

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1 ANTECEDENTES

Desde sus inicios la auditoría tradicional (financiera) se ha preocupado por cumplir con los requisitos de reglamentos y de custodia, sobre todo se ha dedicado al control financiero; sin embargo desde las dos últimas décadas con el desarrollo de la tecnología de sistemas de información ha crecido la necesidad de examinar y evaluar lo adecuado de la información administrativa, así como su exactitud.

En la actualidad, es cada vez mayor la necesidad por parte de los funcionarios de evaluar la eficiencia y eficacia de las empresas (auditoría operativa)

Lo que realmente debe destacarse con la evolución de la auditoría, es que existe la necesidad de examinar y evaluar los factores externos e internos de la empresa y ello debe hacerse de manera constante.

“Auditoría de Gestión es el término que la auditoría privada y gubernamental en Latinoamérica y en Ecuador utiliza, es un nuevo enfoque más desarrollado de la auditoría operacional (administrativa), que se realiza con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño de una entidad, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en logro de las metas programadas y en el uso de los recursos para facilitar la toma de decisiones.”¹

¹ Badillo Jorge, Compendio de la Materia de Auditoría de Gestión, Pág. 11

Formando parte del sector privado del país tenemos a la empresa que será objeto de la Auditoria de Gestión a realizarse, la cual es una florícola dedicada a la producción y comercialización de flores al exterior.

Siendo la parte Administrativa y Contable una de los departamentos básicas que tiene toda organización, donde se debe generar un correcto direccionamiento para un adecuado crecimiento de la misma.

1.1.1 BASE LEGAL DE LA EMPRESA

La compañía anónima FLOR LINDA S.A. entidad privada, se creó el 6 de julio de 1984, en la ciudad de Quito, ante el Notario Vigésimo Quinto Dr. Rodrigo Salgado, con un capital social de TRES MIL QUINIENTOS SUCRES, conformando la misma los siguientes accionistas: Patricio Cando, Juan Molina, Carlos Carvajal, Francisco Zapata, Carmen Ávila; legalizándose su constitución mediante inscripción en el Registro Mercantil de la ciudad de Quito, el 14 de septiembre de 1984.

El capital social con el que empezó el negocio se desglosa de la siguiente manera:

ACCIONISTAS	CAPITAL SUSCRITO	CAPITAL PAGADO	NUMERARIO
		EN ESPECIES	
Patricio Cando	3.496.000	3.496.000	
Juan Molina	1.000		1.000
Carlos Carvajal	1.000		1.000
Francisco Zapata	1.000		1.000
Carmen Ávila	1.000		1.000
TOTALES	3.500.000	3.496.000	4.000

Cuadro No 1: Constitución de la Compañía

Elaborado por: Mayra Tapia

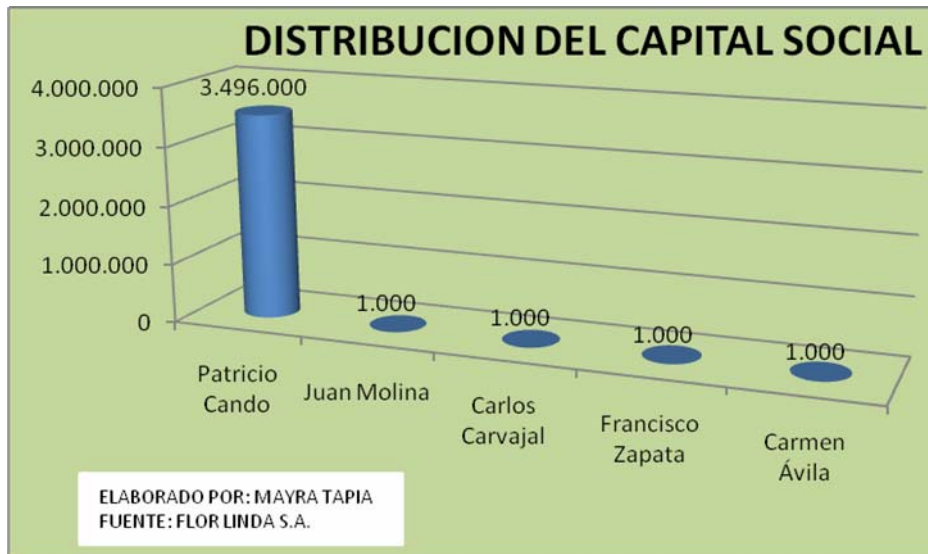


Grafico No 2: Distribución del capital social

Elaborado por: Mayra Tapia

1.1.2 OBJETIVO DE LA EMPRESA

El objeto social de la Compañía ha sido la producción y comercialización de productos agrícolas tales como: hortalizas, legumbres, cereales, tubérculos y frutales y flores de gran calidad para exportación; para el cumplimiento de su objetivo, la Compañía puede adquirir bienes muebles e inmuebles que tengan relación con el objeto social de la misma, pudiendo además la empresa ser promotora de nuevas compañías y asociarse con otras existentes.

En la actualidad se encuentra cultivando rosas y clavelinas para la exportación especialmente para sector Europeo.



Grafico No 3: Flores naturales

Elaborado por: Mayra Tapia

1.2 LA EMPRESA

Empresa es una unidad productiva dedicada a la venta de bienes y/o servicios con el objeto de obtener una rentabilidad, las empresas se clasifican de forma general según los siguientes criterios:

“Según su naturaleza:

- **Industriales.-** aquellas que se dedican en transformar materias primas en productos más elaborados con valor agregado.
- **Comerciales.-** se dedican a comprar y vender productos convirtiéndose en intermediarias entre productores y consumidor final.
- **Servicios.-** ofrece servicios destinados a satisfacer necesidades de seguridad, alimentación, transporte, tecnología, asesoría, etc.

Según el sector al que pertenecen:

- Públicas.- cuyo capital pertenece al Estado
- Privadas.- constituyen su capital con inversionistas privados sea personas naturales y/o jurídicas.
- Mixtas.- conforman su capital tanto el sector público como el privado en iguales o diferentes proporciones.

Según la integración del capital:

- Unipersonales.- su capital está compuesto por el aporte de una sola persona
- Sociedades o compañías.- su capital está conformado por el aporte de una o varias personas naturales o jurídicas.

Esta última clasificación se subdivide en:

1. Sociedad de personas: en comandita simple y nombre colectivo
2. Sociedad de capital: sociedad anónima, economía mixta, compañía limitada y en comandita por acciones.”²

² Zapata Pedro, Contabilidad General, cuarta edición, Mc Graw Hill, 2002, Pág. 14

TIPO DE SOCIEDAD	RAZON SOCIAL	CAPITAL	NÚMERO DE SOCIOS
Compañía en Nombre Colectivo	Los nombres de todos los socios o de algunos de ellos y las palabras “ y Compañía”	Es el aporte de cada socio. Para la constitución es necesario el pago del 50% del capital suscrito.	2 o más socios
Compañía en Comandita Simple	El nombre de uno o varios socios y las palabras “ compañía en comandita”	Es el aporte de cada socio. Para la constitución	2 o más socios
Compañía de Responsabilidad Limitada	Una denominación objetiva y se añade “ compañía limitada o su abreviatura CIA LTDA”	Es el aporte de los socios y debe pagar el 50% de cada aporte y su diferencia a doce meses máximo. El monto mínimo es \$400	Mínimo 3 máximo 15 socios
Compañía en Comandita por Acciones	El nombre de uno o varios socios solidariamente responsables y las palabras “ compañía en comandita”	Se divide en acciones nominativas de igual valor nominal. La décima parte del capital debe ser aportado por los socios.	2 o más accionistas
Compañía de Economía Mixta	El nombre que se ponga y añadir “ Compañía de Economía Mixta”	Formado por los aportes de sus socios del sector público y del sector privado	2 o más
Compañía Anónima	La denominación que se ponga y las palabras “sociedad o compañía anónima o su abreviatura S.A ó C. A”	Formado por las aportaciones de los socios y dividido en acciones negociables. El monto mínimo de capital es \$800.	2 o más accionistas
Asociaciones o Cuentas en Participación	Conformada por el nombre de todos los socios más las palabras “y compañía”	Lo forma el aporte de cada uno de los socios y es necesario el pago del 50% del capital suscrito para su constitución	2 o más socios

Cuadro No 2: Clasificación de las compañías en el ecuador
Elaborado por: Mayra Tapia

1.2.1 RESEÑA HISTÓRICA

La compañía anónima **FLOR LINDA S.A.** nace con el propósito fundamental del cultivo de rosas y clavelinas para exportación a diferentes países, las oficinas principales se ubican en la ciudad de Quito y sus plantaciones de rosas en el sector de Lasso, este sector es considerado, uno de los mejores sitios por su clima, su suelo y su agua para la producción de rosas; también por su temperatura y altitud, el ciclo de producción es más largo, por lo que la calidad de las rosas es mejor que en otras zonas; esta empresa está dividida en dos fincas: la una se la llama Flor Linda I y la otra Flor Linda II.

Al comienzo se considero al aeropuerto de Latacunga para el despacho de las flores, sin embargo, el transporte al aeropuerto de Quito, no constituye un problema muy importante puesto que las rosas viajan en carros refrigerados, en el sector que se encuentran ubicada la plantación de rosas, se cuenta con todos los servicios necesarios para la producción de las mismas, como son: energía eléctrica, agua de riego, teléfonos, entre otros servicios y sobre todo la mano de obra necesaria para este tipo de producción.

Durante quince años hemos desarrollado técnica, en la siembra, el cuidado y la cosecha de trabajo que se refleja en la calidad de las rosas que producimos.

Mantenemos una relación armoniosa entre el hombre y la naturaleza, por esto hemos recibido el certificado del FLOWER LABEL PROGRAM, de Alemania, en julio de 1997 que nos acredita como cumplidores de esta filosofía. Este certificado posee normas y códigos voluntarios muy estrictos que promueven formas de producción de flores responsable en términos sociales y ambientales. También poseemos entre otras certificaciones: **“La Flor de Ecuador”** que es un estándar de calidad, código de conducta que otorga el gremio de floricultores ecuatorianos (EXPOFLORES). Esta certificación tiene como objetivo principal mejorar los aspectos productivos, ambientales y sociales en el sector florícola.

Además somos una empresa certificada por BASC-Ecuador, desde Diciembre de 2001, organismo que se encarga de mantener un comercio exterior libre de drogas, por tanto mantenemos una preocupación por el bienestar nacional y del medio ambiente, acogemos sus normas y reglas en contra del contrabando, narcotráfico o cualquier otra actividad ilícita de una manera rígida, ayudando tanto al desarrollo de la empresa como del país que la ampara.

Dentro de sus instalaciones tenemos cuartos fríos, que garantizan la cadena de frío, tan importante en el proceso de post-cosecha, con una capacidad de 461.974.5 metros cúbicos.

El cultivo, corte, hidratación, clasificación empaque y transporte de nuestras rosas cumplen con las más exigentes normas internacionales de calidad. En este esfuerzo innovador mantenemos una directa relación con todos los clientes que nos han permitido mantener exclusividad en la producción de algunas variedades, así como ser pioneros en otras.

En los países más exigentes como Alemania, Canadá, Estados Unidos, Francia, Holanda, Italia, Finlandia, España, Portugal, Suiza, Japón, Rusia, Ucrania; desfilan las variedades producidas por esta compañía



Grafico No 4: Cultivo de rosas
Elaborado por: Mayra Tapia

Un aspecto importante que deben considerar los accionistas, es que la compañía mantiene una obligación con Agrópolis y Planvive por US\$ 1.371.355 los cuales en cualquier momento pueden **SER CAPITALIZADOS**, lo que facilitaría el licuar las deudas de los acreedores con acciones de capital.

Los mercados principales beneficiarios de nuestras rosas son:

- EUA: 50%
- Europa: 25%
- Rusia: 20%
- Otros: 5%

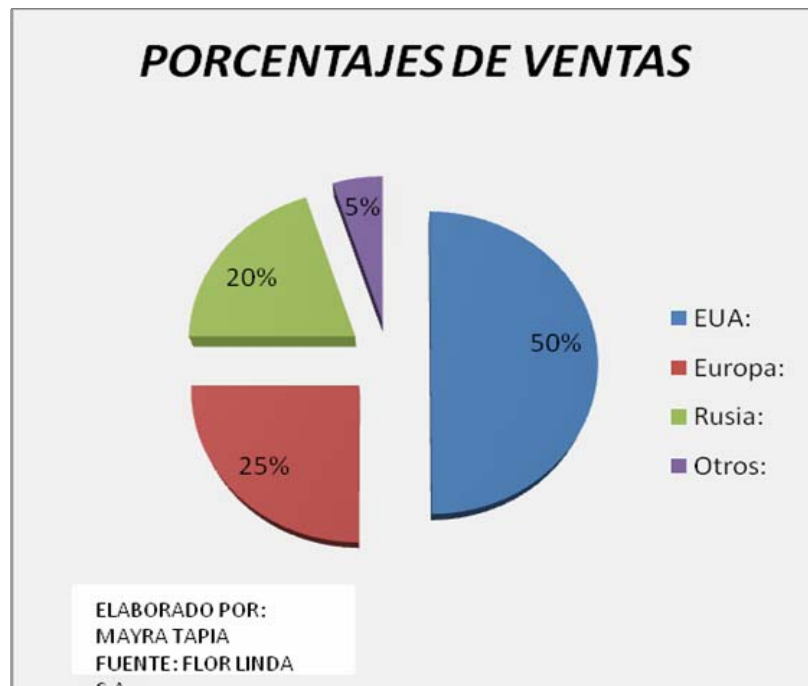


Grafico No. 5: Ventas año 2007
Elaborado por: Mayra Tapia

El precio difiere de acuerdo a los mercados a donde se dirige el producto, así el mercado Ruso paga precios mucho más altos, dado que exige una calidad, en características de la rosa, mucho más alta, referente a tamaño de tallos, de botón, entre otras características; el mercado americano paga precios más bajos principalmente por la cantidad y por la competencia de nuestros vecinos del norte.

La comercialización de las rosas se las hace a través de broker o mayoristas que compran para su distribución en los países correspondientes; también existen compradores nacionales de flores para exportación que igualmente tienen mayoristas en los países respectivos



Grafico No 6: Empaqué y transportación rosas

Elaborado por: Mayra Tapia

Es innegable que la flor ecuatoriana tiene elementos diferenciadores importantes, como la calidad, pero frente a Colombia cabe preguntarse cuánto pesan, ya que el precio al que se oferta la flor colombiana con una calidad tal vez algo menor, por el elemento precio en relación de costo-beneficio, puede inclinar la balanza hacia el producto de Colombia. La dolarización complicó el panorama al restarnos ciertos beneficios que teníamos como producto de las devaluaciones, en especial en lo referente a mano de obra y servicios básicos.

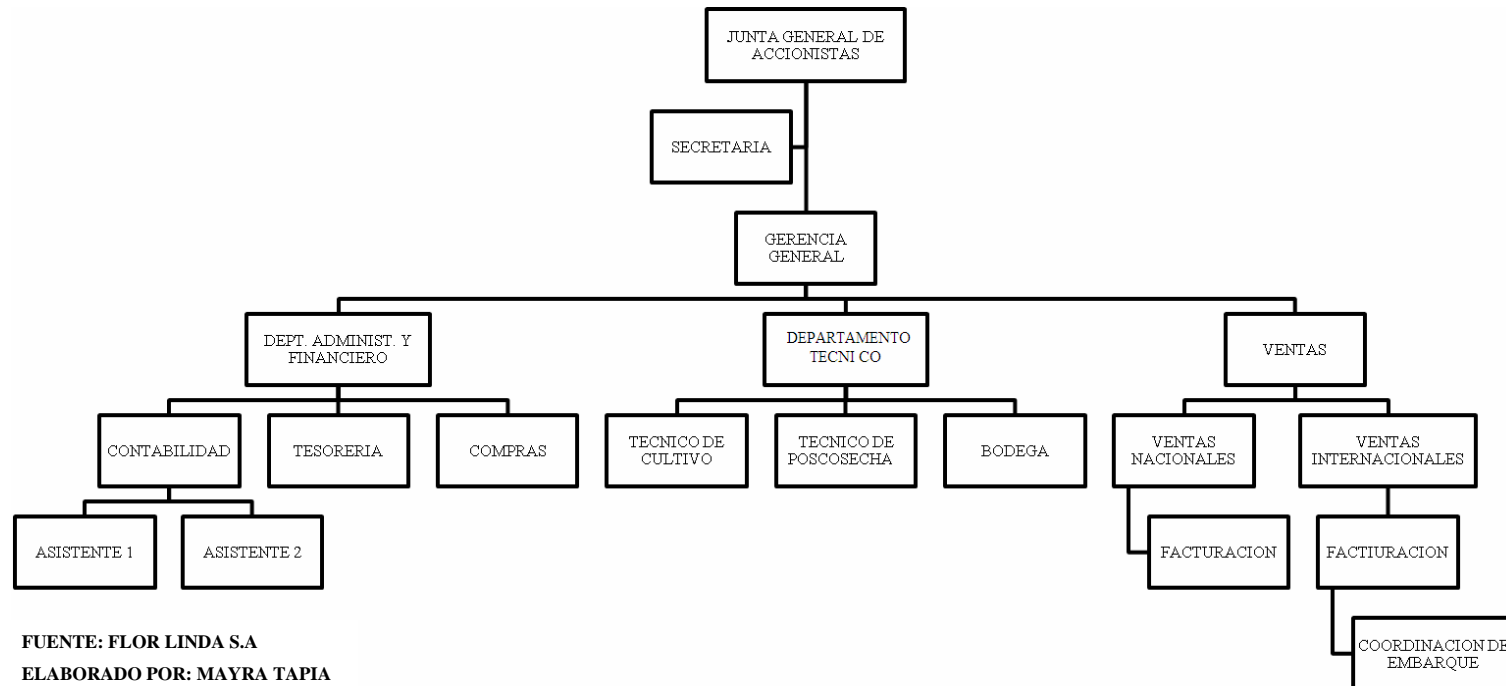
1.2.2 ORGANIGRAMAS

Son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa que refleja, en forma sintética, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, y líneas de autoridad.

1.2.2.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia.

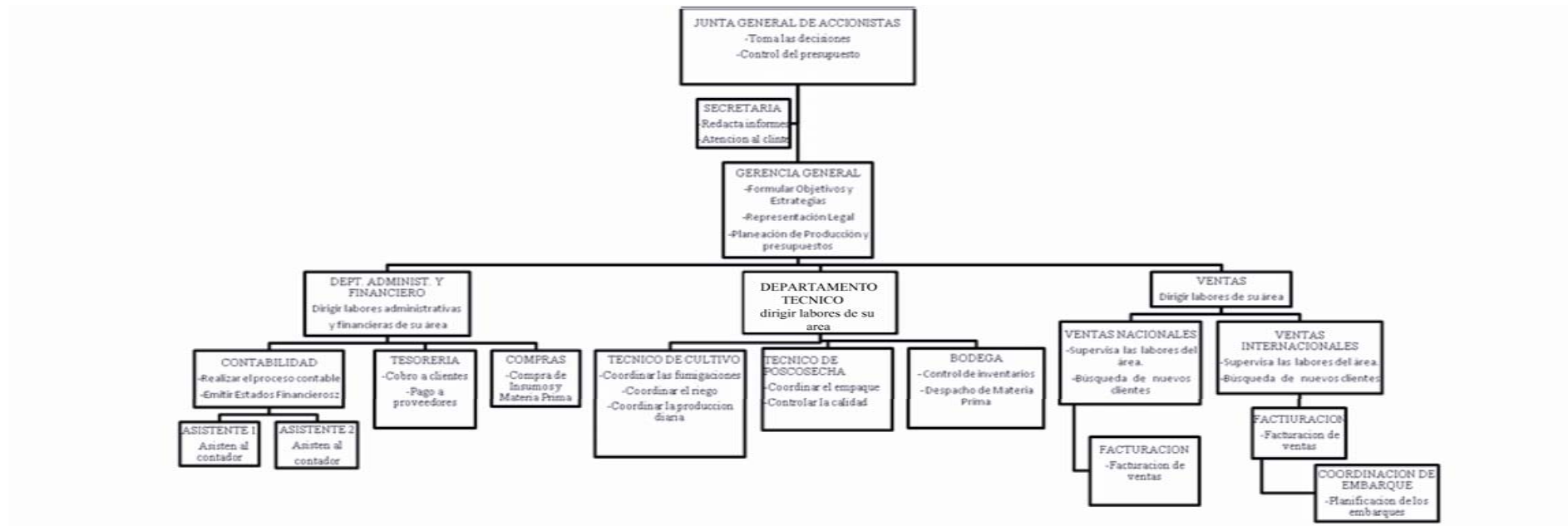
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO FLOR LINDA S.A.



1.2.2.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL

Presenta a la organización en forma general, incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO FLOR LINDA S.A.



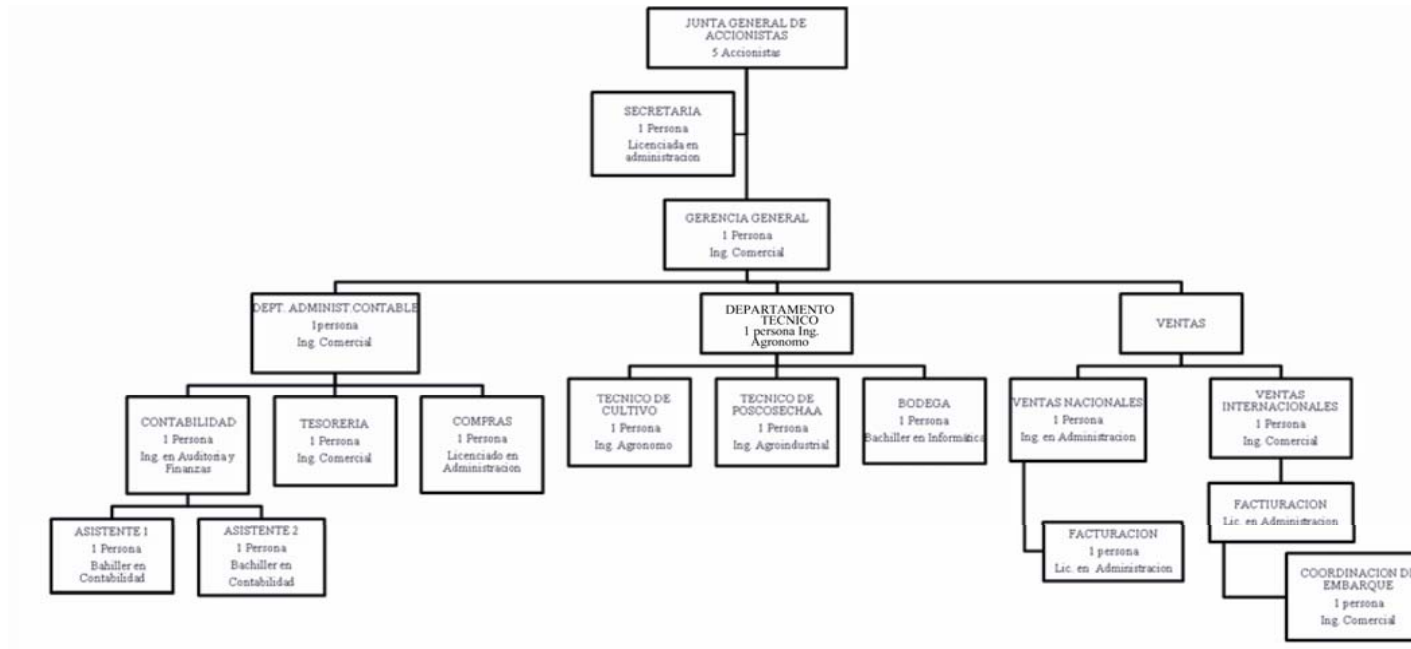
FUENTE: FLOR LINDA S.A

ELABORADO POR: MAYRA TAPIA

1.2.2.3 ORGANIGRAMA PERSONAL

Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada.

ORGANIGRAMA DE PERSONAL PROPUESTO FLOR LINDA S.A.



FUENTE: FLOR LINDA S.A
ELABORADO POR: MAYRA

CAPITULO II

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Es la conformación organizacional de elementos que al interrelacionarse, establecen el marco de referencia que orienta a la organización hacia el cumplimiento de su misión, el alcance de su visión y la conduce hacia el cumplimiento de sus objetivos globales.

2.1. MISIÓN

Expresa cuál es la razón de ser de la empresa, la manera como contribuirá a satisfacer las necesidades o expectativas de la sociedad en general, empleados, ejecutivos y medio ambiente, de manera única. Contiene información sobre qué tipos de productos y/o servicios producirá la organización

Producir variedad y calidad de flor para el mercado internacional, brindando un servicio eficiente y eficaz en el proceso de ventas, reduciendo costos a través de un mejor aprovechamiento de los recursos.

2.2 VISIÓN

Es la descripción de la aspiración deseable y posible de la empresa, que será reconocido por los diversos sectores de la sociedad a la que sirve. Es la respuesta a la pregunta ¿Qué es lo que queremos crear?

Ser una de las Florícolas hasta el 2015, líder en la producción y comercialización de flores de calidad y brindar un mejor estilo de vida a la sociedad que colabora con el crecimiento de la empresa, sólidamente establecida, económicamente

autosuficiente, competitiva y eficiente, reconocida internacionalmente, comprometida con la calidad, la preservación del ambiente y del bienestar de la comunidad.



Grafico No 7: Calidad y variedad de flor seleccionada
Elaborado por: Mayra Tapia

2.3 OBJETIVOS

Entre los principales objetivos que la Empresa Flor Linda S.A. mantiene se mencionan los siguientes:

- a) Investigar y desarrollar nuevas variedades de flor y servicios de una manera eficiente; atendiendo todas y cada una de las necesidades de los clientes.
- b) Gestionar y administrar de manera adecuada los recursos financieros,

procurando que estos se apeguen al Plan Operativo Anual de la Empresa.

- c) Ser una de las florícolas, con alcance internacional; con servicio de calidad, competitividad, eficiencia, y alcázar el mayor número de clientes de Rusia, Europa y Estados Unidos de América EUA, entre otros países, cultivando una relación armoniosa con todo su entorno social y protegiendo al mismo tiempo el medio ambiente.
- d) Buscar nuevos nichos de mercado, promocionando y diferenciando entre los clientes, la calidad de nuestros productos.
- e) Contribuir con ideas para el desarrollo y mejoramiento de calidad de vida de los empleados y sus familias.
- f) Implementar el modelo de gestión de la calidad, para nuestra empresa.
- g) Asegurar que nuestro personal, esté capacitado y entrenado para realizar el trabajo, en base a nuestra política de calidad.

2.4 POLÍTICAS

En base de la Política Central, orientada a brindar productos de alta calidad a la comunidad, cumpliendo expectativas y parámetros internacionales; señalamos los siguientes:

- 1) Liderazgo en la producción de rosas de calidad.
- 2) Fomentar en la comunidad de su entorno la cultura para un mejor estilo de vida a través del trabajo.
- 3) Optimizar el uso de recurso humano, financiero, tecnológico a cargo de Flor linda S.A.

- 4) Mantener una estrecha relación con los clientes siendo, eficientes y eficaces en el servicio brindado.
- 5) Producir rosas de calidad, manteniendo armonía con el cuidado del medio ambiente

2.5 ESTRATEGIAS

Las acciones estratégicas fueron agrupadas en tres categorías; identificando a las de corto, mediano y largo plazo, así:

ESTRATEGIAS		
Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
Fortalecimiento financiero de la compañía	Fortalecimiento de la empresa.	Desarrollo de nuevas líneas de producción para ampliar el negocio
Plan de emergencias frente a riesgos	Establecer un adecuado sistema de comunicación con los clientes internacionales.	Perfeccionar el control de Gestión en la compañía.
Infraestructura Sanitaria (relleno sanitario)	Automatización de procesos administrativos y productivos.	Alcanzar nuevos nichos de mercado con una rentabilidad razonable.
Adecuación del marco legal	Mejorar el control de Gestión	
Mejorar la relación obrero patronal		

Cuadro No 3: Estrategias
Elaborado por: Mayra Tapia

2.6 PRINCIPIOS Y VALORES

Los principios y valores de Flor Linda S.A., ha adoptado son los mismos que se establecen en el Código de Ética redactado por los propios miembros de la entidad, entre los cuales se destacando los siguientes:

2.6.1 PRINCIPIOS

- **Trabajo en Equipo:** Cada uno de los trabajadores tienen distintas funciones dentro de la empresa, las mismas que están interrelacionadas, por lo tanto, hay que manejarse en un ambiente de cooperativismo, para así, lograr alcanzar los objetivos que se tienen en común.
- **Calidad:** Asegurar la calidad en cada uno de los procesos para la elaboración de los productos terminados, utilizando la mejor materia prima e insumos.
- **Buen Ejemplo:** Practicar lo que se predica; es como un líder transmite sus principios y valores.
- **Innovación:** la empresa es una organización creadora, flexible, imaginativa y ágil para dar respuesta al requerimiento de sus clientes permanentes y potenciales.
- **Excelencia:** A través de la práctica de la cultura de calidad en todas sus actividades y procedimientos buscamos la excelencia en servicio, producto y gestión.

2.6.2 VALORES

Los valores se definen como un reconocimiento de lo que es apropiado y lo que no lo es, guía las acciones y los procedimientos de los trabajadores para cumplir los objetivos de la empresa.

- **Puntualidad:** Los trabajadores deben tener la disciplina de estar a tiempo para cumplir sus obligaciones.

- **Respeto** a las acciones, tiempo y pensamiento de los demás.
- **Honestidad** al obtener rentabilidad de forma justa y legal, luchando con toda forma de corrupción.
- **Búsqueda constante de la calidad y la excelencia** como factor diferenciador ante los demás.
- **Compromiso** con sí mismo, con la empresa y con la sociedad en general.
- **Paciencia:** La paciencia es el valor que hace a los empleados puedan tolerar, comprender, y soportar las adversidades con fortaleza, para actuar de manera conforme a cada situación que se pueda dar dentro y fuera de la empresa
- **Comunicación:** La comunicación es necesaria para procurar y mantener las buenas relaciones en todos los ámbitos de nuestra vida, en este caso en particular en el ámbito laboral.
- **Pulcritud:** El valor de la pulcritud es la práctica habitual de la limpieza, la higiene y el orden en nuestras personas, nuestros espacios y nuestras cosas.

Estos principios y valores son aplicados en la cotidianidad de las labores diarias en el trato a los miembros de la familia empresarial, y como clave para nuestra atención a los clientes; con el fin de tener un mejor funcionamiento a nivel interno y externo de la florícola, ya que solo cultivando y practicando los mismos se lograra una sociedad digna.

