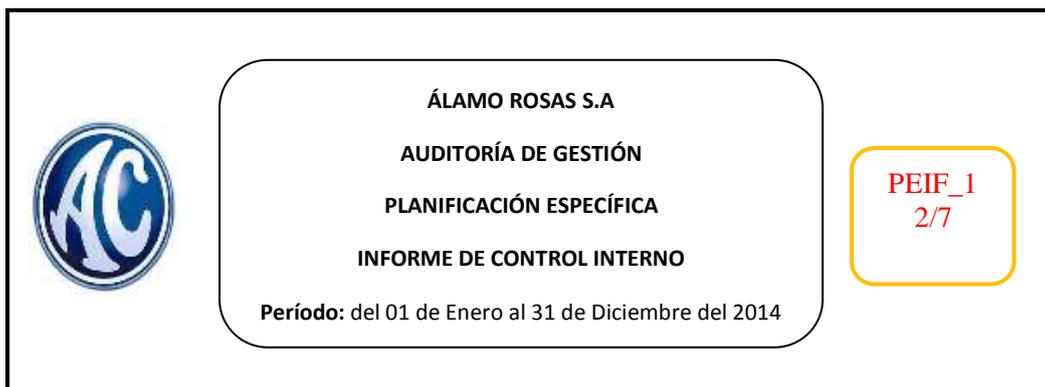
Señor Ing.
Fabián Bustos
Gerente Álamo Rosas S.A
Presente.-

De mis consideraciones:

En la planificación y ejecución de nuestra Auditoría a los Procesos de Exportación y Cobranzas de la empresa Álamo Rosas S.A, por el periodo comprendido del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014, se consideró la estructura de control interno, a efectos de determinar nuestros procedimientos de Auditoría con el propósito de dar recomendaciones que puedan ser aplicadas por la empresa.

El propósito es tratar de otórgale información sobre asuntos que se relacionan con la estructura de control interno y sus operaciones por lo que se ha podido determinar las siguientes condiciones reportables que se consideran de importancia.

A continuación se describen las consideraciones encontradas:



INSTRUCTIVOS INSUFICIENTES Y DESACTUALIZADOS.

CONCLUSIÓN:

El personal de la empresa ejecuta los distintos procedimientos de acuerdo a sus propios conocimientos y en base a la situación que se presente en el momento debido a la insuficiencia y desactualización de manuales e instructivos.

RECOMENDACIÓN:

Al Gerente General:

Elaborar y documentar adecuadamente manuales e instructivos que respondan a las necesidades actuales de la empresa para todos los procedimientos que desarrolla Álamo Rosas S.A.



FALTA DE DOCUMENTACIÓN DE RESPALDO PARA ASIGNACIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

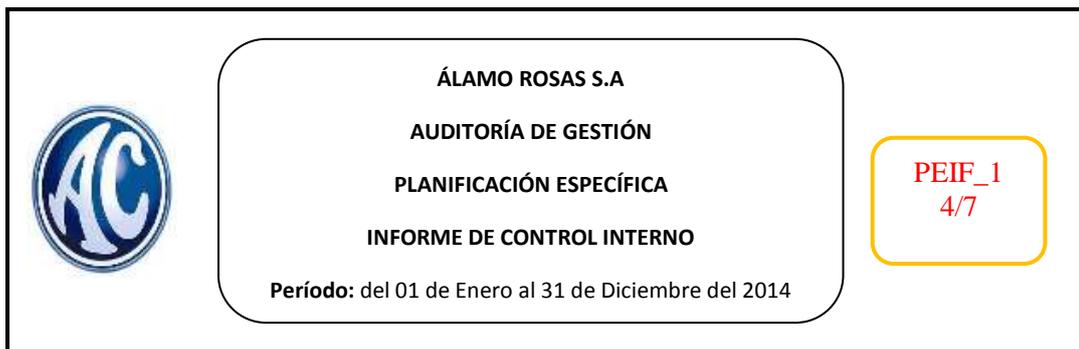
CONCLUSIÓN:

La falta de difusión y comunicación de las responsabilidades y funciones bajo parámetros documentales provoca un retraso en su desempeño al no trabajar de manera conjunta hacia los fines que se desea conseguir ya que los empleados no tienen claro cuál es su responsabilidad y el límite de las mismas.

RECOMENDACIÓN:

Al Gerente General:

Elaborar por escrito la documentación necesaria donde se asignen las funciones y responsabilidades que tiene cada uno de los empleados deberá cumplir para lo cual tendrá que ser entregado al mismo un original y la copia se mantendrá en la empresa, la misma deberá contener la firma de conformidad del empleado.



INEXISTENCIA DE ORGANIGRAMAS

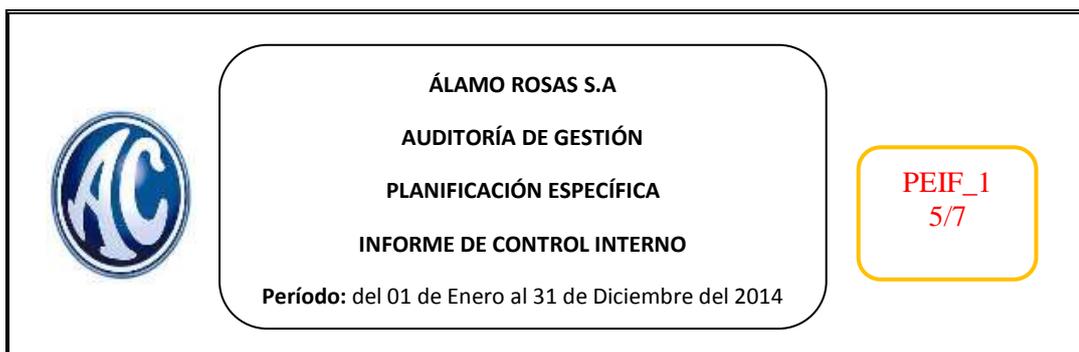
CONCLUSIÓN:

La falta de definición de organigramas funcionales, estructurales y personales a llevado a la empresa a basar sus líneas de relación entre áreas a través de manuales de algunos manuales de procedimientos desembocando en la falta de conocimiento de relación y jerarquía que se mantienen tanto para las áreas de la empresa como para el personal asignado para la misma.

RECOMENDACIÓN:

Al Gerente General:

Elaborar organigramas tanto estructurales, funcionales y personales para definir claramente las áreas que posea la empresa, su relación, nivel de jerarquía y personal encargado para un desempeño adecuado de la misma, los cuales deben estar documentados y difundidos adecuadamente.



FALTA DE ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS EMPRESARIALES

CONCLUSIÓN:

La empresa realiza sus labores día con día según el panorama que se presente no existen definidos objetivos generales y específicos que permitan guiar a la empresa en un desarrollo adecuado que garantice una permanencia estable en el mercado del sector florícola.

RECOMENDACIÓN:

Al Gerente General:

Elaborar una adecuada Planificación Estratégica que permita establecer objetivos generales y específicos con sus respectivas estrategias considerando la misión y visión de la empresa para direccionar adecuadamente su desarrollo en sector florícola y su permanencia en el mercado internacional.



FALTA DE EVALUACIONES PERIODICAS PARA DETECTAR RIESGOS FUTUROS

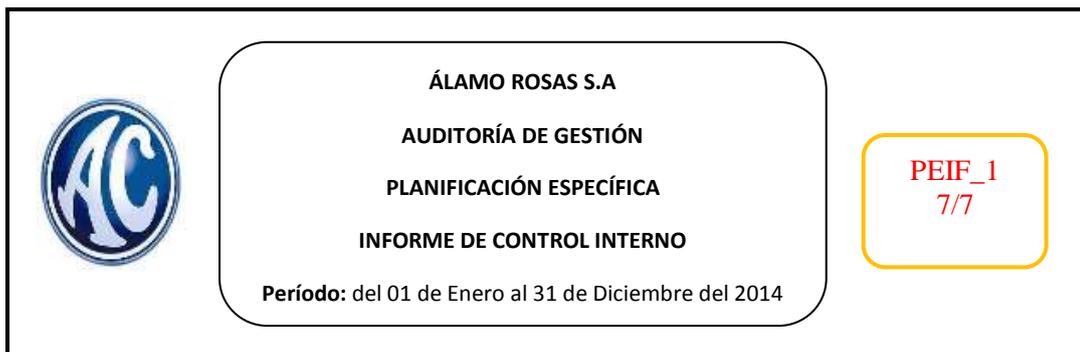
CONCLUSIÓN:

Debido a la falta de una planificación de evaluaciones periódicas que permitan detectar riesgos futuros la empresa no se encuentra en la capacidad de establecer respuestas a estos riesgos a través de una adecuada determinación de acciones bien evaluadas que sean desarrolladas en el momento que estas ocurran, por lo que solo se enfoca en resolver sus problemas y amenazas del momento.

RECOMENDACIÓN:

Al Gerente General:

Establecer una planificación de evaluaciones periódicas de riesgos futuros que permitan generar acciones estratégicas que den respuestas adecuadas y oportunas a los riesgos y amenazas a los que la empresa pueda enfrentarse sin perjudicar su estabilidad.



FALTA DE DOCUMENTACIÓN QUE SUSTENTE EL COMPROMISO DE NEGOCIACION CON CLIENTES EXTRANJEROS

COCLUSIÓN:

Las negociaciones realizadas a través de internet si bien es cierto agilitan ciertos procesos en la negociación, por otro lado generan niveles de riesgo al no respaldar físicamente a través de documentos formales las condiciones convenidas que permitan que los compromisos contraídos por clientes extranjeros con la empresa se ejecuten eficientemente sin retardos.

RECOMENDACIÓN:

Al Gerente General:

Implantar un documento formal que permita garantizar que los términos de la negociación con clientes extranjeros se cumplan en las condiciones y plazos previstos a través de carta de compromiso.

Atentamente

Andrea Carolina Arcos C.

Auditores

ARCOS C. AUDITORES

5.2. EJECUCIÓN DEL TRABAJO

5.2.1. PROGRAMA DE AUDITORÍA PROCESO DE EXPORTACIÓN

 <p style="text-align: center;"> ÁLAMO ROSAS S.A AUDITORÍA DE GESTIÓN PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA PROGRAMA DE AUDITORÍA PROCESO DE EXPORTACIÓN Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014 </p> <div style="float: right; border: 1px solid orange; padding: 5px; text-align: center;"> PAE 1 1/3 </div>					
N°	PROCEDIMIENTO	EF/PT	REALIZADO POR:	Fecha	OBSERVACIONES
INFORMACIÓN DE DISPONIBILIDAD					
1	Verificar que los informes de disponibilidad de rosas hayan sido emitidos los correspondientes a cada mes	EPTE-1	A.A	29/05/2015	HAE-1
ENVIOS DE DISPONIBILIDAD AL CLIENTE					
2	Comparar si la información de disponibilidad de rosas fue emitida a todos los clientes que la solicitaron	EPTE-2	A.A	29/05/2015	
EFFECTIVIDAD DE NEGOCIACIÓN					
3	Analizar que el número de pedidos efectuados por el cliente se hayan concretado satisfactoriamente.	EPTE-3	A.A	01/06/2015	HAE-2
CERTIFICADOS FITOSANITARIOS					
4	Verificar que los certificados fitosanitarios emitidos por Agrocalidad hayan sido aprobados	EPTE-4	A.A	01/06/2015	HAE-3
EFFECTIVIDAD DE EXPORTACIÓN DE PEDIDOS					
5	Verificar a través de un muestreo los pedidos exportados a fin de conocer si han existido o no devoluciones.	EPTE-5	A.A	01/06/2015	
ELABORADO POR: Andrea Arcos			FECHA: 29 de Mayo del 2015		
REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano			FECHA: 29 de Mayo del 2015		

No.	PROCEDIMIENTO	EF/PT	REALIZADO POR:	Fecha	OBSERVACIONES
 <p style="text-align: center;"> ÁLAMO ROSAS S.A AUDITORÍA DE GESTIÓN PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA PROGRAMA DE AUDITORÍA PROCESO DE EXPORTACIÓN Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014 </p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; color: red; font-weight: bold;"> PAE 1 2/3 </div>					
PUNTUALIDAD DE EXPORTACIÓN					
6	Verificar que los pedidos exportados hayan sido enviados puntualmente en las fechas pactadas por el cliente para su recepción	EPTE-6	A.A	02/06/2015	
EXPORTACIONES CON DOCUMENTOS ADUANEROS COMPLETOS					
7	Revisar cuantas exportaciones no pudieron realizarse por falta de documentos aduaneros completos.	EPTE-7	A.A	02/06/2015	
FLORES DE EXPORTACIÓN					
8	Examinar el registro de control de producción / venta internacional para determinar cuál es el monto de producción para exportación al mes.	EPTE-8	A.A	02/06/2015	
VENTAS POR ALTERNATIVAS DE OFERTA PRESENTADAS					
9	Constatar que las ofertas alternativas presentadas a los clientes sean aceptadas durante el proceso de venta.	EPTE-9	A.A	03/06/2015	
VERACIDAD DE INFORMACIÓN DAE					
10	Verificar que los Documentos de Declaración Aduanera de Exportación conste la información pertinente a la exportación de rosas requeridas por el cliente.	EPTE-10	A.A	03/06/2015	10

