



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

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

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

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN
FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO – AUDITOR**

AUTOR: CÁRDENAS DÁVILA, DAVID ARTURO

**TEMA: AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA EMPRESA JARDÍN VERDE PJV
S.A. UBICADA EN EL CANTÓN RUMIÑAHUI DE LA PROVINCIA DE
PICHINCHA POR EL PERIODO DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2013**

DIRECTOR: ING. GUILLEN, RODRIGO

CODIRECTOR: DR. CARRILLO, ALCÍVAR

SANGOLQUÍ, FEBRERO 2014

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA.

CERTIFICADO

El proyecto de grado titulado “AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA EMPRESA JARDÍN VERDE PJV S.A. UBICADA EN EL CANTÓN RUMIÑAHUI DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA POR EL PERIODO DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2013”, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple con las normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el reglamento de estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE.

Debido a la veracidad de información, calidad de trabajo y confiabilidad de resultados que garantiza su aplicación, recomendamos su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF). Autorizan al Sr. David Arturo Cárdenas Dávila que entregue al Eco. Juan Lara, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, Febrero 2014

ING. RODRIGO GUILLEN
DIRECTOR

DR. ALCIVAR CARRILLO
CODIRECTOR

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA EMPRESA JARDÍN VERDE PJV S.A. UBICADA EN EL CANTÓN RUMIÑAHUI DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA POR EL PERIODO DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2013”, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando los derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan en cada texto correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, Febrero 2014

DAVID ARTURO CÁRDENAS DÁVILA

AUTORIZACIÓN

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA EMPRESA JARDÍN VERDE PJV S.A. UBICADA EN EL CANTÓN RUMIÑAHUI DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA POR EL PERIODO DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2013”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Febrero 2014

DAVID ARTURO CÁRDENAS DÁVILA

DEDICATORÍA

A mi Madre y Padre, José Cárdenas y Guadalupe Dávila por ser la inspiración y el apoyo en toda mi vida, dándome amor en los buenos y malos momentos.

A mis hermanas Diana Cárdenas y Victoria Cárdenas por darme siempre el cariño, ánimo y consejos necesarios para el cumplimiento de mis metas.

A mis tías, por acompañarme con cariño en cada etapa de mi vida.

A mis demás familiares y amigos, que me han dado el aliento necesario para continuar y esforzarme en cada trayecto.

A todos los compañeros y docentes, que han compartido tiempo conmigo a lo largo de mi vida estudiantil, y que me han impulsado al logro de mis metas.

David Arturo Cárdenas Dávila

AGRADECIMIENTO

A la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE, que me ha facilitado los conocimientos necesarios para mi formación como profesional.

A mi Director y Codirector, que me han brindado todo el apoyo necesario para la culminación de mi proyecto de grado, ofreciéndome su conocimiento y tiempo no solo como tutores, sino como amigos.

A mi familia en general, por todo el amor que ha estado presente en cada etapa de mi vida.

A mis amigos, por darme el impulso de seguir adelante sin importar los obstáculos.

A Andrés Loyo, Gerente General de Jardín Verde PJV S.A., que me abrió las puertas de su empresa para la realización de mi proyecto de grado, y me brindo su ayuda en la culminación del presente trabajo.

A Jaime Castillo, Contador General de Jardín Verde PJV S.A., que me brindó su apoyo, conocimientos y amistad para ver realizado este proyecto.

David Arturo Cárdenas Dávila

ÍNDICE

ASPECTOS GENERALES	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2. OBJETIVOS	1
1.2.1. OBJETIVO GENERAL	1
1.2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	2
1.3. IDENTIFICACION DE LA ORGANIZACIÓN	2
1.3.1. RAZON SOCIAL	2
1.3.2. TIPO DE ORGANIZACIÓN	4
1.3.3. SECTOR DE LA INDUSTRIA.....	4
1.3.4. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	6
1.3.5. CLIENTES	6
1.3.6. COBERTURA DE MERCADO.....	8
1.3.7. ESTRUCTURA ORGANICA.....	9
1.3.7.1. Organigrama Estructural.....	9
1.3.7.2. Organigrama Funcional	11
1.3.7.3. Organigrama Posicional.....	13
1.4.1. TIPOS DE ESTUDIO.....	15
1.4.2. METODOS DE INVESTIGACIÓN:	15
1.4.3. FUENTES DE RECOPIACIÓN DE LA INFORMACION:	16
CAPÍTULO II.....	17
MARCO TEÓRICO.....	17
2.1. TEORIAS DE SOPORTE.....	17
2.1.1. NORMATIVA PARA LA AUDITORIA.....	17
2.1.1.1. Normas Internacionales de Auditoría (NIA's).....	17
2.1.1.1.1. NIA 200: Objetivos y Principios Generales que Rigen una Auditoría	17
2.1.1.1.2. NIA 230: Documentación de la Auditoría.....	17
2.1.1.1.3. NIA 300: Planificación de la Auditoría	18
2.1.1.1.4. NIA 400: Evaluación de Riesgos y control interno	19
2.1.1.1.5. NIA 500: Evidencia de Auditoría	21
2.1.1.1.6. NIA 700: Formación de la Opinión y emisión del Informe de Auditoría.....	21
2.1.1.2. Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS)	23
2.1.1.3. Normas del Instituto Ecuatoriano de Auditores Internos.....	24
2.1.2.1. Normativa de la Empresa.....	25

	vii
2.1.2.1.1. Ley de Comercio	25
2.1.2.2. Contraloría General del Estado.....	27
2.1.2.3. Código de Trabajo	28
2.2. MARCO CONCEPTUAL PARA LA PLANIFICACIÓN, EJECUCIÓN Y EMISIÓN DEL INFORME DE AUDITORÍA.	28
2.2.1. Auditoría.....	28
2.2.2. Auditoría Interna.....	29
2.2.3. Auditoría Operativa	29
2.2.4. Auditoría de Gestión.....	29
2.2.5. Actividad	29
2.2.6. Cultura organizacional.....	30
2.2.7. Diagrama de flujo	30
2.2.8. Ecología.....	31
2.2.9. Economía.....	31
2.2.10. Eficacia	32
2.2.11. Eficiencia.....	32
2.2.12. Estrategia	33
2.2.13. Ética.....	33
2.2.14. FODA	34
2.2.15. Implantar.....	36
2.2.16. Misión.....	36
2.2.17. Objetivos.....	36
2.2.18. Plan 36	
2.2.19. Plan estratégico.....	37
2.2.20. Política.....	37
2.2.21. Proceso.....	37
2.2.22. Programa.....	38
2.2.23. Proyecto	38
2.2.24. Sistema.....	38
2.2.25. Subproceso.....	38
2.2.26. Táctica	38
2.2.27. Visión.....	38
2.2.28. Fases De Auditoría	39
2.2.28.1. Planificación	39
2.2.28.1.1. Planificación Preliminar.....	39
2.2.28.1.2. Planificación Específica.....	40
2.2.28.1.2.1. Evaluación del sistema de control interno	40

	viii
A. Definición del control interno	40
B. Elementos del control interno.....	40
C. Métodos o técnicas evaluación de control interno	41
a. Narrativas	41
b. Cuestionarios.....	42
c. Flujogramas.....	42
d. Muestreo Estadístico	42
e. Matrices.....	42
D. Evaluación del riesgo	43
a. Medición de riesgos	43
b. Matriz de Riesgos	43
c. Informe de Control Interno	43
E. Programa de Auditoría	43
a. Pruebas de cumplimiento	43
b. Pruebas sustantivas	44
2.2.29. Ejecución del Trabajo de Auditoría.....	44
2.2.29.1. Aplicación de procedimientos y técnicas de auditoría.....	45
2.2.29.2. Papeles de Trabajo.....	46
2.2.29.3. Indicadores de Gestión	46
2.2.29.3.1. Financieros.....	46
2.2.29.3.2. No Financieros	46
2.2.29.4. Hoja de hallazgos.....	47
2.2.29.4.1. Condición.....	47
2.2.29.4.2. Criterio	47
2.2.29.4.3. Causa.....	47
2.2.29.4.4 Efecto	47
2.2.30. Comunicación de Resultados.....	48
2.2.30.1. Borrador de Informe de Auditoría	48
2.2.30.2. Informe de Auditoría Definitivo.....	48
2.2.30.3. Evaluación Continua.....	49
CAPITULO III.....	50
ANÁLISIS SITUACIONAL	50
3.1. ANÁLISIS INTERNO.....	50
3.1.1. PLAN ESTRATÉGICO	50
3.1.1.1. Misión50	
3.1.1.2. Visión 50	

	ix
3.1.1.3. Objetivos Estratégicos	51
3.1.1.4. Políticas	51
3.1.1.5. Principios y Valores.....	54
3.1.2. Mapa de Procesos	54
3.1.2.1. Proceso de Compra.....	54
3.1.2.1.1. Objetivo	54
3.1.2.1.2. Documentos	54
3.1.2.1.3. Alcance	54
3.1.2.1.4. Responsables	55
3.1.2.1.5. Procedimientos	55
3.1.2.2. Proceso de Venta	58
3.1.2.2.1. Objetivo	58
3.1.2.2.2. Documentos	58
3.1.2.2.3. Alcance	58
3.1.2.2.4. Responsables	59
3.1.2.2.5. Procedimientos	59
3.1.2.3. Proceso de Inventario	63
3.1.2.3.1. Objetivo	63
3.1.2.3.2. Documentos	63
3.1.2.3.3. Alcance	64
3.1.2.3.4. Responsables	64
3.1.2.3.5. Procedimientos	65
3.2. ANÁLISIS EXTERNO.....	67
3.2.1. Influencias Macroeconómicas	68
3.2.1.1. Factor Político.....	68
3.2.1.2. Factor Económico.....	71
3.2.1.3. Factor Tecnológico	81
3.2.1.4. Factor Legal.....	82
3.2.1.5. Factor Social	83
3.2.2. Influencias Microeconómicas.....	84
3.2.2.1. Clientes	84
3.2.2.2. Proveedores	87
3.2.2.3. Competencia	88
3.2.2.4. Precios	89
3.3. FODA.....	91
CAPÍTULO IV.....	97
PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO DE AUDITORÍA.....	97

	x
4.1. PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA	97
4.1.1. Planificación Preliminar	97
4.1.1.1. Conocimiento de la Empresa	97
4.1.1.2. Plan Global de Auditoría	101
4.1.1.3. Evaluación Preliminar	108
4.1.1.3.1. Cuestionario.....	108
4.1.1.3.2. Matriz de Riesgos	110
4.1.1.4. Informe Preliminar	113
4.1.2. Planificación Específica.....	116
4.1.2.1. Cuestionarios de Control Interno.....	116
4.1.2.2. Procesos	119
4.1.2.3. Evaluación del Riesgo	122
4.1.2.4. Informe de Control Interno.....	146
4.1.3. Programa de Auditoría.....	158
4.1.3.1. Proceso de Compra.....	158
4.1.3.2. Proceso de Venta	159
4.1.3.3. Proceso de Inventario	161
CAPÍTULO V.....	163
EJECUCIÓN DEL TRABAJO DE AUDITORÍA.....	163
5.1. EJECUCIÓN DEL TRABAJO	163
5.1.1. Proceso de Compra.....	163
5.1.2. Proceso de Venta	193
5.1.3. Proceso de Inventario	238
5.2. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....	266
5.2.1. Informe de la Auditoría de Gestión.	266
CAPÍTULO VI.....	287
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	287
6.1. CONCLUSIONES	287
6.2. RECOMENDACIONES.....	288
BIBLIOGRAFIA	289

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Constitución del Capital Social de Jardín Verde PJV S.A.....	3
Tabla 2. Portafolio de Productos de Jardín Verde PJV S.A.....	6
Tabla 3. Montos Vendidos de Jardín Verde PJV S.A.....	7
Tabla 4. Principales Supermercados	8
Tabla 5. Técnicas de Auditoria	45
Tabla 6. Producto Interno Bruto (2002-2012)	71
Tabla 7. Crecimiento del PIB (2002-2012).....	72
Tabla 8. Valor Agregado Bruto por Industria / Producto Interno Bruto (PIB)	74
Tabla 9. Inversión societaria por actividad económica.....	77
Tabla 10. Población del Ecuador	79
Tabla 11. Balanza Comercial	80
Tabla 12. Inversión en Desarrollo y tecnología	81
Tabla 13. Ventas de Jardín Verde PJV S.A. del año 2013	85
Tabla 14. Ventas de Jardín Verde PJV S.A. de los años 2011, 2012 y 2013.....	85
Tabla 15. Proveedores Jardín Verde PJV S.A. del año 2013	87
Tabla 16. Precios Promedio de Jardín Verde PJV S.A. del 2013	90

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Clasificación CIU	5
Ilustración 2. Sectores Económicos ecuatorianos	5
Ilustración 3. Ventas de Jardín Verde PJV S.A. del año 2013.....	7
Ilustración 4. Organigrama Estructural de Jardín Verde PJV S.A. (en revisión).....	10
Ilustración 5. Organigrama Funcional de Jardín Verde PJV S.A. (en revisión)	11
Ilustración 6. Organigrama Posicional de Jardín Verde PJV S.A. (en revisión)	13
Ilustración 7. NAGAS.....	23
Ilustración 8. Símbolos utilizados en los Flujogramas.....	31
Ilustración 9. Matriz FODA	35
Ilustración 10. Precios de productos agrícolas para mercados mayoristas	70
Ilustración 11. Producto Interno Bruto (precios y variaciones)	72
Ilustración 12. Inversión extranjera directa.....	75
Ilustración 13. Inversión Extranjera Directa por actividad económica.....	76
Ilustración 14. Ventas de Jardín Verde PJV S.A. de los años 2011, 2012 y 2013.....	86

RESUMEN EJECUTIVO

Jardín Verde PJV S.A. es una empresa que forma parte del grupo empresarial GREEN GARDEN, la compañía se dedica a la producción, logística y comercialización, de una variedad de productos perecibles, agroindustriales y complementarios. Jardín Verde PJV S.A es una empresa inmersa en este mundo competitivo en donde se necesita de buenas decisiones enfocadas al desarrollo, para lo cual es imprescindible emprender el desarrollo de una Auditoría de Gestión, como medio hacia la mejora de los procesos para generar mayor eficiencia, eficacia y economía en la gestión empresarial. El presente trabajo, tomara inicio en el capítulo I, el cual presentará el planteamiento del problema, objetivos de la auditoria, aspectos generales de la compañía Jardín Verde PJV S.A. y la metodología para la realización del proyecto. En el capítulo II se conocerá las Leyes, Normativa y Regulaciones a la que se rige la Entidad, así como los aspectos teóricos de la Auditoría de Gestión a fin de planificar, ejecutar y emitir un informe. En el capítulo III se establecerá la situación actual y la proyección que tiene la organización a futuro, mediante un análisis del entorno en el cual se desenvuelve la compañía. En los capítulos IV y V se elaborará la planificación, cuya ejecución se enfoque a los procesos de compra, venta e inventarios, y cuyo resultado sea un informe gerencial en busca de la mejora de la eficacia, eficiencia y economía de los procesos. El trabajo finalizara con las conclusiones y recomendaciones del proyecto de Auditoria de Gestión.

Palabras Clave: Auditoría, Gestión, eficiencia, eficacia, economía.

EXECUTIVE SUMMARY

Jardín Verde PJV SA is a company that is part of the business group GREEN GARDEN, the company is dedicated to production, logistics and marketing of a variety of perishable agro and complementary products. Jardín Verde PJV SA is a company immersed in this competitive world where required good decisions focused on the development , for which is essential to undertake the development of a Performance Audit, as a way to the improving of processes to generate greater efficiency, efficiency and economy in business management . This job took starting in Chapter I, which present the problem statement, objectives of the audit, general aspects of the company Jardín Verde PJV SA and methodology for the project. In Chapter II will be presented the Laws, Rules and Regulations to which the company is guided, and the theoretical aspects of Management Audit to plan, execute and issue a report. In Chapter III will be the current situation and the projection that has the organization in the future, by a analysis of the environment in which the company operates. In Chapters IV and V will be developed planning , the execution focus to the purchasing sales and inventory processes , and that results in a management report in search of improving the effectiveness , efficiency and economy of the processes. The work ended with the conclusions and recommendations of the project of Audit Management.

Keywords: Audit, Performance, efficiency, effectiveness, economy.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La deficiencia de un control interno en una empresa representa un gran problema que puede afectar al desarrollo de la misma, la falta de control no permite el uso eficiente de los recursos, por esta razón es imprescindible realizar una Auditoría de Gestión que además de permitir un mejoramiento del sistema de control permita visualizar los procesos internos y acoplarlos a los objetivos fijados por la Alta Gerencia.

El no disponer de manuales, políticas y procedimientos ha provocado que los controles internos no cumplan con el objetivo de proporcionar seguridad total a la empresa en el desarrollo de sus actividades, por la tanto la Auditoría de Gestión ayudara a identificar las debilidades existentes en los procesos Administrativos – Financieros para proponer mejoras a los mismos logrando de esta manera efectividad eficiencia y economía en sus operaciones.

1.2.OBJETIVOS

1.2.1. OBJETIVO GENERAL

Contribuir a la compañía Jardín Verde PJV S.A mediante una Auditoría de Gestión, a la mejora de los procesos para generar mayor eficiencia, eficacia y economía en la gestión empresarial.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Conocer el campo de acción el que se desenvuelve la compañía, así como identificar la estructura organizacional de la misma.
- Analizar y conocer las Leyes, Normativa y Regulaciones a la que se rige la Entidad así como los aspectos teóricos de la Auditoría de Gestión a fin de planificar, ejecutar y emitir un informe de acuerdo a los requerimientos específicos establecidos por la gerencia general.
- Establecer la situación actual y la proyección que tiene la organización a futuro, mediante el análisis del entorno en el cual se desenvuelve la compañía.
- Elaborar la planificación con el propósito de establecer objetivos, metodología, procedimientos de auditoría y otros para medir los niveles de eficacia, eficiencia y economía de los procesos.
- Ejecutar la auditoría en función de la planificación establecida, así como emitir un informe gerencial.
- Establecer conclusiones respecto al trabajo desarrollado y las recomendaciones respectivas enfocadas a la mejora del sistema de control interno y a la eficiencia de los procedimientos administrativos.

1.3. IDENTIFICACION DE LA ORGANIZACIÓN

1.3.1. RAZON SOCIAL

La compañía JARDIN VERDE PJV S.A. por medio de Resolución No. 09.Q.IJ.001625 de la Superintendencia de Compañías se constituye en Quito el 15 de Abril del 2009. A partir del 20 de Abril del 2009 al momento de la inscripción en el

registro mercantil, la compañía tendrá una duración de 50 años pudiendo prorrogarse o disolverse dicho plazo anticipadamente cuando lo decidiera la Junta General de Socios.

La Compañía es de nacionalidad ecuatoriana, y su domicilio principal será en la ciudad de Quito, pudiendo establecer sucursales, agencias u oficinas en cualquier lugar del territorio nacional o fuera de él.

El capital social de la compañía al momento de constitución es de USD \$ 1.000,00, dividida en mil acciones ordinarias nominativas e indivisibles de un dólar de Estados Unidos cada una. El Capital Social de la Compañía al momento de constitución se encuentra con el siguiente detalle:

Tabla 1. Constitución del Capital Social de Jardín Verde PJV S.A.

SOCIOS	CAPITAL SUSCRITO	CAPITAL FINAL	PARTICIPACIÓN
S. ANDRÉS LOYO VALLEJOS	700	700	70%
SANTIAGO E. LOYO VALLEJOS	300	300	30%
TOTALES	1.000	10.00	100%

Fuente: Escritura Pública Jardín Verde PJV S.A.

El objeto social de la compañía es:

La producción, importación, exportación, compra, venta, distribución, empaque, consignación, representación y comercialización de lo siguiente:

- De productos alimenticios y bebidas, de todo tipo, en estado natural, elaborados o semielaborados, para consumo humano y animal.

- De productos alimenticios para consumo humano, vegetal y animal.
- De toda clase de productos agropecuarios, agroindustriales y alimenticios
- De productos lácteos, jugos de fruta, bebidas gaseosas, aguas minerales y aguas purificadas.
- De ropa confeccionada y de tejidos.
- De hielo en todas sus formas, tanto para consumo humano como para consumo industrial.
- De toda clase de licores.
- De artículos deportivos.
- De productos dietéticos, agrícolas industriales en las ramas alimenticia, metalmecánica, textil y agro industrial.
- De libros, equipos de imprenta y sus repuestos, así como de su materia prima conexas.

1.3.2. TIPO DE ORGANIZACIÓN

El capital de Jardín Verde PJV S.A. fue conformado por las aportaciones de los distintos accionistas con el fin de obtener beneficios y utilidades para los mismos, esta es la razón por la cual es una organización privada constituida como una sociedad anónima.

1.3.3. SECTOR DE LA INDUSTRIA

El Instituto Nacional de Estadística y Censos ecuatoriano clasificó a compañía Jardín Verde PJV S.A. con el código CIU No. G463012 el cual denota que la actividad económica de la compañía es: “la venta al por mayor de frutas, legumbres y

hortalizas”. Su actividad económica le ha posicionado adentro del sector comercial principalmente de productos agrícolas.

CODIGO	DESCRIPCION
A	AGRICULTURA, GANADERÍA, SILVICULTURA Y PESCA.
B	EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS.
C	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.
D	SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS, VAPOR Y AIRE ACONDICIONADO.
E	DISTRIBUCIÓN DE AGUA; ALCANTARILLADO, GESTIÓN DE DESECHOS Y ACTIVIDADES DE SANEAMIENTO.
F	CONSTRUCCIÓN.
G	COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.
H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.
I	ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO Y DE SERVICIO DE COMIDAS.
J	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.
K	ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS.
L	ACTIVIDADES INMOBILIARIAS.
M	ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS.
N	ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y DE APOYO.
O	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DEFENSA; PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL DE AFILIACIÓN OBLIGATORIA.
P	ENSEÑANZA.
Q	ACTIVIDADES DE ATENCIÓN DE LA SALUD HUMANA Y DE ASISTENCIA SOCIAL.
R	ARTES, ENTRETENIMIENTO Y RECREACIÓN.
S	OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS.
T	ACTIVIDADES DE LOS HOGARES COMO EMPLEADORES; ACTIVIDADES NO DIFERENCIADAS DE LOS HOGARES COMO PRODUCTORES DE BIENES Y SERVICIOS PARA USO PROPIO.
U	ACTIVIDADES DE ORGANIZACIONES Y ÓRGANOS EXTRATERRITORIALES.

Ilustración 1. Clasificación CIU

Fuente: Instituto Nacional De Estadística y Censos

Una de cada cuatro empresas ecuatorianas pertenece al sector de comercio, siendo este sector el mayor en el que se desenvuelve la economía ecuatoriana

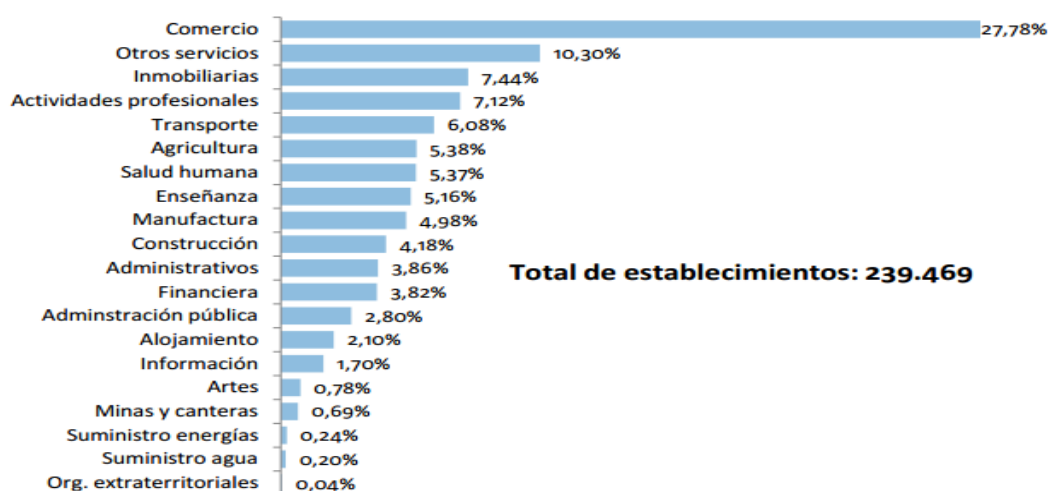


Ilustración 2. Sectores Económicos ecuatorianos

Fuente: Instituto Nacional De Estadística y Censos

Los sectores económicos más representativos, son el comercial con el 27,78%, y el de varios servicios con el 10,30%.

1.3.4. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

Jardín Verde PJV maneja una amplia variedad de frutas y verduras las cuales se pueden observar en la siguiente tabla:

Tabla 2. Portafolio de Productos de Jardín Verde PJV S.A.

<p>Frutas</p> 	<p>Melón, mango, naranja, papaya, piña, durazno, mandarina, tomate, sandía, naranjilla, frutilla, achotillo, manzana, mora, mortiño, granadilla, entre otras</p>
<p>Verduras</p> 	<p>Papas, ají jalapeño, aguacate, tomate cherry, hierbas aromáticas, tomate entre otras</p>

Fuente: Jardín Verde PJV S.A.

1.3.5. CLIENTES

Los principales clientes de Jardín Verde PJV son los supermercados nacionales entre los cuales se destacan Corporación Favorita, Corporación El Rosado y Mega Santamaría.

Las Ventas del año 2013 se presentan en el siguiente gráfico, mostrando que las ventas varían entre \$ 295.000,00 y \$490.000,00.



Ilustración 3. Ventas de Jardín Verde PJV S.A. del año 2013
Fuente: Jardín Verde PJV S.A.

Se puede apreciar una tendencia creciente en las ventas de casi todos los meses, esto ha sucedido en los últimos años. Las ventas del segundo semestre son mayores a las del primer semestre, principalmente esto se debe a la existencia de temporadas donde hay mayor cantidad de fruta preferida por los consumidores, entre ellas la mandarina y el mango.

Tabla 3. Montos Vendidos de Jardín Verde PJV S.A.

Cliente	Total \$	%
CORPORACION FAVORITA C.A.	3.674.181,59	79,88%
MEGA SANTAMARIA S.A.	405.381,89	8,81%
OTROS	245.498,95	5,34%
CORPORACION EL ROSADO S.A.	214.033,49	4,65%
GERARDO ORTIZ E HIJOS CIA. LTDA.	50.777,76	1,10%
COSSFA S.A. COMISARIATOS SERVICIO SOCIAL	9.184,22	0,20%
SUPERMERCADOS MAGDA S.A.	330,75	0,01%
TIENDAS INDUSTRIALES ASOCIADAS TIA S.A.	239,62	0,01%
Total general	4.599.628,27	100,00%

Fuente: Jardín Verde PJV S.A.

El mayor cliente de Jardín Verde PJV S.A. con alrededor del 80% de las ventas es Corporación la Favorita.

1.3.6. COBERTURA DE MERCADO

El producto ofrecido por Jardín Verde PJV S.A. es entregado donde el cliente lo solicite a través de pedidos, para ello se contrata servicio de transporte, el cual con la ayuda de los vendedores el producto es despachado en su destino.

El producto se entrega principalmente en la Provincia de Pichincha donde se encuentran los principales cadenas de supermercados, los cuales conforman los principales clientes de Jardín Verde PJV S.A.

Dependiendo el acuerdo que se negocia con el cliente el producto puede ser entregado en otras ciudades como Cuenca, Guayaquil, Latacunga, Ambato, Ibarra, Otavalo, Baños y otros.

Tabla 4. Principales Supermercados

Comisariatos Servicio Social
Megamaxi
Megasantamaría
Mi Comisariato
Santamaría
Supermaxi
Supermercados AKI
Supermercados Coral
Supermercados MAGDA
Supermercados TIA

Fuente: Jardín Verde PJV S.A.

Las mayores supermercados como son Megamaxi, Supermaxi y Supermercados AKI, pertenecen a Corporación Favorita, que además de mantener la mayor cadena de autoservicios en el país, tiene uno de los mejores centros de distribución de América del Sur, este centro se encuentra en la Provincia de Pichincha, Cantón Rumiñahui cerca de Jardín Verde PJV S.A.

1.3.7. ESTRUCTURA ORGANICA

Según Jack (2000) “Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría”.

1.3.7.1. Organigrama Estructural

S.L (2007) afirma que los Organigramas Estructurales “Son los que representan total o parcialmente las unidades administrativas de una empresa (sin indicar quien las ocupa) y las conexiones entre las mismas. Muestran la estructura general de la empresa”.

Jardín Verde PJV cuenta con un organigrama estructural el cual en el año 2013 se encuentra en revisión y por lo tanto es objeto de cambios hasta que el nivel superior de la organización apruebe el organigrama definitivo.

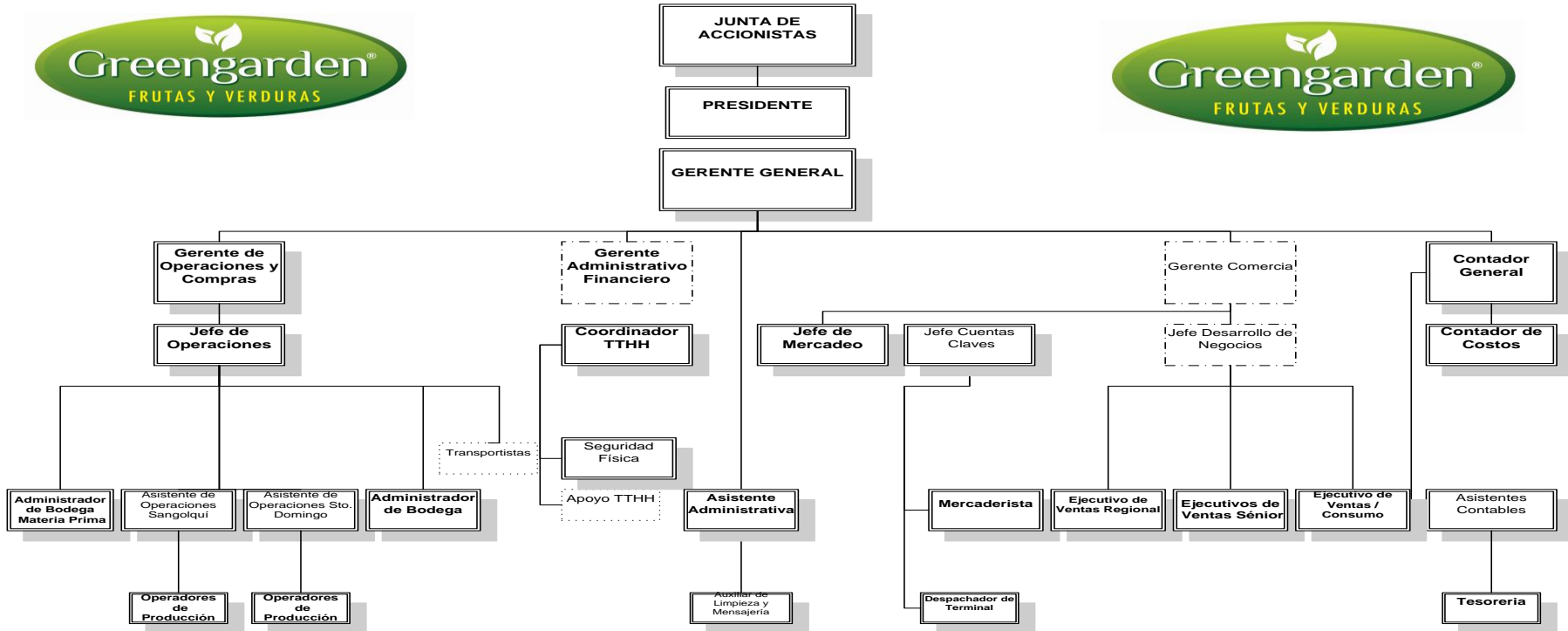


Ilustración 4. Organigrama Estructural de Jardín Verde PJV S.A. (en revisión)

Fuente: Jardín Verde PJV S.A.

1.3.7.2. Organigrama Funcional

S.L (2007) indica que este tipo de organigrama “Además de mostrar las unidades y las conexiones entre las mismas, también muestran las funciones que realizan cada una de las unidades y departamentos de la unidad”.

Las funciones de Jardín Verde PJV existen de manera informal, las mismas son realizadas de acuerdo como lo deleguen los supervisores en cada área.

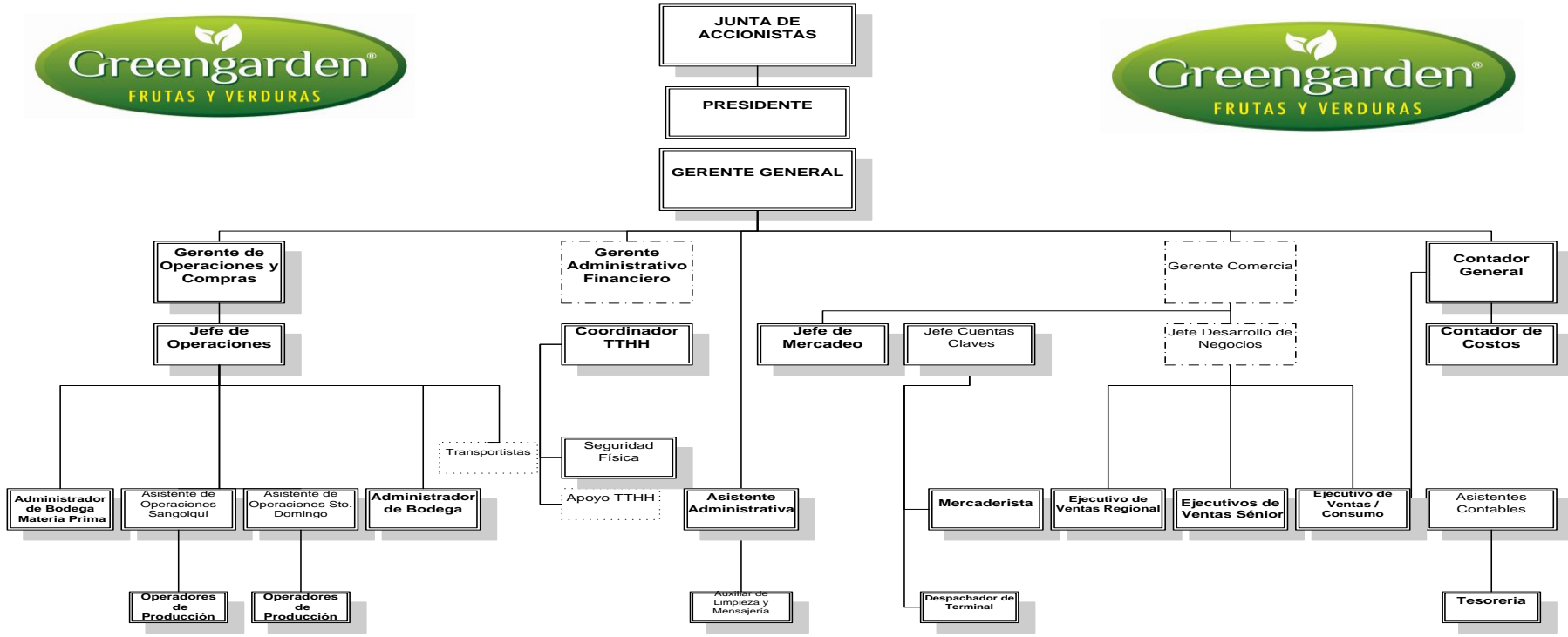


Ilustración 5. Organigrama Funcional de Jardín Verde PJV S.A. (en revisión)
Fuente: Jardín Verde PJV S.A.

1.3.7.3. Organigrama Posicional

S.L (2007) define que el Organigrama Posicional “Es el que muestra al frente de cada puesto o departamento el nombre de la persona que lo ocupa y su rango”.

Jardín Verde PJV cuenta con un organigrama posicional el cual en el año 2013 se encuentra en revisión y por lo tanto es objeto de cambios hasta que el nivel superior de la organización apruebe el organigrama definitivo.

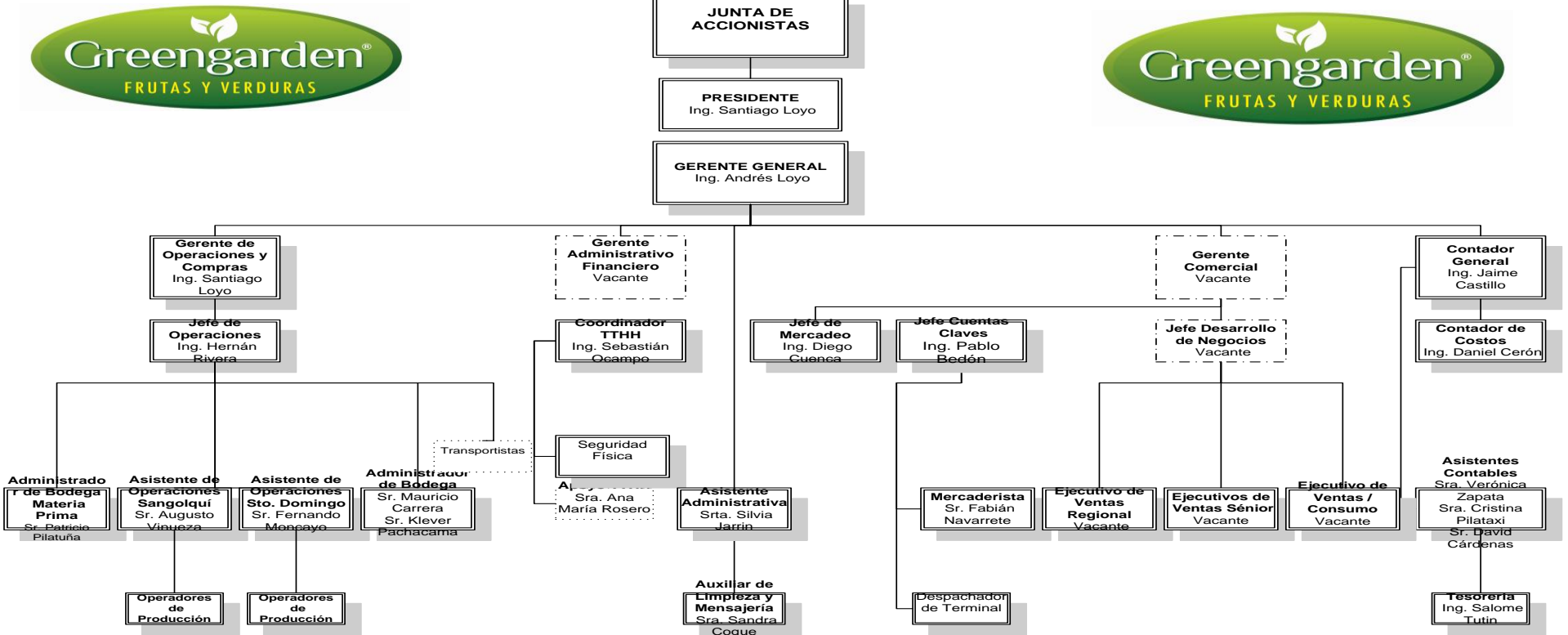


Ilustración 6. Organigrama Pocicional de Jardín Verde PJV S.A. (en revisión)

Fuente: Jardín Verde PJV S.A.

1.4. METODOLOGIA

1.4.1. TIPOS DE ESTUDIO

Los tipos de estudio que se realizarán para este proyecto son los siguientes:

Estudios exploratorios: Este tipo de estudio se aplicara porque es de suma importancia la observación en el campo para tener una visión de más clara del funcionamiento de cada área a analizarse y así determinar su problemática.

Estudios descriptivos: Después de haber observado cada área se pasara por escrito con cada uno de los procedimientos que se observaron. También se realizara encuestas al personal para saber los procedimientos que se realizan dentro de la empresa.

Estudios explicativos: Con el enfoque de esta Auditoria se pretende mejorar el desarrollo de las áreas a estudiarse, para que la empresa lleve de la mano los objetivos y los procedimientos para que obtenga los mejores resultados. Mediante la evaluación de sus procesos.

1.4.2. METODOS DE INVESTIGACIÓN:

Para realizar la Auditoría de Gestión a Jardín Verde PJV S.A, utilizaremos los siguientes los métodos de investigación:

Método Histórico- Lógico.- Este método nos permitirá analizar hechos pasados y poderlos comparar con el presente.

Método de Enfoque Sistemático.- Este método nos permitirá relacionar varios elementos que constituyen un sistema, observando un conjunto y comprender aspectos de una realidad.

Método de análisis documental.- Con este método se llegará a descomponer un documento para poder identificar y recuperar información útil para determinar un evento relacionado.

1.4.3. FUENTES DE RECOPIACIÓN DE LA INFORMACION:

Para recopilar la información se acudirá a las fuentes y técnicas siguientes:

Investigación bibliográfica y documental, para tratar los aspectos teóricos necesarios para el desarrollo de la auditoria. Se realizaran consultas bibliográficas tanto de fuentes primarias y de fuentes secundarias, tales como:

Primarias: Los instrumentos que se utilizara para recoger datos son los documentos proporcionados por la compañía, entrevistas con los directores, encuestas al personal.

Secundarias: Se tomara en cuenta fuentes de investigación como el internet, boletines, libros relacionados con el tema.

De Campo: Se utilizara datos y estadísticas que nos ayuden a determinar la situación de la compañía así como la información generada en el proceso de sus operaciones, para que nos permita obtener criterios auténticos de su realidad, y poder conocer a fondo al problema, para poder alcanzar respuestas que favorezcan la realidad de la compañía.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. TEORIAS DE SOPORTE

2.1.1. NORMATIVA PARA LA AUDITORIA

2.1.1.1. Normas Internacionales de Auditoría (NIA's)

Son normas, principios, reglas y procedimientos dictaminadas por el organismo internacional independiente llamado Junta Internacional de Auditoria y Aseguramiento, creadas para la calidad y coherencia en la práctica de la auditoría, fortalecer la confianza en la misma y el aseguramiento de la profesión del auditor.

2.1.1.1.1. NIA 200: Objetivos y Principios Generales que Rigen una Auditoría

Esta Norma trata de las responsabilidades globales que tiene el auditor cuando realiza una auditoría de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoria. En particular, establece los objetivos globales del auditor independiente y explica la naturaleza y el alcance de una auditoría diseñada para permitir al auditor independiente alcanzar dichos objetivos. Asimismo explica el alcance, la aplicabilidad y la estructura de las NIA e incluye requerimientos que establecen las responsabilidades globales del auditor independiente aplicables en todas las auditorías, incluida la obligación de cumplir las NIA y deber de cumplimiento del Código de Ética para profesionales.

2.1.1.1.2. NIA 230: Documentación de la Auditoría.

La Norma define a la Documentación de la Auditoría como “el registro de los procedimientos de auditoría aplicados, de la evidencia pertinente de auditoría obtenida

y de las conclusiones alcanzadas por el auditor (a veces se utiliza como sinónimo el término "papeles de trabajo").

El Auditor al documentar la naturaleza, el momento de realización y la extensión de los procedimientos de auditoría aplicados, debe dejar constancia de:

- ✓ Las características identificativas de las partidas específicas o cuestiones sobre las que se han realizado pruebas.
- ✓ La persona que realizó el trabajo de auditoría y la fecha en que se completó dicho trabajo.
- ✓ La persona que revisó el trabajo de auditoría realizado y la fecha y alcance de dicha revisión.

2.1.1.1.3. NIA 300: Planificación de la Auditoría

La Norma explica que planificar la auditoría tiene el fin de que la misma sea realizada de manera eficaz y dice que “La planificación de una auditoría implica el establecimiento de una estrategia global de auditoría en relación con el encargo y el desarrollo de un plan de auditoría”.

Una planificación adecuada favorece la auditoría en varios aspectos como:

- ✓ Ayuda al auditor a prestar una atención adecuada a las áreas importantes de la auditoría.
- ✓ Ayuda al auditor a identificar y resolver problemas potenciales oportunamente.
- ✓ Ayuda al auditor a organizar y dirigir adecuadamente el encargo de auditoría, de manera que éste se realice de forma eficaz y eficiente.

- ✓ Facilita la selección de miembros del equipo del encargo con niveles de capacidad y competencia adecuados para responder a los riesgos previstos, así como la asignación apropiada del trabajo a dichos miembros.
- ✓ Facilita la dirección y supervisión de los miembros del equipo del encargo y la revisión de su trabajo.
- ✓ Facilita, en su caso, la coordinación del trabajo realizado por auditores de componentes y expertos.

2.1.1.1.4. NIA 400: Evaluación de Riesgos y control interno

El propósito de esta Norma Internacional de Auditoría es establecer pautas y proporcionar lineamientos para obtener una comprensión del sistema de control interno y sobre el riesgo de auditoría y sus componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.

Entre los conceptos que se encuentran en la norma están los siguientes:

Sistema de control interno: son todas las políticas y procedimientos de control interno llevados a cabo por la administración de una entidad para lograr los objetivos de la misma, asegurándose que sean factibles y se los logre de manera ordenada y eficiente para salvaguardar los activos, prevenir y detectar el fraude y error, para lograr la precisión e integralidad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable. El sistema de interno comprende:

- a. El ambiente de control:** que significa la actitud general, conciencia y acciones de directores y administración respecto del sistema de control interno y su importancia en la entidad, por lo que tiene un

efecto sobre la efectividad de los procedimientos de control específicos. Los factores reflejados en el ambiente de control incluyen:

- La función del consejo de directores y sus comités
- Filosofía y estilo operativo de la administración
- Estructura organizacional de la entidad y métodos de asignación de autoridad y responsabilidad.
- Sistema de control de la administración incluyendo la función de auditoría interna, políticas de personal, y procedimientos y segregación de deberes.

b. Procedimientos de control: son las políticas y procedimientos descritos y detallados que la administración establece para obtener los objetivos específicos de la entidad. Los procedimientos específicos de control contienen:

- Aprobar y controlar documentos
- Comparar datos internos con fuentes externas de información.
- Limitar el acceso físico directo a los activos y registros.
- Otros que se relacionan directamente con el sistema contable y la información financiera.

Riesgo inherente: Se lo puede determinar por naturaleza de la organización, con la dirección del negocio o industria, ya que muchos de los casos las necesidades de generar negocio dejan a un lado la prioridad de determinar procesos, normas, política y controles internos dentro de la compañía.

Riesgo de Control: Es el riesgo de que el control interno de la compañía no haya evitado o detectado un error material en forma oportuna, se basa completamente en la efectividad de control interno de la organización.

Riesgo de Detección: Es la probabilidad de que el auditor luego de desarrollados los procedimientos de auditoría no haya podido identificar el riesgo al efectuar las pruebas de auditoría luego de realizado el análisis del riesgo inherente y el de control.

2.1.1.1.5. NIA 500: Evidencia de Auditoría

“La evidencia de auditoría es la información utilizada por el auditor para alcanzar las conclusiones en las que basa su opinión. La evidencia de auditoría incluye tanto la información contenida en los registros contables de los que se obtienen los estados financieros, como otra información”.

El auditor diseñará y aplicará procedimientos de auditoría que sean adecuados, teniendo en cuenta las circunstancias, con el fin de obtener evidencia de auditoría suficiente y adecuada.

Al realizar el diseño y la aplicación de los procedimientos de auditoría, el auditor considerará la relevancia y la fiabilidad de la información que se utilizará como evidencia de auditoría.

2.1.1.1.6. NIA 700: Formación de la Opinión y emisión del Informe de Auditoría

La norma trata sobre los lineamientos sobre la forma y contenido de la opinión del auditor como un resultado de una auditoría, los lineamientos proporcionados pueden

ser adaptados a dictámenes del auditor sobre información distinta de los estados financieros, en el caso de diferentes auditorías.

Esta NIA protege la congruencia del informe de auditoría. Cuando la auditoría se realiza de conformidad con las NIA, la congruencia del informe de auditoría promueve la credibilidad en el mercado global al hacer más fácilmente identificables aquellas auditorías que han sido realizadas de conformidad con unas normas reconocidas a nivel mundial. También ayuda a fomentar la comprensión por parte del usuario y a identificar, cuando concurren, circunstancias inusuales.

Los elementos que debe contener el dictamen del auditor son:

- Título
- Destinatario
- Párrafo introductorio
- Declaración de la responsabilidad de la administración de la entidad y de la responsabilidad del auditor
- Párrafo de alcance (describiendo la naturaleza de la auditoría)
- Una referencia a las NIA o prácticas nacionales relevantes.
- Una descripción del trabajo que el auditor desempeñó.
- Fecha del dictamen.
- Dirección del auditor.
- Firma del auditor.

2.1.1.2. Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS)

Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas contienen tres categorías relacionadas con el desempeño de la auditoría y el auditor, las mismas garantizan la calidad la realización del trabajo:

- a. **Normas Generales:** Hacen hincapié en las cualidades personales fundamentales que el auditor debe poseer.
- b. **Normas sobre el trabajo de campo:** Se refieren a la acumulación y otras actividades cuando se lleva a cabo la auditoría.
- c. **Normas sobre información:** Se refieren a que el resultado final del trabajo del auditor es su dictamen o informe.