CAPITULO III

ANÁLISIS SITUACIONAL

El presente capítulo pretende indicar cuáles son los factores que intervienen en la empresa, tanto internos como externos, dentro del ambiente externo analizaremos los factores políticos, económicos, que son los que afectan indirectamente a la empresa.

Al mencionar el ambiente interno analizaremos los factores administrativos y financieros que son los que afectan directamente a la empresa. Todos estos factores nos ayudan a determinar cuál es la situación actual de la empresa, para el mejor desempeño de la florícola.

3.1 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno consiste en evaluar las diferentes áreas o departamentos de una empresa, con el fin de detectar los puntos fuertes y débiles que puedan dar lugar a ventajas o desventajas, al examinar el proceso en el área administrativa de la compañía y obtener un conocimiento general del objetivo de la misma y específicamente del área a ser auditada que corresponde al Departamento Administrativo y Contable, se plantea a continuación los resultados del análisis situacional efectuado:

3.1.1 DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

Al analizar al Departamento Administrativo y Financiero de FLOR LINDA S.A., se tomará en cuenta aspectos como la planificación, organización, dirección y control; este departamento está formado por contabilidad, tesorería y compras, los

cuales cumplen diferentes funciones dentro de la empresa. A continuación tenemos las funciones principales del departamento:

- Elabora custodia y controla los registros contables
- Preparar la proforma presupuestaria de la empresa
- Define las políticas para el control presupuestario de los ingresos, gastos, e inversiones
- Se encarga de la percepción, retenciones en la fuente y pago de los impuestos
- Realiza periódicos controles de inventarios físicos
- Realiza pagos a proveedores
- Elaboración de estados financieros
- Produce información financiera confiable y oportuna, para que sea utilizada en el proceso de toma de decisiones de la alta gerencia.

3.1.1.1 SUB-DEPARTAMENTO CONTABILIDAD

La contabilidad de la empresa FLOR LINDA S.A., se lleva conforme a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y la Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC), es decir cumplen con las disposiciones legales vigentes en el Ecuador.

La gerencia requiere información financiera en forma permanente para planear y controlar las actividades del negocio; la compañía dispone de un software llamado Florisof ; que se encarga procesar la contabilidad en ocho terminales con módulos: para el manejo del disponible y bancos, inventarios, proveedores, clientes, ventas, entre otros, aunque no se encuentran integrados en un ciento por ciento todos los procesos, lo cual genera en ciertas actividades duplicidad de las tareas, por consiguiente pérdida de tiempo y de recursos , por tanto es necesario; revisar todas las partes de los módulos, replantearlos para completar toda la

información íntegramente a todas las actividades de la empresa para proporcionar la información de manera ágil y oportuna.

Uno de los procesos que se realiza es el rol de pagos, en donde se cierra la cuenta Anticipos a Sueldos procediendo inmediatamente a emitir una orden de transferencia al Banco del Pichincha, siendo esta entidad la encargada de acreditar en las cuentas de los beneficiarios el dinero respectivo de los sueldos y salarios a trabajadores y empleados.

3.1.1.2 SUB-DEPARTAMENTO TESORERÍA

Esta función es la más delicada por cuanto es responsable del manejo del dinero de la compañía comprende tanto los ingresos como los egresos de fondos.

Los ingresos de fondos están a cargo de tesorería y se realizan en el momento que se recibe los pagos de los clientes, cuya cartera está a cargo del departamento de ventas, siendo esta una debilidad por cuanto este departamento es el que factura y por consiguiente no realiza los cobros y los egresos se realizan mediante la emisión de cheques que están a cargo del departamento de contabilidad, los cheques son girados con firmas conjuntas en base a un cronograma semanal de pagos el mismo que es autorizado por la gerencia general.

Los recursos financieros necesitan que se haga un cambio significativo en su manejo. La falta de políticas adecuadas en cobros y créditos otorgados a los clientes, arrojan como resultado que la florícola tenga una cartera alta en cuentas por cobrar, y la falta de un control conveniente afecta a la liquidez de la empresa.

3.1.1.3 SUB-DEPARTAMENTO COMPRAS

La función de compras a cargo del departamento que lleva el mismo nombre, se encarga de la adquisición de los insumos, materiales, activos, y demás artículos

necesarios para el desarrollo de las actividades de la empresa, las adquisiciones se realizan en su mayor parte en el mercado nacional y local, realizándose pocas importaciones como son malla sintética, y en ocasiones de algunos fertilizantes y herramientas.

El proceso de compras se inicia con la generación de una necesidad que tiene algún departamento de la empresa, directamente al área Administrativa Financiera, el responsable de esta función se rige para las adquisiciones, al Presupuesto semanal aprobado por el comité de compras y está facultado a seleccionar las mejores ofertas en cuanto a calidad, precios, y crédito de acuerdo con las políticas de la compañía determinadas por la gerencia general.

Los recursos materiales son pedidos mensualmente mediante un presupuesto que es pedido por las diferentes áreas que componen la empresa, pero el exceso de pedido, demuestra que en las temporadas altas de producción y venta (San Valentín, Día de las Madres etc.) los stock de materiales en bodega son altos, con lo cual el manejo de los mismos es difícil y su control no es satisfactorio.

La no adecuada utilización de materiales pequeños como zunchos, grapas, ligas, entre otras; demuestra que los costos unitarios de la flor son altos, situaciones como estas que deben ser analizadas para dar una correcta solución.

La falta de políticas de pagos a proveedores conlleva a tener un situación de descontento por parte de quienes proporcionan los suministros y materiales a la plantación, la forma de pago, tiempo de crédito, son factores que deberán ser resueltos mediante un proceso correcto de compras.

3.2 ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo de una empresa consiste en poder identificar sus amenazas y oportunidades derivadas del ambiente en que se desarrolla.

El aparecimiento de las empresas florícolas en el Ecuador tiene sus beneficios, tanto por el ingreso de las divisas, así como la creación de fuentes de trabajo.

La actividad económica de un país se ve reflejada por la producción de bienes y servicios, con lo cual se satisface las necesidades de los seres humanos, de esta forma el sector florícola se encuentra afectado por muchos factores externos que influyen en el desarrollo de las empresas.

3.2.1 INFLUENCIA MACROECONÓMICAS

Son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control, podemos citar las políticas gubernamentales, la cultura de la población, las tendencias sociales, entre otras; las mismas que afectan significativamente y de las cuales la empresa puede aprovechar las oportunidades y a la vez controlar las amenazas.

Para realizar un análisis externo de una empresa es muy importante tener presente el análisis global de un grupo de factores en un tiempo establecido, se puede explicar la situación que atraviesa una actividad económica específica, ya sea de una empresa, o un sector productivo, es importante tomar en cuenta que, los efectos sobre las empresas son de naturaleza y de volúmenes diferentes.

Se requiere, identificar y medir los posibles impactos favorables o desfavorables, ya que los fenómenos generales, no resultan de igual manera en todos los sectores y empresas, evitando culpar al desempeño económico el desempeño empresarial. Para que una empresa pueda hacer proyecciones en sus operaciones, necesariamente debe analizar las influencias macroeconómicas.

3.2.1.1 FACTOR POLÍTICO

El Ecuador ha luchado durante largo tiempo por establecer una identidad nacional sobre la base de una historia de enfrentamientos a los poderes económicos y políticos. Resultado de ello ha sido, la persistencia de una recurrente crisis política que ha provocado inestabilidad, incertidumbre y desconfianza en la población desde la conformación del estado ecuatoriano.

La situación política del Ecuador durante el segundo semestre del año 2006 estuvo marcada por el proceso electoral, tras el triunfo del Economista. Rafael Correa en las Elecciones Presidenciales se ha emprendido el camino hacia una reforma definitiva del Estado y la Política de Estado tiene la nueva denominación de Socialismo del Siglo XXI.

La ciudad de Quito, ha sido el escenario de éstos acontecimientos históricos y al encontrarse la empresa inmersa en un entorno político de incertidumbre y levantamientos populares; se ha visto influenciada negativamente, sin embargo esta situación no ha provocado estragos directos en el desempeño de la misma.

Como es conocido por todos actualmente el pueblo ecuatoriano ha dado paso a la creación de una nueva constitución, razón por la cual pueden cambiar ciertos aspectos que inciden en las competencias de la Empresa

En el año 1985 se inicio el cultivo de las Flores, observando los grandes resultados que se presentaron con las primeras plantaciones que se asentaron en el sector de Pifo (jardines del Ecuador) nuevas plantaciones fueron creándose e incrementando este sector productivo, en las provincias de Azuay, Imbabura, Cotopaxi que fueron los sitios donde se asentaron las nuevas florícolas.

3.2.1.2 FACTOR LEGAL

En la actualidad este factor se ve muy discutido por el trabajo de la Asamblea Constituyente quién mejorará o empeorará este cuerpo legal. Debido a que FLOR LINDA S.A., es una empresa productora de flores tiene normas que se relacionan directamente con distintas áreas jurídicas, tales como el Derecho Laboral, Social, Cooperativismo y Tributario.

Con el incremento de las empresas florícolas en el país, y con el fin de mejorar este sector productivo, empresarios florícolas se reunieron y fundaron lo que hoy se conoce como EXPOFLORES, este gremio acogía a más de 70 empresas floricultoras en los años 90 y actualmente acoge a un 85% del total de los floricultores, quienes han conseguido una significativa mejora en su producción.

Las primeras gestiones de la Asociación, se encaminan a obtener la aprobación de sus Estatutos por parte del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), y la consecución de recursos en forma de créditos para nuestra compañía que proviene de la Corporación Financiera Nacional (CFN).

3.2.1.3 FACTOR ECONÓMICO

Con el surgimiento de la floricultura, el país vino a encontrar un nuevo medio de producción, este sector ha tenido un crecimiento favorable, llegando a ser muy rentable, pero hay que destacar que la actividad agrícola como toda actividad productiva, ha debido afrontar serios problemas con el incremento de sus costos de producción ya que muchos de los insumos son importados, el aumento del valor de los suministros y materias primas ha sido preocupante en la economía de las empresas florícolas ya que el precio de tallo no ha tenido el mismo aumento que sus costos unitarios de producción.

El incremento del precio del petróleo, ha llevado a que las empresas que se dedican a elaboración de plásticos tengan que subir sus precios Ejemplos: (capuchones, plásticos para invernadero, fundas) lo cual ha generado un aumento de costos que intervienen en la producción.

Este escenario afecta directamente a la Florícola lo cual representa una amenaza alta, que debe ser controlada con buenas estrategias, otra de las grandes debilidades en el sector florícola es el costo del flete aéreo, Ecuador tiene el costo más alto del flete en toda la región, aspecto que le resta competitividad con otros países, sin duda países como Suiza, Noruega, Finlandia, Alemania, entre otros tienen gran demanda del producto, pero las distancias de envíos son un gran obstáculo frente a nuevos competidores como Kenia y países africanos que están dedicándose a la producción de flores, convirtiéndose en una amenaza alta para la empresa que busca abrir nuevos mercados en el continente Europeo.

Las empresas juegan un papel fundamental en las economías de mercado. Los empresarios son aquellos que movilizan los factores productivos para satisfacer las necesidades y requerimientos de la población y generar riqueza, de la misma forma, la creación de empresas facilita el cambio tecnológico y la renovación del sector productivo.

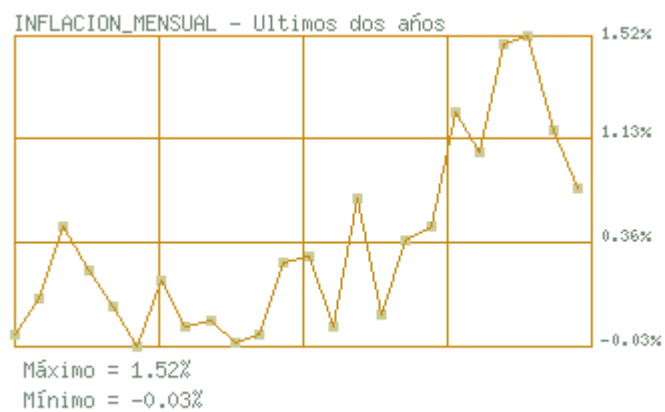
El Ecuador al adoptar un sistema netamente dolarizado ha mantenido un equilibrio económico, el mismo que es favorable para la productividad del Ecuador, en consecuencia lograr un crecimiento sostenible del país.

Las empresas que logran ingresar al mercado suelen enfrentar grandes dificultades en la gestión empresarial, ya que no cuentan con los procesos adecuados para competir con otras organizaciones.

Indicadores económicos más relevantes:

➤ **Inflación:**

Uno de los factores económicos incidentes en la gestión de la empresa más relevante es la inflación, que quiere decir la pérdida del poder adquisitivo del dinero en el tiempo, como podemos observar en el siguiente cuadro estadístico, donde se reporta inflaciones mensuales de los dos últimos años en el país.



FECHA	VALOR
Junio-30-2008	0.76 %
Mayo-31-2008	1.05 %
Abril-30-2008	1.52 %
Marzo-31-2008	1.48 %
Febrero-29-2008	0.94 %
Enero-31-2008	1.14 %
Diciembre-31-2007	0.57 %
Noviembre-30-2007	0.50 %
Octubre-31-2007	0.13 %
Septiembre-30-2007	0.71 %
Agosto-31-2007	0.07 %
Julio-31-2007	0.42 %
Junio-30-2007	0.39 %
Mayo-31-2007	0.03 %
Abril-30-2007	-0.01 %
Marzo-31-2007	0.10 %
Febrero-28-2007	0.07 %
Enero-31-2007	0.30 %
Diciembre-31-2006	-0.03 %
Noviembre-30-2006	0.17 %
Octubre-31-2006	0.35 %
Septiembre-06-2006	0.57 %
Agosto-31-2006	0.21 %
Julio-31-2006	0.03 %

Cuadro 4: Inflación mensual
Elaborado por: Mayra Tapia

Análisis:

Según análisis efectuados se espera alcanzar a fines del año en curso una inflación menor al 10% y un crecimiento del PIB del 4,2%. La posibilidad de concluir diciembre con una inflación anual menor a dos dígitos es una meta válida de mantenerla, siendo el objetivo del régimen, revertir la tendencia alcista que se ha registrado.

Es importante recalcar que la tasa de inflación ha tenido una tendencia alcista considerable, lo cual afecta negativamente al desarrollo de las industrias y por ende a la compañía objeto de este análisis.

El porcentaje de inflación de nuestro país presenta una tendencia alcista, lo cual quiere decir que los precios de los bienes y servicios no se están manteniendo estables, y por ende se presentan variaciones relevantes. Por lo tanto los niveles altos de inflación, representan un punto negativo para la empresa, ya que al ofrecer productos con precios variantes no se logra afianzar la fidelidad y confianza de los clientes.

➤ Tasas de interés:

Flor linda S.A es una empresa florícola, que está afiliada a la asociación de expoflores, esto conlleva un sin número de beneficios, como es la obtención de crédito, y con tasas de interés preferencial.

El propietario de la florícola, ha realizado algunos créditos en la Banca privada, por tal motivo es necesario el análisis de la evolución de las tasas de interés.

A continuación tenemos la tasa activa y la tasa pasiva mensual en los últimos dos años:

Análisis:

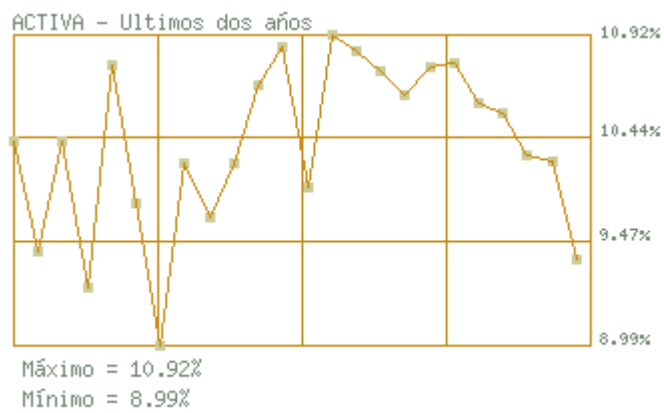
Es importante recalcar que el crecimiento del Producto Interior Bruto (PIB) podría alcanzar a finales del 2008 el 4,2%, que fue la meta fijada por el Banco Central a comienzos de año. Pese a que el primer trimestre, alcanzo el 3,1 por ciento.

➤ **Tasas de interés:**

Flor linda S.A es una empresa florícola, que está afiliada a la asociación de expoflores, esto conlleva un sin número de beneficios, como es la obtención de crédito, y con tasas de interés preferencial.

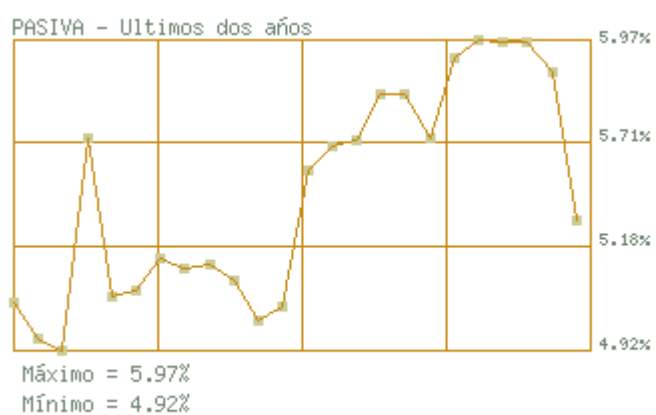
El propietario de la florícola, ha realizado algunos créditos en la Banca privada, por tal motivo es necesario el análisis de la evolución de las tasas de interés.

A continuación tenemos la tasa activa y la tasa pasiva mensual en los últimos dos años:



FECHA	VALOR
Julio-16-2008	9.52 %
Mayo-05-2008	10.14 %
Abril-03-2008	10.17 %
Marzo-19-2008	10.43 %
Febrero-06-2008	10.50 %
Enero-02-2008	10.74 %
Diciembre-10-2007	10.72 %
Noviembre-30-2007	10.55 %
Octubre-31-2007	10.70 %
Septiembre-30-2007	10.82 %
Agosto-05-2007	10.92 %
Julio-29-2007	9.97 %
Julio-22-2007	10.85 %
Julio-15-2007	10.61 %
Julio-08-2007	10.12 %
Julio-01-2007	9.79 %
Junio-29-2007	10.12 %
Junio-24-2007	8.99 %
Junio-17-2007	9.87 %
Junio-10-2007	10.73 %
Junio-03-2007	9.35 %
Mayo-27-2007	10.26 %
Mayo-20-2007	9.58 %
Mayo-13-2007	10.26 %

Cuadro 5: Tasa activa
Elaborado por Mayra Tapia



FECHA	VALOR
Julio-16-2008	5.36 %
Mayo-05-2008	5.86 %
Abril-03-2008	5.96 %
Marzo-19-2008	5.96 %
Febrero-06-2008	5.97 %
Enero-02-2008	5.91 %
Diciembre-10-2007	5.64 %
Noviembre-30-2007	5.79 %
Noviembre-30-2007	5.79 %
Octubre-31-2007	5.63 %
Septiembre-30-2007	5.61 %
Agosto-05-2007	5.53 %
Julio-29-2007	5.07 %
Julio-22-2007	5.02 %
Julio-15-2007	5.16 %
Julio-08-2007	5.21 %
Julio-01-2007	5.20 %
Junio-24-2007	5.23 %
Junio-17-2007	5.12 %
Junio-10-2007	5.10 %
Junio-03-2007	5.64 %
Mayo-27-2007	4.92 %
Mayo-20-2007	4.96 %
Mayo-13-2007	5.08 %

Cuadro 6: Tasa pasiva
Elaborado por: Mayra Tapia

Análisis:

El ritmo de crecimiento de la economía ecuatoriana no debería variar de la meta inicial, gracias al buen desempeño fiscal logrado en este año, sobre todo por la recaudación tributaria.

En esta tabla se puede ver que la tasa activa es de 9.52% en el mes de julio, mientras que la tasa pasiva se encuentra en 5.36%, así la empresa FLORLINDA S.A. al solicitar un crédito analizará en diferentes bancos con la tasa de interés que le convenga.

3.2.1.4 FACTOR SOCIAL

Uno de los factores primordiales para la actividad florícola son las condiciones climáticas, caracterizadas por el clima y la luminosidad que ofrece el país gracias a la ubicación geográfica con respecto al sol, características que hacen que la flor se desarrolle de mejor manera con respecto a otros proveedores como Colombia, sin embargo los suelos de los cultivos han sufrido muchos problemas en su erosión, por que en los cultivos se utiliza fertilizantes y agroquímicos que dañan a la tierra y en un período de 6 a 8 años el suelo se vuelve no fértil para próximas producciones, esta situación puede ser considerada como una amenaza media, ya que en ciertos sectores se está perdiendo los pastos y tierras fértiles, convirtiéndolas en simples lugares que a la larga se convierten en tierras muertas.

El desarrollo constante de esta actividad productiva ha permitido la incorporación de tecnología de punta y la capacitación de mano de obra calificada, en 1990, 3500 personas se dedicaban a esta actividad, mientras que en el año 2000 estas bordeaban los 40.000 trabajadores.

Es importante destacar que el crecimiento de la floricultura a permitido que esta actividad sea una de las más importantes fuentes de divisas para el país, además de generar numerosas fuentes de trabajo, hay que destacar que los sectores donde

se asentaron las plantaciones anteriormente eran zonas desérticas , deprimidas y olvidadas en donde su gente salía a las ciudades a buscar empleo; pero hoy en día estas personas se han convertido en la mano de obra directa de las plantaciones, en las empresas florícolas, un 70% es población femenina que fluctúa entre los 17 y 24 años, lo que ha permitido que estas personas tengan un trabajo y una independencia económica.

La sociedad en estos últimos tiempos demanda de los principales representantes de la floricultura un desarrollo de procedimientos con un mínimo de impacto ambiental, con el fin de legar un mundo mejor a sus descendientes. Este es un aspecto muy importante que se debe considerar en las políticas de Flor linda S.A.

Otro de los factores muy importantes a ser analizados es el grado de empleo que tiene la población del SECTOR, en donde está ubicada la florícola FLOR LINDA S.A.

3.2.1.5 FACTOR TECNOLÓGICO

La existencia de tecnología moderna especialmente por la Comunidad Económica Europea, obliga a trabajar a este tipo de cultivo con abonos orgánicos, el riego por microaspersión, está considerado como uno de los mejores para el cultivo, ya que puede controlar la temperatura, humedad de la tierra, con esto se cubre mayor área de humedad en las camas, distribuyendo mejor el agua.

Al igual el apareamiento de mejor maquinaria ha sido muy favorable para el sector, ya que se ahorra tiempos y costos en la producción.

El factor tecnológico es considerado como una oportunidad alta que debe ser aprovechada por las empresas florícolas para su mejor desempeño e incremento de la productividad.

El mundo preocupado por el medio ambiente, se mantiene en constante desarrollo de más y mejores medios que ayuden a la preservación de todas las especies habitables de este planeta; y lo logra a través del uso constante de tecnología de punta que lo ayude en su difícil tarea.

En conclusión el factor tecnológico influye notoriamente en FLOR LINDA S.A., ya que de considerarlo formaría parte de una ventaja competitiva enorme en la consecución de objetivos, estrategias, y el cumplimiento diario de la misión.

3.2.2 INFLUENCIAS MICRO AMBIENTALES

Son todas las fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado, a partir del micro ambiente nace las fortalezas y debilidades de la compañía entre ellas tenemos los siguientes:

3.2.2.1 PROVEEDORES

Con el apareamiento de las empresas florícolas se ha estimulado el crecimiento relacionado de otras empresas como: comercializadoras de flores, agencias de carga, almacenes de productos agroquímicos, talleres artesanales de mecánica, electricistas, carpinteros, empresas proveedoras de papel, cajas plásticos, con lo cual se ha generado numerosas fuentes de trabajo, que representan un beneficio para el país.

La lista de proveedores de la empresa es extensa de los cuales los principales con mayor rotación de compra son los siguientes:

LISTA DE PROVEEDORES	
NOMBRE	PRODUCTO
AMC	Suministros de seguridad industrial
AGROREPRAIN	Agroquímicos y perseverantes
AGROSISTEMAS	materiales de riego
CAMPOEQUIP	Suministros para fumigación
BREENTAG ECUADOR	Fertilizantes
DIGERSUM	Suministros de Computo

Cuadro No 7: Proveedores
Elaborado por: Mayra Tapia

3.2.2.2 CLIENTES

Los clientes es la razón porque la empresa subsista, el satisfacer a los mercados nacionales e internacionales con sus rosas es la finalidad, al igual que los proveedores.

La empresa cuenta con una diversidad de rosas en variedades y colores, pero sobre todo los clientes aprecian las rosas rojas como principal producto en un 65% seguido por las rosas mixtas con un 21% este factor es una oportunidad alta para la empresa ya que las rosas rojas son una de las variedades que, más se cultiva en FLOR LINDA S.A.

La producción de flor en la empresa tiene dos períodos importantes en donde se nota el incremento de las ventas, la temporada de “San Valentín” y por el “Día de las Madres” y el resto del año que mantiene una producción normal, sin embargo algunos clientes son afectados por estas temporadas, ya que la empresa no alcanza a abastecer la gran demanda que tienen las flores en estas fechas, la opinión de los clientes es que son atendidos en un 70% en sus pedidos, llegando a ser este un factor de amenaza alta para la empresa ya que se puede llegar a perder clientes importantes.

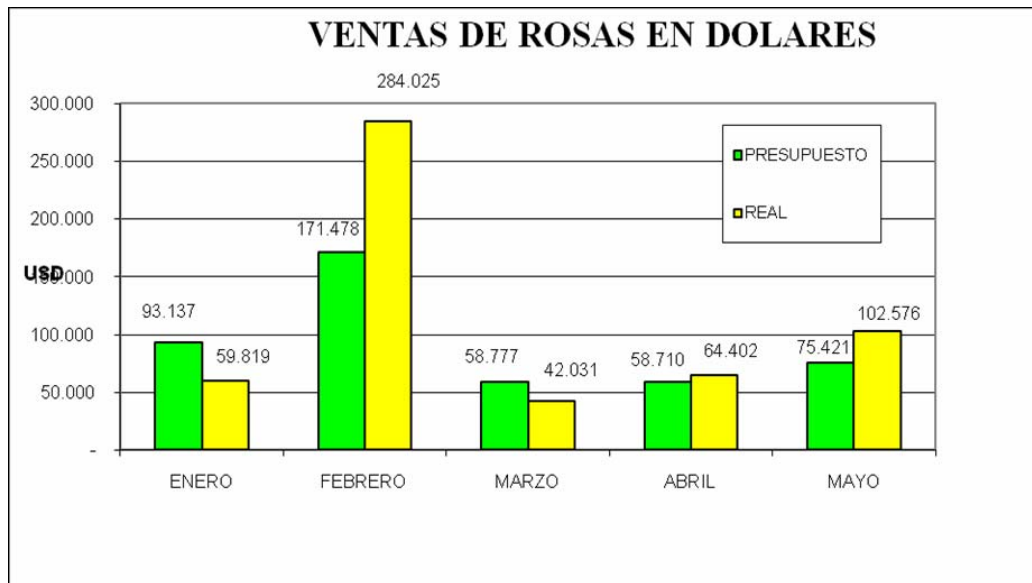


Grafico No 8: Ventas
 Elaborado por: Mayra Tapia

3.2.2.3 COMPETENCIA

La floricultura a sufrido muchos cambios y el aparecimiento de plantaciones nuevas se ha notado con el pasar del tiempo el negocio floricultor a seguido creciendo considerablemente, pero a la vez a existido plantaciones que no ha soportado las diferentes dificultades que se les ha presentado, sin embargo FLOR LINDA S.A. es una de las empresa que sigue en el negocio de la producción y comercialización de las flores aun cuando la competencia dentro del país es grande y con un vecino como Colombia que también se está posesionando dentro de los mercados internacionales.

Teniendo de esta forma los clientes diversidad de plantaciones para obtener su producto, en este punto se determina la situación competitiva de la empresa identificando a los competidores actuales y potenciales y su evaluación, también incluye un análisis de los objetivos, precios, y publicidad para conocer las ventajas y debilidades con respecto a la competencia.

En el sector existen diversas empresas competidoras directas que ofrecen flores para mercado nacional e internacional, a continuación se menciona alguno de estos:

- Rose Success
- Flores Cotopaxi
- Nevado Ecuador
- Entre otras

Los precios de las flores al por mayor, y menor, de exportación dependen del cliente y de la empresa productora, también un punto importante es la forma de pago de los clientes.

CAPITULO IV

AUDITORÍA DE GESTIÓN

4.1 GENERALIDADES

La auditoría de gestión tiene un proceso muy amplio, permite analizar y evaluar el proceso administrativo de una organización, proporcionando un criterio objetivo de la eficiencia, eficacia y economía en el uso de recursos humanos, materiales, tiempo, y financieros.

La técnica de auditoría de gestión permite al auditor tener un marco referencial de cumplimiento de metas administrativas, para que los procedimientos ha alcanzar durante las fases de ejecución del trabajo a fin de que se guíen correctamente garantizando el logro de los objetivos.

4.1.1 CONCEPTO

Según la GAO- Contraloría General de los Estados Unidos de América

“Una auditoría de gestión es un examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización, programa, actividad o función gubernamental, que tenga por objetivo mejorar ante el público y facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los responsables de supervisar o iniciar acciones correctivas”³

³ Concepto de la GAO- contraloría General de los Estados Unidos de América pag. 44

“Analiza y evalúa la eficiencia y eficacia de las organizaciones. Su objetivo principal consiste en ayudar a la administración a resolver problemas mediante la formulación de recomendaciones sustantivas para adoptar trayectorias óptimas y realistas.”⁴

Auditoría administrativa

A mi criterio la auditoría de gestión es:

Una auditoría de gestión es un examen objetivo y sistemático realizado a todas las operaciones de una organización, con la finalidad de proporcionar una evaluación independiente, y de esta manera determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía de sus operaciones.

4.1.2 IMPORTANCIA

Como lo hemos mencionado la auditoría administrativa o de gestión evalúa la tarea realizada por una cierta organización, pero para ello debemos contemplar la importancia de mantener un control de gestión eficiente y eficaz en una organización.

El control de gestión es responsabilidad directa del mando directivo y de la alta gerencia de una organización, se encuentra encaminado a la observancia de las políticas, procedimientos y lineamientos establecidos por la empresa; por ende el control interno es de entera responsabilidad del mando gerencial. Cabe mencionar también que la misma abarca a todo el trabajo que realiza la empresa.

⁴ Concepto Ayuda Didáctica Dr. Jorge Badillo. MBA pag. 5

Es por ello que la importancia de la auditoría de gestión radica principalmente en la necesidad de conocer el correcto desempeño del control de gestión gerencial de una organización, a la vez surge su utilización por los siguientes aspectos:

- Necesidad de evaluar los procedimientos y objetivos que tiene la organización
- Evaluar el cumplimiento de políticas y si estas son las más adecuadas
- Evidenciar la claridad de la información preparada por la organización
- Justificar la correcta utilización de recursos.