ELABORADO POR: Andrea Arcos	FECHA: 29 de Mayo del 2015
REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano	FECHA: 29 de Mayo del 2015

5.2.1.1. EJECUCIÓN DEL TRABAJO PROCESO DE EXPORTACIÓN

	<p>ÁLAMO ROSAS S.A</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</p> <p>PAPEL DE TRABAJO</p> <p>Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p>	<div style="border: 2px solid yellow; padding: 5px; color: red; font-weight: bold;"> EPT-1 1/1 </div>
PROCESO 1.- INFORMACIÓN DE DISPONIBILIDAD		
PROCEDIMIENTO		
<p>Verificar que los informes de disponibilidad de rosas hayan sido emitidos los correspondientes a cada mes.</p>		
APLICACIÓN		<div style="color: red; font-weight: bold;"> Ver HAE-1 </div>
<p>Se solicitó los informes emitidos en cada mes durante el periodo Enero – Diciembre 2014 y se analizó que se hayan emitido 4 informes al mes como la empresa ha establecido. De todos los documentos analizados se pudo observar que en algunos meses no se han emitido los informes necesarios.</p>		
CALCULO DEL INDICADOR DE GESTION		
<p>Información de Disponibilidad</p> $= \frac{\text{Informes emitidos al mes}}{\text{Informes que deberian ser emitidos al mes}} \times 100$ $\text{Información de Disponibilidad} = \frac{3}{4} \times 100$ $\text{Información de Disponibilidad} = 75\%$		
<p>Al aplicar el indicador se determinó que no se han entregado los informes de disponibilidad que la empresa requiere que se emitan al mes, lo que representa el 25% de incumplimiento del proceso.</p>		

ELABORADO POR: Andrea Arcos	FECHA: 29 de Mayo del 2015
REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano	FECHA: 29 de Mayo del 2015

	<p>ÁLAMO ROSAS S.A</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</p> <p>HOJA DE HALLAZGOS DE AUDITORIA</p> <p>Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p>	<div style="border: 2px solid yellow; padding: 10px; width: fit-content; margin: auto;"> <p>HAE-1</p> <p>1/1</p> </div>
<p>TITULO: FALTA DE INFORMES DE DISPONIBILIDAD DE ROSAS</p>		
<p>CONDICIÓN: Durante el año 2014 en los meses de Marzo, Mayo, Agosto y Octubre se han emitido únicamente tres informes de disponibilidad de rosas respectivamente.</p> <p>CRITERIO: Los informes de disponibilidad de rosas son emitidos semanalmente para establecer el número de rosas que pueden exportadas, dentro del mes se deben emitir un total de 4 informes.</p> <p>CAUSA: Por motivos de tiempo en ciertas ocasiones se informa de la disponibilidad de rosas solo de forma verbal sin dejar constancia documentada del mismo.</p> <p>EFECTO: Esto genera que en algunas ocasiones no exista una certeza absoluta de la disponibilidad de rosas para la exportación por lo que se ven afectada las negociaciones, esto representa el 25% de incumplimiento del proceso.</p> <p>CONCLUSION: La falta de emisión de informes de disponibilidad oportuna y documentada genera retrasos en la negociación, debido a que no se tiene certeza absoluta de la disponibilidad de la misma cuando esta es emitida de manera verbal reflejando una sobreoferta mayor a la disponible.</p> <p>RECOMENDACION: Al Gerente General:</p> <p>Se recomienda que se exija dar el estricto cumplimiento a la política de presentación de informes semanales de producción por escrito que permita manejar adecuadamente la oferta de rosas hacia los clientes extranjeros.</p>		

ELABORADO POR: Andrea Arcos	FECHA: 29 de Mayo del 2015
REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano	FECHA: 29 de Mayo del 2015

	<p>ÁLAMO ROSAS S.A</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</p> <p>PAPEL DE TRABAJO</p> <p>Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p>	<p>EPTE-2</p> <p>1/1</p>
PROCESO 2.- ENVIOS DE DISPONIBILIDAD AL CLIENTE		
PROCEDIMIENTO		
<p>Comparar si la información de disponibilidad de rosas fue emitida a todos los clientes que la solicitaron.</p>		
APLICACIÓN		<p>Aplicando los procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</p>
<p>Se solicitó aleatoriamente los e-mails enviados a 15 clientes que requerían información sobre disponibilidad de rosas y se analizó que todos hayan recibido respuesta por parte de la empresa. De todos los e-mails analizados se pudo observar que se ha dado respuesta inmediata a todos los clientes extranjeros.</p>		
CALCULO DEL INDICADOR DE GESTION		
<p>Envios de Disponibilidad al Cliente</p> $= \frac{\text{Información enviada}}{\text{Información emitida}} \times 100$ $\text{Envios de Disponibilidad al Cliente} = \frac{15}{15} \times 100$ $\text{Envios de Disponibilidad} = 100\%$ <p>Al aplicar el indicador se determinó que a todos los clientes extranjeros se les envió un e-mail indicando la disponibilidad de rosas que la empresa mantiene al momento según el tipo de rosa que el cliente necesitaba.</p>		
ELABORADO POR: Andrea Arcos		FECHA: 29 de Mayo del 2015

REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano
--

FECHA: 29 de Mayo del 2015



ÁLAMO ROSAS S.A
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
PAPEL DE TRABAJO

EPTE-2.1
1/1

Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

CLIENTE	FECHA DE INFORMACIÓN REQUERIDA	FECHA DE INFORMACIÓN EVIADA	CONFIRMACIÓN
BUE RIBBON BLOSSOM	08- Enero-2014	08- Enero-2014	△
CUT FLOWERS	25- Febrero-2014	25- Febrero-2014	△
ENTER FLOWERS	01-Marzo-2014	01-Marzo-2014	△
DIMENTION	26-Marzo-2014	26-Marzo-2014	△
FLOWER MARKET	13-Abril-2014	13-Abril-2014	△
FLOWER UNLIMITED	06-Mayo-2014	06-Mayo-2014	△
FRANK ADAMS	30-Mayo-2014	30-Mayo-2014	△
MOONLIGTH	12-Junio-2014	12-Junio-2014	△
PREMIER MISHIGAN	22-Julio 2014	22-Julio 2014	△
ROSE&MORE	03-Agosto-2014	03-Agosto-2014	△
MARIA FLORWERS	07-Septiem-2014	07-Septiem-2014	△
MC CARTHY	15-October-2014	15-October-2014	△
MEARS FLORAL	01-Noviem-2014	01-Noviem-2014	△
MEX Y CAN	05-Diciem-2014	05-Diciem-2014	△
NATURAL FLOWER	28-Diciem-2014	28-Diciem-2014	△

Marcas

△ Se dio respuesta a todos los requerimientos de información

ELABORADO POR: Andrea Arcos

FECHA: 29 de Mayo del 2015

REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano

FECHA: 29 de Mayo del 2015

	<p>ÁLAMO ROSAS S.A</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</p> <p>PAPEL DE TRABAJO</p> <p>Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p>	<p>EPTE-3 1/1</p>
PROCESO 3.- EFECTIVIDAD DE NEGOCIACIÓN		
PROCEDIMIENTO		
<p>Analizar que el número de pedidos mensuales efectuados por el cliente se hayan concretado satisfactoriamente.</p>		
APLICACIÓN	<p>Ver HAE-2</p>	
<p>Se solicitó los documentos de órdenes de pedido y órdenes de envío y se analizó las negociaciones concretadas a partir de las ordenes de envío emitidas. De todos los documentos analizados se pudo observar que no se han podido concretar algunas negociaciones.</p>		
CALCULO DEL INDICADOR DE GESTION		
<p>Efectividad de Negociación</p> $= \frac{\text{Número de Pedidos}}{\text{Número de Negociaciones concretadas}} \times 100$ $Efectividad de Negociación = \frac{25}{35} \times 100$ $Efectividad de Negociación = 71.43\%$ <p>Al aplicar el indicador se determinó que no todas los pedidos se han concretado satisfactoriamente, lo que representa el 28% de incumplimiento del proceso de negociación.</p>		
ELABORADO POR: Andrea Arcos	FECHA: 01 de Junio del 2015	
REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano	FECHA: 01 de Junio del 2015	



ÁLAMO ROSAS S.A
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
PAPEL DE TRABAJO

EPTE-3.1
1/2

Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

N°	ORDEN DE PEDIDO	ORDEN DE ENVIO	NEGOCIACIÓN
1	OPN 500-00432	OE 102345	ffl
2	OPN 500-00453	OE 102356	ffl
3	OPN 500-00460	OE 102363	ffl
4	OPN 500-00522	OE 102373	ffl
5	OPN 500-00532	OE 102377	ffl
6	OPN 500-00600	OE 102380	ffl
7	OPN 500-00684	-----	ffl
8	OPN 500-00772	OE 102390	Ł
9	OPN 500-00791	OE 102399	ffl
10	OPN 500-00818	OE 102403	ffl
11	OPN 500-00857	OE 102414	ffl
12	OPN 500-00877	OE 102428	ffl
13	OPN 500-00896	OE 102439	ffl
14	OPN 500-00900	OE 102446	ffl
15	OPN 500-00915	OE 102452	Ł
16	OPN 500-00940	OE 102469	ffl
17	OPN 500-00968	OE 102476	ffl
18	OPN 500-00975	OE 102478	ffl
19	OPN 500-00984	OE 102481	ffl
20	OPN 500-00997	-----	Ł
21	OPN 500-01000	-----	Ł
22	OPN 500-01007	OE 102491	ffl
23	OPN 500-01015	OE 102499	ffl
24	OPN 500-01028	OE 102501	ffl
25	OPN 500-01033	OE 102511	ffl
26	OPN 500-01039	OE 102526	ffl

Marcas

ffl Negociación concretada

Ł Negociación sin concretar

ELABORADO POR: Andrea Arcos

FECHA: 01 de Junio del 2015

REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano

FECHA: 01 de Junio del 2015



ÁLAMO ROSAS S.A
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
PAPEL DE TRABAJO

EPTE-3.1
2/2

Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

N°	ORDEN PEDIDO	DE	ORDEN ENVIO	DE	NEGOCIACIÓN
27	OPN 500-01045		OE 102530		ffl
28	OPN 500-01052		OE 102534		ffl
29	OPN 500-01064		OE 102542		ffl
30	OPN 500-01070		OE 102548		ffl
31	OPN 500-01077		-----		£
32	OPN 500-01080		OE 102561		ffl
33	OPN 500-01090		OE 102573		ffl
34	OPN 500-01100		OE 102574		ffl
35	OPN 500-01114		OE 102580		ffl

Marcas

ffl Negociación concretada

£ Negociación sin concretar

ELABORADO POR: Andrea Arcos

FECHA: 01 de Junio del 2015

REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano

FECHA: 01 de Junio del 2015

	<p>ÁLAMO ROSAS S.A</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</p> <p>HOJA DE HALLAZGOS DE AUDITORIA</p> <p>Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p>	<p>HAE-2</p> <p>1/1</p>
<p>TITULO: FALTA DE EFECTIVIDAD DE NEGOCIACIÓN</p>		
<p>CONDICIÓN: El 28% de las negociaciones realizadas con los clientes extranjeros no han sido satisfactoriamente concretadas.</p> <p>CRITERIO: Los pedidos realizados por los clientes deben ser negociados cubriendo las necesidades que el cliente requiere, si la empresa no cuenta con el pedido establecerá una alternativa que permita satisfacer su requerimiento y negocie con la empresa.</p> <p>CAUSA:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La falta de informes de disponibilidad de rosas inestabiliza la negociación porque no existe un documento por escrito que de constancia oportuna y detallada de las rosas existentes para la exportación. ➤ El cliente no está de acuerdo con la oferta de rosas formulada. <p>EFECTO: Esto genera que la empresa pierda clientes potenciales para próximas negociaciones además de la pérdida de ingresos económicos para mantener activamente el giro del negocio.</p> <p>CONCLUSION: Del promedio de negociaciones efectuadas mensualmente en el año 2014, el 28% no llega a concretarse debido a que los informes sobre la disponibilidad de rosas no han sido efectuados y no se expresa precisamente la cantidad y tipo de rosas disponibles para la exportación, además las ordenes de pedido generadas de los clientes son canceladas por no cumplir con los requisitos que los clientes extranjeros necesitan dado como resultado una falta de ingresos económicos por negociaciones no concretadas.</p> <p>RECOMENDACION: Al Gerente General:</p> <p>Exigir la emisión de informes de disponibilidad diarios e ingresar las cantidades y tipos de rosas disponibles inmediatamente al sistema para presentar información veraz y oportuna que permita concretar la negociación y venderla.</p>		
<p>ELABORADO POR: Andrea Arcos</p>	<p>FECHA: 01 de Junio del 2015</p>	

REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano	FECHA: 01 de Junio del 2015
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;">  <div style="text-align: center;"> <p>ÁLAMO ROSAS S.A</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</p> <p>PAPEL DE TRABAJO</p> <p>Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p> </div> <div style="border: 2px solid orange; padding: 5px; text-align: center; color: red; font-weight: bold;"> EPTE-4 1/1 </div> </div>	
PROCESO 4.- CERTIFICADOS FITOSANITARIOS APROBADOS	
PROCEDIMIENTO	
<p>Verificar que los certificados fitosanitarios emitidos por Agrocalidad hayan aprobado el control de calidad efectuado.</p>	
APLICACIÓN	Ver HAE-3
<p>Se solicitó los certificados fitosanitarios emitidos mensualmente por Agrocalidad se analizó cuales han aprobado el control de calidad efectuado. De todos los documentos analizados se pudo observar no todos los certificados fitosanitarios emitidos han aprobado el control de calidad de las rosas producidas.</p>	
CALCULO DEL INDICADOR DE GESTION	
<div style="text-align: center;"> <p>Certificados Fitosanitarios Aprobados</p> $= \frac{\text{Certificados Fitosanitarios Aprobados}}{\text{Total de Certificados Fitosanitarios Emitidos}} \times 100$ $\text{Certificados Fitosanitarios Aprobados} = \frac{3}{4} \times 100$ $\text{Certificados Fitosanitarios Aprobados} = 75\%$ </div> <p>Al aplicar el indicador se determinó que no todos los certificados fitosanitarios fueron aprobados, lo que representa el 25% de incumplimiento del proceso de control de calidad de la producción.</p>	
ELABORADO POR: Andrea Arcos	FECHA: 01 de Junio del 2015

REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano**FECHA:** 01 de Junio del 2015

ÁLAMO ROSAS S.A
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
PAPEL DE TRABAJO

EPTE-4.1
1/2

Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

MES	CERTIFICADO FITOSANITARIO		ESTADO
Enero	CF 005021	APROBADO	α
	CF 005089	APROBADO	α
	CF 005090	APROBADO	α
	CF 005600	APROBADO	α
Febrero	CF 005624	APROBADO	α
	CF 005641	APROBADO	α
	CF 005650	APROBADO	α
	CF 005663	APROBADO	α
Marzo	CF 005811	APROBADO	α
	CF 005825	APROBADO	α
	CF 005834	APROBADO	α
	CF 005840	APROBADO	α
Abril	CF 005848	APROBADO	α
	CF 005856	REPROBADO	®
	CF 005863	APROBADO	α
	CF 005869	APROBADO	α
Mayo	CF 005874	APROBADO	α
	CF 005880	APROBADO	α
	CF 005888	APROBADO	α
	CF 005892	APROBADO	A
Junio	CF 005897	APROBADO	α
	CF 005900	APROBADO	α
	CF 005915	APROBADO	α
	CF 005928	APROBADO	α

Marcas

A Certificados fitosanitarios aprobados.

® Certificados fitosanitarios reprobados

ELABORADO POR: Andrea Arcos**FECHA:** 01 de Junio del 2015

REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano**FECHA:** 01 de Junio del 2015

ÁLAMO ROSAS S.A
 AUDITORÍA DE GESTIÓN
 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
 PAPEL DE TRABAJO

EPTE-4.1
2/2

Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

MES	CERTIFICADO FITOSANITARIO		CUMPLE CON EMISIÓN REQUERIDA
Julio	CF 005932	APROBADO	α
	CF 005937	APROBADO	α
	CF 005940	APROBADO	α
	CF 005944	APROBADO	α
Agosto	CF 005957	APROBADO	α
	CF 005962	APROBADO	α
	CF 005967	APROBADO	α
	CF 005973	APROBADO	α
Septiembre	CF 005976	APROBADO	α
	CF 005981	APROBADO	α
	CF 005985	APROBADO	α
	CF 005990	APROBADO	α
Octubre	CF 005994	APROBADO	α
	CF 005998	APROBADO	α
	CF 006000	APROBADO	α
	CF 006008	REPROBADO	®
Noviembre	CF 006013	APROBADO	α
	CF 006022	APROBADO	α
	CF 006029	APROBADO	α
	CF 006034	APROBADO	α
Diciembre	CF 006039	APROBADO	α
	CF 006044	APROBADO	α
	CF 006047	APROBADO	α
	CF 006050	APROBADO	α

Marcas

- α** Certificados fitosanitarios aprobados.
- ®** Certificados fitosanitarios reprobados

ELABORADO POR: Andrea Arcos**FECHA:** 01 de Junio del 2015

REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano	FECHA: 01 de Junio del 2015
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;">  <div style="text-align: center;"> <p>ÁLAMO ROSAS S.A</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</p> <p>HOJA DE HALLAZGOS DE AUDITORIA</p> <p>Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p> </div> <div style="border: 2px solid yellow; padding: 5px; text-align: center; color: red;"> <p>HAE-3</p> <p>1/1</p> </div> </div>	
TITULO: AFECTACIONES EN LA CARACTERISTICAS DE LAS ROSAS	
<p>CONDICIÓN: Se han encontrado certificados fitosanitarios emitidos en los meses de Abril y Octubre por Agrocalidad que reflejan que las rosas no se encuentran en las condiciones adecuadas.</p>	
<p>CRITERIO: Todas las rosas deben ser tratadas y revisadas periódicamente para evitar enfermedades y plagas que ataquen la contextura de las rosas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Plagas: Trips, Ácaros, Afidos, Gusanos ➤ Enfermedades: Oidio, Velloso, Botrithys 	
<p>CAUSA: Las condiciones climáticas de invierno presentadas en los meses de Abril y Octubre influyeron en un nivel moderado para la presencia de ácaros y botrithys en ciertas plantas de rosas.</p>	
<p>EFFECTO: Esto genera que Agrocalidad no emita un certificado fitosanitario aprobatorio para la exportación de esas rosas, por el contrario emitiendo una observación inmediata para su tratamiento.</p>	
<p>CONCLUSION: Las características adecuada de las rosas se han visto afectadas en un 28% durante el año 2014 debido a condiciones climáticas imprevistas que han dado paso a la aparición de plagas y enfermedades en ciertas flores, lo que ha dado como resultado una calificación negativa por parte de Agrocalidad para la exportación de dichas rosas afectadas hasta que no se hayan efectuado acciones de control y exterminación de plagas y enfermedades.</p>	
<p>RECOMENDACION: Al Gerente General:</p> <p>Elaborar un plan de prevención que permita enfrentar con anterioridad y de manera oportuna plagas y enfermedades que se presenten por condiciones climáticas imprevistas que afectan las características adecuadas que debe poseer la rosa.</p>	
ELABORADO POR: Andrea Arcos	FECHA: 01 de Junio del 2015

REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano		FECHA: 01 de Junio del 2015	
	ÁLAMO ROSAS S.A AUDITORÍA DE GESTIÓN PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA PAPEL DE TRABAJO Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014		EPTE-5 1/1
	PROCESO 5.- EFECTIVIDAD DE EXPORTACIÓN DE PEDIDOS		
PROCEDIMIENTO			
Verificar aleatoriamente los pedidos mensuales exportados a fin de conocer si han existido o no devoluciones.			
APLICACIÓN		Aplicando los procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.	
Se solicitó tres órdenes de pedidos de exportación por cada mes se analizó si los pedidos han sido devueltos por parte del cliente. De todos los documentos analizados se pudo observar que todas las órdenes de pedido han sido efectivizadas y no han presentado devoluciones.			
CALCULO DEL INDICADOR DE GESTION			
Efectividad de Exportación de Pedidos			
$= \frac{\text{Número de pedidos exportados} - \text{Número de pedidos devueltos}}{\text{Número de pedidos exportados}} \times 100$			
$\text{Efectividad de Exportación de Pedidos} = \frac{140 - 0}{140} \times 100$			
$\text{Efectividad de Exportación de Pedidos} = 100\%$			
Al aplicar el indicador se determinó que no existen pedidos devueltos, lo que representa el 100% efectividad de la exportación de pedidos.			
ELABORADO POR: Andrea Arcos		FECHA: 01 de Junio del 2015	

REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano

FECHA: 01 de Junio del 2015



ÁLAMO ROSAS S.A
 AUDITORÍA DE GESTIÓN
 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
 PAPEL DE TRABAJO

EPTE-5.1
 1/2

Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

MES	ORDEN DE ENVIO	COMPROBANTE DE DEVOLUCIÓN	ESTADO
Enero	OE 102345	-----	Ω
	OE 102356	-----	Ω
	OE 102363	-----	Ω
Febrero	OE 102373	-----	Ω
	OE 102377	-----	Ω
	OE 102380	-----	Ω
Marzo	OE 102385	-----	Ω
	OE 102390	-----	Ω
	OE 102399	-----	Ω
Abril	OE 102403	-----	Ω
	OE 102414	-----	Ω
	OE 102428	-----	Ω
Mayo	OE 102439	-----	Ω
	OE 102446	-----	Ω
	OE 102452	-----	Ω
Junio	OE 102469	-----	Ω
	OE 102476	-----	Ω
	OE 102478	-----	Ω
Julio	OE 102481	-----	Ω
	OE 102478	-----	Ω
	OE 102481	-----	Ω
Agosto	OE 102483	-----	Ω
	OE 102489	-----	Ω
	OE 102491	-----	Ω

Marcas

α Certificados fitosanitarios aprobados.

® Certificados fitosanitarios reprobados

ELABORADO POR: Andrea Arcos	FECHA: 01 de Junio del 2015
REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano	FECHA: 01 de Junio del 2015

	ÁLAMO ROSAS S.A AUDITORÍA DE GESTIÓN PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA PAPEL DE TRABAJO Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014		EPTE-5.1 2/2
MES	ORDEN DE ENVIO	COMPROBANTE DE DEVOLUCIÓN	ESTADO
Septiembre	OE 102530	-----	Ω
	OE 102534	-----	Ω
	OE 102542	-----	Ω
Octubre	OE 102548	-----	Ω
	OE 102550	-----	Ω
	OE 102559	-----	Ω
Noviembre	OE 102562	-----	Ω
	OE 102568	-----	Ω
	OE 102570	-----	Ω
Diciembre	OE 102580	-----	Ω
	OE 102588	-----	Ω
	OE 102590	-----	Ω
<p>Marcas</p> <p>Ω No existen devolución de pedidos.</p>			
ELABORADO POR: Andrea Arcos		FECHA: 01 de Junio del 2015	
REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano		FECHA: 01 de Junio del 2015	

	<p>ÁLAMO ROSAS S.A</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</p> <p>PAPEL DE TRABAJO</p> <p>Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p>	<p>EPTE-6 1/1</p>
	PROCESO 6.- PUNTUALIDAD DE EXPORTACIÓN	
PROCEDIMIENTO		
<p>Verificar que los pedidos exportados hayan sido enviados puntualmente en las fechas pactadas por el cliente para su recepción.</p>		
APLICACIÓN		<p>Aplicando los procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</p>
<p>Se solicitó los pedidos exportados de 15 clientes aleatoriamente con su respectivo documento de recepción, se analizó que las fechas de recepción hayan sido las estipuladas por el cliente la cual consta en la orden de envío. En el análisis se pudo observar que todos los documentos de recepción de la exportación coinciden con las fechas de envío pactadas preestablecidas por el cliente.</p>		
CALCULO DEL INDICADOR DE GESTION		
<p>Puntualidad de Expotación</p> $= \frac{\text{Número de pedidos exportados puntuales}}{\text{Número de pedidos exportados}} \times 100$ $\text{Putualidad de Exportación} = \frac{15}{15} \times 100$ $\text{Puntualidad de Exportación} = 100\%$ <p>Al aplicar el indicador se determinó que existe un 100% efectividad en la puntualidad de las exportaciones.</p>		
ELABORADO POR: Andrea Arcos	FECHA: 02 de Junio del 2015	
REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano	FECHA: 02 de Junio del 2015	



ÁLAMO ROSAS S.A
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
PAPEL DE TRABAJO

EPTE-6.1
1/1

Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

N°	CLIENTE	FECHA PACTADA EN ORDEN DE ENVÍO	FECHA DE RECEPCIÓN DEL PEDIDO	ESTADO
1	BUE RIBBON BLOSSOM	13- Enero-2014	13- Enero-2014	μ
2	CUT FLOWERS	25- Febrero-2014	25- Febrero-2014	μ
3	ENTER FLOWERS	03-Marzo-2014	03-Marzo-2014	μ
4	DIMENTION	26-Marzo-2014	26-Marzo-2014	μ
5	FLOWER MARKET	13-Abril-2014	13-Abril-2014	μ
6	FLOWER UNLIMITED	01-Mayo-2014	01-Mayo-2014	μ
7	FRANK ADAMS	30-Mayo-2014	30-Mayo-2014	μ
8	MOONLIGTH	12-Junio-2014	12-Junio-2014	μ
9	PREMIER MISHIGAN	22-Julio 2014	22-Julio 2014	μ
10	ROSE&MORE	03-Agosto-2014	03-Agosto-2014	μ
11	MARIA FLORWERS	15-Septiem-2014	15-Septiem-2014	μ
12	MC CARTHY	15-October-2014	15-October-2014	μ
13	MEARS FLORAL	01-Noviem-2014	01-Noviem-2014	μ
14	MEX Y CAN	05-Diciem-2014	05-Diciembre-2014	μ
15	NATURAL FLOWER	15-Diciem-2014	15-Diciembre-2014	μ

Marcas

μ Pedidos exportados puntualmente.