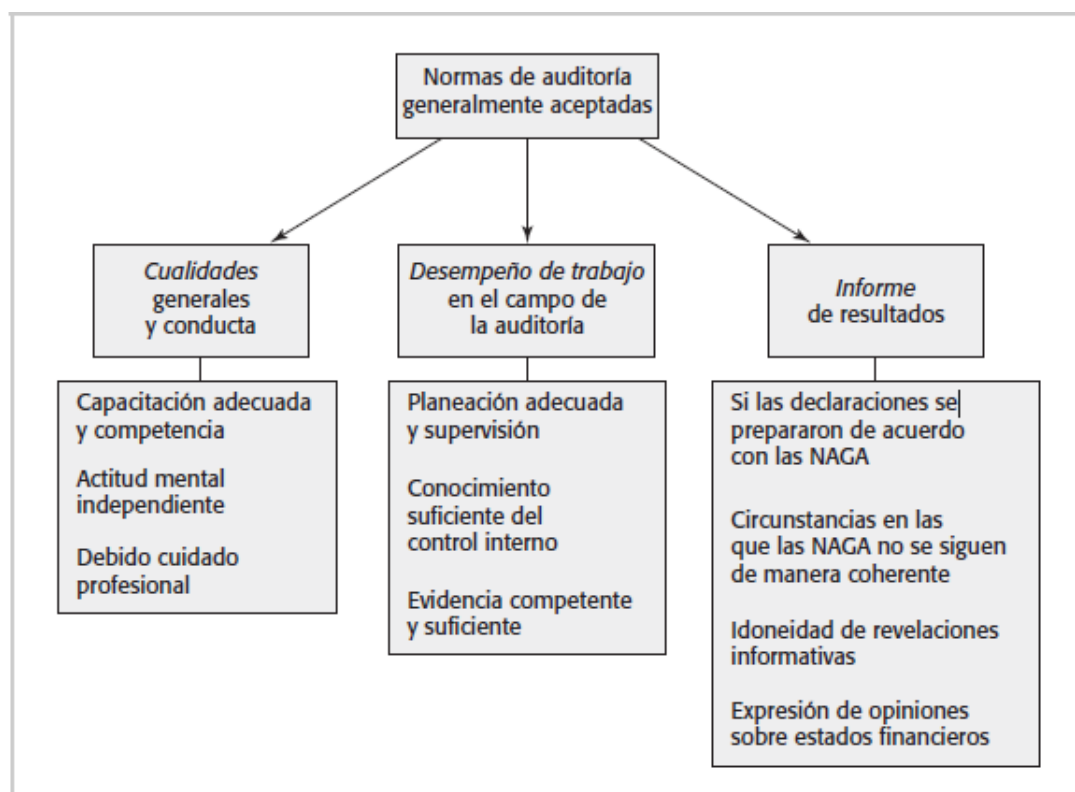


Ilustración 7. NAGAS

Fuente: (Avin A. Arens, 2007)

2.1.1.3. Normas del Instituto Ecuatoriano de Auditores Internos

En el Ecuador a fin de regular el ejercicio profesional del Auditor, el Instituto Ecuatoriano de Auditores Internos plantea que la Auditoría de Gestión se realice en base al Marco Internacional para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, el cual incluye el Código de Ética, las Normas Internacionales (aplicación obligatoria) y los Consejos para la Práctica (fuertemente recomendados).

2.1.1.3.1. Normas Internacionales para el ejercicio de la Auditoría Interna.

El propósito de las *Normas* es:

- Definir principios básicos que representen el ejercicio de la auditoría interna tal como este debería ser.
- Proporcionar un marco para ejercer y promover un amplio rango de actividades de auditoría interna de valor añadido.
- Establecer las bases para evaluar el desempeño de la auditoría interna.
- Fomentar la mejora de los procesos y operaciones de la organización.

Las Normas son requisitos enfocados a principios, de cumplimiento obligatorio, que consisten en:

- Declaraciones de requisitos básicos para el ejercicio de la auditoría interna y para evaluar la eficacia de su desempeño, de aplicación internacional a nivel de las personas y a nivel de las organizaciones.
- Interpretaciones que aclaran términos o conceptos dentro de las Declaraciones.

2.1.1.3.2. Código de Ética

El propósito del Código de Ética del Instituto es promover una cultura ética en la profesión de auditoría interna.

El Código de Ética del Instituto abarca mucho más que la definición de auditoría interna, llegando a incluir dos componentes esenciales:

1. Principios que son relevantes para la profesión y práctica de la auditoría interna.
2. Reglas de Conducta que describen las normas de comportamiento que se espera sean observadas por los auditores internos. Estas reglas son una ayuda para interpretar los Principios en aplicaciones prácticas. Su intención es guiar la conducta ética de los auditores internos.

2.1.2.1. Normativa de la Empresa

2.1.2.1.1. Ley de Comercio

La Ley de Comercio establece que “Se considerarán comerciantes a las personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeras, domiciliadas en el Ecuador, que intervengan en el comercio de muebles e inmuebles, que realicen servicios relacionados con actividades comerciales, y que, teniendo capacidad para contratar, hagan del comercio su profesión habitual y actúen con un capital en giro propio y ajeno, mínimo de un dólar veinte centavos para la jurisdicción de las Cámaras de Comercio de Quito y Guayaquil; de treinta y dos centavos para Cuenca, Manta y Bahía de Caráquez; y, de veinte centavos para los demás cantones”.

En el Artículo 3 estipula que son actos de comercio las siguientes actividades:

- ✓ La compra o permuta de cosas muebles, hecha con ánimo de revenderlas o permutarlas en la misma forma o en otra distinta; y la reventa o permuta de estas mismas cosas. Pertenecen también a la jurisdicción mercantil las acciones contra los agricultores y criadores, por la venta de los frutos de sus cosechas y ganados, más no las intentadas contra los comerciantes para el pago de lo que hubieren comprado para su uso y consumo particular, o para el de sus familias;
- ✓ La compra y la venta de un establecimiento de comercio, y de las acciones de una sociedad mercantil
- ✓ La comisión o mandato comercial
- ✓ Las empresas de almacenes, tiendas, bazares, fondas, cafés y otros establecimientos semejantes
- ✓ El transporte por tierra, ríos o canales navegables, de mercaderías o de personas que ejerzan el comercio o viajen por alguna operación de tráfico
- ✓ El depósito de mercaderías, las agencias de negocios mercantiles y las empresas de martillo
- ✓ El seguro
- ✓ Todo lo concerniente a letras de cambio o pagarés a la orden, aún entre no comerciantes; las remesas de dinero de una plaza a otra, hechas en virtud de un contrato de cambio, y todo lo concerniente a libranzas entre comerciantes solamente, o por actos de comercio de parte del que suscribe la libranza
- ✓ Las operaciones de banco
- ✓ Las operaciones de correduría
- ✓ Las operaciones de bolsa

- ✓ Las operaciones de construcción y carena de naves, y la compra o venta de naves o de aparejos y vituallas
- ✓ Las asociaciones de armadores
- ✓ Las expediciones, transportes, depósitos o consignaciones marítimas
- ✓ Los fletamentos, préstamos a la gruesa y más contratos concernientes al comercio marítimo
- ✓ Los hechos que producen obligación en los casos de averías, naufragios y salvamento.

Como comerciante Jardín Verde PJV deber llevar contabilidad y plasmar sus acuerdos con clientes y proveedores, donde se pueda visualizar convenios de:

- Características del bien vendido.
- Precios
- Efectos del contrato
- Obligaciones.

2.1.2.2. Contraloría General del Estado

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

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

Asimismo en el artículo antes citado en el literal b) del numeral 2, señala como obligación de las autoridades y servidores de las unidades administrativas:

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

Jardín Verde PJV aunque no se encuentra en el sector público, las pautas mencionadas tienen el objetivo de evaluar la gestión a fin de mejorar el desempeño.

2.1.2.3. Código de Trabajo

El Código del Trabajo hace refiere a preceptos que regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y su aplicación a las modalidades y condiciones del trabajo.

Señalan los principios y normativa relacionados con las disposiciones elementales del trabajo, con la capacidad para contratar, las modalidades de trabajo, las jornadas de trabajo, las indemnizaciones, los conflictos colectivos y la prescripción.

2.2. MARCO CONCEPTUAL PARA LA PLANIFICACIÓN, EJECUCIÓN Y EMISIÓN DEL INFORME DE AUDITORÍA.

2.2.1. Auditoría

Es el examen realizado por una persona o un grupo de personas de manera independiente a la empresa o ente objeto del análisis, para evaluar acontecimientos y encontrar hallazgos que permitirán la emisión de recomendaciones o una opinión.

2.2.2. Auditoría Interna

El Instituto de Auditores Internos de los Estados Unidos define la auditoría interna como “una actividad independiente que tiene lugar dentro de la empresa y que está encaminada a la revisión de operaciones contables y de otra naturaleza, con la finalidad de prestar un servicio a la dirección”.

2.2.3. Auditoría Operativa

Es la valoración independiente de las operaciones de una empresa, en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo políticas y procedimientos aceptables, si se siguen las normas establecidas, si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica y si los objetivos de la Organización se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la empresa.

2.2.4. Auditoría de Gestión

Actividad de auditoría que tiene por objeto la verificación del proceso de la toma de decisiones que sigue la gerencia de una entidad, con el propósito de alcanzar los propósitos y objetivos marcadas para la misma. (Enguítanos, 2008)

2.2.5. Actividad

Es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o subprograma de operación, que consiste en la ejecución de ciertos procesos o tareas mediante la utilización de los recursos humanos, materiales, técnicos, y financieros asignados, y que queda a cargo de una entidad administrativa de nivel intermedio o bajo.

2.2.6. Cultura organizacional

Conjunto de hábitos y valores, realizados o practicados por los individuos de una organización, determinando su comportamiento.

2.2.7. Diagrama de flujo

Un diagrama de flujo es la representación gráfica secuencial del conjunto de operaciones relativas a una actividad o sistema determinado, su conformación se la realiza a través de símbolos convencionales. Se denominan también diagramas de secuencia y constituyen una herramienta para levantar la información y evaluar en forma preliminar las actividades de control de los sistemas funcionales que operan en una organización.

Para la elaboración de los flujogramas se deben observar los siguientes aspectos:

- Los procedimientos deben describirse secuencialmente a través del sistema.
- Describir los documentos que tengan incidencia contable.
- Demostrar cómo se llevan los archivos y como se preparan los informes con incidencia contable.
- Demostrar el flujo de documentos entre las distintas unidades de la organización.
- Identificar el puesto y quien efectúa el procedimiento.
- Para identificar los controles principales, el auditor recogerá toda la información pertinente relacionada con las transacciones como la documentación y formatos.










SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Inicio o fin del proceso.
	Etapa del proceso (actividad a desarrollar)
	Entrada procedente de otro proceso del SGIC.
	Salida del proceso (evidencia documental)
	Decisión.
	Proceso preestablecido.
	Elementos del entorno (normativas) a considerar para el desarrollo de una actividad.
	Conector con otra etapa del proceso.
	Conector con otra página de la descripción del proceso.

Ilustración 8. Símbolos utilizados en los Flujogramas

Fuente: David Arturo Cárdenas

2.2.8. Ecología

Según informa el diccionario de la Real Academia Española (RAE) la ecología es parte de la sociología que estudia la relación entre los grupos humanos y su ambiente, tanto físico como social.

2.2.9. Economía

Según informa el diccionario de la Real Academia Española (RAE) la economía es la administración eficaz y razonable de los recursos

2.2.10. Eficacia

A continuación algunos conceptos de eficacia:

- Según Idalberto Chiavenato (2004), la eficacia "es una medida del logro de resultados".
- Para Koontz y Weihrich (2004), la eficacia es "el cumplimiento de objetivos".
- Según Robbins y Coulter (2005), eficacia se define como "hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos.
- Para Reinaldo O. Da Silva (2002), la eficacia "está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado".
- Simón Andrade (2005), define la eficacia de la siguiente manera: "actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva".
- Finalmente, el Diccionario de la Real Academia Española (2008) nos brinda el siguiente significado de Eficacia: Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

2.2.11. Eficiencia

A continuación algunos conceptos de eficiencia:

- Según Idalberto Chiavenato (2004), eficiencia "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados".
- Para Koontz y Weihrich (2004), la eficiencia es "el logro de las metas con la menor cantidad de recursos".
- Según Robbins y Coulter (2005), la eficiencia consiste en "obtener los mayores resultados con la mínima inversión".
- Para Reinaldo O. Da Silva (2002), la eficiencia significa "operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada".
- Finalmente, el Diccionario de la Real Academia Española (2008), dice que la Eficiencia "es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado".

2.2.12. Estrategia

Una estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

La estrategia es el único camino por el cual la organización genera valor, una mala estrategia genera pérdidas y problemas en la organización.

2.2.13. Ética

La Ética es el conjunto de normas morales que regulan cualquier relación o conducta humana.

2.2.14. FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la organización permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación actual de la empresa. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

Luego de haber realizado el primer análisis FODA, se aconseja realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si se está cumpliendo con los objetivos planteados en la formulación estratégica. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas.

Dentro de los elementos del FODA, tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener mantener una aceptación modificando los aspectos internos.

Los Elementos del FODA son:

Fortalezas: Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se

controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente y otras.

Oportunidades: Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que se desenvuelve la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, y otras.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Factores Internos Factores externos	Fortalezas F1 F2 F3	Debilidades D1 D2 D3
	Oportunidades O1 O2 O3	
	Amenazas A1 A2 A3	

Ilustración 9. Matriz FODA

Fuente: David Arturo Cárdenas Dávila

2.2.15. Implantar

Es la realización de una aplicación, instalación o la ejecución de un plan, idea, modelo científico, diseño, especificación, estándar, o política dentro de un sistema.

2.2.16. Misión

Se refiere al motivo, propósito o razón de ser de una entidad o compañía.

2.2.17. Objetivos

Un objetivo es el fin al que se dirige una acción u operación.

Los objetivos de la auditoria son:

- Descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la empresa y establecer sus probables recomendaciones para su mejora.
- Ayudar y respaldar a la dirección en la determinación de las áreas en que pueda llevarse a cabo valiosas economías e implantarse mejores técnicas administrativas.

2.2.18. Plan

Se trata de un modelo ordenado sistemáticamente que se realiza antes de realizar una acción, con el objetivo de guiarla. Un plan también se trata de un documento que describe los detalles necesarios para realizar una obra.

2.2.19. Plan estratégico

Es el documento en el cual la Alta Gerencia refleja las estrategias de la compañía a un corto o mediano plazo, a fin de encaminar a la organización a la consecución de sus objetivos.

Su objetivo es trazar un mapa de la organización, que señale los movimientos necesarios para alcanzar una visión, mediante la fijación de tendencias, metas, objetivos, reglas, verificaciones y resultados.

2.2.20. Política

Una política es una conducta que marca la compañía, y que sirve para describir su actitud, continuada en el tiempo, a la hora de enfrentarse a situaciones de diversa índole.

Pueden existir políticas de diversos tipos en la organización como: como la política de tesorería, política de atención al cliente, política de talento humano, política contable, política de reparto de dividendos, política de inventario y otras.

2.2.21. Proceso

La ISO 9000 (2008) define que “Un proceso es el conjunto de recursos y acciones interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida.”

Los recursos asignados pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

2.2.22. Programa

Un programa en si es una serie ordenada de actividades necesarias para posteriormente llevar a cabo un proyecto.

2.2.23. Proyecto

Un proyecto es un proceso que tiene el fin de lograr un cambio cualitativo o cuantitativo de una situación definida como problema. Supone el uso de recursos para alcanzar un objetivo concreto, en tiempo determinado, mediante actividades coordinadas y bajo una unidad de gerencia.

2.2.24. Sistema

Un sistema es conjunto de elementos que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto.

2.2.25. Subproceso

Se tratan de partes bien definidas en un proceso. Un Subproceso es un proceso en sí mismo, cuya funcionalidad es parte de un proceso más grande.

2.2.26. Táctica

Es el método que se emplea para poder ejecutar un plan y alcanzar un objetivo.

2.2.27. Visión

Visión es una imagen o una idea de la que una entidad desea ser en el futuro.

2.2.28. Fases De Auditoría

2.2.28.1. Planificación

La primera fase de la auditoria es el conocimiento global de la organización, donde se determina el alcance y objetivos. En esta fase se debe se conoce la empresa en cuanto su organización, sistema contable, controles internos, estrategias, metodologías y demás elementos que le permitan al auditor elaborar el programa de auditoria que se llevará a cabo.

2.2.28.1.1. Planificación Preliminar

La planificación Preliminar, como primera etapa del proceso de planificación, reúne el conocimiento acumulado del ente, la información adicional obtenida como consecuencia de un primer acercamiento a las actividades ocurridas en el período a auditar y resume este conocimiento en la definición de decisiones preliminares para la ejecución de la auditoría.

La planificación preliminar está dirigida a la definición de una estrategia para ejecutar la auditoría y diseñar el enfoque de la auditoria. Cuya metodología debe detallarse en el programa general para poder ser aplicado en cualquier tipo de entidad, organismo, o actividad importante.

Las principales técnicas que se va a utilizar para el desarrollo de la planificación preliminar son: entrevistas, observación y revisión selectiva, las mismas que están dirigidas a obtener y actualizar información importante relacionada con la auditoria.

2.2.28.1.2. Planificación Específica

La planificación específica identifica las actividades relevantes de la organización a fin de examinarlas en la siguiente fase de la auditoría, evaluar el control interno y preparar el programa detallado para la auditoría.

2.2.28.1.2.1. Evaluación del sistema de control interno

A. Definición del control interno

La NIA 315 define al Control Interno como: “El proceso diseñado, implementado y mantenido por los responsables del gobierno de la entidad, la dirección y otro personal, con la finalidad de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad relativos a la fiabilidad de la información financiera, la eficacia y eficiencia de las operaciones, así como sobre el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables. El término "controles" se refiere a cualquier aspecto relativo a uno o más componentes del control interno”.

B. Elementos del control interno

Los elementos que conforman a estructura del control interno son:

- a. El Ambiente de Control.-** Se refiere a los factores que afectan las políticas y procedimiento de una empresa de forma negativa o positiva, algunos integrantes del mismo son la estructura organizacional, políticas internas, influencias externas.
- b. La Evaluación de Riesgos.-** Considera todos aquellos riesgos relevantes que pueden afectar al funcionamiento y operación de la

organización algunos integrantes del mismo son los cambios en el personal, nuevas tecnologías y personal antiguo.

- c. **Los Sistemas de Información y Comunicación.-** La información es esencial para que la empresa pueda funcionar y para que la dirección tome decisiones acertadas, por lo tanto dichos sistemas consideran métodos para producir información cuantitativa sobre las operaciones realizadas.

Los sistemas de comunicación incluyen la forma en que se dan a conocer las funciones y responsabilidades relativas al control interno

- d. **Los Procedimientos de Control.-** Son aquellas medidas, de la más diversa naturaleza, que sirven para asegurar que el negocio de la empresa, en todos sus aspectos, está bajo control.

- e. **La Vigilancia.-** Como todo sistema, también el sistema de Control Interno necesita de supervisión para funcionar correctamente. En este sentido, la supervisión es un proceso que comprueba que el sistema de Control Interno funciona correctamente.

C. Métodos o técnicas evaluación de control interno

a. Narrativas

Este método consiste en elaborar un papel de trabajo en el cual se resume (describe, narre) por escrito el control interno del componente auditado. Se puede ubicar al final de la narración, las fortalezas y debilidades encontradas, señalando la efectividad de los controles existentes.

b. Cuestionarios

Los cuestionarios de control interno permiten evaluar el control interno a través de preguntas a los diferentes funcionarios de la empresa.

c. Flujogramas

Un flujograma es la representación gráfica secuencial del conjunto de operaciones relativas a una actividad o sistema determinado. Constituyen una herramienta para levantar la información y evaluar en forma preliminar las actividades de control de los sistemas funcionales que operan en una organización.

d. Muestreo Estadístico

Consiste en seleccionar un grupo de elementos llamados “muestra”, de un grupo más grande llamado “población” y en utilizar las características de la muestra para extraer deducciones sobre las inferencias exactas relativas a la población.

e. Matrices

El control interno también puede ser evaluado a través de matrices, que contengan los siguientes aspectos:

- Listado de los controles clave.
- Asignación de una ponderación a cada control.
- En base a los resultados obtenidos en la evaluación de cada control, asignar una calificación.

D. Evaluación del riesgo

a. Medición de riesgos

Para poder evaluar objetivamente la eficacia de los controles, primero se debe identificar los riesgos que deben prevenir, detectar o corregir, una vez identificados se deben cuantificar a fin de determinar la confianza del control interno.

b. Matriz de Riesgos

Las matrices de riesgo son herramientas orientadas a evaluar el riesgo inherente y residual de los procesos de una organización.

c. Informe de Control Interno

El Informe de Control Interno, brinda el enfoque de una estructura común para comprender y ayudar a cualquier organización a alcanzar logros en su desempeño y en su economía, prevenir pérdidas de recursos, asegurar la elaboración de informes financieros confiables, así como el cumplimiento de las leyes y regulaciones, tanto en entidades privadas, como en públicas.

E. Programa de Auditoría

a. Pruebas de cumplimiento

Las pruebas de cumplimiento consisten en recolectar evidencia con el propósito de examinar el cumplimiento de la organización con los procedimientos de control. Una prueba de cumplimiento determina si los controles están siendo aplicados de manera que cumplen con las políticas y los procedimientos de gestión.

b. Pruebas sustantivas

Las pruebas sustantiva consisten en recolectar evidencia para evaluar la integridad de transacciones individuales, datos u otra información, a diferencia.

2.2.29. Ejecución del Trabajo de Auditoría

La ejecución del trabajo de auditoría, es la aplicación de los procedimientos de auditoría descritos en los programas.

Durante la ejecución de la auditoría, el auditor va detectando las deficiencias y los errores, con lo cual logra identificar los hallazgos de auditoría que serán incluidos en el informe.

La ejecución consiste en la aplicación de los procedimientos, pruebas y otras prácticas de auditoría, que deben ejecutar los auditores con el propósito de obtener las evidencias suficientes y competentes, que les permitan emitir las recomendaciones necesarias. Una vez que se obtienen los resultados de la evaluación de control interno y de la ejecución de las pruebas de auditoría, siempre y cuando sea necesario, se procede a la realización de ajustes a los programas de trabajo.

Para cada uno de los componentes, se aplican los programas de auditoría, los cuales describen las pruebas que deben realizarse, considerando el alcance, extensión y oportunidad de las mismas; es necesario que en los programas de trabajo se deje evidencia de las tareas realizadas, se anotará en las columnas respectivas las iniciales del auditor, referencias a los papeles de trabajo y fechas de aplicación de las pruebas. El programa de trabajo sirve de guía para la ejecución de la auditoría, de evidencia de

la labor realizada en la aplicación del examen, para control y supervisión del equipo de auditores.

2.2.29.1. Aplicación de procedimientos y técnicas de auditoría

Procedimientos.- Los procedimientos son pasos que desarrolla el auditor para conocer la actividad del área auditada, además de recopilar las evidencias que sirvan de respaldo para los hallazgos, los mismos que serán discutidos con la organización.

Técnicas de Auditoría.- Las técnicas de auditoría son los métodos o recursos prácticos de investigación que emplea el auditor para obtener la evidencia suficiente y competente para fundamentar sus opiniones y conclusiones.

Tabla 5. Técnicas de Auditoria

1. Verificación Ocular.	<ul style="list-style-type: none"> • Comparación. • Observación, • Revisión Selectiva. • Rastreo
2. Verificación Verbal.	<ul style="list-style-type: none"> • Indagación.
3. Verificación Escrita.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis. • Encuestas. • Confirmación.
4. Verificación Documental.	<ul style="list-style-type: none"> • Comprobación. • Conciliación. • Cálculo.
5. Verificación Física.	<ul style="list-style-type: none"> • Inspección

Fuente: David Arturo Cárdenas Dávila

2.2.29.2. Papeles de Trabajo

Representan la evidencia que respalda los hallazgos, observaciones, opiniones de funcionarios responsables de la empresa auditada. En estos documentos se registra todo el trabajo realizado por el auditor y constituyen la base de justificación para el informe final.

2.2.29.3. Indicadores de Gestión

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso.

2.2.29.3.1. Financieros

El análisis financiero es el estudio efectuado a los estados contables de un ente económico con el propósito de evaluar el desempeño financiero y operacional del mismo, así como para contribuir a la acertada toma de decisiones por parte de los administradores, inversionistas, acreedores y demás terceros interesados en el ente.

2.2.29.3.2. No Financieros

Con los Indicadores no Financieros se puede medir cualquier actividad de la empresa, puesto que todas ellas tienen unos requisitos que cumplir. Lo que se pretende con la medición, normalmente, es comparar el estado actual con respecto al anterior y hacerse una idea relativa de las situaciones posteriores.

2.2.29.4. Hoja de hallazgos

La Hoja Resumen de Hallazgos constituye un apoyo en la determinación de los atributos de un hallazgo, así como para valorar su importancia y establecer conclusiones y recomendaciones de los asuntos determinados en el estudio de auditoría efectuado.

2.2.29.4.1. Condición

Constituye la situación encontrada respecto de una operación, actividad o transacción. La condición refleja el grado en que los criterios están siendo logrados o aplicados.

2.2.29.4.2. Criterio

Es la norma, valor o medida contra la cual se compara los resultados (condición) obtenidos al ejecutar el programa.

2.2.29.4.3. Causa

Es la razón o razones fundamentales por las cuales se presentó la condición, o es el motivo por el que no se cumplió el criterio o norma.

2.2.29.4.4 Efecto

Es el resultado o consecuencia real o potencial que resulta de la comparación entre la condición y el criterio que debió ser aplicado

2.2.30. Comunicación de Resultados

La auditoría de gestión debe percibirse como una herramienta de control que brinda asesoría y agrega valor a la gestión organizacional apoyando a la administración mediante la generación de recomendaciones tendientes al mejoramiento de la eficiencia, eficacia y economía.

La Comunicación de Resultados comprende el resultado de la información, estudios, investigación y análisis efectuados en la auditoría, formulando recomendaciones pertinentes para eliminar las causas de deficiencias y establecer las medidas correctoras adecuadas.

2.2.30.1. Borrador de Informe de Auditoría

En el borrador del informe se da a conocer los objetivos, el alcance del trabajo, la metodología que ha utilizado, las áreas críticas, en donde se detalla los problemas y las causas. Con el borrador del informe de auditoría podemos dar constancia del cumplimiento del trabajo, además de conocer su utilidad, el valor que da a la empresa con la comunicación de los resultados.

Dicho informe se lo presenta a las autoridades de la empresa auditada, con el objetivo de revisarlo conjuntamente con los mismos, además de salvaguardar la efectividad de los resultados que fueron plasmados en dicho informe.

2.2.30.2. Informe de Auditoría Definitivo

Una vez que haya revisado el borrador del informe con las autoridades de la organización, el mismo es adecuado para la presentación final del informe.

El informe definitivo contendrá índice, párrafo introductorio, alcance de la auditoría, resumen de aspectos principales y los respectivos hallazgos y recomendaciones.

2.2.30.3. Evaluación Continua

Los auditores de manera periódica efectuarán el seguimiento y evaluación continua a la entidad sobre el cumplimiento y aplicación de los comentarios, conclusiones, recomendaciones y acciones correctivas que fueron descritas en el informe final.

CAPITULO III

ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1. ANÁLISIS INTERNO

El Análisis Interno tiene el propósito de comprender las características esenciales de una organización, este análisis permite fijar las fortalezas y debilidades de la misma, mediante el análisis de la estructura organizativa, de los recursos y de las capacidades con las que cuenta (Francés, 2006).

3.1.1. PLAN ESTRATÉGICO

3.1.1.1.Misión

MISIÓN DE JARDIN VERDE PJV S.A.

“Somos un grupo empresarial especializado en la producción, logística y comercialización, en los principales autoservicios del Ecuador, de una variedad de productos perecibles, agroindustriales y complementarios, que satisfacen las necesidades de proveedores, consumidores, clientes internos y externos; gracias a la excelencia de nuestro equipo humano, procesos y servicio de calidad”.

3.1.1.2.Visión

VISIÓN DE JARDIN VERDE PJV S.A.

“Ser el grupo empresarial más rentable e innovador de Sudamérica, líder en la industrialización, distribución y comercialización de productos perecibles y complementarios”.

Andrés Loyo, Gerente General de la Compañía mediante una comunicación personal, comenta que la Visión de Jardín Verde PJV se le dará un nuevo enfoque en el año 2014, y la misma será: “Industrializar la compañía en un periodo de 10 años”

3.1.1.3. Objetivos Estratégicos

Los Objetivos de Jardín Verde PJV S.A., se concentran en un objetivo principal con un mayor enfoque en el área comercial, el cual consiste en “Duplicar las ventas anuales”.

3.1.1.4. Políticas

Jardín Verde PJV no cuenta con políticas que se encuentran de manera escrita, sin embargo son explícitos, mediante conversaciones personales con funcionarios de los distintos departamentos se obtuvo la siguiente información:

POLITICA CONTABLE

- La recepción de documentos se lo realiza hasta el día seis del siguiente mes.
- Limitar responsabilidades mediante la asignación de perfiles de usuario en el Software Contable, entre los funcionarios.
- Segregar funciones entre los funcionarios dentro del departamento.
- La fecha de presentación de Balances Financieros, es un acuerdo entre Contador General y Gerente General.
- Se ingresa únicamente documentación aprobada por los funcionarios establecidos.

POLITICA DE PAGOS

- Solo se procederá al pago de Proveedores únicamente si los documentos legales mantienen firmas del Gerente General o Gerente de Operaciones.
- Los Cheques y Transferencias deben llevar la firma u aprobación de la Gerencia General o Gerencia de Operaciones.

POLITICA DE RECURSOS HUMANOS

- Realizar actividades interactivas en fechas especiales, así como en cumpleaños.
- Para la emisión de roles de pago el mes va del día veinte y tres del mes anterior al día veinte y tres del mes en vigencia.
- Los pagos de sueldos a empleados son los días finales de cada mes.
- A cada empleado se le aperturará una cuenta de ahorros en el Banco Produbanco.
- Para la selección del personal, existirá una preselección, una evaluación escrita, entrevista y elección final.
- El horario de actividades diarias va de 8am a 6pm con una hora de almuerzo.
- En el caso de los operarios, los días que se ingrese antes de las 8am, tienen derecho a desayunar a las 10am.

POLITICA DE BODEGA/ INVENTARIO

- La realización de inventario físico se realizara cada fin de mes.

- Pesar el producto cada vez que ingresa, egresa o regresa.
- El Contador de Costos firmara las facturas de ventas y Guías de Remisión, cerciorándose de las diferencias.

POLITICA DE COMPRAS

- Pesar el producto al momento del ingreso, para la verificación con la factura de compra correspondiente.
- Las facturas de compra y transporte debe ser entregadas al Gerente de Operaciones para su respectiva aprobación.
- Cada producto deberá mantener más de un solo proveedor.

POLITICA DE VENTAS

- No se venderá a clientes que mantienen mora mayor de 90 días, mediante una comunicación por parte del Jefe de Ventas.
- Los vendedores comisionaran si se cumplen los montos meta establecidos por la Jefatura de Ventas.
- Los pagos de clientes deben ser depositados máximo dentro de 72 horas.
- Analizar los rendimientos de cada semana por producto y cliente.
- El mínimo plazo de crédito es de 8 días.
- Los cobros de los mayores clientes en lista se realizan cada lunes.
- Analizar las ventas diarias por producto y cliente.
- Las ventas a colaboradores se hacen los días jueves de 12:30pm a 1pm,

3.1.1.5. Principios y Valores

- RESPETO
- TRABAJO EN EQUIPO
- HONRADEZ
- LEALTAD
- RESPONSABILIDAD
- COMUNICACION.

3.1.2. Mapa de Procesos

3.1.2.1. Proceso de Compra

3.1.2.1.1. Objetivo

Cubrir requerimientos de comercialización de manera ágil, oportuna y eficaz.

3.1.2.1.2. Documentos

- Fichas de Proveedores
- Planificación de Compras.
- Orden de Compra
- Ingreso de Bodega
- Compra: Factura de Compra, Nota de Venta, Liquidación de Compras, Documento Interno.

3.1.2.1.3. Alcance

El proceso es aplicable para los procedimientos de adquisiciones de materia prima para comercializar que realice Jardín Verde PJV S.A. y para el personal involucrado en el mismo.

3.1.2.1.4. Responsables

- Gerente General
- Gerente de Operaciones
- Jefe de Operaciones
- Asistente de Operaciones
- Administrador de Bodega
- Operarios de Producción

3.1.2.1.5. Procedimientos

Responsable	Procedimiento
Gerente de Operaciones	<p>1. Gestión de Proveedores</p> <p>1.1. Proveedores nuevos</p> <p>1.1.1. Receptar la oferta.</p> <p>1.1.2. Solicitar:</p> <p style="padding-left: 20px;">1.1.2.1. Muestras</p> <p style="padding-left: 20px;">1.1.2.2. Planificaciones</p> <p>1.1.3. Visitar campo</p> <p>1.1.4. Negociar:</p> <p style="padding-left: 20px;">1.1.4.1. Verificar Precios</p> <p style="padding-left: 20px;">1.1.4.2. Verificar Calidad</p> <p>1.1.5. Calificar como Proveedor.</p> <p>1.1.6. Solicitar los documentos de identificación del proveedor y llenar ficha de proveedor.</p>

	<p>1.2. Proveedores antiguos</p> <p>1.2.1. Receptar oferta de productos para la temporada.</p> <p>1.2.2. Revisar que el producto mantenga las normas establecidas de calidad mediante muestras.</p>
<p>Gerente de Operaciones</p>	<p>2. Planificación de Compras</p> <p>2.1. Revisar la proyección anual y mensual de ventas.</p> <p>2.2. Revisar los productos que se encuentran por temporadas.</p> <p>2.3. Planificar las compras diarias tomando en consideración lo enunciado previamente y que:</p> <p>2.3.1. La fruta tiene una rotación de 48 horas.</p> <p>2.3.2. Se compra diario con un 15% adicional (10% merma, 5% colchón)</p> <p>2.4. Realizar el pedido a los Proveedores, coordinando la entrega.</p>
<p>Administrador de Bodega y Operarios de Producción</p>	<p>3. Recepción de Materia Prima e Insumos</p> <p>3.1. Verificar la orden de compra, si supera la cantidad solicitar autorización a Gerente de Operaciones.</p> <p>3.2. Control de calidad, mediante selección de muestras.</p> <p>3.3. Pesar el producto y realizar el Ingreso de Bodega por el peso recibido.</p> <p>3.4. Al Ingreso de Bodega adjuntar la orden de compra correspondiente y registrar en el mismo la firma del Proveedor y sello de recepción.</p>

3.5. Asignar un número de lote, al producto recibido, y guardarlo.

3.6. Solicitar la factura o documento de respaldo al Proveedor y revisar que los pesos en Ingreso de Bodega y tal documento sean los mismos.

Asistente de Operaciones

4. Seguimiento de Compra

4.1. Solicitar Factura o documento de respaldo, Ingreso de Bodega y Orden de Compra adjuntos al Administrador de Bodega.

4.2. Revisar que los pesos en Documento de Compra e Ingreso de Bodega sean Iguales, de no ser así comunicar a Gerencia de Operaciones para su respectiva solución.

4.3. Ingresar la Compra en el módulo de Inventario por pesos y costos.

4.3.1. Si existe Factura, Nota de Venta o Liquidación de Compra, se revisara si mantienen los costos negociados con proveedores, y se ingresaran con los mismos.

4.3.2. Si no existe Factura, Nota de Venta o Liquidación de Compra, se ingresara la compra directamente con los costos negociados con proveedores.

4.4. La impresión del Ingreso al sistema, el Documento de Compra, Ingreso de Bodega y Orden de Compra, todos en un solo adjunto, serán entregados al Gerente de

Operaciones para su aprobación, posteriormente a ello serán enviados al Departamento de Contabilidad.

4.5. Elaborar un reporte del ingreso de las compras diarias, el cual debe ser enviado diariamente al Gerente de Operaciones.

3.1.2.2. Proceso de Venta

3.1.2.2.1. Objetivo

Llevar a cabo las ventas, incluyendo la promoción de las ventas, comercialización y distribución de productos de Jardín Verde PJV S.A.

3.1.2.2.2. Documentos

- Fichas de Clientes
- Planificación de Ventas
- Orden de Venta
- Guía de Remisión
- Hojas de rutas
- Factura de Venta
- Ingreso de Bodega

3.1.2.2.3. Alcance

El proceso es aplicable para los procedimientos que estén implicados en las ventas de producto a los diferentes clientes que realice Jardín Verde PJV S.A. y para el personal involucrado en el mismo.

3.1.2.2.4. Responsables

- Gerente General
- Jefe de Cuentas Clave
- Jefe de Mercadeo
- Jefe de Operaciones
- Mercaderista
- Asistente contable- Cartera
- Administrador de Bodega
- Asistente de Operaciones
- Despachadores

3.1.2.2.5. Procedimientos

Responsable	Procedimiento
Jefe de Mercadeo	1. Análisis de mercado 1.1. Analizar cualitativamente y cuantitativamente al cliente. 1.1.1. Predecir mediante datos históricos ventas futuras y demandas futuras. 1.1.2. Analizar precios en percha de la competencia en una hoja de cálculo. 1.2. Plantear estrategias de ventas. 1.3. Determinar precios. 1.4. Estudio de mercado de consumidor, con el análisis del estadístico histórico.

1.5.Determinar de mercado y demanda.

1.6.Promoción.

1.6.1. Alta demanda, no promocionar. Baja demanda, promocionar. Existencia de oferta, promocionar. No existencia de oferta, no promocionar.

Jefe de

Mercadeo

2. Publicidad

2.1. Publicitar por uno o más de los siguientes medios:

2.1.1. Above the line; medios convencionales

2.1.2. Below the line; medios alternativos

2.1.3. Through the line (TTL, 'a través de la línea'); medios asimilados o híbridos

Mercaderista

3. Mercadeo

3.1.Solicitar autorización para el ingreso a los locales.

3.2.Colocar perchas con el producto de la empresa en los locales de los clientes.

3.3.Revisar el estado de las perchas y de los productos en cada local del cliente, a su vez acomodar para que los mismos sean visibles a los compradores.

3.4.Observar e informar:

3.4.1.Precios de la competencia.

3.4.2.Promociones de productos similares.

3.4.3.Datos relevantes del mercado.

3.4.4.Realización de degustaciones.

	<p>3.5.En las bodegas de los clientes realizar sugerencias de los productos que se encuentran disponibles para la venta al momento.</p> <p>3.6.Recibir pedidos en algunos locales.</p>
Jefe de Cuentas Clave	<p>4. Planificación de Ventas</p> <p>4.1.Realizar reporte de ventas mensuales y semanales de las ventas por producto, en cual se observe el rendimiento por producto.</p> <p>4.1.1.Usar el módulo de inventarios del sistema contable para obtener la información.</p> <p>4.2.Proyectar las ventas</p> <p>4.2.1. Analizar los historiales de ventas semanales.</p> <p>4.2.2.Considerar que a lo largo del mes, las ventas se van incrementando de la semana uno a la semana cuatro o cinco.</p> <p>4.3.Comunicar a Gerencia operativa a fin de abastecerse.</p>
Jefe de Cuentas Clave	<p>5. Ordenes de Ventas</p> <p>5.1.Mediante los pedidos realizados por email, se verificara las existencias y se ordenara el despacho a Bodega.</p>
Asistente de Operaciones	<p>6. Preparación del Producto</p> <p>6.1.Ingresar pedidos al sistema e imprimirlos en guías de remisión.</p>

6.2. Entregar guías de remisión a operadores de producción para la respectiva preparación del pedido.

**Administrador
de bodega**

7. Despacho del Producto

7.1. Solicitar guías de remisión a los operadores de producción.

7.2. Pesar el producto y llenar la guía con los pesos observados.

7.3. Registrar la cantidad de jabas en la guía de remisión.

7.4. Firmar y hacer firmar la guía a los vendedores.

7.5. Ordenar a los operadores de producción y vendedores que se cargue en el camión el producto.

**Jefe de
Operaciones**

8. Selección de Rutas

8.1. Planificar y coordinar las rutas y logística en base a los pedidos y con un día de anticipación.

8.2. Entregar hojas de rutas a los respectivos vendedores.

Despachadores

9. Facturación

9.1. Entregar el producto en la bodega del cliente.

9.2. De acuerdo al peso recibido por el cliente, realizar la factura a mano

9.3. Revisar la factura, tomando en cuenta que no debe existir errores en:

9.3.1. RUC del Cliente

9.3.2. Razón Social

**Asistente
contable-
Cartera**

9.3.3.Fechas

9.3.4.Direcciones

9.3.5.Y cálculos: sumas y multiplicaciones

9.4.Solicitar el ingreso a bodega del cliente y firma de recepción en la factura.

9.5.Entregar factura y guía de remisión originales al cliente.

10. Registro

10.1. Solicitar las facturas a los vendedores, o a su superior directo.

10.2. Revisar los anexos de las facturas:

10.2.1. Copia de guía de remisión.

10.2.2. Ingreso a bodega del cliente.

10.2.3. Reingreso a bodega del producto no entregado.

10.3. Ingresar factura en el módulo de inventarios en la sección Facturas de Inventarios.

3.1.2.3. Proceso de Inventario

3.1.2.3.1. Objetivo

Controlar las entradas y salidas del producto que se mantiene en las diferentes bodegas.

3.1.2.3.2. Documentos

- Ingreso de Bodega

- Compra: Factura de Compra, Nota de Venta, Liquidación de Compras, Documento Interno.
- Factura de Venta
- Guía de Remisión
- Transferencias de bodega
- Kardex
- Acta de diferencias

3.1.2.3.3. Alcance

El proceso es aplicable para los procedimientos que estén implicados en las ventas de producto a los diferentes clientes que realice Jardín Verde PJV S.A. y para el personal involucrado en el mismo.

3.1.2.3.4. Responsables

- Gerente General
- Gerente de Operaciones
- Jefe de Operaciones
- Contador de Costos
- Administrador de Bodega
- Asistente de Operaciones
- Operarios de Producción

3.1.2.3.5. Procedimientos

Responsable	Procedimiento
Administrador de Bodega	<p data-bbox="550 515 965 560">1. Ingreso a bodega principal</p> <p data-bbox="598 593 901 638">1.1.Ingreso por compra</p> <p data-bbox="614 660 1394 772">1.1.1.Registrar la compra en el sistema por producto recibido y cantidad, en el módulo inventarios</p> <p data-bbox="614 806 1394 918">1.1.2.Registrar en el Kardex físico el mismo ingreso anterior.</p> <p data-bbox="598 952 949 996">1.2.Ingreso por devolución</p> <p data-bbox="614 1030 1394 1288">1.2.1.Registrar en un Ingreso de Bodega el producto que reingresa por rechazo del cliente o no correspondencia, y adjuntar el original a la factura, esta actividad se realiza después de pesar el producto.</p> <p data-bbox="614 1321 1394 1433">1.2.2.Registrar en el Kardex físico el mismo ingreso anterior.</p> <p data-bbox="598 1467 1394 1579">1.3.Reportar diferencias semanales entre Kardex física y Existencias en el Sistema al Contador de Costos.</p>
Contador de Costos	<p data-bbox="550 1657 1356 1702">2. Revisión de Producto facturado, enviado y reingresado.</p> <p data-bbox="598 1736 1394 1848">2.1.Solicitar las facturas de venta con sus respectivos anexos al vendedor.</p> <p data-bbox="598 1881 1394 1993">2.2.Revisar y cuadrar que el producto que se envió, que se facturo y que se devolvió.</p>

	2.3.Enviar la factura al departamento de contabilidad.
Administrador de bodega	3. Transferencia de bodegas 3.1.Una vez clasificado el producto por los operadores de producción, realizar el documento de transferencia sea a Bodega de Sangolquí (Producto de Primera) o Bodega de Mercado (Producto de segunda no apto para la venta en autoservicios). 3.2.Solicitar la aprobación del Jefe de Operaciones. 3.3.Solicitar a los operarios de producción mover el producto (De Bodega Sangolquí a Bodega de Mercado) o cargar el camión (Bodega de Santo Domingo a Bodega Sangolqui).
Administrador de Bodega	4. Despacho 4.1.Pesar producto. 4.2.Registrar en la guía de Remisión en Kilos y Unidades de ser el caso (Productos terminados). 4.3.Registrar salidas en Kardex Fisica.
Administrador de Bodega	5. Control de Jabas 5.1.Registrar la salida de Jabas por tamaño en la guía de remisión. 5.2.Verificar reingreso de Jabas por tamaño, posterior a la entrega del producto.

Contador de Costos

5.3.Comunicar diferencias a Gerencia de Operaciones.

6. Toma física

6.1.Informar la toma de control con 15 días de anticipación.

6.2.Solicitar aprobación del Gerente de Operaciones.

6.3.Coordinar y organizar recursos necesarios para el desarrollo del inventario con el Jefe de Operaciones.

6.4.Supervisar al administrador de bodega en el momento de la toma física y detallar pesos y unidades de las existencias en forma escrita.

6.5.Entregar copia de las existencias tomadas al Administrador de Bodega.

6.6.Establecer las diferencias existentes.

6.6.1.Buscar errores en registro mediante el cuadro entre toma física y existencias, y para ello se observara varios reportes en el módulo inventario y en la Kardex física.

6.6.2.Informar la diferencia final en el inventario al Gerente de Operaciones para su respectiva aprobación.

6.6.3.Realizar el Ajuste en el Sistema.

3.2. ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo de una organización tiene como objetivo detectar oportunidades y amenazas del entorno, las mismas que se encuentran fuera del control de la compañía. Consiste en detectar y evaluar acontecimientos que la podrían beneficiar o

perjudicar significativamente. Con este análisis se pretende: definir fuerzas claves del entorno, determinar fuentes de información, recolectar y evaluar información; y tomar decisiones. (Abascal, 2004).

3.2.1. Influencias Macroeconómicas

Las influencias Macroeconómicas se refieren a aquellas fuerzas, que se encuentran fuera del control de la empresa, que afectan positiva o negativamente a una nación como un conjunto, es decir de manera global o colectiva.

3.2.1.1. Factor Político

El factor político tiene que ver con las consecuencias que tienen las diferentes leyes, normas, resoluciones que el gobierno adopte, dentro de las actividades que son realizadas por la compañía.

El Gobierno de Rafael Correa ha realizado cambios significativos en los sectores económico y social. Se han realizado varias reformas tributarias que han desmotivado la inversión extranjera y nacional, en varios casos obligando a empresas a cambiar sus domicilios a países vecinos, tal manifestación a disminuido la inversión privada y ha aumentado la inversión pública.

El aumento de gasto público ha mejorado las condiciones de vida a los ecuatorianos ya que el mismo se ha enfocado en educación, salud, vivienda y carreteras. La apertura de puestos de trabajo en el sector público ha reflejado una menor tasa de desempleo, diferenciándose del sector privado el cual no ha aportado a un mayor aumento en plazas de trabajo.

Por su lado en el sector agrícola, las reformas agrarias han fomentado mayores beneficios a los pequeños y medianos productores, entregándoles garantías sobre las tierras productivas, a fin de que grandes empresas no eliminen el comercio de los mismos. Otras de las reformas ecuatorianas referentes a la agricultura es la fijación de precios de productos agrícolas a cargo de la Ley de Oferta y Demanda, la misma es aplicable a los mercados mayoristas terminales y consiste en la fijación de precios de varios productos agrícolas con actualización mensual, en el 2013 se logró referenciar 29 productos de los 46 esperados. Aunque Jardín Verde PJV no se enfoca en mercados terminales los precios sirven de referencia en la fijación de sus propios precios.