4.2 FASES DE LA AUDITORIA

Existen muchas diferencias entre varios autores, sin embargo a continuación mostraremos un modelo de las fases de auditoría de gestión:

Fase	Propósito
Fase I. – Planificación. (Planeación Preliminar)	Obtener información con relación al: marco legal, operaciones, antecedentes, propósito, financiamiento entre otros.
Fase II. – Instrumentación. (Planeación Especifica)	Aplicación de pruebas de cumplimiento para identificar áreas críticas que merecen un examen más profundo, y así poder determinar el tipo de pruebas sustantivas a aplicar
Fase III. – Examen (Ejecución del Trabajo)	Desarrollar los hallazgos de auditoría más significativos
Fase IV. – Informe (Comunicación de resultados)	Presentación de resultados en un informe, a la máxima autoridad a fin de que se tomen los correctivos necesarios
Fase V. – Seguimiento	Trabajo conjunto con la máxima autoridad del ente auditado a fin de asegurar la implementación de recomendaciones planteadas por el auditor

Cuadro No 8: Fases de la auditoria

Elaborado por: Mayra Tapia

4.2.1 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

La planificación preliminar, como primera etapa del proceso de auditoría de gestión radica en obtener un conocimiento integral de la empresa Flor Linda S.A , de su entorno y de forma particular el proceso del área administrativa y contable que será evaluado, con el objeto de determinar sus antecedentes y hechos relevantes que le ayuden a formarse un verdadero criterio de la empresa, que permita evaluar los riesgos existentes y definir los objetivos, enfoque y estrategias de auditoría, esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonable.

Lo mencionado anteriormente aplica a los auditores externos puesto que los auditores internos, por la naturaleza de su labor conocen muy bien a la organización y más bien en esta fase, ellos realizan una actualización de los archivos permanentes del ente auditado.

Para la realización de la auditoría de gestión se utilizará la metodología de recopilación, procesamiento y evaluación de la información que esté disponible en la empresa, en consecuencia se realiza un programa de auditoría preliminar el mismo que contendrá los siguientes procedimientos:

1. Entrevistas con personal clave de la compañía y del departamento a ser evaluada.
2. Recopilación de información técnica, económica-financiera de Flor Linda S.A
3. Investigación de la estructura organizacional, filosofía de la empresa, el personal que trabaja, sus funciones

4. Revisión de los documentos de los archivos y registros que contienen información del proceso analizado.
5. Evaluación de la distribución del control interno que permita reunir información sobre el movimiento de los controles existentes para identificar los mecanismos necesarios.
6. Análisis del proceso en el área administrativa y contable de la compañía y de las secciones que intervienen en el mismo.
7. Diagnóstico de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
8. Definición del objetivo de auditoría.
9. Aplicación de matrices preliminares de riesgos potenciales, a través de las cuáles se podrá calificar el riesgo preliminar inherente y de control y determinar los principales componentes del área administrativa y contable a evaluarse.

En base a toda la información obtenida en los procedimientos anteriores, se procederá a estructurar el informe o reporte de planificación preliminar, el cual incluye lo siguiente:

- Motivos del examen con referencia a la orden de trabajo, con fecha de inicio de la auditoría
- Alcance del examen
- Objetivos
- Base legal de la compañía
- Conocimiento de la empresa y específicamente del departamento
- Determinación de los resultados de evaluación, cada sección será objeto de

la comparación entre la situación actual y la situación deseable para percatarse de cómo funcionan los controles y como se alcanzan los objetivos.

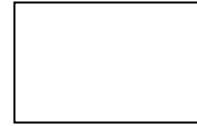
Ejemplo del programa en la fase I:

- Recorrido de instalaciones
- Entrevista con directivos
- Actualización del archivo permanente.

La planificación preliminar en muchas ocasiones, realizada a través de la visita previa al lugar o sitio asignado provee documentación e información sustanciosa que al equipo de auditores asignado, permite encontrar de manera rápida y precisa el camino para la evaluación; siendo en esta fase en donde se empieza a determinar desviaciones o deficiencias que serán en algunos casos cuantificadas para definir los hallazgos importantes que deben aparecer en el informe final de auditoría de gestión.



FLOR LINDA S.A
AUDITORÍA DE GESTIÓN



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

No	DETALLE	Código	Elab. Por	Observaciones
1	Plan operativo			
2	Informes de evaluación anual			
3	Organigramas			
4	Asignación de responsabilidades			
5	Manual de Funciones			
6	Proveedores			
7	Usuarios			
8	Procedimientos adoptados para medir el desempeño			

Elab. Por:	Fecha:
Super. Por:	Fecha:

Cuadro No 9: Planificación preliminar

Elaborado por: Mayra Tapia

4.2.2 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

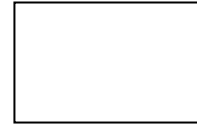
Dentro de lo que se establece la planificación específica para el auditor, se puede mencionar que es una de las fases donde el auditor obtendrá un conocimiento específico del control interno y de gestión que lleva a cabo la Gerencia dentro de la organización.

El objetivo de esta etapa es poder definir las áreas críticas o estratégicas, en las cuales se deberá profundizar el examen, para llegar luego a establecer las causas de los problemas y situaciones conflictivas detectadas.

En este punto se busca evaluar el sistema administrativo y contable, aplicando técnicas y métodos de auditoría.



FLOR LINDA S.A
AUDITORÍA DE GESTIÓN



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

PLAN ESPECÍFICO DE AUDITORÍA

- MOTIVOS DEL EXAMEN
- OBJETIVOS DEL EXAMEN
- ALCANCE DEL EXAMEN
- BASE LEGAL
- OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y CONTABLE
- ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE FLOR LINDA S.A
- TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS A APLICARSE EN EL TRANCURSO DEL EXAMEN
- DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO Y TIEMPOS ESTIMADOS
- REQUERIMIENTOS DE PERSONAL ADMINISTRATIVO
- CALIFICACIÓN DEL RIESGO INHERENTE Y RIESGO DE CONTROL
- RECRSOS: MATERAILES, HUMANOS , FINANCIEROS
- RESULTADOS: INFORME DE AUDITORIA DE GESTION, PAPELES DE TRABAJO

Elab. Por:	Fecha:
Super. Por:	Fecha:

Cuadro No 10: Planificación específica

Elaborado por: Mayra Tapia

4.2.3 EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

Dentro de esta etapa se pueden aplicar los cuestionarios de control interno, pero aplicados a la evaluación de asuntos administrativos y de gestión, siendo parecidos en el uso a los cuestionarios de control interno para la realización de una auditoría financiera.

Es importante destacar que también se pueden utilizar herramientas como las hojas narrativas y la flujo diagramación; ambas encargadas de describir el proceso administrativo a ser evaluado.

Una vez aplicadas las herramientas propuestas se pueden determinar puntos débiles y fuertes; así como también del control clave; a fin de que todos estos sean sometidos a una calificación de riesgos mediante el uso de una matriz, quien determinará mediante valores numéricos el riesgo de cada uno de ellos.

Con la información numérica de los riesgos el auditor podrá tener una visión más clara de que y cuantos procedimientos podrá aplicar en la realización de su trabajo.

4.2.3.1 DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO

“El sistema conformado por un conjunto de procedimientos, reglamentaciones y actividades, que interrelacionadas entre sí, tienen por objeto proteger los activos de la organización”⁵

A mi criterio:

Control interno, es una expresión que utilizamos con el fin de describir las acciones adoptadas por los directores de entidades, gerentes o administradores,

⁵ Tomado de www.tuobra.unam.mx

para evaluar y monitorear las operaciones en sus entidades, es realizado por personas para el logro de objetivos de la entidad, proporcionando solamente seguridad razonable y no seguridad absoluta a la administración y al consejo de una entidad.

4.2.3.2 ELEMENTOS DE CONTROL INTERNO

En la evaluación de control interno, es necesario y muy importante acotar que este proceso es diseñado por la administración con el fin de proporcionar un grado de razonabilidad en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las categorías de eficacia y eficiencia en los procesos administrativos y de trabajo de los altos mandos, fiabilidad en la información financiera, desempeño de las leyes y normas que sean aplicables.

El control interno consta de cinco componentes o elementos, los mismos que se encuentran relacionados entre sí; y son los siguientes:

- a. Ambiente de Control
- b. Valoración de riesgos
- c. Actividades de Control
- d. Información y Comunicación
- e. Monitoreo



Grafico No 9: Elementos del control interno

Elaborado por: Mayra Tapia

Aunque los cinco criterios deben cumplirse, esto no significa que cada componente tenga que funcionar de forma idéntica, ni siquiera al mismo nivel, en distintas entidades. Entre ellos se puede lograr un grado de compensación, puesto que los controles implantados tienen múltiples propósitos, por ejemplo los controles de un componente pueden cumplir el objetivo de controles que normalmente están presentes en otros componentes.

Sin embargo, es posible que existan diferencias marcadas en cuanto al grado en que los distintos controles abarquen un riesgo específico, de modo que los controles que actúen de manera complementaria, ambos surtirán un efecto limitado. En conclusión podemos decir que son satisfactorios en su conjunto

Todos los componentes son relevantes para cada categoría de objetivo. Al examinar cualquier categoría por ejemplo, la eficacia y eficiencia de las operaciones, los cinco componentes han de estar presente y funcionando de forma

apropiada para poder concluir que el control interno sobre las operaciones resulta ser eficaz en la medida de su aplicación.

A continuación se realiza una breve descripción de cada uno de los elementos antes mencionados:

- Ambiente de Control. Se podría describir como la concientización que tienen los empleados hacia el control, es decir influye aspectos como la integridad, los valores éticos, y la capacidad de sus empleados. Resulta ser la base de todos los demás componentes de control interno.
- Valoración de Riesgos. Consiste en la evaluación e identificación de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos y sirve de base para determinar ciertos cursos de acción a fin de gestionar de una mejor forma los riesgos.
- Actividades de Control. Convertidas a políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se cumplan y lleven a cabo las directrices impartidas por la gerencia de una organización. Cabe mencionar que las actividades de control se clasifican en: controles preventivos, correctivos y de detección.
- Información y Comunicación. Como su nombre mismo lo indica la información y comunicación, debe ser entregada en forma y plazos adecuados a fin de que llegue a todos para su utilización, en lo que respecta a las responsabilidades inherentes de cada uno.
- Monitoreo. Todos los sistemas requieren una supervisión y un monitoreo constante, a fin de garantizar su buen uso y cumplimiento de los objetivos propuestos, así mismo es necesario realizarlo en el sistema de control interno.

4.2.3.3 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

En el campo del control interno muchas han sido las tendencias aplicadas a fin de realizar una evaluación efectiva del control interno de una organización; las mismas que han estado en constante evolución, y puedan de esta manera proporcionar una mejor apreciación de todo el sistema de control.

Entre las principales tendencias y métodos de evaluación realizaremos una breve descripción de cada uno de ellos.

COSO I

El sistema COSO como parte integral de uno de los métodos de evaluar el control interno de una organización, en su formación fue creado por varias organizaciones profesionales y expertas en el tema, de Estados Unidos , quienes publican el mismo hasta septiembre de 1992; denominándolo “Informe COSO”.

Bajo esta metodología COSO define al control interno como “Un proceso, efectuado por el Consejo de Administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

1. “Eficacia y eficiencia en las operaciones.
2. Fiabilidad de la información financiera
3. Cumplimiento de las leyes y normas aplicables”⁶

El control interno bajo esta visión mantiene el siguiente esquema:

⁶ Ayuda Didáctica Dr. Jorge Badillo. MBA “COSO” pagina 2

CONTROL INTERNO

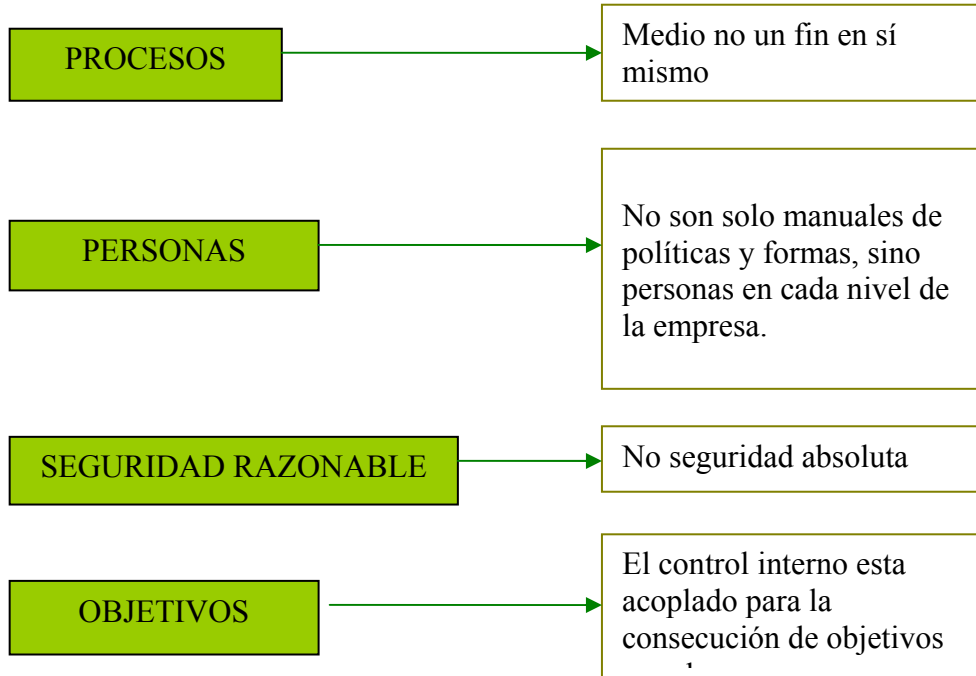


Grafico No 10: Control Interno
Elaborado por: Mayra Tapia

A continuación un modelo de los componentes de control interno:

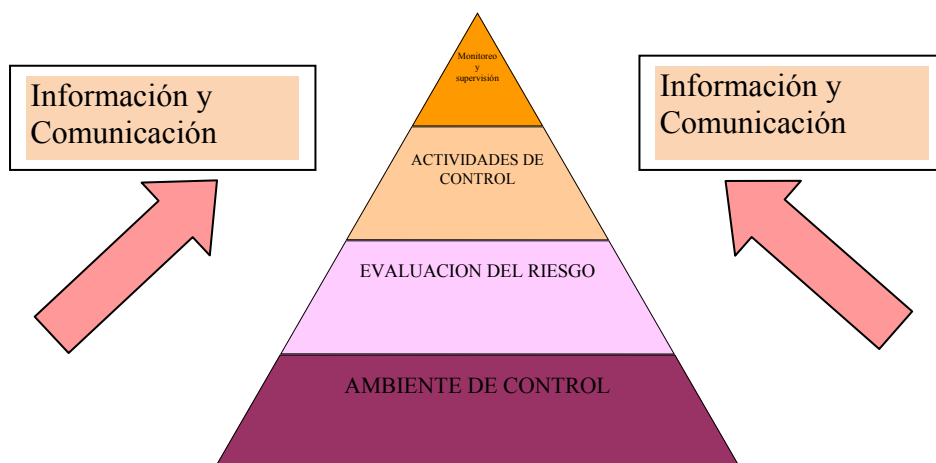


Grafico No 11: Componentes del Control Interno
Elaborado por: Mayra Tapia

Dentro de los que se menciona como **ambiente de control** se encuentran los siguientes aspectos:

➤ Integridad y valores éticos.
➤ Estructura organizativa
➤ Autoridad asignada y responsabilidad asumida.
➤ Administración de los recursos humanos
➤ Competencia profesional y evaluación
➤ Filosofía y estilo de la dirección

Cuadro No 10: Ambiente de control
Elaborado por: Mayra Tapia

Para la **evaluación de los riesgos** se tiene:

➤ Objetivos de las organizaciones
➤ Riesgos potenciales para la organización
➤ Gestiones dirigidas al cambio

Cuadro No 11: Evaluación de riesgos
Elaborado por: Mayra Tapia

En lo que respecta a las **actividades de control** tenemos los siguientes aspectos que observar:

➤ Análisis de la gestión de la dirección
➤ Proceso de la información
➤ Indicadores de rendimiento
➤ Disposiciones legales puntuales
➤ Criterios técnicos de control interno
➤ Estándares específicos
➤ Información generada
➤ Rendimientos esperados
➤ Otros criterios de control

Cuadro No 12: Actividades de control

Elaborado por: Mayra Tapia

Para el componente que menciona a la **información y comunicación** tenemos los siguientes aspectos a tomar en consideración:

➤ Información en todos los niveles de dirección del departamento administrativo y financiero
➤ Marco legal vigente
➤ Herramienta para la supervisión
➤ Información adicional y detallada
➤ Comunicación de los objetivos a la organización
➤ La comunicación interna
➤ La comunicación externa

Cuadro No 13: Información y comunicación

Elaborado por: Mayra Tapia

Como sabemos todos los esfuerzos que realiza la organización, a fin de mantener un adecuado control interno, no serían suficientes sin la existencia de una buena supervisión y seguimiento de las actividades impuestas por esta; así dentro de este componente muy importante que menciona COSO se establecen lo siguiente:

➤ Supervisión interna continua y externa periódica
➤ Monitoreo continuo por la administración
➤ Seguimiento interno
➤ Evaluaciones externas.

Cuadro No 14: Actividades
Elaborado por: Mayra Tapia

Como hemos podido observar el control interno de una organización es muy complejo, por ello bajo la metodología COSO, se establecen ciertas actividades que proporcionan una confianza de control existente a la organización, es decir garantiza los tres objetivos propuestos anteriormente.

COSO II

Denominado COSO ERM, cuyas últimas siglas significan “ENTERPRISE RISK MANAGEMENT”. ERM empieza su auge en empresas de servicios financieros, seguros, servicios públicos. Pues en las mismas todos los riesgos son bien documentados y medidos, utilizan sofisticados modelos estadísticos y también tienen un alto grado de entendimiento y supervisión sobre la sensibilidad del mercado y de los riesgos.

“El COSO ERM, se define como un proceso efectuado por el directorio, la gerencia y otro personal, aplicado en el establecimiento de estrategias y a través de toda la empresa (en cada nivel o unidad), diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad, y a gerenciar los riesgos que se encuentren dentro de su apetito de riesgos, con el propósito de proveer una certeza razonable acerca del logro de los objetivos de la entidad en las siguientes categorías:

1. Estratégico (categoría no incluida en el COSO I)
2. Eficiencia y efectividad de las operaciones
3. Confiabilidad de las operaciones
4. Cumplimiento.”⁷

Como se menciona en el párrafo anterior, esta es una metodología apropiada para evaluar por parte de la alta dirección, para lo cual se basa en estrategias aplicadas a los diferentes niveles, de la organización; buscando riesgos potenciales que corregir.

El COSO ERM, está integrado por ocho componentes los cuales son:

1. Ambiente interno
2. Establecimiento de objetivos
3. Identificación de eventos
4. Evaluación de los riesgos
5. Respuesta al riesgo
6. Actividades de control
7. Información y comunicación
8. Supervisión (monitoreo)

⁷ Tomado de Ayuda didáctica provista del Dr. Jorge Badillo “COSO” Pagina 5

El COSO ERM, incluye lo que se refiere a Administración de Riesgos Empresariales ERM, que se apega exactamente a lo que se mencionó en la definición de COSO ERM expuesta anteriormente.

Los componentes del COSO ERM, se explican a continuación:

Ambiente Interno. Es el punto central de todos los otros componentes pues brinda la disciplina y la estructura necesaria para ejercer el control interno.

Establecimiento de Objetivos. Están visualizados en cuatro categorías que son:

- Estratégicos
- Operacionales
- De confiabilidad de la información
- De cumplimiento

Identificación de Eventos. Es una ocurrencia, de fuente interna o externa a una entidad, que puede afectar la implementación de la estrategia o el logro del objetivo. Estos eventos pueden ser de carácter positivo y negativo.

- Positivos. - Son oportunidades para la entidad
- Negativos. - Son los riesgos que tiene la entidad.

Evaluación del riesgo. La organización procederá a la realización de una evaluación de los riesgos de dos perspectivas que son:

- Probabilidad de ocurrencia
- Impacto

Respuesta al riesgo. Estas respuestas son:

- Evitarlo
- Reducirlo
- Compartirlo
- Aceptarlo

Actividades de control. Son políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las respuestas al riesgo son apropiadamente ejecutadas, es decir ocurren en toda la organización.

Información y Comunicación. La información procesada sea de fuente interna o externa debe ser identificada, capturada y comunicada a tiempo al personal, según las responsabilidades que tengan estos.

Supervisión. Constante supervisión de las operaciones y corregirlas cuando sea necesario, es decir flexible a cambios necesarios.

Entre los principales beneficios que tiene el COSO ERM, tenemos a los siguientes:

- Alinea el apetito del riesgo y la estrategia
- Relaciona crecimiento, riesgo y retorno
- Amplia las decisiones de respuesta al riesgo
- Minimiza sorpresas y pérdidas operacionales.

Generalmente esta tendencia también tendrá ciertas limitaciones como: errores de juicio en la toma de decisiones, o el costo beneficio es muy alto, entre otros.

MICIL

Conocido también como el Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica, es producto del interés y la investigación, la discusión en varios seminarios sobre estos temas y la normativa que sobre la materia se han emitido en varias instituciones de América Latina.

El MICIL incorpora componentes que involucran a toda la organización, y todos estos se interrelacionan entre sí en el proceso operativo de la empresa, los mismos que se presentan a continuación:

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

Todos estos componentes se basan en la integridad, valores y la ética que debe tener toda organización así como también su personal.

Dentro del entorno de control y trabajo se puede mencionar que es este componente quien marcará las pautas del comportamiento que debe tener la organización, como la concientización del personal al respecto del control. Entre los factores que conforman este componente se encuentran la honradez, los valores éticos y la capacidad del personal; la filosofía de la dirección y su forma de actuar; la manera en que la dirección distribuye la autoridad y la responsabilidad, así como las acciones para organizar y desarrollar profesionalmente a sus empleados.

Este es uno de los elementos en donde la organización debe trabajar constantemente, no solamente mediante la emisión de códigos de ética y la

presentación de valores que tiene la organización, sino que es necesaria la comunicación continua con el personal de la empresa, los clientes y demás personas relacionadas.

Los factores principales que conforman otro de los componentes del MICIL, en lo que se refiere a la evaluación del riesgo son los siguientes:

- La eficiencia y eficacia de las operaciones
- La confiabilidad de la información financiera
- La protección de los activos fijos
- El cumplimiento de las leyes y normativas respectivas.

En lo que se refiere a las actividades de control para minimizar los riesgos, podemos destacar que son todas las políticas y procedimientos que tienden a asegurar el cumplimiento de las directrices impartidas por la gerencia de la organización. También tienden a asegurar que se toman las medidas necesarias para afrontar los riesgos que ponen en peligro la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se llevan a cabo en cualquier parte de la organización, en todos los niveles y en todas sus funciones

Para el proceso que conlleva a otro de los componentes del MICIL, como lo es la información y comunicación, en este punto se explican claramente la importancia de la participación de los niveles de operación a fin de garantizar que los datos puedan ser entregados de una manera oportuna entre las unidades competentes para ello.

Los informes deben contener datos relevantes para posibilitar la gestión eficaz de la gerencia y su calidad y contienen los siguientes atributos:

- Cantidad de información suficiente para la toma de decisiones.
- Información disponible en tiempo oportuno.

- Datos actualizados y que corresponden a fechas recientes.
- Los datos incluidos son correctos.
- Acceso a información rápidamente y por personas autorizadas.

En lo que respecta al componente de supervisión y monitoreo al igual que en los Sistemas Coso, en esta etapa se realizará un seguimiento exhaustivo a las recomendaciones implantadas por el auditor, a fin de mejorar el control interno dentro de la organización

CORRE

Denominado por sus siglas como el Control de Recursos y los Riesgos para el Ecuador; basado en la metodología de análisis de Control Interno COSO, COSO ERM, Y MICIL, fue desarrollado por profesionales ecuatorianos; a fin de que se pudiera contar con una herramienta apropiada para prevenir errores o irregularidades en la comunidad local.

Con el fin de poder determinar los más adecuados componentes de esta metodología de análisis del control interno de una organización se tomó como base al COSO ERM, quedando de esta manera su estructura:

- Ambiente interno de control
- Establecimiento de objetivos
- Identificación de eventos
- Evaluación de riesgos
- Respuesta a los riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión y monitoreo

Todos los componentes del Control de Recursos y Riesgos para el Ecuador, se fundamenta en el ambiente de control, el mismo que contiene valores éticos y la integridad propia de la organización. Es importante mencionar que el funcionamiento integral de todos los componentes de esta metodología garantizará una eficiente aplicación del control interno.

El componente que se refiere a la información y comunicación se encuentra presente como elemento integrador del sistema de control interno; es decir si la información y comunicación llega de una manera oportuna de acuerdo a las competencias del personal, se logra cumplir los objetivos propuestos por el Consejo de Administración en lo que se refiere a control.

Cabe mencionar que todos los componentes que conforman la metodología CORRE, se encuentran descritos en el método de evaluación del control interno COSO ERM.

4.2.3.4 TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

A continuación se muestra todas las principales técnicas de evaluación del control interno, las mismas que son utilizadas de acuerdo a criterio del auditor encargado de aplicarlas en la empresa.

- **NARRATIVA**

En este método se realiza un papel de trabajo en el cual se resumen por escrito el control que está siendo analizado, es decir el auditor con este papel de trabajo obtendrá fortalezas y debilidades de la aplicación de un cierto control.

Ejemplo:

El gerente técnico de la florícola manifiesta lo siguiente: Una vez conocido el hecho se realiza una constatación del siniestro (pérdida de las plantas en una dimensión de 3.000 metros cuadrados de la plantación), acudiendo al lugar de los hechos, donde se constata la responsabilidad al jefe de cultivo, con estos hechos se procede a solicitar informes respectivos del responsable del siniestro confirmado por el jefe inmediato. Una vez que se ha obtenido la documentación antes mencionada se procede a enviar a la persona adecuada para la verificación de los hechos ocurridos, quien es la encargada de tomar contacto con el gerente general o administrador de la finca, a fin de proceder a los arreglos y descuentos respectivos.

- **CUESTIONARIOS**

Otro de los métodos de evaluación del control interno más utilizado es el uso de cuestionarios, donde se pueden aplicar ciertos formatos, los mismos que a la vez pueden ser diseñados por los auditores de acuerdo a sus requerimientos y trabajo que se va a ejecutar.

Ejemplo:

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
N°	PREGUNTAS	RESPUESTA			PONDERACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	OBTEN.	ÓPTIMO	
ACTIVIDADES DE CONTROL							
	¿La empresa esta permanente buscando nuevos nichos de mercado?						
	Siempre	✘			3	3	
	A veces					1,5	
	Nunca					0	

Grafico No 12: Cuestionario
Elaborado por: Mayra Tapia

▪ FLUJO DIAGRAMACIÓN

El flujograma es la representación grafica y secuencial de un conjunto de actividades y operaciones relativas a un proceso determinado. Para la realización de este método de evaluación se utilizan símbolos convencionales, denominados diagramas de secuencia que ayudan a levantar la información al respecto de un proceso determinado.

A fin de realizar un excelente levantamiento de la información se deben observar ciertas directrices que se describen a continuación:

- Deben existir procesos secuenciales.
- Se deben mencionar todos los documentos que tengan una incidencia contable.
- Se debe demostrar como es el flujo de la información.
- Identificar el puesto y quien realiza el procedimiento

Al destacar los beneficios de la utilización de esta herramienta para el auditor podemos destacar a los siguientes:

- Simplifican la tarea de identificar el proceso.
- Ayuda a determinar los controles principales de cada proceso, o a su vez también si estos están duplicados, si fuese el caso.
- Facilita la supervisión de los procesos.

Ejemplo:

FLUJOGRAMA DEL PROCESO PRODUCTIVO, ADMINISTRATIVO Y VENTAS

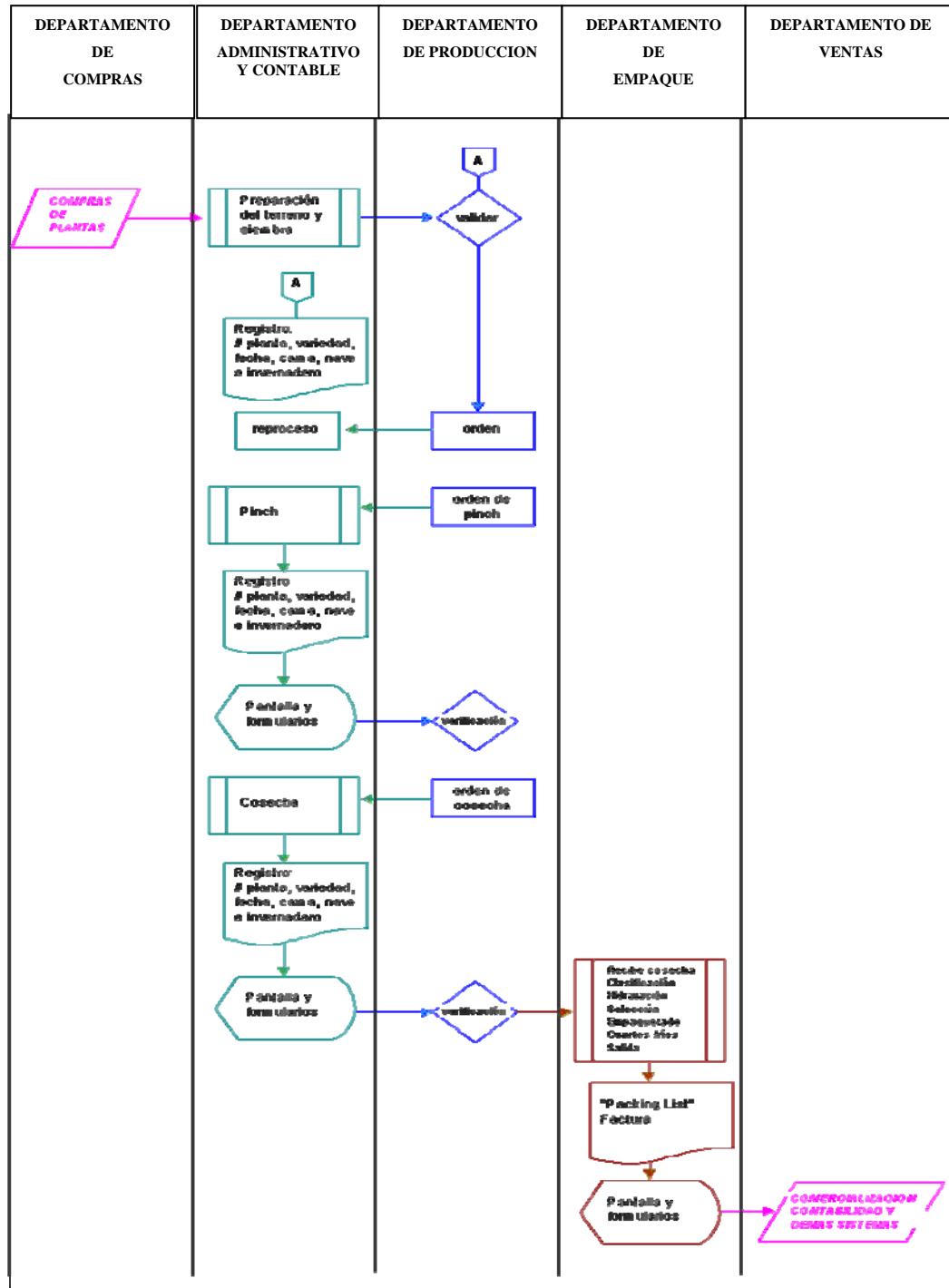


Grafico No 13: Diagrama de flujo
Elaborado por: Mayra Tapia

4.2.3.5 EVALUACIÓN DEL RIESGO

Definimos como riesgo a todo evento que ocurre, y que atenta contra el cumplimiento de objetivos establecidos dentro de la organización, de ahí que el auditor se enfrenta a lo que se denomina riesgo de auditoría.