ELABORADO POR: Andrea Arcos

FECHA: 02 de Junio del 2015

REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano

FECHA: 02 de Junio del 2015

	<p>ÁLAMO ROSAS S.A</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</p> <p>PAPEL DE TRABAJO</p> <p>Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p>	<p>EPTE-7</p> <p>1/1</p>
	<p>PROCESO 7.- EXPORTACIÓN CON DOCUMENTOS ADUANEROS COMPLETOS</p>	
<p>PROCEDIMIENTO</p>		
<p>Revisar cuantas exportaciones no pudieron realizarse por falta de documentos aduaneros completos.</p>		
<p>APLICACIÓN</p>	<p>Aplicando los procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</p>	
<p>Se solicitó la carpeta de exportaciones donde se los documentos aduaneros generados, se analizó cuantas de las exportaciones realizadas cumplieron con toda la documentación aduanera pertinente. De todos los documentos analizados se pudo observar que todas las exportaciones se realizaron con todos los documentos aduaneros necesarios.</p>		
<p>CALCULO DEL INDICADOR DE GESTION</p>		
<p>Exportación con Documentos Aduaneros Completos</p> $= \frac{\text{Exportación con Documentos Aduaneros Completos}}{\text{Exportaciones realizadas}} \times 100$ $= \frac{1599}{1599} \times 100$ <p>Exportación con Documentos Aduaneros Completos = 100%</p> <p>Al aplicar el indicador se determinó que existe un 100% efectividad en la elaboración de los documentos aduaneros necesarios para todas las exportaciones realizadas.</p>		
<p>ELABORADO POR: Andrea Arcos</p>	<p>FECHA: 02 de Junio del 2015</p>	
<p>REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano</p>	<p>FECHA: 02 de Junio del 2015</p>	



ÁLAMO ROSAS S.A
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
PAPEL DE TRABAJO

Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

EPTE-7.1
1/1

MES	EXPORTACIONES REALIZADAS	EXPORTACIONES CON DOCUMENTOS ADUANEROS COMPLETOS	CUMPLIMIENTO
Enero	80	SI	β
Febrero	205	SI	β
Marzo	110	SI	β
Abril	130	SI	β
Mayo	215	SI	β
Junio	70	SI	β
Julio	128	SI	β
Agosto	134	SI	β
Septiembre	130	SI	β
Octubre	115	SI	β
Noviembre	120	SI	β
Diciembre	162	SI	β
TOTAL	1599		

Marcas

β Documentación Aduanera Completa

ELABORADO POR: Andrea Arcos

FECHA: 02 de Junio del 2015

REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano

FECHA: 02 de Junio del 2015

	<p>ÁLAMO ROSAS S.A</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</p> <p>PAPEL DE TRABAJO</p> <p>Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p>	<p>EPTE-8</p> <p>1/1</p>
PROCESO 8.- FLORES DE EXPORTACIÓN		
PROCEDIMIENTO		
<p>Examinar el registro de control de producción / venta internacional para determinar cuál es el monto de producción para exportación al mes.</p>		
APLICACIÓN	<p>Aplicando los procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</p>	
<p>Se solicitaron los registro de control de producción/ venta internacional, se analizó flores se encuentran disponibles para la exportación. De todos los documentos analizados se pudo observar que solo 0.10% de la producción de flores no se exporta.</p>		
CALCULO DEL INDICADOR DE GESTION		
<p>Flore de Exportación</p> $= \frac{\text{Flores de Exportación}}{\text{Producción Total al mes de Flores}} \times 100$ $= \frac{549.500}{550.000} \times 100$ <p>Flores de Exportación = 99.90%</p> <p>Al aplicar el indicador se determinó que existe un 99.90% de efectividad de la producción de rosas para la exportación.</p>		
<p>ELABORADO POR: Andrea Arcos</p>	<p>FECHA: 02 de Junio del 2015</p>	
<p>REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano</p>	<p>FECHA: 02 de Junio del 2015</p>	



ÁLAMO ROSAS S.A
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
PAPEL DE TRABAJO

EPTE-8.1
1/1

Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

MES DE MARZO	NUMERO DE CONTROL DE PRODUCCIÓN/ VENTA INTERNACIONAL	CONTROL DE PRODUCCIÓN/ VENTA INTERNACIONAL	PRODUCCN PARA EXPORTACIÓN	DATOS VERIFICADOS
Semana 1	CP 005945	145.000	144.975	Σ
Semana 2	CP 005946	200.000	199.825	Σ
Semana 3	CP 005947	105.000	104.710	Σ
Semana 4	CP 005948	100.000	99.990	Σ
TOTAL		550.000	549.500	

Marcas

Σ Datos verificados

ELABORADO POR: Andrea Arcos

FECHA: 02 de Junio del 2015

REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano

FECHA: 02 de Junio del 2015

	ÁLAMO ROSAS S.A AUDITORÍA DE GESTIÓN PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA PAPEL DE TRABAJO Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014	EPTE-9 1/1
PROCESO 9.- VENTAS POR ALTERNATIVA DE OFERTA PRESENTADA		
PROCEDIMIENTO		
<p>Constatar que las ofertas alternativas presentadas a los clientes haya sido aceptadas efectuándose la venta.</p>		
APLICACIÓN	<p>Aplicando los procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</p>	
<p>Se solicitó un listado de clientes con sus respectivas órdenes de pedido y la oferta alternativa realizada, se analizó que las ofertas alternativas de venta se haya concretado y el producto se haya exportado.</p>		
CALCULO DEL INDICADOR DE GESTION		
<p>Ventas por Alternativa de Oferta Presentada</p> $= \frac{\text{Ventas por Ofetas Alternativas Presentadas}}{\text{Total de Ofertas Presentadas}} \times 100$ $= \frac{7}{7} \times 100$ <p>Flores de Exportación = 100%</p> <p>Al aplicar el indicador se determinó las ofertas alternativas de compra establecidas a los clientes han sido aceptadas, lo que representa el 100% efectividad en la venta de rosas por alternativa de oferta.</p>		
ELABORADO POR: Andrea Arcos	FECHA: 03 de Junio del 2015	
REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano	FECHA: 03 de Junio del 2015	



ÁLAMO ROSAS S.A
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
PAPEL DE TRABAJO

EPTE-9.1
1/2

Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

MES DE OCTUBRE

CLIENTES	PEDIDO REQUERIDO		OFERTA REALIZADA		ACEPTADO
ENTER FLOWERS	23.000	Cool Water	20.000	Cool Water	≠
	15.000	Pink Floyd	18.000	Pink Floyd	
DIMENTION	16.000	Orange Chush	16.000	Orange Chush	≡
	18.000	Freedom	18.000	Freedom	
FRANK ADAMS	18.000	Hermosa	16.000	Hermosa	≠
	9.000	Orange Chush	5.000	Orange Chush	
MOONLIGTH	20.000	Carroucel	23.000	Carroucel	≠
	9.000	Escimo	6.000	Escimo	
AMBASADOR	25.000	Freedom	25.000	Freedom	≡
	17.000	Carroucel	17.000	Carroucel	
ARIBAFLOR	17.000	Freedom	15.000	Freedom	≠
	19.000	Cool Water	20.000	Cool Water	
DREISBACH	34.000	Freedom	34.000	Freedom	≡
	5.000	Escimo	5.000	Escimo	
KOEHLER	18.000	Pink Floyd	18.000	Pink Floyd	≡
	17.000	Polar Star	17.000	Polar Star	
MARIA FLORWERS	16.000	Nena	10.000	Nena	≠
	20.000	Polar Star	24.000	Polar Star	
	35.000	Nena	35.000	Nena	

Marcas

- ≡ Ventas según pedido
- ≠ Venta a través de oferta

ELABORADO POR: Andrea Arcos

FECHA: 03 de Junio del 2015

REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano

FECHA: 03 de Junio del 2015

	ÁLAMO ROSAS S.A AUDITORÍA DE GESTIÓN PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA PAPEL DE TRABAJO				EPTE-9.1 1/2
	Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014				
SIGUE ...					
CLIENTES	PEDIDO REQUERIDO		OFERTA REALIZADA		ACEPTADO
MEX Y CAN	40.000	Hermosa	38.000	Hermosa	≠
	40.000	Pink Floyd	38.000	Pink Floyd	
NATURAL FLOWER	22.000	Cool Water	19.000	Cool Water	≠
	18.000	Escimo	10.000	Escimo	
B PARKS	15.000	Nena	15.000	Nena	≡
	25.000	Escimo	25.000	Escimo	
KOEHLER	35.000	Polar Star	35.000	Polar Star	≡
	35.000	Nena	35.000	Nena	
Marcas ≡ Ventas según pedido ≠ Venta a través de oferta					
ELABORADO POR: Andrea Arcos			FECHA: 03 de Junio del 2015		
REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano			FECHA: 03 de Junio del 2015		

	<p>ÁLAMO ROSAS S.A</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</p> <p>PAPEL DE TRABAJO</p> <p>Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p>	<p>EPTE-10</p> <p>1/1</p>
PROCESO 10.- VERACIDAD INFORMACIÓN DAE		
PROCEDIMIENTO		
<p>Comparar que los Documentos de Declaración Aduanera de Exportación conste la información generada en la Guía de Embarque pertinente a la exportación de rosas requeridas por el cliente.</p>		
APLICACIÓN	<p>Aplicando los procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</p>	
<p>Se solicitó los documentos de la DAE y las guías de remisión emitidas en el mes de Julio, se analizó que la información contenida en la DAE sea la que refleja la Guía de Embarque. De todos los documentos analizados se pudo constatar que no existen errores en la información que contiene la DAE.</p>		
CALCULO DEL INDICADOR DE GESTION		
<p>Veracidad de Información DAE</p> $= \frac{\text{Núm. de DAE generados} - \text{Núm. de DAE con error}}{\text{Núm. de DAE generados}} \times 100$ $= \frac{16}{16} \times 100$ <p>Veracidad de Información DAE = 100%</p> <p>Al aplicar el indicador se determinó que existe un 100% de confiabilidad en la información que se presenta en la Declaración Aduanera de Exportación.</p>		
ELABORADO POR: Andrea Arcos	FECHA: 03 de Junio del 2015	
REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano	FECHA: 03 de Junio del 2015	



ÁLAMO ROSAS S.A
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
PAPEL DE TRABAJO

EPTE-10.1
2/2

Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

MES DE JULIO

CLIENTES	AGENCIA CARGUERA	DESTINO	Número Cajas	VERIFICACIÓN
AMBASADOR	VALUE CARGO	Catar	5 cajas full	✓
ARIBAFLO	ECUACARGA	U.S.A. Unidos	4 cajas full	✓
DREISBACH	ECUACARGA	Estados Unidos	4 cajas full	✓
ENSING W	ECUACARGA	Estados Unidos	5 cajas full	✓
FX FLORSERVICE	G&G CARGO	Rusia	5 cajas full	✓
INFLOWERS	FLOWERCARGO S.A.	Catar	6 cajas full	✓
J B PARKS	ROYAL CARGO S.A.	Estados Unidos	5 cajas full	✓
KOEHLER	VALUE CARGO	Estados Unidos	3 cajas full	✓
MARIA FLORWERS	G&G CARGO	Estados Unidos	5 cajas full	✓
MC CARTHY	FRESH LOGISTIC	Estados Unidos	5 cajas full	✓
MEARS FLORAL	ECUACARGA	Estados Unidos	4 cajas full	✓
MEX Y CAN	VALUE CARGO	Canadá	7 cajas full	✓
NATURAL FLOWER	ECUACARGA	Estados Unidos	5 cajas full	✓
ENTER FLOWERS	ECUACARGA	Estados Unidos	12 cajas full	✓
DIMENTION	VALUE CARGO	Estados Unidos	5 cajas full	✓
FLOWER UNLIMITED	G&G CARGO	Estados Unidos	5 cajas full	✓

Marcas

✓ Datos verificados

ELABORADO POR: Andrea Arcos

FECHA: 03 de Junio del 2015

REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano

FECHA: 03 de Junio del 2015

5.2.2. PROGRAMA DE AUDITORIA PARA EL PROCESO DE COBRANZAS

No.	PROCEDIMIENTO	EF/PT	REALIZADO POR:	Fecha	OBSERVACIONES
 <p style="text-align: center;"> ÁLAMO ROSAS S.A AUDITORÍA DE GESTIÓN PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA PROGRAMA DE AUDITORÍA PROCESO DE COBRANZAS Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014 </p> <div style="border: 2px solid yellow; border-radius: 15px; padding: 5px; display: inline-block; color: red; font-weight: bold;"> PAC 1 1/2 </div>					
RECAUDACIÓN EN FECHA PACTADA					
1	Comprobar que las facturas emitidas a los clientes hayan sido canceladas en las fechas pactadas.	EPTC-1	A.A	04/06/2015	HAC-1
CRÉDITOS CONCEDIDOS					
2	Examinar las facturas que se han generado con condición de crédito.	EPTC-2	A.A	04/06/2015	
COBROS VENCIDOS RENEGOCIADOS					
3	Verificar que se haya re negociado los cobros que se encuentran vencidos para recaudar el monto de las facturas.	EPTC-3	A.A	05/06/2015	HAC-2
CLIENTES EN MORA					
4	Examinar cuantos clientes extranjeros se encuentran en mora después de efectuar la negociación o renegociación de cobro.	EPTC-4	A.A	05/06/2015	HAC-3
BAJAS DE CLIENTES EN EL AÑO					
5	Verificar si existen clientes dados de baja durante el año 2014	EPTC-5	A.A	06/06/2015	
ELABORADO POR: Andrea Arcos			FECHA: 04 de Junio del 2015		
REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano			FECHA: 04 de Junio del 2015		