MERCADO MAYORISTA TERMINAL: QUITO

Fecha de emisión: 05 de Noviembre 2013

Vigencia hasta: 04 de Diciembre 2013

Número de productos: 29 productos

Mercado	Producto	Presentacion / Unidad	Precio Referencial (USD/Unidad)	Rangos de Control	
				Nivel mínimo (USD/Unidad)	Nivel máximo (USD/Unidad)
PERECIBLES					
Quito MMQ-EP	Aguacate Fuerte	Ciento (aprox. 55,00 lb)	50,00	47,58	52,42
Quito MMQ-EP	Arveja Tierna en Vaina	Saco (aprox. 110,00 lb)	28,00	22,22	33,78
Quito MMQ-EP	Banano (Guineo)	Cartón (aprox. 65,00 lb)	5,00	4,60	5,40
Quito MMQ-EP	Brócoli	Unidad (aprox. 2,00 lb)	0,50	0,46	0,54
Quito MMQ-EP	Cebolla Blanca en Rama	Atado (aprox. 2,20 lb)	0,60	0,54	0,66
Quito MMQ-EP	Cebolla Colorada Nacional Seca	Malla (aprox. 30,00 lb)	3,50	3,22	3,78
Quito MMQ-EP	Col	Bulto (aprox. 120,00 lb)	8,00	7,32	8,68
Quito MMQ-EP	Fréjol Tierno en Vaina Bola Rojo - Gema	Saco (aprox. 110,00 lb)	39,00	35,12	42,88
Quito MMQ-EP	Haba Tierna en Vaina	Saco (aprox. 85,00 lb)	13,00	12,47	13,53
Quito MMQ-EP	Lechuga	Malla metálica (aprox. 45,00 lb)	6,00	5,56	6,44
Quito MMQ-EP	Limón Sutil	Malla (aprox. 80,00 lb)	40,00	34,88	45,12
Quito MMQ-EP	Maíz Suave Choclo	Bulto (aprox. 120,00 lb)	15,00	11,07	18,93
Quito MMQ-EP	Mandarina de la Costa	Ciento (aprox. 30,00 lb)	6,50	6,20	6,80
Quito MMQ-EP	Maracuyá	Funda (aprox. 40,00 lb)	12,00	11,49	12,51
Quito MMQ-EP	Mel loco Amarillo	Saco (aprox. 100,00 lb)	16,00	12,73	19,27
Quito MMQ-EP	Melón	Unidad (aprox. 5,00 lb)	2,00	1,82	2,18
Quito MMQ-EP	Mora de Castilla	Libra (aprox. 1,00 lb)	0,60	0,56	0,64
Quito MMQ-EP	Naranja	Ciento (aprox. 50,00 lb)	6,00	5,64	6,36
Quito MMQ-EP	Naranja Híbrida	Saco (aprox. 110,00 lb)	35,00	34,06	35,94
Quito MMQ-EP	Papaya Nacional	Unidad (aprox. 7,00 lb)	1,30	1,22	1,38
Quito MMQ-EP	Pimiento	Saco (aprox. 60,00 lb)	12,00	10,84	13,16
Quito MMQ-EP	Piña	Unidad (aprox. 5,00 lb)	1,40	1,35	1,45
Quito MMQ-EP	Plátano Dominicano Maduro	Racimo (aprox. 70,00 lb)	14,00	12,62	15,38
Quito MMQ-EP	Plátano Dominicano Verde	Racimo (aprox. 70,00 lb)	12,00	10,97	13,03
Quito MMQ-EP	Sandía Nacional	Unidad (aprox. 17,00 lb)	3,10	2,92	3,28
Quito MMQ-EP	Tomate de Árbol	Malla (aprox. 25,00 lb)	5,00	4,61	5,39
Quito MMQ-EP	Tomate Riñón de Invemadero	Caja (aprox. 35,00 lb)	11,00	10,04	11,96
Quito MMQ-EP	Yuca	Funda (aprox. 105,00 lb)	12,00	11,20	12,80
NO PERECIBLES					
Quito	Fréjol Seco Canario	Quintal (aprox. 100,00 lb)	190,00	183,29	196,71

Ilustración 10. Precios de productos agrícolas (mercados mayoristas)**Fuente:** Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.

Otro cambio efectuado y notable en el actual gobierno, es el fomento a la exportación de productos agrícolas, en la cual se ha facilitado y se ha dado la educación necesaria para que tales productos lleguen a otros países respetando normas de calidad y precios.

Por último, la presidencia de Rafael Correa puede mantenerse otros cuatro años más, denotando que tendrá su misma gestión, por lo que la empresa Jardín Verde PJV

debe mantenerse alerta a cambios en la Ley y nuevas resoluciones que pueden interferir positiva o negativamente en sus operaciones normales.

3.2.1.2. Factor Económico

El factor económico afecta significativamente al entorno de negocios de la empresa por lo cual es vital realizar un análisis de los principales factores económicos: PIB, inversión, población y balanza comercial.

PIB

El Banco Central del Ecuador comenta que el Producto Interno Bruto (PIB) “Es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un periodo. Su cálculo -en términos globales y por ramas de actividad- se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales”

Tabla 6. Producto Interno Bruto (2002-2012)

Producto Interno Bruto (2002-2012)	
(Precios 2007)	
FECHA	VALOR (millones de USD)
2012	64,009
2011	60,883
2010	56,481
2009	54,558
2008	54,250
2007	51,008
2006	49,915
2005	47,809

Fuente: Banco Central del Ecuador

Tabla 7. Crecimiento del PIB (2002-2012)

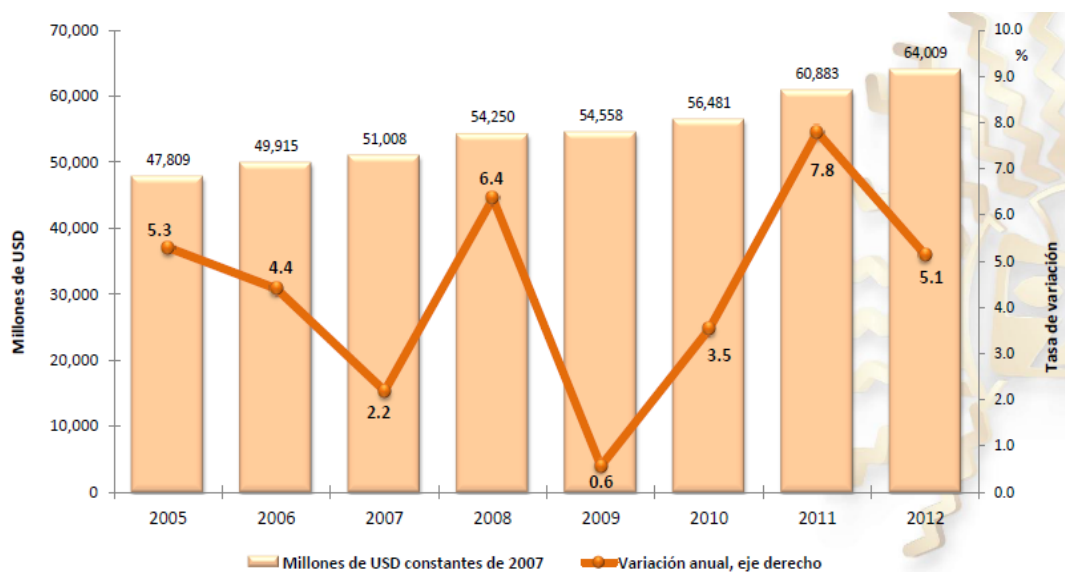
Crecimiento del PIB (2002-2012)

(Precios 2007)

FECHA	Crecimiento
2012	5,10%
2011	7,80%
2010	3,50%
2009	0,60%
2008	6,40%
2007	2,20%
2006	4,40%
2005	5,30%

Fuente: Banco Central del Ecuador**PRODUCTO INTERNO BRUTO (PRECIOS Y VARIACIONES)**

(Precios 2007)

**Ilustración 11. Producto Interno Bruto (precios y variaciones)****Fuente:** Banco Central del Ecuador

La tendencia del PIB se ha mostrado creciente los diez últimos años, denotando el crecimiento económico en el Ecuador cada año. El crecimiento en el 2012 se debe al aporte de ciertos sectores entre ellos la Administración Pública y Defensa, Construcción, Hoteles y Restaurantes.

Tabla 8. Valor Agregado Bruto por Industria / Producto Interno Bruto (PIB)

Valor Agregado Bruto por Industria / Producto Interno Bruto (PIB) (miles de dólares de 2007)

Industrias	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Agricultura	3.874.262	4.004.098	4.174.664	4.208.926	4.331.942	4.378.067	4.578.532	4.581.167
Acuicultura y pesca de camarón	187.543	220.639	223.019	231.692	239.145	284.126	332.208	376.463
Pesca (excepto camarón)	361.912	389.587	374.429	411.050	363.797	350.338	371.093	385.022
Petróleo y minas	6.119.966	6.457.186	5.970.124	5.970.924	5.950.288	5.958.320	6.173.032	6.264.463
Refinación de Petróleo	956.151	954.138	926.818	1.007.645	1.049.899	803.577	906.724	780.166
Manufactura (excepto refinación de petróleo)	5.565.354	5.835.396	6.077.119	6.634.572	6.533.552	6.711.664	7.029.235	7.389.025
Suministro de electricidad y agua	499.894	500.136	585.603	761.453	685.195	688.997	884.729	924.443
Construcción	3.802.202	3.976.996	4.016.663	4.371.989	4.494.958	4.710.087	5.725.524	6.527.427
Comercio	5.148.451	5.345.827	5.356.038	5.932.593	5.700.437	6.162.175	6.531.904	6.726.610
Alojamiento y servicios de comida	786.313	847.438	864.979	910.396	990.214	1.064.352	1.209.654	1.312.478
Transporte	3.002.996	3.167.269	3.231.203	3.408.910	3.631.813	3.752.416	4.031.907	4.263.630
Correo y Comunicaciones	984.565	1.105.167	1.241.421	1.501.243	1.622.224	1.655.205	1.836.677	1.965.245
Actividades de servicios financieros	1.056.153	1.266.396	1.303.028	1.385.900	1.419.333	1.495.333	1.668.945	1.739.676
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	2.892.962	3.027.431	3.241.469	3.463.920	3.360.137	3.527.318	3.767.172	3.955.533
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	2.542.646	2.618.800	2.784.183	2.839.151	3.165.316	3.234.948	3.388.061	3.703.966
Enseñanza y Servicios sociales y de salud	3.611.413	3.762.404	3.932.127	4.157.011	4.479.318	4.487.324	4.699.553	4.989.043
Servicio doméstico	143.841	148.441	148.562	147.602	171.776	178.992	169.949	148.867
Otros Servicios *	3.947.505	3.954.635	4.059.454	4.159.057	4.162.166	4.281.007	4.480.089	4.584.908
Otros elementos del PIB	2.325.190	2.332.631	2.496.874	2.746.374	2.206.222	2.444.618	2.784.500	3.054.493
TOTAL PIB	47.809.319	49.914.615	51.007.777	54.250.408	54.557.732	56.168.864	60.569.488	63.672.625

Fuente: Banco Central del Ecuador

El Sector de Comercio, en el cual se encuentra incluida Jardín Verde PJV S.A., es el segundo sector siguiente al sector de manufactura, con más participación en el PIB con el 10,56%, demostrando que es uno de los más importantes en la economía ecuatoriana.

INVERSION

Según el Banco Central del Ecuador “La inversión es una de las variables fundamentales en la economía de un país. La cantidad de inversión corriente es un indicador importante ya que permite prever, de alguna manera, la producción en el futuro”.

INVERSIÓN EXTERNA DIRECTA

La inversión extranjera se refiere a los recursos monetarios inyectados desde otra economía a la economía ecuatoriana.

Inversión extranjera directa. 2007-2012

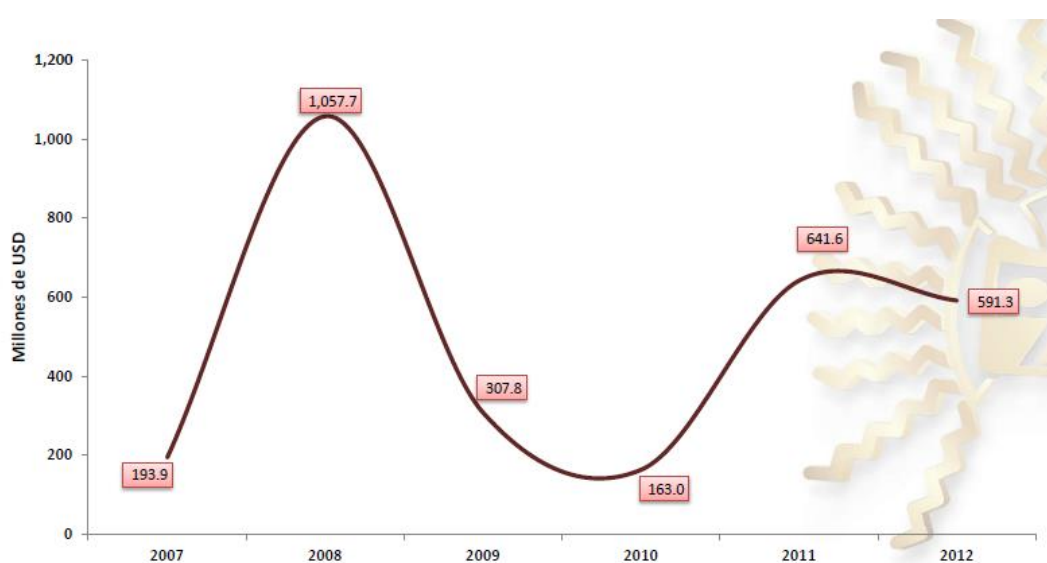


Ilustración 12. Inversión extranjera directa

Fuente: Banco Central del Ecuador

La inversión extranjera en el Ecuador ha presentado valores variantes en los últimos seis años. El flujo más alto se presentó en el 2008 con USD 1057,7 millones, y en el año 2012 el flujo se redujo a USD 591,3 millones. La posibilidad de este hecho es debido a la reducción de condiciones atractivas para los inversionistas extranjeros.

Inversión Extranjera Directa por actividad económica

2012

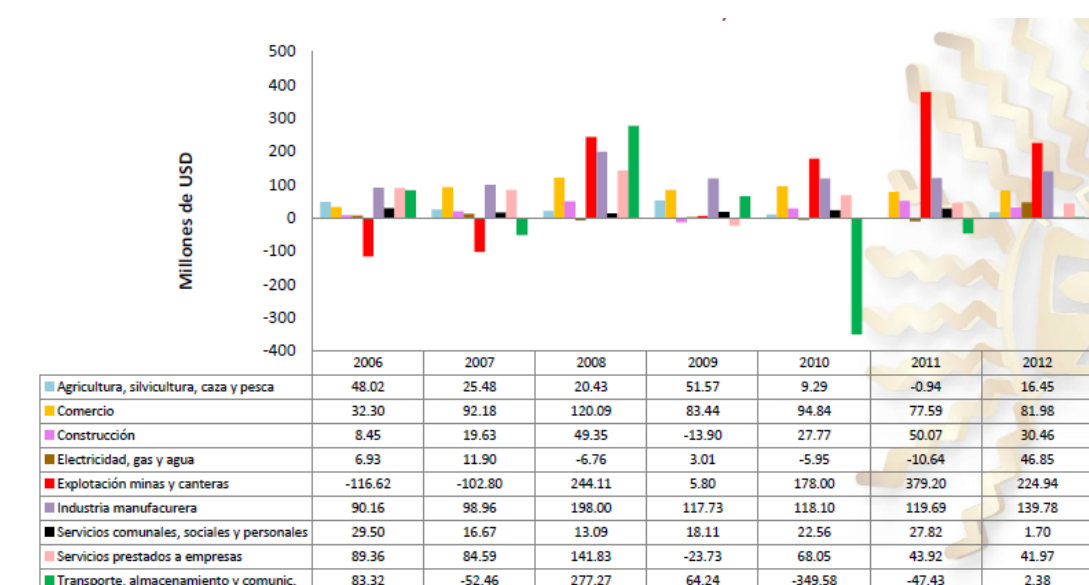


Ilustración 13. Inversión Extranjera Directa por actividad económica
Fuente: Banco Central del Ecuador

La inversión extranjera principalmente se ha canalizado a la rama de Explotación de Minas y Canteras, esto es evidente ya que Ecuador es un país petrolero que no cuenta con la maquinaria necesaria para la explotación del petróleo.

En cuanto al comercio ha existido una inversión de USD 81,98 millones ubicándose en la tercera actividad que obtiene más inversión extranjera.

INVERSIÓN SOCIETARIA

La inversión societaria se refiere a la inyección de dinero para la constitución de compañías y aumentos de capital de compañías ya existentes, a fin de dinamizar la economía de una empresa.

Tabla 9. Inversión societaria por actividad económica

Inversión societaria por actividad económica	
2012	
ACTIVIDAD ECONÓMICA (Estructura Principal)	TOTAL
INDUSTRIAS	253.704.776
COMERCIO	235.976.604
AGRICULTURA Y PESCA	103.166.401
ELECTRICIDAD	75.070.513
ACTIV. FINANCIERAS	54.509.089
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	46.339.289
ALOJAMIENTO	40.392.288
INMOBILIARIAS	29.329.198
MINAS Y CANTERAS	25.787.671
CONSTRUCCIÓN	16.528.469
SALUD Y ASISTENCIA SOCIAL	16.312.288
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	15.695.559
ACTIV. PROFESIONALES	14.205.514
TRANSPORTE	13.506.817
ENSEÑANZA	3.235.353
AGUA Y SANEAMIENTO	2.122.509
OTROS SERVICIOS	731.404
ARTES Y RECREACIÓN	39.780
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	3.400
HOGARES	0
ORG. EXTRATERRITORIALES	0
TOTAL	946.656.921

Fuente: Superintendencia de Compañías

Se observa que la inversión más alta en la creación de empresas o aumento de capitales en el 2012, es del sector manufacturero con USD 253.704.776, seguido del sector comercial con USD 235.976.604, por tal razón estos dos sectores son los más representativos en cuanto a la destinación de recursos para la economía ecuatoriana.

La inversión extranjera y nacional, muestran que el sector comercial es una buena opción de negocios en el mercado ecuatoriano. El crecimiento de este sector figura la necesidad de Jardín Verde PJV S.A. en desarrollarse para sobrevivir en un entorno que cada vez es más competitivo.

POBLACIÓN

La población dentro de un país puede establecer la oferta y demanda de productos, por lo que es importante conocer si la población tiene una tendencia creciente o decreciente.

Con el crecimiento poblacional aumenta el consumo, por lo tanto a mayor población, mayores serán las ventas de frutas y verduras para Jardín Verde PJV.

Las frutas y verduras son productos básicos en la alimentación por lo que es indiferente distinguir si serán consumidos por la población masculina o la población femenina.

Tabla 10. Población del Ecuador

	Población	Población Masculina.	Población Femenina.
2012	15.492.264	7.747.331	7.744.933
2011	14.666.055	7.343.726	7.322.329
2010	14.464.739	7.244.774	7.219.965
2009	14.261.566	7.144.819	7.116.747
2008	14.056.740	7.043.963	7.012.777
2007	13.849.721	6.941.935	6.907.786
2006	13.639.708	6.838.340	6.801.368
2005	13.426.402	6.733.027	6.693.375

Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos

La población ecuatoriana ha mantenido siempre una tendencia creciente por lo que los productos de Jardín Verde PJV mantendrán una demanda mayor cada año.

BALANZA COMERCIAL

La Balanza comercial se refiere a la diferencia que existe entre las exportaciones e importaciones de un país, se podría decir también que es la diferencia entre los bienes que un país vende al exterior y los que compra a otros países. Es negativa cuando el valor de las exportaciones es menor a la de las importaciones y positiva cuando sucede lo contrario es decir las exportaciones son mayores a las importaciones.

Tabla 11. Balanza Comercial

Balanza Comercial															
Toneladas métricas y valor USD FOB (en miles)															
	Ene - Dic 2009			Ene - Dic 2010			Ene - Dic 2011			Ene - Dic 2012			Variación 2012 - 2011		
	a	b	b/a	a	b	b/a	a	b	b/a	a	b	b/a			
	Valor USD		Valor	Valor USD		Valor	Valor USD		Valor	Valor USD		Valor	Valor		
	Volumen	FOB	unitario	Volumen	FOB	unitario	Volumen	FOB	unitario	Volumen	FOB	unitario	Volumen	USD FOB unitario	
Exportaciones totales	27,348	13,863,058	507	26,628	17,489,928	657	27,311	22,322,353	817	27,911	23,898,734	856	2.2%	7.1%	4.8%
<i>Petroleras **</i>	133,279	6,964,638	52	136,252	9,673,228	71	135,045	12,944,868	96	141,158	13,791,926	98	4.5%	6.5%	1.9%
<i>No petroleras</i>	8,831	6,898,420	781	7,678	7,816,700	1,018	8,543	9,377,485	1,098	8,273	10,106,807	1,222	-3.2%	7.8%	11.3%
Importaciones totales	11,367	14,096,904	1,240	13,716	19,468,655	1,419	14,474	23,009,547	1,590	14,267	24,041,538	1,685	-1.4%	4.5%	6.0%
<i>Bienes de consumo</i>	922	3,094,035	3,356	1,052	4,116,470	3,913	1,144	4,742,920	4,145	1,053	4,825,738	4,582	-7.9%	1.7%	10.5%
<i>Materias primas</i>	5,812	4,669,806	804	6,517	5,914,771	908	7,549	7,231,015	958	7,365	7,291,054	990	-2.4%	0.8%	3.4%
<i>Bienes de capital</i>	398	3,926,591	9,868	497	5,129,089	10,329	531	5,844,619	11,016	543	6,417,605	11,822	2.3%	9.8%	7.3%
<i>Combustibles y Lubricantes</i>	4,227	2,338,309	553	5,639	4,042,823	717	5,245	5,086,539	970	5,301	5,441,136	1,026	1.1%	7.0%	5.8%
<i>Diversos</i>	9	42,715	4,881	12	75,560	6,342	5	40,713	8,034	4	42,207	9,682	-14.0%	3.7%	20.5%
<i>Ajustes ***</i>		25,449			189,941			63,741			23,798				-62.7%
Balanza Comercial - Total		-233,846			-1,978,727			-687,194			-142,804				79.2%
<i>Bal. Comercial - Petrolera</i>		4,626,329			5,630,404			7,858,329			8,350,790				6.3%
<i>Bal. Comercial - No petrolera</i>		-4,860,176			-7,609,131			-8,545,523			-8,493,594				0.6%

Fuente: Banco Central del Ecuador

En el 2012 se registra un déficit de USD 142,8 millones, lo que muestra una recuperación a comparación del año 2011 donde la balanza comercial tuvo un déficit de USD 687,19 millones, este hecho se debe al aumento de exportaciones tanto petroleras como no petroleras. Existió un mayor incremento en exportaciones de productos mineros, atún y otros productos del mar, contribuyendo de tal manera a disminuir el déficit en relación al año 2011.

En el 2012 las exportaciones no petroleras principalmente de origen agrícola representan alrededor del 32%, mostrando que en Ecuador después del petróleo, los productos agrícolas forman gran parte de sustento económico ecuatoriano.

Jardín Verde PJV al ser su actividad la compra y venta de productos agrícolas en varias presentaciones, representa importante conocer que dichos productos tienen gran acogida en mercados internacionales.

3.2.1.3.Factor Tecnológico

Los avances de la ciencia y tecnología podrían afectar al curso normal de las operaciones de una empresa. En un entorno cambiante siempre se hará uso de nuevas herramientas, maquinaria y equipos que permitan optimizar tiempo y recursos, haciendo de las empresas más eficientes y generando mayor calidad en sus productos.

Jardín Verde PJV, en cuanto a equipos de oficina ha implementado lo necesario a fin de llevar a cabo sus actividades financieras y administrativas diarias.

El software contable “D’bSYS” es el que actualmente la empresa ocupa, sin embargo conforme a su crecimiento ha decidido que para el año 2014, se utilizara un nuevo software, con la finalidad de obtener un sistema más amigable que consolide y proporcione información válida para la toma de decisiones.

Tabla 12. Inversión en Desarrollo y tecnología

Países	% del PIB
Brasil	0,91
Chile	0,68
Ecuador	0,06
España	1,07
Estados Unidos	2,7
Latinoamérica	0,62
Deseable, según UNESCO	1

Fuente: Senplades

Ecuador mantiene una inversión en desarrollo y tecnología en relación al PIB muy baja, esto representa una desventaja porque las empresas se limitan a un mismo estado y no ven necesario mantener una tecnología de punta ni invertir en investigación y

desarrollo en sus procesos, incluso no desean incurrir en gastos mayores que repercuta en precios más altos.

En el mercado existe maquinaria que podría generar una oportunidad para agilizar y optimizar varios procesos, esto se ha observado en varias empresas de la competencia de Jardín Verde PJV. En un corto plazo la empresa planea invertir en maquinaria para lavar fruta y sacar pulpa, sin embargo actualmente existe una amplia gama de maquinaria que ayudaría en el tratamiento de las frutas y verduras entre ellas están: descorchadores de frutas, exprimidores, tanques de lavado, licuadoras industriales, hornos deshidratadores, carros transportadores y otros que podrían ayudar al desarrollo y expansión del negocio de Jardín Verde PJV.

3.2.1.4. Factor Legal

El factor legal y la legislación de un país afecta directamente a las empresas, debido a que existen un sinnúmero de normas y regulaciones que imponen los diferentes países para el funcionamiento de estas; estas normas vigentes en los diferentes países buscan regular y controlar las actividades de explotación de los recursos disponibles con fines de lucro o no.

Para una empresa es importante mantener el conocimiento necesario de las normas y regulaciones impuestas dentro de un país, a fin de que sus actividades se encuentren dentro del marco legal y no presenten problemas con las autoridades legales.

En el caso de Jardín Verde PJV existen leyes que pueden afectar al funcionamiento como tal de la compañía, entre estas tenemos:

Ley de Régimen Tributario Interno: La misma corresponde a la normativa para la estricta declaración tributos, así como la referencia para un estricto sistema para que los mismos sean pagados.

Ley de Compañías: Esta ley exige la forma de constituir una empresa para que pueda funcionar en el Ecuador con la debida autorización.

Ley de Comercio: Regula las actividades de comercio que se realizan dentro del territorio ecuatoriano.

Código de Trabajo: El Código del Trabajo hace refiere a preceptos que regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y su aplicación a las modalidades y condiciones del trabajo.

Normas de Propiedad Intelectual: Dicha Ley reconoce, regula y garantiza la propiedad intelectual, es decir todo invento de la capacidad intelectual humana.

Actualmente Jardín Verde PJV no cuenta con planes necesarios de capacitación para dar a conocer las Leyes y sus cambios.

3.2.1.5. Factor Social

El Factor Social, puede afectar a la compañía de tal manera que la colectividad mire o no hacia la empresa como un ente que contribuye y devuelve el apoyo a la sociedad en donde se desenvuelve.

Las empresas cada vez más buscan promover un entorno adecuado a su actividad, el mismo que garantice su supervivencia a largo plazo; de esta manera nace un equilibrio entre los intereses empresariales y los Stakeholders.

En el Ecuador la responsabilidad social se ha reflejado, en programas para niños con enfermedades, niños huérfanos, jóvenes adictos, delincuentes en recuperación y otros, creación de fundaciones, y donaciones a varios sectores comunitarios.

Para Jardín Verde PJV S.A. su principal retribución a la sociedad son las donaciones de productos a fundaciones de ancianos y niños, creando de esta manera la imagen de lo que realmente es una organización responsable.

3.2.2. Influencias Microeconómicas

Las influencias Microeconómicas se refieren a aquellas fuerzas cercanas a la compañía, que se encuentran fuera del control de la misma, que afectan positiva o negativamente en su capacidad de satisfacer a sus clientes.

3.2.2.1. Clientes

Se consideran clientes a aquellas personas naturales o jurídicas que acceden de manera voluntaria a la compra de bienes o servicios que necesitan adquirir ya sea para si mismos o para un tercero.

Los principales clientes de Jardín Verde PJV son los autoservicios nacionales entre los cuales se destacan Corporación Favorita, Corporación El Rosado y Mega Santamaría.

Tabla 13. Ventas de Jardín Verde PJV S.A. del año 2013

Cliente	Total \$	%
CORPORACION FAVORITA C.A.	3.674.181,59	79,88%
MEGA SANTAMARIA S.A.	405.381,89	8,81%
OTROS	245.498,95	5,34%
CORPORACION EL ROSADO S.A.	214.033,49	4,65%
GERARDO ORTIZ E HIJOS CIA. LTDA.	50.777,76	1,10%
COSSFA S.A. COMISARIATOS SERVICIO SOCIAL	9.184,22	0,20%
SUPERMERCADOS MAGDA S.A.	330,75	0,01%
TIENDAS INDUSTRIALES ASOCIADAS TIA S.A.	239,62	0,01%
Total general	4.599.628,27	100,00%

Fuente: Jardín Verde PJV S.A.

En la tabla anterior podemos apreciar que Corporación La Favorita S.A. es el cliente al que se dirigen alrededor del 80% de las ventas, seguido por Mega Santamaría S.A. que representa aproximadamente el 9% de las ventas, los mismos son los clientes más grandes de Jardín Verde PJV S.A.

Tabla 14. Ventas de Jardín Verde PJV S.A.; años 2011, 2012 y 2013

Cliente	2.011	2.012	2.013
CORPORACION FAVORITA C.A.	2.253.276,54	3.231.739,99	3.674.181,59
MEGA SANTAMARIA S.A.	331.681,21	413.885,99	405.381,89
OTROS	104.036,47	138.418,30	245.498,95
CORPORACION EL ROSADO S.A.	87.098,68	116.433,22	214.033,49
COSSFA S.A. COMISARIATOS SERVICIO SOCIAL	37.733,13	39.226,40	9.184,22
GERARDO ORTIZ E HIJOS CIA. LTDA.	39.148,06	26.005,10	50.777,76
TIENDAS INDUSTRIALES ASOCIADAS TIA S.A.		7.034,26	239,62
SUPERMERCADOS MAGDA S.A.	15.209,19	0	330,75
Total general	2.868.183,28	3.972.743,26	4.599.628,27

Fuente: Jardín Verde PJV S.A.

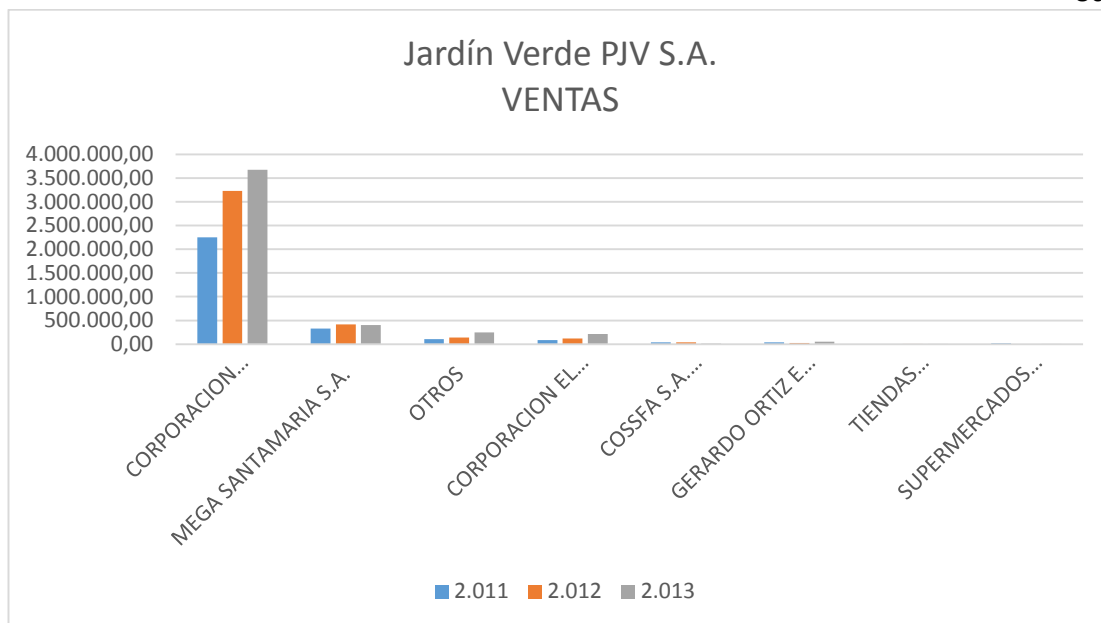


Ilustración 14. Ventas de Jardín Verde PJV S.A.; años 2011, 2012 y 2013
Fuente: Jardín Verde PJV S.A.

Desde años anteriores Corporación Favorita es el mayor cliente de Jardín Verde PJV S.A., acaparando y manteniéndose con alrededor 80% de las ventas totales también en los años 2012 y 2011.

Las ventas se presentan en asenso cada año, esto se debe a diversificación de productos y a negociaciones con nuevos clientes.

Como lo observamos en la tabla anterior las ventas por cliente se han incrementado a excepción de ciertos clientes como Supermercados Magda y Tiendas Industriales del Ahorro que han optado por la competencia y otros como Comisariatos Servicio Social que se han liquidado en el año 2013.

3.2.2.2. Proveedores

Los proveedores se refieren a aquellas personas que abastecen a una empresa con existencias, los cuales pueden ser directamente vendidos o transformados para su posterior venta.

Jardín Verde PJV S.A. debido a su giro de negocio trabaja con una amplia gama de clientes, en su mayoría personas naturales principalmente agricultores.

Tabla 15. Proveedores Jardín Verde PJV S.A. del año 2013

Proveedor	Compras	%	Acumulado
PULIDO RAMIREZ JOSE JULIAN	448.825,41	14,39%	14,39%
FLORES CALO ENMA MARLENE	144.568,56	4,63%	19,02%
CALAPAQUI OÑA GALO SANTOS	129.358,00	4,15%	23,17%
PROAGRIP CIA. LTDA	125.265,22	4,02%	27,19%
VILLOTA DELGADO MOISES REMIGIO	110.243,99	3,53%	30,72%
RAMIREZ Y ANA URCO LUIS RAMIRO	100.190,23	3,21%	33,93%
BALDION JUCO CARMEN FRANCISCA	98.952,22	3,17%	37,10%
BRAVO VILLAVICENCIO ELISA CATALINA	71.744,27	2,30%	39,40%
PAEZ MONTES JORGE LUIS	71.498,17	2,29%	41,69%
GALLEGOS ANDRADE MARCO PATRICIO	68.410,98	2,19%	43,88%
ZAMBRANO SABANDO RAMON HUMBERTO	67.612,01	2,17%	46,05%
VILLOTA GONZALEZ MASSIEL MARGOTH	66.456,70	2,13%	48,18%
ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS PATAIN	62.493,60	2,00%	50,18%
MERO MARQUEZ JUAN DIEGO	58.941,48	1,89%	52,07%
NUÑEZ SANCHEZ GLORIA AZUCENA	57.567,50	1,85%	53,92%
VALLEJOS CELIN ELOISA AGRIPINA	54.960,94	1,76%	55,68%
VILLARREYES GOICOCHEA DAVID SANDRY	54.106,94	1,73%	57,41%
ALMEIDA JIMENEZ LORENA ALEXANDRA	51.175,87	1,64%	59,05%
JARRIN PEÑA FIEL FERNANDO LUIS	49.797,08	1,60%	60,65%
HERRERA GOMEZ JULIO EDUARDO	49.240,16	1,58%	62,23%
TERMOPACK GONZALEZ ESCOBAR COMPAÑIA LIMITADA	48.844,80	1,57%	63,80%
UYAMAFARMS S.A.	39.984,60	1,28%	65,08%
CAURITONGO SIZA MARIO OCTAVIO	39.596,59	1,27%	66,35%
LOZADA CORDERO ALVARO DARIO	35.957,15	1,15%	67,50%
AGUALSACA TAPIA BENJAMIN TABARELI	34.828,51	1,12%	68,62%
VELEZ ZAMBRANO CRISTHIAN RAFAEL	34.517,18	1,11%	69,73%
TERRA SOL CORP S.A.	33.960,86	1,09%	70,82%
VARIOS MENORES DEL 1%	909.966,34	29,17%	99,99%
Total	3.119.065,36	100,00%	

Fuente: Jardín Verde PJV S.A.

De acuerdo a la tabla anterior existe una gran variedad de proveedores, representando en el 2013 alrededor de 168 proveedores, 27 de ellos representan más del 1% en las adquisiciones de Jardín Verde PJV S.A. Existen 13 Proveedores que representan el 50% de las compras de la compañía se podría decir que con los mismos se sostienen el 50% de las ventas de Jardín Verde PJV S.A.

El Proveedor con más participación en las compras de Jardín Verde PJV S.A. es el SR. PULIDO RAMIREZ JOSE JULIAN, el mismo que mantiene una actividad económica de venta de frutas al por menor. Los principales productos adquiridos a este proveedor son granadilla, ají jalapeño, papaya, sandia sin pepa, melón, naranja tánguelo, pimienta roja y tuna.

3.2.2.3. Competencia

La competencia es el conjunto de empresas que ofrecen, productos o servicios iguales o similares a los que ofrece otra empresa.

Jardín Verde PJV S.A. Posee varios competidores como son empresas dedicadas a la producción y comercialización de frutas, hortalizas y legumbres dentro de lo que es la Provincia de Pichicha.

Entre los principales competidores se puede destacar:

- ✓ Ecuadorian Foods.
- ✓ Provefrut.
- ✓ Ecuapacific.
- ✓ Frescura del Agro.
- ✓ Agrieco del Ecuador.

- ✓ Fresh Natural.
- ✓ Aghemor

Uno de los principales competidores de Jardín Verde PJV S.A. , es la empresa Ecuapacific S.A. la cual ofrece similares productos alimenticios con una variación muy baja en lo que se refiere a precio y calidad; pero con procesos industrializados relativamente superiores y una mayor cobertura nacional. Al igual que Jardín Verde PJV S.A., Ecuapacific S.A. es una empresa proveedor de uno de los principales autoservicios ecuatorianos como lo es Corporación La Favorita.

3.2.2.4. Precios

Los precios son el valor al que se vende cada unidad de un producto.

Los precios de Jardín Verde PJV S.A. para cada producto son negociados con cada cliente, de esta manera se crean las condiciones necesarias para la fijación de precios actuales y futuros.

El cliente más grande, Corporación Favorita, mantiene una negociación de precios que consiste en la fijación unilateral del cliente, su fijación la realiza de acuerdo a los importes de mercado y a los de la competencia, por esta razón los precios pueden ser altamente variables de un día para otro.

Tabla 16. Precios Promedio de Jardín Verde PJV S.A. del 2013

Item	Ventas \$	Cantidad kg	Precio	Acum. %
PIÑA	619.988,75	1.006.721,82	0,62	13,48%
PAPAYA HAWAYANA	566.093,10	690.557,95	0,82	25,79%
PIMIENTO ROJO	395.152,48	206.754,28	1,91	34,38%
PAPA CECILIA FUNDA	332.462,18	229.945,00	1,45	41,61%
GRANADILLA	244.411,50	109.697,77	2,23	46,92%
NARANJILLA	232.957,49	218.589,39	1,07	51,98%
DURAZNO NACIONAL	221.982,17	137.417,54	1,62	56,81%
PT TOMATE CHERRY	193.229,00	175.803,00	1,10	61,01%
SANDIA ESPECIAL	176.507,32	256.787,98	0,69	64,85%
PAPAYA ESPECIAL	171.271,21	205.013,19	0,84	68,57%
PAPA ENSALADA FUNDA	144.260,87	208.597,00	0,69	71,71%
SANDIA QUETZALI	137.618,91	184.473,28	0,75	74,70%
MELON CANARIO	102.841,26	71.742,81	1,43	76,94%
AGUACATE	95.353,22	84.397,80	1,13	79,01%
TUNA	83.628,49	45.999,79	1,82	80,83%
NARANJA TANGELO	65.555,92	49.619,46	1,32	82,25%
MANDARINA DE LA COSTA	56.417,26	68.419,39	0,82	83,48%
MELON BLANCO	56.042,91	34.369,10	1,63	84,70%
PULPA DE MORA	48.574,50	14.270,60	3,40	85,75%
MELON	45.538,38	43.916,04	1,04	86,74%
OTROS	609.741,35	1.771.553,67		100,00%
TOTAL	4.599.628,27	5.814.646,86		

Fuente: Jardín Verde PJV S.A.

El principal producto vendido tanto en cantidad como en valor monetario es la piña la cual se vende aproximadamente a USD 0,62 el kilogramo, este producto mantiene una gran demanda principalmente por su bajo precio y sabor dulce.

El producto más caro es la pulpa de mora con un precio de USD 3,36, sin embargo el mismo es únicamente comercializado con una de sus empresas relacionada, por lo tanto no representa una de sus principales productos.

Cierto factor importante que se observa en la tabla anterior, y que cabe recalcar, aunque no sea concerniente a un análisis de precios, es el cubrimiento del 70% de las

ventas que se atribuye a 11 productos, los mismos que se encuentran disponibles todos los meses del año.

3.3. FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la organización permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Al efectuar el análisis de la empresa, se pudo determinar que JARDÍN VERDE PJV S.A., cuenta con: fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas, que le permitirán conocer aquellos aspectos que deben ser mejorados, puntos que no deben ser descuidados, posibilidades que deben ser aprovechadas al máximo y en el tiempo oportuno; y adversidades que tienen que ser combatidas y eliminadas totalmente.

En JARDÍN VERDE PJV S.A., se han podido encontrar las siguientes fortalezas y debilidades:

FORTALEZAS

- Agradable ambiente laboral.
- Mercado asegurado con Corporación Favorita.
- Producto de calidad.
- Proveedores directos.
- Funcionalidad adecuada de equipos y muebles.
- Ubicación estratégica de la empresa.
- Crédito y formas atractivas de pago para los clientes.

- Criterios innovadores en nuevos proyectos.

DEBILIDADES

- No existen manuales de procesos y funciones.
- Falta de trabajo en equipo.
- Falta de planificación integral.
- Espacio físico reducido para la logística.
- No hay comunicación de objetivos empresariales y por departamento.
- Control débil en los procesos.
- No hay políticas claramente definidas.
- Cantidad alta de producto dado de baja.

JARDÍN VERDE PJV S.A., cuenta con puntos fuertes que deben ser explotados y aprovechados al máximo, con el propósito de que cada día se constituyan en el sustento para competir en el mercado, como lo ha venido haciendo hasta ahora. Pero también existen puntos débiles que deben ser corregidos y que se tienen que trabajar en los mismos para que éstos se conviertan en fortalezas que permitan mejorar la eficiencia, eficacia y economía de la empresa.

OPORTUNIDADES

- Posibilidad de generar nuevos negocios y proyectos que requiera Corporación Favorita como su mayor cliente.
- Posibilidad de ampliar la participación en el mercado con nuevos clientes.
- Políticas gubernamentales que incentivan el mercado agrónomo.
- Diversidad de proveedores y productos.

- Posibilidad de industrializar sus productos nacional e internacionalmente.
- Nueva tecnología de punta para optimizar los procesos productivos.
- Crecimiento poblacional reflejado en mayor consumo del producto.

AMENAZAS

- Varias empresas de la competencia.
- Precios fijados por los clientes.
- Situación política económica del país.
- Escasez de alimentos a largo plazo.
- Fuerzas naturales.
- Maquinaria únicamente extranjera.

JARDÍN VERDE PJV S.A., cuenta con bastante posibilidad que deberá ser aprovechada al máximo, en el momento oportuno; lo cual le permitirá alcanzar sus objetivos y por ende su misión y visión. De la misma manera tendrá que aplicar las herramientas más apropiadas para combatir aquellas advertencias que deben ser eliminadas por completo.

A continuación se presenta las matrices de evaluación de los factores internos y externos de JARDÍN VERDE PJV S.A.:

FACTORES INTERNOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN (máx 5 mín 1)	RESULTADO
Agradable ambiente laboral.	5%	3	0,15
Mercado asegurado con Corporación Favorita.	10%	4	0,4
Producto de calidad.	7%	3	0,21
Proveedores directos.	5%	3	0,15
Funcionalidad adecuada de equipos y muebles.	5%	3	0,15
Ubicación estratégica de la empresa.	5%	3	0,15
Crédito y formas atractivas de pago para los clientes.	5%	3	0,15
Criterios innovadores en nuevos proyectos.	10%	4	0,4
No existen manuales de procesos y funciones.	7%	2	0,14
Falta de trabajo en equipo.	5%	3	0,15
Falta de planificación integral.	7%	2	0,14
Espacio físico reducido para la logística.	7%	3	0,21
No hay comunicación de objetivos empresariales y por departamento.	5%	2	0,1
Control débil en los procesos.	7%	2	0,14
No hay políticas claramente definidas.	5%	2	0,1
Cantidad alta de producto dado de baja.	5%	3	0,15
TOTAL	100%		2,89

De los resultados obtenidos se puede deducir que JARDIN VERDE PJV S.A., tiene un puntaje de calificación ponderada de 2,89/5, lo que indica que posee una posición interna fuerte, sin embargo se deberá aplicar estrategias que permitan mantener o mejorar las fortalezas para superar las debilidades.

El criterio para la ponderación se fundamenta en la importancia que la Gerencia da a cada uno de los factores definidos y como producto del análisis realizado.

ESTRATEGIAS

- Difundir los objetivos, funciones, responsabilidades, indicadores de gestión y otros a los empleados, los mismos que se reflejaran en los

manuales de procesos y funciones, permitiendo mejorar la eficiencia, eficacia y economía de los recursos que posee la empresa. Posteriormente realizar un plan de acción a ejecutar en un periodo de uno a seis meses, a fin de verificar el grado de cumplimiento de los objetivos definidos en los procesos.

FACTORES EXTERNOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN (máx 5 min 1)	RESULTADO
Posibilidad de generar nuevos negocios y proyectos que requiera Corporación Favorita como su mayor cliente.	15%	4	0,6
Posibilidad de ampliar la participación en el mercado con nuevos clientes.	10%	4	0,4
Políticas gubernamentales que incentivan el mercado agrónomo.	5%	3	0,15
Diversidad de proveedores y productos.	5%	4	0,2
Posibilidad de industrializar sus productos nacional e internacionalmente.	15%	4	0,6
Nueva tecnología de punta para optimizar los procesos productivos.	10%	3	0,3
Crecimiento poblacional reflejado en mayor consumo del producto.	5%	3	0,15
Varias empresas de la competencia.	10%	3	0,3
Precios fijados por los clientes.	5%	3	0,15
Situación política económica del país.	5%	2	0,1
Escasez de alimentos a largo plazo.	5%	2	0,1
Fuerzas naturales.	5%	2	0,1
Maquinaria únicamente extranjera.	5%	4	0,2
TOTAL	100%		3,35

Como resultado de la aplicación de la matriz, la calificación ponderada de los factores externos de JARDIN VERDE PJV S.A., es de 3,35/5, ubicándose por sobre el promedio de 2,5, lo que indica que la empresa es competitiva y deberá aprovechar todas las oportunidades que se presentan en el mercado agroindustrial y comercial, sin embargo se deberá trabajar en los aspectos en los cuales presenta bajo resultado.

Así mismo, el criterio para la ponderación se sustentó en la importancia que la Gerencia Financiera da a cada uno de los factores anotados.

ESTRATEGIAS

- Incrementar líneas de negocios y diversificar portafolio de productos, buscando nuevos productos atractivos para los clientes.
- Tecnificar procesos como lavado, clasificado y cortado.
- Mantener las alianzas que actualmente tienen, y buscar nuevas alianzas locales e internacionales.

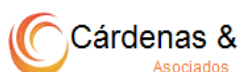
CAPÍTULO IV

PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO DE AUDITORÍA

4.1.PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA

4.1.1. Planificación Preliminar

4.1.1.1.Conocimiento de la Empresa



Cárdenas &
Asociados

JARDIN VERDE PJV S.A.

AUDITORIA DE GESTIÓN

PP.1
1/4

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

NARRATIVA DEL RECORRIDO DE LAS INSTALACIONES

Procedimientos No.1 Visitar las instalaciones de la Empresa y observar la ejecución de procesos anotando cualquier novedad en una narrativa.

Desarrollo

La visita fue realizada el día 02 de Enero del 2013 en horas de la mañana, en las instalaciones de la empresa JARDIN VERDE PJV S.A. ubicada en el Barrio Capelo, de la Provincia de Pichincha, Cantón Rumiñahui, Parroquia San Rafael, en la Av. Mariana de Jesús 556 y Araucarias, se pudo constatar que la empresa se encuentra en funcionamiento, ofreciendo sus diferentes productos, y que cada empleado se encuentra desempeñando sus funciones en las diferentes áreas de trabajo. Quien nos guio en la visita fue la Ing. Salome Tutin quien es la Tesorera de la empresa, y los puntos importantes que se pudo observar fueron los siguientes:

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

NARRATIVA DEL RECORRIDO DE LAS INSTALACIONES

La empresa cuenta con una infraestructura de una bodega grande dividida en dos destinada al procesamiento y distribución de la fruta, y un edificio destinado para las actividades administrativas. Adicionalmente en la misma infraestructura se observan tres bodegas más, pero las mismas corresponde al uso de empresas relacionadas de Jardín Verde PJV S.A. Todas las áreas mencionadas se mantienen limpias y ordenadas.

El área de actividades administrativas se asemeja a una vivienda por lo que se debe a un edificio arrendado, la misma cuenta con dos pisos donde funcionan los distintos departamentos.

En la planta baja se encuentran:

- La recepción, que un espacio pequeño para la recibir a las visitas. La encargada del mismo cuenta con un computador de escritorio, un teléfono y varios suministros de oficina.
- El Departamento de Talento Humano, en el cual laboran dos personas que cuentan con sus respectivos computadores portátiles y teléfonos, en el mismo departamento se encuentra ubicado mediante una división el computador servidor de la red empresarial.
- Un baño para el uso de los trabajadores de la planta baja.
- El departamento de contabilidad en el cual laboran cinco personas incluyendo la tesorera, en el mismo hay tres computadoras de escritorio, dos computadoras

portátiles, y cuatro teléfonos, adicionalmente a la entrada del departamento está ubicada una impresora multifunción grande para el uso de todos los empleados.