El riesgo de auditoría hace referencia al hecho de que al examinar parte de la información disponible, en vez de toda, existe el riesgo de que el auditor emita un dictamen errado y apartado de la realidad; en general existen dos riesgos de auditoría los mismos que son:

- Que el auditor emita una opinión limpia y sin salvedades, cuando en verdad las hay. Es necesario mencionar que al emitirse un dictamen se habla de una auditoría netamente financiera.
- Emitir una opinión con salvedades y observaciones, cuando en realidad esta no existe.

Es importante destacar que de incurrirse en los riesgos anteriores, tanto el auditor como ente auditado se verían afectados en su imagen.

El riesgo de auditoría se compone de tres partes que son:

- Riesgo inherente
- Riesgo de control
- Riesgo de Detección

Riesgo inherente. - Se refiere a que existe una posibilidad de que la información proporcionada por el ente auditado se encuentre distorsionada o llegue al auditor

con esta característica. Ante este tipo de riesgos el auditor tan solo puede evaluar y calificarlo a fin de minimizar su impacto en el dictamen a emitir por este.

Riesgo de control. – En este tipo de riesgo se manifiesta la posibilidad de que la información entregada por el ente auditado se encuentre distorsionada, pese a los controles existentes en la organización. Este riesgo se encuentra calificado en función de los resultados obtenidos en la evaluación de control interno. Ante este potencial riesgo el auditor tan solo podrá evaluarlo y calificarlo.

Riesgo de detección. – Es la posibilidad de que las distorsiones importantes en la información entregada por el ente auditado al auditor, no sea detectada por este último, mediante la utilización de procedimientos de auditoría. Este riesgo es calificado en función de la aplicación de los procedimientos de auditoría. Al respecto de este riesgo el auditor puede realizar acciones que orienten su calificación, es decir el resultado de este dependen netamente de la cantidad y profundidad de los procedimientos de auditoría que el auditor aplique sobre el ente auditado.

Todos estos componentes conforman el denominado **Riesgo de Auditoria**, el cual se define como el riesgo que el auditor está dispuesto a asumir en la ejecución de su trabajo.

$$\mathbf{RA = RI + RC + RD}$$

RA= riesgo de auditoria

RI= riesgo inherente

RC= riesgo de control

RD= riesgo de detección

De acuerdo a la ecuación que se indica el riesgo de auditoría se compondrá por la sumatoria de los riesgos inherente, de control y de detección.

La calificación de cada uno de los riesgos descritos anteriormente se realiza de la siguiente manera:

- El riesgo inherente se lo puede calificar como alto, moderado y bajo, y dependerá de la naturaleza misma del componente identificado, puesto que es un riesgo propio e intrínseco del componente.
- El riesgo de control al igual que el riesgo de detección se lo puede calificar como alto, moderado y bajo, de acuerdo a la calificación porcentual que obtenga los controles aplicados comparándolos con la ponderación porcentual que les asigne el auditor:

RIESGO ALTO 15% - 50%	RIESGO MODERADO 51% - 75%	RIESGO BAJO 76% - 95%
---------------------------------	-------------------------------------	---------------------------------

Aunque existe auditores que toman en consideración cinco niveles de escalas de riesgo, este es el más aceptado y utilizado. Cabe destacar que el rango de riesgo se encuentra entre el 15% y 95%, debido a que no pueden existir empresas con un control totalmente efectivo y tampoco puede haber empresa que no tenga algún tipo de controles.

▪ **TÉCNICA DE LA COLORIMETRÍA**

Esta técnica consiste en el uso de colores para reflejar de mejor manera los resultados de mediciones realizadas, esencialmente agrupándolos por niveles o rangos; existen tres tipos de escalas calorimétricas de 3, 4 y 5 niveles.

En muchas áreas del conocimiento y en especial en varias técnicas administrativas, como el tablero de mando integral, la aplicación de indicadores de

gestión, se utiliza la técnica de colorimetría, en la elaboración y presentación de reportes o informes.

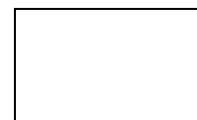
▪ **INFORME DE CONTROL INTERNO**

Dentro del informe de control interno se detallan todos aquellos hallazgos importantes que el auditor encontró durante su evaluación, utilizando los métodos descritos anteriormente.

Se realiza recomendaciones a las personas encargadas de ejercer los controles respectivos, y en su parte medular se encuentra distribuido de la siguiente manera:



FLOR LINDA S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

Del 1 enero al 31 de diciembre del 2007

INFORME DE AUDITORIA

PROCESO DE EJECUCIÓN Y CONTROL DE PROCESOS DEL
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE.

No	DETALLE	OBSERVACIONES
	<p>INTRODUCCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Objetivo✓ Alcance✓ Periodo Evaluado✓ Identificación de las Fuentes de Información✓ Identificación de Procedimientos <p>CONTROLES ASOCIADOS AL PROCESO</p> <p>RECOMENDACIONES</p>	

Cuadro No 15: Informe de auditoria

Elaborado por: Mayra Tapia

4.2.3.6 EJECUCIÓN DEL TRABAJO

El auditor en esta fase realizará la obtención de evidencias y formulará observaciones que conllevan a manifestar a la Gerencia recomendaciones, soluciones y alternativas sobre las áreas o procesos auditados, con la finalidad de

mejorar los mismos. Todo este trabajo el auditor lo realizará en base a la correcta ejecución de las pruebas y técnicas de auditoría.

En todo el transcurso de esta fase el auditor deberá estar abierto a todas las aclaraciones que realice el personal del ente auditado, sobre aspectos que contengan su examen. Los mismos deberán ser tomados en consideración de una manera objetiva y apegada a lo que este manifieste en su informe.

▪ **PAPELES DE TRABAJO**

Son el conjunto de registros elaborados u obtenidos por el auditor, producto de la aplicación de técnicas, procedimientos y prácticas de auditoría.

Su propósito es servir como sustento de las conclusiones y recomendaciones vertidas en el informe, constituyen evidencia documental del trabajo realizado y cumplimiento de las normas de auditoría generalmente aceptadas respecto a las normas de trabajo de campo, entre otros propósitos como documentar las deficiencias encontradas durante la auditoría.

Pueden incluir: programas de trabajo, análisis, anotaciones, documentos de la entidad o de terceros, cartas de confirmación y manifestaciones del cliente, extractos de documentos de la institución y planillas o comentarios preparados u obtenidos por el auditor. Estos papeles son de propiedad del auditor, y éste podrá diseñarlos en base a su creatividad y conforme sus necesidades.

La cantidad y diseño de papeles de trabajo dependerá de las características de la empresa que es auditada, el grado de seguridad en los controles de la empresa, las necesidades de supervisión del trabajo de auditoría, la naturaleza del informe de auditoría.

▪ **CARACTERÍSTICAS DE LOS PAPELES DE TRABAJO**

- Deben ser preparados en forma clara, sin enmendaduras, utilizando una letra legible y con buena ortografía.
- Su redacción debe ser concisa y precisa, deben contener argumentos sólidos para que cualquier persona que los revise pueda seguir la secuencia del trabajo.
- Se incluyen marcas de auditoría con la explicación de su significado, pero estas deben ser las necesarias, no sobrecargar a los papeles con demasiadas marcas.
- Contiene un índice de auditoría que lo diferencia de los demás papeles de trabajo.
- Incluye una referenciación que informa en qué papel de trabajo se sustentan valores o comentarios.
- Su escritura deberá ser tal que no se permitan enmendaduras y asegure la permanencia
- de la información contenida en ellos.
- Son de propiedad del auditor o la firma auditora
- Son de carácter confidencial, sin embargo el auditor debe presentarlos cuando reciba una orden o citatorio, por lo que deberá resguardarlos por un período suficiente para cualquier investigación e incluso para que sirva como apoyo a otras auditoría.

▪ ARCHIVO DE LOS PAPELES DE TRABAJO

El auditor debe guardar los papeles de trabajo archivándolos de forma sistematizada, para lo cual se tiene las siguientes clases de archivos:

a) Archivo Permanente o Continuo.- Contiene información que puede ser útil para más de una auditoría. Este archivo tiene como finalidad lo siguiente:

1. Recordar al auditor todas las operaciones, que tienen vigencia en un período de varios años.
2. Proporcionar a una fuente de información de auditorías anteriores para que los nuevos auditores se familiaricen con la entidad auditada.
3. Conservar papeles de trabajo que serán utilizados durante varios años ya que no tendrán ningún cambio y evitar la pérdida de tiempo que representaría prepararlos año tras año.

A pesar de contener información que no suele cambiar es importante que este archivo sea actualizado con cada nueva auditoría.

b) Archivo de Planificación.- Reúne la información de la planificación de cada auditoría, es decir, habrá un archivo para cada examen.

c) Archivo Corriente.- En este archivo se guardan los papeles de trabajo que documentan procedimientos realizados por el auditor en una auditoría específica de un período, además de la información recabada por él y la evidencia obtenida.

▪ ÍNDICES

Los índices en los papeles de trabajo son el código asignado que lo identifica de

los demás, sirven para poder ubicarlos y diferenciarlos de otros papeles, permiten su correcta organización y archivo. Generalmente se escribe el índice del papel de trabajo en la parte superior derecha de cada hoja, y se utiliza color rojo para anotarlo.

- **REFERENCIACIÓN**

Consiste en la anotación que se realiza junto a algún valor, comentario o dato importante, del código del papel de trabajo del cuál proviene o pasa dicha información, con el propósito de que el auditor reconozca qué papel de trabajo sustenta cada comentario o valor.

La codificación de índices y referencias en los papeles de trabajo pueden ser de tres formas: a) alfabética, b) numérica y c) alfanumérica.

- **MARCAS DE AUDITORÍA**

Son signos particulares o símbolos que diseña el auditor para señalar el tipo de trabajo, prueba, procedimiento realizado en un papel de trabajo, permiten conocer cuáles partidas fueron objeto de la aplicación de los procedimientos de auditoría y cuáles no. Las marcas al igual que los índices y referencias ya indicadas, preferentemente deben ser escritas con lápiz de color rojo.

Durante la ejecución de auditoría se debe utilizar marcas uniformes que deberán incluir su significado, y requieren ser comunicadas a todo el equipo de auditoría para su uso.

- **EVIDENCIAS**

Es cualquier información documentada que compruebe un hallazgo de auditoría. Es el conjunto de hechos suficientes, competentes y pertinentes que

obtiene el auditor para sustentar sus comentarios y respaldar su informe de auditoría. La evidencia de auditoría comprende todo tipo de información que respalde las actividades administrativas, financieras, operativas que se desarrollan en la entidad.

Para que la evidencia de auditoría sirva de respaldo a los comentarios, conclusiones y recomendaciones del informe debe tener los siguientes elementos:

- a) **Suficiente.**- la evidencia debe ser en la cantidad necesaria para que sea útil, además debe proporcionar una seguridad razonable de las pruebas efectuadas al obtenerla.
- b) **Competente.**- cuando de acuerdo a su calidad, son válidas y relevantes.
- c) **Pertinente.**- se refiere a la relación que existe entre la evidencia y su uso.

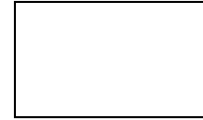
El auditor para realizar su trabajo y proyectarlo con un mínimo riesgo, debe buscar evidencias de diferentes tipos y fuentes, las clases de evidencia que puede obtener son:

- a) **Física.** - Se obtiene por medio de una inspección y observación directa de actividades, documentos y registros.
- b) **Testimonial.**- Es obtenida en entrevistas cuyas respuestas son verbales y escritas, con el fin de comprobar la autenticidad de un hecho.
- c) **Documental.**- Son los documentos logrados de fuente externa o ajena la entidad.
- d) **Analítica.**- Resultante de cálculos, comparaciones con disposiciones legales, raciocinio y análisis.

Ejemplos:



**FLOR LINDA S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN**



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

Del 1 enero al 31 de diciembre del 2007

Auditoría de Gestión al Sub-componente:

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE DE FLOR LINDA S.A

Sub-componentes a ser auditados:

Proceso de Planificación y Programación

Sub-departamento Contable..... A1

Sub-departamento Compras..... A2

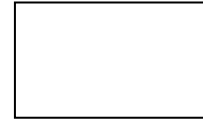
Sub-departamento Tesorería.....A3

Cuadro No 16: Auditoria de gestión al sub-componente

Elaborado por: Mayra Tapia



FLOR LINDA S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

Del 1 enero al 31 de diciembre del 2007

PROGRAMA DE TRABAJO

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

No	Descripción	Ref. P/T	Elab. Por	Observaciones
	<p>Objetivos:</p> <p>Procedimientos:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Procesos del área Administrativa➤ Procesos del área Contable			

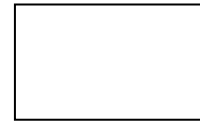
Elab. Por:	Fecha:
Super. Por:	Fecha:

Cuadro No 17: Programa de trabajo

Elaborado por: Mayra Tapia



FLOR LINDA S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

Del 1 enero al 31 de diciembre del 2007

HOJA DE HALLAZGOS

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA - TESORERIA

A1.1	➤ Del análisis obtenido de la evaluación del proceso de egresos, se determinó que de la totalidad de los comprobantes egresados, únicamente el 75% tienen la firma de responsabilidad del gerente general.
A2.1	

Elab. Por:	Fecha:
Super. Por:	Fecha:

Cuadro No 18: Hoja de hallazgos

Elaborado por: Mayra Tapia

▪ PROGRAMA DE AUDITORIA

Como última fase de la etapa de planeamiento, se deberá confeccionar el programa de Auditoria, es el plan o curso de acción a seguir por el auditor en la ejecución de su trabajo, este debe ser elaborado de manera flexible, sencilla y concisa, a fin de que los mismos sean de correcta aplicación. Cabe mencionar que este es elaborado a fin de que se cumpla íntegramente con las Normas Científicas de la Contabilidad y las Normas y Técnicas de la Auditoria.

A mi criterio:

Tiene por objeto reunir evidencias suficientes, pertinentes y válidas para sustentar los juicios a emitir respecto a la materia sometida a examen. La realización del programa de auditoría es de fundamental importancia para el Supervisor y Coordinador de la Auditoría pues constituye una evidencia del planeamiento realizado y de los procedimientos previstos. Representa además un elemento de control del cumplimiento del mismo.

El programa de auditoría, prevé los acontecimientos próximos que se han previsto con cierta precisión, según la idea que uno se ha formado de ellos.

Cada programa de auditoría es realizado según el examen a realizarse, tal es el caso de que no existen dos planes de auditoría iguales.

En la preparación del programa de auditoría se debe tomar en cuenta:

- Las Normas de Auditoría.
- Las Técnicas de Auditoría.
- Las experiencias anteriores.
- Los levantamientos iniciales.
- Las experiencias de terceros.

Por ser un programa flexible como se menciono anteriormente, esté puede sufrir cambios y alteraciones en el transcurso del trabajo, a fin de adaptarse a la auditoria que se va a realizar.

Las principales características del programa de auditoría son:

- Es de carácter integral, es decir abarcará todo el proceso de la auditoria.
- Es flexible, es decir puede estar sujeto a cambios que se adapten al trabajo a realizarse.
- Debe ser sencillo, para su comprensión y de fácil acceso a las personas que realizan la auditoria
- Nunca debe apartarse del objetivo principal determinado por el auditor.
- Debe ser elaborado con el más alto sentido crítico del auditor a fin de que garantice el logro del objetivo propuesto

El contenido del programa de auditoría se presenta de manera sencilla a fin de que todo el equipo conozca los lineamientos de la auditoria, incluyendo todos los procedimientos específicos que deberán aplicarse por el equipo auditor. En ciertos programas se puede añadir información complementaria que ilustre a las personas que van a aplicar los procedimientos allí contenidos.

Existen muchas formas y modalidades de un programa de Auditoría, desde el punto de vista del grado de detalle a que llegue, se les clasifica en programas generales y programas detallados.

Un programa de auditoría que se ajuste a las pautas antes mencionadas tendrá las siguientes ventajas:

- Establece responsables de su ejecución.
- Distribución efectiva del trabajo entre los miembros del equipo.
- Cronograma de trabajo desarrollado.

- Cumplimiento total de los procedimientos allí mencionados.
- Sirve como base de trabajos futuros.
- Asegura un cumplimiento a los Principios y Normas de Auditoría.
- Proporciona pruebas documentales de la realización del trabajo

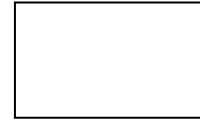
Es necesario destacar que la responsabilidad de la elaboración del programa de auditoría, es totalmente del auditor jefe de equipo; así como también la supervisión del mismo.

Ejemplo:

A continuación se presenta la estructura de un Programa de Trabajo.



FLOR LINDA S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

Del 1 enero al 31 de diciembre del 2007

PROGRAMA DE TRABAJO

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

No	Descripción	Ref. P/T	Elab. Por	Observaciones
	Objetivos: Procedimientos: ➤ Procesos del área Administrativa ➤ Procesos del área Contable			

Elab. Por:	Fecha:
Super. Por:	Fecha:

Cuadro 19: Programa de trabajo
Elaborado por: Mayra Tapia

▪ PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

Llamadas también pruebas de controles, son aplicadas una vez realizado las evaluaciones de control interno por los métodos descritos anteriormente con fin de satisfacer la veracidad de esta evaluación.

Estas pruebas ayudan al auditor a confirmar el conocimiento de todo el sistema de control de la empresa, y son aplicadas durante la ejecución de los métodos de evolución de control o en su defecto luego de estas.

Es necesario que el auditor luego de aplicar estos controles, compruebe el funcionamiento del sistema.

Este tipo de pruebas en particular implican lo siguiente:

- Pruebas de constatación documental, como registros informes, conciliaciones, etc. que asegura el cumplimiento de un control determinado.
- Reestructuración de parte o de todo el proceso que hayan ejecutado los funcionarios de la entidad auditada.

Para los fines que se mencionan anteriormente se debe establecer una muestra significativa, que ayude al auditor a formarse una idea completa de todo el proceso.

Estas pruebas no solamente deben limitarse a la revisión de firmas o referencias, sino que también el auditor debe actuar con razonabilidad para observar hechos que se presenten dentro de las operaciones que pueden tener irregularidades.

Su diseño implica el cumplimiento de las siguientes actividades:

- Si se ejecutaron los procedimientos previstos

- Si se ejecutaron adecuadamente
- Si fueron ejecutados por el personal competente

- **PRUEBAS SUSTANTIVAS**

Está orientado a la valoración de saldos de varias transacciones, de la misma naturaleza y que influyen en una cuenta contable en partícula; es decir para el logro de lo mencionado se utilizara pruebas de validación.

Estas pruebas se enfocan a los siguientes puntos en particular:

- La existencia de activos y pasivos del ente auditado.
- Propiedad, y obligaciones
- Valoración razonable de activos y pasivos
- Integridad de presentación de cuentas
- Clasificación según normas de cuentas contables.

Son realizadas en una fecha determinada, y están basadas en la ejecución de las pruebas de cumplimiento, cabe mencionar que se tomará tan solo una muestra significativa de ellas. Tanto pruebas de cumplimiento como sustantivas guardan una estrecha relación en lo que se refiere a la aplicación de procedimientos.

No es un hecho suficiente decir que un control ineficiente detectado mediante las pruebas de cumplimiento, deben afectar con significativita a los saldos en las cuentas confortantes de los estados financieros, como complemento las pruebas sustantivas ayudaran al auditor a determinar la razonabilidad de los saldos.

Hay que tomar en cuenta que cuando las pruebas de cumplimiento arrojen resultados satisfactorias algunas pruebas sustantivas siempre serán necesarias.

Todas las operaciones que realiza la entidad, tendrán una incidencia en los estados financieros, para determinar este hecho se recurre a la utilización de pruebas sustantivas.

Es necesario mencionar que por efecto de los resultados que arroje la aplicación de las pruebas de cumplimiento, las pruebas sustantivas se modifiquen de acuerdo a estas.

La profundidad de aplicar las pruebas sustantivas sobre el ente auditado será en base a tres niveles los cuales se muestran a continuación:

Nivel de riesgo/Combinaciones	Nivel de seguridad de las pruebas de detalle.
Bajo	Los procedimientos de control en la entidad han estado operando en forma efectiva durante el período de examen, así como existe confianza en el ambiente de control interno y sistema de contabilidad
Moderado	Los procedimientos de control en la entidad han estado ejecutándose en forma apropiada durante el período de examen, habiéndose detectado algunas fallas en su funcionamiento al igual que en su ambiente de control interno y sistema de contabilidad o ambas.
Alto	Los procedimientos de control no han estado ejecutándose en forma apropiada durante el período de examen, o simplemente no existen, no existe confianza en el ambiente de control interno y sistema de contabilidad.

Cuadro No 20: Niveles de riesgo y seguridad

Elaborado por: Mayra Tapia

Ejemplo:

1. Seleccione una muestra representativa que equivalga al 80% de los ingresos registrados durante el año 2007 a fin de verificar el valor depositado y valor reportado.
2. Determine las causas de los posibles errores, así como también los responsables de los mismos.
3. Verifique saldos de las cuentas más representativas de la bodega, y concilie con una constatación física de las mismas.

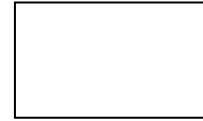
▪ **HOJA DE HALLAZGOS**

Son narrativas que redacta un auditor al respecto de aspectos trascendentales encontrados durante su examen, debiendo contener de manera lógica y clara los asuntos relevantes y de importancia, pues las mismas constituirán la base de las recomendaciones que este formule al ente auditado.

Podríamos mencionar que es la comparación entre la situación actual y un criterio específico.



FLOR LINDA S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

Del 1 enero al 31 de diciembre del 2007

HOJA DE HALLAZGOS

GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA- TESORERIA

A1.1	➤ Del análisis obtenido de la evaluación del proceso egresos, se determinó que de la totalidad de los comprobantes egresados, únicamente el 75% tienen la firma de responsabilidad del gerente general.
A2.1	

Elab. Por:	Fecha:
Super. Por:	Fecha:

Cuadro No 21: Hoja de hallazgos

Elaborado por: Mayra Tapia

▪ **CONDICIÓN**

(Lo que es) Situación actual que el auditor encuentra, con respecto a un procedimiento específico analizado por este; responde a la pregunta ¿Qué está pasando?

- **CRITERIO**

(Lo que debe ser) Son los parámetros de comparación entre la situación encontrada y lo que debería suceder; es decir es la disposición legal y normatividad que regula y como debería ser las actividades realizadas por el ente auditado.

- **CAUSA**

Razones y circunstancias por las cuales se han producido desviaciones a lo que se manifiesta en el criterio; es decir pueden ser desconocimiento, descuido o deshonestidad de un funcionario de la entidad auditada.

- **EFEECTO**

Diferencia entre lo que es y lo que debe ser, es decir resultado adverso entre el procedimiento y la situación actual encontrada. Se debe especificar el mismo en términos cuantitativos de cualquier naturaleza.

- **EVIDENCIA SUFICIENTE Y COMPETENTE**

Dentro de las Normas Ecuatorianas de Auditoría en lo que se refiere a la NEA 13, se menciona al respecto de la evidencia de auditoría.

“En su parte medular de esta norma se manifiesta que “Al obtener la evidencia de auditoría de las pruebas de control, el auditor debería considerar la suficiencia y propiedad de la evidencia de auditoría para soportar el nivel evaluado de riesgo de control.”⁸

La evidencia de auditoría para que sea confiable, el auditor debe evaluar la confiabilidad de la evidencia recabada y según los siguientes preceptos:

- La evidencia que proviene de fuentes externas siempre es más confiable que la que se genera internamente.
- Un ente auditado que tiene un buen sistema contable y un buen sistema de control interno generará información más confiable.
- Siempre es más confiable que el auditor obtenga la información y no la que la entidad le proporcione
- Siempre la información documental es más confiable que las declaraciones verbales.

Otro de los aspectos que debe considerar el auditor según lo que se especifica en la NEA 13 es evaluar el costo beneficio de obtener la evidencia necesaria.

4.2.3.7 CONCLUSIONES

Denominados como juicios profesionales que emite el auditor, en base a los hallazgos encontrados, estos deben ser emitidos de una manera objetiva positiva e independiente.

Estos se presentan luego de las recomendaciones realizadas y en forma separada y para cada comentario o grupo de ellos, bajo el título de conclusión.

⁸ Tomado de la NEA 13 PAGINA 7

4.2.3.8 RECOMENDACIONES

Son emitidas por el auditor al respecto del ente auditado, y son sugerencias positivas, a fin de que estas sirvan para mejorar los procedimientos o actividades de la entidad. Por su naturaleza constituyen la parte más importante del informe de auditoría

Deben ser objetivas y de fácil aplicación, tomando en consideración el costo beneficio. El auditor debe emitir sus recomendaciones de una manera sencilla apuntando siempre al cumplimiento de los objetivos empresariales, observando la normatividad legal que se debe cumplir.

Deben estar dirigidas hacia el empleado de la organización que es responsable del proceso, así como también al de la máxima autoridad, el cual se encargara de su correcta aplicación.

4.2.3.9 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS DE AUDITORIA

Esta fase busca la presentación de los resultados de la auditoría a fin de que la máxima autoridad pueda tener la información necesaria que lo ayude a tomar las mejores decisiones, contemplando observaciones y oportunidades de mejora.

El informe de auditoría se lo considera como una herramienta capaz de convencer y persuadir a la administración sobre la implantación de cursos de acción correctivos a los procesos

- **BORRADOR DE INFORME DE AUDITORIA**

Antes de presentar el informe definitivo se procede a redactar un informe preliminar, y se lo realiza en el momento de culminar el trabajo, es necesario mencionar dentro de este informe cada uno de los hallazgos y conclusiones

tentativos; con la finalidad de poder obtener información adicional que sea presentada en el informe definitivo.

El supervisor es quien se encargará de elaborar el informe borrador, y este será entregado al Auditor General quien lo aprobará o dispondrá las modificaciones respectivas.

▪ **CONFERENCIA DEL INFORME DE AUDITORIA**

Los objetivos principales para presentar el informe en una conferencia son las siguientes:

- Se pone en conocimiento de la Gerencia General los resultados de la auditoría realizada, antes de su remisión total.
- Reducir el riesgo de interpretación errónea de los resultados
- Brindar la oportunidad al ente auditado de realizar justificaciones de las afirmaciones realizadas por el auditor.

▪ **INFORME DE AUDITORÍA DEFINITIVO**

Una vez contempladas las observaciones, criterios y descargas realizadas por la entidad auditada posterior a la presentación del informe final; así como la elaboración de trabajos adicionales para obtener mejor evidencia, se procede a la elaboración del informe de auditoría definitivo el mismo que contendrá de una manera breve los descargos, comentarios y aclaraciones presentadas por el organismo auditado, así como también la opinión del auditor después de evaluarlas.

En el caso de que los descargos de la entidad y la evidencia se consideren válidos, el auditor deberá modificar su informe, caso contrario cuando éstos no son válidos también deberá exponerse tales aspectos en el informe definitivo y las razones por las cuales no se aceptaron tales descargos.

Este informe se encuentra estructurado principalmente por los siguientes puntos:

- Título, Información que debe ir después de una carátula, y sirve para identificar el trabajo.
- Destinatario y encuadre normativo, es decir a quien o a quienes va dirigido
- Objeto, motivo de la realización de la auditoría es la evaluación de la suficiencia y efectividad del sistema de control interno de la unidad auditada.
- Alcance, consta de la siguiente información
 - Examen realizado según normas de auditoria
 - Periodo a auditar
 - Proceso auditados
 - Criterios de evaluación aplicados durante la revisión
 - Restricciones en la labor de auditoria
- Aclaraciones previas notas que conllevan a un entendimiento mejor de la conclusiones propuestas por el auditor
- Hallazgos, conclusiones y recomendaciones, juicios de carácter profesional emitidos por el auditor

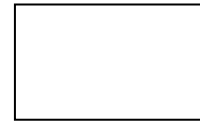
Anexos son antecedentes más detallados del estudio, cuadros estadísticos y gráficos que ayuden a clarificar y dar mayor información.

Ejemplo:

A continuación se presentará la estructura de un Informe de Auditoría de Gestión, en donde se destacarán todos los hechos importantes encontrados durante el examen de auditoría; así como las conclusiones y recomendaciones que a cada hallazgo le competen.



FLOR LINDA S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

Del 1 enero al 31 de diciembre del 2007

**INFORME DE AUDITORÍA DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y
CONTABLE**

“EMPRESA FLOR LINDA S.A.”

CAPITULO I

Enfoque de auditoria

CAPITULO II

Información de la entidad

CAPITULO III

Resultados generales

CAPITULO IV

Resultados específicos por componentes

Elab. Por:	Fecha:
Super. Por:	Fecha:

Cuadro No 22: Informe de auditoria

Elaborado por: Mayra Tapia

CAPÍTULO V

EJERCICIO PRÁCTICO

AUDITORIA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y CONTABLE DE LA FLORÍCOLA FLOR LINDA S.A, AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2007, UBICADO EN EL CANTÓN SAQUISILÍ DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI.

5.1 PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORIA

Para comenzar el trabajo de auditoría se anexa la Carta Compromiso de Auditoria establecida entre la firma T & Auditores y el cliente; el cuál formaliza jurídicamente las condiciones en que se aplicará la auditoría de gestión en la empresa.