No.	PROCEDIMIENTO	EF/PT	REALIZADO POR:	Fecha	OBSERVACIONES
COMUNICADOS ENVIADOS					
6	Verificar que la empresa haya emitido comunicados sobre el estado de cuenta actual que mantienen los clientes con cobros vencidos.	EPTC-6	A.A	06/06/2015	
ELABORADO POR: Andrea Arcos			FECHA: 04 de Junio del 2015		
REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano			FECHA: 04 de Junio del 2015		



ÁLAMO ROSAS S.A
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
PROGRAMA DE AUDITORÍA PROCESO DE COBRANZAS
Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

PAC 1
2/2

5.2.2.1. EJECUCIÓN DEL TRABAJO PROCESO DE COBRANZAS

	<p>ÁLAMO ROSAS S.A</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</p> <p>PAPEL DE TRABAJO</p> <p>Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p>	<p>EPTC-1</p> <p>1/1</p>
PROCESO 1.- RECAUDACIÓN EN FECHA PACTADA		
PROCEDIMIENTO		
<p>Comprobar que las facturas emitidas a los clientes hayan sido canceladas en las fechas pactadas.</p>		
APLICACIÓN	<p>Ver</p> <p>HAC-1</p>	
<p>Se solicitó las facturas de los montos más significativos emitidas en el mes de Enero con sus respectivos Estados de Cuenta generados por la empresa para los clientes hasta el mes de Abril, se analizó que los pagos realizados por los clientes hayan sido en las fechas pactadas.</p>		
CALCULO DEL INDICADOR DE GESTION		
<p>Recaudación en Fecha Pactada</p> $= \frac{\text{Número de pagos realizados en fechas pactadas}}{\text{Número de facturas emitidas}} \times 100$ $= \frac{25}{30} \times 100$ <p>Cobro Inmediato = 83.33%</p> <p>Al aplicar el indicador se determinó las que existe un 16.67% de clientes a incumplido los plazos para el pago de las facturas.</p>		
<p>ELABORADO POR: Andrea Arcos</p>	<p>FECHA: 04 de Junio del 2015</p>	
<p>REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano</p>	<p>FECHA: 04 de Junio del 2015</p>	

 <div style="text-align: center;"> <p>ÁLAMO ROSAS S.A</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</p> <p>PAPEL DE TRABAJO</p> <p>Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p> </div> <div style="float: right; border: 2px solid yellow; padding: 5px; text-align: center;"> <p>EPTC-1.1</p> <p>1/2</p> </div>				
FECHA FACTURA	N° FACTURA	FECHA DE PAGO PACTADA	FECHA DE PAGO CUMPLIDA	ESTADO
06 – Ene - 2014	001-001-002638654	05 – Feb - 2014	05 – Feb - 2014	√
06 – Ene - 2014	001-001-002638660	05 – Feb - 2014	05 – Feb - 2014	√
09 – Ene -2014	001-001-002638669	09 – Feb - 2014	09 – Feb - 2014	√
09 – Ene -2014	001-001-002638670	09 – Feb - 2014	09 – Feb - 2014	√
09 – Ene -2014	001-001-002638675	09 – Feb - 2014	02 – Mar - 2014	×
09 – Ene -2014	001-001-002638680	09 – Feb - 2014	09– Feb - 2014	√
09 – Ene -2014	001-001-002638681	23 – Feb - 2014	23 – Feb - 2014	√
09 – Ene -2014	001-001-002638682	23 – Feb - 2014	23 – Feb - 2014	√
12 – Ene - 2014	001-001-002638690	10 – Feb - 2014	10 – Feb - 2014	√
12 – Ene - 2014	001-001-002638691	12 – Feb - 2014	16 – Mar - 2014	×
12 – Ene - 2014	001-001-002638693	12 – Feb - 2014	12– Feb - 2014	√
15 – Ene - 2014	001-001-002638700	16 – Mar - 2014	23 – Sep - 2014	×
19 – Ene - 2014	001-001-002638704	17 – Feb - 2014	17 – Feb - 2014	√
19 – Ene - 2014	001-001-002638717	17 – Feb - 2014	17 – Feb - 2014	√
19 – Ene – 2014	001-001-002638718	17 – Feb – 2014	17 – Feb - 2014	√
<p>Marcas</p> <p style="margin-left: 20px;">√ Datos verificados</p> <p style="margin-left: 20px;">× No realizo el pago</p>				
ELABORADO POR: Andrea Arcos			FECHA: 04 de Junio del 2015	
REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano			FECHA: 04 de Junio del 2015	



ÁLAMO ROSAS S.A
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
PAPEL DE TRABAJO

EPTC-1.1
2/2

Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

FECHA FACTURA	N° FACTURA	FECHA DE PAGO PACTADA	FECHA DE PAGO CUMPLIDA	ESTADO
19 – Enero - 2014	001-001-002638725	06 – Febrero - 2014	06 – Febrero - 2014	√
25 – Enero - 2014	001-001-002638733	25 – Marzo - 2014	25 – Marzo - 2014	√
25 – Enero - 2014	001-001-002638736	25 – Marzo - 2014	25 – Marzo - 2014	√
27 – Enero - 2014	001-001-002638790	25 – Febrero - 2014	25 – Febrero - 2014	√
27 – Enero - 2014	001-001-002638791	25 – Febrero - 2014	30 – Abril - 2014	×
27 – Enero - 2014	001-001-002638792	25 – Febrero - 2014	25 – Febrero - 2014	√
28 – Enero - 2014	001-001-002638800	26 – Febrero - 2014	26 – Febrero - 2014	√
28 – Enero - 2014	001-001-002638805	26 – Febrero - 2014	26 – Febrero - 2014	√
29 – Enero - 2014	001-001-002638810	27 – Febrero - 2014	27 – Febrero - 2014	√
30 – Enero -2014	001-001-002638828	16 – Marzo - 2014	16 – Marzo - 2014	√
30 – Enero -2014	001-001-002638832	16 – Marzo - 2014	30 – Abril - 2014	×
30 – Enero -2014	001-001-002638833	01 –Marzo - 2014	01 –Marzo - 2014	√
30 – Enero -2014	001-001-002638834	01 –Marzo - 2014	01 –Marzo - 2014	√
30 – Enero -2014	001-001-002638835	01 –Marzo - 2014	01 –Marzo - 2014	√
30 – Enero -2014	001-001-002638636	01 –Marzo - 2014	01 –Marzo - 2014	√

Marcas

√ Datos verificados

× No realizo el pago

ELABORADO POR: Andrea Arcos

FECHA: 04 de Junio del 2015

REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano

FECHA: 04 de Junio del 2015

	<p>ÁLAMO ROSAS S.A</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</p> <p>HOJA DE HALLAZGOS DE AUDITORIA</p> <p>Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p>	<div style="border: 2px solid yellow; border-radius: 15px; padding: 10px; color: red; font-weight: bold;"> <p>HAC-1 1/1</p> </div>
TITULO: RECAUDACIONES FUERA DE FECHAS PACTADAS		
<p>CONDICIÓN: Existen clientes extranjeros que no han cumplido las fechas pactadas para el pago por lo que la empresa ha tardado más de un mes para poder efectuar el cobro de la misma.</p> <p>CRITERIO: Los clientes tienen un plazo de 30, 45 o 60 días para realizar el pago de sus facturas, de acuerdo a la negociación previa efectuada por ellos, ya que una vez emitida la factura este plazo entra en vigencia.</p> <p>CAUSA:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Los clientes hacen caso omiso de los estados de cuenta que se envía de sus compromisos con la empresa. ➤ Los clientes no cuentan con los recursos económicos en ese momento para efectuar el pago. <p>EFECTO: Esto genera que la empresa pierda ingresos económicos que sirve para cubrir sus obligaciones con los empleados, proveedores y realizar inversiones importantes para el área de producción.</p> <p>CONCLUSION: La falta de pago de los compromisos que tienen los clientes extranjeros con la empresa hace que esta no cuente un nivel de liquidez adecuado afectando los compromisos que tiene la empresa con terceros.</p> <p>RECOMENDACION: Al Gerente General:</p> <p>Se recomienda que se reconsideren las políticas para el pago de los pedidos requeridos del cliente, estableciendo como base un porcentaje de adelanto para poder efectuar la exportación del pedido.</p>		
ELABORADO POR: Andrea Arcos	FECHA: 04 de Junio del 2015	
REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano	FECHA: 04 de Junio del 2015	

	<p>ÁLAMO ROSAS S.A</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</p> <p>PAPEL DE TRABAJO</p> <p>Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p>	<p>EPTC-2</p> <p>1/1</p>
	PROCESO 2.- CREDITOS CONCEDIDOS	
PROCEDIMIENTO		
Examinar las facturas que se han generado con condición de crédito.		
APLICACIÓN	Aplicando los procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.	
<p>Se solicitó las facturas de los montos más significativos emitidas en el mes de Enero, se analizó las facturas que han sido generadas a condición de crédito.</p>		
CALCULO DEL INDICADOR DE GESTION		
<p>Créditos Concedidos</p> $= \frac{\text{Número de creditos concedidos}}{\text{Número de facturas emitidas}} \times 100$ $= \frac{25}{30} \times 100$ <p>Créditos Concedidos = 83.33%</p> <p>Al aplicar el indicador se determinó las que el 88.33% de las facturas se han generado a través de convenios de crédito.</p>		
ELABORADO POR: Andrea Arcos	FECHA: 04 de Junio del 2015	
REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano	FECHA: 04 de Junio del 2015	



ÁLAMO ROSAS S.A
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
PAPEL DE TRABAJO

EPTC-2.1
1/1

Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

FECHA FACTURA	N° FACTURA	FECHA DE PAGO PACTADA	ESTADO
06 – Enero - 2014	001-001-002638654	05 – Febrero - 2014	√
06 – Enero - 2014	001-001-002638660	05 – Febrero - 2014	√
09 – Enero -2014	001-001-002638669	09 – Febrero - 2014	√
09 – Enero -2014	001-001-002638670	09 – Febrero - 2014	√
09 – Enero -2014	001-001-002638675	09 – Febrero - 2014	√
09 – Enero -2014	001-001-002638680	09 – Febrero - 2014	√
09 – Enero -2014	001-001-002638681	23 – Febrero - 2014	√
09 – Enero -2014	001-001-002638682	23 – Febrero - 2014	√
12 – Enero - 2014	001-001-002638690	10 – Febrero - 2014	√
12 – Enero - 2014	001-001-002638691	12 – Febrero - 2014	√
12 – Enero - 2014	001-001-002638693	12 – Febrero - 2014	√
15 – Enero - 2014	001-001-002638700	16 – Marzo - 2014	√
19 – Enero - 2014	001-001-002638704	17 – Febrero - 2014	√
19 – Enero - 2014	001-001-002638717	17 – Febrero - 2014	√
19 – Enero - 2014	001-001-002638718	17 – Febrero - 2014	√
19 – Enero - 2014	001-001-002638725	06 – Febrero - 2014	√
25 – Enero - 2014	001-001-002638733	25 – Marzo - 2014	√
25 – Enero - 2014	001-001-002638736	25 – Marzo - 2014	√
27 – Enero - 2014	001-001-002638790	25 – Febrero - 2014	√
27 – Enero - 2014	001-001-002638791	25 – Febrero - 2014	√
27 – Enero - 2014	001-001-002638792	25 – Febrero - 2014	√
28 – Enero - 2014	001-001-002638800	26 – Febrero - 2014	√
28 – Enero - 2014	001-001-002638805	26 – Febrero - 2014	√
29 – Enero - 2014	001-001-002638810	27 – Febrero - 2014	√
30 – Enero -2014	001-001-002638828	16 – Marzo - 2014	√
30 – Enero -2014	001-001-002638832	16 – Marzo - 2014	√
30 – Enero -2014	001-001-002638833	01 –Marzo - 2014	√
30 – Enero -2014	001-001-002638834	01 –Marzo - 2014	√
30 – Enero -2014	001-001-002638835	01 –Marzo - 2014	√
30 – Enero -2014	001-001-002638636	01 –Marzo - 2014	√

Marcas

√ Facturas con condición de crédito

ELABORADO POR: Andrea Arcos

FECHA: 04 de Junio del 2015

REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano

FECHA: 04 de Junio del 2015

	<p>ÁLAMO ROSAS S.A</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</p> <p>PAPEL DE TRABAJO</p> <p>Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p>	<p>EPTC-3</p> <p>1/1</p>
PROCESO 3.- COBROS VENCIDOS RENEGOCIADOS		
PROCEDIMIENTO		
<p>Verificar que se haya renegociado los pagos que se encuentran vencidos para recaudar el monto de las facturas.</p>		
APLICACIÓN		<p>Ver</p> <p>HAC-2</p>
<p>Se solicitó un listado de cobros vencidos por cada mes, se analizó cuantos clientes han renegociado su valor pendiente de pago y la situación actual.</p>		
CALCULO DEL INDICADOR DE GESTION		
<p>Cobros Vencidos Renegociados</p> $= \frac{\text{Pagos vencidos renegociados}}{\text{Pagos Vencidos}} \times 100$ $= \frac{9}{44} \times 100$ <p>Cobros Vencidos Renegociados = 20.45%</p> <p>Al aplicar el indicador se determinó únicamente el 20.45% de los cobros pendientes se han podido re negociar para poder recaudar el monto de la factura.</p>		
ELABORADO POR: Andrea Arcos	FECHA: 05 de Junio del 2015	
REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano	FECHA: 05 de Junio del 2015	