JARDIN VERDE PJV S.A.

AUDITORIA DE GESTIÓN

**PP.1
3/4**

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

NARRATIVA DEL RECORRIDO DE LAS INSTALACIONES

En la planta alta se encuentran:

- La Gerencia General, que cuenta con un computador portátil y un teléfono, también se encuentra un baño para uso del Gerente General.
- La Jefatura de Ventas, con un computador portátil y un teléfono.
- La sala de reuniones, donde se recibe visitas para las diferentes reuniones. La sala cuenta con un pizarrón, un proyector y un teléfono. En el mismo se encuentra un baño para uso del personal de la planta alta.
- La Jefatura de Mercadeo, con su respectivo computador portátil y un teléfono.

Otra parte de la infraestructura es la bodega, la misma que se divide en el Departamento de Compras, Bodega Principal y Bodega de Mercado, los mismos que se encuentra de la siguiente manera:

- En el departamento de compras trabajan el Contador De Costos, Jefe de Operaciones, Asistente de Operaciones y Administrador de Bodega, los mismos cuentan con el uso de cinco computadores de escritorio y de tres teléfonos, para la realización de sus diferentes actividades.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

NARRATIVA DEL RECORRIDO DE LAS INSTALACIONES

- En la Bodega Principal los operarios clasifican la fruta y vegetales, y separan el producto de primera, es decir el producto que mantiene la calidad requerida por el cliente. Esta Bodega cuenta con mangueras de agua, extintores, una balanza grande, jabas para fruta y cargadores.
- En la Bodega de Mercado, los operarios separan el producto de segunda, el mismo que se destina a otro tipo de clientes.
- La Bodega en General tiene un techo hecho de zinc por lo que se mantiene un ambiente cálido.
- La fruta y verduras se encuentran ordenadas por lotes.
- Existe un espacio para la entrada de camionetas y camiones para la carga de frutas y verduras.

En los exteriores de la empresa, se constata la presencia de un parqueadero, una garita, y diferente rótulos y anuncios informativos con el logo de la empresa.

Elaborado por: David Cárdenas

4.1.1.2. Plan Global de Auditoría



JARDIN VERDE PJV S.A.

AUDITORIA DE GESTIÓN

PP.2
1/7

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

PLAN DE AUDITORIA

1. MOTIVOS DEL AUDITORIA

La Auditoría de Gestión se aplica a la empresa “JARDÍN VERDE PJV S.A.”; específicamente a los procesos de compras, ventas, y de inventario por el período comprendido desde el 1 de enero al 31 de diciembre de 2013, se realiza en cumplimiento al requerimiento de la Gerencia General de la empresa; por esta razón se efectuará el trabajo cumpliendo con los parámetros establecidos y de las normas reglamentarias para el desarrollo de una auditoría, que incluyen pruebas selectivas a los procesos y procedimientos de auditoría considerados necesarios de acuerdo a las circunstancias del estudio de la empresa, para de esta forma determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía de sus operaciones y emitir recomendaciones para el mejoramiento en sus actividades.

2. OBJETIVOS

Contribuir a la compañía Jardín Verde PJV S.A mediante una Auditoría de Gestión, a la mejora de los procesos para generar mayor eficiencia, eficacia y economía en la gestión empresarial.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

PLAN DE AUDITORIA

2.1. OBJETIVO GENERAL

- Evaluar el sistema de control interno para establecer si los procedimientos contables y administrativos cuentan con los controles necesarios que garantice que la información que se refleja en los balances sea real y confiable.
- Evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos empresariales con los respectivos niveles de eficiencia, eficacia y economía establecidos por la gerencia general.
- Analizar si la empresa cumple con lo dispuesto en las Leyes, Normativa, Regulaciones y otras que se rige la Entidad.
- Establecer conclusiones respecto al trabajo desarrollado y las recomendaciones respectivas enfocadas a la mejora del sistema de control interno y a la eficiencia de los procedimientos administrativos.

3. ALCANCE

La auditoría comprenderá un análisis de los procesos de compras, ventas, y de inventario por el período comprendido desde el 1 de enero al 31 de diciembre de 2013.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

PLAN DE AUDITORIA

4. METODOLOGÍA

Se basa en el diagnóstico de los procedimientos y operaciones de manera cualitativa y cuantitativa identificando los riesgos de control significativos que afecten en el desarrollo de las actividades de la compañía.

4.1. Aplicación de Técnicas y Procedimientos de Auditoría.

En la Auditoría, las técnicas básicas mediante las cuales obtendremos evidencias para establecer la base de las conclusiones son las siguientes:

TECNICAS DE AUDITORIA DE GESTIÓN

1.	Verificación Ocular.	• Comparación.
		• Observación,
		• Revisión Selectiva.
		• Rastreo
2.	Verificación Verbal.	• Indagación.
3.	Verificación Escrita.	• Análisis.
		• Encuestas.
		• Confirmación.
4.	Verificación Documental.	• Comprobación.
		• Conciliación.
		• Cálculo.
5.	Verificación Física.	• Inspección

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013**PLAN DE AUDITORIA****5. EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE LA EVIDENCIA**

Identificación de la causa y efecto con la finalidad de evaluar el desempeño y resultados determinando las debilidades significativas que afectan a la compañía.

6. DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO Y TIEMPO ESTIMADO

Para la realización de la Auditoría el equipo de trabajo estará conformado por:

CARGO	NOMBRE	INICIALES
Supervisor	Ing. Rodrigo Guillen	R.G.
Auditor	Ing. David Cárdenas	D.C.

Para el desarrollo la auditoría se ha estimado una duración de doscientas veinte horas laborales, el cronograma de horas y actividades se encuentra distribuido de la siguiente manera:

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013
PLAN DE AUDITORIA

FASES	ACTIVIDADES	HORAS	RESPONSABLES
Planificación	Obtener conocimiento general de la compañía.	30	DC
	Elaborar el plan general de auditoría de gestión.		
	Evaluar el Control Interno Contable y Administrativo y establecer el riesgo.	20	DC
	Preparar los programas de auditoría y cuestionarios para los distintos procesos a ser evaluados.		
Ejecución del Trabajo	Aplicación de procedimientos y técnicas de auditoría en el desarrollo de papeles de trabajo de auditoría.	152	DC
Comunicación de Resultados	Elaborar el borrador del informe para discutirlo con la Gerencia General. Elaborar el informe final de Auditoría de Gestión.	10	DC
Solicitar planes de acción.	Realizar una reunión con Gerencia General y los responsables de las áreas para que se elaboren los planes de acción sobre las observaciones realizadas en la Auditoría.	8	DC
TOTAL		220	

NOTA: LA COMUNICACIÓN CON GERENCIA GENERAL SERA PERMANENTE YA QUE SE LE IRA EXPONIENDO AVACES Y LIMITACIONES.

7. EQUIPOS Y MATERIALES

Para desarrollar Auditoría de Gestión es necesario contar con los siguientes equipos y materiales:

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013**PLAN DE AUDITORIA**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Borradores	1
Carpetas	6
Computador Laptop	1
Escritorio	1
Esferográficos	2
Impresora	1
Lápices	2
Libretas	1
Pen Drive	1
Resma Papel A4	1
Servicio de Fotocopiado	1
Sillas	1
Teléfono celular con plan	1

8. RECURSOS FINANCIEROS

Para realizar la Auditoría de Gestión de la Empresa JARDIN VERDE PJV S.A., se desglosa el siguiente detalle:

El costo de la hora / hombre se encuentra fijado en USD 30; y para la entrega del informe final se prevé que se necesitará 220 horas, por lo que el costo total del trabajo a realizarse es de USD 6.600,00 más IVA de USD 792.00; sujeto a retención del 100% por parte de la Institución, lo que nos da un precio total de USD 7.392,00, que se cobra a JARDIN VERDE PJV S.A., además, se debe retener el 10% de impuesto a la

renta para las personas naturales sobre los honorarios de USD 6.600,00, según se estipula la Ley.



JARDIN VERDE PJV S.A.
AUDITORIA DE GESTIÓN

PP.2
7/7

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

PLAN DE AUDITORIA

9. RESULTADOS DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

El resultado del trabajo de auditoría contendrá:

El informe de auditoría el cual contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones que estará dirigido a la Gerencia General y a los accionistas de la empresa para que se tome las decisiones más oportunas y correctas.

Atentamente

David Cárdenas

AUDITOR

4.1.1.3. Evaluación Preliminar

4.1.1.3.1. Cuestionario



PP.3

1/2

CUESTIONARIO TRADICIONAL

Procedimiento: Evaluación preliminar a la Empresa Jardín Verde PJV S.A.

Nombre del Personal Entrevistado: Sergio Andrés Loyo

Cargo del Personal Entrevistado: Gerente General

Fecha: 02 Enero del 2014

CUESTIONARIO						
N°	Preguntas	RESPUESTA		Observación	PUNTAJE	
		SI	NO		Obten.	Opt.
1	¿Posee la compañía una planificación estratégica y se encuentra en aplicación?	X		Se enfoca mayormente a la parte comercial.	5	10
2	¿Existe una estructura organizacional definida de acuerdo al funcionamiento de la empresa?	X			10	10
3	¿La compañía cuenta con políticas, manuales e instructivos para el cumplimiento de sus objetivos?		X		0	10
4	¿Existen funciones definidas para cada uno de los cargos de la compañía?	X		Su existencia no está escrita	5	10
5	¿La empresa cuenta con flujogramas que permitan visualizar los procesos de cada área?		X		0	10
6	¿Existen canales de comunicación a todos los niveles de la compañía?	X			10	10
7	¿Se hace uso de indicadores de gestión para medir el desempeño de los procesos?		X		0	10
8	¿Posee la empresa sistemas de seguridad y planes de prevención sobre riesgos?		X		0	10
9	¿Considera que la información generada por el sistema automático contribuye sustancialmente a la toma de decisiones?	X			10	10
10	¿Considera que el espacio físico es adecuado para la realización de actividades?		X	Se planea mudar la empresa	10	10
TOTAL					50	100
PORCENTAJE					50	100

CUESTIONARIO TRADICIONAL

Procedimiento: Evaluación preliminar a la Empresa Jardín Verde PJV S.A.

Nombre del Personal Entrevistado: Sergio Andrés Loyo

Cargo del Personal Entrevistado: Gerente General

Fecha: 02 Enero del 2014

$$NC = \frac{CT * 100}{PT}$$

$$NC = \frac{50 * 100}{100}$$

$$NC = 50\%$$

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = 100 - NC$$

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = 100 - 50 = 50\%$$

El resultado del cuestionario indica un nivel bajo de confiabilidad del 50% en el desarrollo de las actividades propias de la empresa JARDIN VERDE PJV S.A., por lo que el movimiento diario de la compañía presenta un riesgo medio del 50%.

4.1.1.3.2. Matriz de Riesgos



PP.4
1/3

AUDITORIA DE GESTIÓN

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

RIESGO PRELIMINAR

MATRIZ DE RIESGO PRELIMINAR

No.	Componentes	Identificación	Efecto Potencial	Alto	Med	Bajo	Cif
1	Estructura organizacional	Existencia de organigramas.	Se puede identificar claramente cuál es la posición que debe desempeñar cada uno de los miembros de la organización.			X	1
2	Direccionamiento estratégico	Existencia de una planeación estratégica no aplicada en el periodo 2013.	La empresa no cuenta con objetivos y estrategias para poder sobrevivir en un entorno cambiante y competitivo.		X		3
3	Manuales de procesos y funciones	No hay definición de responsabilidades y actividades para cada puesto de trabajo de una manera escrita y aprobada, que sirva a los empleados para el conocimiento de sus funciones y a que metas se dirigen las mismas.	Posibilidad de realizar las operaciones con errores por desconocimiento.	X			5
4	Canales de comunicación	Comunicación, vía Internet y teléfono.	Agilidad en la comunicación.			X	1
5	Indicadores	No existencia de indicadores de gestión.	No se puede responder al control y administración de actividades.	X			5

PROMEDIO

3

PORCENTAJE

60%

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

RIESGO PRELIMINAR

MEDICIÓN DE RIESGOS

**MATRIZ DE MEDICIÓN DE CONFIANZA Y
RIESGOS DE CONTROL INTERNO**

C O N F I A N Z A	CONFIANZA/RIESGO	Mínimo	Máximo	R I E S G O
	ALTO			
	ALTO	88,89%	99,99%	
	MODERADO	77,78%	88,88%	
	BAJO	66,67%	77,77%	
MODERADO				
	ALTO	55,56%	66,66%	
	MODERADO	44,45%	55,55%	
	BAJO	33,34%	44,44%	
BAJO				
	ALTO	22,23%	33,33%	
	MODERADO	11,12%	22,22%	
	BAJO	0,01%	11,11%	

MEDICIÓN DEL RIESGO DEL NEGOCIO.- Considerando los componentes anteriormente mencionados el riesgo inherente o de negocio en la empresa JARDIN VERDE PJV S.A., esta evaluado en 60% lo que nos permite determinar que la organización tiene un riesgo de negocio en categoría moderada alto.

Los componentes evaluados y resultados obtenidos fueron los siguientes:

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

RIESGO PRELIMINAR

- 1. Estructura organizacional.-** La empresa cuenta con organigramas, por lo que se puede identificar claramente cuál es la posición que debe desempeñar cada uno de los miembros de la organización.
- 2. Direccionamiento estratégico.-** La institución cuenta con una planificación estratégica, la misma está enfocada al área comercial, por lo que al momento la empresa no cuenta con objetivos y estrategias departamentales difundidos a los empleados.
- 3. Manuales de procesos y funciones.-** La empresa no cuenta con manuales de procedimientos y funciones, a causa de este evento, dentro de la compañía no hay una definición de responsabilidades, y su condición no permite conocer la importancia de cada proceso.
- 4. Canales de comunicación.-** La comunicación en la organización es ágil debido al uso de varias herramientas que permiten una eficiencia y eficacia en este componente, estas herramientas son el uso de internet y teléfonos internos.
- 5. Indicadores.-** La compañía no usa indicadores de gestión, el efecto sobre este riesgo es que la empresa no podrá responder al control y administración de actividades, los indicadores son necesarios para medir resultados de las actividades y poderlas mejorar.

4.1.1.4. Informe Preliminar**IP
1/3****Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013****REPORTE PRELIMINAR**

Sr.

Sergio Andrés Loyo

GERENTE GENERAL JARDIN VERDE PJV S.A.

Presente.-

De mis consideraciones.-

Se ha realizado un análisis preliminar de la compañía JARDIN VERDE PJV S.A., en el cual se tomó componentes que consideramos necesarios para para determinar la eficiencia, eficacia y economía con la que se desarrollan las actividades de la empresa.

Del análisis mencionado, se obtuvo los siguientes resultados:

- **Planificación estratégica con enfoque en el Área Comercial.**

La empresa ha implementado en el periodo de Enero a Diciembre del 2013 una planificación estratégica enfocada en el Área Comercial más no a las demás Áreas, la misma no se encuentra difundido entre el personal, esto hecho ha ocasionado que los empleados no tengan en claridad los objetivos institucionales y departamentales, y su proyección a futuro. En el ambiente laboral varios empleados no mantienen el compromiso con la empresa por el desconocimiento de metas y objetivos.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

REPORTE PRELIMINAR

- **Inexistencia de Manuales de Procesos y Funciones**

La empresa no posee manuales de procesos y funciones que especifiquen las actividades y responsabilidades que debe tener cada puesto de trabajo, tal inexistencia hecho no permite dar un seguimiento a las tareas del personal.

- **Falta de aplicación de indicadores de gestión**

La empresa no utiliza indicadores de gestión que permitan medir la eficacia, eficiencia y economía de sus procesos, por lo que la compañía no tiene un control sobre el cumplimiento de objetivos y metas gerenciales, y la utilización de recursos.

- **Ausencia de sistemas de seguridad y planes de prevención sobre riesgos.**

Se pudo encontrar que la empresa no dispone sistemas de seguridad y planes de prevención sobre riesgos, por lo que la ocurrencia de un accidente de trabajo o cualquier tipo de riesgo puede ser inminente, e irreparable.

Recomendaciones

Al Gerente General

- ✓ Implementar el plan estratégico de la empresa 2014 cerciorándose que se deben fijar objetivos y estrategias por departamento, y dar seguimiento mediante indicadores de gestión para verificar que el mismo se cumpla.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

REPORTE PRELIMINAR

- ✓ Delegar al personal capacitado para el levantamiento de procesos y actividades con el fin de elaborar manuales que permitan dar un mayor conocimiento de las actividades y procedimientos al empleado, y permitir un seguimiento adecuado de las tareas que realiza el personal.
- ✓ Diseñar indicadores de gestión que permitan medir niveles de eficiencia, eficacia y economía de los procesos una vez definidos mediante manuales.
- ✓ Empezar planes de seguridad para riesgos laborales y otros, estos pueden incluir capacitaciones al personal, señalización, aseguramientos y otros, con el fin de evitar riesgos que afecten a la organización a corto y largo plazo.

Atentamente,

David Cardenas

Auditor

Sangolquí, Enero del 2014

4.1.2. Planificación Específica

4.1.2.1. Cuestionarios de Control Interno



Cárdenas & JARDIN VERDE PJV S.A.

Asociados

PE.1

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Procedimiento: Compras

Nombre del Personal Entrevistado: Santiago Loyo

Cargo del Personal Entrevistado: Gerente de Operaciones

Fecha: 02 Enero del 2014

CUESTIONARIO							
N°	Preguntas	RESPUESTA		Observación	PUNTAJE		
		SI	NO		Obt.	Opt.	
1	¿Existe un registro de proveedores calificados de la empresa?		X		0	5	
2	¿Se posee y cumple con un plan de adquisiciones de materia prima e insumos requeridos para la venta?	X			10	10	
3	¿Posee el área un presupuesto?	X			10	10	
4	¿Cuenta con un cronograma de compras?	X			10	10	
5	¿Se realiza contratos con los proveedores?		X		0	5	
6	¿La elección de un proveedor nuevo o los ya calificados, se hace previo el análisis de proformas?	N/A	N/A	Materia prima NO, suministros SI.	5	10	
7	¿Se cuenta con una base de datos de proveedores en el sistema?	X			5	5	
8	¿Todas las compras presentan orden de compra?	X		En Excel y correos.	5	10	
9	¿Se verifica que las facturas de proveedores cumplan con todos los requisitos de ley?	X			10	10	
10	¿Se mantiene stock mínimos o de seguridad?	X			10	10	
11	¿Existe devoluciones frecuentes a los proveedores y cuáles son las causas?	X		Porque el producto es perecible.	5	5	
12	¿Se mantiene el archivo actualizado?		X		0	10	
	TOTAL		70	100			
	PORCENTAJE					70	100

Procedimiento: Ventas

Nombre del Personal Entrevistado: Pablo Bedón

Cargo del Personal Entrevistado: Jefe de Cuentas Clave.

Fecha: 02 Enero del 2014

CUESTIONARIO						
N°	Preguntas	RESPUESTA		Observación	PUNTAJE	
		SI	NO		Obt.	Opt
1	¿Existe una base de datos de todos los clientes donde conste su estado crediticio?	X			10	10
2	¿Existe políticas para los plazos y descuentos a clientes?	X			5	5
3	¿Se posee y cumple con un plan de ventas?	X		No siempre se cumple.	5	10
4	¿Se posee y cumple con un plan de cobros?		X		0	10
5	¿Cuenta con un presupuesto de ventas?	X		Sin contar con gastos.	10	10
6	¿Se atiende a todos los pedidos de ventas?		X	Cumplimiento de 85%.	8	10
7	¿Se cuenta con un plan para incrementar la participación en el mercado y se realiza una revisión periódica con gerencia general?	X			10	10
8	¿Se cuenta con todos los recursos necesarios para realizar la facturación sin problema?	X			5	5
9	¿Se revisa y actualiza el listado de precios constantemente? Y el mismo se encuentra en el sistema?	X		No se le ingresa al sistema.	5	10
10	¿Existe quejas frecuentes de los clientes?		X	Pocas quejas.	8	5
11	¿Existen devoluciones altas?	X			0	5
12	¿Se mantiene el archivo actualizado?	X			10	10
TOTAL					76	105
PORCENTAJE					72	100

CUESTIONARIO TRADICIONAL

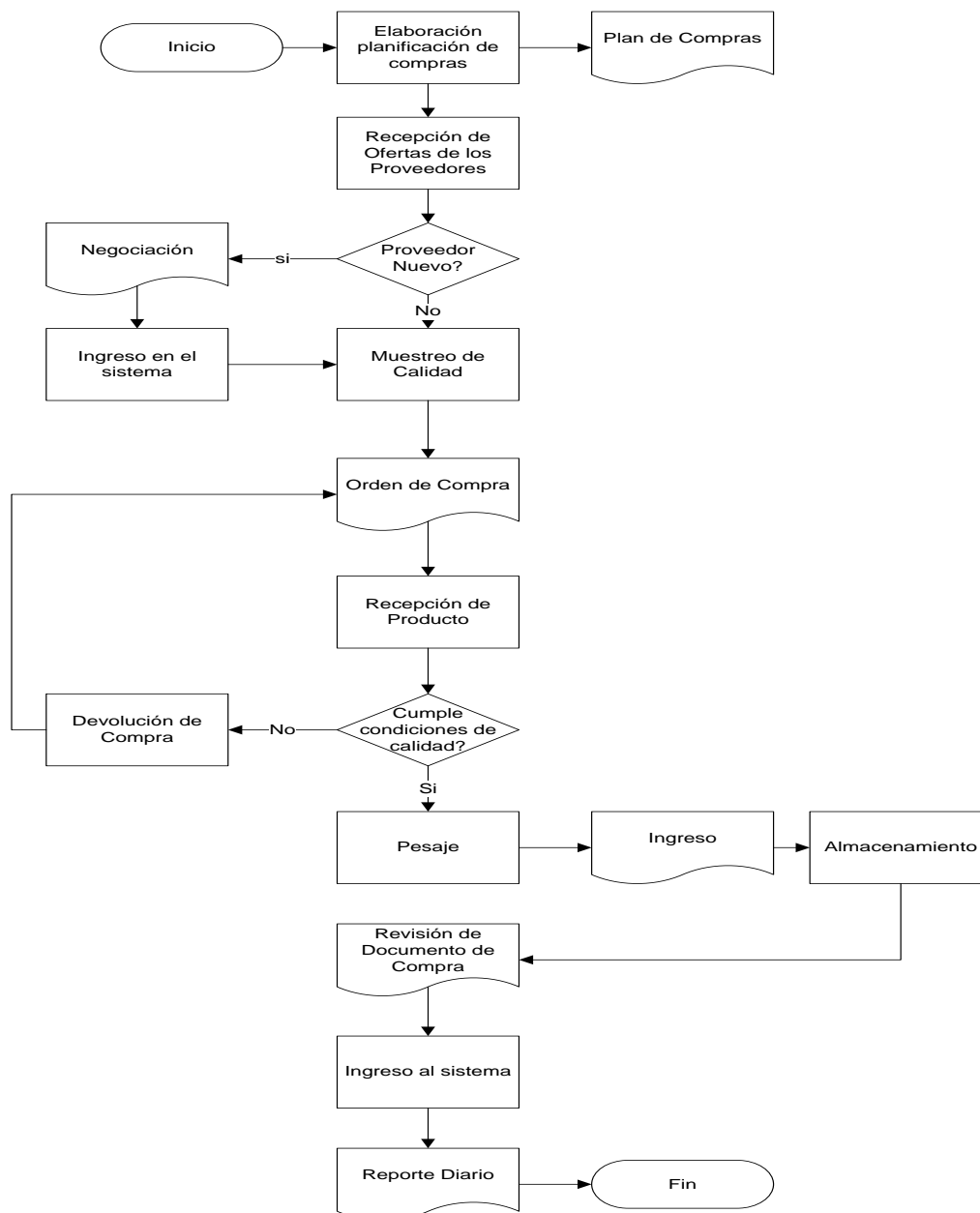
Procedimiento: Inventario**Nombre del Personal Entrevistado:** Daniel Cerón**Cargo del Personal Entrevistado:** Contador de Costos**Fecha:** 02 Enero del 2014

CUESTIONARIO						
N°	Preguntas	RESPUESTA		Observación	PUNTAJE	
		SI	NO		Obt	Opt
1	¿Se emite un reporte mensual de las diferencias mensuales?	X			10	10
2	¿Considera que el Área cuenta con los recursos necesarios para la administración y procesamiento del producto?		X	No por el espacio físico y recurso informático.	0	10
3	¿Considera que se cuenta con el espacio físico suficiente para la ubicación de los productos?		X		0	10
4	¿Todo movimiento del inventario es registrado en el sistema?		X	Movimientos en guías de remisión.	0	10
5	¿Existen stocks mínimos y máximos?		X	No hay políticas.	0	10
6	¿Se realiza el pesaje en cada movimiento de producto?	X		La piña no se pesa por la cantidad.	5	10
7	¿Los inventarios se manejan con un sistema de kardex?	X			10	10
8	¿Se emiten reportes para las bajas de inventario?	X		Cada Lunes	10	10
9	¿Se emite un informe diario sobre las jabs faltantes?		X		0	5
10	¿Se realiza una toma física periódica?	X		Cada mes	10	10
11	¿Las entradas y salidas en la Kardex se encuentran actualizadas?		X		0	10
12	¿Se mantiene el archivo actualizado?		X		0	10
	TOTAL				45	115
	PORCENTAJE				39	100

4.1.2.2. Procesos

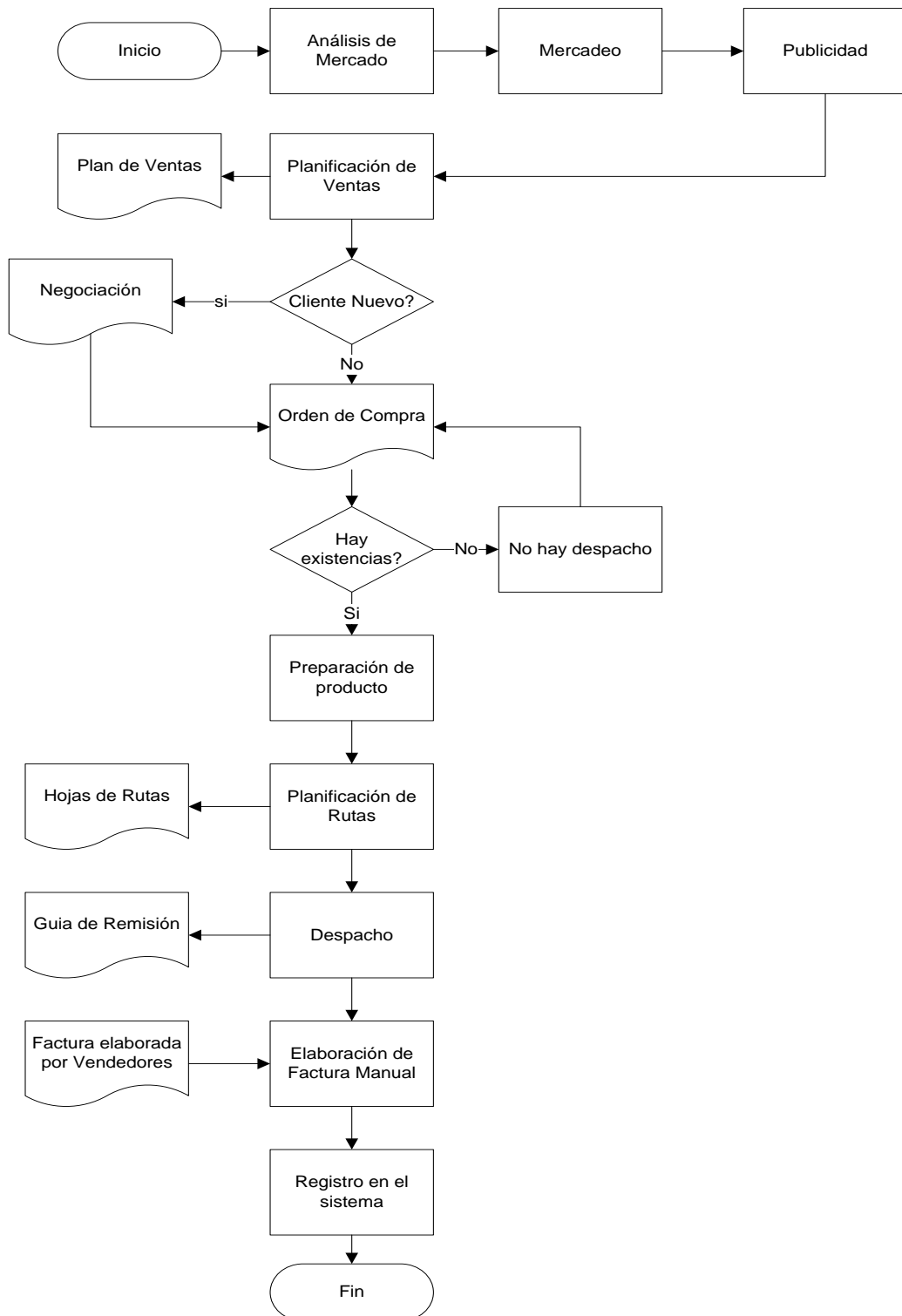
Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

FLUJOGRAMA PROPUESTO: PROCESO DE COMPRA



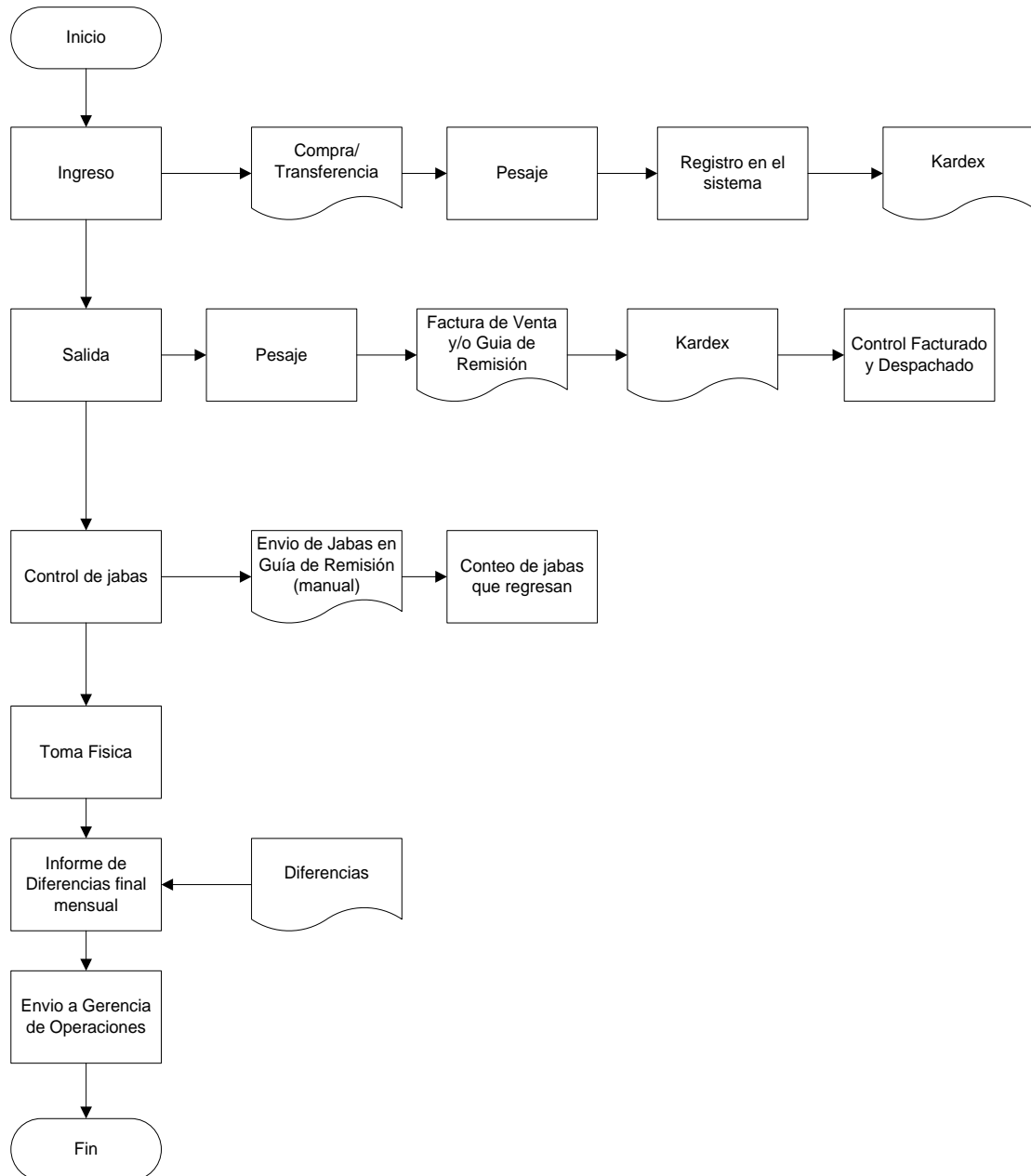
Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

FLUJOGRAMA PROPUESTO: PROCESO DE VENTA



Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

FLUJOGRAMA PROPUESTO: PROCESO DE INVENTARIO



4.1.2.3. Evaluación del Riesgo



PE.7
1/2

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

RIESGO DE CONTROL: PROCESO DE COMPRA

MEDICIÓN DEL RIESGO INHERENTE.- Considerando los componentes anteriormente mencionados el riesgo inherente o de negocio en la empresa JARDIN VERDE PJV S.A., esta evaluado en 60% (categoría moderada alta).

MEDICION DEL RIESGO DE CONTROL.- Una vez evaluado el control interno del PROCEDIMIENTO DE COMPRA de JARDIN VERDE PJV S.A. mediante un cuestionario de control interno se determinó qué:

- El 70% corresponde a la confianza que hay en los controles.
- El 30% corresponde a la inexistencia de controles.

MATRIZ DE MEDICIÓN DE CONFIANZA Y RIESGOS DE CONTROL INTERNO

CONFIANZA	CONFIANZA/RIESGO	Mínimo	Máximo	RIESGO
↑	ALTO			↓
	ALTO	88,89%	99,99%	
	MODERADO	77,78%	88,88%	
	BAJO	66,67%	77,77%	
	MODERADO			↓
	ALTO	55,56%	66,66%	
	MODERADO	44,45%	55,55%	
	BAJO	33,34%	44,44%	
	BAJO			↓
ALTO	22,23%	33,33%		
MODERADO	11,12%	22,22%		
	BAJO	0,01%	11,11%	

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

RIESGO DE CONTROL: PROCESO DE COMPRA

En conclusión los controles del procedimiento de compras tienen un riesgo de 30% (BAJO-ALTO), lo que significa que en la empresa existen puntos que deben ser optimizados para mejorar la eficiencia, efectividad y economía.

MEDICIÓN DEL RIESGO DE DETECCIÓN.- De acuerdo a la experiencia del equipo de auditoria, se determinó un riesgo del 15%, ya que existe la posibilidad de omitir o no detectar algunos problemas.

MEDICIÓN DEL RIESGO DE AUDITORIA.- Para la medición del riesgo de auditoría se aplicara la siguiente fórmula:

RIESGO DE AUDITORIA

*= RIESGO INHERENTE * RIESGO DE CONTROL*

** RIESGO DE DETECCIÓN*

$$RA = RI * RC * RD$$

$$RA = 0,60 * 0,30 * 0,15$$

$$RA = 2,7\%$$

Existe la posibilidad que al concluir el trabajo de auditoría existan errores, concluimos que el riesgo al que nos enfrentamos después de haber realizado los procedimientos y técnicas de auditoría es del 2,70%, es decir, este es el porcentaje de que ocurra un error materialmente significativo.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013


RIESGO DE CONTROL: PROCESO DE VENTA

MEDICIÓN DEL RIESGO INHERENTE.- Considerando los componentes anteriormente mencionados el riesgo inherente o de negocio en la empresa JARDIN VERDE PJV S.A., esta evaluado en 60% (categoría moderada alta).

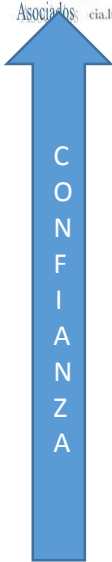

MEDICION DEL RIESGO DE CONTROL.- Una vez evaluado el control interno del PROCEDIMIENTO DE VENTA de JARDIN VERDE PJV S.A. mediante un cuestionario de control interno se determinó qué:

- El 72% corresponde a la confianza que hay en los controles.
- El 28% corresponde a la inexistencia de controles.

MATRIZ DE MEDICIÓN DE CONFIANZA Y RIESGOS DE CONTROL INTERNO



CONFIANZA/RIESGO	Mínimo	Máximo
ALTO		
ALTO	88,89%	99,99%
MODERADO	77,78%	88,88%
BAJO	66,67%	77,77%
MODERADO		
ALTO	55,56%	66,66%
MODERADO	44,45%	55,55%
BAJO	33,34%	44,44%
BAJO		
ALTO	22,23%	33,33%
MODERADO	11,12%	22,22%
BAJO	0,01%	11,11%

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

RIESGO DE CONTROL: PROCESO DE VENTA

En conclusión los controles del procedimiento de ventas tienen un riesgo de 28% (BAJO-ALTO), lo que significa que en la empresa existen puntos que deben ser optimizados para mejorar la eficiencia, efectividad y economía.

MEDICIÓN DEL RIESGO DE DETECCIÓN.- De acuerdo a la experiencia del equipo de auditoría, se determinó un riesgo del 15%, ya que existe la posibilidad de omitir o no detectar algunos problemas.

MEDICIÓN DEL RIESGO DE AUDITORIA.- Para la medición del riesgo de auditoría se aplicara la siguiente fórmula:

RIESGO DE AUDITORIA

*= RIESGO INHERENTE * RIESGO DE CONTROL*

** RIESGO DE DETECCIÓN*

$$RA = RI * RC * RD$$

$$RA = 0,60 * 0,28 * 0,15$$

$$RA = 3,15\%$$

Existe la posibilidad que al concluir el trabajo de auditoría existan errores, concluimos que el riesgo al que nos enfrentamos después de haber realizado los procedimientos y técnicas de auditoría es del 2,52%, es decir, este es el porcentaje de que ocurra un error materialmente significativo.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

RIESGO DE CONTROL: PROCESO DE INVENTARIO

MEDICIÓN DEL RIESGO INHERENTE.- Considerando los componentes anteriormente mencionados el riesgo inherente o de negocio en la empresa JARDIN VERDE PJV S.A., esta evaluado en 60% (categoría moderada alta).

MEDICION DEL RIESGO DE CONTROL.- Una vez evaluado el control interno del PROCEDIMIENTO DE INVENTARIO de JARDIN VERDE PJV S.A. mediante un cuestionario de control interno se determinó qué:

- El 39% corresponde a la confianza que hay en los controles.
- El 61% corresponde a la inexistencia de controles.



MATRIZ DE MEDICIÓN DE CONFIANZA Y RIESGOS DE CONTROL INTERNO

C O N F I A N Z A	CONFIANZA/RIESGO	Mínimo	Máximo	R I E S G O
	ALTO			
	ALTO	88,89%	99,99%	
	MODERADO	77,78%	88,88%	
	BAJO	66,67%	77,77%	
MODERADO				
	ALTO	55,56%	66,66%	
	MODERADO	44,45%	55,55%	
	BAJO	33,34%	44,44%	
BAJO				
	ALTO	22,23%	33,33%	
	MODERADO	11,12%	22,22%	
	BAJO	0,01%	11,11%	

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

RIESGO DE CONTROL: PROCESO DE INVENTARIO

En conclusión los controles del procedimiento de inventario tienen un riesgo de 61% (MODERADO-ALTO), lo que significa que en la empresa existen varias debilidades que deben ser superadas para mejorar la eficiencia, efectividad y economía.

MEDICIÓN DEL RIESGO DE DETECCIÓN.- De acuerdo a la experiencia del equipo de auditoría, se determinó un riesgo del 15%, ya que existe la posibilidad de omitir o no detectar algunos problemas.

MEDICIÓN DEL RIESGO DE AUDITORIA.- Para la medición del riesgo de auditoría se aplicara la siguiente fórmula:

RIESGO DE AUDITORIA

*= RIESGO INHERENTE * RIESGO DE CONTROL*

** RIESGO DE DETECCIÓN*

$$RA = RI * RC * RD$$

$$RA = 0,60 * 0,61 * 0,15$$

$$RA = 5,49\%$$

Existe la posibilidad que al concluir el trabajo de auditoría existan errores, concluimos que el riesgo al que nos enfrentamos después de haber realizado los procedimientos y técnicas de auditoría es del 5,49%, es decir, este es el porcentaje de que ocurra un error materialmente significativo.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

HOJA DE HALLAZGOS: CONTROL INTERNO

PROVEEDORES CALIFICADOS SIN REGISTRO	PE.1
<p>a) CONDICIÓN</p> <p>Aplicado el Cuestionario de Control Interno, se determinó que no existe un registro de proveedores calificados.</p> <p>b) CRITERIO</p> <p>Una política implícita dada por la Gerencia General, es mantener un registro informático con información de proveedores y clientes, esta información puede referirse a productos vendidos, devoluciones, formas de pago, precios, indicadores de cumplimiento y otros.</p> <p>c) CAUSA</p> <p>No es exigido por la Gerencia de Operaciones.</p> <p>d) EFECTO</p> <p>No se puede evaluar de manera ágil entre varias opciones de proveedores a fin de disminuir costos.</p>	

CONCLUSIÓN

La empresa tiene una falta de un registro de proveedores que no permite evaluar parámetros de los proveedores como precios, cumplimiento, formas de pago, plazo y otros necesarios para la toma de decisiones.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

HOJA DE HALLAZGOS: CONTROL INTERNO

RECOMENDACIÓN

Al Gerente de Operaciones

Crear una base de datos que permita a los responsables de las adquisiciones de los bienes el disponer de la información de cada uno de los proveedores para escoger el más adecuado en función a los objetivos establecidos por la Gerencia General.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

HOJA DE HALLAZGOS: CONTROL INTERNO

PROVEEDORES SIN CONTRATOS	PE.1
<p>a) CONDICIÓN</p> <p>Aplicado el Cuestionario de Control Interno, se determinó que no existen contratos escritos con los proveedores.</p> <p>b) CRITERIO</p> <p>La gestión de la empresa incluye pactar acuerdos con los proveedores y clientes más importantes (mayor participación en las compras y ventas).</p> <p>c) CAUSA</p> <p>Los proveedores son agricultores y personas naturales.</p> <p>d) EFECTO</p> <p>Los proveedores pueden infringir los acuerdos pactados verbalmente, causando problemas en la gestión empresarial.</p>	

CONCLUSIÓN

La ausencia de acuerdos escritos que tiene la empresa con sus proveedores, debido a que a los mismos son PYMES, puede ocasionar problemas como el incumplimiento de los acuerdos verbales.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

HOJA DE HALLAZGOS: CONTROL INTERNO

RECOMENDACIÓN

Al Gerente de Operaciones

Establecer contratos con los mayores proveedores, en los cuales se establezcan los términos y condiciones (plazos de pago, precios, formas de pago, envíos u otros) que garanticen la disponibilidad de los bienes que requiere la empresa para el normal desenvolvimiento de la misma.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

HOJA DE HALLAZGOS: CONTROL INTERNO

ARCHIVO DESACTUALIZADO	PE.1
<p>a) CONDICIÓN</p> <p>El archivo el cual debe ser organizado en el Área de Bodega, no se mantiene al día.</p> <p>b) CRITERIO</p> <p>Reglamento de comprobante de venta, retención y documentos complementarios.</p> <p>c) CAUSA</p> <p>Según los trabajadores del área, la actividad de archivo lleva una gran cantidad de tiempo.</p> <p>d) EFECTO</p> <p>No se puede comparar documentos del sistema y físico de manera ágil, e incluso el documento físico se puede perder.</p>	

CONCLUSIÓN

El archivo de Jardín Verde PJV S.A. en el área de compras, toma tiempo en ser organizado, por lo que no se encuentra actualizado, generando la que la búsqueda del documento físico tome más tiempo o incluso su pérdida.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

HOJA DE HALLAZGOS: CONTROL INTERNO

RECOMENDACIÓN

Al Gerente General y Gerente de Operaciones

Establecer una metodología para el manejo y control de los archivos de forma que permita disponer de la información a la brevedad posible y cumplir con la Ley vigente.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

HOJA DE HALLAZGOS: CONTROL INTERNO

NO EXISTE UN PLAN DE COBROS	PE.2
<p>a) CONDICIÓN</p> <p>Aplicado el Cuestionario de Control Interno, se determinó que no existe un plan de cobros que muestre cuando y cuanto se pronostica cobrar.</p> <p>b) CRITERIO</p> <p>La gestión de la empresa incluye la elaboración de un flujo de fondos con el objeto de pagar a los proveedores de la empresa, además la compañía requiere saber cuándo se tendrá disponibilidad de dinero y en qué cantidad será.</p> <p>c) CAUSA</p> <p>No existe una política que requiera la elaboración de flujo de fondos proyectado.</p> <p>d) EFECTO</p> <p>No se puede anticipar los cobros que la empresa tendrá a fin de poder solventar pagos a proveedores y demás acreedores, para que los mismos despachen su producto sin inconvenientes, y no se generen intereses.</p>	

CONCLUSIÓN

La empresa no cuenta con un plan de cobros que muestre cuando y cuanto se cobrara en un cierto periodo futuro, creando la posibilidad de entrar en mora con los acreedores, generando retrasos e intereses.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

HOJA DE HALLAZGOS: CONTROL INTERNO

RECOMENDACIÓN

Al Jefe de Cuentas Claves

Elaborar planes de cobros dirigidos a mantener la liquidez suficiente que permita cubrir todas las obligaciones que tiene la empresa con sus acreedores, tomando en cuenta que el plazo de cobros sea menor al plazo de pagos, garantizando de esta forma el disponer el capital de trabajo necesario para cubrir las obligaciones a corto plazo.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

HOJA DE HALLAZGOS: CONTROL INTERNO

NO EXISTE UN PRESUPUESTO QUE INCLUYA GASTOS	PE.2
<p>a) CONDICIÓN</p> <p>Aplicado el Cuestionario de Control Interno, se determinó que no existe un presupuesto integral que incluya gastos destinados para la venta.</p> <p>b) CRITERIO</p> <p>Un presupuesto debe integrar los ingresos y los egresos destinados para un proceso o una actividad.</p> <p>c) CAUSA</p> <p>La empresa no cuenta con un presupuesto que contemple los gastos que se necesitaran para la operación normal de la empresa, por lo que no se dispone de un dato real de la rentabilidad en las ventas.</p> <p>d) EFECTO</p> <p>No se podrá pronosticar lo que se va a requerir gastar para generar ventas.</p>	

CONCLUSIÓN

La empresa no cuenta con un presupuesto que contemple los gastos que se necesitaran para vender, por lo que no se obtiene un valor neto de ganancias en las ventas.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

HOJA DE HALLAZGOS: CONTROL INTERNO

RECOMENDACIÓN

Al Jefe de Cuentas Clave

Analizar la posibilidad de elaborar un presupuesto operativo que le permita a la Gerencia General el disponer de una herramienta administrativa para el control y monitoreo del cumplimiento del mismo.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

HOJA DE HALLAZGOS: CONTROL INTERNO

FALTA DE RECURSOS PARA EL PROCESAMIENTO DEL PRODUCTO	PE.3
<p>a) CONDICIÓN</p> <p>Aplicado el Cuestionario de Control Interno, se determinó que al proceso de inventarios le hacen falta recursos necesarios para el manejo del producto.</p> <p>b) CRITERIO</p> <p>La gestión empresarial requiere una ágil gestión de las existencias donde se utilicen los recursos de forma óptima.</p> <p>c) CAUSA</p> <p>Espacio físico reducido, equipos informáticos lentos, software informático no ajustado a las necesidades de la compañía.</p> <p>d) EFECTO</p> <p>No se puede instalar maquinaria grande para la optimización de procesamiento del producto, además el espacio físico de la bodega no permite el acceso adecuado de los camiones, y por otro lado el ingreso de la información al sistema no es ágil.</p>	

CONCLUSIÓN

Al proceso de inventarios le hacen falta recursos necesarios para la administración y procesamiento del producto, tales como espacio físico, equipo y software a fin de optimizar las actividades, como consecuencia, no se puede implementar maquinaria grande para la optimización de procesamiento del producto, el ingreso los camiones no es adecuado, y el ingreso de producto al sistema no es ágil.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

HOJA DE HALLAZGOS: CONTROL INTERNO

RECOMENDACIÓN

Al Gerente General y Gerente de Operaciones

Adquirir nuevas instalaciones cercanas, para solventar el crecimiento de la operación.