CA 1 1/4

CARTA COMPROMISO DE AUDITORIA N° AG-001-08

COMPROMISO realizado el 7 de Abril de 2008; entre T & Auditores y

Asesores Cía. Ltda., a quien en adelante se llamará AUDITOR, y FLOR LINDAS.A., a quien en lo sucesivo, se denominará el CLIENTE.

Objetivo del compromiso

El objetivo de este compromiso es estipular los términos y condiciones bajo las cuáles el AUDITOR proveerá el servicio de auditoría de gestión al CLIENTE.

Servicios que se proporcionaran

El AUDITOR DE GESTIÓN cumplirá con los siguientes objetivos:

1. Realizar una auditoría de gestión a los procesos del departamento administrativo y contable de la empresa para determinar los niveles de eficiencia, eficacia, y economía
2. Realizar una evaluación de control interno a los procesos del departamento administrativa y contable de la empresa.
3. Preparación del informe general de auditoría para comunicar los resultados del examen.
4. Presentación ante el gerente general de la empresa de un programa de



CA 1 2/4

monitoreo de recomendaciones para la implementación de los cambios propuestos.

Propiedad del CLIENTE

Todos los papeles de trabajo y diagnósticos de auditoría, los procedimientos por escrito y cualquier otro sistema de apoyo utilizado en el trabajo por el AUDITOR pasarán a ser propiedad del CLIENTE, el que debe dar a cambio la compensación debida por los servicios incluidos en la elaboración del informe final de auditoría.

Confidencialidad

Todos los datos estadísticos, financieros y personales relacionados con el negocio del CLIENTE, considerados confidenciales, deben ser mantenidos en estricta reserva por el AUDITOR y sus colaboradores. Sin embargo, la obligación antes mencionada no se aplica a ningún dato que esté disponible para el público o que se pueda obtener de terceras partes. El AUDITOR se obliga a mantener la confidencialidad de los conceptos o técnicas relacionadas con el procesamiento de datos desarrollados por él o en conjunto con el CLIENTE en los términos del presente compromiso.

Honorarios

El CLIENTE pagará al AUDITOR, la compensación por los servicios prestados; el AUDITOR deberá enviar un comunicado de lo que se adeuda al finalizar el trabajo de auditoría, y el CLIENTE hará los pagos dentro de



CA 1 3/4

los dos (2) días a partir de la fecha de facturación. El valor por el contrato de trabajo de auditora de gestión suman \$ 2.700,00 más IVA; adicional a ello se reembolsará al AUDITOR gastos por concepto de transporte y alimentación del equipo de trabajo, los cuáles se estipula no excederán al 10% del total de los honorarios.

Plazo del convenio

El presente convenio comenzará a regir el día 7 de abril de 2008 y deberá continuar hasta su finalización el día 2 de mayo de 2008.

No interferencia con los auditores

El CLIENTE reconoce que todo el personal que colabora con el AUDITOR se integró a través de un proceso de selección costoso; por lo tanto, el CLIENTE no puede contratar a ningún otro auditor para realizar las tareas objeto de este contrato.

Declaración de Responsabilidad

El CLIENTE asume entera responsabilidad por la integridad y fidelidad de la información que será suministrada al AUDITOR, por tanto el AUDITOR no asume por medio de este compromiso ninguna obligación de responder frente a terceros por las consecuencias que ocasione cualquier omisión o error voluntario o involuntario en la ejecución de su examen.



CA 1 4/4

Legislación, totalidad del compromiso, invalidación parcial

Este acuerdo se basa en la Constitución Política de la República del Ecuador y todas las leyes y normas aplicables para la ejecución del trabajo de auditoría. Constituye la totalidad del compromiso entre las partes que están sujetas al mismo.

Realizado en Quito 7 de abril de 2008

.....
Dr. Cesar Calero

AUDITOR GENERAL

.....
Ing. Paúl Cárdenas

GERENTE FLOR LINDA S.A



CA 2 1/2

ORDEN DE TRABAJO N° AG-001-08

Quito, 7 de abril de 2008

Srta. Mayra Tapia

AUDITOR JEFE DE EQUIPO

Presente.

Comunicó a usted su designación como Jefe de Equipo para realizar una Auditoría de Gestión A LOS PROCESOS DEL AREA ADMINISTRATIVA Y CONTABLE DE LA EMPRESA FLOR LINDA S.A. La Auditoria cumplirá los siguientes objetivos:

- a) Realizar una evaluación de control interno al área administrativa y contable.

- b) Evaluar los niveles de eficiencia, eficacia y economía en la utilización y aprovechamiento de recursos en el área administrativa y contable.

La fecha de inicio del examen es el 7 de abril de 2008, el tiempo que ha presupuestado nuestra firma para el cumplimiento del trabajo es de 20 días laborables. La fecha de entrega del informe de auditoría se ha programado para el 2 de mayo de 2008.

El Equipo de trabajo está conformado por:



CA 2 2/2

CARGO	NOMBRE	INICIALES
Supervisor	Dr. CPA. Alcívar Carrillo	AC
Jefe de equipo	Srta. Mayra Tapia	MT
Auditor Operativo	Ing. Marcia Terán	MT

Cuadro No 23: Equipo de trabajo

Elaborado por: Mayra Tapia

Se evaluará los procedimientos y se hará la Auditoria de Gestión, del departamento administrativo y contable de la empresa, comprendidos entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2007.

Atentamente,

Dr. Cesar Calero

AUDITOR GENERAL T & AUDITORES Y ASOCIADOS



OFI 1/2

OFICIO N° CIE.1- 04-07-08
COMUNICACIÓN INICIO DE EXÁMEN

Quito 7 de Abril de 2008

Ingeniero.

Paúl Cárdenas

GERENTE GENERAL

Presente

Estimado Ing.

En calidad de Jefe de Equipo de Auditoria, por medio de la presente comunico a usted que se dará inicio al examen de los procesos en el departamento administrativa y contable de la empresa de su representada, conforme la carta compromiso de auditoría firmada de esta misma fecha.

Solicito además su apoyo y el de sus colaboradores para llevar a buen término la auditoria, cumpliendo con los objetivos y el tiempo programado.

Las condiciones bajo las cuales se efectuará el examen son las siguientes:

Tipo de examen: Auditoria de Gestión

Área sujeta al examen: Departamento administrativa y contable

Período: se evaluará los procedimientos comprendidos entre el 1 de enero de



OFI 2/2

2007 al 31 de diciembre del 2007.

Objetivos de la auditoria.- se cumplirá los siguientes objetivos:

- Establecer áreas críticas y calificar el riesgo.
- Realizar la evaluación de Control Interno.
- Evaluar los niveles de eficiencia y economía en la utilización y aprovechamiento de recursos humanos, financieros y materiales.
- Evaluar el grado de eficacia de las actividades desarrolladas por los componentes identificados en la empresa.
- Desarrollar un Informe que contendrá conclusiones y recomendaciones que apoye la toma de decisiones orientadas al mejoramiento de los procedimientos de administración de la empresa

Equipo de Trabajo.- para la ejecución de la auditoria se ha conformado el siguiente equipo:

Supervisor	Alcívar Carrillo
Jefe de Equipo	Mayra Tapia
Auditor Operativo	Marcia Terán

Por la atención dispensada a lo manifestado, le anticipo mis debidos agradecimientos.

Atentamente,

Srta. Mayra Tapia

JEFE DE EQUIPO T & AUDITORES Y ASOCIADOS



FLOR LINDA S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN

CA 3 1/1

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

Del 1 enero al 31 de diciembre del 2007

GUÍA DE DISTRIBUCIÓN DE OFICIO DE COMUNICACIÓN DE INICIO DEL EXAMEN

No.	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	NO. CÉDULA	FIRMA	FECHA DE RECEPCION
1	Ing. Paúl Cárdenas	Gerente General	091672506-2		7/abril /2008
2	Ing. Carlos Paredes	Jefe Administrativo	0910467830-3		7/abril /2008
3	Ing. Diego Palacios	Tesorero	210977280-6		7/abril /2008
4	Lcdo. Marco Castillo	Asistente de compras	090986579-5		7/abril /2008
5	Ing. Magdalena Heredia	Contador	170076748-5		7/abril /2008

Cuadro No 24: Guía de distribución

Elaborado Por: M. Tapia	Fecha: 04-04-08
Supervisado Por: A. Carrillo	Fecha: 04-04-08

Elaborado por: Mayra Tapia

5.1.1 PLANIFICACION PRELIMINAR



PP 1. 1/2

FLOR LINDA S.A.

**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE
PLANIFICACIÓN PRELIMINAR**

Período: 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

Objetivos:

- Familiarizarse con el entorno del departamento administrativo y contable de la empresa.
- Tener una breve visión de carácter general del departamento.
- Determinar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas del departamento, así como también su funcionamiento
- Determinar el nivel de riesgo
- Actualización del archivo permanente

N.	PROCEDIMIENTOS A APLICARSE	Ref. P/T	Hecho Por	Revisado por	Observ.
1	Proceda a realizar una visita a las instalaciones de la empresa.	PP.1.1 1/1	MT	AC	
2	Prepare una entrevista, con el gerente general, jefe administrativo, contador, jefe de compras y tesorero esto con el fin de comunicar el inicio del examen, así como la de obtener información en general	PP.1.2 1/3 PP.1.2 1/2 PP.1.2 1/1 PP.1.2 1/2 PP.1.2 1/1	MT	AC	



PP 1. 2/2

FLOR LINDA S.A.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

Período: 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

N.	PROCEDIMIENTOS A APLICARSE	Ref. P/T	Hecho Por	Revisado por	Observ.
3	Revise el archivo permanente y prepare un listado de los documentos que deberían actualizarse	PP.1.3 1/1	MT	AC	
4	Realice la matriz preliminar de riesgo.	PP.1.4 1/1	MT	AC	
5	Emita el correspondiente reporte de planificación preliminar.	PP.1.5 1/8	MT	AC	

Elaborado Por: M. Tapia	Fecha: 04-04-08
Supervisado Por: A. Carrillo	Fecha: 04-04-08

5.1.1.1 PAPELES DE TRABAJO



PP 1.1 1/1

FLOR LINDA S.A.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

CÉDULA NARRATIVA

Período: 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

- Se realizó un recorrido de treinta minutos a las oficinas de la florícola en donde se pudo observar que las instalaciones de la empresa no presentan las condiciones adecuadas para el desenvolvimiento del personal y el desarrollo del trabajo, se observó que los locales son estrechos y se encuentran muy alejados.
- El departamento administrativo-contable, está dividida en tres sub-departamentos: como son el de contabilidad, compras y tesorería además se encuentra la oficina del gerente general y una secretaria, se observó que los equipos son muy antiguos y no aportan con la agilidad para los procesos.
- Los equipos de cómputo no son muy adecuados, sin embargo poseen: Internet, fax, redes de área local para la administración.
- En el lado izquierdo de las oficinas en la parte de afuera se encuentra localizada una pequeña bodega, donde se almacena algunos materiales que luego son trasladados a las plantaciones correspondientes, se observó que la ubicación de la bodega es inapropiada y le falta seguridad.
- La empresa lleva contabilidad general, y los costos son administrados directamente por el Gerente General, lo cual es inadecuado por la función que cumple este funcionario.

Elaborado Por: M. Tapia	Fecha: 04-04-08
Supervisado Por: A. Carrillo	Fecha: 04-04-08



EG 1 1/4

FLOR LINDA S.A.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL

Período: 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

Nombre:	Ing. Paúl Cárdenas
Cargo:	Gerente General
Entrevistador:	Mayra Tapia
Fecha:	8 abril /2008
Hora:	09H00
Lugar:	Gerencia de la empresa
Teléfono:	2254266

Objetivo de la entrevista: Familiarizarse y entender el entorno del departamento administrativo y contable de la empresa.

Tiempo estimado: **25 minutos**

1.- ¿En qué fecha se constituyó legalmente la empresa?

La compañía anónima FLOR LINDA S.A. entidad privada, se creó el 6 de julio de 1984, en la ciudad de Quito, ante el Notario Vigésimo Quinto Dr. Rodrigo Salgado, con un capital social de TRES MIL QUINIENTOS SUCRES, conformando la misma los accionistas: Patricio Cando, Juan Molina, Carlos Carvajal, Francisco, Zapata, Carmen Ávila; legalizándose su constitución mediante inscripción en el Registro Mercantil de la ciudad de Quito, el 14 de septiembre de 1984.

Hay que recalcar que en el año 2000, se dio la dolarización, en donde el sucre cambio dólares americanos, y el capital de la empresa en el año 2002 se incremento a \$1200,00 dólares.

Elaborado Por M. Tapia	Fecha: 04-04-08
Supervisado Por A. Carrillo	Fecha: 04-04-08



EG 1 2/4

FLOR LINDA S.A.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL

Período: 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

2. ¿La compañía cuenta con una planificación estratégica?

No se ha diseñado una planificación estratégica en la empresa; los planes anuales de trabajo son estructurados por gerencia y se comunican a los jefes de cada departamento en sesión general verbalmente.

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

No se han definido indicadores de gestión específicos para medir los resultados, sin embargo como gerente estructuró parámetros que me permitan conocer como marcha la empresa y tomar las decisiones y estrategias adecuadas al respecto, realizó evaluaciones del desempeño de cada departamento y de los resultados obtenidos en un período respecto a producción y ventas Estos parámetros son de mi dominio personal y no se encuentran documentados.

Elaborado Por M. Tapia	Fecha: 04-04-08
Supervisado Por A. Carrillo	Fecha: 04-04-08



EG 1 3/4

FLOR LINDA S.A.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL

Período: 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

4. ¿La florícola cuenta con planes de capacitación para sus trabajadores?

No se han definido planes de capacitación para los empleados, se brinda entrenamiento al personal nuevo al ingresar a la empresa; posteriormente, cuando la empresa considera necesario capacitar en un tema específico necesario para el desempeño de las funciones y para beneficio de la empresa, se lo ha realizado.

5. ¿Disponen de planes de contingencias contra riesgos como: robos, incendios, daños en las maquinarias, accidentes?

Se ha contratado recientemente seguros generales que nos protejan de los riesgos de robo, e incendio; no obstante no disponemos de seguros de riesgos contra accidentes de los empleados así como seguros contra daños en la maquinaria y equipo.

Elaborado Por M. Tapia	Fecha: 04-04-08
Supervisado Por A. Carrillo	Fecha: 04-04-08



EG 1 4/4

FLOR LINDA S.A.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL

Período: 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

6. ¿Se aplica un proceso para la selección de personal?

La empresa no asignado un departamento de recursos humanos, ni de un funcionario para estas tareas específicas, quien realiza esta gestión es el jefe administrativo, se sigue un proceso de selección el cual inicia con la convocatoria a través de Internet o la prensa, la recepción de aspirantes, entrevistas personales, se evalúa con pruebas de conocimientos para definir a los finalistas y por último se determina al mejor candidato para contratarlo por un período de prueba y posteriormente a tiempo indefinido si fuere el caso.

7. ¿El personal tiene el perfil idóneo para el cargo que desempeña?

En la conformación del departamento administrativo y contable, si se requiere que el personal tenga una preparación académica superior; la empresa si cuenta con funcionarios preparados y con experiencia en la rama que desempeñan.

8. ¿La compañía cuenta con manuales, instructivos, reglamentos internos para regular sus funciones?

No disponemos de manuales o instructivos, se cuenta únicamente con un reglamento interno de trabajo, donde se describen varias normas y políticas a aplicarse en la empresa.

Elaborado Por M. Tapia	Fecha: 04-04-08
Supervisado Por A. Carrillo	Fecha: 04-04-08



EA 2 1/2

FLOR LINDA S.A.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

ENTREVISTA AL JEFE ADMINISTRATIVO

Período: 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

Nombre: Ing. Carlos Paredes
Cargo: Jefe administrativo
Entrevistador: Marcia Terán
Fecha: 8 abril /2008
Hora: 09H30
Lugar: oficina
Teléfono: 2254266

1.- ¿Según su opinión cómo es el ambiente en la empresa?

En la florícola llevo trabajando cerca de 9 años, mi apreciación es que existe un clima organizacional tranquilo, todos los trabajadores de la empresa tenemos una relación cordial de compañerismo, formamos un equipo de trabajo integrado; la comunicación con los directivos es muy cercana, está sustentada en valores elementales como el respeto, la responsabilidad y la solidaridad; cuando los trabajadores hemos tenido algún conflicto familiar y requerimos ayuda económica la empresa nos ha facilitado tanto permisos como anticipos para solventar la situación.

La empresa ha incluido actividades recreativas como el deporte, para fomentar la unión y motivación; y programas especiales para la navidad, día del trabajo, entre otros.

Elaborado Por M. Tapia	Fecha: 04-04-08
Supervisado Por A. Carrillo	Fecha: 04-04-08



EA 2 2/2

FLOR LINDA S.A.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

ENTREVISTA AL JEFE ADMINISTRATIVO

Período: 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

2.- ¿Usted cree que el sistema florisof con el trabajan le da una confiabilidad alta a usted y a sus colaboradores?

Pienso que no ya que el sistema es bastante deficiente ya que no es completo, haría falta implementar algunos puntos importantes para manejanos de una manera más precisa o implementar un nuevo sistema, aunque seria costoso.

3.- ¿Usted tiene un control sobre el acceso a registros de personal, nominas, documentos importantes y lugares de procesos?

No, realmente no está restringido, todos tenemos el acceso a cualquier información o lugar.

4.- ¿Se realiza mensualmente el seguimiento al comparativo de los gastos presupuestales versus los gastos reales incurridos?

No, se efectúa las comparaciones y explicaciones necesarias entre el presupuesto y lo real.

5.- ¿El archivo contable es adecuado?

No se cuenta con un adecuado sistema de archivo de la documentación contable.

Elaborado Por M. Tapia	Fecha: 04-04-08
Supervisado Por A. Carrillo	Fecha: 04-04-08



EC 3 1/2

FLOR LINDA S.A.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

ENTREVISTA AL CONTADOR

Período: 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

Nombre:	Ing. Magdalena H.
Cargo:	Contadora
Entrevistador:	Mayra Tapia
Fecha:	8 abril /2008
Hora:	10H30
Lugar:	oficina
Teléfono:	2254266

Objetivo de la entrevista: Familiarizarse y entender el entorno del departamento administrativo y contable de la empresa.

Tiempo estimado: **25 minutos**

1.- ¿El sistema contable implantado en la empresa es el adecuado?

Los estados financieros proporcionados son entregados en forma tardía, por efecto del sistema que produce la información en forma lenta.

2.- ¿Se efectúan procedimientos de control contable como: arqueos de caja, verificación de cobranzas, conciliaciones de cuentas?

Se realizan algunos de los procesos, no todos y la frecuencia con la que lo hacen es bastante distante.

3.- ¿Al personal que colabora en este departamento se le proporciona la capacitación adecuada?

Elaborado Por M. Tapia	Fecha: 04-04-08
Supervisado Por A. Carrillo	Fecha: 04-04-08



EC 3 2/2

FLOR LINDA S.A.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

ENTREVISTA AL CONTADOR

Período: 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

El personal que colabora no es capacitado convenientemente.

4.- Cuentan con todos los suministros y materiales respectivos para realizar el trabajo de una forma adecuada.

Los suministros y materiales como los equipos, son proporcionados en forma tardía.

Elaborado Por M. Tapia	Fecha: 04-04-08
Supervisado Por A. Carrillo	Fecha: 04-04-08



ET 4 1/2

FLOR LINDA S.A.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

ENTREVISTA AL TESORERO

Período: 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

Nombre:	Ing. Diego Palacios.
Cargo:	Tesorero
Entrevistador:	Mayra Tapia
Fecha:	8 abril /2008
Hora:	11H30
Lugar:	oficina
Teléfono:	2254266

Objetivo de la entrevista: Familiarizarse y entender y entender el entorno del departamento administrativo y contable de la empresa.

Tiempo estimado: **25 minutos**

1.- ¿Se realiza conciliaciones con las instituciones que han otorgado créditos a la empresa?

No se realizan las respectivas conciliaciones.

2.- ¿El efectivo de caja es usado en algunas ocasiones para cambiar cheques a personas particulares y personal propias de la empresa?

Si en ocasiones de emergencia si se utiliza el efectivo para el cambio de cheques al personal o particulares.

3.- ¿Lleva un control de los comprobantes de ingresos a caja con su numeración respectiva?

No se lleva un control de la numeración en todos los comprobantes de ingreso, solo en algunos.

Elaborado Por M. Tapia	Fecha: 04-04-08
Supervisado Por A. Carrillo	Fecha: 04-04-08



ET 4 2/2

FLOR LINDA S.A.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

ENTREVISTA AL TESORERO

Período: 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

4.- ¿Todos los cheques estan cruzados siempre antes de realizar el pago respectivo?

No todos los cheques son cruzados para su pago al beneficiario, hay que recalcar que algunos pagos son autorizados por el gerente general.

Elaborado Por M. Tapia	Fecha: 04-04-08
Supervisado Por A. Carrillo	Fecha: 04-04-08



AP 1/1

FLOR LINDA S.A.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

ARCHIVO PERMANENTE

Período: 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

La compañía FLOR LINDA S.A. entidad jurídica, se creó el 6 de julio de 1984, en la ciudad de Quito, bajo normas legales tales como: la ley de compañías, ley de régimen tributario interno, código de trabajo, reglamentos, acuerdos y resoluciones, la auditoria gestión se fundamento en las Normas Ecuatorianas de Auditoría.

Revisado el archivo permanente se ha llegado a la conclusión de que todos y cada uno de los documentos conformantes de mismo, expresan la realidad de la empresa; puesto que la misma a mantenido el giro del negocio y su posición en el mercado.

Por lo que recomiendo no realizar ningún cambio en el mismo.

Elaborado Por : M. Tapia	Fecha: 04-04-08
Supervisado Por: A. Carrillo	Fecha: 04-04-08



ET 4 1/2

MATRIZ PRELIMINAR DE RIESGO

FACTOR ANALIZADO	RIESGOS DETECTADOS		CALIF.	ENFOQUE PRELIMINAR
	IDENTIFICACIÓN	EFECTO POTENCIAL		
Gestión Institucional	La falta de aplicación de una planificación estratégica en la empresa	No disponer de objetivos y estrategias que permitan trabajar planificadamente para el largo plazo y no para el día a día, no contar con un recurso humano comprometido con la filosofía de la empresa, no disponer de parámetros para evaluar los resultados alcanzados.	Alto	Aplique indicadores de gestión que permitan conocer en qué medida se da cumplimiento a la etapa de planificación correspondiente al proceso Administrativo
Indicadores de Gestión	No se han definido indicadores de gestión como parámetros de medición en la florícola.	No se puede medir los resultados de la empresa y del desempeño del personal que labora.	Alto	Aplique indicadores de gestión para determinar la situación administrativa de la empresa durante el año 2007 y conocer los niveles de eficiencia, y eficacia de los procesos realizados.
Sistema de información	El sistema de información implementado no satisface las necesidades de la empresa, está diseñado para cumplir algunas funciones no todas, no apoya al control de inventarios, administración de información del área administrativa y contable, al control del personal respecto a horas extras, cálculo de nómina,	No disponer de información oportuna y confiable para la toma de decisiones. Falta de eficiencia en la utilización de recursos humanos, materiales y económicos de la empresa, puesto que el personal no dispone de una herramienta de apoyo para fortalecer su trabajo.	Alto	Aplique indicadores de gestión que permitan conocer como se lleva a cabo las etapas de organización y dirección correspondientes al proceso Administrativo, con el propósito de evaluar en qué medida afectan las limitaciones respecto al sistema de información implementado.
División y Distribución de Funciones	El jefe de bodega; realizan múltiples funciones y no disponen de personal de apoyo, ni de un sistema de información como herramienta de trabajo.	Que las funciones adicionales que realiza el Jefe de bodega afecte el normal desarrollo de su trabajo por el tiempo y responsabilidad que demanda el cumplimiento de las mismas.	Alto	Aplique indicadores de gestión sobre la división y distribución de funciones, para conocer la situación en torno a este riesgo y establecer recomendaciones adecuadas.

Elaborado Por : M. Tapia	Fecha: 04-04-08
Supervisado Por: A. Carrillo	Fecha: 04-04-08



RPP 1/10

FLOR LINDA S.A.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

REPORTE DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

Período: 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

OBJETIVOS:

La auditoría de gestión al departamento administrativo y contable de empresa Flor Linda S.A., se realiza en cumplimiento de la disposición emitida por el señor Gerente de Auditoría Tapia & Asociados. La auditoría de Gestión se inicio con la Orden de Trabajo, según memorando No 2003-003-AG, de fecha 7 de abril del 2008

- Determinar y evaluar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en los procesos del departamento administrativo y contable.
- Determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
- Verificar lo adecuado de los procedimientos de control interno establecidos para el departamento administrativo-contable y sus subcomponentes.

ALCANCE DEL EXAMEN

La auditoría de gestión al departamento administrativo y contable y sub-departamentos como contabilidad, tesorería y compras, comprenderá la evaluación de procedimientos administrativos y de cumplimiento de funciones del periodo entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2007.



RPP 2/10

BASE LEGAL

La compañía FLOR LINDA S.A. entidad jurídica, se creó el 6 de julio de 1984, en la ciudad de Quito, bajo normas legales tales como: la ley de compañías, ley de régimen tributario interno, código de trabajo, reglamentos, acuerdos y resoluciones, la auditoria gestión se fundamento en las Normas Ecuatorianas de Auditoría.

OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y CONTABLE

- Mantener un adecuado nivel organizacional del departamento con el fin de alcanzar las metas establecidas
- Mejorar cada año la situación financiera mediante una adecuada gestión de cobranzas, utilización de activos, liderazgo en costos bajos, prudencia en gastos, que permitan obtener solidez financiera y crecimiento rentable de la entidad.
- Procurar la satisfacción de nuestros clientes con la excelencia en calidad, innovación constante, y puntualidad de entrega, logrando incrementar la clientela cada año, reducción de quejas, y eliminar la pérdida de clientes.
- Disponer de un documento de apoyo de proveedores para facilitar el proceso de compras de insumos, servicios de calidad y apoyar al cumplimiento de las metas del departamento de producción.

- Implementar un nuevo sistema contable que satisfaga las necesidades del departamento.

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO

De conformidad a lo analizado en el Orgánico Funcional de Flor Linda S.A los departamentos se conforman por los sub-departamentos, cuyos funcionarios son los siguientes:



FLOR LINDA S.A.

RPP 3/10

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

Período: 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

LISTADO DE FUNCIONARIOS DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y CONTABLE				
NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	N.CEDULA	FECHA	TIPO DE CONTRATO
	CARGO	NO. CÉDULA	INGRES.	
DIRECTIVOS				
Ing. Paul Cárdenas	Gerente General	091672506-2	15/09/2000	Contrato de trabajo
Ing. Carlos Paredes	Jefe Administrativo	0910467830-3	22/11/2000	Contrato de trabajo
SUB-DEPARTAMENTO COMPRAS				
Lcdo. Marco Castillo	Asistente	090986579-5	22/05/2004	Contrato de trabajo
SUB-DEPARTAMENTO DE CONTABLE				
Ing. Magdalena Heredia	Contador	170076748-5	13/05/2002	Contrato de trabajo
Srta. María Elena Zurita	Asistente	170564606-0	01/04/2005	Contrato de trabajo
Srta. Sofía López	Asistente	170489551-4	01/07/2005	Contrato de trabajo
SUB-DEPARTAMENTO DE TESORERIA				
Ing. Diego Palacios	Tesorero	210977280-6	27/07/1990	Contrato de trabajo

Elaborado Por M. Tapia	Fecha: 04-04-08
Supervisado Por A. Carrillo	Fecha: 04-04-08



RPP 4/10

Distribución del trabajo y tiempos estimados

Para la auditoría de gestión al departamento administrativo y contable de la florícola FLOR LINDA S.A, intervendrán los siguientes profesionales:

EQUIPO DE TRABAJO
Supervisor
Auditor Jefe de Equipo
Auditor Operativo

El tiempo para cumplir con la auditoría de gestión, se ha estimado en 20 días laborables; distribuidos de la siguiente manera:

FASES	DIAS
Planificación Preliminar	3
Planificación Especifica	3
Ejecución del trabajo	12
Comunicación de Resultados	2
Seguimiento	Será ejecutado por personal propio de la empresa según el cronograma respectivo
TOTAL	20



RPP 5/10

Presupuesto de auditoría de gestión al departamento administrativo y contable de la florícola Flor Linda S.A.			
Cantidad	Detalle	Valor Unitario	Valor Total
1	Supervisor	700,00	700,00
1	Auditor Jefe de Equipo	\$500,00	\$ 500,00
1	Auditor Operativo	\$ 350,00	\$350,00
1	Movilización	\$ 70,00	\$ 70,00
3	Resmas de papel bond	\$ 4,00	\$12,00
4	Carpetas Bene	\$ 2,50	\$ 10,00
1	Suministros varios	\$ 40,00	\$40,00
40	Alimentaciones	\$ 2,00	\$ 80,00
	TOTAL		\$ 1762,00

Nota: La estimación del tiempo se realizó considerando la óptima colaboración del personal de la empresa, el cumplimiento de estos plazos dependerá de la oportunidad y diligencia con que se nos proporcione la información.

Por lo tanto, la fecha prevista para la terminación de la auditoría de gestión es el 2 de Mayo del 2008

Requerimientos de personal técnico

No se requiere de personal técnico alguno

Determinación de áreas críticas

Como resultado del análisis efectuado al departamento administrativo y contable, durante la fase de planificación preliminar; se ha determinado varias debilidades que afectan a la eficiencia, eficacia y economía con que se desarrolla el proceso administrativo en la empresa, e inciden en la



RPP 6/10

determinación de un riesgo inherente alto presente en este departamento.

Por tal motivo el equipo de auditoría ha establecido profundizar su análisis en los tres sub-departamentos como son: contabilidad, compras y tesorería que forman parte del departamento administrativo y contable.

A continuación se detalla las debilidades más significativas detectadas en el departamento y que se encuentran sustentadas en los papeles de trabajo realizados durante la planificación preliminar.