ÁLAMO ROSAS S.A
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
PAPEL DE TRABAJO

EPTC-3.1
1/1

Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

MES	COBROS VENCIDOS	COBROS RENEGOCIADOS	COBROS PENDIENTES DESPUES DE RENEGOCIACIÓN	ESTAD O
Enero	5	0	0	Č
Febrero	3	1	0	Č
Marzo	5	2	0	Č
Abril	4	0	0	Č
Mayo	5	0	0	Č
Junio	3	1	1	B
Julio	3	0	0	Č
Agosto	2	0	0	Č
Septiembre	2	2	0	Č
Octubre	5	0	0	Č
Noviembre	4	2	1	B
Diciembre	3	1	0	Č
TOTAL	44	9	2	

Marcas

Č Cobros vencidos re negociados recaudados

B Cobros vencidos re negociados sin cancelar

ELABORADO POR: Andrea Arcos

FECHA: 05 de Junio del 2015

REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano

FECHA: 05 de Junio del 2015

	<p>ÁLAMO ROSAS S.A</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</p> <p>HOJA DE HALLAZGOS DE AUDITORIA</p> <p>Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p>	<p>HAC-2</p> <p>1/1</p>
<p>TITULO: RENEGOCIACIONES CON BAJA EFECTIVIDAD</p>		
<p>CONDICIÓN: Después de que la empresa establece contacto con el cliente para convenir una re negociación para el cobro de su deuda los clientes han accedido a realizar el pago en las nuevas fechas establecidas, pero no se ha efectuado la cancelación de las mismas.</p>		
<p>CRITERIO: Una vez establecido los nuevos términos de la renegociación el cliente debe cumplir con las condiciones previamente estipuladas, es decir cancelar en el nuevo plazo convenido.</p>		
<p>CAUSA: Los clientes no cuentan con los recursos económicos necesarios para realizar el pago total o parcial de su deuda.</p>		
<p>EFFECTO: Esto genera que la empresa tenga una cartera de clientes con morosidad con montos significativos que pueda repercutir en una inestabilidad económica que no permita solventar su giro de negocio.</p>		
<p>CONCLUSION: La falta de compromiso por parte de los clientes para cumplir con las obligaciones contraídas con la empresa genera un riesgo económico alto que impide que la empresa logre sus objetivos, manteniendo en algunas ocasiones estas deudas por varios periodos económicos.</p>		
<p>RECOMENDACION: Al Gerente General:</p>		
<p>Reestructurar las políticas para los plazos otorgados en las ventas a créditos estableciendo un límite de renegociación de 30 días previo a la entrega de un abono del 25% de la cuenta vencida.</p>		
<p>ELABORADO POR: Andrea Arcos</p>	<p>FECHA: 05 de Junio del 2015</p>	
<p>REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano</p>	<p>FECHA: 05 de Junio del 2015</p>	

	ÁLAMO ROSAS S.A AUDITORÍA DE GESTIÓN PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA PAPEL DE TRABAJO Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014	<div style="border: 2px solid yellow; padding: 10px; color: red; font-weight: bold;"> EPTC-4 1/1 </div>
PROCESO 4.- CLIENTES EN MORA		
PROCEDIMIENTO		
<p>Examinar cuantos clientes extranjeros se encuentran en mora después de efectuar la negociación o renegociación de cobro.</p>		
APLICACIÓN	<div style="color: red; font-weight: bold;"> Ver HAC-3 </div>	
<p>Se solicitó un listado del número total de clientes y de los clientes en mora, se analizó cuantos clientes mantienen valores vencidos que no han sido cancelados. De los datos obtenidos se pudo observar que existen clientes que han superado las fechas límite de pago establecido.</p>		
CALCULO DEL INDICADOR DE GESTION		
<p>Cientes en Mora</p> $= \frac{\text{Número de Clientes con Cobros Vencidos}}{\text{Número de Total de Clientes}} \times 100$ $= \frac{6}{33} \times 100$ <p>Cientes en Mora = 18.18%</p> <p>Al aplicar el indicador se determinó que 18.18% de los clientes se encuentran en mora con la empresa.</p>		
ELABORADO POR: Andrea Arcos	FECHA: 05 de Junio del 2015	
REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano	FECHA: 05 de Junio del 2015	



ÁLAMO ROSAS S.A
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
PAPEL DE TRABAJO

EPTC-4.1
1/2

Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

CLIENTES	COBROS	ESTADO
AMATO	CANCELADO	Č
AMBASADOR	CANCELADO	Č
ARIBAFLO	CANCELADO	Č
DREISBACH	CANCELADO	Č
ENSING W	CANCELADO	Č
FX FLORSERVICE	VENCIDO	III
INFLOWERS	CANCELADO	Č
J B PARKS	CANCELADO	Č
KOEHLER	CANCELADO	Č
MARIA FLORWERS	CANCELADO	Č
MC CARTHY	CANCELADO	Č
MEARS FLORAL	CANCELADO	Č
MEX Y CAN	VENCIDO	III
NATURAL FLOWER	CANCELADO	Č
NORDLIE WARREN	CANCELADO	Č
PREMIUM FLOWERS	VENCIDO	III
QUALITY	CANCELADO	Č
WASHINGTON	CANCELADO	Č

Marcas

Č Cobros efectuados

III Cobros vencidos

ELABORADO POR: Andrea Arcos

FECHA: 05 de Junio del 2015

REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano

FECHA: 05 de Junio del 2015



ÁLAMO ROSAS S.A
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
PAPEL DE TRABAJO

Periodo: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

EPTC-4.1
2/2

CLIENTES	COBROS	ESTADO
BUE RIBBON BLOSSOM	CANCELADO	Č
CUT FLOWERS	VENCIDO	III
ENTER FLOWERS	CANCELADO	Č
DIMENTION	CANCELADO	Č
FLOWER MARKET	CANCELADO	Č
FLOWER UNLIMITED	CANCELADO	Č
FRANK ADAMS	CANCELADO	Č
MOONLIGTH	CANCELADO	Č
PREMIER MISHIGAN	CANCELADO	Č
ROSE&MORE	CANCELADO	Č
SEAGROTT	VENCIDO	III
SUNFLOWERS	CANCELADO	Č
UNITED FLORAL	VENCIDO	III
URBAN FLOWERS	CANCELADO	Č
VERAGUA FLOWERS	CANCELADO	Č

Marcas

Č Cobros efectuados

III Cobros vencidos

ELABORADO POR: Andrea Arcos

FECHA: 05 de Junio del 2015

REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano

FECHA: 05 de Junio del 2015

	<p>ÁLAMO ROSAS S.A</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</p> <p>HOJA DE HALLAZGOS DE AUDITORIA</p> <p>Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p>	<p>HAC-3</p> <p>1/1</p>
<p>TITULO: CLIENTES EN MORA</p>		
<p>CONDICIÓN: El 18.18% de la cartera de clientes a superado las fechas límites para realizar sus pagos llegando a tener un incumpliendo de pago hasta de cinco meses o más.</p>		
<p>CRITERIO: Los clientes extranjeros deben efectuar sus pagos en la fechas acordadas para el mismo desde el inicio de la negociación, si se presentara un caso de fuerza mayor en el que el cliente no puede efectuar el pago tendrá que renegociar el mismo para establecer nuevos términos en los que se hará la cancelación del mismo.</p>		
<p>CAUSA:</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Las políticas de crédito establecidas por la empresa tienen plazos muy amplios para efectuar su recaudación y no se realizan pagos parciales especialmente por los clientes extranjeros antiguos que abone un porcentaje del monto total de la factura. ➤ La empresa no ha podido determinar claramente el nivel de reputación del cliente para efectuar la negociación. 		
<p>EFFECTO: Esto genera que la empresa tarde demasiado tiempo en recuperar los montos de las facturas emitidas a los clientes, o a su vez no se llegue a recuperar los mismos.</p>		
<p>CONCLUSION: Existen plazos de crédito muy amplios y clientes con un nivel de reputación poco adecuado dentro del sector florícola que impiden que los términos de las negociaciones lleguen a efectivizarse en el pago de las facturas y fechas establecidas por la empresa.</p>		
<p>RECOMENDACION: Al Gerente General:</p>		
<p>Establecer una normativa interna dirigida al área de ventas internacionales en la que se establezca que no puede generar nuevas negociaciones con clientes que se encuentran mora si estos no han cancelado el 75% de su deuda con la empresa.</p>		
<p>ELABORADO POR: Andrea Arcos</p>	<p>FECHA: 05 de Junio del 2015</p>	

REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano	FECHA: 05 de Junio del 2015
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;">  <div style="text-align: center;"> <p>ÁLAMO ROSAS S.A</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</p> <p>PAPEL DE TRABAJO</p> <p>Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p> </div> <div style="border: 2px solid yellow; border-radius: 15px; padding: 10px; text-align: center; color: red; font-weight: bold;"> <p>EPTC-5</p> <p>1/1</p> </div> </div>	
PROCESO 5.- BAJA DE CLIENTES EN EL AÑO	
PROCEDIMIENTO	
Verificar si existen clientes dados de baja durante el año 2014.	
APLICACIÓN	<p>Aplicando los procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</p>
<p>Se solicitó un listado de los clientes con su estatus actual de negociación, se analizó cuantos clientes han sido dados de baja por falta de cancelación de sus compromisos con la empresa superando el año para realizar su pago. De la información analizada se determinó que existen 6 clientes con valores pendientes de cancelar pero no han sido dados de baja por no cumplir la política de mantener cinco años de deuda para realizar este proceso.</p>	
CALCULO DEL INDICADOR DE GESTION	
<p>Baja de Clientes en el Año</p> $= \frac{\text{Número de Clientes dados de Baja en el Año}}{\text{Número de Clientes}} \times 100$ $= \frac{0}{33} \times 100$ <p>Bajas de Clientes en el Año = 0%</p> <p>Al aplicar el indicador se determinó que no existen clientes dados de baja en el año 2014.</p>	
ELABORADO POR: Andrea Arcos	FECHA: 06 de Junio del 2015

REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano

FECHA: 06 de Junio del 2015



ÁLAMO ROSAS S.A
 AUDITORÍA DE GESTIÓN
 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
 PAPEL DE TRABAJO

EPTC-5.1
 1/2

Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

CLIENTES	ESTATUS DE NEGOCIACIÓN	COBROS PENDIENTES	ESTADO
AMATO	Activo	Ninguno	✓
AMBASADOR	Activo	Ninguno	✓
ARIBAFLO	Activo	Ninguno	✓
DREISBACH	Activo	Ninguno	✓
ENSING W	Activo	Ninguno	✓
FX FLORSERVICE	Activo	Pendiente	ε
INFLOWERS	Activo	Ninguno	✓
J B PARKS	Activo	Ninguno	✓
KOEHLER	Activo	Ninguno	✓
MARIA FLORWERS	Activo	Ninguno	✓
MC CARTHY	Activo	Ninguno	✓
MEARS FLORAL	Activo	Ninguno	✓
MEX Y CAN	Activo	Ninguno	ε
NATURAL FLOWER	Activo	Ninguno	✓
NORDLIE WARREN	Activo	Ninguno	✓
PREMIUM FLOWERS	Activo	Ninguno	ε
QUALITY	Activo	Ninguno	✓
WASHINGTON	Activo	Ninguno	✓

Marcas

✓ Datos Verificados

ε No completan cinco años de deuda para ser dados de baja

ELABORADO POR: Andrea Arcos	FECHA: 06 de Junio del 2015
REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano	FECHA: 06 de Junio del 2015



ÁLAMO ROSAS S.A
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
PAPEL DE TRABAJO

EPTC-5.1
2/2

Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

CLIENTES	ESTATUS DE NEGOCIACIÓN	COBROS PENDIENTES	ESTADO
BUE RIBBON BLOSSOM	Activo	Ninguno	√
CUT FLOWERS	Activo	Ninguno	ε
ENTER FLOWERS	Activo	Ninguno	√
DIMENTION	Activo	Ninguno	√
FLOWER MARKET	Activo	Ninguno	√
FLOWER UNLIMITED	Activo	Ninguno	√
FRANK ADAMS	Activo	Ninguno	√
MOONLIGTH	Activo	Ninguno	√
PREMIER MISHIGAN	Activo	Ninguno	√
ROSE&MORE	Activo	Ninguno	√
SEAGROTT	Activo	Ninguno	ε
SUNFLOWERS	Activo	Ninguno	√
UNITED FLORAL	Activo	Ninguno	ε
URBAN FLOWERS	Activo	Pendiente	√
VERAGUA FLOWERS	Activo	Ninguno	√