Adquirir nuevos sistemas de cómputo y configurar o comprar un software acorde a los requerimientos específicos de la organización.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

HOJA DE HALLAZGOS: CONTROL INTERNO

MOVIMIENTOS DEL INVENTARIO NO REGISTRADOS	PE.3
<p>a) CONDICIÓN</p> <p>Aplicado el Cuestionario de Control Interno, se determinó que movimientos de envíos y reingresos del producto no se ingresan en el sistema.</p> <p>b) CRITERIO</p> <p>La gestión de la compañía requiere visualizar cada movimiento empresarial, mediante la información en reportes del sistema informático.</p> <p>c) CAUSA</p> <p>Por la gran cantidad de producto despachado, en donde es más ágil escribir el movimiento en un documento manual.</p> <p>d) EFECTO</p> <p>No se puede visualizar oportunamente las existencias para la aprobación de pedidos de ventas.</p>	

CONCLUSIÓN

Ciertos movimientos del inventario no son registrados en el sistema en el momento oportuno debido a la gran cantidad de producto despachado, en donde es más ágil escribir el movimiento en un documento manual. Por este motivo no se puede visualizar rápidamente las existencias para la aprobación de pedidos.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

HOJA DE HALLAZGOS: CONTROL INTERNO

RECOMENDACIÓN

Al Gerente General y Gerente de Operaciones

Definir procedimientos en los cuales una vez realizado el documento manual, el mismo sea ingresado en el sistema, verificando e indagando de forma inmediata el porqué de las diferencias para hacer las correcciones pertinentes y reflejar el saldo real.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

HOJA DE HALLAZGOS: CONTROL INTERNO

NO HAY POLITICA DE STOCK MINIMOS Y MAXIMOS	PE.3
<p>a) CONDICIÓN</p> <p>Aplicado el Cuestionario de Control Interno, se determinó que no existe política de definición de stocks mínimos y máximos.</p> <p>b) CRITERIO</p> <p>La definición de stocks mínimos y máximos es necesaria para optimizar costos y no quedarse sin stock para la venta.</p> <p>c) CAUSA</p> <p>No existe un análisis previo para la fijación de stocks mínimos y máximos.</p> <p>d) EFECTO</p> <p>Costos no optimizados, desperdicio o ventas no realizadas.</p>	

CONCLUSIÓN

Jardín Verde PJV S.A. no cuenta con una política de definición de stocks mínimos y máximos, a causa de falta de un análisis integral generando costos no optimizados, desperdicios y ventas no realizadas.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

HOJA DE HALLAZGOS: CONTROL INTERNO

RECOMENDACIÓN

Al Gerente General y Gerente de Operaciones

Revisar la rotación del producto, su estado perecible, su demanda y oferta, a fin de saber la conveniencia de mantener almacenadas cantidades más altas o cantidades más bajas.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

HOJA DE HALLAZGOS: CONTROL INTERNO

NO HAY REPORTE DIARIO DE JABAS FALTANTES	PE.3
<p>a) CONDICIÓN</p> <p>Aplicado el Cuestionario de Control Interno, se encontró que no se emite un informe diario sobre las existencias de jabas.</p> <p>b) CRITERIO</p> <p>Una política implícita de la empresa es salvaguardar los recursos de la empresa para evitar pérdidas.</p> <p>c) CAUSA</p> <p>Los funcionarios llevan el control solo con el conteo físico.</p> <p>d) EFECTO</p> <p>Generación de multas por olvidar jabas en los clientes e incluso la pérdida de jabas.</p>	

CONCLUSIÓN

No existe un control de entradas y salidas de jabas en un documento, ya que los funcionarios solo revisan las jabas por conteo, generando multas por olvidos y pérdida de jabas al no actuar oportunamente.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

HOJA DE HALLAZGOS: CONTROL INTERNO

RECOMENDACIÓN

Al Gerente General y Gerente de Operaciones

Realizar un control de entradas y salida de jabs en una Hoja de Cálculo. En caso de ocurrir un faltante notificar con la mayor brevedad para su oportuna solución.

4.1.2.4. Informe de Control Interno**ICI
1/12****Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013****INFORME DE CONTROL INTERNO**

Sr. Sergio Andrés Ioyo

GERENTE GENERAL JARDIN VERDE PJV S.A.

Presente.-

En la planeación y ejecución de la Auditoría de Gestión de la Compañía JARDIN VERDE PJV S.A., por el periodo comprendido entre el 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2013, se consideró su estructura de control interno, a efectos de determinar los procedimientos de auditoría con el propósito de dar recomendaciones a los Procesos de Ventas, Compras, y de Inventario. El propósito no fue el obtener una total seguridad sobre la estructura de control interno, sin embargo, determinamos ciertos asuntos que se relacionan con la estructura de control interno y sus operaciones, que se considera que representan condiciones reportables.

En el estudio y evaluación efectuado, notamos ciertos asuntos sobre el funcionamiento del control interno que se considera deben ser incluidos en este informe, tanto para cumplir con las normas de auditoría generalmente aceptadas, como para aportar a la administración elementos que puedan contribuir a mejorar la calidad de la información, optimizar la eficiencia administrativa, y apegarse al mejoramiento continuo de sus operaciones.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

INFORME DE CONTROL INTERNO

Las condiciones reportables, incluyen deficiencias en el diseño y operación de la estructura de control interno que, a juicio del auditor, pueden afectar las operaciones de la empresa, también se incluyó comentarios en relación con ciertos asuntos administrativos y operativos con las recomendaciones respectivas.

Por otra parte debe considerarse que ningún sistema de control interno puede lograr eliminar totalmente el riesgo de que errores o irregularidades ocurran y sean detectados oportunamente.

En el Apéndice adjunto se incluye una descripción de la responsabilidad de la gerencia de establecer y mantener la estructura de control interno y, de los objetivos y las limitaciones inherentes en dicha estructura que deberá leerse conjuntamente con esta carta.

Este informe es para el conocimiento de autoridades de JARDIN VERDE PJV S.A. que incluye Directores, la Gerencia y otros miembros de la Organización.

Se agradece a las autoridades y a todo el personal de JARDIN VERDE PJV S.A., la excelente colaboración que prestaron para el desarrollo de las evaluaciones y análisis que hicieron posible la emisión de este informe.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

INFORME DE CONTROL INTERNO

Debido a la naturaleza de la auditoría, los resultados se encuentran expresados en un resumen de los hallazgos detectados, los cuales tienen sus respectivas conclusiones y recomendaciones para la mejora de los mismos en cada proceso y, a continuación se detallan:

1. PROVEEDORES CALIFICADOS SIN REGISTRO

En la empresa Jardín Verde PJV S.A., no se mantiene un registro de proveedores calificados, una buena práctica administrativa- financiera consiste en mantener un registro automatizado con información del proveedor tales como datos de productos vendidos, devoluciones, formas de pago, precios, indicadores de cumplimiento y otros, a fin de proporcionar mayor economía a la empresa; esto se debe al desconocimiento del alto nivel del uso que podría implicar el mismo para la toma de decisiones, y por lo tanto no se puede evaluar entre varias opciones de proveedores a fin de disminuir costos.

Recomendación

Al Gerente de Operaciones

Crear una base de datos que permita a los responsables de las adquisiciones de los bienes el disponer de la información de cada uno de los proveedores para escoger el más adecuado en función a los objetivos establecidos por la Gerencia General.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

INFORME DE CONTROL INTERNO

2. PROVEEDORES SIN CONTRATOS

Con la aplicación del Cuestionario de Control Interno se determinó que no existen contratos escritos con los proveedores, los cuales son necesarios ya que la gestión de la empresa incluye pactar acuerdos con los proveedores y clientes más importantes como buenas prácticas administrativas a fin de dejar constancia los acuerdos que se mantienen entre ambas partes; los mismos no se realizan principalmente porque los proveedores en su mayoría son agricultores y personas naturales, pero por la inexistencia de este convenio se puede infringir fácilmente los acuerdos verbales.

Conclusión

La ausencia de acuerdos escritos que tiene la empresa con sus proveedores, debido a que a los mismos son PYMES, puede ocasionar problemas como el incumplimiento de los acuerdos verbales.

Recomendación

Al Gerente de Operaciones

Establecer contratos con los mayores proveedores, en los cuales se establezcan los términos y condiciones (plazos de pago, precios, formas de pago, envíos u otros) que garanticen la disponibilidad de los bienes que requiere la empresa para el normal desenvolvimiento de la misma.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

INFORME DE CONTROL INTERNO

3. ARCHIVO DESACTUALIZADO

El archivo el cual debe ser organizado en el Área de Bodega, no se mantiene al día. El archivo es una parte fundamental de la empresa para la revisión de las actividades realizadas. Los documentos que conforman el archivo muchas veces son solicitados por los entes de control. Según los trabajadores el mismo no es organizado porque requiere un gran uso de tiempo. El efecto inmediato es que no se puede comparar documentos del sistema y físico de manera ágil, e incluso el documento físico se puede perder.

Conclusión

El archivo de Jardín Verde PJV S.A. en el área de compras, toma tiempo en ser organizado, por lo que no se encuentra actualizado, generando que la búsqueda del documento físico tome más tiempo o incluso una pérdida del mismo.

Recomendación

Al Gerente General

Establecer una metodología para el manejo y control de los archivos de forma que permita disponer de la información a la brevedad posible y cumplir con la Ley vigente.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

INFORME DE CONTROL INTERNO

4. NO EXISTE UN PLAN DE COBROS

Aplicado el Cuestionario de Control Interno, se determinó que no existe un plan de cobros que muestre cuando y cuanto se pronostica cobrar; una acertada elaboración del flujo de fondos pronosticado requiere saber cuándo se tendrá disponibilidad de dinero y en qué cantidad será; el mismo no se realiza porque no existe una política que requiera la elaboración del mismo, por lo tanto no se puede anticipar los cobros que la empresa tendrá a fin de poder solventar pagos a proveedores y demás acreedores, para que los mismos despachen su producto sin inconvenientes, y no se generen intereses.

Conclusión

La empresa no cuenta con un plan de cobros que muestre cuando y cuanto se cobrara en un cierto periodo futuro, creando la posibilidad de entrar en mora con los acreedores, generando retrasos e intereses.

Recomendación

Al Jefe de Cuentas Clave

Elaborar planes de cobros dirigidos a mantener la liquidez suficiente que permita cubrir todas las obligaciones que tiene la empresa con sus acreedores, tomando en

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

INFORME DE CONTROL INTERNO

cuenta que el plazo de cobros sea menor al plazo de pagos, garantizando de esta forma el disponer el capital de trabajo necesario para cubrir las obligaciones a corto plazo.

5. NO EXISTE PRESUPUESTO QUE INCLUYA GASTOS

Con la aplicación del Cuestionario de Control Interno, se determinó que no existe un presupuesto integral, que incluya los gastos destinados para la venta. Un presupuesto se refiere al cálculo anticipado de los ingresos y gastos destinados para una actividad. No se dispone del mismo debido a que no se cuenta con una política gerencial dirigida a la elaboración de un presupuesto de toda la empresa, generando de esta manera que no se tenga un pronóstico de lo que se requiere gastar para vender.

Conclusión

La empresa no cuenta con un presupuesto que contemple los gastos que se necesitaran para vender, por lo que no se dispone de un dato real de la rentabilidad en las ventas.

Recomendación

Al Jefe de Cuentas Clave

Analizar la posibilidad de elaborar un presupuesto operativo que le permita a la Gerencia General el disponer de una herramienta administrativa para el control y monitoreo del cumplimiento del mismo.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

INFORME DE CONTROL INTERNO

6. FALTA DE RECURSOS PARA EL PROCESAMIENTO DEL PRODUCTO

Aplicado el Cuestionario de Control Interno, se determinó que al proceso de administración y control de inventarios, requiere destinarse más recursos para el manejo del producto. Un ágil manejo del producto requiere de recursos que optimicen las actividades. Entre los recursos que se requieren podemos señalar: el espacio físico, equipos informáticos actualizados, y software informático ajustado a las necesidades de la compañía; por esta razón no se puede instalar maquinaria grande para la optimización de procesamiento del producto, además el espacio físico de la bodega no permite el acceso adecuado de los camiones, y por otro lado el ingreso de la información al sistema no es ágil.

Conclusión

Al proceso de inventarios le hacen falta recursos necesarios para la administración y procesamiento del producto, tales como espacio físico, equipo y software a fin de optimizar las actividades, como consecuencia, no se puede implementar maquinaria grande para la optimización de procesamiento del producto, el ingreso los camiones no es adecuado, y el ingreso de producto al sistema no es ágil.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

INFORME DE CONTROL INTERNO

Recomendación

Al Gerente General y Gerente de Operaciones

Adquirir nuevas instalaciones cercanas, para solventar el crecimiento de la operación.

Adquirir nuevos sistemas de cómputo y configurar o comprar un software acorde a las necesidades.

7. MOVIMIENTOS DEL INVENTARIO NO REGISTRADOS

Los movimientos de envíos y reingresos de inventario no se ingresan en el sistema, por lo que cada acción de inventarios de la empresa no se encuentra registrado en el sistema informático para el procesamiento de datos; este hecho se debe a la existencia de gran cantidad de producto despachado, en donde es más ágil escribir el movimiento en un documento manual. El efecto de mismo es que no se puede visualizar oportunamente las existencias para la aprobación de pedidos de ventas oportuna con una información más acertada.

Conclusión

Ciertos movimientos del inventario no son registrados en el sistema en el momento oportuno debido a la gran cantidad de producto despachado, en donde es más ágil

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

INFORME DE CONTROL INTERNO

escribir el movimiento en un documento manual, por este motivo no se puede visualizar oportunamente las existencias para la aprobación de pedidos.

Recomendación

Al Gerente General y Gerente de Operaciones

Definir procedimientos en los cuales una vez realizado el documento manual, el mismo sea ingresado en el sistema, verificando e indagando de forma inmediata el porqué de las diferencias para hacer las correcciones pertinentes y reflejar el saldo real.

8. NO HAY POLITICA DE STOCK MINIMOS Y MAXIMOS

Aplicado el Cuestionario de Control Interno, se determinó que no existe política de definición de stocks mínimos y máximos. Una definición de stocks mínimos y máximos es necesaria para optimizar costos y para mantener un stock para la venta. Este hecho se debe a que no existe un análisis previo que se preocupe en la fijación de stocks mínimos y máximos, resultando costos no optimizados, desperdicio o ventas no realizadas.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

INFORME DE CONTROL INTERNO

Conclusión

Jardín Verde PJV S.A. no cuenta con una política de definición de stocks mínimos y máximos, a causa de una falta de un análisis previo integral, generando costos no optimizados, desperdicios y ventas no realizadas.

Recomendación

Al Gerente General y Gerente de Operaciones

Revisar la rotación del producto, su estado perecible, su demanda y oferta, a fin de saber la conveniencia de mantener almacenadas cantidades más altas o cantidades más bajas.

9. NO HAY REPORTE DIARIO DE JABAS FALTANTES

Aplicado el Cuestionario de Control Interno, se encontró que no se emite un informe diario sobre las existencias de jabas. Es importante llevar la vigilancia de los recursos de la empresa para evitar pérdidas. El control solo es realizado con el conteo físico y calculo manual; por lo que existe la posibilidad de generación de multas por olvidar jabas en los clientes e incluso la perdida de jabas.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

INFORME DE CONTROL INTERNO

Conclusión

No existe un control de entradas y salidas de jabas en un documento, ya que los funcionarios solo revisan las jabas por conteo, generando multas por olvidos y pérdida de jabas al no actuar oportunamente.

Recomendación

Al Gerente General y Gerente de Operaciones

Realizar un control de entradas y salida de jabas en un archivo en Excel. En caso de ocurrir un faltante notificar con la mayor brevedad para su oportuna solución.

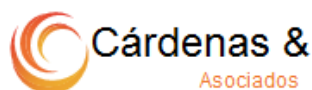
Atentamente,

David Cárdenas

Auditor

4.1.3. Programa de Auditoría

4.1.3.1. Proceso de Compra



JARDIN VERDE PJV S.A.

PROCESO DE COMPRA

PA.1

Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013

PROGRAMA DE AUDITORÍA

No	PROCESOS A EVALUAR	FECHA	HR AS	REF / PT	ELABORAD O POR	OBS ERV ACI ON ES
	ACTIVIDADES A REALIZARSE					
1.	GESTION DE PROVEEDORES					
	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA					
a.	Analizar los proveedores de los 5 productos más vendidos, por cantidades y precios mínimos negociados.	10/01/14	7	PT.1	D.C	H.10
2.	PLANIFICACIÓN DE COMPRAS					
	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA					
a.	Análisis del cumplimiento de cronograma de compras.	13/01/14	7	PT.2	D.C	H.11
b.	Revisar la elaboración y el cumplimiento del presupuesto.	14/01/14	8	PT.3	D.C	H.12 H.13
3.	SEGUIMIENTO DE COMPRA					
	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA					
a.	Analizar la elaboración de los documentos Utilizados.	15/01/14	7	PT.4	D.C	H.14
b.	Solicitar aleatoriamente documentos de compra y verificar que sean documentos autorizados y contengan las firmas de los funcionarios autorizados.	16/01/14	5	PT.5	D.C	
c.	Analizar los descuentos y devoluciones de los proveedores, sus razones y valores.	16/01/14	5	PT.6	D.C	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor : David Cárdenas	D.C
Supervisor: Rodrigo Guillen	R.G

4.1.3.2. Proceso de Venta



JARDIN VERDE PJV S.A.
PROCESO DE VENTA

PA.2

1/2

Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013

PROGRAMA DE AUDITORÍA

No	PROCESOS A EVALUAR	FECHA	HR AS.	REF/ PT	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	ACTIVIDADES A REALIZARSE					
1.	PUBLICIDAD					
	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA					
b.	Comparar clientes 2011, 2012 y 2013	17/01/14	7	PT.7	D.C	H.15
2.	MERCADEO					
	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA					
a.	Verificar el incremento de las ventas de los principales productos del periodo enero- diciembre 2013.	20/01/14	8	PT.8	D.C	H.16 H.17
3.	PLANIFICACIÓN DE VENTAS					
	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA					
a.	Comparar las ventas pronosticadas con las ventas reales.	21/01/14	7	PT.9	D.C	H.18
4	ORDENES DE VENTAS					
	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA					
a.	Comparar órdenes de venta con despachos.	22/01/14	6	PT.10	D.C	H.19
b.	Analizar los descuentos y devoluciones a los clientes, sus razones y valores.	23/01/14	7	PT.11	D.C	H.20 H.21
5	PREPARACIÓN Y DESPACHO DEL PRODUCTO					
	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	24/01/14	6	PT.12		H.22
a.	Analizar la elaboración de los documentos Utilizados.	24/01/14	5		D.C	
b.	Verificar firmas autorizadas en guías de remisión.	27/01/14	5	PT.13	D.C	
6.	SELECCIÓN DE RUTAS					
	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA					

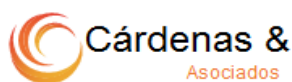
Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013

PROGRAMA DE AUDITORÍA

a.	Indagar y verificar la existencia de hojas de ruta en los diferentes despachos, y los tiempos entre las diferentes rutas.	27/01/14	6	PT.14	D.C	H.23
7.	FACTURACIÓN Y REGISTRO					
	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA					
a.	Comparar precios facturados y precios en lista.	28/01/14	6	PT.15	D.C	H.24
b.	Verificar si las Notas de Crédito y Notas de Debito otorgadas están autorizados por Jefe de Cuentas Clave.	28/01/14	5	PT.16	D.C	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor : David Cárdenas	D.C
Supervisor: Rodrigo Guillen	R.G

4.1.3.3. Proceso de Inventario



Cárdenas & JARDIN VERDE PJV S.A.
Asociados

PROCESO DE INVENTARIO**PA.3****1/2****Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013****PROGRAMA DE AUDITORÍA**

No	PROCESOS A EVALUAR	FECHA	HR AS.	REF/ PT	ELABORAD O POR	OBSE RVA CION ES
	ACTIVIDADES A REALIZARSE					
1.	INGRESO A BODEGA PRINCIPAL					
	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA					
a.	Verificar que las entradas por compra presenten los mismos valores en el documento compra e ingreso de bodega.	29/01/14	5	PT.17	D.C	
2.	REVISIÓN DE PRODUCTO FACTURADO, ENVIADO Y REINGRESADO.					
	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA					
a.	Analizar la elaboración de documentos Utilizados.	29/01/14	6	PT.18	D.C	H.25
b.	Verificar que producto enviado sea facturado y reingresado.	30/01/14	6	PT.19	D.C	H.26
3.	TRANSFERENCIA ENTRE BODEGAS					
	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA					
a.	Verificar tomando un el ítem más vendido, que el producto transferido por las diferentes bodegas llegue en la misma cantidad.	30/01/14	5	PT.20	D.C	
4.	DESPACHO					
	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA					
a.	Observar cómo se realiza el pesaje e indagar que tiempos toman, y verificar si los artículos se encuentran bien organizados	31/01/14	5	Pt.21	D.C	
5	CONTROL DE JABAS					
	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA					

Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013
PROGRAMA DE AUDITORÍA

a.	Indagar sobre el proceso de control de jabas.	31/01/14	6	PT.22	D.C	H.27
6	TOMA FÍSICA					
	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA					
b.	Analizar los faltantes de cada mes.	01/02/14	6	PT.23	D.C	H.28
c.	Analizar las bajas de producto de cada mes.	01/02/14	6	PT.24	D.C	H.29

EQUIPO	SIGLAS
Auditor : David Cárdenas	D.C
Supervisor: Rodrigo Guillen	R.G

CAPÍTULO V

EJECUCIÓN DEL TRABAJO DE AUDITORÍA

5.1. EJECUCIÓN DEL TRABAJO

5.1.1. Proceso de Compra

JARDIN VERDE PJV S.A.


Cárdenas & AUDITORIA DE GESTIÓN
 Asociados
 Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013

PT.1

PROCESO DE COMPRA

PROCESO: GESTIÓN DE PROVEEDORES	HALLAZGOS
PROCEDIMIENTO No. 1 Analizar los proveedores de los 5 productos más vendidos, por cantidades y precios mínimos negociados.	
APLICACIÓN Se solicitó la información magnética de las compras realizadas y se analizó que proveedor facturó al menor precio en el año 2013 obteniendo que de los 5 productos analizados (46,92 % de las ventas \$) 3 de ellos fueron vendidos a un menor precio por proveedores que venden menores cantidades a la compañía. Además se realizó un análisis de los precios mínimos de tres clientes en tres productos, donde se observó que existen menores precios pero en compras no usuales.	H.10
CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN $E = \frac{\text{PRODUCTOS CON MENOR PRECIO Y MAYORES PROVEEDORES}}{\text{TOTAL PRODUCTOS COMPRADOS}}$ $E = \frac{2}{5} = 40\% \text{ productos tienen la relación de más compras-menos costo.}$ $100\% - 40\% = 60\% \text{ productos no tienen la relación más compras-menos costo}$	

Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013

PROCESO DE COMPRA

Registro de Compras por ítem y proveedor

Ítem.	Proveedor.	Cantidad (KG.)	Precio unit Min.
PIÑA	BRAVO VILLAVICENCIO ELISA CATALINA	231.581,01	0,280
	ZAMBRANO SABANDO RAMON HUMBERTO	198.906,80	0,270
	HERRERA GOMEZ JULIO EDUARDO	141.652,00	0,330
	VELEZ ZAMBRANO CRISTHIAN RAFAEL	91.153,60	0,329
	AGUALSACA TAPIA BENJAMIN TABARELI	90.453,55	0,300
	TERRA SOL CORP S.A.	67.806,50	0,284
	PAEZ MONTES JULIO MIGUEL	48.372,70	0,000
	AGUALSACA LEON ENRIQUE WILFRIDO	31.780,04	0,330
	BASURTO RODRIGUEZ ERIKA VANESA	28.620,00	0,378
	LAMAR CATOTA LEONIDAS ISRAEL	24.460,00	0,434
	TIPAN AGUALSACA MARTHA CECILIA	16.991,20	0,340
	LAMAR CATOTA VICTOR ELIAS	13.910,60	0,424
	FARINANGO LUNA FREDDY SERAFIN	11.739,70	0,350
	MOROCHO ARIAS EDUARDO	9.533,38	0,396
	ESMERALDA ZAMORA DARIO AGUSTIN	6.906,30	0,324
	ESMERALDAS SALAZAR VICTOR AGUSTIN	6.406,00	0,403
	PAEZ MONTES JORGE LUIS	6.118,60	0,330
	NOBLE VELA JOVITA ALEXANDRA	5.307,20	0,392
	ZAMBRANO MENDOZA JOSE MARIO	3.253,20	0,402
	MOREIRA MOREIRA LUIS ALBERTO	2.563,00	0,351
	AGUALSACA CACERES VICENTE ALFONSO	1.016,80	0,330
	VERA LEIVA PATRICIA ESPERANZA	431,20	0,365
	MERA GARCIA OLIVA LORENZA	254,40	0,148
	PROAÑO LOZADA OSCAR FABRICIO	193,20	0,481
	GALLEGOS ANDRADE MARCO PATRICIO	91,75	0,388
	TIPAN GUALOTUÑA MARIA LUISA	11,40	0,625
Total PIÑA		1.039.514,13	

£

Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013

PROCESO DE COMPRA

PAPAYA HAWAYANA	PAEZ MONTES JORGE LUIS	137.108,68	0,245	} £
	MERO MARQUEZ JUAN DIEGO	122.076,55	0,146	
	LOZADA CORDERO ALVARO DARIO	61.458,78	0,442	
	VERA VELIZ ALEXANDRA MERCEDES	58.799,40	0,243	
	OÑA SAMPEDRO HORTENCIA	53.040,90	0,431	
	NEW EARTH SA NEWATH	35.532,14	0,368	
	CAJAMARCA JUCA NANCY JACKELINE	33.009,64	0,419	
	EXPOVELESA CIA. LTDA.	31.970,90	0,233	
	VASQUEZ VELASQUEZ JULIO KLEVER	31.097,90	0,358	
	FARINANGO LUNA FREDDY SERAFIN	29.477,00	0,292	
	ORMAZA LOOR WILSON OSWALDO	24.104,80	0,470	
	MENENDEZ TOALA ANGEL JACOBO	19.337,20	0,351	
	TERRA SOL CORP S.A.	18.969,20	0,487	
	MERO MOREIRA EDISON LEONARDO	13.703,83	0,421	
	OTACOMA YUGCHA MANUEL	9.972,78	0,398	
	CHIRIBOGA PAREDES XIMENA MARGARITA	9.137,20	0,438	
	QUISHPE VACA ROCIO DEL CARMEN	3.989,00	0,476	
	COMBIFRUIT CIA LTDA	3.441,40	0,233	
	LOZADA VILLACIS MARCO EDDISON	3.100,20	0,529	
	ZAMBRANO MENDOZA JOSE MARIO	3.047,00	0,483	
	CASTAÑEDA PROAÑO JUAN CARLOS	1.764,40	0,557	
	TIPAN GUALOTUÑA MARIA LUISA	1.406,90	0,581	
	CORDERO LOPEZ NANCY YOLANDA	1.149,20	0,566	
MERA GARCIA OLIVA LORENZA	1.068,10	0,320		
ANGARA TIPAN ROSA DEL ROCIO	912,20	0,362		
GALLEGOS ANDRADE MARCO PATRICIO	460,20	0,497		
Total PAPAYA HAWAYANA	709.135,50	0,146		
PIMIENTO ROJO	PULIDO RAMIREZ JOSE JULIAN	176.380,11	1,299	
	NUÑEZ SANCHEZ GLORIA AZUCENA	26.237,65	1,100	
	FLORES MANTILLA GEOVANNY PACO	6.283,95	1,010	
	MASAPANTA YUGCHA DIEGO JAVIER	5.420,70	1,200	
	ESPINOSA ORQUERA MARIA EMPERATRIZ	5.256,10	1,215	
	ALIMENTOS ESPECIALES PROCESADOS C.A. ALEPROCA	3.903,20	1,503	
	URQUIZO PADILLA JUAN ALFREDO	3.719,40	1,708	
	BLADIMIR LEON	1.988,00	1,500	
	HERRERA RUIZ XIMENA VIOLETA	977,40	1,209	
	TIPAN GUALOTUÑA MARIA LUISA	718,70	1,382	
	ORTEGA OJEDA PABLO ANTONIO	552,45	1,100	
	GALLEGOS ANDRADE MARCO PATRICIO	292,20	1,797	
	RAMIREZ YANAURCO LUIS RAMIRO	242,40	1,150	
	LEON PEREZ MARCO TOMAS	218,40	0,615	
	PROAGRIP CIA. LTDA	145,60	1,400	
MERA GARCIA OLIVA LORENZA	36,80	0,625		
Total PIMIENTO ROJO	232.373,06	0,615		

Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013
PROCESO DE COMPRA
Registro de Compras analizado

PAPA CECILIA GRANEL	CALAPAQUI OÑA GALO SANTOS	169.572,75	0,446	
	GALLEGOS ANDRADE MARCO PATRICIO	7.228,90	0,413	¥
	CASA CASA EDGAR EFRAIN	5.444,60	0,448	
	PROAGRIP CIA. LTDA	1.170,00	1,150	
Total PAPA CECILIA GRANEL	183.416,25	0,413		
GRANADILLA	RAMIREZ YANAURCO LUIS RAMIRO	54.770,81	1,300	
	CARRILLO VINUEZA JORGE WASHINGTON	18.430,46	1,400	
	GALLEGOS ANDRADE MARCO PATRICIO	12.721,08	1,364	
	PULIDO RAMIREZ JOSE JULIAN	9.870,10	1,660	
	ALENCASTRO YEPEZ PEDRO RODRIGO	7.323,50	1,540	
	MERA GARCIA OLIVA LORENZA	4.929,50	1,212	
	VILLOTA GONZALEZ MASSIEL MARGOTH	3.956,60	1,687	
	CERON HERRERA LIZETH ELIANA	1.712,00	1,598	
	INTRIAGO AGUSTIN ENRIQUE	936,60	1,736	
	CARABALI GUERRON IRINA VANESSA	910,00	1,249	
	TIPAN GUALOTUÑA MARIA LUISA	631,60	1,689	
	URQUIZO PADILLA JUAN ALFREDO	558,20	1,088	¥
	GUERRON MENDEZ ALENI SULIANA	479,40	2,670	
FRUTIMPORG SA	47,20	1,462		
Total GRANADILLA	117.277,05	1,088		
Total general	2.281.715,99	0,000		

£ = Revisado con los registros proporcionados por la Compañía.

¥ = Precio de costo más bajo, pero de un proveedor con pocas ventas.



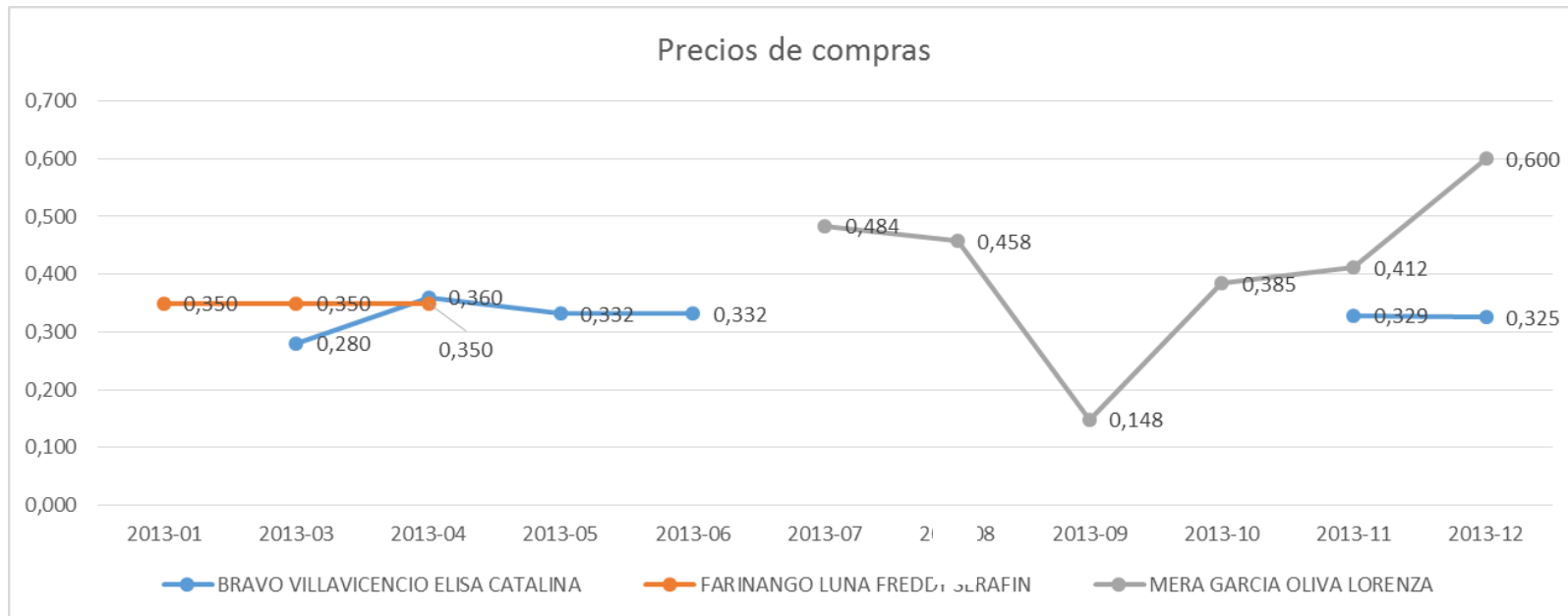
JARDIN VERDE PJV S.A.
AUDITORIA DE GESTIÓN

PT. 1.2
1/3

Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013

PROCESO DE COMPRA

Evolución en precios de 3 proveedores de Piña



£



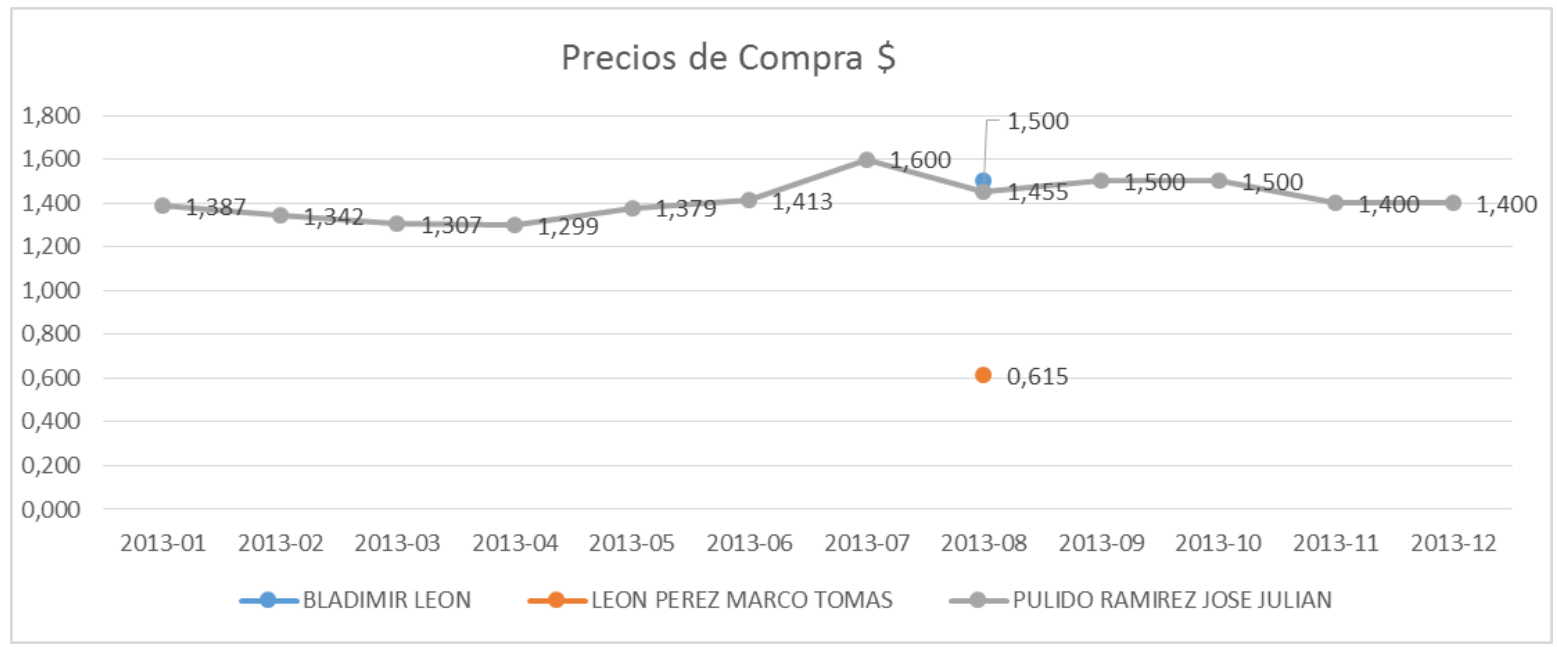
JARDIN VERDE PJV S.A.
AUDITORIA DE GESTIÓN

PT. 1.2
2/3

Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013

PROCESO DE COMPRA

Evolución en precios de 3 proveedores de pimienta roja



£



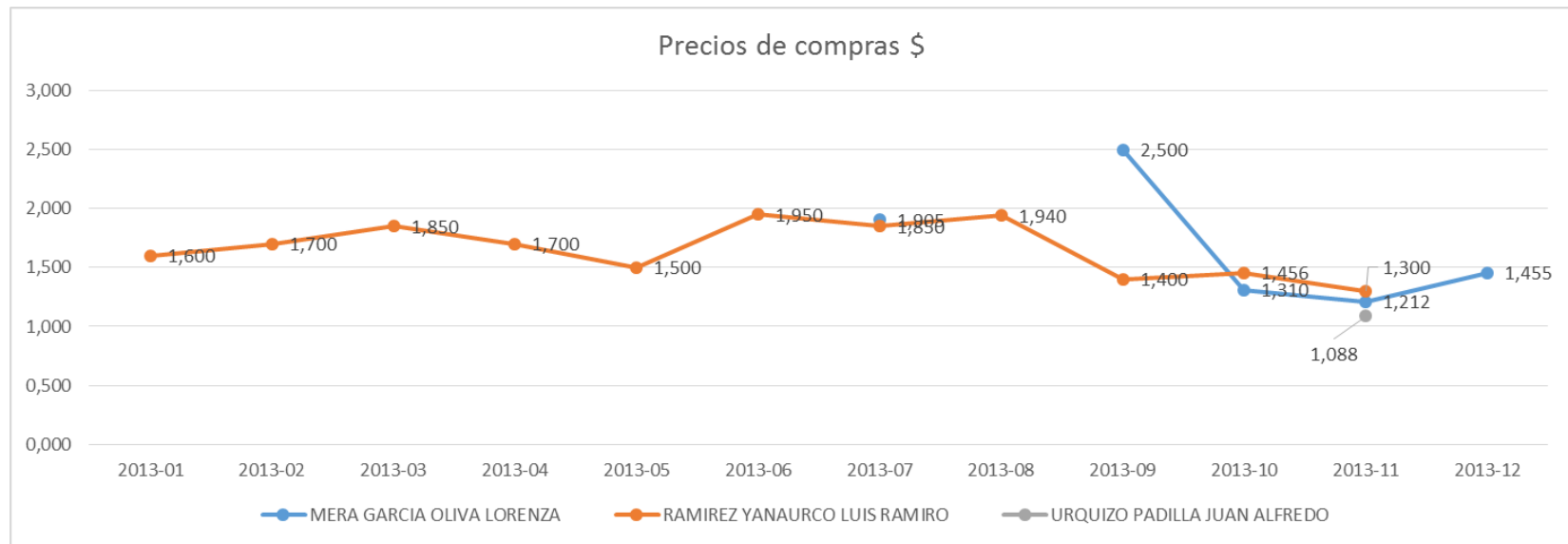
JARDIN VERDE PJV S.A.
AUDITORIA DE GESTIÓN

PT. 1.2
3/3

Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013

PROCESO DE COMPRA

Evolución en precios de 3 proveedores de granadilla



£

£ = Revisado con los registros proporcionados por la Compañía.

Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013

PROCESO DE COMPRA

PROCESO: PLANIFICACIÓN DE COMPRAS	HALLAZGOS
PROCEDIMIENTO No. 2 Analizar el cumplimiento del cronograma de compras.	
APLICACIÓN Según la información proporcionada por el gerente de operaciones, se pudo determinar que el cronograma de compras se ajusta únicamente al 20% de los productos, en los cuales no se presenta una variación mayor al 10% de la cantidad recibida.	H.11
CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN $E = \frac{\text{PRODUCTOS QUE SE AJUSTAN AL CRONOGRAMA}}{\text{PRODUCTOS EN EL CRONOGRAMA}}$ $E = \frac{2}{20} = 20\% \text{ de los productos se ajustan al cronograma.}$ $100\% - 20\% = 80\% \text{ de los productos no se ajustan al cronograma.}$	

Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013

PROCESO DE COMPRA

Cronograma de Compras: Semana del 1 al 8 de diciembre del 2013

	Cronograma	Recibido	Cumplimiento
AGUACATE	2.000,00	1.503,20	75,16% ¥
PAPAYA HAWAYANA	14.124,00	15.474,70	109,56%
PAPAYA ESPECIAL	1.800,00	2.640,80	146,71% ¥
PIÑA	23.940,00	16.162,80	67,51% ¥
YUCA ENCERADA	600,00	500,00	83,33% ¥
GRANADILLA	1.100,00	1.428,20	129,84% ¥
TUNA	0,00	1.226,80	¥
SANDIA SIN PEPA	2.000,00	935,20	46,76% ¥
TOMATE CHERRY GRANEL	1.750,00	1.640,40	93,74%
MANGO DE CHUPAR	900,00	4.799,30	533,26% ¥
MELON GG	1.500,00	0,00	0,00% ¥
MELON CANARIO	2.000,00	0,00	0,00% ¥
JALAPEÑO VERDE	200,00	214,00	107,00%
JALAPEÑO ROJO	100,00	238,80	238,80% ¥
PIMIENTO ROJO	2.700,00	7.622,80	282,33% ¥
SANDIA ESPECIAL	5.400,00	7.391,40	136,88% ¥
NARANJILLA	4.000,00	6.662,00	166,55% ¥
DURAZNO NACIONAL	5.900,00	2.090,94	35,44% ¥
PAPA CECILIA GRANEL	4.200,00	4.380,40	104,30%
PAPA ENSALADA GRANEL	4.200,00	2.827,00	67,31% ¥
TOTAL	78.414,00	77.738,74	99,14%

£

£ = Revisado con los registros proporcionados por el Gerente de Operaciones.

¥ = Variaciones mayores al 10%.

Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013

PROCESO DE COMPRA

PROCESO: PLANIFICACIÓN DE COMPRAS	HALLAZGOS
<p>PROCEDIMIENTO No. 3 Revisar la elaboración y el cumplimiento del presupuesto.</p>	
<p>APLICACIÓN</p> <p>Con la información proporcionada por el Gerente de Operaciones, se pudo observar que el presupuesto de compras no se encuentra muy claro, debido a la utilización de un formato poco detallado. ¥</p> <p>£</p> <p>Además se determinó en la revisión del presupuesto de la semana del 1 al 8 de diciembre del 2013, se requeriría USD 58.520 y se gastó USD 75.713,49. ¥ £</p> <p>£ = Revisado con los registros proporcionados por el Gerente de Operaciones.</p> <p>¥ = Formato no adecuado/Incumplimiento del presupuesto</p>	<p>H.12</p> <p>H.13</p>
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</p> <p>E= $\frac{\text{VALOR PRESUPUESTADO (\\$)}}{\text{VALOR REAL UTILIZADO (\\$)}}$</p> <p>E= $\frac{58520}{75713} = 77\%$ de cumplimiento del presupuesto.</p> <p>100%-77% = 33% de incumplimiento del presupuesto</p>	

Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013

PROCESO DE COMPRA

PROCESO: SEGUIMIENTO DE COMPRA	HALLAZGOS
<p>PROCEDIMIENTO No. 4 Analizar la elaboración de los documentos Utilizados.</p>	
<p>APLICACIÓN</p> <p>Se indago con el personal del área de compras sobre los documentos utilizados y su forma de realización, como resultado se obtuvo que se utilizan 5 documentos de los cuales 1 es utilizado únicamente de manera manual. Los documentos son las órdenes de compra las cuales son enviadas por correo o por llamadas telefónicas por parte del Gerente de Operaciones.</p>	<p>H.14</p>
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</p> <p>E= $\frac{\text{DOCUMENTOS AUTOMATICOS U EN HOJA DE CALCULO}}{\text{DOCUMENTOS UTILIZADOS}}$</p> <p>E= $\frac{4}{5}$ = 80% de los documentos son automáticos u hojas de cálculo.</p> <p>100%-80% = 20% de los documentos son manuales</p>	

Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013

PROCESO DE COMPRA

Elaboración de los documentos de Compras:

	Manual	Hoja de Calculo	Automático
Fichas de Proveedores	SI	NO	SI
Planificación de Compras	NO	SI	NO
Orden de Compra	SI	NO	NO ¥
Ingreso de Bodega	SI	NO	SI
Compra	SI	NO	SI

£

£ = Verificado con la información proporcionada por los funcionarios del área.

¥ = Documentos únicamente manuales.

Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013

PROCESO DE COMPRA

PROCESO: SEGUIMIENTO DE COMPRAS	HALLAZGOS
<p>PROCEDIMIENTO No. 5 Solicitar aleatoriamente documentos de compra y verificar que sean documentos autorizados y contengan las firmas de los funcionarios autorizados.</p>	
<p>APLICACIÓN</p> <p>Se solicitó 200 documentos de compra, los cuales todos tenían firmas de autorización y también se comprobó su validez mediante la autorización legal por parte del Servicio de Rentas Internas.</p>	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos relevantes de comentar.</p>
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</p> <p>E= $\frac{\text{DOCUMENTOS DE COMPRA AUTORIZADOS Y VALIDOS}}{\text{DOCUMENTOS DE COMPRA}}$</p> <p>E= $\frac{200}{200} = 100\%$ de los documentos están autorizados por la alta dirección y tienen validez legal.</p>	

Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013

PROCESO DE COMPRA

FECHA	PROVEEDOR	COMPRA	FIRMAS AUTORIZADAS	AUTORIZACIÓN LEGAL
01/10/2013	FLORES CALO ENMA MARLENE	Factura	SI	SI
01/10/2013	FLORES CALO ENMA MARLENE	Factura	SI	SI
02/10/2013	FLORES CALO ENMA MARLENE	Factura	SI	SI
02/10/2013	FLORES CALO ENMA MARLENE	Factura	SI	SI
02/10/2013	FLORES CALO ENMA MARLENE	Factura	SI	SI
02/10/2013	VERA VELIZ ALEXANDRA MERCEDES	Factura	SI	SI
03/10/2013	FLORES CALO ENMA MARLENE	Factura	SI	SI
03/10/2013	VERA VELIZ ALEXANDRA MERCEDES	Factura	SI	SI
04/10/2013	FLORES CALO ENMA MARLENE	Factura	SI	SI
04/10/2013	FLORES CALO ENMA MARLENE	Factura	SI	SI
05/10/2013	FLORES CALO ENMA MARLENE	Factura	SI	SI
07/10/2013	FLORES CALO ENMA MARLENE	Factura	SI	SI
01/01/2013	ANGARA TIPAN ROSA DEL ROCIO	Factura	SI	SI
01/01/2013	GALLEGOS ANDRADE MARCO PATRI	Liq Compra	SI	SI
01/01/2013	FLORES CALO ENMA MARLENE	N/C	SI	SI
01/01/2013	GALLEGOS ANDRADE MARCO PATRI	Liq Compra	SI	SI
02/01/2013	AGUALSACA TAPIA BENJAMIN TABA	Factura	SI	SI
02/01/2013	LOOR GARCIA TEOFILO UBERTO	Factura	SI	SI
02/01/2013	FARINANGO LUNA FREDDY SERAFIN	Factura	SI	SI
02/01/2013	PROAGRIP CIA. LTDA	Factura	SI	SI
02/01/2013	ESPINOSA ORQUERA MARIA EM PERA	Factura	SI	SI
02/01/2013	ALMEIDA JIMENEZ LORENA ALEXANDRA	Factura	SI	SI
02/01/2013	VILLOTA DELGADO MOISES REMIGIO	Factura	SI	SI
02/01/2013	FLORES CALO ENMA MARLENE	Factura	SI	SI
03/01/2013	VASQUEZ VELA SQUEZ JULIO KLEVER	Factura	SI	SI
03/01/2013	OTACOMA YUGCHA MANUEL	Factura	SI	SI
03/01/2013	FLORES MANTILLA GEOVANNY PACO	Factura	SI	SI
03/01/2013	FLORES CALO ENMA MARLENE	Factura	SI	SI
03/01/2013	ESPINOSA ORQUERA MARIA EM PERA	Factura	SI	SI
03/01/2013	TIPAN GUALOTUÑA MARIA LUISA	Liq Compra	SI	SI
04/01/2013	AGUALSACA TAPIA BENJAMIN TABA	Factura	SI	SI
04/01/2013	ORMAZA LOOR WILSON OSWALDO	Factura	SI	SI
04/01/2013	VILLOTA DELGADO MOISES REMIGIO	Factura	SI	SI
04/01/2013	RUIZ MEZA HECTOR DANILO	Factura	SI	SI
04/01/2013	ANGARA TIPAN ROSA DEL ROCIO	Factura	SI	SI
04/01/2013	FLORES CALO ENMA MARLENE	Factura	SI	SI
04/01/2013	PROAGRIP CIA. LTDA	N/C	SI	SI
04/01/2013	PROAGRIP CIA. LTDA	Factura	SI	SI
04/01/2013	GALLEGOS ANDRADE MARCO PATRI	Liq Compra	SI	SI
04/01/2013	ESPINOSA ORQUERA MARIA EM PERA	Factura	SI	SI
04/01/2013	INTRIAGO AGUSTIN ENRIQUE	Liq Compra	SI	SI
04/01/2013	GALLEGOS ANDRADE MARCO PATRI	Liq Compra	SI	SI
04/01/2013	FLORES CALO ENMA MARLENE	N/C	SI	SI
05/01/2013	RUIZ MEZA HECTOR DANILO	Factura	SI	SI
05/01/2013	CAURITONGO SIZA MARIO OCTAVIO	Factura	SI	SI
05/01/2013	FLORES CALO ENMA MARLENE	Factura	SI	SI
05/01/2013	ALVARADO ROMAN ENGELEES	Factura	SI	SI
05/01/2013	ZAMBRANO SABANDO RAMON HUMBERTO	Factura	SI	SI
06/01/2013	FARINANGO LUNA FREDDY SERAFIN	Factura	SI	SI

£

Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013

PROCESO DE COMPRA

06/01/2013	OÑA SAMPEDRO HORTENCIA	Factura	SI	SI
06/01/2013	BALDION JUCO CARMEN FRANCISCA	Liq Compra	SI	SI
07/01/2013	OÑA SAMPEDRO HORTENCIA	Factura	SI	SI
07/01/2013	AYALA CHAVEZ ROBERTO CARLOS	Factura	SI	SI
07/01/2013	TERRA SOL CORP S.A.	Factura	SI	SI
07/01/2013	ZAMBRANO SABANDO RAMON HUMI	Factura	SI	SI
07/01/2013	FLORES MANTILLA GEOVANNY PACO	Factura	SI	SI
07/01/2013	FLORES CALO ENMA MARLENE	Factura	SI	SI
07/01/2013	ALMEIDA JIMENEZ LORENA ALEXAND	Factura	SI	SI
07/01/2013	ORTIZ LEON BYRON FERNANDO	Factura	SI	SI
07/01/2013	ESPINOSA ORQUERA MARIA EMPERVA	Factura	SI	SI
07/01/2013	PROAGRIP CIA. LTDA	Factura	SI	SI
08/01/2013	FARINANGO LUNA FREDDY SERAFIN	Factura	SI	SI
08/01/2013	LOZADA CORDERO ALVARO DARIO	Factura	SI	SI
08/01/2013	ANGARA TIPAN ROSA DEL ROCIO	Factura	SI	SI
08/01/2013	TERRA SOL CORP S.A.	Factura	SI	SI
08/01/2013	GALLEGOS ANDRADE MARCO PATRI	Liq Compra	SI	SI
08/01/2013	JIMENEZ PUEBLA ALEGRIA ALICIA	Factura	SI	SI
08/01/2013	VILLOTA DELGADO MOISES REMIGIO	Factura	SI	SI
08/01/2013	NUÑEZ SANCHEZ GLORIA AZUCENA	Factura	SI	SI
08/01/2013	COMPANIA AGRICOLA FLORES SA AG	Factura	SI	SI
08/01/2013	FLORES CALO ENMA MARLENE	Factura	SI	SI
08/01/2013	FLORES CALO ENMA MARLENE	Factura	SI	SI
08/01/2013	TIPAN GUALOTUÑA MARIA LUISA	Liq Compra	SI	SI
08/01/2013	GALLEGOS ANDRADE MARCO PATRI	Liq Compra	SI	SI
08/01/2013	GALLEGOS ANDRADE MARCO PATRI	Liq Compra	SI	SI
08/01/2013	PULIDO RAMIREZ JOSE JULIAN	Factura	SI	SI
09/01/2013	TERRA SOL CORP S.A.	Factura	SI	SI
09/01/2013	FLORES CALO ENMA MARLENE	Factura	SI	SI
09/01/2013	VICUNHA ECUADOR S.A.	Factura	SI	SI
10/01/2013	HERRERA GOMEZ JULIO EDUARDO	Factura	SI	SI
10/01/2013	AGUALSACA TAPIA BENJAMIN TABA	Factura	SI	SI
10/01/2013	RUIZ MEZA HECTOR DANILO	Factura	SI	SI
10/01/2013	ALMEIDA JIMENEZ LORENA ALEXAND	Factura	SI	SI
10/01/2013	COMPANIA AGRICOLA FLORES SA AG	Factura	SI	SI
10/01/2013	ESMERALDA ZAMORA DARIO AGUST	Liq Compra	SI	SI
10/01/2013	OÑA SAMPEDRO HORTENCIA	Factura	SI	SI
10/01/2013	FLORES CALO ENMA MARLENE	Factura	SI	SI
10/01/2013	LOOR GARCIA TEOFILO UBERTO	Factura	SI	SI
10/01/2013	FLORES CALO ENMA MARLENE	N/C	SI	SI
10/01/2013	PROAGRIP CIA. LTDA	Factura	SI	SI
10/01/2013	FLORES CALO ENMA MARLENE	N/C	SI	SI
11/01/2013	ORMAZA LOOR WILSON OSWALDO	Factura	SI	SI
11/01/2013	NOBLE VELA JOVITA ALEXANDRA	Factura	SI	SI
11/01/2013	VILLOTA DELGADO MOISES REMIGIO	Factura	SI	SI
11/01/2013	FLORES MANTILLA GEOVANNY PACO	Factura	SI	SI
11/01/2013	FLORES CALO ENMA MARLENE	Factura	SI	SI
11/01/2013	FLORES CALO ENMA MARLENE	Factura	SI	SI
11/01/2013	RAMIREZ YANAURCO LUIS RAMIRO	Nota Venta	SI	SI
11/01/2013	ESPINOSA ORQUERA MARIA EMPERVA	Factura	SI	SI
11/01/2013	TELLO DOMINGUEZ DIANA VICTORIA	Factura	SI	SI
11/01/2013	PROAGRIP CIA. LTDA	Factura	SI	SI
11/01/2013	MASAPANTA YUGCHA DIEGO JAVIER	Factura	SI	SI
11/01/2013	GALLEGOS ANDRADE MARCO PATRI	Liq Compra	SI	SI

£

AUDITORIA DE GESTIÓN**Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013****PT. 5.1****3/4****PROCESO DE COMPRA**

12/01/2013	FARINANGO LUNA FREDDY SERAFIN	Factura	SI	SI
12/01/2013	ZAMBRANO SABANDO RAMON HUMI	Factura	SI	SI
12/01/2013	OÑA SAMPEDRO HORTENCIA	Factura	SI	SI
12/01/2013	GALLEGOS ANDRADE MARCO PATRI	Liq Compra	SI	SI
12/01/2013	FLORES CALO ENMA MARLENE	Factura	SI	SI
12/01/2013	ANGARA TIPAN ROSA DEL ROCIO	Factura	SI	SI
13/01/2013	NOBLE VELA JOVITA ALEXANDRA	Factura	SI	SI
13/01/2013	BALDION JUCO CARMEN FRANCISCA	Liq Compra	SI	SI
14/01/2013	AGUALSACA TAPIA BENJAMIN TABA	Factura	SI	SI
14/01/2013	RODRIGUEZ MUÑIZ NEY JOEL	Liq Compra	SI	SI
14/01/2013	ORTIZ LEON BYRON FERNANDO	Factura	SI	SI
14/01/2013	RUIZ MEZA HECTOR DANILO	Factura	SI	SI
14/01/2013	FLORES MANTILLA GEOVANNY PACO	Factura	SI	SI
14/01/2013	ZAMBRANO SABANDO RAMON HUMI	Factura	SI	SI
14/01/2013	FLORES CALO ENMA MARLENE	Factura	SI	SI
14/01/2013	ALMEIDA JIMENEZ LORENA ALEXANC	Factura	SI	SI
14/01/2013	NOBLE VELA JOVITA ALEXANDRA	Factura	SI	SI
14/01/2013	PROAGRIP CIA. LTDA	Factura	SI	SI
14/01/2013	PROAGRIP CIA. LTDA	N/C	SI	SI
14/01/2013	PULIDO RAMIREZ JOSE JULIAN	Factura	SI	SI
15/01/2013	ESPINOSA ORQUERA MARIA EMPER/	Factura	SI	SI
15/01/2013	LOZADA CORDERO ALVARO DARIO	Factura	SI	SI
15/01/2013	FARINANGO LUNA FREDDY SERAFIN	Factura	SI	SI
15/01/2013	VILLOTA DELGADO MOISES REMIGIO	Factura	SI	SI
15/01/2013	FLORES CALO ENMA MARLENE	Factura	SI	SI
15/01/2013	FLORES CALO ENMA MARLENE	Factura	SI	SI
15/01/2013	ALMEIDA JIMENEZ LORENA ALEXANC	Factura	SI	SI
15/01/2013	NUÑEZ SANCHEZ GLORIA AZUCENA	Factura	SI	SI
15/01/2013	JIMENEZ PUEBLA ALEGRIA ALICIA	Factura	SI	SI
15/01/2013	GALLEGOS ANDRADE MARCO PATRI	Liq Compra	SI	SI
15/01/2013	ALVAREZ ENCALADO JOSE RAFAEL	Liq Compra	SI	SI
15/01/2013	TELLO DOMINGUEZ DIANA VICTORIA	Factura	SI	SI
15/01/2013	FLORES CALO ENMA MARLENE	N/C	SI	SI
16/01/2013	FLORES CALO ENMA MARLENE	Factura	SI	SI
16/01/2013	VICUNHA ECUADOR S.A.	Factura	SI	SI
16/01/2013	ORMAZA LOOR WILSON OSWALDO	Factura	SI	SI
17/01/2013	ESMERALDA ZAMORA DARIO AGUST	Liq Compra	SI	SI
17/01/2013	FLORES CALO ENMA MARLENE	Factura	SI	SI
17/01/2013	FARINANGO LUNA FREDDY SERAFIN	Factura	SI	SI
17/01/2013	PULIDO RAMIREZ JOSE JULIAN	Factura	SI	SI
18/01/2013	COMBIFRUIT CIA LTDA	Factura	SI	SI
18/01/2013	AGUALSACA TAPIA BENJAMIN TABA	Factura	SI	SI
18/01/2013	AGUALSACA TAPIA BENJAMIN TABA	Factura	SI	SI
18/01/2013	TERRA SOL CORP S.A.	Factura	SI	SI
18/01/2013	ESMERALDA ZAMORA DARIO AGUST	Liq Compra	SI	SI
18/01/2013	FLORES CALO ENMA MARLENE	Factura	SI	SI
18/01/2013	FLORES CALO ENMA MARLENE	Factura	SI	SI
18/01/2013	LUCAS MURILLO CRISTOBAL RAMON	Liq Compra	SI	SI
18/01/2013	ALVAREZ ENCALADO JOSE RAFAEL	Liq Compra	SI	SI
18/01/2013	ALMEIDA JIMENEZ LORENA ALEXANC	Factura	SI	SI
18/01/2013	GALLEGOS ANDRADE MARCO PATRI	Liq Compra	SI	SI
18/01/2013	BALDION JUCO CARMEN FRANCISCA	Liq Compra	SI	SI
18/01/2013	GALLEGOS ANDRADE MARCO PATRI	Liq Compra	SI	SI
18/01/2013	PONCE TELLO EDWIN FRANCISCO	Factura	SI	SI
19/01/2013	ANGARA TIPAN ROSA DEL ROCIO	Factura	SI	SI
19/01/2013	TERRA SOL CORP S.A.	Factura	SI	SI

£

Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013

PROCESO DE COMPRA

19/01/2013	FARINANGO LUNA FREDDY SERAFIN	Factura	SI	SI
19/01/2013	CAURITONGO SIZA MARIO OCTAVIO	Factura	SI	SI
19/01/2013	FLORES CALO ENMA MARLENE	Factura	SI	SI
19/01/2013	GALLEGOS ANDRADE MARCO PATRI	Liq Compra	SI	SI
19/01/2013	ORMAZA LOOR WILSON OSWALDO	Factura	SI	SI
20/01/2013	ZAMBRANO SABANDO RAMON HUM	Factura	SI	SI
21/01/2013	LOOR GARCIA TEOFILO UBERTO	Factura	SI	SI
21/01/2013	LOZADA CORDERO ALVARO DARIO	Factura	SI	SI
21/01/2013	GALLEGOS ANDRADE MARCO PATRI	Liq Compra	SI	SI
21/01/2013	FLORES CALO ENMA MARLENE	Factura	SI	SI
21/01/2013	FLORES MANTILLA GEOVANNY PACO	Factura	SI	SI
21/01/2013	ALMEIDA JIMENEZ LORENA ALEXAND	Factura	SI	SI
21/01/2013	ESPINOSA ORQUERA MARIA EMPERA	Factura	SI	SI
21/01/2013	PROAGRIP CIA. LTDA	Factura	SI	SI
21/01/2013	PROAGRIP CIA. LTDA	N/C	SI	SI
21/01/2013	GALLEGOS ANDRADE MARCO PATRI	Liq Compra	SI	SI
21/01/2013	PULIDO RAMIREZ JOSE JULIAN	Factura	SI	SI
22/01/2013	JARRIN JOSE IGNACIO	N/C	SI	SI
22/01/2013	ANGARA TIPAN ROSA DEL ROCIO	Factura	SI	SI
22/01/2013	RODRIGUEZ MUÑOZ NEY JOEL	Liq Compra	SI	SI
22/01/2013	FARINANGO LUNA FREDDY SERAFIN	Factura	SI	SI
22/01/2013	NUÑEZ SANCHEZ GLORIA AZUCENA	Factura	SI	SI
22/01/2013	VILLOTA DELGADO MOISES REMIGIO	Factura	SI	SI
22/01/2013	FLORES CALO ENMA MARLENE	Factura	SI	SI
22/01/2013	FLORES CALO ENMA MARLENE	Factura	SI	SI
22/01/2013	JIMENEZ PUEBLA ALEGRIA ALICIA	Factura	SI	SI
22/01/2013	JARRIN JOSE IGNACIO	Factura	SI	SI
22/01/2013	GALLEGOS ANDRADE MARCO PATRI	Liq Compra	SI	SI
22/01/2013	FLORES CALO ENMA MARLENE	N/C	SI	SI
22/01/2013	ALMEIDA JIMENEZ LORENA ALEXAND	Factura	SI	SI
23/01/2013	ORTEGA OJEDA PABLO ANTONIO	Factura	SI	SI
23/01/2013	FLORES CALO ENMA MARLENE	Factura	SI	SI
23/01/2013	AGUALSACA TAPIA BENJAMIN TABA	Factura	SI	SI
23/01/2013	ALVAREZ ENCALADO JOSE RAFAEL	Liq Compra	SI	SI
23/01/2013	VICUNHA ECUADOR S.A.	Factura	SI	SI
23/01/2013	RAMIREZ YANAURCO LUIS RAMIRO	Nota Venta	SI	SI
23/01/2013	TOLEDO LIMA GABRIELA FERNANDA	Factura	SI	SI
24/01/2013	MADERA REGALADO DIANA MARGAR	Factura	SI	SI
24/01/2013	ANGARA TIPAN ROSA DEL ROCIO	Factura	SI	SI
24/01/2013	FLORES CALO ENMA MARLENE	Factura	SI	SI
24/01/2013	ALMEIDA JIMENEZ LORENA ALEXAND	Factura	SI	SI

£

£ = Revisado con la documentación de compras de la Compañía.

Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013

PROCESO DE COMPRA

PROCESO: SEGUIMIENTO DE COMPRA	HALLAZGOS
<p>PROCEDIMIENTO No. 6 Analizar los descuentos y devoluciones de los proveedores, sus razones y valores.</p>	
<p>APLICACIÓN</p> <p>Se indago las razones de las devoluciones y descuentos al Jefe de Operaciones, quien nos comentó que en general las devoluciones se realizan por el estado del producto y los descuentos por convenios.</p> <p>Además se realizó un análisis de valores en dólares devueltos en el periodo Enero-Diciembre 2013, donde se encontró devoluciones menores del 1%, las cuales por su baja participación en las compras no se consideraron reportables.</p>	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos relevantes de comentar.</p>
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</p> <p>E= $\frac{\text{DEVOLUCIONES (\\$)}}{\text{COMPRAS}}$</p> <p>E= $\frac{5.727,83}{3.442.983,01} = 0,2\%$ de las compras son devueltas.</p> <p>100%-0,2% = 99,8% de las compras no son devueltas.</p>	

Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013

PROCESO DE COMPRA

DESARROLLO

DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES

Se entrevistó al Jefe de Operaciones quien nos comentó que las razones de los descuentos son:

- Convenios con los clientes por pronto pago.
- Convenios para que no exista ninguna devolución.
- Otros tipos de convenios.

Las razones de las devoluciones son:

- Producto en mal estado.
- Producto que no cumple los requerimientos de calidad.

£

£ = Indagado con el Jefe de Operaciones.

Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013

PROCESO DE COMPRA

Devoluciones de Compras en \$:

Mes	Total	Devolución	%
Enero	240.584,02	1.833,96	0,8%
Febrero	231.011,98	333,95	0,1%
Marzo	247.644,28	1.008,10	0,4%
Abril	287.149,21	222,50	0,1%
Mayo	289.395,75	252,11	0,1%
Junio	271.686,90	261,02	0,1%
Julio	305.817,61	240,89	0,1%
Agosto	280.305,25	251,45	0,1%
Septiembre	297.005,40	221,00	0,1%
Octubre	312.943,99		0,0%
Noviembre	326.801,64	512,32	0,2%
Diciembre	352.636,98	590,53	0,2%
Total general	3.442.983,01	5.727,83	0,2%

£

£ = Verificado con los registros de la compañía.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

HOJA DE HALLAZGOS: PROCESO DE COMPRA

EXISTENCIA DE COSTOS MAS BAJOS	PT. 1
<p>a) CONDICIÓN</p> <p>Del análisis los 5 productos más comprados, se encontró que 3 de ellos tuvieron en cierto tiempo del año un costo más bajo, ofrecido por proveedores con poca participación en las compras de Jardín Verde PJV S.A.</p> <p>b) CRITERIO</p> <p>No existe política para la evaluación para determinar los proveedores con las mejores ofertas.</p> <p>c) CAUSA</p> <p>No se realiza una comparación de precios en las compras de producto.</p> <p>d) EFECTO</p> <p>Costos más altos y rendimientos menores, en el 60% de productos.</p>	

CONCLUSIÓN

La empresa tiene proveedores minoritarios con costos más bajos ofrecidos en determinado momento del año; mientras más volumen se compre, los costos unitarios deben ser más bajos; la causa de este hallazgo se debe a que no se realiza comparaciones de precios ofrecidos, implicando que existan resultados de costos más altos y rendimientos menores en el 60% de compras.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

HOJA DE HALLAZGOS: PROCESO DE COMPRA

RECOMENDACIÓN

Al Gerente de Operaciones

Se recomienda realizar un análisis periódico mediante cuadros comparativos de los precios de compra para asegurarse que se está comprando a los proveedores con mejores ofertas, y tomar en cuenta que a mayores compras los precios deben ser mejores.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

HOJA DE HALLAZGOS: PROCESO DE COMPRA

<p>NO HAY CUMPLIMIENTO DEL CRONOGRAMA DE COMPRAS</p>	<p>PT. 2</p>
<p>a) CONDICIÓN</p> <p>Se pudo determinar que el cronograma de compras en kilogramos se ajusta únicamente al 20% de los productos.</p> <p>b) CRITERIO</p> <p>Inexistencia de política en la elaboración del cronograma de compras.</p> <p>c) CAUSA</p> <p>Los proveedores no cumplen con lo solicitado, además existe realización de cambios de último momento en las órdenes de compra, para recibir una diferente cantidad de producto.</p> <p>d) EFECTO</p> <p>El 80% de los productos no se ajustan al cronograma en kilogramos.</p>	

CONCLUSIÓN

El cronograma en kilos de producto de la empresa se ajusta únicamente al 20% de los productos, ya que los proveedores no cumplen con lo solicitado, y por la realización de cambios de último momento en las órdenes de compra, por lo que el 80% de los productos no se ajustan al cronograma en kilogramos.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

HOJA DE HALLAZGOS: PROCESO DE COMPRA

RECOMENDACIÓN

Al Gerente de Operaciones

Se recomienda realizar un análisis de porcentajes de cumplimiento de los proveedores y usarlo conjuntamente con el plan de compras, a fin de conocer si el producto solicitado es el producto que se entregara.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

HOJA DE HALLAZGOS: PROCESO DE COMPRA

FORMATO DE PRESUPUESTO DE COMPRA POCO CLARO	PT. 3
<p>a) CONDICIÓN</p> <p>Con la información proporcionada por el Gerente de Operaciones, se pudo observar que el presupuesto de compras no se encuentra muy claro, debido a la utilización de un formato poco detallado.</p> <p>b) CRITERIO</p> <p>Inexistencia de política en la elaboración del presupuesto de compras.</p> <p>c) CAUSA</p> <p>El formato del presupuesto de compras es elaborado por el Gerente de Operaciones para su propio uso.</p> <p>d) EFECTO</p> <p>Presupuesto poco informativo para la Gerencia General.</p>	

CONCLUSIÓN

El presupuesto de compras de la empresa no se encuentra muy claro, debido a la utilización de un formato poco detallado, ya que el mismo es elaborado por el Gerente de Operaciones para su propio uso, resultando un documento poco informativo para la Gerencia General.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

HOJA DE HALLAZGOS: PROCESO DE COMPRA

RECOMENDACIÓN

Al Gerente de Operaciones

Cambiar el formato del presupuesto de compras, y solicitar recursos a la Gerencia General para la elaboración del mismo.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

HOJA DE HALLAZGOS: PROCESO DE COMPRA

INCUMPLIMIENTO DEL PLAN DE COMPRAS	PT. 3
<p>a) CONDICIÓN</p> <p>Con la información proporcionada por el Gerente de Operaciones, se determinó que el presupuesto de compras, tiene un nivel de cumplimiento del 77% entre lo requerido y lo real.</p> <p>b) CRITERIO</p> <p>Inexistencia de política en la elaboración del presupuesto de compras.</p> <p>c) CAUSA</p> <p>El cronograma de compras en kilos no se cumple.</p> <p>d) EFECTO</p> <p>Existe un 33% de incumplimiento del presupuesto de compras.</p>	

CONCLUSIÓN

Con la información proporcionada por el Gerente de Operaciones, se determinó que el presupuesto de compras, tiene un nivel de cumplimiento del 77% entre lo requerido y lo utilizado, atribuido al incumplimiento del cronograma de compras, por lo que el resultado del mismo es un 33% de incumplimiento del mismo.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

HOJA DE HALLAZGOS: PROCESO DE COMPRA

RECOMENDACIÓN

Al Gerente de Operaciones

Presupuestar en base a los datos históricos que mantiene la compañía a fin de lograr que se cumpla el cronograma acordado con los proveedores y con los precios negociados.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

HOJA DE HALLAZGOS: PROCESO DE COMPRA

NO HAY REGISTRO DE ORDENES DE COMPRA	PT.4
<p>a) CONDICIÓN</p> <p>Mediante indagaciones con el personal del área de compras se determinó que en la misma se utilizan 5 documentos de los cuales 1 se realiza únicamente de manera manual, se trata de las órdenes de compra.</p> <p>b) CRITERIO</p> <p>El manual del módulo de inventarios, indica que se puede usar los documentos de órdenes de compra.</p> <p>c) CAUSA</p> <p>Las órdenes de compra son únicamente enviadas por correos y llamadas telefónicas por parte del Gerente de Operaciones.</p> <p>d) EFECTO</p> <p>El 20% (4 de 5 documentos) del proceso de compra no tiene registros ni reportes.</p>	

CONCLUSIÓN

Existe la elaboración de órdenes de compras únicamente de forma manual, por lo que su registro no se encuentra en el sistema informático, el manual del módulo inventarios indica que este documento se encuentra disponible, pero tales documentos son únicamente enviados por correos y llamadas telefónicas por parte del Gerente de Operaciones, causando que el 20% del proceso no tenga registros ni reportes.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

HOJA DE HALLAZGOS: PROCESO DE COMPRA

RECOMENDACIÓN

Al Gerente de Operaciones

Ingresar o solicitar la entrada de órdenes de compra enviadas por correo al sistema informático, para que el ingreso de las existencias al inventario sea más rápida y obtener información de los pedidos realizados a los diferentes proveedores.

5.1.2. Proceso de Venta



AUDITORIA DE GESTIÓN

PT.7

Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013

PROCESO DE VENTA

PROCESO: PUBLICIDAD	HALLAZGOS
<p>PROCEDIMIENTO No. 1 Comparar clientes 2011, 2012 y 2013.</p>	
<p>APLICACIÓN</p> <p>Se solicitó el registro magnético de los clientes de los años 2011, 2012 y 2013, en el cual se encontró tipos de clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clientes no relacionados • Empleados • Proveedor • Donaciones • Relacionadas • Autoconsumo <p>Y se observó que el número de clientes no relacionados han disminuido en relación al 2011, en un 22% es decir 8 clientes menos.</p>	H.15
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</p> <p>E= $\frac{\text{CLIENTES NO RELACIONADOS NUEVOS(2013)}}{\text{TOTAL CLIENTES NO RELACIONADOS (2011)}}$</p> <p>E= $\frac{-8}{37} = -21,62\%$ de reducción de los clientes no relacionados.</p>	

Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013

PROCESO DE VENTA

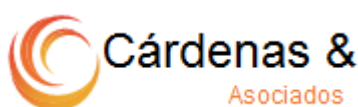
Número de clientes:

Cientes/Año	2011	%	2012	%	2013	%
CLIENTES NO RELACIONADOS	37	53,62%	24	33,80%	29	33,33%
EMPLEADOS	23	33,33%	34	47,89%	38	43,68%
PROVEEDOR	3	4,35%	5	7,04%	12	13,79%
DONACIONES	5	7,25%	5	7,04%	6	6,90%
RELACIONADAS	0	0,00%	2	2,82%	1	1,15%
AUTOCONSUMO	1	1,45%	1	1,41%	1	1,15%
TOTAL	69	100,00%	71	100,00%	87	100,00%

¥ (applied to CLIENTES NO RELACIONADOS, EMPLEADOS, and PROVEEDOR)
£ (applied to DONACIONES, RELACIONADAS, and AUTOCONSUMO)

£ = Revisado con los registros de ventas de la Compañía.

¥ = Decremento del número de clientes en relación al 2011.



JARDIN VERDE PJV S.A.

Asociados AUDITORIA DE GESTIÓN

PT.8

Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013

PROCESO DE VENTA

PROCESO: MERCADEO	HALLAZGOS
<p>PROCEDIMIENTO No. 2 Verificar el incremento de las ventas de los principales productos del periodo enero- diciembre 2013.</p>	
<p>APLICACIÓN</p> <p>Por medio de la verificación efectuada con los registros recibidos, se obtuvo que existe un crecimiento en las ventas en relación al 2012, pero se encontró que en los meses marzo, mayo y junio del 2013 las ventas no han crecido en dólares en relación al 2012.</p> <p>Además al analizar los meses marzo, mayo y junio se encontró que 5 de 20 productos disminuyeron su precio en relación del 2012.</p>	<p>H.16</p> <p>H.17</p>
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</p> <p>$E1 = \frac{\text{Ventas Enero-Diciembre 2012}}{\text{Ventas Enero-Diciembre 2013}}$</p> <p>$E1 = \frac{3488971}{3989886} = 87,44\%$ de las ventas del 2013, fueron las ventas del 2012.</p> <p>$E1 = 100\% - 87,44\% = 12,56\%$ fue el crecimiento de las ventas en el 2013.</p> <p>$E2 = \frac{\text{Ítems con incremento de precio (del 2012 al 2013)}}{\text{Total ítems}}$</p> <p>$E2 = \frac{15}{20} = 75\%$ de los productos subieron de precio en el 2013.</p> <p>$E2 = 100\% - 75\% = 25\%$ de los productos bajaron de precio en el 2013.</p>	



JARDIN VERDE PJV S.A.

AUDITORIA DE GESTIÓN

PT. 8.1

1/2

Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013

PROCESO DE VENTA

Ventas 2013 por ítem y mes en dólares:

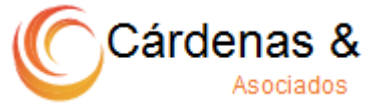
Total \$													
Item.	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Ventas 2013 \$
AGUACATE	6.533,69	5.512,50	5.869,49	6.021,62	7.538,55	6.946,69	11.793,60	11.444,90	6.134,70	12.073,16	9.359,53	6.124,79	95.353,22
DURAZNO NACIONAL	22.402,17	12.068,90	16.321,12	16.313,87	12.654,33	16.513,51	23.107,25	15.111,08	13.821,96	33.585,28	21.896,18	18.186,52	221.982,17
GRANADILLA	15.954,78	35.956,97	37.199,81	19.936,46	19.735,22	23.559,52	23.363,06	16.871,81	12.176,66	16.385,36	14.290,07	8.981,78	244.411,50
MANDARINA DE LA COSTA	2,75			15.651,79	14.399,34	7.602,27	8.198,94	3.142,17	5.036,80	2.368,43	14,77		56.417,26
MELON	4.393,82	2.811,29	3.737,39	1.456,19	3.729,93	3.002,75	3.186,99	3.670,70	4.897,25	4.943,25	6.283,54	3.425,28	45.538,38
MELON BLANCO	4.663,69	2.047,21	4.957,55	4.307,94	8.948,57	13.504,73	7.562,81		4.503,89	3.662,57	1.883,95		56.042,91
MELON CANARIO	7.573,21	13.885,89	6.652,19	7,56	8.606,86	13.938,58	15.943,25	7.285,05	6.022,40	5.286,30	13.066,53	4.573,44	102.841,26
NARANJA TANGELO	943,34	3.303,42	1.141,79	14.920,68	7.061,53	4.655,21	9.332,33	2.391,26	966,65	1.203,70	12.775,98	6.860,03	65.555,92
NARANJILLA	16.934,65	17.185,16	21.586,64	17.527,28	18.153,73	17.402,60	21.914,53	16.919,22	17.323,56	23.613,74	25.535,03	18.861,35	232.957,49
PAPA CECILIA FUNDA	15.311,00	10.429,42	10.117,62	16.878,72	29.036,22	29.571,98	34.496,90	34.958,52	32.012,77	34.696,35	36.616,33	48.336,35	332.462,18
PAPA ENSALADA FUNDA	5.067,24	5.799,05	4.550,24	6.077,56	9.090,02	11.507,46	14.088,09	14.435,65	13.263,18	17.519,23	17.779,21	25.083,94	144.260,87
PAPAYA ESPECIAL	20.199,47	16.534,98	13.775,58	16.132,89	10.335,01	9.728,00	16.187,75	12.461,78	9.060,56	15.368,41	13.664,80	17.821,98	171.271,21
PAPAYA HAWAYANA	50.306,11	36.605,78	49.824,48	49.123,23	42.652,63	41.037,77	51.253,27	50.187,40	49.880,48	54.070,85	50.548,93	40.602,17	566.093,10
PIMIENTO ROJO	24.745,29	19.201,37	17.392,26	24.998,20	27.079,99	29.692,93	33.981,59	27.531,47	22.823,88	35.474,42	41.529,51	90.701,57	395.152,48
PIÑA	38.691,05	31.894,16	44.544,56	62.726,04	55.171,15	49.116,18	60.027,03	57.620,61	56.819,33	63.874,14	52.465,91	47.038,59	619.988,75
PT TOMATE CHERRY TARRINA	14.283,05	12.952,41	14.681,41	16.865,78	15.302,26	13.729,66	19.779,43	15.347,23	14.579,05	15.489,09	14.947,65	25.271,98	193.229,00
PULPA DE MORA	2.919,00	3.164,00	4.130,00	1.019,20	1.696,60	4.204,80	6.044,77	5.974,13	3.285,00	4.472,00	6.359,00	5.306,00	48.574,50
SANDIA ESPECIAL	10.670,85	11.122,78	18.931,37	22.692,66	16.121,77	17.367,14	16.248,83	13.595,92	11.292,17	13.063,13	13.779,41	11.621,29	176.507,32
SANDIA QUETZALI	16.527,48	8.799,53	21.151,65	4.023,70	17.364,61	9.623,95	5.983,37	6.375,62	9.983,19	15.598,61	11.938,40	10.248,80	137.618,91
TUNA	7.692,03	7.835,47	6.482,85	5.470,18	12.239,36	11.079,85	4.999,86	6.155,43	4.613,29	1.195,06	10.421,56	5.443,55	83.628,49
Ventas 2013 \$	285.814,67	257.110,29	303.048,00	322.151,55	336.917,68	333.785,58	387.493,65	321.479,95	298.496,77	373.943,08	375.156,29	394.489,41	3.989.886,92
Ventas 2012 \$	248.532,73	236.239,98	312.758,85	310.002,91	351.069,33	336.604,76	300.926,18	281.483,10	248.635,80	279.938,34	267.153,57	315.626,43	3.488.971,98

£

¥

¥

¥



JARDIN VERDE PJV S.A.

AUDITORIA DE GESTIÓN

Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013

PROCESO DE VENTA

PT. 8.1

2/2

Ventas 2013 por ítem y mes en kilogramos:

Cantidad KG													
Item.	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Ventas 2013 KG
AGUACATE	6.346,70	5.319,90	5.839,90	6.179,60	6.717,00	6.044,00	9.466,10	9.327,70	4.776,30	9.253,80	9.402,30	5.724,50	84.397,80
DURAZNO NACIONAL	12.174,50	6.944,30	9.138,00	9.238,43	6.948,00	9.402,40	12.993,57	10.343,92	9.830,80	21.701,52	17.547,50	11.154,60	137.417,54
GRANADILLA	7.581,50	13.347,10	12.359,70	8.652,43	9.983,80	8.956,80	8.640,04	9.460,40	6.790,10	9.133,70	9.059,30	5.732,90	109.697,77
MANDARINA DE LA COSTA	5,00			9.623,50	11.448,70	12.342,40	15.060,30	6.271,70	9.028,40	4.601,79	37,60		68.419,39
MELON	2.858,40	2.261,90	3.963,30	1.127,00	3.127,00	2.674,60	2.540,70	2.927,90	3.617,00	6.247,85	8.313,20	4.257,19	43.916,04
MELON BLANCO	2.355,20	1.028,40	4.100,30	2.862,90	4.968,00	8.373,30	4.881,90		2.462,20	2.364,10	972,80		34.369,10
MELON CANARIO	4.660,20	10.385,50	4.525,20	5,40	5.184,10	10.894,20	10.255,41	5.336,90	4.806,00	3.412,40	9.383,40	2.894,10	71.742,81
NARANJA TANGELO	642,10	2.417,10	807,00	8.872,60	8.654,50	4.519,70	6.903,10	1.992,30	667,60	587,90	8.632,60	4.922,96	49.619,46
NARANJILLA	17.323,36	16.038,80	18.547,15	17.495,80	17.266,70	17.867,70	17.581,48	17.448,10	17.101,60	20.060,40	22.117,60	19.740,70	218.589,39
PAPA CECILIA FUNDA	9.028,00	6.272,00	6.466,00	12.281,00	20.945,00	21.215,00	24.683,00	25.098,00	22.968,00	25.318,00	26.578,00	29.093,00	229.945,00
PAPA ENSALADA FUNDA	7.450,00	9.954,00	6.678,00	8.893,00	13.230,00	16.701,00	20.424,00	20.998,00	19.308,00	24.996,00	25.932,00	34.033,00	208.597,00
PAPAYA ESPECIAL	23.491,60	18.924,80	14.221,10	17.944,80	11.095,80	12.622,46	16.887,94	17.592,74	14.755,15	19.277,80	21.085,60	17.113,40	205.013,19
PAPAYA HAWAYANA	53.773,11	39.736,70	58.319,00	59.723,01	60.990,00	53.625,40	62.523,10	61.975,90	60.638,50	65.243,50	63.197,13	50.812,60	690.557,95
PIMIENTO ROJO	13.018,60	11.897,90	9.883,50	14.206,85	14.326,50	15.203,22	17.080,11	15.337,90	12.574,20	19.868,10	22.856,20	40.501,20	206.754,28
PIÑA	77.321,90	63.644,50	85.170,70	93.737,60	82.655,00	76.633,90	93.544,00	90.113,91	88.687,70	99.985,90	81.874,20	73.352,51	1.006.721,82
PT TOMATE CHERRY TARRINA	12.995,00	11.787,00	13.350,00	15.365,00	13.888,00	12.415,00	17.927,00	13.975,00	13.246,00	14.120,00	13.646,00	23.089,00	175.803,00
PULPA DE MORA	1.042,50	1.130,00	1.475,00	364,00	578,00	1.152,00	1.656,10	1.636,20	900,00	1.236,80	1.700,00	1.400,00	14.270,60
SANDIA ESPECIAL	18.076,10	16.795,60	27.788,60	35.139,38	26.085,50	24.466,50	20.551,50	19.026,30	15.614,10	18.054,20	18.745,70	16.444,50	256.787,98
SANDIA QUETZALI	23.048,80	13.109,40	30.490,40	4.914,80	20.952,20	12.627,90	7.431,38	8.999,90	12.504,70	20.004,30	16.678,60	13.710,90	184.473,28
TUNA	4.166,99	4.655,80	4.578,30	4.145,30	5.831,20	5.572,40	2.402,10	2.813,90	2.536,50	824,40	5.638,20	2.834,70	45.999,79
Ventas 2013 KG	297.359,56	255.650,70	317.701,15	330.772,40	344.875,00	333.309,88	373.432,83	340.676,67	322.812,85	386.292,46	383.397,93	356.811,76	4.043.093,19
Ventas 2012 KG	269.651,56	251.345,19	316.883,95	306.778,75	340.651,11	324.409,97	285.641,32	264.884,55	246.826,80	281.621,69	258.403,19	285.802,15	3.432.900,23

£

£ = Revisado con los registros de ventas de la Compañía.

¥ = Meses que no presentan crecimiento.

Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013

PROCESO DE VENTA

Promedio de precios meses Marzo, Mayo, Junio:

Ítem	2.013	2.012	Variación
AGUACATE	0,97	1,14	-0,15
DURAZNO NACIONAL	1,85	1,63	0,14
GRANADILLA	2,64	2,49	0,06
MANDARINA DE LA COSTA	1,14	0,97	0,17
MELON	0,96	1,33	-0,28
MELON BLANCO	1,49	1,60	-0,07
MELON CANARIO	1,55	1,50	0,03
NARANJA TANGELO	1,43	1,34	0,06
NARANJILLA	0,86	0,77	0,12
PAPA CECILIA FUNDA	1,51		0,00
PAPA ENSALADA FUNDA	0,73		0,00
PAPAYA ESPECIAL	1,18	1,28	-0,08
PAPAYA HAWAYANA	0,89	0,99	-0,11
PIMIENTO ROJO	1,93	1,84	0,05
PIÑA	0,64	0,48	0,33
PT TOMATE CHERRY TARRINA	1,15	1,08	0,07
PULPA DE MORA	3,18		0,00
SANDIA ESPECIAL	0,67	0,57	0,17
SANDIA QUETZALI	0,88	0,79	0,11
TUNA	2,05	2,02	0,02
PROMEDIO \$	1,32	1,26	0,05

¥

¥

¥

¥

¥

£

£ = Revisado con los registros de ventas de la Compañía.

¥ = Productos con disminución de precios.

Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013

PROCESO: PLANIFICACIÓN DE VENTAS	HALLAZGOS
PROCEDIMIENTO No. 3 Comparar las ventas pronosticadas con las ventas reales.	
APLICACIÓN Según la información proporcionada por el Jefe de Cuentas Clave, se pudo determinar que las ventas reales tienen una variación mayor al 10% en dólares en 8 meses del año y en kilos en 10.	H.18
CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN $E1 = \frac{\text{VENTAS REALES (\$)}}{\text{VENTAS PRONOSTICADAS (\$)}}$ $E1 = \frac{4.599.628,27}{5.114.871,79} = 89,93\% \text{ de cumplimiento del pronóstico (\$).}$ $100\% - 89,93\% = 10,07\% \text{ de incumplimiento del pronóstico (\$).}$ $E2 = \frac{\text{VENTAS REALES (KG)}}{\text{VENTAS PRONOSTICADAS (KG)}}$ $E2 = \frac{5.814.646,86}{4.795.708,10} = 78,75\% \text{ de cumplimiento del pronóstico (kg).}$ $100\% - 78,75\% = 21,25\% \text{ de incumplimiento del pronóstico (kg).}$	

PROCESO DE VENTA

Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013

PROCESO DE COMPRA

Pronostico de ventas 2013

MES	Ventas Proyectadas		Ventas Reales		Variación	
	KG	\$	KG	\$	KG	\$
Enero	313.084,00	323.627,80	403.177,41	336.926,18	28,78%	4,11%
Febrero	311.068,70	313.267,95	307.504,80	295.224,26	-1,15%	-5,76%
Marzo	403.892,50	430.956,98	481.197,55	342.616,54	19,14%	-20,50%
Abril	401.140,30	426.970,15	493.109,40	362.326,21	22,93%	-15,14%
Mayo	423.655,70	446.265,78	507.849,60	377.889,06	19,87%	-15,32%
Junio	408.900,40	431.351,74	415.348,03	365.625,07	1,58%	-15,24%
Julio	382.070,10	383.746,17	551.236,78	436.997,76	44,28%	13,88%
Agosto	388.299,60	391.491,72	472.061,17	385.265,66	21,57%	-1,59%
Septiembre	424.297,20	459.906,56	549.928,25	353.386,86	29,61%	-23,16%
Octubre	460.452,30	487.139,73	591.859,96	430.795,07	28,54%	-11,57%
Noviembre	429.069,00	466.384,24	482.363,45	421.775,15	12,42%	-9,56%
Diciembre	449.778,30	553.762,98	559.010,46	490.800,45	24,29%	-11,37%
TOTAL	4.795.708,10	5.114.871,79	5.814.646,86	4.599.628,27	21,25%	-10,07%

£ = Revisado con el Plan de Ventas 2013.

¥ = Variaciones mayores al 10% en dólares.

Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013

PROCESO DE VENTA

PROCESO: ORDENES DE VENTAS	HALLAZGOS
PROCEDIMIENTO No. 4 Comparar órdenes de venta con despachos.	
APLICACIÓN Se indago sobre las órdenes de venta con el Jefe de Cuentas Clave donde se pudo conocer que las órdenes de venta o pedidos se realizan a través de correos y que la evaluación de la mismas se la puede observar en la página web del mayor cliente de Jardín Verde PJV S.A. el cual es Corporación Favorita C.A., en donde se constató que la compañía tiene un cumplimiento de producto entregado/pedidos del 85%, por lo que el incumplimiento es del 15%. (£) (¥) £ = Indagado con Jefe de Cuentas Clave. ¥ = Incumplimiento.	H.19
CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN $E = \frac{\text{DESPACHOS}}{\text{ORDENES DE VENTA}}$ $E = \frac{85}{100} = 85\% \text{ de cumplimiento de pedidos con los clientes.}$ $E = 100\% - 85\% = 15\% \text{ de incumplimiento de pedidos con los clientes}$	

Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013

PROCESO DE VENTA

PROCESO: ORDENES DE VENTAS	HALLAZGOS
<p>PROCEDIMIENTO No. 5 Analizar los descuentos y devoluciones a los clientes, sus razones y valores.</p>	
<p>APLICACIÓN</p> <p>Se determinó que el producto en mal estado no se devuelve y el cliente (Corporación Favorita) descuenta los valores correspondientes a dicha devolución.</p> <p>Además se realizó un análisis de valores en dólares devueltos en el periodo Enero-Diciembre 2013, donde se encontró que en los 7 primeros meses los valores son mayores al 1%</p>	<p>H.20</p> <p>H.21</p>
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</p> <p>E= $\frac{\text{DEVOLUCIONES Y DESCUENTOS}}{\text{VENTAS}}$</p> <p>E= $\frac{44.479,49}{4.599.628,27} = 0,97\%$ de devoluciones anuales.</p>	

Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013

PROCESO DE VENTA

DESARROLLO

DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES

Se entrevistó al Jefe de Operaciones quien nos comentó que las razones de los descuentos son:

- Producto en mal estado (El producto no se devuelve). **¥**
- Participación en campañas de promoción.
- Convenios para que no exista ninguna devolución.

Las razones de las devoluciones son:

- Producto en mal estado (El producto se devuelve).
- Producto que no cumple los requerimientos de calidad. .

£

El producto en mal estado de Corporación Favorita C.A. no es devuelto, pero el cliente realiza un descuento por el valor del mismo. **£**

£ = Indagado con el Jefe de Cuentas Clave.

¥ = Descuento por producto no devuelto.

AUDITORIA DE GESTIÓN

Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013

PROCESO DE VENTA

Devoluciones y descuentos en Ventas en \$:

Mes	Ventas	Devolución/Descuento	%
Enero	240.584,02	3.385,75	¥1,41%
Febrero	231.011,98	3418,74	¥1,48%
Marzo	247.644,28	4.177,28	¥1,69%
Abril	287.149,21	4700,83	¥1,64%
Mayo	289.395,75	4941,1	¥1,71%
Junio	271.686,90	6019,03	¥2,22%
Julio	305.817,61	5735,38	¥1,88%
Agosto	280.305,25	1504	0,54%
Septiembre	297.005,40	2004,15	0,67%
Octubre	312.943,99	3113,64	0,99%
Noviembre	326.801,64	2393,28	0,73%
Diciembre	352.636,98	3086,31	0,88%
Total general	4.599.628,27	44.479,49	0,97%

£

£ = Verificado con los registros de la compañía.

¥ = Devoluciones mayores al 1%.

Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013

PROCESO DE VENTA

PROCESO: PREPARACIÓN Y DESPACHO DEL PRODUCTO	HALLAZGOS
PROCEDIMIENTO No. 6 Analizar la elaboración de los documentos Utilizados.	
APLICACIÓN Se indago con el personal del área de ventas sobre los documentos utilizados y su forma de realización, como resultado se obtuvo que se utilizan 7 documentos de los cuales 1 es utilizado de manera manual. Los documentos son las órdenes de venta las cuales son enviadas por correo e incluyo por llamadas telefónicas por parte del Jefe de Cuentas Clave.	H.22
CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN $E = \frac{\text{DOCUMENTOS AUTOMATICOS U EN HOJA DE CALCULO}}{\text{TOTAL DOCUMENTOS UTILIZADOS}}$ $E = \frac{6}{7} = 85\% \text{ de los documentos son automáticos u hojas de cálculo.}$ $100\% - 85\% = 15\% \text{ de los documentos son manuales}$	

AUDITORIA DE GESTIÓN

Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013

PROCESO DE VENTA

Elaboración de los documentos de Ventas:

	Manual	Hoja de Calculo	Automático
Fichas de Clientes	SI	NO	SI
Planificación de Ventas	NO	SI	NO
Orden de Venta	SI	NO	NO ¥
Guía de Remisión	SI	NO	SI
Hojas de Ruta	NO	SI	NO
Facturas	SI	NO	SI
Notas de Crédito	NO	NO	SI
Notas de Debito	NO	NO	SI

£

£ = Verificado con la información proporcionada por los funcionarios del área.

¥ = Documentos únicamente manuales.

Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013

PROCESO DE VENTA

PROCESO: PREPARACIÓN Y DESPACHO DEL PRODUCTO	HALLAZGOS
PROCEDIMIENTO No. 7 Verificar las firmas autorizadas en las guías de remisión.	
<p>APLICACIÓN</p> <p>Se solicitaron 200 guías de remisión al administrador de bodega, de los cuales todos tenían firma de despacho, nombre y firma del cliente.</p>	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos relevantes de comentar.</p>
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</p> <p>E= $\frac{\text{GUIAS DE REMISIÓN AUTORIZADAS Y RECIBIDAS}}{\text{GUIAS DE REMISIÓN}}$</p> <p>E= $\frac{200}{200} = 100\%$ Guías de remisión fueron autorizadas y recibidas.</p>	

Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013

PROCESO DE VENTA

Guías de Remisión

No. Guía	Firma Autorización	Nombre del Cliente	Firma de Recepción	No. Guía	Firma Autorización	Nombre del Cliente	Firma de Recepción
19963	SI	SI	SI	21967	SI	SI	SI
19978	SI	SI	SI	22067	SI	SI	SI
20015	SI	SI	SI	22103	SI	SI	SI
20075	SI	SI	SI	22193	SI	SI	SI
20076	SI	SI	SI	22200	SI	SI	SI
20114	SI	SI	SI	22272	SI	SI	SI
20121	SI	SI	SI	22309	SI	SI	SI
20133	SI	SI	SI	22328	SI	SI	SI
20140	SI	SI	SI	22344	SI	SI	SI
20164	SI	SI	SI	22388	SI	SI	SI
20208	SI	SI	SI	22390	SI	SI	SI
20299	SI	SI	SI	22508	SI	SI	SI
20308	SI	SI	SI	22513	SI	SI	SI
20317	SI	SI	SI	22571	SI	SI	SI
20327	SI	SI	SI	22590	SI	SI	SI
20349	SI	SI	SI	22672	SI	SI	SI
20361	SI	SI	SI	22712	SI	SI	SI
20395	SI	SI	SI	22870	SI	SI	SI
20399	SI	SI	SI	22961	SI	SI	SI
20457	SI	SI	SI	22982	SI	SI	SI
20474	SI	SI	SI	23262	SI	SI	SI
20478	SI	SI	SI	23315	SI	SI	SI
20543	SI	SI	SI	23334	SI	SI	SI
20640	SI	SI	SI	23385	SI	SI	SI
20641	SI	SI	SI	23387	SI	SI	SI
20650	SI	SI	SI	23426	SI	SI	SI
20654	SI	SI	SI	23508	SI	SI	SI
20765	SI	SI	SI	23533	SI	SI	SI
20773	SI	SI	SI	23559	SI	SI	SI
20839	SI	SI	SI	23584	SI	SI	SI
20942	SI	SI	SI	23636	SI	SI	SI
21012	SI	SI	SI	23656	SI	SI	SI
21043	SI	SI	SI	23684	SI	SI	SI
21084	SI	SI	SI	23710	SI	SI	SI
21228	SI	SI	SI	23727	SI	SI	SI
21265	SI	SI	SI	23794	SI	SI	SI
21280	SI	SI	SI	23844	SI	SI	SI
21305	SI	SI	SI	23848	SI	SI	SI
21354	SI	SI	SI	23900	SI	SI	SI
21392	SI	SI	SI	23917	SI	SI	SI
21422	SI	SI	SI	23970	SI	SI	SI
21466	SI	SI	SI	24048	SI	SI	SI
21599	SI	SI	SI	24067	SI	SI	SI
21599	SI	SI	SI	24096	SI	SI	SI
21606	SI	SI	SI	24145	SI	SI	SI
21611	SI	SI	SI	24342	SI	SI	SI
21715	SI	SI	SI	24364	SI	SI	SI
21778	SI	SI	SI	24372	SI	SI	SI
21897	SI	SI	SI	24382	SI	SI	SI
21929	SI	SI	SI	24425	SI	SI	SI

£

Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013

PROCESO DE VENTA

No. Guía	Firma Autorización	Nombre del Cliente	Firma de Recepción	No. Guía	Firma Autorización	Nombre del Cliente	Firma de Recepción
24464	SI	SI	SI	26333	SI	SI	SI
24505	SI	SI	SI	26343	SI	SI	SI
24550	SI	SI	SI	26351	SI	SI	SI
24673	SI	SI	SI	26388	SI	SI	SI
24771	SI	SI	SI	26578	SI	SI	SI
24776	SI	SI	SI	26614	SI	SI	SI
24778	SI	SI	SI	26686	SI	SI	SI
24779	SI	SI	SI	26701	SI	SI	SI
24880	SI	SI	SI	26739	SI	SI	SI
24880	SI	SI	SI	26741	SI	SI	SI
24902	SI	SI	SI	26753	SI	SI	SI
25007	SI	SI	SI	26762	SI	SI	SI
25007	SI	SI	SI	26781	SI	SI	SI
25016	SI	SI	SI	26866	SI	SI	SI
25039	SI	SI	SI	26929	SI	SI	SI
25090	SI	SI	SI	26955	SI	SI	SI
25099	SI	SI	SI	26994	SI	SI	SI
25174	SI	SI	SI	27052	SI	SI	SI
25181	SI	SI	SI	27149	SI	SI	SI
25219	SI	SI	SI	27191	SI	SI	SI
25233	SI	SI	SI	27223	SI	SI	SI
25237	SI	SI	SI	27232	SI	SI	SI
25246	SI	SI	SI	27291	SI	SI	SI
25351	SI	SI	SI	27382	SI	SI	SI
25402	SI	SI	SI	27421	SI	SI	SI
25447	SI	SI	SI	27454	SI	SI	SI
25455	SI	SI	SI	27472	SI	SI	SI
25498	SI	SI	SI	27484	SI	SI	SI
25517	SI	SI	SI	27549	SI	SI	SI
25607	SI	SI	SI	27570	SI	SI	SI
25640	SI	SI	SI	27645	SI	SI	SI
25641	SI	SI	SI	27767	SI	SI	SI
25681	SI	SI	SI	27782	SI	SI	SI
25715	SI	SI	SI	27897	SI	SI	SI
25738	SI	SI	SI	27918	SI	SI	SI
25832	SI	SI	SI	27938	SI	SI	SI
25852	SI	SI	SI	27964	SI	SI	SI
25884	SI	SI	SI	28044	SI	SI	SI
25923	SI	SI	SI	28101	SI	SI	SI
25972	SI	SI	SI	28104	SI	SI	SI
25988	SI	SI	SI	28120	SI	SI	SI
26049	SI	SI	SI	28194	SI	SI	SI
26068	SI	SI	SI	28399	SI	SI	SI
26131	SI	SI	SI	28507	SI	SI	SI
26209	SI	SI	SI	28538	SI	SI	SI
26220	SI	SI	SI	28551	SI	SI	SI
26232	SI	SI	SI	28598	SI	SI	SI
26236	SI	SI	SI	28623	SI	SI	SI
26240	SI	SI	SI	28682	SI	SI	SI
26286	SI	SI	SI	28701	SI	SI	SI

£

£ = Verificado con las guías de remisión.

AUDITORIA DE GESTIÓN

Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013

PROCESO DE VENTA

PROCESO: SELECCIÓN DE RUTAS	HALLAZGOS
<p>PROCEDIMIENTO No. 8 Indagar y verificar la existencia de hojas de ruta en los diferentes despachos, y los tiempos entre las diferentes rutas.</p>	
<p>APLICACIÓN</p> <p>Se tuvo una conversación con el Jefe de Operaciones de la empresa en donde nos explicó la existencia de dos rutas definidas en rutas norte y rutas sur; la elaboración de hojas de ruta, y los tiempos aproximados en llegar al cliente, en dejar el producto y dirigirse a otro cliente</p> <p>Los tiempos de viaje hacia los clientes que no están definidos al momento por lo que no se comprueba su veracidad.</p>	H.23
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</p> <p>N/A</p>	

Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013

PROCESO DE VENTA

DESARROLLO

Se recorrió las bodegas de la empresa, en compañía del Sr. Hernán Ribera, el cual nos indicó lo siguiente:

La elaboración de hojas de ruta está definida en dos rutas: locales norte y locales sur, de acuerdo a los requerimientos de los clientes con varias sucursales, ellos definen a donde se debe ir primero, por ejemplo en el pedido del 14 de Enero ellos pidieron el producto a primera hora en la bodega de Santa Clara. £

Un ejemplo en los tiempos aproximados y no comprobados que se demoran son: en salir y llegar al primer cliente una (1) hora, muchas veces existen percances como el tráfico lo que toma un poco más de tiempo en llegar; el tiempo en dejar el producto es de cuarenta y cinco (45) minutos e ir a otro local otros cuarenta y cinco (45) minutos.

£¥

Conforme a lo descrito las hojas de rutas se arman con la información de pedidos llegados hasta el día anterior al despacho y por los acuerdos que se tienen con los clientes en días y horas de entrega. £

£ = Indagado con el Jefe de Operaciones.

¥ = Tiempos no definidos.

Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013

PROCESO DE VENTA

PROCESO: FACTURACIÓN Y REGISTRO	HALLAZGOS
PROCEDIMIENTO No. 9 Comparar precios facturados y precios en lista.	
APLICACIÓN Se seleccionó aleatoriamente 100 facturas, en donde se verifico que tengan los mismos precios mantenidos de las listas de precios vigentes en el periodo facturado, en dicho análisis se encontró que de las 100 facturas analizadas, 25 no se encuentran con los precios correctos a la lista de precios del periodo en vigencia, ya que tienen un descuento del 3% no registrado en el sistema.	H.24
CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN $E = \frac{\text{FACTURAS REALIZADAS CON LOS PRECIOS EN LISTA}}{\text{TOTAL FACTURAS}}$ $E = \frac{75}{100} = 75\% \text{ de las facturas fueron realizadas con los precios en lista.}$ $100\% - 75\% = 25\% \text{ de los facturas no tienen los precios en lista.}$	

Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013

PROCESO DE VENTA

Facturas en dolares \$:

Fecha	Documento	Cliente	Total Factura	Precio en Lista	Observación
09/01/2013	FC-0000013246	CORPORACION FAVORITA C.A.	253,44	SI	
07/01/2013	FC-0000013260	MEGA SANTAMARIA S.A.	0	SI	
09/01/2013	FC-0000013298	MEGA SANTAMARIA S.A.	140,7	SI	
10/01/2013	FC-0000013322	MEGA SANTAMARIA S.A.	65,73	SI	
12/01/2013	FC-0000013357	CORPORACION FAVORITA C.A.	9190,87	SI	
11/01/2013	FC-0000013408	FLORES CALO ENMA MARLENE	880	SI	
22/01/2013	FC-0000013461	CORPORACION FAVORITA C.A.	10764,35	SI	
23/01/2013	FC-0000013618	LLUMIQUINGA CANDO ELVIA IRENE	274,6	SI	
05/02/2013	FC-0000013692	MEGA SANTAMARIA S.A.	240,48	SI	
06/02/2013	FC-0000013727	GERARDO ORTIZ E HIJOS CIA. LTDA.	152,37	SI	
08/02/2013	FC-0000013749	MEGA SANTAMARIA S.A.	53,15	SI	
19/02/2013	FC-0000013870	MEGA SANTAMARIA S.A.	243,38	SI	
23/02/2013	FC-0000013908	CORPORACION FAVORITA C.A.	116,63	SI	
20/02/2013	FC-0000013961	ÑATO LEMA FREDY ROBERTO	410,25	SI	
26/02/2013	FC-0000013962	MEGA SANTAMARIA S.A.	170,86	SI	
27/02/2013	FC-0000013981	GERARDO ORTIZ E HIJOS CIA. LTDA.	240,8	SI	
28/02/2013	FC-0000013986	MEGA SANTAMARIA S.A.	166,12	SI	
08/03/2013	FC-0000014113	MEGA SANTAMARIA S.A.	85,15	SI	
09/03/2013	FC-0000014153	MEGA SANTAMARIA S.A.	390,48	SI	
19/03/2013	FC-0000014264	MEGA SANTAMARIA S.A.	181,78	SI	
25/03/2013	FC-0000014328	GERARDO ORTIZ E HIJOS CIA. LTDA.	156	SI	
27/03/2013	FC-0000014373	CORPORACION FAVORITA C.A.	7552,73	SI	
27/03/2013	FC-0000014380	MEGA SANTAMARIA S.A.	116,17	SI	
31/03/2013	FC-0000014428	MEGA SANTAMARIA S.A.	184,71	SI	
02/04/2013	FC-0000014450	MEGA SANTAMARIA S.A.	67,55	SI	
06/04/2013	FC-0000014535	JARDIN VERDE PJV S.A.	11,75	SI	
09/04/2013	FC-0000014572	JARDIN VERDE PJV S.A.	2,45	SI	
19/04/2013	FC-0000014711	CORPORACION FAVORITA C.A.	8823,06	SI	
25/04/2013	FC-0000014770	CORPORACION FAVORITA C.A.	254,76	SI	
30/04/2013	FC-0000014837	CORPORACION EL ROSADO S.A.	722,27	SI	
30/04/2013	FC-0000014849	CORPORACION FAVORITA C.A.	5787,79	SI	
30/04/2013	FC-0000014862	MEGA SANTAMARIA S.A.	162,29	SI	
30/04/2013	FC-0000014865	PILAMUNGA PILAMUNGA MARIA ELENA	560	SI	
02/05/2013	FC-0000014936	MEGA SANTAMARIA S.A.	42,6	SI	
06/05/2013	FC-0000014972	CORPORACION FAVORITA C.A.	11551,65	SI	
11/05/2013	FC-0000015048	MEGA SANTAMARIA S.A.	323,43	SI	
15/05/2013	FC-0000015113	GERARDO ORTIZ E HIJOS CIA. LTDA.	94,5	SI	
16/05/2013	FC-0000015132	MEGA SANTAMARIA S.A.	34,2	SI	
16/05/2013	FC-0000015136	MOSQUERA IVAN	8,43	SI	
23/05/2013	FC-0000015207	MEGA SANTAMARIA S.A.	41,85	SI	
25/05/2013	FC-0000015229	CORPORACION FAVORITA C.A.	136,32	SI	
24/05/2013	FC-0000015266	CORPORACION EL ROSADO S.A.	346,5	SI	
29/05/2013	FC-0000015277	GERARDO ORTIZ E HIJOS CIA. LTDA.	128,15	SI	
28/05/2013	FC-0000015307	ICEKAPPERY S.A.	848,4	SI	
31/05/2013	FC-0000015324	CORPORACION FAVORITA C.A.	10326,08	SI	
04/06/2013	FC-0000015439	MEGA SANTAMARIA S.A.	42,85	SI	
05/06/2013	FC-0000015453	CORPORACION FAVORITA C.A.	10712,05	SI	
13/06/2013	FC-0000015573	MEGA SANTAMARIA S.A.	270,5	SI	
15/06/2013	FC-0000015606	MEGA SANTAMARIA S.A.	176,1	SI	

£

Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013

PROCESO DE VENTA

Fecha	Documento	Cliente	Total Factura	Precio en Lista	Observación
21/06/2013	FC-0000015667	MEGA SANTAMARIA S.A.	141,41	SI	
26/06/2013	FC-0000015723	MEGA SANTAMARIA S.A.	271,8	SI	
27/06/2013	FC-0000015759	GIRALDO DURANGO CESAR AUGUSTO	16,21	SI	
05/07/2013	FC-0000015901	GERARDO ORTIZ E HIJOS CIA. LTDA.	55,86	SI	¥
05/07/2013	FC-0000015902	MEGA SANTAMARIA S.A.	83,7	NO	Descuento del 3%
05/07/2013	FC-0000015905	CORPORACION FAVORITA C.A.	7201,15	SI	
13/07/2013	FC-0000016028	INDEPENDIENTE DEL VALLE CLUB DEPOR	88,11	SI	
15/07/2013	FC-0000016030	CORPORACION FAVORITA C.A.	80,78	SI	
16/07/2013	FC-0000016063	CORPORACION FAVORITA C.A.	158,11	SI	¥
20/07/2013	FC-0000016131	MEGA SANTAMARIA S.A.	274,77	NO	Descuento del 3%
23/07/2013	FC-0000016189	MEGA SANTAMARIA S.A.	197,78	NO	Descuento del 3%
25/07/2013	FC-0000016229	LOYO VALLEJOS SERGIO ANDRES	8,52	SI	
26/07/2013	FC-0000016242	ESPIN FREIRE ALBERTO JAVIER	20,1	SI	¥
27/07/2013	FC-0000016260	MEGA SANTAMARIA S.A.	115,94	NO	Descuento del 3%
30/07/2013	FC-0000016287	MEGA SANTAMARIA S.A.	70,7	NO	Descuento del 3%
10/08/2013	FC-0000016507	CORPORACION FAVORITA C.A.	7940,63	SI	¥
13/08/2013	FC-0000016513	MEGA SANTAMARIA S.A.	125,75	NO	Descuento del 3%
15/08/2013	FC-0000016540	MEGA SANTAMARIA S.A.	404,51	NO	Descuento del 3%
17/08/2013	FC-0000016563	MEGA SANTAMARIA S.A.	205,69	NO	Descuento del 3%
21/08/2013	FC-0000016637	GERARDO ORTIZ E HIJOS CIA. LTDA.	393,9	SI	¥
31/08/2013	FC-0000016781	MEGA SANTAMARIA S.A.	299	SI	Descuento del 3%
12/09/2013	FC-0000016970	MEGA SANTAMARIA S.A.	29,71	SI	Descuento del 3%
19/09/2013	FC-0000017143	CARDENAS DAVILA DAVID ARTURO	6,8	SI	¥
23/09/2013	FC-0000017192	MEGA SANTAMARIA S.A.	100,48	SI	Descuento del 3%
26/09/2013	FC-0000017263	ESPINOSA ORQUERA MARIA EMPERATR	76,44	SI	
15/10/2013	FC-0000017613	CORPORACION EL ROSADO S.A.	1821,12	SI	
16/10/2013	FC-0000017738	JARDIN VERDE PJV S.A.	4,23	SI	¥
22/10/2013	FC-0000017757	MEGA SANTAMARIA S.A.	268,12	NO	Descuento del 3%
24/10/2013	FC-0000017818	FLORES CALO ENMA MARLENE	2640	SI	£
30/10/2013	FC-0000017865	MARTHA MUGUICHA	198	SI	¥
01/11/2013	FC-0000017951	MEGA SANTAMARIA S.A.	113,78	NO	Descuento del 3%
04/11/2013	FC-0000018000	MEGA SANTAMARIA S.A.	89,96	NO	Descuento del 3%
01/11/2013	FC-0000018004	VAZQUEZ CAMPOVERDE DIANA ELIZAB	12,41	SI	
11/11/2013	FC-0000018104	MARTHA MUGUICHA	406,5	SI	¥
11/11/2013	FC-0000018134	MEGA SANTAMARIA S.A.	154,54	NO	Descuento del 3%
15/11/2013	FC-0000018210	FABRICIO CALDERON	27,71	SI	
18/11/2013	FC-0000018261	CATERFOOD BROADLINER S.A.	7,35	SI	¥
20/11/2013	FC-0000018293	MEGA SANTAMARIA S.A.	81,03	SI	Descuento del 3%
22/11/2013	FC-0000018323	CORPORACION FAVORITA C.A.	114,39	SI	¥
22/11/2013	FC-0000018352	MEGA SANTAMARIA S.A.	95,93	NO	Descuento del 3%
23/11/2013	FC-0000018366	CORPORACION FAVORITA C.A.	880	SI	
26/11/2013	FC-0000018391	MEGA SANTAMARIA S.A.	109,2	NO	Descuento del 3%
04/12/2013	FC-0000018552	INDEPENDIENTE DEL VALLE CLUB DEPOR	767,42	SI	¥
07/12/2013	FC-0000018674	MEGA SANTAMARIA S.A.	113,02	NO	Descuento del 3%
13/12/2013	FC-0000018766	CORPORACION FAVORITA C.A.	8821,14	SI	¥
14/12/2013	FC-0000018776	MEGA SANTAMARIA S.A.	15,12	NO	Descuento del 3%
14/12/2013	FC-0000018777	MEGA SANTAMARIA S.A.	325,06	NO	Descuento del 3%
16/12/2013	FC-0000018801	MEGA SANTAMARIA S.A.	52,64	NO	Descuento del 3%
21/12/2013	FC-0000018894	MEGA SANTAMARIA S.A.	185,51	NO	Descuento del 3%
26/12/2013	FC-0000018913	MEGA SANTAMARIA S.A.	238,62	NO	Descuento del 3%
24/12/2013	FC-0000018974	MEGA SANTAMARIA S.A.	35,74	NO	Descuento del 3%

£ = Verificado con la documentación de la empresa

¥ = No mantienen los precios de lista

Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013

PROCESO DE VENTA

PROCESO: FACTURACIÓN Y REGISTRO	HALLAZGOS
PROCEDIMIENTO No. 10 Verificar si las Notas de Crédito y Notas de Debito otorgadas están autorizados por Jefe de Cuentas Clave.	
APLICACIÓN Se solicitó el archivo de notas de crédito donde se seleccionó aleatoriamente 100 documentos en los cuales se verifico que efectivamente tales documentos mantienen la firma de aprobación del Jefe de Cuentas Clave.	Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos relevantes de comentar.
CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN $E = \frac{\text{NOTAS DE CREDITO Y DEBITO CON FIRMAS DE APROBACIÓN}}{\text{TOTAL NOTAS DE CREDITO Y DEBITO}}$ $E = \frac{100}{100} = 100\% \text{ de los descuentos se encuentran autorizados.}$	

Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013**PROCESO DE VENTA**

Notas de Crédito y Débito:

No.	Fecha	Documento	Cliente	Total	Firmas	
					Autorización	Cliente
1	07/01/2013	NC-0000001186	MEGA SANTAMARIA S.A.	6,69	SI	SI
2	18/01/2013	NC-0000001188	CORPORACION FAVORITA C.A.	319,70	SI	SI
3	24/01/2013	NC-0000001191	CORPORACION FAVORITA C.A.	161,09	SI	SI
4	31/01/2013	NC-0000001193	CORPORACION FAVORITA C.A.	381,26	SI	SI
5	31/01/2013	NC-0000001195	GERARDO ORTIZ E HIJOS CIA. L	11,30	SI	SI
6	31/01/2013	NC-0000001197	GERARDO ORTIZ E HIJOS CIA. L	1,20	SI	SI
7	31/01/2013	NC-0000001198	ÑATO LEMA FREDY ROBERTO	13,58	SI	SI
8	29/01/2013	NC-0000001199	CORPORACION FAVORITA C.A.	477,68	SI	SI
9	05/02/2013	NC-0000001211	PROAGRIP CIA. LTDA	106,40	SI	SI
10	06/02/2013	NC-0000001212	CORPORACION FAVORITA C.A.	533,37	SI	SI
11	05/02/2013	NC-0000001214	CORPORACION EL ROSADO S.A	2,96	SI	SI
12	19/02/2013	NC-0000001224	ESPIN FREIRE ALBERTO JAVIER	73,87	SI	SI
13	19/02/2013	NC-0000001225	ESPIN FREIRE ALBERTO JAVIER	25,31	SI	SI
14	19/02/2013	NC-0000001226	PILATUNA RAMOS LUIS EDUARDO	83,26	SI	SI
15	19/02/2013	NC-0000001227	SANCHEZ MERA LUIS ALFREDO	17,49	SI	SI
16	19/02/2013	NC-0000001228	PILATUÑA RAMOS ANGEL DAVILA	15,77	SI	SI
17	13/02/2013	NC-0000001229	CORPORACION FAVORITA C.A.	71,10	SI	SI
18	22/02/2013	NC-0000001230	CORPORACION FAVORITA C.A.	209,06	SI	SI
19	26/02/2013	NC-0000001231	CORPORACION FAVORITA C.A.	161,52	SI	SI
20	28/02/2013	NC-0000001233	SANCHEZ MERA LUIS ALFREDO	32,28	SI	SI
21	28/02/2013	NC-0000001234	GERARDO ORTIZ E HIJOS CIA. L	5,92	SI	SI
22	05/03/2013	NC-0000001259	CORPORACION FAVORITA C.A.	592,46	SI	SI
23	01/03/2013	NC-0000001260	CORPORACION FAVORITA C.A.	126,00	SI	SI
24	04/03/2013	NC-0000001270	CORPORACION FAVORITA C.A.	105,03	SI	SI
25	12/03/2013	NC-0000001271	CORPORACION FAVORITA C.A.	447,62	SI	SI
26	15/03/2013	NC-0000001272	SANCHEZ MERA LUIS ALFREDO	34,77	SI	SI
27	15/03/2013	NC-0000001278	CORPORACION FAVORITA C.A.	82,23	SI	SI
28	19/03/2013	NC-0000001279	CORPORACION FAVORITA C.A.	246,20	SI	SI
29	20/03/2013	NC-0000001281	CORPORACION FAVORITA C.A.	96,65	SI	SI
30	26/03/2013	NC-0000001285	CORPORACION FAVORITA C.A.	193,21	SI	SI
31	05/04/2013	NC-0000001307	CORPORACION FAVORITA C.A.	83,44	SI	SI
32	05/04/2013	NC-0000001308	CORPORACION FAVORITA C.A.	10,97	SI	SI
33	09/04/2013	NC-0000001309	CORPORACION FAVORITA C.A.	535,18	SI	SI
34	02/04/2013	NC-0000001310	CORPORACION FAVORITA C.A.	434,70	SI	SI
35	09/04/2013	NC-0000001311	COSSFA S.A. COMISARIATOS S	78,47	SI	SI
36	12/04/2013	NC-0000001316	CORPORACION FAVORITA C.A.	5,75	SI	SI
37	16/04/2013	NC-0000001317	CORPORACION FAVORITA C.A.	799,01	SI	SI
38	16/04/2013	NC-0000001318	CORPORACION FAVORITA C.A.	4,43	SI	SI
39	23/04/2013	NC-0000001319	CORPORACION FAVORITA C.A.	481,10	SI	SI
40	25/04/2013	NC-0000001320	MEGA SANTAMARIA S.A.	501,79	SI	SI
41	25/04/2013	NC-0000001321	MEGA SANTAMARIA S.A.	86,06	SI	SI
42	30/04/2013	NC-0000001323	CORPORACION FAVORITA C.A.	368,17	SI	SI
43	25/04/2013	NC-0000001326	CORPORACION FAVORITA C.A.	5,29	SI	SI
44	30/04/2013	NC-0000001327	FLORES CALO ENMA MARLENE	123,91	SI	SI
45	30/04/2013	NC-0000001328	CORPORACION FAVORITA C.A.	5,09	SI	SI
46	07/05/2013	NC-0000001341	CORPORACION FAVORITA C.A.	602,74	SI	SI
47	07/05/2013	NC-0000001342	FLORES CALO ENMA MARLENE	429,95	SI	SI
48	14/05/2013	NC-0000001343	CORPORACION FAVORITA C.A.	721,94	SI	SI
49	17/05/2013	NC-0000001350	CORPORACION FAVORITA C.A.	2,45	SI	SI
50	21/05/2013	NC-0000001352	CORPORACION FAVORITA C.A.	443,95	SI	SI

£

Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013

PROCESO DE VENTA

Notas de Crédito y Débito:

No.	Fecha	Documento	Cliente	Total	Firmas	
					Autorización	Cliente
51	21/05/2013	NC-0000001353	CORPORACION FAVORITA C.A.	321,96	SI	SI
52	22/05/2013	NC-0000001354	CORPORACION FAVORITA C.A.	16,14	SI	SI
53	28/05/2013	NC-0000001355	CORPORACION FAVORITA C.A.	353,77	SI	SI
54	01/06/2013	NC-0000001365	COSSFA S.A. COMISARIA TOS S	43,36	SI	SI
55	01/06/2013	NC-0000001366	CORPORACION FAVORITA C.A.	309,18	SI	SI
56	01/06/2013	NC-0000001369	CORPORACION FAVORITA C.A.	454,41	SI	SI
57	01/06/2013	NC-0000001370	COSSFA S.A. COMISARIA TOS S	11,25	SI	SI
58	03/06/2013	NC-0000001372	CORPORACION FAVORITA C.A.	351,71	SI	SI
59	04/06/2013	NC-0000001374	CORPORACION EL ROSADO S.A	27,00	SI	SI
60	04/06/2013	NC-0000001375	CORPORACION FAVORITA C.A.	377,32	SI	SI
61	02/07/2013	NC-0000001501	CORPORACION FAVORITA C.A.	289,55	SI	SI
62	03/07/2013	NC-0000001502	CORPORACION FAVORITA C.A.	378,24	SI	SI
63	04/07/2013	NC-0000001506	CORPORACION FAVORITA C.A.	254,39	SI	SI
64	05/07/2013	NC-0000001507	CORPORACION FAVORITA C.A.	228,23	SI	SI
65	09/07/2013	NC-0000001508	CORPORACION FAVORITA C.A.	288,48	SI	SI
66	09/07/2013	NC-0000001509	CORPORACION FAVORITA C.A.	220,05	SI	SI
67	16/07/2013	NC-0000001510	MEGA SANTAMARIA S.A.	4,80	SI	SI
68	02/08/2013	NC-0000001514	CORPORACION FAVORITA C.A.	472,55	SI	SI
69	05/08/2013	NC-0000001515	MEGA SANTAMARIA S.A.	2,79	SI	SI
70	09/08/2013	NC-0000001516	CORPORACION FAVORITA C.A.	243,64	SI	SI
71	09/08/2013	NC-0000001517	CORPORACION FAVORITA C.A.	475,69	SI	SI
72	01/09/2013	NC-0000001521	ALMACENES SUPER STOCK CIA	4,65	SI	SI
73	03/09/2013	NC-0000001522	CORPORACION FAVORITA C.A.	299,88	SI	SI
74	10/09/2013	NC-0000001523	CORPORACION FAVORITA C.A.	550,92	SI	SI
75	17/09/2013	NC-0000001524	CORPORACION FAVORITA C.A.	413,06	SI	SI
76	24/09/2013	NC-0000001526	CORPORACION FAVORITA C.A.	441,43	SI	SI
77	16/10/2013	NC-0000001531	COSSFA S.A. COMISARIA TOS S	327,26	SI	SI
78	01/10/2013	NC-0000001532	CORPORACION FAVORITA C.A.	342,25	SI	SI
79	01/10/2013	NC-0000001534	CORPORACION EL ROSADO S.A	5,44	SI	SI
80	01/10/2013	NC-0000001535	CORPORACION EL ROSADO S.A	23,12	SI	SI
81	10/10/2013	NC-0000001539	MEGA SANTAMARIA S.A.	79,65	SI	SI
82	15/10/2013	NC-0000001541	CORPORACION FAVORITA C.A.	250,40	SI	SI
83	15/10/2013	NC-0000001542	GERARDO ORTIZ E HIJOS CIA. L	3,18	SI	SI
84	18/10/2013	NC-0000001543	INVEDELCA	62,60	SI	SI
85	23/10/2013	NC-0000001545	CORPORACION FAVORITA C.A.	432,28	SI	SI
86	23/10/2013	NC-0000001546	CORPORACION FAVORITA C.A.	577,68	SI	SI
87	25/10/2013	NC-0000001547	MEGA SANTAMARIA S.A.	55,84	SI	SI
88	01/11/2013	NC-0000001551	CORPORACION FAVORITA C.A.	355,79	SI	SI
89	01/11/2013	NC-0000001552	MEGA SANTAMARIA S.A.	46,96	SI	SI
90	05/11/2013	NC-0000001553	CORPORACION FAVORITA C.A.	574,62	SI	SI
91	01/11/2013	NC-0000001554	CORPORACION EL ROSADO S.A	38,42	SI	SI
92	20/11/2013	NC-0000001557	CORPORACION FAVORITA C.A.	391,12	SI	SI
93	21/11/2013	NC-0000001558	GERARDO ORTIZ E HIJOS CIA. L	69,15	SI	SI
94	22/11/2013	NC-0000001559	CORPORACION FAVORITA C.A.	75,60	SI	SI
95	03/12/2013	NC-0000001565	CORPORACION FAVORITA C.A.	841,55	SI	SI
96	03/12/2013	NC-0000001566	CORPORACION FAVORITA C.A.	1.105,19	SI	SI
97	13/12/2013	NC-0000001568	MEGA SANTAMARIA S.A.	11,12	SI	SI
98	13/12/2013	NC-0000001569	CORPORACION FAVORITA C.A.	240,42	SI	SI
99	16/12/2013	NC-0000001570	CORPORACION FAVORITA C.A.	692,34	SI	SI
100	16/12/2013	NC-0000001571	SALTOS GARCIA BYRON ERNEY	15,00	SI	SI

£

£ = Verificado con la información las notas de crédito proporcionadas por la compañía.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

HOJA DE HALLAZGOS: PROCESO DE VENTAS

DISMINUCIÓN DE CLIENTES NO RELACIONADOS	PT. 7
<p>a) CONDICIÓN</p> <p>Se encontró que existe una disminución de 8 clientes no relacionados en relación al 2011.</p> <p>b) CRITERIO</p> <p>Los Objetivos Estratégicos de la compañía comprenden en ganar nuevos mercados.</p> <p>c) CAUSA</p> <p>El crecimiento de ventas se ha enfocado únicamente a los clientes más significativos en las ventas entre los que tenemos CORPORACION FAVORITA, MEGASANTAMARIA Y CORPORACIÓN EL ROSADO los cuales tienen la participación de alrededor el 90% de las ventas de Jardín Verde PJV S.A.</p> <p>d) EFECTO</p> <p>Reducción del 21,62% del número de clientes en el 2013 a comparación del año 2011.</p>	

CONCLUSIÓN

Existe una disminución de 8 clientes no relacionados en el 2013, no cumpliendo con el objetivo estratégico de la compañía de nuevos y posibles mercados a causa de que la empresa presta su mayor atención en los clientes más grandes y no en los demás; por tales razones el resultado en el 2013 es la reducción del 21,62% de los clientes en el 2013 a comparación del año 2011.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

HOJA DE HALLAZGOS: PROCESO DE VENTAS

RECOMENDACIÓN

Al Jefe de Cuentas Clave

Diversificar clientes sin descuidar los principales clientes. Entre las opciones de nuevos clientes están los restaurantes y servicios de catering.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013**HOJA DE HALLAZGOS: PROCESO DE VENTA**

DECREMENTO DE VENTAS	PT.8
<p>a) CONDICIÓN</p> <p>En los meses marzo, mayo y junio del 2013 las ventas han disminuido en relación a los mismos meses del 2012 en USD 9.710,85; USD 48.021,33; USD 33.556,76 respectivamente.</p> <p>b) CRITERIO</p> <p>Uno de los objetivos estratégicos de la empresa es el crecimiento de ventas en relación a años anteriores.</p> <p>c) CAUSA</p> <p>La disminución de precios de productos tales como Aguacate, Mandarina, Melones y Papayas que representan una participación en las ventas de alrededor del 20%.</p> <p>d) EFECTO</p> <p>Decremento de las ventas en los meses de marzo, mayo y junio del 3%, 14% y 10% en relación a los meses del año anterior.</p>	

CONCLUSIÓN

En los meses marzo, mayo y junio del 2013 las ventas han disminuido en relación a los mismos meses del año 2012 en USD 9.710,85; USD 48.021,33; USD 33.556,76 respectivamente, este suceso no ha cumplido con el objetivo de crecimiento de ventas de la empresa en relación a años anteriores; este hecho se debe a la baja de precios en productos tales como Aguacate, Mandarina, Melones y Papayas, por consecuencia en estos 3 meses existió un decremento de ventas del 3%, 14% y 10% en relación a los meses del año anterior.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

HOJA DE HALLAZGOS: PROCESO DE VENTAS

RECOMENDACIÓN

Al Jefe de Cuentas Clave

Con el fin de incrementar las ventas se debe diversificar el portafolio de productos optando por nuevas variedades de frutas y verduras, procesadas y no procesadas, ya que dependiendo de la oferta de productos agrícolas la variación de precios es sensible.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

HOJA DE HALLAZGOS: PROCESO DE VENTA

DISMINUCION DE PRECIOS	PT.8
<p>a) CONDICIÓN</p> <p>En los meses marzo, mayo y junio del 2013 los precios del aguacate, melón especial, melón blanco, papaya especial y papaya hawayana disminuyeron entre USD 0,10 a USD 0,37.</p> <p>b) CRITERIO</p> <p>Uno de los objetivos estratégicos de la empresa es el crecimiento de ventas en dólares en relación a años anteriores.</p> <p>c) CAUSA</p> <p>La disminución de precios de compra de los productos en mención.</p> <p>d) EFECTO</p> <p>El 25% de los productos bajaron de precio en el 2013 y con ello las ventas en los meses marzo, mayo y junio del 2013.</p>	

CONCLUSIÓN

En los meses marzo, mayo y junio del 2013 las ventas los precios del aguacate, melón especial, melón blanco, papaya especial y papaya hawayana disminuyeron entre USD 0,10 a USD 0,37, por lo que las ventas en dólares en los mismos meses no han crecido en relación al 2012. Los costos han bajado por tal razón el 25% de los productos bajaron de precio en el 2013 y con ello las ventas en los meses marzo, mayo y junio del 2013.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

HOJA DE HALLAZGOS: PROCESO DE VENTAS

RECOMENDACIÓN

Al Jefe de Cuentas Clave

Realizar un análisis de la rentabilidad (Costos y Precios) por ítem de los meses del año 2012 y 2013, con el fin de monitorear que la rentabilidad sea mayor a años anteriores.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

HOJA DE HALLAZGOS: PROCESO DE VENTAS

VARIACIÓN ENTRE EL PRONOSTICO Y LAS VENTAS REALES	PT. 9
<p>a) CONDICIÓN</p> <p>Las ventas reales tienen una variación mayor al 10% en dólares en 8 meses del año y en kilos en 10, en relación a la proyección del 2013.</p> <p>b) CRITERIO</p> <p>Uno de la objetivos estratégicos de la compañía es aumentar las ventas en los valores que lo determina el pronóstico realizado por el Departamento de Ventas.</p> <p>c) CAUSA</p> <p>Se vendieron realmente diferentes productos.</p> <p>d) EFECTO</p> <p>Variación del 10,07% en ventas en dólares y del 21,25% en kilogramos.</p>	

CONCLUSIÓN

Las ventas reales tienen una variación mayor al 10% en dólares en 8 meses del año y en kilos en 10, en relación a la proyección del 2013, lo que muestra la existencia de niveles de incumplimiento en los objetivos estratégicos de la empresa, este evento se debe a las ventas de nuevos productos y la discontinuación de otros, resultando una variación del 10,07% en ventas en dólares y del 21,25% en kilogramos.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

HOJA DE HALLAZGOS: PROCESO DE VENTAS

RECOMENDACIÓN

Al Jefe de Cuentas Clave.

Realizar la proyección en ventas considerando los nuevos proyectos de la empresa y la discontinuación en las ventas de otros productos.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

HOJA DE HALLAZGOS: PROCESO DE VENTA

NIVEL DE INCUMPLIMIENTO	PT.10
<p>a) CONDICIÓN</p> <p>Se determinó que no existe realización de órdenes de ventas en el sistema, y que la evaluación de la mismas versus lo despachado se puede observar en la página web del mayor cliente de la empresa, el cual es Corporación Favorita C.A y en donde se encontró el 85% de cumplimiento.</p> <p>b) CRITERIO</p> <p>Jardín Verde se acoge a la política del cliente Corporación Favorita C.A.</p> <p>c) CAUSA</p> <p>Falta de stock y devoluciones.</p> <p>d) EFECTO</p> <p>Existe un 15% de incumplimiento con los clientes.</p>	

CONCLUSIÓN

Existe un 85% de cumplimiento en los pedidos del cliente, debido a la falta de stock y devoluciones; el efecto de tal situación determina un nivel del 15% de incumplimiento en los pedidos con los clientes.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

HOJA DE HALLAZGOS: PROCESO DE VENTAS

RECOMENDACIÓN

Al Jefe de Cuentas Clave

- Crear una política de stock mínimos y máximos para solventar los requerimientos del cliente.
- Realizar pruebas de calidad rigurosas de los productos destinados para la venta para disminuir las devoluciones.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

HOJA DE HALLAZGOS: PROCESO DE VENTA

NO HAY DEVOLUCION DEL PRODUCTO	PT.11
<p>a) CONDICIÓN</p> <p>El producto en mal estado no se devuelve y se emite un descuento por el mismo semanalmente.</p> <p>b) CRITERIO</p> <p>No hay una política de máximos porcentajes de descuentos y devoluciones.</p> <p>c) CAUSA</p> <p>Se tiene un convenio con Corporación Favorita sobre las devoluciones.</p> <p>d) EFECTO</p> <p>El descuento efectuado es fijado por el cliente, además no se considera una devolución sino un descuento.</p>	

CONCLUSIÓN

El producto en mal estado no se devuelve, pero se emite un descuento por el mismo semanalmente, ya que no existe política para la fijación de porcentajes de descuento y se mantiene un convenio con el cliente, por tal razón el descuento efectuado es fijado por el cliente.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

HOJA DE HALLAZGOS: PROCESO DE VENTAS

RECOMENDACIÓN

Al Jefe de Cuentas Clave

Negociar con el cliente Corporación la Favorita, él envió de un reporte semanal de los productos devueltos para de esta manera tener un control si el producto, objeto del descuento, es de la empresa y no presenta una devolución en exceso.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

HOJA DE HALLAZGOS: PROCESO DE VENTA

DEVOLUCIONES MAYORES AL 1%	PT.11
<p>a) CONDICIÓN</p> <p>Devoluciones en dólares en los 7 primeros meses del año, mayores al 1%.</p> <p>b) CRITERIO</p> <p>No hay una política de máximos porcentajes de descuentos y devoluciones.</p> <p>c) CAUSA</p> <p>Se negoció un convenio de cero devoluciones con Cliente MegaSantamaria en el mes de Julio.</p> <p>d) EFECTO</p> <p>Ventas netas menores del 1,73% en los primeros 7 meses.</p>	

CONCLUSIÓN

La empresa tiene devoluciones mayores al 1% en los primeros 7 meses del año, este hecho se debe a que se negoció un convenio de cero devoluciones con Cliente MegaSantamaria en el mes de Julio., por tal razón en los primeros 7 meses del año las ventas netas reducen en un 1,73%.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

HOJA DE HALLAZGOS: PROCESO DE VENTAS

RECOMENDACIÓN

Al Jefe de Cuentas Clave

Negociar porcentajes máximos de devoluciones con los clientes, a fin de evitar excesivas devoluciones de los mismos.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

HOJA DE HALLAZGOS: PROCESO DE VENTA

NO HAY REGISTRO DE ORDENES DE VENTA	PT.12
<p>a) CONDICIÓN</p> <p>Mediante indagaciones con el personal del área de ventas se determinó que en la misma se utilizan 8 documentos de los cuales 1 se realiza únicamente de manera manual, se trata de las órdenes de venta.</p> <p>b) CRITERIO</p> <p>El manual del módulo de cartera, indica que se puede usar los documentos de órdenes de ventas.</p> <p>c) CAUSA</p> <p>Las órdenes de venta son únicamente enviadas por correos y llamadas telefónicas por parte del Jefe de Cuentas Clave.</p> <p>d) EFECTO</p> <p>El 15% (1 de 8 documentos) del proceso de venta no tiene registros ni reportes.</p>	

CONCLUSIÓN

Existe la elaboración de órdenes de venta únicamente de forma manual, por lo que su registro no se encuentra en el sistema informático, el manual del módulo de cartera indica que este documento se encuentra disponible, pero tales documentos son únicamente enviados por correos y llamadas telefónicas por parte del Gerente de Operaciones, causando que el 15% del proceso no tenga registros ni reportes.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

HOJA DE HALLAZGOS: PROCESO DE VENTAS

RECOMENDACIÓN

Al Gerente de Operaciones

Ingresar o solicitar la entrada de órdenes de venta enviadas por correo al sistema informático, para que el ingreso de la facturación sea más rápida y obtener información de los pedidos realizados por los diferentes clientes.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

HOJA DE HALLAZGOS: PROCESO DE VENTA

TIEMPOS DE RUTA NO DEFINIDOS	PT.14
<p>a) CONDICIÓN</p> <p>Los tiempos de viaje hacia los clientes no están definidos, ni se tiene registro de los mismos.</p> <p>b) CRITERIO</p> <p>Una política de ventas incluye una planificación de rutas acertada.</p> <p>c) CAUSA</p> <p>No existe un control de tiempos en las diferentes rutas.</p> <p>d) EFECTO</p> <p>Existencia de irregularidades entre el envío del producto y su entrega en los clientes.</p>	

CONCLUSIÓN

Los tiempos de viaje hacia los clientes no están definidos, ni se tiene registro de los mismos, ya que no existe un control de tiempos en las diferentes rutas, por lo que existe la posibilidad de incurrir en irregularidades entre el envío del producto y su entrega en los clientes.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

HOJA DE HALLAZGOS: PROCESO DE VENTAS

RECOMENDACIÓN

Al Gerente de Operaciones y Gerente General

- Realizar una bitácora, por distancia y tiempo recorridos.
- Crear departamento de control interno, para que se encarguen de realizar el control y verificar que no existan irregularidades en cada proceso de la empresa.
- Utilizar sistema de GPS en los camiones que llevan las ventas.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013**HOJA DE HALLAZGOS: PROCESO DE VENTA**

FACTURAS SIN PRECIO DE LISTA	PT.15
<p>a) CONDICIÓN</p> <p>Se encontró facturas 25 facturas, en las cuales los precios no concuerdan con los precios en lista (listas realizadas en una Hoja de Cálculo).</p> <p>b) CRITERIO</p> <p>El manual del módulo de cartera incluye la asignación de precios para los diferentes productos para la venta.</p> <p>c) CAUSA</p> <p>Ingresos de precios con descuento, e ingresados por el valor neto.</p> <p>d) EFECTO</p> <p>El 25% de los facturas no tienen los precios en lista.</p>	

CONCLUSIÓN

Existen facturas que no mantienen los precios de lista. Los precios pueden ser ingresados en el sistema, sin embargo los mismos son ingresados al valor neto (Precio menos descuento), por lo que el 25% de la facturación no tienen los precios de la lista.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

HOJA DE HALLAZGOS: PROCESO DE VENTAS

RECOMENDACIÓN

Al Gerente de Operaciones y Gerente General

Ingresar y actualizar los precios en el sistema informático, para que los mismos no se puedan editar.