RPP 7/10

FLOR LINDA S.A.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

EVALUACIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS Y DE RIESGO

Período: 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

SITUACIÓN ACTUAL	CRITERIO	EFECTO	NIVEL DE:		ACCION CORRECTIVA	RESP	REF
			Riesgo Inherente	Confianza			
.Las funciones se realizan de manera informal y sin basarse en ningún manual instructivo de funciones.	Las funciones deben distribuirse correctamente para asegurar eficiencia en el trabajo.	Que las funciones no se cumplan correctamente y afecten al proceso administrativo.	Moderado	Moderado	Organización del trabajo mediante instrumentos de apoyo como manuales.	Jefe administrativo	
No se han definido indicadores de gestión como parámetros de medición para el personal y los procedimientos.	Es importante tener en la administración indicadores de gestión para medir el riesgo y de esta manera evaluar la gestión.	No se evalúe la eficiencia, eficacia y economía de la gestión del departamento. Así como los resultados alcanzados.	Alto	Baja	Establecer indicadores o parámetros de evaluación apropiados	Jefe administrativo	

Elaborado Por M. Tapia	Fecha: 04-04-08
Supervisado Por A. Carrillo	Fecha: 04-04-08



RPP 8/10

FLOR LINDA S.A.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

EVALUACIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS Y DE RIESGO

Período: 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

SITUACIÓN ACTUAL	CRITERIO	EFECTO	NIVEL DE:		ACCION CORRECTIVA	RESP	REF
			Riesgo Inherente	Confianza			
No disponen de un Sistema de Información adecuado que permita a los departamentos realizar sus actividades con rapidez.	El sistema implementado debe servir de apoyo para dinamizar el trabajo y obtener información oportuna y confiable	Ineficiencia en el uso de recursos materiales y humanos, por la pérdida de tiempo en la ejecución de actividades que se pueden mejorar, se obtiene información poco confiable.	Alto	Baja	Implementar un sistema de información apropiado para satisfacer las necesidades de la empresa	Jefe administrativo	

Elaborado Por M. Tapia	Fecha: 04-04-08
Supervisado Por A. Carrillo	Fecha: 04-04-08



RPP 9/10

FLOR LINDA S.A.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

EVALUACIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS Y DE RIESGO

Período: 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

SITUACIÓN ACTUAL	CRITERIO	EFECTO	NIVEL DE:		ACCION CORRECTIVA	RESP	REF
			Riesgo Inherente	Confianza			
No tienen establecido un proceso fijo para el desarrollo de las actividades en los sub-departamento, causando pérdida de tiempo al realizar las actividades diarias.	Una adecuada organización del trabajo requiere de estándares adecuados.	Trabajo ineficiente, pérdida de tiempo, y demora en entregar informes al jefe inmediato.	Moderado	Moderada	Plantear manuales, políticas e instructivos de procesos para el desarrollo del trabajo en los sub-departamentos.	Gerente general, Jefe administrativo	
No se realiza una adecuada capacitación al personal nuevo y antiguo de la florícola.	La capacitación es importante para un trabajo eficiente.	Las tareas se desarrollan con falencias y por ende no existen buenos resultados de trabajo.	Moderado	Moderada	Establecer anualmente cursos fijos de capacitación del personal según la necesidad de la empresa.	Gerente general, Jefe administrativo	

Elaborado Por M. Tapia	Fecha: 04-04-08
Supervisado Por A. Carrillo	Fecha: 04-04-08



RPP 10/10

FLOR LINDA S.A.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

EVALUACIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS Y DE RIESGO

Período: 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

Atentamente,

Mayra Tapia

JEFE DE EQUIPO T & AUDITORES

5.1.2 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA



FLOR LINDA S.A.

PE 2 1/7

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

PLAN ESPECÍFICO DE AUDITORIA

Período: 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

OBJETIVOS:

La auditoría de gestión al departamento administrativa y contable de Flor Linda S.A., se realiza en cumplimiento de la disposición emitida por el señor Gerente de Auditoria Tapia & Asociados. La auditoría de Gestión se inicio con la Orden de Trabajo, según memorando No 2003-003-AG, de fecha 7 de abril del 2008

- Determinar y evaluar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en los procesos del departamento administrativo y contable.
- Determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
- Verificar lo adecuado de los procedimientos de control interno establecidos para el departamento administrativo-contable y sus subcomponentes.

ALCANCE DEL EXAMEN

La auditoría de gestión al departamento administrativo y contable y sub-departamentos como contabilidad, tesorería y compras, comprenderá la evaluación de procedimientos administrativos y de cumplimiento de funciones del periodo entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2007.



BASE LEGAL

La compañía anónima FLOR LINDA S.A. entidad jurídica, se creó el 6 de julio de 1984, en la ciudad de Quito, bajo normas legales tales como: la ley de compañías, ley de régimen tributario interno, código de trabajo, reglamentos, acuerdos y resoluciones, la auditoría gestión se fundamenta en las NEA.

OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y CONTABLE

- Mantener un adecuado nivel organizacional del departamento con el fin de alcanzar las metas establecidas
- Mejorar cada año la situación financiera mediante una adecuada gestión de cobranzas, utilización de activos, liderazgo en costos bajos, prudencia en gastos, que permitan obtener solidez financiera y crecimiento rentable de la entidad.
- Procurar la satisfacción de nuestros clientes con la excelencia en calidad, innovación constante, y puntualidad de entrega, logrando incrementar la clientela cada año, reducción de quejas, y eliminar la pérdida de clientes.
- Disponer de un documento de apoyo de proveedores para facilitar el proceso de compras de insumos, servicios de calidad y apoyar al cumplimiento de las metas del departamento de producción.
- Implementar un nuevo sistema contable que satisfaga las necesidades del departamento.

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO

De conformidad a lo analizado en el Orgánico Funcional de Flor Linda S.A los departamentos se conforman por los sub-departamentos, cuyos funcionarios son los siguientes:



EMPRESA FLOR LINDA S.A.

PE 2 3/7

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

Período: 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2007

LISTADO DE FUNCIONARIOS DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y CONTABLE					
NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	NO. CÉDULA	FECHA INGRES	TIPO DE CONTRATO	
DIRECTIVOS					
Ing. Paul Cárdenas	Gerente	091672506-2	15/09/2000	Contrato de trabajo	
Ing. Carlos Paredes	Jefe Administr	0910467830-3	22/11/2000	Contrato de trabajo	
SUB-DEPARTAMENTO COMPRAS					
Lcdo. Marco Castillo	Asistente	090986579-5	22/05/2004	Contrato de trabajo	
SUB-DEPARTAMENTO DE CONTABLE					
Ing. Magdalena Heredia	Contador	170076748-5	13/05/2002	Contrato de trabajo	
Srta. María Elena Zurita	Asistente	170564606-0	01/04/2005	Contrato de trabajo	
Srta. Sofía López	Asistente	170489551-4	01/07/2005	Contrato de trabajo	
SUB-DEPARTAMENTO DE TESORERIA					
Ing. Diego Palacios	Tesorero	210977280-6	27/07/1990	Contrato de trabajo	

Elaborado Por M. Tapia	Fecha: 04-04-08
Supervisado Por A. Carrillo	Fecha: 04-04-08



Técnicas y procedimientos a aplicarse en el transcurso del examen

Para el cumplimiento de los objetivos del presente examen y la aplicación de los procedimientos previstos se utilizarán las siguientes técnicas:

Técnicas de verificación ocular

- Comparación
- Observación
- Rastreo

Técnicas de Verificación Verbal

- Indagación

Técnicas de verificación escrita

- Análisis
- Confirmación con terceros

Técnicas de Verificación documental

- Comprobación
- Técnicas de verificación Física
- Inspección



PE 2 5/7

Distribución del trabajo y tiempos estimados

Para la auditoría de gestión al departamento administrativo y contable de la florícola FLOR LINDA S.A, intervendrán los siguientes profesionales:

EQUIPO DE TRABAJO
Supervisor
Auditor Jefe de Equipo
Auditor Operativo

El tiempo para cumplir con la auditoría de gestión, se ha estimado en 20 días laborables; distribuidos de la siguiente manera:

FASES	DIAS
Planificación Preliminar	3
Planificación Especifica	3
Ejecución del trabajo	12
Comunicación de Resultados	2
Seguimiento	Será ejecutado por personal propio de la empresa según el cronograma respectivo
TOTAL	20



PE 2 6/7

Presupuesto de auditoría de gestión al departamento administrativo y contable de la florícola Flor Linda S.A.			
Cantidad	Detalle	Valor Unitario	Valor Total
1	Supervisor	700,00	700,00
1	Auditor Jefe de Equipo	\$500,00	\$ 500,00
1	Auditor Operativo	\$ 350,00	\$350,00
1	Movilización	\$ 70,00	\$ 70,00
3	Resmas de papel bond	\$ 4,00	\$12,00
4	Carpetas Bene	\$ 2,50	\$ 10,00
1	Suministros varios	\$ 40,00	\$40,00
40	Alimentaciones	\$ 2,00	\$ 80,00
	TOTAL		\$ 1762,00

Nota: La estimación del tiempo se realizó considerando la óptima colaboración del personal de la empresa, el cumplimiento de estos plazos dependerá de la oportunidad y diligencia con que se nos proporcione la información.

Por lo tanto, la fecha prevista para la terminación de la auditoría de gestión es el 2 de Mayo del 2008

Requerimientos de personal técnico

No se requiere de personal técnico alguno

5.1.3 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS



PE 2 7/7

5.1.4 EVALUACIÓN CONTINÚA

La comunicación de resultados y la evaluación continua a través de la emisión de recomendaciones serán presentadas al finalizar la auditoría de gestión del departamento.

Elaborado Por:
 Srta. Mayra Tapia Auditor Jefe de Equipo

Aprobado Por:
 Ing. Paul Cárdenas Gerente General de Flor

5.2.1 EJECUCIÓN DEL TRABAJO DEL SUB-DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

5.2.1.1 PROGRAMA DE TRABAJO



EMPRESA FLOR LINDA S.A.

PA 1 1/2

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

Sub-departamento de contabilidad

PROGRAMA DE TRABAJO

Período: 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2007

Objetivos:

- Realizar la ejecución de la auditoria al sub-departamento de contabilidad analizando la documentación e información obtenida.

- Evaluar el control interno, y aplicar indicadores de gestión, para obtener evidencias necesarias.

No	Descripción	Ref. P/T	Elab. Por:	Observaciones
	Procedimientos:			
1	Realice una cédula descriptiva para el proceso de contabilidad y establezca posibles observaciones que pudieran presentarse.	SDC.1	MT	El proceso con el que se maneja en la florícola no es el adecuado
2	Evalué el sistema de control interno del sub-departamento de contabilidad, verificando la documentación de soporte versus el marco legal que dispone la empresa.	SDC.2	MT	
3	Realizar una revisión y control de los fondos fijos, las cuentas de mayor movimiento en cuanto a ingresos y desembolsos	SDC.3	MT	

Elaborado Por: M. Tapia	Fecha: 04-04-08
Supervisado Por: A. Carrillo	Fecha: 04-04-08



EMPRESA FLOR LINDA S.A.

PA 1 2/2

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

Sub-departamento de contabilidad

PROGRAMA DE TRABAJO

Período: 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2007

4	Aplique indicadores de gestión para evaluar el nivel de eficiencia, efectividad y economía del sub- departamento de contabilidad.	SDC.4	MT	No se utilizan indicadores de gestión.
5	Plasme las observaciones presentadas bajo el siguiente esquema: condición, criterio, causa, efecto, condiciones y recomendaciones.	SDC.5	MT	

Elaborado Por: M. Tapia	Fecha: 04-04-08
Supervisado Por: A. Carrillo	Fecha: 04-04-08

5.2.1.2 PAPELES DE TRABAJO



EMPRESA FLOR LINDA S.A.

SDC 1 1/2

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

Sub-departamento de contabilidad

CEDULA DESCRIPTIVA DEL PROCESO CONTABLE

Período: 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2007

PROCESO
<ul style="list-style-type: none">➤ Elabora comprobantes contables diarios y mensuales.➤ Elabora conciliaciones bancarias de las cuentas que maneja la empresa.➤ Elabora todo lo concerniente a la nómina del personal como roles de pago, liquidaciones, provisiones, cuentas por cobrar a empleados, entre otros.➤ Realiza el movimiento diario de caja - bancos y mantiene actualizados sus archivos➤ Elabora las retenciones en la fuente, lleva su registro y preparar el informe para su cancelación, así como los reportes para cancelación de otros impuestos pertinentes.➤ Realiza periódicamente el inventario de bodega. Igualmente el inventario de equipos y enseres➤ Lleva los auxiliares de las diferentes cuentas y los anexos respectivos.➤ Mantiene actualizados los auxiliares de proveedores y cuentas por cobrar y presenta informes periódicos o cuando se los solicite.➤ Elabora cheques y comprobantes de egreso previa la autorización respectiva➤ Archiva la documentación relativa a Contabilidad.

Elaborado Por: M. Tapia	Fecha: 04-04-08
Supervisado Por: A. Carrillo	Fecha: 04-04-08



EMPRESA FLOR LINDA S.A.

SDC 1 2/2

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

Sub-departamento de contabilidad

CEDULA DESCRIPTIVA DEL PROCESO CONTABLE

Período: 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2007

- Verificar la exactitud de los valores y de los resultados de las operaciones contables realizadas.
- Revisa y verificar que los requisitos contables y los soportes sean verídicos y consistentes con la aplicación respectiva..
- Realiza los cálculos correspondientes a las retenciones de impuesto a la renta, aportes al IESS y pago de los mismos.
- Actualiza en el sistema que dispone la empresa, toda la información contable que se genere diariamente y todos los archivos físicos de respaldo a las transacciones
- Revisa la correcta contabilización de toda la documentación generada por la actividad de la florícola.
- Elabora un Balance General, un Estado de Resultados y un Estado de Flujo de Efectivo, con la periodicidad que requiera la Gerencia o cualquier otro Organismo de Control; observando los Principios de Contabilidad de General Aceptación, así como las NEC.
- Proporciona información contable y financiera a sus superiores.

OBSERVACIONES:

- Se evidencia que el sub-departamento no realizan conciliaciones
- No se efectúa supervisión en la parte contable, lo que se atribuye a la acumulación de tareas por la desorganización evidenciada en el sub-departamento, existiendo un desorden de documentos, y el archivo no es el adecuado.

Elaborado Por: M. Tapia	Fecha: 04-04-08
Supervisado Por: A. Carrillo	Fecha: 04-04-08



EA 2 1/2

FLOR LINDA S.A.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

ENTREVISTA AL JEFE ADMINISTRATIVO

Período: 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

Nombre: Ing. Carlos Paredes
Cargo: Jefe administrativo
Entrevistador: Marcia Terán
Fecha: 8 abril /2008
Hora: 09H30
Lugar: oficina
Teléfono: 2254266

1.- ¿Según su opinión cómo es el ambiente en la empresa?

En la florícola llevo trabajando cerca de 9 años, mi apreciación es que existe un clima organizacional tranquilo, todos los trabajadores de la empresa tenemos una relación cordial de compañerismo, formamos un equipo de trabajo integrado; la comunicación con los directivos es muy cercana, está sustentada en valores elementales como el respeto, la responsabilidad y la solidaridad; cuando los trabajadores hemos tenido algún conflicto familiar y requerimos ayuda económica la empresa nos ha facilitado tanto permisos como anticipos para solventar la situación.

La empresa ha incluido actividades recreativas como el deporte, para fomentar la unión y motivación; y programas especiales para la navidad, día del trabajo, entre otros.

Elaborado Por M. Tapia	Fecha: 04-04-08
Supervisado Por A. Carrillo	Fecha: 04-04-08



EA 2 2/2

FLOR LINDA S.A.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

ENTREVISTA AL JEFE ADMINISTRATIVO

Período: 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

2.- ¿Usted cree que el sistema florisof con el trabajan le da una confiabilidad alta a usted y a sus colaboradores?

Pienso que no ya que el sistema es bastante deficiente ya que no es completo, haría falta implementar algunos puntos importantes para manejanos de una manera más precisa o implementar un nuevo sistema, aunque seria costoso.

3.- ¿Usted tiene un control sobre el acceso a registros de personal, nominas, documentos importantes y lugares de procesos?

No, realmente no está restringido, todos tenemos el acceso a cualquier información o lugar.

4.- ¿Se realiza mensualmente el seguimiento al comparativo de los gastos presupuestales versus los gastos reales incurridos?

No, se efectúa las comparaciones y explicaciones necesarias entre el presupuesto y lo real.

5.- ¿El archivo contable es adecuado?

No se cuenta con un adecuado sistema de archivo de la documentación contable.

Elaborado Por M. Tapia	Fecha: 04-04-08
Supervisado Por A. Carrillo	Fecha: 04-04-08



EC 3 1/2

FLOR LINDA S.A.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

ENTREVISTA AL CONTADOR

Período: 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

Nombre:	Ing. Magdalena H.
Cargo:	Contadora
Entrevistador:	Mayra Tapia
Fecha:	8 abril /2008
Hora:	10H30
Lugar:	oficina
Teléfono:	2254266

Objetivo de la entrevista: Familiarizarse y entender el entorno del departamento administrativo y contable de la empresa.
Tiempo estimado: **25 minutos**

1.- ¿El sistema contable implantado en la empresa es el adecuado?

Los estados financieros proporcionados son entregados en forma tardía, por efecto del sistema que produce la información en forma lenta.

2.- ¿Se efectúan procedimientos de control contable como: arqueos de caja, verificación de cobranzas, conciliaciones de cuentas?

Se realizan algunos de los procesos, no todos y la frecuencia con la que lo hacen es bastante distante.

3.- ¿Al personal que colabora en este departamento se le proporciona la capacitación adecuada?

Elaborado Por M. Tapia	Fecha: 04-04-08
Supervisado Por A. Carrillo	Fecha: 04-04-08



EC 3 2/2

FLOR LINDA S.A.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

ENTREVISTA AL CONTADOR

Período: 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

El personal que colabora no es capacitado convenientemente.

4.- Cuentan con todos los suministros y materiales respectivos para realizar el trabajo de una forma adecuada.

Los suministros y materiales como los equipos, son proporcionados en forma tardía.

Elaborado Por M. Tapia	Fecha: 04-04-08
Supervisado Por A. Carrillo	Fecha: 04-04-08



SDC 3 1/1

EMPRESA FLOR LINDA S.A.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

Sub-departamento de contabilidad

CUENTAS DE INGRESOS Y GASTOS

Período: 1 de enero al 31 de diciembre del 2007

CODIGO	NOMBRE DE LA CUENTA	INGRESOS	GASTOS	OBSERVACIONES
41101	POR VENTAS DE FLORES	1 010930,04		
6110102	TRAMITES DE EXPORTACION		1917,30	
6110104	TELEFONO FAX Y OTROS		4398,72	
6120103	HONORARIOS		12080,82	
6120202	IMPUESTOS MUNICIPALES		6847,16	
6120203	CUOTA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS		3550,32	
6120214	IVA GASTO		1267,40	
6120216	GASTOS DE GESTION		2261,40	
TOTAL		1 010930,04	32323,12	

Elaborado Por: M. Tapia	Fecha: 04-04-08
Supervisado Por: A. Carrillo	Fecha: 04-04-08

5.2.1.3 RIESGO DE AUDITORIA



SDC 4 1/2

EMPRESA FLOR LINDA S.A.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

Sub-departamento de contabilidad

MEDICIÓN DE RIESGO DE AUDITORIA

Período: 1 de enero al 31 de diciembre del 2007

N.	CONTROLES BÁSICOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
1	Se cuenta con un sistema confiable para el desarrollo de las actividades contables.	10	7	El sistema admite manipulación de fechas en ingresos de datos.
2	Todo los registros contables cuenta con la firma de elaboración y autorización	10	6	No todos
3	El personal del departamento tiene el perfil adecuado.	10	8	Revisado en las carpetas personales de los miembros de la unidad contable, comparados con el perfil requerido, se determino que el 20% de los mismos no cumple con loes requisitos.

Elaborado Por: M. Tapia	Fecha: 04-04-08
Supervisado Por: A. Carrillo	Fecha: 04-04-08



SDC 4 2/2

EMPRESA FLOR LINDA S.A.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

Sub-departamento de contabilidad

MEDICIÓN DE RIESGO DE AUDITORIA

Período: 1 de enero al 31 de diciembre del 2007

4	Se realizan conciliaciones periódicas de las cuentas	10	7	Se realizan solo de las cuentas de mayor significativita.
5	El sistema de archivo de la documentación es adecuado y esta actualizado	10	7	No existe responsable del archivo.
6	Se está actualizando al personal constantemente.	10	7	El plan capacitación se cumple en un 70%
7	Se realizan arqueos periódicos de cartera	10	7	Se cumple con un periodo bimestral.
8	Se realiza las declaraciones de impuestos en las fechas adecuadas	10	7	Si con ligeros retrasos
9	Existen manuales para los procesos	10	5	No se cuenta con manuales de proceso, ya que son procesos intrínsecos.
10	La comunicación entre los departamentos es eficiente.	10	6	Se ah determinado que el flujo de la información no está definido claramente
	TOTAL	100	67	

Elaborado Por: M. Tapia	Fecha: 04-04-08
Supervisado Por: A. Carrillo	Fecha: 04-04-08

RESULTADO DE LA EVALUCION DEL CONTROL INTERNO
--

CALIFICACION DEL RIESGO

CR= CALIFICACION DEL RIESGO

CT= CALIFICACION TOTAL

PT= PONDERACION TOTAL

$$CR = \frac{CT \times 100}{PT}$$

$$CR = \frac{67 \times 100}{100}$$

CR= 0,67%

PONDERACION Y ANALISIS

NIVEL DE RIESGO	RIESGO	CONFIANZA
15%- 50%	ALTO	BAJA
51%-59%	MODERADO ALTO	MODERADA BAJA
60%-66%	MODERADO	MODERADA MODERADA
67%-75%	MODERADO BAJO	MODERADA ALTA
76%-95%	BAJO	ALTA

RESULTADOS	
NIVEL DE RIESGO	MODERADO BAJO
NIVEL DE CONFIANZA	MODERADA ALTA

Elaborado Por: M. Tapia	Fecha: 04-04-08
Supervisado Por: A. Carrillo	Fecha: 04-04-08



SDC 4 1/1

EMPRESA FLOR LINDA S.A.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

Sub-departamento de contabilidad

INDICADORES DE GESTION

Período: 1 de enero al 31 de diciembre del 2007

No	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA DEL INDICADOR	DESCRIPCION DEL INDICADOR	VALOR OPTIMO	VALOR OBTENIDO
1	Eficiencia presupuestal	$\frac{\text{Presupuesto ejecutado} \times 100}{\text{Presupuesto asignado}}$	Proveedores registrados en total versus proveedores presentados	100%	70%
2	Índice de reportes de políticas	No de políticas generadas	Políticas implantadas a fin de organizar de mejor manera el manejo de recursos	3 políticas	
3	Índice de registro	$\frac{\text{No de solicitudes}}{\text{No de registros}}$	Nos da el número efectivo de solicitudes sobre el total de registros.	100%	75%
4	Índice de diferencias	No de valores registrados	Montos no registrados en el banco y registrados contablemente	0%	0%
5	Índice de recaudaciones	$\frac{\text{Recaudación total} \times 100}{\text{Transferencias bancarias}}$	Porcentaje de recaudaciones transferidas al banco	100%	100%

Elaborado Por: M. Tapia	Fecha: 04-04-08
Supervisado Por: A. Carrillo	Fecha: 04-04-08

5.2.1.2 HALLAZGOS DE AUDITORIA



SDC 5 1/2

EMPRESA FLOR LINDA S.A.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

Sub-departamento de contabilidad

HOJA DE HALLAZGOS

Período: 1 de enero al 31 de diciembre del 2007

- **Condición:** Situación actual de cómo está referida el área, actividad, función, operación.
- **Criterio:** Lo que debe ser, como debe ser, el auditor mide la condición el hecho o la situación.
- **Causa:** Razones básicas de la condición, o el motivo de incumplimiento de la norma, su identificación requiere buen juicio, base para recomendación
- **Efecto:** Resultado adverso o potencial de la situación encontrada, representa pérdida o riesgos para el logro de las metas, permite establecer la recomendación
- **Recomendación:** Que Norma o base legal se debe cumplir y la recomendación para mejorar el control interno.

Referencia H/T y documentación soporte que identifique con claridad el hallazgo.



SDC 5 2/2

EMPRESA FLOR LINDA S.A.**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE****Sub-departamento de contabilidad****HOJA DE HALLAZGOS****Período: 1 de enero al 31 de diciembre del 2007****INEXISTENCIA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Ref.	HALLAZGO
Condición	La empresa Flor Linda S.A. no ha diseñado, ni se encuentra aplicando una planificación estratégica, los planes preparados por gerencia son tácticos se extienden para el ejercicio de un año.
Criterio	Al no disponer de una planificación estratégica no se puede evaluar en qué medida se han alcanzado los objetivos, y qué acciones debe realizar cada departamento de la organización con el propósito de conseguirlos.
Causa	Esto se debe a la falta de interés por parte de la Gerencia de la empresa en implementar una planificación estratégica que permita administrar a la compañía de forma organizada.
Efecto	La florícola no cuenta con planificación estratégica, las acciones que siguen los trabajadores son para el día a día; debido a la ausencia de objetivos para largo plazo, así como los trazados de acción para lograrlos; no existen parámetros de medición para evaluar el desempeño de los trabajadores, los resultados obtenidos por la empresa no miden ningún logro futuro.
Recomendación	<ol style="list-style-type: none">1. Delegar una comisión conformada por los jefes de cada departamento de la empresa, la misma que realizará un análisis situacional de la organización, establecerán el plan estratégico de la misma que incluirá planes de capacitación, evaluación, contingencias, optimización de los departamentos, implementación de sistemas informáticos y costos, definición de normatividad interna, esto contribuirá a una administración organizada y exitosa.2. Comunicar en sesión general a todos los trabajadores, la filosofía y los planes estratégicos definidos, esto permitirá generar en los trabajadores identidad y compromiso con la organización; y que conozcan para qué fines trabajan día a día.

Elaborado Por: M. Tapia	Fecha: 19-04-08
Supervisado Por: A. Carrillo	Fecha: 19-04-08



SDC 5 1/2

EMPRESA FLOR LINDA S.A.**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE****Sub-departamento de contabilidad****HOJA DE HALLAZGOS****Período: 1 de enero al 31 de diciembre del 2007****FALTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN
ADECUADO**

Ref.	HALLAZGO
Condición	Producto de nuestro examen se evidenció que el sistema de información administrativa y contable implementado, no satisface las necesidades de la empresa, no apoya al control de inventarios, administración de información del departamento contable, los trabajadores que manejan el sistema, no están conformes con los resultados, ni el funcionamiento del mismo; pues tiene varias fallas y no genera confianza.
Criterio	Existe la necesidad de que una organización, se automatice con el fin de obtener información confiable, oportuna y cooperar a la eficiencia en el trabajo del departamento, el mercado ofrece sistemas informáticos, para todo tipo de empresas, con precios bajos, facilidad de compra y servicios de capacitación, implementación, mantenimiento y actualización.
Causa	La empresa no dispone de información oportuna y confiable para la toma de decisiones, se evidencia falta de eficiencia en la utilización de recursos humanos, materiales y económicos: las funciones en los departamentos de trabajo, se multiplican al realizar tareas de forma manual.
Efecto	La compañía cuenta con un sistema de información inadecuado, que no apoya de forma eficiente a las funciones de contabilidad, no genera información oportuna, confiable y útil para la toma de decisiones, lo que causa uso ineficiente de recursos humanos, materiales y tiempo por lo que se reporta impuntualidad en tareas encomendadas, dificulta en el desempeño de las funciones ya que se multiplican al realizar registros de forma manual.

Elaborado Por: M. Tapia	Fecha: 19-04-08
Supervisado Por: A. Carrillo	Fecha: 19-04-08



SDC 5 2/2

EMPRESA FLOR LINDA S.A.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

Sub-departamento de contabilidad

HOJA DE HALLAZGOS

Período: 1 de enero al 31 de diciembre del 2007

Recomendación	<p>Al Gerente General de Flor Linda S.A.</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Invertir en la adquisición de un nuevo sistema de información financiero➤ confiable que apoye a la ejecución de las funciones del departamento contable y en si la organización a incrementar su eficiencia en operaciones y confiabilidad en la información, contribuyendo a la toma efectiva de decisiones en torno a la conformación del presupuestos.➤ Contribuirá a un eficiente control de inventarios de materia prima.➤ Apoyará en el trabajo, previniendo retrasos en la presentación de los Estados Financieros, mejorará el sistema de facturación, y la contabilización de compras, pagos y cartera, obteniendo estados financieros con corte en cualquier momento, además generará anexos transaccionales y reportes financieros de ventas, compras, cobros, pagos, descuentos, anticipos a empleados, entre otros.
----------------------	---

Elaborado Por: M. Tapia	Fecha: 19-04-08
Supervisado Por: A. Carrillo	Fecha: 19-04-08



SDC 5 1/1

EMPRESA FLOR LINDA S.A.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

Sub-departamento de contabilidad

HOJA DE HALLAZGOS

Período: 1 de enero al 31 de diciembre del 2007

AUSENCIA DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL EN EL PROCESO CONTABLE

Ref.	HALLAZGO
Condición	Es indispensable que el personal efectúe una revisión minuciosa de su trabajo y se lo capacite constantemente al respecto
Criterio	La causa de lo expuesto anteriormente se debe a la falta de capacitación al personal sobre, además de la inexistencia de manuales o instructivos de procedimientos para el proceso contable
Causa	En virtud de esto se evidencia ineffectividad en el trabajo, los responsables del departamento no efectúan verificaciones de los procesos de manera minuciosa y entregan resultados ineficientes.
Efecto	En el proceso contable no se tiene establecido controles que ayuden evitar las deficiencias que deberían ser corregidas a tiempo; esto se debe a la falta de capacitación al personal en el área, la inexistencia de manuales e instructivos de funciones y procedimientos, por lo cual se evidencia ineficacia resultados ineficientes en el trabajo solicitado.
Recomendación	<p>Al Gerente General de Flor Linda S.A.</p> <p>Definir una política de capacitación y entrenamiento al personal, con el objeto de optimizar los recursos de la compañía y mantener actualizados a los trabajadores en los procesos contables, permitiendo mejorar su desempeño y evitar incurrir en errores.</p> <p>Al contador</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Revisar la calidad del trabajo antes de entregar al jefe inmediato, verificando que se encuentre libre de errores; esto permitirá evitar pérdidas de tiempo, supervisar constantemente el trabajo del personal de apoyo, especialmente de los aprendices.➤ Realizar un reporte mensual de los resultados obtenidos, con la finalidad de obtener información importante respecto a la incidencia de complicaciones que se presentan, para tomar las medidas y correcciones adecuadas que permitan eliminar las falencias encontradas

Elaborado Por: M. Tapia

Fecha: 19-04-08

Supervisado Por: A. Carrillo

Fecha: 19-04-08

5.2.1.3 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

- Borrador del informe de auditoría de gestión
- Informe final de auditoría
- Anexos

5.2.1.4 EVALUACIÓN CONTINUA

La comunicación de resultados y la evaluación continua a través de la emisión de recomendaciones serán presentadas al finalizar la auditoría de la gestión del departamento administrativo- contable.