Marcas

√ Datos Verificados

ε No completan un año de deuda para ser dados de baja

ELABORADO POR: Andrea Arcos		FECHA: 06 de Junio del 2015	
REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano		FECHA: 06 de Junio del 2015	
 <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p style="text-align: center;">ÁLAMO ROSAS S.A</p> <p style="text-align: center;">AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p style="text-align: center;">PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</p> <p style="text-align: center;">PAPEL DE TRABAJO</p> <p style="text-align: center;">Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p> </div> <div style="border: 2px solid orange; border-radius: 15px; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto; color: red; font-weight: bold;"> <p style="text-align: center;">EPTC-6 1/1</p> </div>			
PROCESO 6.- COMUNICADOS ENVIADOS			
PROCEDIMIENTO			
Verificar que la empresa haya emitido comunicados sobre el estado de cuenta actual que mantienen los clientes con cobros vencidos.			
APLICACIÓN		Aplicando los procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.	
Se solicitó un listado de los cobros vencidos con los comunicados enviados de los mismos, se analizó que hayan elaborado los comunicados respectivos de cada cobro vencido. De la información analizada se determinó que todos los cobros vencidos fueron notificados a sus respectivos clientes.			
CALCULO DEL INDICADOR DE GESTION			
<p>Comunicados Enviados</p> $= \frac{\text{Número de Comunicados Enviados}}{\text{Número de cobros vencidos}} \times 100$ $= \frac{44}{44} \times 100$ <p style="text-align: center;">Comunicados Enviados = 100%</p> <p>Al aplicar el indicador se determinó que no existen clientes dados de baja en el año 2014.</p>			

ELABORADO POR: Andrea Arcos	FECHA: 06 de Junio del 2015
REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano	FECHA: 06 de Junio del 2015



ÁLAMO ROSAS S.A
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
PAPEL DE TRABAJO

Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

EPTC-6.1
1/1

MES	COBROS VENCIDOS	COMUNICADOS ENVIADOS	ESTADO
Enero	5	5	✓
Febrero	3	3	✓
Marzo	5	5	✓
Abril	4	4	✓
Mayo	5	5	✓
Junio	3	3	✓
Julio	3	3	✓
Agosto	2	2	✓
Septiembre	2	2	✓
Octubre	5	5	✓
Noviembre	4	4	✓
Diciembre	3	3	✓
TOTAL	44	44	

Marcas

✓ Datos verificados

ELABORADO POR: Andrea Arcos	FECHA: 06 de Junio del 2015
REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano	FECHA: 06 de Junio del 2015

5.3. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS



ARCOS C. AUDITORES

INFORME DE AUDITORÍA

ÁLAMO ROSAS S.A.

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS
PROCESOS DE EXPORTACIÓN Y
COBRANZAS**

**PERIÓDO DEL 01 DE ENERO AL
31 DE DICIEMBRE 2014**



ARCOS C. AUDITORES

Quito 08 de Junio del 2015

Señor Ing.

Fabián Bustos

GERENTE EMPRESA ÁLAMO ROSAS S.A

Presente.-

Se ha concluido con el trabajo de Auditoría de Gestión a los Procesos de Exportación y Cobranza en su empresa, la misma que ha tenido por objeto evaluar la eficiencia, eficacia, efectividad con la que se está manejando los procesos, recursos y el cumplimiento de las normativas tanto internas como externas.

El examen se ha desarrollado de acuerdo con las Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría, en donde se aplicó técnicas y procedimientos que son necesarios para la ejecución de un trabajo de calidad.

El presente informe se encuentra formado por comentarios, conclusiones y recomendaciones, las mismas que han sido estructuradas en base a mejoras potenciales que permitan un adecuado funcionamiento y desarrollo empresarial de Álamo Rosas S.A.

Atentamente,

Ing. Andrea Arcos

ARCOS C. AUDITORES

TABLA DE CONTENIDO

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

- Motivo del Examen
- Objetivo del Examen
- Alcance
- Enfoque
- Indicadores Utilizados

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

- Antecedentes
- Misión
- Visión
- Base Legal
- Estructura Orgánica
- Objetivos

RESULTADOS ESPECÍFICOS POR PROCESOS Y COMPONENTES EXAMINADOS

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

Motivos del examen

El examen de Auditoría de Gestión a realizarse a los Procesos de Exportación y Cobranzas, durante el periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014, se desarrolla de conformidad al plan de tesis propuesto por la señorita Andrea Carolina Arcos Carrillo, tiene como objetivo evaluar los niveles de eficiencia y eficacia con que se han desempeñado los procesos de Exportación y Cobranza de la empresa Álamo Rosas S.A, además de promover el mejoramiento continuo de las actividades a través de la emisión de criterios profesionales que apoyen el crecimiento de la empresa.

Objetivos del examen:

Objetivo General:

Realizar una Auditoría de Gestión a los procesos de exportación y cobranza de la empresa Álamo Rosas S.A. para evaluar la efectividad y eficiencia de dichos procesos reflejado en la economía de la empresa, a fin que la Gerencia pueda tomar decisiones sobre la base del informe de auditoría.

Objetivos Específico:

- Examinar que las políticas de la empresa se encuentren debidamente aplicadas en cada uno de los procesos a ser auditados.
- Evaluar la aplicación del Control Interno para determinar las áreas críticas de los procesos de exportación y cobranza de Álamo Rosas S.A.
- Evaluar indicadores de gestión para determinar fácilmente la eficiencia, eficacia y el éxito con que las actividades dentro de los procesos de exportación y cobranza se desempeñan.

- Determinar el cumplimiento de las actividades dentro de los procesos de exportación y cobranzas que impiden la consecución de los objetivos de la empresa.
- Efectuar el monitoreo y seguimiento de las acciones correctivas adoptadas por Álamo Rosas S.A. realizado de manera oportuna en sus procesos una vez concluida la auditoría.

Alcance de la Auditoría:

Cumpliendo con las normas de establecidas por la profesión para la realización de la auditoría de los procesos de Exportación y Cobranzas de Álamo Rosas S.A, el examen se desarrollará para el período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014, durante el 20 de mayo hasta el 15 de junio del 2015, con una carga de 120 horas.

Enfoque:

Esta Auditoría está enfocada a la eficiencia, eficacia y economía con que la empresa utiliza sus recursos y alcanza sus objetivos, en los procesos de Exportación y Cobranzas.

Indicadores Utilizados:

Para evaluar los procesos de Exportación y Cobranzas se utilizó indicadores que permitieron medir el desempeño de las actividades ejecutadas en el mismo. Los indicadores de gestión utilizados se presentan a continuación:

Indicadores de Gestión Proceso de Exportación

PROCESO DE EXPORTACIÓN		
INDICADOR	FÓRMULA	ESTADO
Información de Disponibilidad	$= \frac{\text{Informes emitidos al mes}}{\text{Informes que deberían ser emitidos al mes}} \times 100$	75%
Envíos de Disponibilidad al Cliente	$= \frac{\text{Información enviada}}{\text{Información emitida}} \times 100$	100%
Efectividad de Negociación	$= \frac{\text{Número de Pedidos}}{\text{Número de Negociaciones concretadas}} \times 100$	71.43%
Certificados Fitosanitarios Aprobados	$= \frac{\text{Certificados Fitosanitarios Aprobados}}{\text{Total de Certificados Fitosanitarios Emitidos}} \times 100$	75%
Efectividad de Exportación de Pedidos	$= \frac{\text{Número de pedidos exportados} - \text{Número de pedidos devueltos}}{\text{Número de pedidos exportados}} \times 100$	100%

PROCESO DE EXPORTACIÓN		
INDICADOR	FÓRMULA	ESTADO
Puntualidad de Exportación	$= \frac{\text{Número de pedidos exportados puntuales}}{\text{Número de pedidos exportados}} \times 100$	100%
Exportación con Documentos Aduaneros Completos	$= \frac{\text{Exportación con Documentos Aduaneros Completos}}{\text{Exportaciones realizadas}} \times 100$	100%
Flores de Exportación	$= \frac{\text{Flores de Exportación}}{\text{Producción Total al mes de Flores}} \times 100$	99.90%
Ventas por Alternativa de Oferta Presentada	$= \frac{\text{Ventas por Ofertas Alternativas Presentadas}}{\text{Total de Ofertas Presentadas}} \times 100$	100%
Veracidad Información DAE	$= \frac{\text{Núm. de DAE generados} - \text{Núm. de DAE con error}}{\text{Núm. de DAE generados}} \times 100$	100%

Indicadores de Gestión Proceso de Cobranzas.

PROCESO DE COBRANZAS		
INDICADOR	FÓRMULA	ESTADO
Recaudación en Fecha Pactada	$= \frac{\text{Número de pagos realizados en fechas pactadas}}{\text{Número de facturas emitidas}} \times 100$	83.33%
Créditos Concedidos	$= \frac{\text{Número de créditos concedidos}}{\text{Número de facturas emitidas}} \times 100$	83.33%
Cobros Vencidos Renegociados	$= \frac{\text{Pagos vencidos renegociados}}{\text{Pagos Vencidos}} \times 100$	20.45%
Cientes en Mora	$= \frac{\text{Número de Clientes con Cobros Vencidos}}{\text{Número de Total de Clientes}} \times 100$	18.18%
Baja de Clientes en el Año	$= \frac{\text{Número de Clientes dados de Baja en el Año}}{\text{Número de Clientes}} \times 100$	0%
Comunicados Enviados	$= \frac{\text{Número de Comunicados Enviados}}{\text{Número de cobros vencidos}} \times 100$	100%

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

ANTECEDENTES

El apogeo que obtuvo el sector florícola en la década de los 90 fue el motor principal que permitió a Claudio Espinosa Calisto incursionar en la producción y comercialización de flores; aprovechando la disponibilidad del espacio físico adecuado del cual son propietarios la familia Espinosa y con el apoyo económico de otros inversionistas, se consolida Álamo Rosas S.A el 19 de marzo de 1997.

Actualmente Álamo Rosas S.A se encuentra presente en el mercado nacional e internacional, siendo a este último el de mayor proyección empresarial.

MISIÓN

Álamo Rosas S.A. es una empresa productora y exportadora de rosas de excelente calidad, que mediante el esfuerzo conjunto de un personal motivado y eficiente, logra: optimización de sus recursos; liderazgo en productividad; satisfacción de sus clientes; y apropiada rentabilidad para los inversionistas.

No descuida el medio ambiente y busca el bienestar del sector.

VISIÓN

Álamo Rosas S.A. será una empresa en permanente mejoramiento, con la finalidad básica de satisfacer las necesidades de sus clientes internos y externos, mediante altos niveles de calidad tanto en el producto como en el servicio. Con personal calificado, motivado y comprometido seremos líderes en productividad al menor costo, logrando así obtener la mayor utilidad sobre la inversión y de esta manera apoyar al desarrollo del sector.

Base Legal

Álamo Rosas S.A es una empresa privada que pertenece al sector productivo florícola del Ecuador, cuenta con patrimonio propio; para realizar sus actividades la empresa lo hace bajo la siguiente normativa.