5.2.2 EJECUCIÓN DEL TRABAJO DEL SUB-DEPARTAMENTO COMPRAS

5.2.2.1 PROGRAMA DE AUDITORIA.



EMPRESA FLOR LINDA S.A.

PA 2. 1/2

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

Sub-departamento de compras

PROGRAMA DE TRABAJO

Período: 1 de enero al 31 de diciembre del 2007

Objetivos:

- Realizar la ejecución de la auditoría analizando la documentación e información obtenida.
- Evaluar el control interno, y aplicar indicadores de gestión, para obtener evidencias necesarias.

No	Descripción	Ref. P/T	Elab. Por:	Observaciones
	Procedimientos:			
1	Realice una cedula descriptiva para el proceso de compras y determine posibles deficiencias que pudieran presentarse.	SDA.1	MT	
2	Evalué el sistema de control interno del sub-departamento de compras, verificando la documentación de soporte, versus el marco legal que dispone la compañía.	SDA.2	MT	
3	Solicite un listado de los proveedores de la empresa donde conste: numero de RUC, proveedor, productos que ofrecen, dirección, teléfono, políticas de pago y proceda a confirmar la información con datos de la superintendencia de compañías y SRI.	SDA.3	MT	
4	Tome una muestra representativa, de las órdenes de compra y proceda a determinar la oportunidad, veracidad y legalidad de la información.	SDA.4	MT	

Elaborado Por: M. Tapia	Fecha: 04-04-08
Supervisado Por: A. Carrillo	Fecha: 04-04-08



PA 2. 2/2

EMPRESA FLOR LINDA S.A.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

Sub-departamento de compras

PROGRAMA DE TRABAJO

Período: 1 de enero al 31 de diciembre del 2007

No	Descripción	Ref. P/T	Elab. Por:	Observaciones
5	Aplice indicadores de gestión para evaluar el nivel de eficiencia, efectividad y economía del sub-departamento.	SDA.5	MT	
6	Plasme las observaciones presentadas bajo el siguiente esquema: condición, criterio, causa y efecto, conclusiones y recomendaciones.	SDA.6	MT	

Elaborado Por M. Tapia	Fecha: 04-04-08
Supervisado Por A. Carrillo	Fecha: 04-04-08

5.2.2.2 PAPELES DE TRABAJO



EMPRESA FLOR LINDA S.A.

SDA 1 1/2

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE
Sub-departamento de compras
CEDULA DESCRIPTIVA DEL PROCESO DE COMPRAS
Período: 1 de enero al 31 de diciembre del 2007

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	OBSERVACIONES
1	Elaborar Pedido de Bienes y Suministros	Técnico de cultivo Técnico de pos cosecha	Elabora el pedido de insumos, materiales, repuestos, bienes requeridos	
2	Autoriza Pedido y Remite a Bodega	Técnico de cultivo Técnico de pos cosecha	Legaliza con su firma el pedido y remite a Bodegas	
3	Verificar existencias	Bodegas	Se verifican las existencias. Si existen, pasa; departamento administrativo; caso contrario, adquisición	
4	Egreso de Bienes	Bodegas	Se procede conforme al Proceso de Egreso de Bienes	
5	Solicitar compra	Bodegas	Elabora la solicitud de compra de los bienes o materiales solicitados, incluyendo especificaciones técnicas de requerirlo	
6	Revisar Registro de Proveedores	Adquisiciones	Revisa en el Registro de Proveedores autorizados a los posibles distribuidores de los bienes y/o materiales solicitados	
7	Cotizar Bienes y servicios	Adquisiciones	Se solicitan proformas a los proveedores seleccionados	
8	Solicitar autorización del Presupuesto	Adquisiciones	Solicita autorización de fondos para efectuar el trámite de compra.	
9	Comprar Bienes de acuerdo a la autorización	Adquisiciones	Se procede a comprar los bienes conforme al Proceso respectivo	
10	Entregar Factura	Adquisiciones	Entrega la copia de la factura de los bienes o materiales comprados a Bodegas, para que efectúen la recepción de éstos.	
11	Ingreso de Bienes	Bodegas	Se procede conforme al Proceso de Ingreso por parte del bodeguero.	
12	Contabilidad (Registro Contable)	Contabilidad	Se procede conforme al Proceso de Contabilidad	

Elaborado Por M. Tapia	Fecha: 04-04-08
Supervisado Por A. Carrillo	Fecha: 04-04-08



SDA 1 2/2

EMPRESA FLOR LINDA S.A.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

Sub-departamento de compras

CEDULA DESCRIPTIVA DEL PROCESO DE COMPRAS

Período: 1 de enero al 31 de diciembre del 2007

OBSERVACIONES:

- Se utilizan notas de entrega en lugar de facturas
- Los documentos llegan en forma tardía a las oficinas de la empresa.
- Los productos solicitados llegan con retrasos frecuentes.

Elaborado Por M. Tapia	Fecha: 04-04-08
Supervisado Por A. Carrillo	Fecha: 04-04-08



EA 2 1/2

FLOR LINDA S.A.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

ENTREVISTA AL JEFE ADMINISTRATIVO

Período: 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

Nombre: Ing. Carlos Paredes
Cargo: Jefe administrativo
Entrevistador: Marcia Terán
Fecha: 8 abril /2008
Hora: 09H30
Lugar: oficina
Teléfono: 2254266

1.- ¿Según su opinión cómo es el ambiente en la empresa?

En la florícola llevo trabajando cerca de 9 años, mi apreciación es que existe un clima organizacional tranquilo, todos los trabajadores de la empresa tenemos una relación cordial de compañerismo, formamos un equipo de trabajo integrado; la comunicación con los directivos es muy cercana, está sustentada en valores elementales como el respeto, la responsabilidad y la solidaridad; cuando los trabajadores hemos tenido algún conflicto familiar y requerimos ayuda económica la empresa nos ha facilitado tanto permisos como anticipos para solventar la situación.

La empresa ha incluido actividades recreativas como el deporte, para fomentar la unión y motivación; y programas especiales para la navidad, día del trabajo, entre otros.

Elaborado Por M. Tapia	Fecha: 04-04-08
Supervisado Por A. Carrillo	Fecha: 04-04-08



EA 2 2/2

FLOR LINDA S.A.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

ENTREVISTA AL JEFE ADMINISTRATIVO

Período: 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

2.- ¿Usted cree que el sistema florisof con el trabajan le da una confiabilidad alta a usted y a sus colaboradores?

Pienso que no ya que el sistema es bastante deficiente ya que no es completo, haría falta implementar algunos puntos importantes para manejanos de una manera más precisa o implementar un nuevo sistema, aunque seria costoso.

3.- ¿Usted tiene un control sobre el acceso a registros de personal, nominas, documentos importantes y lugares de procesos?

No, realmente no está restringido, todos tenemos el acceso a cualquier información o lugar.

4.- ¿Se realiza mensualmente el seguimiento al comparativo de los gastos presupuestales versus los gastos reales incurridos?

No, se efectúa las comparaciones y explicaciones necesarias entre el presupuesto y lo real.

5.- ¿El archivo contable es adecuado?

No se cuenta con un adecuado sistema de archivo de la documentación contable.

Elaborado Por M. Tapia	Fecha: 04-04-08
Supervisado Por A. Carrillo	Fecha: 04-04-08



EMPRESA FLOR LINDA S.A.

SDA 2 1/1

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

ENTREVISTA COMPRAS

Período: 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

Nombre: Lcdo. Marco Castillo
Cargo: adquisiciones
Entrevistador: Mayra Tapia
Fecha: 8 abril /2008
Hora: 12H00
Lugar: oficina
Teléfono: 2254266
Objetivo de la entrevista: Familiarizarse y entender el entorno del departamento administrativo y contable de la empresa.
Tiempo estimado: 25 minutos
1.- ¿El sistema contable implantado en la empresa es el adecuado para el proceso de compras e inventario? Los informes solicitados son entregados en forma tardía, por efecto del sistema que produce la información en forma lenta.
2.- ¿Existe una lista de proveedores actualizada? En algunas ocasiones se cuenta con un listado de proveedores actualizado, no siempre se está actualizando la lista de los proveedores.
3.- ¿Al personal que colabora en este departamento se le proporciona la capacitación adecuada? El personal que colabora no es capacitado convenientemente.
4.- Cuentan con todos los suministros y materiales respectivos para realizar el trabajo de una forma adecuada. Los suministros y materiales como los equipos, son proporcionados en forma tardía.

Elaborado Por M. Tapia	Fecha: 04-04-08
Supervisado Por. A Carrillo	Fecha: 04-04-08



SDA 3 1/2

EMPRESA FLOR LINDA S.A.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

Sub-departamento de compras

LISTADO DE PROVEEDORES

Período: 1 de enero al 31 de diciembre del 2007

PROVEEDOR	NUMERO DE RUC	PRODUCTO	DIRECCION Y TELEFONO	POLITICAS DE PAGO
EL HUERTO	0502524623001	Químicos	Ambato 2803576	Efectivo
CAMPOEQUIP	1702524623001	Material de riego	Quito 2360678	Pagos a 30, 60 días
MULTIAGRO	0903574683001	Químicos , fertilizantes	Latacunga 2802432	Pagos a 30, 60,90 días
BRENNTAG ECUADOR	0502524427001	Fertilizantes	Ambato 2567890	Pagos a 30, 60 días
INDUSTRIAS OMEGA	0508527621001	Material de empaque	Quito 2260678	Pagos a 30 días
AMC ECUADOR	0902524225001	Suministros de seguridad industrial	Quito 2654309	Pagos a 30, 60 días
ISRARIEGO	2102524423001	Material de riego	Quito 2984306	50% a 30 días ; 50% a 60 días
AGROSISTEMAS	1702524623001	Material de riego	Lasso 2718 432	Pagos a 60 y 90 días
DIGERSUM	0502792466500 1	Suministros de computación	Quito 2190043	Pagos a 30, 60 días
COMPUCINTAS	0902324623001	Suministros de computación	Quito 2986743	Pagos a 30, 60 días
ALAMBREC	0502984623001	Alambre, tornillos, entre otros	Quito 2600543	Pagos a 30 días
EL FERRETERO	2102924623001	Material de construcción	Lasso 2719003	100% a15 días
AGROREPRAIN	0502764623001	Agroquímicos y preservantes	Quito 2761043	Pagos a 30, 60 días
SUMOFI	1702544623001	Suministros de oficina	Quito 2908654	Efectivo
FLORALPACK	0502694623001	Material de empaque(cartón)	Quito 2120432	Pagos a 30, 60 días
NITZA	0902524623001	Material de riego	Quito 2890463	Pagos a 30, 60 días
CARTORMA	0502234623001	Material de empaque(cartón)	Quito 2543219	Pagos a 30, 60 días
CRANSA	2102534623001	Material de empaque(cartón)	Quito 2368943	Pagos a 30, 60 días
ADELCA	1702564623001	Alambre, tornillos, entre otros	Quito 2460678	Pagos a 30 días

Observaciones:

- No todos los proveedores están registrados en el sistema
- No existe una lista de proveedores clasificados de acuerdo al insumo o material requerido
- No se busca nuevos proveedores, se trabaja con los mismos de siempre.

Elaborado Por M. Tapia	Fecha: 04-04-08
Supervisado Por A. Carrillo	Fecha: 04-04-08

5.2.2.3 RIESGO DE AUDITORIA



EMPRESA FLOR LINDA S.A.

SDA 5 1/1

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

Sub-departamento de compras

Medición de Riesgo de Auditoria

Período: 1 de enero al 31 de diciembre del 2007

N.	C CONTROL INTERNO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
1	Cuenta la florícola con una base de datos actualizada de proveedores.	10	7	
2	Todas las compras que se realizan cuenta con la firma de autorización del gerente general.	10	7	No en todas porque algunas son emergentes y no lo requieren.
3	El personal del departamento tiene el perfil adecuado.	10	9	
4	Se verifica el material o insumo en bodega antes de realizar la compra	10	6	No se realiza la verificación correspondiente, solo en algunos casos
5	Se cotejan los precios con la proforma pactada	10	7	No siempre, pues hay una alta variación de precios.
6	Se está actualizando al personal constantemente.	10	7	
7	Se trata de buscar nuevos proveedores	10	7	Existen proveedores con exclusividad de distribución de productos.
8	Todas las facturas son autorizadas por el gerente general para el proceso de pago.	10	7	En algunas ocasiones
9	Existen manuales para los procesos de compras.	10	6	
10	La comunicación entre los departamentos es buena.	10	6	Se ah determinado que el flujo de la información no está definido claramente
	TOTAL	100	69	

RESULTADO DE LA EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

CALIFICACION DEL RIESGO

CR= CALIFICACION DEL RIESGO

CT= CALIFICACION TOTAL

PT= PONDERACION TOTAL

$$CR = \frac{CT}{PT} \times 100$$

PT

$$CR = \frac{69 \times 100}{100}$$

CR= 0,69%

PONDERACION Y ANALISIS

NIVEL DE RIESGO	RIESGO	CONFIANZA
15%- 50%	ALTO	BAJA
51%-59%	MODERADO ALTO	MODERADA BAJA
60%-66%	MODERADO	MODERADA MODERADA
67%-75%	MODERADO BAJO	MODERADA ALTA
76%-95%	BAJO	ALTA

RESULTADOS	
NIVEL DE RIESGO	MODERADO BAJO
NIVEL DE CONFIANZA	MODERADA ALTA

Elaborado Por M. Tapia	Fecha: 04-04-08
Supervisado Por A. Carrillo	Fecha: 04-04-08



EMPRESA FLOR LINDA S.A.

SDA 5 1/1

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

Sub-departamento de compras

INDICADORES DE GESTION

Período: 1 de enero al 31 de diciembre del 2007

N.	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA DEL INDICADOR	DESCRIPCION DEL INDICADOR	VALOR OPTIMO	VALOR OBTENIDO
1	Indicé de ejecución	$\frac{\text{No de proveedores registrados}}{\text{No de proveedores presentados}}$	Proveedores registrados en total versus proveedores presentados	100%	70%
2	Indicé de Planificación	$\frac{\text{Valor ejecutado en adquisiciones} \times 100}{\text{Valor presupuestado en adquisiciones}}$	Indicé que ayuda a establecer desviaciones en las adquisiciones planeadas	100%	75%
3	Indicé de Calificación	$\frac{\text{Compras planificadas} \times 100}{\text{Compras ejecutadas}}$	Porcentaje de cumplimiento de compras planificadas	100%	65%

Elaborado Por M. Tapia	Fecha: 19-04-08
Supervisado Por A. Carrillo	Fecha: 19-04-08

5.2.2.4 HALLAZGOS DE AUDITORIA



EMPRESA FLOR LINDA S.A.

SDA 6 1/2

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

Sub-departamento de compras

HOJA DE HALLAZGOS

Período: 1 de enero al 31 de diciembre del 2007

- **Condición:** Situación actual de cómo está referida el área, actividad, función, operación.
- **Criterio:** Lo que debe ser, como debe ser, el auditor mide la condición el hecho o la situación.
- **Causa:** Razones básicas de la condición, o el motivo de incumplimiento de la norma, su identificación requiere buen juicio, base para recomendación
- **Efecto:** Resultado adverso o potencial de la situación encontrada, representa pérdida o riesgos para el logro de las metas, permite establecer la recomendación
- **Recomendación:** Que Norma o base legal se debe cumplir y la recomendación para mejorar el control interno.

Referencia H/T y documentación soporte que identifique con claridad el hallazgo.

INEXISTENCIA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Ref.	HALLAZGO
Condición	La empresa Flor Linda S.A.no ha diseñado, ni se encuentra aplicando una planificación estratégica, los planes preparados por gerencia son tácticos se extienden para el ejercicio de un año.
Criterio	Al no disponer de una planificación estratégica no se puede evaluar en qué medida se han alcanzado los objetivos, y qué acciones debe realizar cada departamento de la organización con el propósito de conseguirlos.



EMPRESA FLOR LINDA S.A.

SDA 6 2/2

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

Sub-departamento de compras

HOJA DE HALLAZGOS

Período: 1 de enero al 31 de diciembre del 2007

Causa	Esto se debe a la falta de interés por parte de la Gerencia de la empresa en implementar una planificación estratégica que permita administrar a la compañía de forma organizada.
Efecto	La florícola no cuenta con planificación estratégica, las acciones que siguen los trabajadores son para el día a día; debido a la ausencia de objetivos para largo plazo, así como los trazados de acción para lograrlos; no existen parámetros de medición para evaluar el desempeño de los trabajadores, los resultados obtenidos por la empresa no miden ningún logro futuro.
Recomendación	<ol style="list-style-type: none">1. Delegar una comisión conformada por los jefes de cada departamento de la empresa, la misma que realizará un análisis situacional de la organización, establecerán el plan estratégico de la misma que incluirá planes de capacitación, evaluación, contingencias, optimización de los departamentos, implementación de sistemas informáticos y costos, definición de normatividad interna, esto contribuirá a una administración organizada y exitosa.2. Comunicar en sesión general a todos los trabajadores, la filosofía y los planes estratégicos definidos, esto permitirá generar en los trabajadores identidad y compromiso con la organización; y que conozcan para qué fines trabajan día a día.

Elaborado Por M. Tapia	Fecha: 22-04-08
Supervisado Por A. Carrillo	Fecha: 22-04-08



EMPRESA FLOR LINDA S.A.

SDA 6 1/1

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

Sub-departamento de compras

HOJA DE HALLAZGOS

Período: 1 de enero al 31 de diciembre del 2007

COMPRAS SIN AUTORIZACION

Ref.	HALLAZGO
Condición	En la revisión de órdenes de compra, se encontró que no se está realizando la respectiva adquisición con la pertinente autorización.
Criterio	Se debe realizar todas las compras con la respectiva firma de autorización del gerente general en este caso, para tener respaldos.
Causa	Existe un descuido por parte de la persona que realiza las compras y del jefe inmediato, causando confusión en las adquisiciones.
Efecto	Se genera problemas de inseguridad en el sub- departamento.
Recomendación	Debe el jefe administrativo realizar un control permanente de las órdenes de compra que son procesadas.

Elaborado Por: M. Tapia	Fecha: 08-04-08
Supervisado Por: A. Carrillo	Fecha: 08-04-08



EMPRESA FLOR LINDA S.A.

SDA 6 1/1

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

Sub-departamento de compras

HOJA DE HALLAZGOS

Período: 1 de enero al 31 de diciembre del 2007

ARCHIVO INADECUADO DE LA DOCUMENTACIÓN

Ref.	HALLAZGO
Condición	No se lleva un adecuado archivo de la documentación en el sub-departamento de compras
Criterio	Al no disponer de un archivo organizado se tendrá dificultades para encontrar información pertinente, con el propósito de conseguir mayor rapidez en el trabajo.
Causa	Esto se debe a la falta de supervisión del en el sub departamento de la florícola, que permita administrar los documentos de forma organizada.
Efecto	La florícola no cuenta con una organización y supervisión adecuada, por ende los resultados obtenidos por el personal no son evaluados.
Recomendación	<ul style="list-style-type: none">➤ Al jefe administrativo de la empresa, establecer evaluaciones periódicas para medir el desempeño de los empleados, implementar un sistemas optimo para el desarrollo de las tareas diarias, esto contribuirá a una administración organizada y exitosa.➤ Contratar personal con experiencia y nivel instructivo superior.

Elaborado Por: M. Tapia	Fecha: 08-04-08
Supervisado Por: A. Carrillo	Fecha: 08-04-08

5.2.2.4 Comunicación de Resultados

- Borrador del informe de auditoría de gestión
- Informe final de auditoría
- Anexos

5.2.2.5 Evaluación continúa

La comunicación de resultados y la evaluación continua a través de la emisión de recomendaciones serán presentadas al finalizar la auditoría de gestión del departamento administrativo- contable.

5.2.3 EJECUCIÓN DEL TRABAJO DEL SUB-DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

5.2.3.1 PROGRAMA DE AUDITORIA.



EMPRESA FLOR LINDA S.A.

PA .3 1/2

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

Sub-departamento de tesorería

PROGRAMA DE TRABAJO

Período: 1 de enero al 31 de diciembre del 2007

Objetivos:

- Realizar la ejecución de la auditoria analizando, la documentación e información obtenida.
- Evaluar el control interno y aplicar indicadores de gestión, para obtener evidencias necesarias.

No	Descripción	Ref. P/T	Elab. Por:	Observaciones
	Procedimientos:			
1	Realice una cédula descriptiva para el proceso de tesorería y establezca posibles observaciones que pudieran presentarse.	SDT.1	MT	
2	Evalué el sistema de control interno del sub-departamento de tesorería, verificando la documentación de soporte versus el marco legal que dispone la empresa.	SDT.2	MT	La documentación de soporte no mantiene un orden secuencial
3	Solicite un listado de los proveedores de la empresa donde conste: proveedor, monto pagado, número de factura, fecha de pago, para conciliar lo cancelado y la fecha de cancelación con las facturas de compra.	SDT.3	MT	
4	Solicite un listado de los clientes, con la siguiente información: código, número de factura, fecha, nombre del cliente, valor cancelado, valor pendiente de cobro, y proceda a cruzar con los datos que tiene tesorería.	SDT.4	MT	

Elaborado Por M. Tapia	Fecha: 17-04-08
-------------------------------	------------------------

Supervisado Por A. Carrillo	Fecha: 17-04-08
-----------------------------	-----------------



EMPRESA FLOR LINDA S.A.

PA .3 2/2

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

Sub-departamento de tesorería

PROGRAMA DE TRABAJO

Período: 1 de enero al 31 de diciembre del 2007

5	Aplice indicadores de gestión para evaluar el nivel de eficiencia, efectividad y economía del sub- departamento tesorería.	SDT.5	MT	
6	Plasme las observaciones presentadas bajo el siguiente esquema: condición, criterio, causa, efecto, condiciones y recomendaciones.	SDT.6	MT	

Elaborado Por M. Tapia	Fecha: 17-04-08
Supervisado Por A. Carrillo	Fecha: 17-04-08

5.2.3.2 PAPELES DE TRABAJO



EMPRESA FLOR LINDA S.A.

SDT 1 1/1

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

Sub-departamento de tesorería

CEDULA DESCRIPTIVA DEL PROCESO DE TESORERÍA

Período: 1 de enero al 31 de diciembre del 2007

- Recibe de contabilidad los documentos respectivos para realizar los diferentes pagos.
- Mantiene un control del libro bancos de todas las cuentas corrientes y ahorros que maneja la florícola.
- Controla el movimiento presupuestario de la empresa.
- Realiza los respectivos pagos a proveedores de la empresa.
- Coordina con el Contador la rectificación y/o ajustes que hayan que hacerse al presupuesto en las partes que consideren pertinentes.
- Mantiene los cheques girados en una caja de seguridad hasta que sean entregados a sus beneficiarios y procederá a sellar aquellos cheques que no serán utilizados por estar anulados.
- Elabora conjuntamente con el Contador instructivos y reglamentos que permitan el manejo apropiado de los recursos financieros y el cumplimiento de las normas señaladas por los organismos competentes y presentarlos para su aprobación.
- Elabora los cuadros de solicitud de fondos mensuales para cancelar a proveedores, gastos por servicios básicos, etc.
- Presenta en forma semanal a la Gerencia de la empresa, un cuadro demostrativo del movimiento de caja - bancos, con las conclusiones y recomendaciones.

Observaciones:

No se cumple con el proceso completo del sub-departamento de tesorería, ya que algunos pasos son omitidos por la persona encargada de desempeñar este cargo, esto lleva a confusiones y complicaciones en el proceso determinado.

Elaborado Por M. Tapia	Fecha: 17-04-08
Supervisado Por A. Carrillo	Fecha: 17-04-08



EA 2 1/2

FLOR LINDA S.A.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

ENTREVISTA AL JEFE ADMINISTRATIVO

Período: 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

Nombre:	Ing. Carlos Paredes
Cargo:	Jefe administrativo
Entrevistador:	Marcia Terán
Fecha:	8 abril /2008
Hora:	09H30
Lugar:	oficina
Teléfono:	2254266

1.- ¿Según su opinión cómo es el ambiente en la empresa?

En la florícola llevo trabajando cerca de 9 años, mi apreciación es que existe un clima organizacional tranquilo, todos los trabajadores de la empresa tenemos una relación cordial de compañerismo, formamos un equipo de trabajo integrado; la comunicación con los directivos es muy cercana, está sustentada en valores elementales como el respeto, la responsabilidad y la solidaridad; cuando los trabajadores hemos tenido algún conflicto familiar y requerimos ayuda económica la empresa nos ha facilitado tanto permisos como anticipos para solventar la situación.

La empresa ha incluido actividades recreativas como el deporte, para fomentar la unión y motivación; y programas especiales para la navidad, día del trabajo, entre otros.

Elaborado Por M. Tapia	Fecha: 04-04-08
Supervisado Por A. Carrillo	Fecha: 04-04-08



EA 2 2/2

FLOR LINDA S.A.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

ENTREVISTA AL JEFE ADMINISTRATIVO

Período: 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

2.- ¿Usted cree que el sistema florisof con el trabajan le da una confiabilidad alta a usted y a sus colaboradores?

Pienso que no ya que el sistema es bastante deficiente ya que no es completo, haría falta implementar algunos puntos importantes para manejarnos de una manera más precisa o implementar un nuevo sistema, aunque sería costoso.

3.- ¿Usted tiene un control sobre el acceso a registros de personal, nominas, documentos importantes y lugares de procesos?

No, realmente no está restringido, todos tenemos el acceso a cualquier información o lugar.

4.- ¿Se realiza mensualmente el seguimiento al comparativo de los gastos presupuestales versus los gastos reales incurridos?

No, se efectúa las comparaciones y explicaciones necesarias entre el presupuesto y lo real.

5.- ¿El archivo contable es adecuado?

No se cuenta con un adecuado sistema de archivo de la documentación contable.

Elaborado Por M. Tapia	Fecha: 04-04-08
Supervisado Por A. Carrillo	Fecha: 04-04-08



ET 4 1/2

EMPRESA FLOR LINDA S.A.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

ENTREVISTA AL TESORERO

Período: 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

Nombre:	Ing. Diego Palacios.
Cargo:	Tesorero
Entrevistador:	Mayra Tapia
Fecha:	8 abril /2008
Hora:	11H30
Lugar:	oficina
Teléfono:	2254266
Objetivo de la entrevista: Familiarizarse y entender y entender el entorno del departamento administrativo y contable de la empresa. Tiempo estimado: 25 minutos	
1.- ¿Se realiza conciliaciones con las instituciones que han otorgado créditos a la empresa? No se realizan las respectivas conciliaciones.	
2.- ¿El efectivo de caja es usado en algunas ocasiones para cambiar cheques a personas particulares y personal propias de la empresa? Si en ocasiones de emergencia si se utiliza el efectivo para el cambio de cheques al personal o particulares.	
3.- ¿Lleva un control de los comprobantes de ingresos a caja con su numeración respectiva? No se lleva un control de la numeración en todos los comprobantes de ingreso, solo en algunos.	

Elaborado Por M. Tapia	Fecha: 04-04-08
Supervisado Por A. Carrillo	Fecha: 04-04-08



ET 4 2/2

EMPRESA FLOR LINDA S.A.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

ENTREVISTA AL TESORERO

Período: 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

4.- ¿Todos los cheques estan cruzados siempre antes de realizar el pago respectivo?

No todos los cheques son cruzados para su pago al beneficiario, hay que recalcar que algunos pagos son autorizados por el gerente general.

Elaborado Por M. Tapia	Fecha: 04-04-08
Supervisado Por A. Carrillo	Fecha: 04-04-08



SDT 3 1/1

EMPRESA FLOR LINDA S.A.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

Sub-departamento de tesorería

LISTADO DE LOS PROVEEDORES

Período: 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

PROVEEDOR	MONTO A CANCELAR	POLITICAS DE PAGO	FECHA MAXIMA DE PAGO	FECHA QUE SE CANCELO
CAMPOEQUIP	380,00	Pagos a 30, 60 días	15-junio-2007	23-julio-2007
MULTIAGRO	1250,00	Pagos a 30, 60,90 días	18-junio-2007	22-julio-2007
BRENNTAG ECUADOR	980,00	Pagos a 30, 60 días	19-junio-2007	12-octubre-2007
INDUSTRIAS OMEGA	1560,00	Pagos a 30 días	14-junio-2007	23-julio-2007
AMC ECUADOR	560,00	Pagos a 30, 60 días	1-junio-2007	12-octubre-2007
ISRARIEGO	1200,000	50% a 30 días ; 50% a 60 días	16-junio-2007	23-julio-2007
AGROSISTEMAS	300,00	Pagos a 60 y 90 días	15-junio-2007	12-octubre-2007
DIGERSUM	450,00	Pagos a 30, 60 días	18-junio-2007	14-octubre-2007
COMPUCINTAS	250,00	Pagos a 30, 60 días	18-junio-2007	13-octubre-2007
ALAMBREC	1450,00	Pagos a 30 días	18-junio-2007	23-julio-2007
EL FERRETERO	670,00	100% A15 días	18-junio-2007	12-octubre-2007
AGROREPRAIN	800,00	Pagos a 30, 60 días	17-junio-2007	23-julio-2007
FLORALPACK	1000,00	Pagos a 30, 60 días	16-junio-2007	15- agosto-2007
NITZA	2000,00	Pagos a 30, 60 días	16-junio-2007	12-octubre-2007
CARTORMA	940,00	Pagos a 30, 60 días	17-junio-2007	23-julio-2007
CRANSA	740,00	Pagos a 30, 60 días	15-junio-2007	15- agosto-2007
ADELCA	560,00	Pagos a 30 días	18-junio-2007	14- agosto-2007
TOTAL	15090			

Observaciones:

- Estos datos son tomados de las facturas que disponen en el archivo de la empresa.
- Los plazos de crédito son bastante razonables para facilitar la compra de insumos o materiales a la florícola.
- Algunas empresas realizan sus cobros solo en efectivo

Elaborado Por: M. Tapia

Fecha: 08-04-08

Supervisado Por: A. Carrillo

Fecha: 08-04-08



EMPRESA FLOR LINDA S.A.