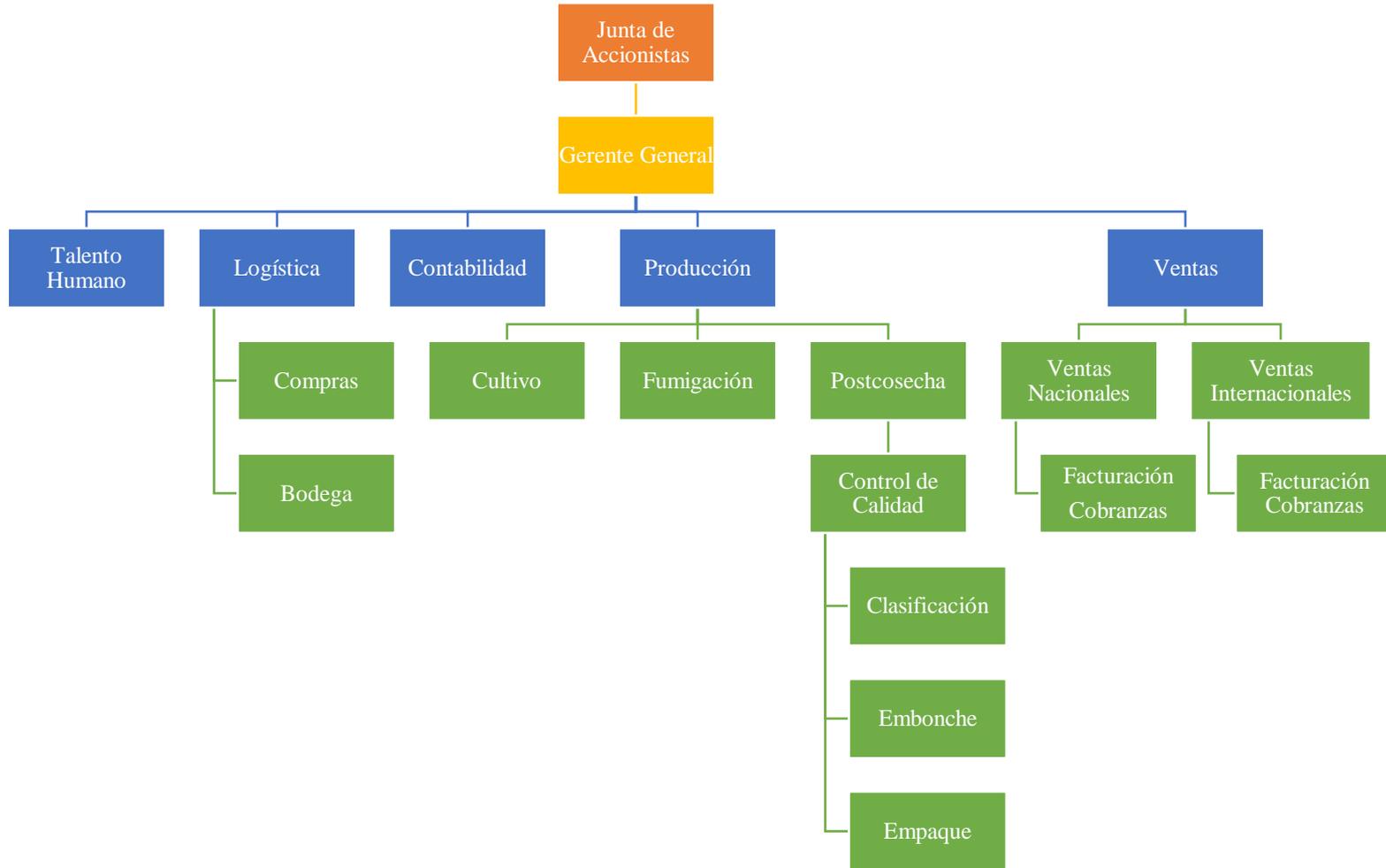
Normativa Interna

- Estatuto Social de Álamo Rosas S.A
- Procedimiento de Revisión Gerencial y Mejoramiento
- Procedimiento Devolución de Materiales e Insumos
- Procedimiento de Labores Culturales
- Procedimiento de Flor Nacional
- Instructivos de Ensayos
- Instructivo de Almacenamiento
- Instructivo de Transporte de Flor en el Cultivo

Normativa Externa

- Ley de Compañías
- Código Tributario
- Código de Trabajo
- Ley de Protección de los Derechos del Consumidor
- Ley de Desarrollo Agrario
- Ley de Sanidad
- Ley para Formulación, Fabricación, Importación, Comercialización y Empleo de Plaguicidas y Productos afines de uso Agrícola
- Ley de Prevención y Control Ambiental
- Ley Orgánica de Aduanas
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones
- Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo

ESTRUCTURA ORGÁNICA



Figura

2

Organigrama

Estructural

"Álamo

Rosas

S.A"

Objetivos de la Empresa

Objetivo General

Posicionar a Álamo Rosas S.A como una empresa sólida y competitiva tanto a nivel nacional como internacional a través de la producción y comercialización de una gran variedad de rosas con los más altos niveles de calidad que permitan satisfacer las necesidades de los clientes a través del apoyo incondicional de todo el personal que conforma la empresa

Objetivos Específicos

- Ofrecer a los clientes una variedad de rosas producidas con altos niveles de calidad que satisfagan sus requerimientos.
- Establecer relaciones comerciales solidas tanto a nivel nacional como internacional que permitan obtener una rentabilidad adecuada.
- Mantener un personal capacitado y comprometido a fin de asegurar el buen desarrollo de las actividades de los distintos procesos.
- Implementar normas de cuidado medio ambiental que permitan una adecuada explotación de los recursos naturales.

RESULTADOS ESPECÍFICOS POR PROCESOS Y COMPONENTES EXAMINADOS

PROCESO DE EXPORTACIÓN

➤ FALTA DE INFORMES DE DISPONIBILIDAD DE ROSAS

CONCLUSIÓN:

La falta de emisión de informes de disponibilidad oportuna y documentada genera retrasos en la negociación, debido a que no se tiene certeza absoluta de la disponibilidad de la misma cuando esta es emitida de manera verbal reflejando una sobreoferta mayor a la disponible.

RECOMENDACION:

Al Gerente General:

Se recomienda que se exija dar el estricto cumplimiento a la política de presentación de informes semanales de producción por escrito que permita manejar adecuadamente la oferta de rosas hacia los clientes extranjeros.

➤ FALTA DE EFECTIVIDAD DE NEGOCIACIÓN

CONCLUSIÓN:

Del promedio de negociaciones efectuadas mensualmente en el año 2014, el 28% no llega a concretarse debido a que los informes sobre la disponibilidad de rosas no han sido efectuados y no se expresa precisamente la cantidad y tipo de rosas disponibles para la exportación, además las ordenes de pedido generadas de los

clientes son canceladas por no cumplir con los requisitos que los clientes extranjeros necesitan dado como resultado una falta de ingresos económicos por negociaciones no concretadas.

RECOMENDACIÓN:

Al Gerente General:

Exigir la emisión de informes de disponibilidad diarios e ingresar las cantidades y tipos de rosas disponibles inmediatamente al sistema para presentar información veraz y oportuna que permita concretar la negociación y venderla.

➤ AFECTACIONES EN LA CARACTERÍSTICAS DE LAS ROSAS

CONCLUSIÓN:

Las características adecuada de las rosas se han visto afectadas en un 28% durante el año 2014 debido a condiciones climáticas imprevistas que han dado paso a la aparición de plagas y enfermedades en ciertas flores, lo que ha dado como resultado una calificación negativa por parte de Agrocalidad para la exportación de dichas rosas afectadas hasta que no se hayan efectuado acciones de control y exterminación de plagas y enfermedades.

RECOMENDACIÓN:

Al Gerente General:

Elaborar un plan de prevención que permita enfrentar con anterioridad y de manera oportuna plagas y enfermedades que se presenten por condiciones climáticas imprevistas que afectan las características adecuadas que debe poseer la rosa.

PROCESO DE COBRANZAS

➤ RECAUDACIONES FUERA DE FECHAS PACTADAS

CONCLUSIÓN:

La falta de pago de los compromisos que tienen los clientes extranjeros con la empresa hace que esta no cuente un nivel de liquidez adecuado afectando los compromisos que tiene la empresa con terceros.

RECOMENDACIÓN:

Al Gerente General:

Se recomienda que se reconsideren las políticas para el pago de los pedidos requeridos del cliente, estableciendo como base un porcentaje de adelanto para poder efectuar la exportación del pedido.

➤ RENEGOCIACIONES CON BAJA EFECTIVIDAD

CONCLUSIÓN:

La falta de compromiso por parte de los clientes para cumplir con las obligaciones contraídas con la empresa genera un riesgo económico alto que impide que la empresa logre sus objetivos, manteniendo en algunas ocasiones estas deudas por varios periodos económicos.

RECOMENDACIÓN:

Al Gerente General:

Reestructurar las políticas para los plazos otorgados en las ventas a créditos estableciendo un límite de renegociación de 30 días previo a la entrega de un abono del 25% de la cuenta vencida.

➤ **CLIENTES EN MORA**

CONCLUSIÓN:

Existen plazos de crédito muy amplios y clientes con un nivel de reputación poco adecuado dentro del sector florícola que impiden que los términos de las negociaciones lleguen a efectivizarse en el pago de las facturas y fechas establecidas por la empresa.

RECOMENDACIÓN:

Al Gerente General:

Establecer una normativa interna dirigida al área de ventas internacionales en la que se establezca que no puede generar nuevas negociaciones con clientes que se encuentran mora si estos no han cancelado el 75% de su deuda con la empresa.

La información presentada se obtuvo mediante la aplicación adecuada de las Normas de Auditoría procedimiento que sustentan las observaciones encontradas.

Atentamente,

Ing. Andrea Arcos

ARCOS C. AUDITORES

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

➤ El principal enfoque de la empresa es producir, exportar y cobrar, enfoque sobre el cual se han desarrollado sus actividades hasta la actualidad dejando de lado una administración adecuada en base a una planificación estratégica que sirva de pilar fundamental a través de la determinación de objetivos, políticas, estrategias y una estructura organizativa adecuada que permitan alcanzar un nivel mayor de desempeño y crecimiento de la empresa acorde a las exigencias del sector florícola en el país y mercados internacionales.

➤ El tipo de negociación que maneja Álamo Rosas S.A y fincas florícolas dedicadas a la misma actividad es informal debido a la situación geográfica en la que se encuentran con respecto a sus clientes extranjeros por tal motivo el contacto establecido con los mismos, la atención a sus requerimientos, los convenios pactados para la negociación son realizados por internet a través del uso de correos electrónicos y skype que apoyan la comunicación entre las empresas y sus clientes dejando de lado aspectos formales importantes donde solo se tiene como garantía la palabra y buena voluntad del cliente.

➤ La Auditoría de Gestión es un soporte fundamental para conocer el desempeño de las actividades que se realizan dentro de una empresa con el objetivo de detectar falencias que afecten el correcto desenvolvimiento de las mismas a fin de emitir conclusiones y recomendaciones que apoyen a un mejoramiento continuo de la empresa.

➤ La Universidad de las Fuerzas Armada – ESPE apoya e incentiva la superación de sus estudiantes a través del desarrollo de Tesis que permitan aplicar los

conocimientos adquiridos en las aulas, para obtener el título profesional que nos será de gran ayuda a los estudiantes para seguir creciendo profesionalmente, servir como herramienta de conocimiento e impulso para las instituciones, empresas y la colectividad a la cual se encuentra enfocada el tema de Tesis realizado.

➤ La elaboración de mi Tesis me ha permitido aplicar los conocimientos que me fueron impartidos por mis profesores en el área de Auditoría, ha sido una experiencia enriquecedora debido a que hoy se cómo es el funcionamiento de las empresas florícolas lo que me permitirá ejecutar un trabajo adecuado de mi profesión cuando tenga la oportunidad de volver a realizar una Auditoría a una empresa de este sector así como otras Auditorías afines dedicadas a otra actividad.

6.2. RECOMENDACIONES

➤ Se sugiere a la Empresa Álamo Rosas S.A establecer una planificación estratégica adecuada que le permita fijar objetivos, políticas, estrategias y una estructura organizacional apropiada que garantice el correcto desenvolvimiento de la empresa y un posicionamiento estable en el mercado internacional que le permita aprovechar sus fortaleza y oportunidades, así como también estar preparados para responder a los diferentes riesgos a los cuales se encuentra expuesta por el giro de su negocio.

➤ Se sugiere a las Empresas del Sector Florícola establecer un reunión con el Ministerio de Comercio Exterior para proponer que se genere un convenio que garantice que las negociaciones realizadas con los clientes en el exterior sean formales a través de un documento que respalde dicha negociación a fin de eliminar el informalismo con el que este sector trabaja y se puedan cumplir los convenios, específicamente de pago de la exportación a fin de mitigar las pérdidas que se generan en este sector que aporta a la economía del país.

- Realizar por lo menos una vez al año una Auditoría de Gestión que permita identificar los aspectos claves que deben ser mejorados dentro de las actividades de la empresa para que estos se encuentre alineados y desarrollados conforme a los objetivos que la empresa persigue.

- Se sugiere a la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE incentivar constantemente a los estudiantes a alcanzar sus metas estudiantiles a fin de que les permita desarrollar profesionales capacitados para desempeñar cualquier profesión acorde a sus competencias.

- Adquirir y actualizar constantemente mis conocimientos para ejercer mi profesión de auditora con mucho profesionalismo y acorde a las exigencias que se presentan en los distintos procesos, áreas y empresas que necesitan del apoyo de una Auditoría.

BIBLIOGRAFÍA

- Amaya, J. A. (2005). *Gerencia, Planeación & Estrategia*. Bucaramanga: Universidad Santo Tomas.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2014). *Ley de Desarrollo Agrario*.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2015). *Código Tributario*.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2015). *Ley Orgánica de Aduanas*.
- Chapman, W. (2008). *Procedimientos de Auditoría*. Texas: Abeleto Perrot.
- Constitución de la República del Ecuador*. (2008).
- ECUADOR, D. d. (2014). *PRO ECUADOR Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones*. Obtenido de http://www.proecuador.gob.ec/pubs/proec_ic_04_44/
- Facultad de Contaduría Pública de Colombia. (6 de Mayo de 2015). *Facultad de Contaduría Pública de Colombia*. Obtenido de <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse90.html>
- Franklin, E. B. (2005). *Auditoría Administrativa*. México: McGraw-Hill.
- García, M., & Atisha, D. (2000). *Lenguaje de la Calidad Total*. San Luis de Potos: UASLP.
- Hernández, C. (2007). *Análisis Administrativo, Técnicas y Métodos*. Costa Rica: EUNED.

Iborra, M. I., Dasí, A., Dolz, C., & Ferrer, C. (2014). *Fundamentos de Dirección de Empresas*. Madrid: Paraninfo S.A.

Romano, C. (5 de Abril de 2015). *Evidencias Escolares*. Obtenido de <https://ce13ste.files.wordpress.com/2011/06/organigramas1.pdf>

Tribuna Ecuatoriana de Consumidores y Usuarios. (2010). *Ley Orgánica de Defensa del Consumidor*. Quito: FES - ILDIS.

Vásquez, V. H. (2002). *Organización Aplicada*. Quito: Gráficas Vásquez.