SDT 4 1/1

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

Sub-departamento de tesorería

LISTA DE CLIENTES

Período: 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

NOMBRE DEL CLIENTE	CODIGO	N. FACTURA	VALOR FACTURA	ABONO	SALDO
PRUNEX CÍA. LTDA	5667	221380	394,25	0	394,25
AMARAFLO INTERNATIONAL LLC	5669	221382	1.014,75	0	1014,75
AQUANATURA	5671	121384	3.352,60	0	3352,6
BEST QUALITY ROSES	5673	221386	298,00	0	298
BOCA INC.	5675	421391	10.612,75	7.176,65	3436,1
BOUQUET COLLECTION, INC.	5677	221396	864,76	0	864,76
DIGIMAE S.A	5679	321401	1445,00	0	1445
DIMEX CHILE LTDA	5681	221406	4.553,50	3.219,50	1334
DOOR TO DOOR FLOWERS	5683	721411	450,00	0	450
EXCLUSIVE TRADING ECUADOR S.C.	5688	221416	670,00	0	670
EXOTIC BLOOMS	5693	621421	8.874,43	8.382,41	492,02
FLORAL SPECIAL BV	5698	221427	674,50	0	674,5
FLOWERS & FLOWERS INTERNATIONAL INC.	5703	321433	221	0	221
FMI, LLC	5708	221439	2.477,00	0	2477
FRESSKO	5713	421445	40.392,01	23.653,50	16738,51
GREEN EXPORT	5718	221451	366,25	0	366,25
INBLOOM	5723	321457	227.460,91	111.797,87	115663,04
INTERNATIONAL FLOWER EXCHANGE, INC	5728	121463	68.187,68	48.226,15	19961,53
ISABELLA FARMS	5733	221469	876	0	876
LAX FLORAL IMPORT	5738	121475	506,5	111,5	395
TOTAL			373691,89	202567,58	171124,31

Elaborado Por: M. Tapia

Fecha: 08-04-08

Supervisado Por: A. Carrillo

Fecha: 08-04-08

5.2.3.3 RIESGO DE AUDITORIA



EMPRESA FLOR LINDA S.A.

SDT 3 1/2

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

Sub-departamento de tesorería

RIESGO DE AUDITORIA

Período: 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

N.	CONTROL INTERNO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
1	El movimiento de caja se deja para importes mínimos	10	7	No se tiene una política definida.
2	Se realiza un arqueo periódico de caja por personal independiente a la función de tesorería.	10	6	No se realiza arqueos con personas independientes sino con las propias del sub-departamento.
3	El personal del departamento tiene el perfil adecuado.	10	9	
4	Los pagos se encuentran debidamente autorizados.	10	9	
5	Se concilian periódicamente las cuentas corrientes bancarias por personal independiente a contabilidad y tesorería.	10	4	Siempre se realiza conciliaciones con el personal del departamento contable y de tesorería.
6	Se exige doble firma para disponer de fondos	10	10	
7	Se recibe a tiempo los estados de cuenta y se resuelven los problemas de movimientos de fondos a tiempo	10	7	Se registran ligeros retrasos en algunos casos.
8	Se efectúa un control suficiente de la firmas autorizadas	10	7	En algunas ocasiones
9	Existen manuales para los procesos de tesorería.	10	6	
10	Se revisa al cierre, las diferencias de conciliación con incidencia de contabilidad y se informa a la misma.	10	8	Se informa a contabilidad con retrasos considerables.
	TOTAL	100	73	

Elaborado Por: M. Tapia

Fecha: 08-04-08

Supervisado Por: A. Carrillo

Fecha: 08-04-08



SDT 3 2/2

EMPRESA FLOR LINDA S.A.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

Sub-departamento de tesorería

RIESGO DE AUDITORIA

Período: 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

RESULTADO DE LA EVALUCION DEL CONTROL INTERNO

CALIFICACION DEL RIESGO:

CR= CALIFICACION DEL RIESGO

CT= CALIFICACION TOTAL

PT= PONDERACION TOTAL

$$CR = \frac{CT \times 100}{PT}$$

$$CR = \frac{73 \times 100}{100}$$

CR= 0,73%

PONDERACION Y ANALISIS

NIVEL DE RIESGO	RIESGO	CONFIANZA
15%- 50%	ALTO	BAJA
51%-59%	MODERADO ALTO	MODERADA BAJA
60%-66%	MODERADO	MODERADA MODERADA
67%-75%	MODERADO BAJO	MODERADA ALTA
76%-95%	BAJO	ALTA

RESULTADOS

NIVEL DE RIESGO	MODERADO BAJO
NIVEL DE CONFIANZA	MODERADA ALTA

Elaborado Por: M. Tapia	Fecha: 08-04-08
Supervisado Por: A. Carrillo	Fecha: 08-04-08



SDT 5 1/1

EMPRESA FLOR LINDA S.A.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

Sub-departamento de tesorería

INDICADORES DE GESTION

Período: 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

N.	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA DEL INDICADOR	DESCRIPCION DEL INDICADOR	VALOR OPTIMO	VALOR OBTENIDO
1	Tasa de crecimiento	$\frac{\text{Ingresos año N}}{\text{Ingresos año N-1}}$	Mide el crecimiento de los ingresos contemplados en el presupuesto año tras año.		7,38
2	Indicé de eficiencia en tiempo	$\frac{\text{Tiempo ejecutado}}{\text{Tiempo programado}}$	Determinar si en los pagos realizados de cada pedido se cancelan en el tiempo establecido de forma eficiente.	100%	85%
3	Indicé de pagos	$\frac{\text{Valor de cuentas x pagar}}{\text{Valor total de pagos}} \times 100$	Porcentaje de pagos realizados comparados con el registro contable de las cuentas por pagar.	100%	99%

Elaborado Por: M. Tapia	Fecha: 08-04-08
Supervisado Por: A. Carrillo	Fecha: 08-04-08

5.2.3.4 HALLAZGOS DE AUDITORIA



EMPRESA FLOR LINDA S.A.

SDT.6 1/2

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

Sub-departamento de tesorería

HOJA DE HALLAZGOS

Período: 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

- **Condición:** Situación actual de cómo está referida el área, actividad, función, operación.
- **Criterio:** Lo que debe ser, como debe ser, el auditor mide la condición el hecho o la situación.
- **Causa:** Razones básicas de la condición, o el motivo de incumplimiento de la norma, su identificación requiere buen juicio, base para recomendación
- **Efecto:** Resultado adverso o potencial de la situación encontrada, representa pérdida o riesgos para el logro de las metas, permite establecer la recomendación
- **Recomendación:** Que Norma o base legal se debe cumplir y la recomendación para mejorar el control interno.

Referencia H/T y documentación soporte que identifique con claridad el hallazgo.



SDT.6 2/2

EMPRESA FLOR LINDA S.A.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

Sub-departamento de tesorería

HOJA DE HALLAZGOS

Período: 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

NO SE CANCELA OPORTUNAMENTE A PROVEEDORES

Ref.	HALLAZGO
Condición	De la conciliación realizada al pago de proveedores con sus respectivas facturas se encontró que no se está realizando los pagos en las fechas pertinentes, ya que se está quedando mal con los proveedores, pagando un interés por mora por falta de pago.
Criterio	Se debe cancelar las facturas en la fecha máxima de pago, conforme a las políticas impuestas por los proveedores.
Causa	Se debe cancelar el valor de las facturas a los distintos proveedores la fecha correspondiente, no se está llevando un calendario que le permita estar pendiente de las fechas de pago.
Efecto	Se genera mayores gastos como el interés por mora, y posible pérdida del proveedor por incumplimiento en el pago.
Recomendación	Se debe llevar un registro actualizado de las facturas por cancelar, para no crear confusión en el pago.

Elaborado Por: M. Tapia	Fecha: 08-04-08
Supervisado Por: A. Carrillo	Fecha: 08-04-08



SDT.6 1/1

EMPRESA FLOR LINDA S.A.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

Sub-departamento de tesorería

HOJA DE HALLAZGOS

Período: 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

CHEQUES GIRADOS Y NO COBRADOS

Ref.	HALLAZGO
Condición	De la conciliación realizada al pago de proveedores con sus respectivas facturas se encontró que no se está realizando la pertinente cancelación de cheques expedidos y no cobrados con cierta antigüedad.
Criterio	En el ciclo de adquisición, es conviene cancelar cheques expedidos y no cobrados con cierta antigüedad.
Causa	En el pago de cheques a los distintos proveedores, no se maneja el control de cheques expedidos y no cobrados con cierta antigüedad.
Efecto	Es una deficiencia de control, porque no se tiene el registro específico para anular los cheques de cierta antigüedad.
Recomendación	Los cheques girados y no cobrados que tengan una antigüedad mayor a seis meses, deben ser anulados ya que estos cheques no serán pagados por el banco, además se debe realizar el ajuste respectivo.

Elaborado Por M. Tapia	Fecha: 14-04-08
Supervisado Por A. Carrillo	Fecha: 15-04-08



SDT.6 1/1

EMPRESA FLOR LINDA S.A.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

Sub-departamento de tesorería

HOJA DE HALLAZGOS

Período: 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

PAGOS EN EFECTIVO

Pagos Ref.	HALLAZGO
Condición	Es indispensable que se establezca un límite para pagos en efectivo.
Criterio	La causa de lo expuesto anteriormente se debe a la falta de capacitación al personal sobre, además de la inexistencia de manuales o instructivos de procedimientos para el proceso contable.
Causa	En virtud de esto se evidencia ineffectividad en el trabajo, los responsables del departamento no efectúan verificaciones del tope de efectivo.
Efecto	En el proceso de tesorería, no se tiene establecido controles que ayuden evitar las deficiencias; en la caja principal de de la empresa, se efectuaron pagos en efectivo sin un moto limite.
Recomendación	Se sugiere que es conveniente limitar todos los pagos en efectivo y poder determinar cuantías limite, estableciendo topes y conciliando dichos valores por caja menor y los que superan estos topes se proceda a elaborar cheques con los cruces respectivos y soportes adjuntos para garantizar seguridad en el manejo del efectivo de la empresa

Elaborado Por M. Tapia	Fecha: 14-04-08
Supervisado Por A. Carrillo	Fecha: 15-04-08

5.2.3.5 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

- Borrador del informe de auditoría de gestión
- Informe final de auditoría
- Anexos

5.2.3.6 EVALUACIÓN CONTINUA

La comunicación de resultados y la evaluación continua a través de la emisión de recomendaciones serán presentadas al finalizar la auditoría de gestión del departamento administrativo- contable.

4.2.3.7 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS DE AUDITORIA

INFORME DE:

**AUDITORIA DE GESTIÓN
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE
DEL 2007**

INDICE

1. CAPITULO I

- 1.1 Motivo de la Auditoria
- 1.2 Alcance
- 1.3 Objetivos de la Auditoria
- 1.4 Objetivos del departamento administrativo y contable
- 1.5 Base legal
- 1.6 Funcionarios Involucrados

2. CAPITULO II

- 2.1 Sub-departamento de contabilidad
- 2.2 Sub-departamento de compras
- 2.3 Sub-departamento de tesorería

3. CAPITULO III

- 3.1 Resultados generales

4. CAPITULO VI

- 4.1 Conclusiones y recomendaciones

A LOS SEÑORES ACCIONISTAS DE FLOR LINDA S.A.

Presente.

En el proceso de planificación y ejecución de nuestra auditoría de gestión al proceso del departamento administrativo y contable y sus sub-departamentos como contabilidad, tesorería y compras de la empresa Flor linda S.A por el período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2007, hemos analizado las actividades y procedimientos que se llevan a cabo en el departamento antes mencionado; hemos revisado la estructura de control interno, con el propósito de determinar el alcance de nuestros procedimientos y pruebas de auditoría, para expresar una opinión sobre la eficiencia, eficacia y economía del proceso en la empresa.

Incluimos nuestros comentarios en relación con ciertos asuntos administrativos que deben observarse y corregirse, para lo cual ponemos a su consideración nuestras respectivas recomendaciones.

Este informe está dirigido únicamente para información y uso de la Gerencia y otros miembros de la organización y no debe ser utilizado para otro propósito.

Atentamente,

Srta. Mayra Tapia
JEFE DE EQUIPO

CAPÍTULO I

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

MOTIVOS DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión al proceso del departamento administrativo y contable y sus sub-departamentos como contabilidad, tesorería y compras de la empresa Flor linda S.A, se realiza con el objeto de satisfacer la necesidad de control y mejora en la gestión del proceso administrativo y contable de la compañía.

La Auditoría de Gestión se inició con la Orden de trabajo N° AG-001-08, emitida por el Dr. Cesar Calero Auditor General de T & Auditores y Asociados, el 7 de abril de 2008

OBJETIVOS DEL EXAMEN:

OBJETIVO GENERAL

Realizar una Auditoría de Gestión al proceso del departamento administrativo y contable y sus sub-departamentos como: contabilidad, tesorería y compras de la empresa Flor linda S.A, para determinar los niveles de eficiencia, eficacia, y economía, proporcionando a la Gerencia un informe con recomendaciones que fortalezcan la Gestión del mencionado proceso.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar y evaluar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en los procesos del departamento administrativo y contable.

- Determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
- Verificar lo adecuado de los procedimientos de control interno establecidos para el departamento administrativo-contable y sus subcomponentes.

ALCANCE DEL EXAMEN

La auditoría de gestión al departamento administrativo y contable y sub-departamentos como: contabilidad, tesorería y compras, comprenderá la evaluación de procedimientos administrativos y de cumplimiento de funciones del periodo entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2007.

CAPÍTULO II

INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO

La compañía anónima FLOR LINDA S.A. entidad privada, se creó el 6 de julio de 1984, en la ciudad de Quito, ante el Notario Vigésimo Quinto Dr. Rodrigo Salgado, con un capital social de TRES MIL QUINIENTOS SUCRES, conformando la misma los siguientes accionistas: Patricio Cando, Juan Molina, Carlos Carvajal, Francisco Zapata, Carmen Ávila; legalizándose su constitución mediante inscripción en el Registro Mercantil de la ciudad de Quito, el 14 de septiembre de 1984.

Está conformada por los departamentos: administrativa y contable, departamento técnico y departamento de ventas. La compañía anónima FLOR LINDA S.A. nace con el propósito fundamental del cultivo de rosas y clavelinas

para exportación a diferentes países, las oficinas principales se ubican en la ciudad de Quito y sus plantaciones de rosas en el sector de Laso, esta empresa está dividida en dos fincas: la una se la llama Flor Linda I y la otra Flor Linda II.

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO

De conformidad a lo analizado en el Orgánico Funcional de Flor Linda S.A los departamentos se conforman por los sub-departamentos, cuyos funcionarios son los siguientes:

LISTADO DE FUNCIONARIOS DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y CONTABLE				
NOMBRES	CARGO	CEDULA	FECHA	TIPO CONTRATO
DIRECTIVOS				
Ing. Paul Cárdenas	Gerente	091672506-2	15/09/2000	Contrato de trabajo
Ing. Carlos Paredes	Jefe	0910467830-	22/11/2000	Contrato de trabajo
SUB-DEPARTAMENTO COMPRAS				
Lcdo. Marco Castillo	Asistente	090986579-5	22/05/2004	Contrato de trabajo
SUB-DEPARTAMENTO DE CONTABLE				
Ing. Magdalena Heredia	Contador	170076748-5	13/05/2002	Contrato de trabajo
Srta. María Elena Zurita	Asistente	170564606-0	01/04/2005	Contrato de trabajo
Srta. Sofía López	Asistente	170489551-4	01/07/2005	Contrato de trabajo
SUB-DEPARTAMENTO DE TESORERIA				
Ing. Diego Palacios	Tesorero	210977280-6	27/07/1990	Contrato de trabajo

BASE LEGAL DE FLOR LINDA S.A

La compañía anónima FLOR LINDA S.A. entidad jurídica, se creó el 6 de julio de 1984, en la ciudad de Quito, bajo una Escritura de Constitución y trabaja sobre normas legales que rigen las actividades de la empresa tales como: Constitución Política de la República del Ecuador, Ley de Compañías, Ley de Seguridad Social., Ley Orgánica de Aduanas, Ley de Régimen Tributario Interno, Código de Trabajo, Código de Comercio, Código Tributario, acuerdos y resoluciones, la auditoría de gestión se fundamenta en las NEA.

OBJETIVOS DE LA COMPAÑÍA

- a)** Buscar nuevos nichos de mercado, promocionando y diferenciando entre los clientes, la calidad de nuestros productos.
- b)** Contribuir con ideas para el desarrollo y mejoramiento de calidad de vida de los empleados y sus familias.
- c)** Implementar el modelo de gestión de la calidad, para nuestra empresa.
- d)** Asegurar que nuestro personal, esté capacitado y entrenado para realizar el trabajo, en base a nuestra política de calidad.

CAPÍTULO III

RESULTADOS GENERALES

Como resultado a nuestra evaluación a la estructura de control interno de la empresa, así como el análisis efectuado a las operaciones e información del departamento administrativo y contable y sus sub-departamentos como: contabilidad, tesorería y compras, se determinó lo siguiente:

▪ INEXISTENCIA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La compañía no cuenta con planificación estratégica, los planes establecidos son tácticos (disposiciones verbales), se extienden para el ejercicio de un año, las acciones que siguen los trabajadores son para el día a día; debido a la ausencia de objetivos para largo plazo, así como los cursos de acción para lograrlos; no existen parámetros de medición para evaluar el desempeño de los trabajadores, los resultados obtenidos por la empresa, no miden ningún logro futuro.

RECOMENDACIONES:

Al Gerente General

- Nombrar una comisión conformada por los jefes de cada departamento de la empresa, con la que realizará un análisis situacional de la florícola, y definirán las políticas, objetivos, estrategias, misión, visión, valores a aplicarse en un plazo no inferior a cinco años; así como establecer un plan estratégico para la organización que incluirá planes de capacitación, evaluación,

mantenimiento a maquinarias, contingencias, implementación de sistemas informáticos y costos, definición de normatividad interna, esto contribuirá a una administración organizada y exitosa; se aprovechará el conocimiento de cada miembro de la delegación acerca de la situación interna actual y facilitará llegar a una aceptación sobre el marco de actuación de la empresa en el largo plazo.

➤ Comunicar en sesión general a todos los trabajadores, la filosofía y los planes estratégicos definidos; así como publicar en lugares visibles las políticas, valores, objetivos y razón de ser de la florícola, esto permitirá generar en los trabajadores identidad y compromiso con la empresa; y que conozcan para qué fines trabajan día a día

▪ **FALTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN ADECUADO**

La compañía cuenta con un sistema de información inadecuado, que no apoya de forma eficiente a las funciones de contabilidad, compras y tesorería; no genera información oportuna, confiable y útil para la toma de decisiones, lo que causa uso ineficiente de recursos humanos, materiales y tiempo por lo que se reporta impuntualidad en la entrega de informes al cliente interno, falencias en el proceso de empaque de las rosas, debido a postergación de información, dificulta el desempeño de las funciones ya que se multiplican al realizar registros de forma manual.

RECOMENDACIONES:

Al Gerente General

➤ Invertir en la adquisición de un sistema de información financiero y

contable confiable que apoye a la ejecución de las funciones de los departamento administrativo y contable; esto permitirá que la florícola incremente su eficiencia en operaciones y confiabilidad en la información financiera, apoyará además a la implementación de un sistema de costeo adecuado, pues se tendrá control de la materia prima.

- Entre otros beneficios contribuirá a un eficiente control de inventarios de materia prima, pues cada orden de proceso de empaque se vinculará a las requisiciones de materiales proporcionando saldos actualizados en los cards en cualquier momento.
 - Mejorará el sistema de facturación, y la contabilización de compras, pagos y cartera, obteniendo estados financieros con corte en cualquier momento, además generará anexos transaccionales y reportes financieros de ventas, compras, cobros, pagos, descuentos, anticipos a empleados, entre otros.
 - Contribuirá a la toma efectiva de decisiones en torno a estructuración de presupuestos de compras, generación de esquemas de pedidos anulados, devueltos, entregados oportunamente, etc.
 - Solicitar a varios proveedores en el mercado, proformas de sistemas de información que se ajusten a las características de la florícola; realizar un análisis de estas ofertas y determinar a qué proveedor transferir la compra; se sugiere incluir en las ofertas, las características, ventajas, desventajas y costos de implementación y capacitación; considerando también lo referente al sistema actual; esta evaluación permitirá obtener un resultado real de costo - beneficio.
- **FALTA DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y CONTABLE.**

El proceso del departamento y administrativo contable, no tiene establecido controles específicos de eficacia en las diferentes etapas del proceso contable, compras y de tesorería; se trasladan las deficiencias de cada etapa hasta obtener el trabajo final, en lugar de corregirlas a tiempo; esto se debe a la falta de capacitación al personal; inexistencia de manuales e instructivos de funciones y procedimientos, por lo cual se evidencia ineficacia en el trabajo realizado por los sub-departamentos.

RECOMENDACIONES:

Al Gerente General de Flor Linda S.A.

- Definir una estrategia de capacitación y entrenamiento del personal, con el objetivo de optimizar los recursos de la florícola y mantener actualizados a los empleados en los procesos administrativos de la empresa, esto permitirá mejorar su desempeño y evitar reincidir en los procesos.

Al Jefe Administrativo

- Supervisar oportunamente y exigir un reporte mensual de las tareas realizadas por el personal de contabilidad, compras, tesorería, y especialmente de los aprendices, evitando de esta forma daños irreversibles en los procesos administrativos y pérdida del tiempo por reprocesos.

▪ FALTA DE PRESUPUESTOS Y PLANIFICACIÓN DE COMPRAS DE INSUMOS LOCALES

No es política de la compañía elaborar presupuestos anuales y comparar los resultados obtenidos con cifras reales al cierre de un ejercicio económico. De igual forma no se planifica las compras de materiales e insumos, ni se mantiene un stock mínimo en bodega, se evidencia la falta de esfuerzo de la

administración de la florícola en el proceso administrativo; los efectos son incurrir en gastos indebidos por causa de incremento en los precios de insumos, demora en los despachos del embarque, por el desabastecimiento de materiales.

RECOMENDACIONES:

Al jefe de compras

- Elaborar presupuestos anuales de gastos e ingresos de manera que permitan a la gerencia: medir los objetivos y metas que se han planteado en un ejercicio económico, contar con un elemento esencial de control interno, determinar y medir las desviaciones a fin de conocer las causas y tomar medidas correctivas.
- Actualizar la base de datos de proveedores de insumos y materiales locales, mínimo una vez cada año, e incluir en esta, a nuevos acreedores para prever el desabastecimiento de los productos que ofrecen los proveedores permanentes, además de conseguir mejores condiciones de compra.
- Planificar, conjuntamente con la persona de bodega y la coordinadora de ventas, la adquisición de un stock de insumos locales, con el fin de evitar retrasos en el empaque de las rosas derivados de la ausencia de estos materiales, así como evitar incurrir en gastos producto de un incremento en sus precios.

▪ FALTA DE MANUALES, POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

La compañía no cuenta con políticas y procedimientos por escrito para su proceso administrativo y contable. Carece de organigramas, códigos de ética, así como no ha definido los puestos de trabajo, funciones del personal, líneas de autoridad y responsabilidad, esto se debe a la aplicación de prácticas

informales y empíricas en el trabajo, el personal se ha acostumbrado a realizar las tareas a su propio entender y saber, por lo cual se evidencia ineffectividad en el cumplimiento del trabajo, llevando a la acumulación de tareas y desactualización de información necesaria para la toma de decisiones.

Al Gerente General de Flor Linda S.A.

- Diseñar un manual de políticas, procedimientos y descripción de funciones, que contenga información clara de las actividades y tareas necesarias en cada proceso, de los recursos y personal responsable de su ejecución; esto permitirá disponer de una herramienta administrativa efectiva para instruir al empleado que se incorpora a la empresa, y para mantener informado a todos los trabajadores sobre sus funciones, responsabilidades, personal de apoyo, y autonomía para la toma de decisiones.

- Diseñar y aplicar una estructura organizativa (organigramas) que defina claramente los niveles de autoridad y responsabilidad y provea una adecuada segregación de funciones, evitando así duplicación de funciones y actividades incompatibles entre los departamentos.

▪ **AUSENCIA DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

No existe un departamento o una persona a cargo de las funciones de la gestión del recurso humano, el jefe administrativo tiene delegadas algunas tareas referentes al cálculo de nómina y control de asistencia y horas extras. La empresa no ha definido un sistema de evaluación al personal, una política de incrementos salariales, así como de capacitación y entrenamiento, como resultado se tiene falta de motivación en el personal, falta de incentivos, inadecuados sistemas de selección de los empleados, falencias en la ejecución de las funciones, falta de conocimiento sobre los procedimientos, ausencia de evaluaciones de desempeño que permitan informar sobre los resultados de la

actuación y su contribución a los objetivos globales de la empresa.

RECOMENDACIONES:

Al Gerente General

- Analizar la posibilidad de reestructurar el departamento administrativa financiero de la empresa, e incluir un sub-departamento de recursos humanos que tenga a cargo la gestión del personal así como el establecimiento de políticas adecuadas de selección, inducción, capacitación, evaluación y promoción salarial.

- Con la finalidad de obtener una mayor efectividad y eficiencia de los empleados, recomendamos que se aplique periódicamente una evaluación del desempeño de los trabajadores, la cual debe incluir: análisis acerca de los conocimientos sobre la función que realizan, cooperación y posibilidades dentro de la compañía, aspectos personales que afectan directa o indirectamente la realización del trabajo.

Atentamente,

Mayra Tapia

JEFE DE EQUIPO

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

▪ CONCLUSIONES:

- La florícola no cuenta con una planificación estratégica que contemple la evaluación de las fortalezas y debilidades del ambiente interno; así como las oportunidades y amenazas de su ambiente externo, y permita a la organización definir objetivos que orienten su actuación en el largo plazo, estableciendo estrategias y tácticas destinadas a lograrlas. La gestión administrativa de la empresa en la etapa de planeación indica que se desempeña únicamente al 38% de su capacidad total, este comportamiento es resultado de: la ausencia de planes operativos, presupuestos, falta de un enunciado de misión, visión, pocos objetivos definidos, la subjetividad de estrategias y tácticas que se aplican, ausencia de políticas, procedimientos, y normatividad interna.

- La empresa carece de estructura orgánica; no ha definido puestos de trabajo, líneas de autoridad y responsabilidad de los funcionarios, por lo tanto los trabajadores realizan sus funciones de manera empírica según su experiencia, se han acostumbrado a asumir sus tareas a su propio entender y saber. La segregación de funciones dentro de la organización no es compatible con el objetivo de reducir el riesgo de que se cometan errores o irregularidades.

- La compañía no tiene instrumentos de apoyo para llevar a cabo de forma organizada y regulada sus funciones, no cuenta con manuales, instructivos, códigos y procedimientos por escrito, dispone únicamente de

un reglamento de trabajo, como normatividad interna; sin embargo no se ha difundido el contenido del mismo y ningún funcionario cuenta con un ejemplar; sus sistemas administrativos, operacionales y contables funcionan de forma empírica; lo que no ha contribuido al aprovechamiento eficiente de recursos y al correcto desempeño de los trabajadores.

- La empresa carece de una persona o sub-departamento dedicado a las funciones de recursos humanos; por tal motivo se concentra parte de este trabajo en las funciones del jefe administrativo. Los resultados de auditoría indican que los procedimientos de selección, inducción, capacitación, evaluación de los trabajadores no son adecuados; se efectúan de forma básica sin la aplicación de un análisis técnico, de la competencia necesaria en los trabajadores, valoración de puestos, evaluaciones de desempeño, políticas de incentivos e incrementos salariales.

- La compañía no ha definido parámetros de control para evaluar los resultados obtenidos y determinar en qué medida se alcanzaron los objetivos; de allí provienen las casi nulas acciones de gerencia por prevenir, monitorear y corregir muchas falencias presentes en cada una de los departamentos de la florícola; no se han establecido indicadores de gestión para analizar los resultados y tomar decisiones correctivas, la estructura de control interno es débil. La escasez de controles es el resultado de la falta de planeación en la empresa.

▪ **RECOMENDACIONES:**

- Propender a una administración de la compañía, basada en la planeación, organización, dirección y control; etapas fundamentales que constituyen la esencia de la administración exitosa; para lo cual la Gerencia deberá establecer políticas, objetivos, estrategias programas,

presupuestos y realizar al culminar un período, evaluación de los logros y dificultades para el cumplimiento de los planes establecidos.

- Definir los niveles de autoridad y responsabilidad de los trabajadores de la organización, establecer con claridad las funciones y puestos de trabajo del personal, lo que permitirá tener una adecuada segregación, evitando así duplicación de funciones y actividades incompatibles entre los departamentos.
- Diseñar organigramas estructural, funcional y de personal para su publicación en un manual funcional que deberá darse a conocer a todos los empleados de la florícola y un manual de políticas, procedimientos y descripción de funciones, que servirá como marco de actuación para guiar a los trabajadores en el desempeño de sus tareas.
- Difundir el reglamento interno de trabajo para conocimiento de todos los trabajadores de la compañía; proporcionando un ejemplar del documento a cada departamento de trabajo y publicando en la cartelera de la empresa las políticas más importantes.
- Considerar la importancia de contar con un profesional de recursos humanos que organice la gestión del personal y cumpla funciones fundamentales como son: adecuados esquemas de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación; permitiendo alcanzar eficiencia en los procedimientos.
- Definir adecuados indicadores de gestión para analizar los resultados del desempeño de la empresa, por departamentos y por personas; lo cual permitirá conocer la contribución de cada departamento al resultado global de la empresa y tomar medidas necesarias para su mejoramiento.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Control.- Etapa del proceso administrativo en la cual la gerencia comprueba y monitorea que las actividades que se ejecutan estén progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado.

Conflicto de Intereses.- Contraposición existente entre los intereses del auditor u el cliente.

Costo Beneficio o de Oportunidad.- Cualquier inversión lleva asociado un costo de oportunidad, que consiste en la rentabilidad que se hubiese obtenido de haber elegido la mejor alternativa posible.

Muestra.- Es el grupo de individuos que realmente se estudiarán, es un subconjunto de la población. Para que se puedan generalizar a la población los resultados obtenidos en la muestra, ésta ha de ser representativa de dicha población.

Planeación.- Etapa del proceso administrativo en la que la administración realiza la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

Riesgo.- Es la posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos. El riesgo se mide en términos de consecuencias y probabilidad.

BIBLIOGRAFÍA

BADILLO, Jorge, Compendio de Clases de la Materia de Auditoría de Gestión, Ecuador, 2007.

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO: Manual de Auditoría de Gestión, Ecuador, 2003.

FRANKLIN, Benjamín Enrique, Auditoría Administrativa, Gestión estratégica del cambio, segunda edición, Pearson Education, México, 2007.

MALDONADO, E. Milton K: Auditoría de Gestión, tercera edición, Producciones Digitales Abya -Yala, Ecuador, 2006.

MANTILLA, Samuel Alberto B: Control Interno (informe COSO), tercera edición, Lito Perla Impresores Ltda, Bogotá, septiembre, 2003.

VASCONEZ, José Vicente A: Introducción a la Contabilidad, edición actualizada, Cargraphics S.A. Imprelibros, Colombia, 1996.

ZAPATA Pedro, Contabilidad General, cuarta edición, Mc Graw Hill, 2002

www.monografias.com: Jiménez Yolanda, Auditoría.

www.aduana.gov.ec

www.expoflores.com

www.micip.gov.ec

www.sri.gov.ec

www.ies.gov.ec

www.eluniverso.com/servicios