5.1.3. Proceso de Inventario



PT.17

AUDITORIA DE GESTIÓN**Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013****PROCESO DE INVENTARIO**

PROCESO: INGRESO A BODEGA PRINCIPAL	HALLAZGOS
<p>PROCEDIMIENTO No. 1 Verificar que las entradas por compra presenten los mismos valores en el documento de compra e ingreso de bodega.</p>	
<p>APLICACIÓN</p> <p>Se solicitó al personal de compras un reporte de compras ingresadas en el sistema informático, del mismo se eligió 100 documentos aleatoriamente, posteriormente se solicitó copias de los 100 documentos a fin de comprobar su correcto ingreso en el sistema, obteniendo como resultado que efectivamente el ingreso es correcto.</p>	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos relevantes de comentar.</p>
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</p> <p>E= $\frac{\text{DOCUMENTOS DE COMPRA FISICOS}}{\text{TOTAL COMPRAS INGRESADAS EN EL SISTEMA}}$</p> <p>E= $\frac{100}{100} = 100\%$ se encuentran ingresados correctamente por precio y cantidad</p>	

Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013

PROCESO DE INVENTARIO

Ingresos de Compra:

Fecha	Doc. Fisico Documento	Numero	Ing. Sistema	Proveedor	Total \$	Coincide Cantidad?	Coincide Valor?
18/03/2013	Factura	561	CO-0000013926	CAURITONGO SIZA MARIO C	1252,00	SI	SI
02/04/2013	Factura	25562	CO-0000013996	TERMOPACK GONZALEZ ES	2544,00	SI	SI
09/04/2013	Factura	4567	CO-0000014027	FLORES CALO ENMA MARLE	141,00	SI	SI
09/04/2013	Factura	4566	CO-0000014028	FLORES CALO ENMA MARLE	430,20	SI	SI
24/04/2013	Factura	4710	CO-0000014112	PROAGRIP CIA. LTDA	294,00	SI	SI
22/04/2013	Factura	55	CO-0000014129	FLORES MANTILLA GEOVAN	133,63	SI	SI
26/04/2013	Factura	32	CO-0000014135	VILLOTA GONZALEZ MASSI	873,28	SI	SI
09/05/2013	Factura	1848	CO-0000014200	ENRIQUEZ MAFLA LEONARD	1280,00	SI	SI
01/05/2013	Factura	42	CO-0000014206	MASAPANTA YUGCHA DIEG	677,16	SI	SI
13/05/2013	Factura	1990	CO-0000014231	ORTIZ LEON BYRON FERNAN	252,00	SI	SI
24/05/2013	Factura	4624	CO-0000014320	FLORES CALO ENMA MARLE	442,50	SI	SI
31/05/2013	Factura	41236	CO-0000014331	PROAGRIP CIA. LTDA	1785,00	SI	SI
30/05/2013	Factura	26316	CO-0000014337	TERMOPACK GONZALEZ ES	2162,40	SI	SI
28/05/2013	Factura	41116	CO-0000041116	PROAGRIP CIA. LTDA	1666,50	SI	SI
10/06/2013	Factura	577	CO-0000041164	CAURITONGO SIZA MARIO C	1170,00	SI	SI
02/07/2013	Factura	415	CO-0000041285	NUÑEZ SANCHEZ GLORIA A.	1279,65	SI	SI
09/07/2013	Factura	4683	CO-0000041314	FLORES CALO ENMA MARLE	203,70	SI	SI
11/07/2013	Factura	170	CO-0000041351	JIMENEZ PUEBLA ALEGRIA A	455,43	SI	SI
02/07/2013	Factura	4673	CO-0000041358	FLORES CALO ENMA MARLE	480,30	SI	SI
02/07/2013	Factura	4674	CO-0000041359	FLORES CALO ENMA MARLE	196,50	SI	SI
17/07/2013	Factura	39	CO-0000041362	RAMIREZ YANAURCO LUIS F	2538,90	SI	SI
16/07/2013	Factura	41230	CO-0000041372	GARCES RIVERA DIEGO PAT	45,48	SI	SI
16/07/2013	Factura	4694	CO-0000041394	FLORES CALO ENMA MARLE	405,60	SI	SI
22/07/2013	Factura	396	CO-0000041404	ALMEIDA JIMENEZ LORENA A	500,23	SI	SI
23/07/2013	Factura	3415	CO-0000041411	ESPINOSA ORQUERA MARIA	68,81	SI	SI
16/07/2013	Factura	12	CO-0000041457	MERA GARCIA OLIVA LOREN	221,50	SI	SI
19/07/2013	Factura	12	CO-0000041461	MERA GARCIA OLIVA LOREN	6,50	SI	SI
31/07/2013	Factura	407	CO-0000041479	ALMEIDA JIMENEZ LORENA A	307,00	SI	SI
01/08/2013	Factura	60868	CO-0000041481	GOLDERIE TRADING CIA. LTD	1077,30	SI	SI
26/07/2013	Factura	73	CO-0000041491	VILLOTA GONZALEZ MASSI	1861,00	SI	SI
03/08/2013	Factura	14	CO-0000041497	VELEZ ZAMBRANO CRISTHA	2629,08	SI	SI
06/08/2013	Factura	603	CO-0000041516	CAURITONGO SIZA MARIO C	370,00	SI	SI
08/08/2013	Factura	225	CO-0000041547	BLADIMIR LEON	4269,97	SI	SI
13/08/2013	Factura	132	CO-0000041567	ALENCASTRO YEPEZ PEDRO	840,00	SI	SI
21/08/2013	Factura	4749	CO-0000041625	FLORES CALO ENMA MARLE	204,00	SI	SI
23/08/2013	Factura	86	CO-0000041685	VILLOTA GONZALEZ MASSI	478,00	SI	SI
13/09/2013	Factura	27662	CO-0000041762	TERMOPACK GONZALEZ ES	1696,00	SI	SI
14/09/2013	Factura	609	CO-0000041770	ZAMBRANO SABANDO RAM	2551,01	SI	SI
14/09/2013	Factura	45	CO-0000041790	MERA GARCIA OLIVA LOREN	114,00	SI	SI
19/09/2013	Factura	4260	CO-0000041809	VICUNHA ECUADOR S.A.	502,55	SI	SI
21/09/2013	Factura	611	CO-0000041832	ZAMBRANO SABANDO RAM	2729,49	SI	SI
24/09/2013	Factura	4816	CO-0000041843	FLORES CALO ENMA MARLE	162,00	SI	SI
30/09/2013	Factura	461	CO-0000041880	ALMEIDA JIMENEZ LORENA A	266,85	SI	SI
04/10/2013	Factura	1651	CO-0000041904	COMERCIALIZA DORA INTER	126,88	SI	SI
14/10/2013	Factura	475	CO-0000041973	ALMEIDA JIMENEZ LORENA A	298,86	SI	SI
11/10/2013	Factura	156	CO-0000041976	CALAPAQUI OÑA GALO SAN	1080,00	SI	SI
15/10/2013	Factura	238	CO-0000041980	PULIDO RAMIREZ JOSE JULIA	3881,62	SI	SI
19/10/2013	Factura	4859	CO-0000042016	FLORES CALO ENMA MARLE	423,04	SI	SI
21/10/2013	N/P	11697	CO-0000042027	PROAGRIP CIA. LTDA	1494,29	SI	SI
31/10/2013	Factura	533	CO-0000042087	A SOCIAION DE PRODUCTO	2210,00	SI	SI
04/11/2013	Factura	4884	CO-0000042110	FLORES CALO ENMA MARLE	440,64	SI	SI
08/11/2013	Factura	4892	CO-0000042139	FLORES CALO ENMA MARLE	371,84	SI	SI
18/11/2013	Factura	4908	CO-0000042190	FLORES CALO ENMA MARLE	336,32	SI	SI
22/11/2013	Factura	4919	CO-0000042235	FLORES CALO ENMA MARLE	285,76	SI	SI
26/11/2013	Factura	103	CO-0000042247	MERA GARCIA OLIVA LOREN	219,40	SI	SI
28/11/2013	Factura	537	CO-0000042267	A SOCIAION DE PRODUCTO	1815,00	SI	SI
03/12/2013	Factura	570	CO-0000042300	VILLOTA DELGADO MOISES	859,53	SI	SI
05/12/2013	Factura	45944	CO-0000042329	PROAGRIP CIA. LTDA	2442,00	SI	SI
29/11/2013	Factura	109	CO-0000042341	MERA GARCIA OLIVA LOREN	371,00	SI	SI
10/12/2013	Factura	156536	CO-0000042349	ALIMENTOS ESPECIALES PRO	640,00	SI	SI
16/12/2013	Factura	43261	CO-0000042397	GARCES RIVERA DIEGO PAT	45,48	SI	SI
19/12/2013	Factura	4962	CO-0000042431	FLORES CALO ENMA MARLE	558,72	SI	SI
19/12/2013	Factura	46246	CO-0000042436	PROAGRIP CIA. LTDA	2100,00	SI	SI
21/12/2013	Factura	887	CO-0000042449	BRAVO VILLA VICENCIO ELIS	2523,92	SI	SI
20/12/2013	Factura	4964	CO-0000042461	FLORES CALO ENMA MARLE	544,96	SI	SI
24/12/2013	Factura	4972	CO-0000042472	FLORES CALO ENMA MARLE	711,04	SI	SI
27/12/2013	Factura	122	CO-0000042486	MERA GARCIA OLIVA LOREN	1178,00	SI	SI
28/12/2013	Factura	196	CO-0000042491	CALAPAQUI OÑA GALO SAN	2822,00	SI	SI

£

£ = Verificado con el registro de compras y documentos físicos de compra.

Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013

PROCESO DE INVENTARIO

PROCESO: REVISIÓN DE PRODUCTO FACTURADO, ENVIADO Y REINGRESADO.	HALLAZGOS
PROCEDIMIENTO No. 2 Analizar la elaboración de documentos Utilizados.	
<p>APLICACIÓN</p> <p>Se indago con el personal de que interviene en inventarios sobre los documentos utilizados y su forma de realización, como resultado se obtuvo que se utilizan 10 documentos de los cuales todos son utilizados de manera automática o se tiene su registro en una hoja de cálculo.</p> <p>Pero se determinó que no existe necesidad de la elaboración manual de los ingresos de bodega, ya que pueden imprimirse directamente del sistema informático.</p>	H.25
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</p> <p>E= $\frac{\text{DOCUMENTOS AUTOMATICOS U EN HOJA DE CALCULO}}{\text{TOTAL DOCUMENTOS UTILIZADOS}}$</p> <p>E= $\frac{10}{10} = 100\%$ de los documentos son automáticos u hojas de cálculo.</p>	

Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013

PROCESO DE INVENTARIO

Elaboración de documentos de Inventario:

	Manual	Hoja de Calculo	Automático
Ingreso de Bodega	SI	NO	SI ¥
Documento de Compra	SI	NO	SI
Egreso de Bodega	NO	NO	SI
Egreso de Producción	NO	NO	SI
Factura de Venta	SI	NO	SI
Ingreso de producción	NO	NO	SI
Transferencias	NO	NO	SI
Movimientos	NO	NO	SI
Guías de Remisión	SI	NO	SI
Kardex	NO	NO	SI

£

£ = Verificado con la información proporcionada por los funcionarios del área.

¥ = Duplicación de trabajo.

Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013

PROCESO DE INVENTARIO

PROCESO: REVISIÓN DE PRODUCTO FACTURADO, ENVIADO Y REINGRESADO	HALLAZGOS
PROCEDIMIENTO No. 3 Verificar que el producto enviado sea facturado y reingresado.	
APLICACIÓN Se observó el procedimiento del ciclo de envió de producto, obteniendo los siguientes resultados: 1. Se realiza la guía de remisión (no se la ingresa en el sistema ¥) conforme al producto enviado. £ 2. Una vez entregado el producto los vendedores regresan, y el producto sobrante es ingresado a bodega mediante un Ingreso de Bodega (No se lo ingresa al sistema ¥). £ 3. Se verifica que la factura más el ingreso de bodega sea el producto que salió, en caso de existir un inconveniente, se pregunta al administrador de bodega el porqué de tal observación (ya que todo el proceso es realizado manualmente). £ 4. Se registra la factura la misma que registra la salida del producto (se ingresa al sistema la salida). £ £ = Observado con las actividades diarias. x = Procesos manuales.	H.26
CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN $E = \frac{\text{TOTAL MOVIMIENTOS INGRESADOS EN EL SISTEMA}}{\text{TOTAL DOCUMENTOS DE MOVIMIENTO DEL PRODUCTO}}$ $E = \frac{2}{4} = 50\% \text{ del ciclo del envió es ingresado al sistema informático.}$ $E = 100\% - 50\% = 50\% \text{ del ciclo del envió no es ingresado al sistema informático.}$	

Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013

PROCESO DE INVENTARIO

PROCESO: TRANSFERENCIA ENTRE BODEGAS	HALLAZGOS
<p>PROCEDIMIENTO No. 4 Verificar tomando el ítem más vendido, que el producto transferido por las diferentes bodegas llegue en la misma cantidad.</p>	
<p>APLICACIÓN</p> <p>Se solicitó los documentos de transferencias del producto piña al contador de costos, en donde se observó que las transferencias que son enviadas efectivamente son recibidas por la misma cantidad en las diferentes bodegas de Jardín Verde PJV S.A.</p> <p>Además se pudo determinar que el proceso de transferencia es el siguiente: El producto es pesado en la bodega 2 donde una vez pesado es al instante enviado a la bodega 1, de la misma manera es clasificado, consecutivamente pesado y enviado al cliente. Los pesos varían en porcentajes menores del 1%.</p>	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos relevantes de comentar.</p>
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</p> <p>E= $\frac{\text{TRANSFERENCIAS ENVIADAS (BODEGA 2)}}{\text{TRANSFERENCIAS RECIBIDAS (BODEGA 2)}}$</p> <p>E= $\frac{251}{251} = 100\%$ de los de las transferencias son recibidas con las mismas cantidades</p>	

Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013

PROCESO DE INVENTARIO

Transferencias de Piña en Kilogramos:

Fecha	TRANSFERENCIAS ENVIADAS				TRANSFERENCIAS RECIBIDAS				Enviadas y Recibidas				
	BODEGA 2				BODEGA 1					BODEGA 3			
	Tipo	No.	Bodega	movcnt	Tipo	No.	Bodega	movcnt		Tipo	No.	Bodega	movcnt
02/01/2013	TE	640	2	-392,6	TR	640	1	392,6					SI
03/01/2013	TE	641	2	-1836,2	TR	641	1	1836,2					SI
07/01/2013	TE	644	2	-3704,6	TR	644	1	3704,6					SI
08/01/2013	TE	645	2	-2217,8	TR	645	1	2217,8					SI
09/01/2013	TE	646	2	-1289,2	TR	646	1	1289,2					SI
14/01/2013	TE	650	2	-2509,6	TR	650	1	2509,6					SI
16/01/2013	TE	652	2	-1273	TR	652	1	1273					SI
17/01/2013	TE	653	2	-227,6	TR	653	1	227,6					SI
20/01/2013	TE	655	2	-4617,6	TR	655	1	4617,6					SI
21/01/2013	TE	656	2	-3714,62	TR	656	1	3714,62					SI
22/01/2013	TE	657	2	-1798	TR	657	1	1798					SI
23/01/2013	TE	658	2	-3180,4	TR	658	1	3180,4					SI
24/01/2013	TE	659	2	-2735,2	TR	659	1	2735,2					SI
25/01/2013	TE	660	2	-3720,2	TR	660	1	3720,2					SI
27/01/2013	TE	661	2	-2976,54	TR	661	1	2976,54					SI
28/01/2013	TE	662	2	-3892,2	TR	662	1	3892,2					SI
29/01/2013	TE	663	2	-1585,8	TR	663	1	1585,8					SI
30/01/2013	TE	664	2	-2935,3	TR	664	1	2935,3					SI
31/01/2013	TE	665	2	-1719,4	TR	665	1	1719,4					SI
18/01/2013	TE	666	2	-7157,9	TR	666	1	7157,9					SI
01/02/2013	TE	667	2	-5196,3	TR	667	1	5196,3					SI
04/02/2013	TE	670	2	-2957,8	TR	670	1	2957,8					SI
05/02/2013	TE	671	2	-1849	TR	671	1	1849					SI
06/02/2013	TE	672	2	-2253,4	TR	672	1	2253,4					SI
07/02/2013	TE	673	2	-2585,8	TR	673	1	2585,8					SI
08/02/2013	TE	674	2	-1250	TR	674	1	1250					SI
11/02/2013	TE	676	2	-1431,4	TR	676	1	1431,4					SI
12/02/2013	TE	677	2	-1612,4	TR	677	1	1612,4					SI
13/02/2013	TE	678	2	-2354,6	TR	678	1	2354,6					SI
14/02/2013	TE	679	2	-2508,6	TR	679	1	2508,6					SI
15/02/2013	TE	680	2	-3496,2	TR	680	1	3496,2					SI
17/02/2013	TE	681	2	-3546,2	TR	681	1	3546,2					SI
19/02/2013	TE	683	2	-431,72	TR	683	1	431,72					SI
20/02/2013	TE	684	2	-2338	TR	684	1	2338					SI
01/02/2013	TE	685	2	-1719,4	TR	685	1	1719,4					SI
21/02/2013	TE	686	2	-2685,4	TR	686	1	2685,4					SI
22/02/2013	TE	687	2	-2761,75	TR	687	1	2761,75					SI
24/02/2013	TE	688	2	-901,5	TR	688	1	901,5					SI
01/03/2013	TE	693	2	-193,2	TR	693	1	193,2					SI
04/03/2013	TE	695	2	-1148,2	TR	695	1	1148,2					SI
05/03/2013	TE	696	2	-2498,61	TR	696	1	2498,61					SI
06/03/2013	TE	697	2	-172	TR	697	1	172					SI
07/03/2013	TE	698	2	-250,8	TR	698	1	250,8					SI
08/03/2013	TE	699	2	-1160,9	TR	699	1	1160,9					SI
10/03/2013	TE	700	2	-52	TR	700	1	52					SI
11/03/2013	TE	701	2	-2483,8	TR	701	1	2483,8					SI
01/03/2013	TE	704	2	-2767	TR	704	1	2767					SI
15/03/2013	TE	706	2	-454,8	TR	706	1	454,8					SI
18/03/2013	TE	708	2	-2747,2	TR	708	1	2747,2					SI
19/03/2013	TE	709	2	-2069,78	TR	709	1	2069,78					SI

£

Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013

PROCESO DE INVENTARIO

Transferencias de Piña en Kilogramos:

Fecha	TRANSFERENCIAS ENVIADAS					TRANSFERENCIAS RECIBIDAS					Enviadas y Recibidas					
	BODEGA 2					BODEGA 1						BODEGA 3				
	Tipo	No.	Bodega	movcnt	TR	Tipo	No.	Bodega	movcnt	TR		No.	Bodega	movcnt	TR	
20/03/2013	TE	710	2	-3369,8	TR	710	1	3369,8						SI		
21/03/2013	TE	711	2	-2895	TR	711	1	2895						SI		
22/03/2013	TE	712	2	-5575,8	TR	712	1	5575,8						SI		
24/03/2013	TE	714	2	-3907,2	TR	714	1	3907,2						SI		
25/03/2013	TE	715	2	-2994,8	TR	715	1	2994,8						SI		
26/03/2013	TE	716	2	-2090,8	TR	716	1	2090,8						SI		
27/03/2013	TE	717	2	-1493,28	TR	717	1	1493,28						SI		
28/03/2013	TE	718	2	-3206,6	TR	718	1	3206,6						SI		
29/03/2013	TE	719	2	-3889,38	TR	719	1	3889,38						SI		
01/04/2013	TE	721	2	-3151,65	TR	721	1	3151,65						SI		
01/04/2013	TE	722	2	-4061,7	TR	722	1	4061,7						SI		
02/04/2013	TE	723	2	-1768,4	TR	723	1	1768,4						SI		
03/04/2013	TE	724	2	-3996,58					TR	724	3	3996,58		SI		
04/04/2013	TE	725	2	-2590,4	TR	725	1	2590,4						SI		
05/04/2013	TE	726	2	-6789,6	TR	726	1	6789,6						SI		
08/04/2013	TE	728	2	-2705	TR	728	1	2705						SI		
09/04/2013	TE	729	2	-2489,94	TR	729	1	2489,94						SI		
10/04/2013	TE	730	2	-3781,8	TR	730	1	3781,8						SI		
11/04/2013	TE	731	2	-2994					TR	731	3	2994		SI		
12/04/2013	TE	732	2	-47,4	TR	732	1	47,4						SI		
15/04/2013	TE	734	2	-2729	TR	734	1	2729						SI		
16/04/2013	TE	735	2	-1777,8	TR	735	1	1777,8						SI		
17/04/2013	TE	736	2	-3652,8	TR	736	1	3652,8						SI		
18/04/2013	TE	737	2	-1824,8	TR	737	1	1824,8						SI		
22/04/2013	TE	740	2	-4568	TR	740	1	4568						SI		
23/04/2013	TE	741	2	-2676,4	TR	741	1	2676,4						SI		
24/04/2013	TE	742	2	-4098,4	TR	742	1	4098,4						SI		
25/04/2013	TE	743	2	-1051,57	TR	743	1	1051,57						SI		
26/04/2013	TE	744	2	-1022,6	TR	744	1	1022,6						SI		
29/04/2013	TE	746	2	-1788,8	TR	746	1	1788,8						SI		
01/05/2013	TE	747	2	-3652,4	TR	747	1	3652,4						SI		
01/05/2013	TE	748	2	-2980,4	TR	748	1	2980,4						SI		
02/05/2013	TE	749	2	-1185,4	TR	749	1	1185,4						SI		
03/05/2013	TE	750	2	-2104,6	TR	750	1	2104,6						SI		
05/05/2013	TE	751	2	-22,2	TR	751	1	22,2						SI		
06/05/2013	TE	753	2	-4754,4	TR	753	1	4754,4						SI		
07/05/2013	TE	754	2	-1248,6	TR	754	1	1248,6						SI		
08/05/2013	TE	755	2	-2265,2	TR	755	1	2265,2						SI		
09/05/2013	TE	756	2	-844	TR	756	1	844						SI		
13/05/2013	TE	759	2	-1585,2	TR	759	1	1585,2						SI		
15/05/2013	TE	761	2	-787	TR	761	1	787						SI		
16/05/2013	TE	762	2	-1293,4	TR	762	1	1293,4						SI		
17/05/2013	TE	763	2	-2704	TR	763	1	2704						SI		
19/05/2013	TE	764	2	-4358	TR	764	1	4358						SI		
20/05/2013	TE	765	2	-1801,2	TR	765	1	1801,2						SI		
21/05/2013	TE	766	2	-1079,6	TR	766	1	1079,6						SI		
22/05/2013	TE	767	2	-2818,4	TR	767	1	2818,4						SI		
23/05/2013	TE	768	2	-1481,2	TR	768	1	1481,2						SI		
24/05/2013	TE	769	2	-1237,2	TR	769	1	1237,2						SI		
27/05/2013	TE	771	2	-2117,2	TR	771	1	2117,2						SI		

£

£ = Verificado con los documentos de ingreso y egreso de productos.

AUDITORIA DE GESTIÓN

Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013

PROCESO DE INVENTARIO

PROCESO: DESPACHO	HALLAZGOS
<p>PROCEDIMIENTO No. 5 Observar cómo se realiza el pesaje e indagar que tiempos toman, y verificar si los artículos se encuentran bien organizados</p>	
<p>APLICACIÓN</p> <p>Se accedió al área de bodega en dónde se pudo observar que los productos son bajados de los camiones y pesados con agilidad, y también que existe una organización de producto por asignación de lotes que indican el nombre del proveedor, numero de semana y día de recepción.</p>	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</p>
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</p> <p>N/A</p>	

Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013

PROCESO DE INVENTARIO

DESARROLLO

Se accedió al área de bodega en donde se pudo observar que los productos una vez que llegan en camiones son bajados y pesados con agilidad entre varios operarios quienes reparten actividades para que esta labor sea lo más rápido posible. £

En una conversación mantenida con el Administrador de Bodega nos supo comentar que: dependiendo del producto los tiempos de bajar el producto, enganchar en el pallet, pesar el producto y bajar del pallet varían, pero por ejemplo en 10 jabas medianas de tomate cherry se demoran en descargar 15 minutos, enganchar 2 minutos, pesar 2 minutos y bajar del pallet 5 minutos, en total el proceso toma 24 minutos en 10 jabas pequeñas. £

Una vez pesado el producto se le asigna un número de lote el cual contiene:

- Primeras letras del nombre y apellido del Proveedor.
- Nombre o parte del nombre del producto.
- Numero de semana (1.52).
- Numero de día de semana (1-7).

Una vez asignado el lote son almacenados manteniendo un espacio entre productos.

£

£ = Indagado con el Administrador de Bodega.

Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013

PROCESO DE INVENTARIO

PROCESO: CONTROL DE JABAS	HALLAZGOS
PROCEDIMIENTO No. 6 Indagar sobre el control de jabas.	
<p>APLICACIÓN</p> <p>Se accedió al área de bodega en dónde se conversó con el administrador de bodega y asistente de operaciones, a fin de constatar cómo se realiza en control de jabas. Se pudo conocer que hay diferentes tipos de jabas, y que es obligatorio conocer sus pesos a fin de calcular pesos del producto. También se estableció el control de salidas y entradas que es realizado por el asistente de operaciones, mediante el conteo físico y anotación de faltantes.</p> <p>Además se conoció que a un Proveedor no se le devuelven las jabas en el rato de la entrega, la devolución se la hace en los días siguientes.</p>	H.27
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</p> <p>N/A</p>	

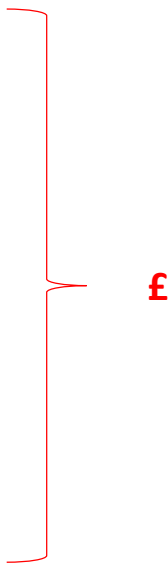
Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013

PROCESO DE INVENTARIO

DESARROLLO

En el área de bodega el asistente de operaciones y el administrador de bodega, nos pudieron comunicar que el control de jabas se lleva de la siguiente manera:

En primer lugar los operarios deben conocer los pesos de las jabas con el fin de que sea más fácil pesar sin sacar el producto de las jabas, los pesos son los siguientes:

- Jabas Grandes
 - ✓ Normales 3kg
 - ✓ Viejas 2kg
 - Medianas 2kg
 - Verdes 2kg
 - Pequeñas
 - ✓ Normales 2kg
 - ✓ Viejas 1,5kg
 - Carrulleras 2kg
- 

Al momento que ingresa el proveedor a despachar el producto se cuentan las jabas, por ejemplo si el proveedor entrega 10 jabas se le devuelve 10 jabas vacías. Pero hay proveedores que entregan el producto pero no se llevan las jabas, este es el caso de las jabas carrulleras entregadas por el Proveedor Manuel Puga a quien se le lleva un control en Excel sobre sus jabas dejadas y entregadas. £¥

Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013

PROCESO DE INVENTARIO

Para la salida el único documento que autoriza la salida es la guía de remisión en donde se pone la cantidad de jabas que van a salir, una vez que regresan los vendedores se realiza el conteo de jabas y en caso de existir un faltante se manda un correo informativo a las Jefaturas y Gerencias involucradas. En el mismo, por ejemplo uno de los clientes como el MegaSantamaria informa mediante un memo el faltante, el cual debe ser impreso para la debida recuperación de jabas. Si no existe la recuperación oportuna de jabas se multa al vendedor involucrado mediante un correo de Gerencia de Operaciones donde se facture dicha multa. £

£ = Indagado con el Administrador de Bodega y Asistente de Operaciones

¥ = No se devuelve Jabas.

Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013

PROCESO DE INVENTARIO

PROCESO: TOMA FISICA	HALLAZGOS
PROCEDIMIENTO No. 7 Analizar los faltantes de cada mes.	
APLICACIÓN Se solicitó los registros de faltantes de producto mensuales en donde se encontró que los faltantes representan alrededor del 2,5% de las ventas y del 3% de las compras, representando la perdida a la empresa de USD 118.000 anuales.	H.28
CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN E= $\frac{\text{AJUSTES DE INVENTARIO \$}}{\text{TOTAL INVENTARIO \$}}$ E= $\frac{118.260,39}{3.442.983,01} = 3\% \text{ de pérdidas anuales.}$	

Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013

PROCESO DE INVENTARIO

Ajustes de inventario en \$:

Mes	Inventario	Ajustes	%
Enero	240.584,02	7974,84	3,31% ¥
Febrero	231.011,98	15324,14	6,63% ¥
Marzo	247.644,28	10700,06	4,32% ¥
Abril	287.149,21	20343,89	7,08% ¥
Mayo	289.395,75	18510,71	6,40% ¥
Junio	271.686,90	13203,99	4,86% ¥
Julio	305.817,61	5753,82	1,88% ¥
Agosto	280.305,25	12111,45	4,32% ¥
Septiembre	297.005,40	1478,43	0,50% ¥
Octubre	312.943,99	5352,91	1,71% ¥
Noviembre	326.801,64	3510,11	1,07% ¥
Diciembre	352.636,98	3996,04	1,13% ¥
Inventario	3.442.983,01	118.260,39	3,43%
Ventas	4.599.628,27	118.260,39	2,57%

£

£ = Verificado con la información los registro proporcionados por el

Contador de Costos.

¥ = Variaciones

Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013

PROCESO DE INVENTARIO

PROCESO: TOMA FISICA	HALLAZGOS
PROCEDIMIENTO No. 8 Analizar las bajas de productos de cada mes.	
APLICACIÓN Se solicitó los registros de bajas de producto mensuales en donde se encontró que las bajas representan alrededor del 2,5% de las ventas y del 3% de las compras, representando la perdida a la empresa de USD 111.000 anuales.	H.29
CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN $E = \frac{\text{BAJAS DE INVENTARIO}}{\text{TOTAL DEL INVENTARIO}}$ $E = \frac{111.809,95}{3.442.983,01} = 3\% \text{ de pérdidas anuales.}$	

Período del 1 De Enero al 31 de Diciembre del 2013

PROCESO DE INVENTARIO

Bajas de inventario en \$:

Mes	Inventario	Bajas	%
Enero	240.584,02	9.074,82	3,77% Y
Febrero	231.011,98	6.928,75	3,00% Y
Marzo	247.644,28	8.090,43	3,27% Y
Abril	287.149,21	1.418,98	0,49% Y
Mayo	289.395,75	2.931,30	1,01% Y
Junio	271.686,90	8.470,26	3,12% Y
Julio	305.817,61	10.273,37	3,36% Y
Agosto	280.305,25	6.925,44	2,47% Y
Septiembre	297.005,40	10.863,86	3,66% Y
Octubre	312.943,99	14.234,07	4,55% Y
Noviembre	326.801,64	17.998,61	5,51% Y
Diciembre	352.636,98	14.600,06	4,14% Y
Inventario	3.442.983,01	111.809,95	3,25%
Ventas	4.599.628,27	111.809,95	2,43%

£

£ = Verificado con la información los registro proporcionados por el Contador de Costos.

Y = Variaciones

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

HOJA DE HALLAZGOS: PROCESO DE INVENTARIO

DUPLICACION DE INGRESO DE BODEGA	PT.18
<p>a) CONDICIÓN</p> <p>Se determinó que el documento denominado Ingreso de Bodega es realizado de manera manual e ingresado al sistema, duplicando su realización innecesariamente.</p> <p>b) CRITERIO</p> <p>El manual del módulo de inventarios, indica que cualquier documento puede ser impreso con una numeración diferente.</p> <p>c) CAUSA</p> <p>Existencia de documentos pre-impresos de ingresos de bodega.</p> <p>d) EFECTO</p> <p>Tiempos innecesarios en la elaboración del ingreso de bodega.</p>	

CONCLUSIÓN

La elaboración de ingresos de bodega es tanto manual como automática, duplicando su realización; este documento puede ser impreso directamente desde el módulo de inventarios, se lo realiza de esta manera ya que existen documentos reimpresos de ingresos de bodega y por esta razón se consume tiempo innecesario en la elaboración de dicho documento.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

HOJA DE HALLAZGOS: PROCESO DE INVENTARIO

RECOMENDACIÓN

Al Gerente de Operaciones

Ingresar el producto e imprimir el comprobante directamente del sistema contable, y trabajar con el mismo.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

HOJA DE HALLAZGOS: PROCESO DE INVENTARIO

MOVIMIENTOS MANUALES	PT. 26
<p>a) CONDICIÓN</p> <p>Los movimientos del ciclo del envío del producto tiene actividades que solo son registradas manualmente.</p> <p>b) CRITERIO</p> <p>La actividad propia de la empresa involucra el registro de cada movimiento empresarial.</p> <p>c) CAUSA</p> <p>Gran cantidad de producto.</p> <p>d) EFECTO</p> <p>El registro de los movimientos del ciclo del envío del producto es 50% manual.</p>	

CONCLUSIÓN

Los movimientos del ciclo del envío del producto tienen actividades que solo son registradas manualmente, por lo que cada movimiento del inventario no es registrado en el instante que se lo realizo. La existencia de gran cantidad de producto es la causa de este suceso y por lo tanto el registro de los movimientos del ciclo del envío del producto es 50% manual.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

HOJA DE HALLAZGOS: PROCESO DE INVENTARIO

RECOMENDACIÓN

Al Gerente General y Gerente de Operaciones

Disponer de otras personas en cada bodega que realicen el registro de cada movimiento en el ciclo del envío del producto al cliente.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

HOJA DE HALLAZGOS: PROCESO DE INVENTARIO

NO HAY DEVOLUCION DE JABAS A UN PROVEEDOR	PT. 22
<p>a) CONDICIÓN</p> <p>No existe devolución de jabas al proveedor Manuel Puga en el instante en que entrega su producto, la devolución se hace en los posteriores días.</p> <p>b) CRITERIO</p> <p>La acción realizada con todos los proveedores, es la entrega de jabas contra la entrega del producto comprado.</p> <p>c) CAUSA</p> <p>Requerimiento del Proveedor.</p> <p>d) EFECTO</p> <p>Pérdida de tiempo en llevar el registro de las jabas de un solo proveedor.</p>	

CONCLUSIÓN

No existe devolución de jabas al proveedor Manuel Puga en el instante en que entrega su producto, esta no es la misma acción con la que se trabaja con los demás proveedores, esto se debe a que el proveedor lo solicita de esta manera, creando tiempos innecesarios en llevar el control de recursos ajenos a la empresa.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

HOJA DE HALLAZGOS: PROCESO DE INVENTARIO

RECOMENDACIÓN

Al Gerente General y Gerente de Operaciones

Disponer de jabas vacías del mismo tipo que usan los proveedores, para que sean entregadas al mismo tiempo en que se entrega el producto, este proceso debe hacerse con todos los proveedores.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013**HOJA DE HALLAZGOS: PROCESO DE INVENTARIO**

FALTANTES DE INVENTARIO	PT. 23
a) CONDICIÓN Se determinó faltantes de USD 118.000 en el año 2013 con respecto a un inventario de USD 3.400.000.	
b) CRITERIO Actas de Inventarios de años anteriores.	
c) CAUSA Deshidratación, muestreo de los clientes, diferencia de pesaje y otros.	
d) EFECTO Existencia del 3% de pérdidas anuales.	

CONCLUSIÓN

Existen en el 2013 faltantes de alrededor USD 118.000 con respecto a un inventario de USD 3.400.000. Ya que no existe un nivel de tolerancia máxima que defina porcentajes de deshidratación, muestreo, diferencia en pesaje y otros, existe una pérdida del 3% anual.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

HOJA DE HALLAZGOS: PROCESO DE INVENTARIO

RECOMENDACIÓN

Al Gerente General y Gerente de Operaciones

Realizar un control diario entre lo despachado y facturado, realizando un reporte que incluya comentarios de los faltantes.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

HOJA DE HALLAZGOS: PROCESO DE INVENTARIO

BAJAS DE INVENTARIO	PT. 24
<p>a) CONDICIÓN</p> <p>Se determinó bajas de USD 111.000 de un inventario de USD 3.400.000 en el año 2013.</p> <p>b) CRITERIO</p> <p>Actas de Inventarios de años anteriores.</p> <p>c) CAUSA</p> <p>Pudrición del producto.</p> <p>d) EFECTO</p> <p>Existencia del 3% de pérdidas anuales.</p>	

CONCLUSIÓN

Existen en el 2013 bajas de alrededor USD 111.000 de un inventario de USD 3.400.000; ya que no existe una política de tolerancia definida, las bajas por pudrición del producto ascienden a una pérdida del 3%.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

HOJA DE HALLAZGOS: PROCESO DE INVENTARIO

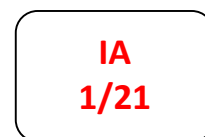
RECOMENDACIÓN

Al Gerente General y Gerente de Operaciones

Sacar líneas de productos procesados con la utilización del producto que se encuentra cerca de ser dados de baja, algunos productos que se pueden realizar son mermeladas, ensaladas de fruta, fruta deshidratadas y otras.

5.2. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

5.2.1. Informe de la Auditoría de Gestión.



Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

INFORME DE AUDITORIA

Sr.

Sergio Andrés Loyo

GERENTE GENERAL JARDIN VERDE PJV S.A.

Presente.-

Hemos efectuado la Auditoria de Gestión que se realizó a los procesos de Compra, Venta e Inventario de JARDIN VERDE PJV S.A., la misma que se originó en virtud del Contrato de Prestación de Servicios, suscrito en el mes de Enero del 2014. La Auditoría de Gestión, que se realizó a los mencionados procesos, fue solicitado por el Gerente General, luego de revisar la propuesta emitida a nuestra firma CÁRDENAS & ASOCIADOS.

La Auditoría se desarrolló de acuerdo a las Normas Internacionales de Auditoría, para el mismo se empleó técnicas y procedimientos que se consideran necesarios para la elaboración del trabajo.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

INFORME DE AUDITORIA

Debido a la naturaleza especial de la Auditoría, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones, que constan en el presente informe, y que han sido discutidas y aceptadas por el Directorio y la Gerencia General de “JARDIN VERDE PJV S.A.”.

Se deja en constancia el agradecimiento al personal de la Empresa, por su colaboración y voluntad por mejorar la Gestión.

Antecedentes.- El motivo de esta auditoría solicitada por el Gerente General es evaluar y mejorar los procesos de la empresa, a más de determinar las deficiencias e irregularidades en los procesos.

Objetivo.- Evaluar el grado de cumplimiento y eficiencia de los procedimientos de control incorporados en la empresa JARDIN VERDE PJV S.A. A su vez analizar las operaciones de la empresa para detectar posibles irregularidades con la finalidad de proporcionar a los altos directivos comentarios, conclusiones y recomendaciones pertinentes que ayuden a mejorar los procesos examinados. Nuestra intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en toda el área a evaluar.

Alcance.- La auditoría de gestión se realizó a JARDIN VERDE PJV S.A., en los procesos de: COMPRA, VENTA E INVENTARIO, y cubrió el periodo del 1 de Enero

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

INFORME DE AUDITORIA

al 31 de Diciembre del 2013; con el fin de determinar deficiencias e irregularidades en los procesos mencionados anteriormente.

Operación de la empresa.- La compañía JARDIN VERDE PJV S.A. Fue constituida en Quito el 15 de Abril del 2009. La Compañía es de nacionalidad ecuatoriana, y su domicilio principal está en la ciudad de Quito.

La compañía comercializadora de frutas y verduras tiene por objetivo social la producción, importación, exportación, compra, venta, distribución, empaque, consignación, representación y comercialización de productos alimenticios

Inicio sus actividades con la venta de frutas y verduras, en su primer año obtuvo ventas de USD 100.000, posteriormente diversifico sus productos incluyendo productos empacados y verduras picadas, en la actualidad mantiene ventas mayores a los USD 4.000.000 y una gran variedad de productos procesados y no procesados.

RESULTADOS DE LA AUDITORÍA

Debido a la naturaleza de la auditoría, los resultados obtenidos en los procesos de COMPRA, VENTA E INVENTARIO se encuentran expresados en un resumen de los hallazgos detectados, los cuales tienen sus respectivas conclusiones y recomendaciones para la mejora de los mismos en cada proceso y, a continuación se detallan:

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

INFORME DE AUDITORIA

1. PROCESO: COMPRA

1.1.EXITENCIA DE COSTOS MAS BAJOS

La empresa tiene proveedores minoritarios con costos más bajos ofrecidos en determinado momento del año; mientras más volumen se compre, los costos unitarios deben ser más bajos, la causa de este hallazgo se debe a que no se realiza comparaciones de precios ofrecidos

CONCLUSIÓN

Existen proveedores cuyas ventas son mínimas pero tienen precios más bajos; implicando que existan resultados de costos más altos y rendimientos menores en el 60% de compras.

RECOMENDACIÓN

Al Gerente de Operaciones

Se recomienda realizar un análisis periódico mediante cuadros comparativos de los precios de compra para asegurarse que se está comprando a los proveedores con mejores ofertas, y tomar en cuenta que a mayores compras los precios deben ser mejores.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

INFORME DE AUDITORIA

1.2.NO HAY CUMPLIMIENTO DEL CRONOGRAMA DE COMPRAS

Al analizar el cronograma Semana del 1 al 8 de diciembre del 2013 proporcionado por el Gerente de Operaciones se encontró que el cronograma en kilos de producto de la empresa se ajusta únicamente al 20% de los productos, ya que los proveedores no cumplen con lo solicitado, y por la realización de cambios de último momento en las órdenes de compra, y de la misma manera no existe una política para la elaboración del mismo.

CONCLUSIÓN

El cronograma en kilos de producto de la empresa se ajusta únicamente a 4 de 20 productos en los cuales no existen diferencias mayores al 10%, causando que el 80% de los productos no se ajustan al cronograma en kilogramos.

RECOMENDACIÓN

Al Gerente de Operaciones

Se recomienda realizar un análisis de porcentajes de cumplimiento de los proveedores y usarlo conjuntamente con el plan de compras, a fin de conocer si el producto solicitado es el producto que se entregara.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

INFORME DE AUDITORIA

1.3. FORMATO DE PRESUPUESTO DE COMPRA POCO CLARO

Debido a la inexistencia de políticas en el uso del presupuesto de compras, tal presupuesto es elaborado manualmente en una hoja de cálculo, y es elaborado por el Gerente de Operaciones para su propio uso

CONCLUSIÓN

El presupuesto de compras de la empresa no se encuentra muy claro, debido a la utilización de un formato poco detallado, resultando un documento poco informativo para la Gerencia General.

RECOMENDACIÓN

Al Gerente de Operaciones

Cambiar el formato del presupuesto de compras, y solicitar recursos a la Gerencia General para la elaboración del mismo.

1.4. INCUMPLIMIENTO DEL PLAN DE COMPRAS

Con la información proporcionada por el Gerente de Operaciones, se determinó que el presupuesto de compras tiene niveles de incumplimiento altos, atribuido al incumplimiento del cronograma de compras

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

INFORME DE AUDITORIA

CONCLUSIÓN

Existe un cumplimiento del 77% en valores monetarios entre lo requerido y lo utilizado, por lo que el resultado del mismo es un 33% de incumplimiento del mismo.

RECOMENDACIÓN

Al Gerente de Operaciones

Presupuestar en base a los datos históricos que mantiene la compañía a fin de lograr que se cumpla el cronograma acordado con los proveedores y con los precios negociados.

1.5. NO HAY REGISTRO DE ORDENES DE COMPRA

Existe la elaboración de órdenes de compras únicamente de forma manual, por lo que su registro no se encuentra en el sistema informático, el manual del módulo inventarios indica que este documento se encuentra disponible, pero tales documentos son únicamente enviados por correos y llamadas telefónicas por parte del Gerente de Operaciones

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

INFORME DE AUDITORIA

CONCLUSIÓN

Las órdenes de compra no se registran en el sistema informático contable, causando que el 20% del proceso no tenga registros ni reportes.

RECOMENDACIÓN

Al Gerente de Operaciones

Ingresar o solicitar la entrada de órdenes de compra enviadas por correo al sistema informático, para que el ingreso de las existencias al inventario sea más rápida y obtener información de los pedidos realizados a los diferentes proveedores.

2. PROCESO: VENTA

2.1. DISMINUCIÓN DE CLIENTES NO RELACIONADOS

Existe una disminución de 8 clientes no relacionados en el 2013, no cumpliendo con el objetivo estratégico de la compañía de nuevos y posibles mercados a causa de que la empresa presta su mayor atención en los clientes más grandes y no en los demás

CONCLUSIÓN

La disminución de clientes no relacionados ha resultado que exista una reducción del 21,62% de los clientes en el 2013 a comparación del año 2011.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

INFORME DE AUDITORIA

RECOMENDACIÓN

Al Jefe de Cuentas Clave

Diversificar clientes sin descuidar los principales clientes. Entre las opciones de nuevos clientes están los restaurantes y servicios de catering.

2.2. DECREMENTO DE VENTAS

En los meses marzo, mayo y junio del 2013 las ventas han disminuido en relación a los mismos meses del año 2012 en USD 9.710,85; USD 48.021,33; USD 33.556,76 respectivamente, este suceso no ha cumplido con el objetivo de crecimiento de ventas de la empresa en relación a años anteriores; la disminución de ventas se debe a la baja de precios en productos tales como Aguacate, Mandarina, Melones y Papayas.

CONCLUSIÓN

La disminución de ventas en los meses de marzo, mayo y junio del 2013 debido a la baja de precios en productos tales como Aguacate, Mandarina, Melones y Papayas, ha provocado en estos 3 meses un decremento de ventas del 3%, 14% y 10% en relación a los mismos meses del año anterior.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

INFORME DE AUDITORIA

RECOMENDACIÓN

Al Jefe de Cuentas Clave

Con el fin de incrementar las ventas se debe diversificar el portafolio de productos optando por nuevas variedades de frutas y verduras, procesadas y no procesadas, ya que dependiendo de la oferta de productos agrícolas la variación de precios es sensible.

2.3. DISMINUCION DE PRECIOS

En los meses marzo, mayo y junio del 2013 los precios del aguacate, melón especial, melón blanco, papaya especial y papaya hawayana disminuyeron entre USD 0,10 a USD 0,37, por lo que las ventas en dólares en los mismos meses no han crecido en relación al 2012.

CONCLUSIÓN

En el 2013, el 25% de los productos bajaron de precio y con ello las ventas en los meses marzo, mayo y junio del 2013.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

INFORME DE AUDITORIA

RECOMENDACIÓN

Al Jefe de Cuentas Clave

Realizar un análisis de la rentabilidad (Costos y Precios) por ítem de los meses del año 2012 y 2013, con el fin de monitorear que la rentabilidad sea mayor a años anteriores.

2.4. VARIACIÓN ENTRE EL PRONOSTICO Y LAS VENTAS REALES

Las ventas reales tienen una variación mayor al 10%, en dólares en 8 meses del año, y en kilos en 10 meses, en relación a la proyección del 2013, lo que muestra la existencia de niveles de incumplimiento en los objetivos estratégicos de la empresa, este evento se debe a las ventas de nuevos productos y la discontinuación de otros.

CONCLUSIÓN

El pronóstico de ventas y las ventas reales no es acertado, lo que ha provocado un resultado de una variación del 10,07% en ventas en dólares y del 21,25% en kilogramos.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

INFORME DE AUDITORIA

RECOMENDACIÓN

Al Jefe de Cuentas Clave.

Realizar la proyección en ventas considerando los nuevos proyectos de la empresa y la discontinuación en las ventas de otros productos.

2.5. NIVEL DE INCUMPLIMIENTO

Se descubrió un 85% de cumplimiento con el mayor cliente Corporación Favorita C.A. en su página web, debido a que en la empresa no se mantiene un registro de pedidos de los clientes.

CONCLUSIÓN

Existe un 85% de cumplimiento en los pedidos del cliente, debido a la falta de stock y devoluciones; el efecto de tal situación determina un nivel del 15% de incumplimiento en los pedidos con los clientes.

RECOMENDACIÓN

Al Jefe de Cuentas Clave

- Crear una política de stock mínimos y máximos para solventar los requerimientos del cliente.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

INFORME DE AUDITORIA

- Realizar pruebas de calidad rigurosas de los productos destinados para la venta para disminuir las devoluciones.

NO HAY DEVOLUCION DEL PRODUCTO

Se determinó que el producto en mal estado no se devuelve, pero se emite un descuento por el mismo semanalmente, ya que no existe política para la fijación de porcentajes de descuento y se mantiene un convenio con el cliente.

CONCLUSIÓN

El producto en mal estado de Corporación Favorita C.A. no es devuelto, pero el cliente realiza un descuento por el valor del mismo, por tal razón el descuento efectuado es fijado por el cliente.

RECOMENDACIÓN

Al Jefe de Cuentas Clave

Negociar con el cliente Corporación la Favorita, él envió de un reporte semanal de los productos devueltos para de esta manera tener un control si el producto, objeto del descuento, es de la empresa y no presenta una devolución en exceso.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

INFORME DE AUDITORIA

2.6. DEVOLUCIONES MAYORES AL 1%

Se determinó devoluciones mayores al 1% en los primeros 7 meses del año, este hecho se debe a que se negoció un convenio de cero devoluciones con Cliente MegaSantamaria en el mes de Julio, a partir de este mes las devoluciones disminuyeron así como los precios de venta a dicho cliente.

CONCLUSIÓN

Las devoluciones fueron más altas en los primeros 7 meses del año, por tal razón en los mismos las ventas netas reducen en un 1,73%.

RECOMENDACIÓN

Al Jefe de Cuentas Clave

Negociar porcentajes máximos de devoluciones con los clientes, a fin de evitar excesivas devoluciones de los mismos.

2.7. NO HAY REGISTRO DE ORDENES DE VENTA

Se indago con el personal del área de ventas sobre los documentos utilizados y su forma de realización, como resultado se obtuvo que se utilizan 7 documentos de los cuales 1 es utilizado de manera manual. Los documentos son las órdenes de venta las

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

INFORME DE AUDITORIA

cuales son enviadas por correo e incluyen por llamadas telefónicas por parte del Jefe de Cuentas Clave. Las mismas son realizadas únicamente de forma manual, por lo que su registro no se encuentra en el sistema informático. El manual del módulo de cartera indica que este documento se encuentra disponible pero tales documentos son únicamente enviados por correos y llamadas telefónicas por parte del Jefe de Cuentas Clave.

CONCLUSIÓN

Existe la elaboración de órdenes de venta solo de manera manual, causando que el 15% del proceso no tenga registros ni reportes.

RECOMENDACIÓN

Al Gerente de Operaciones

Ingresar o solicitar la entrada de órdenes de venta enviadas por correo al sistema informático, para que el ingreso de la facturación sea más rápida y obtener información de los pedidos realizados por los diferentes clientes.

2.8. TIEMPOS DE RUTA NO DEFINIDOS

Se determinó que los tiempos de viaje hacia los clientes no están definidos, ni se tiene registro de los mismos, ya que no existe un control de tiempos en las diferentes rutas.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

INFORME DE AUDITORIA

CONCLUSIÓN

Los tiempos de viaje hacia los clientes no definidos, provocan la posibilidad de incurrir en irregularidades en lapsos de tiempo entre el envío del producto y su entrega en los clientes.

RECOMENDACIÓN

Al Gerente de Operaciones y Gerente General

- Realizar una bitácora, por distancia y tiempo recorridos.
- Crear departamento de control interno, para que se encarguen de realizar el control y verificar que no existan irregularidades en cada proceso de la empresa.
- Utilizar sistema de GPS en los camiones que llevan las ventas.

2.9. FACTURAS SIN PRECIO DE LISTA

Existen facturas que no mantienen los precios de lista. Los precios pueden ser ingresados en el sistema, sin embargo los mismos son ingresados al valor neto (Precio menos descuento)

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

INFORME DE AUDITORIA

CONCLUSIÓN

El ingreso manual de precios en cada factura no refleja el porcentaje de descuento, por lo que el 25% de la facturación no se encuentra registrado con los precios de la lista correspondientes.

RECOMENDACIÓN

Al Gerente de Operaciones y Gerente General

Ingresar y actualizar los precios en el sistema informático, para que los mismos no se puedan editar.

3. PROCESO: INVENTARIO

3.1. DUPLICACION DE INGRESO DE BODEGA

La elaboración de ingresos de bodega es tanto manual como automática, duplicando su realización; este documento puede ser impreso directamente desde el módulo de inventarios, se lo realiza de esta manera ya que existen documentos preimpresos de ingresos de bodega

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

INFORME DE AUDITORIA

CONCLUSIÓN

Existe un ingreso de los documentos INGRESOS DE BODEGA, tanto de forma manual como automática, por esta razón se consume tiempo innecesario en la elaboración de dicho documento.

RECOMENDACIÓN

Al Gerente de Operaciones

Ingresar el producto e imprimir el comprobante directamente del sistema contable, y trabajar con el mismo.

3.2. MOVIMIENTOS MANUALES

Los movimientos del ciclo del envío del producto tienen actividades que solo son registradas manualmente, por lo que cada movimiento del inventario no es registrado en el instante que se lo realizó. La existencia de gran cantidad de producto es la causa de este suceso

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

INFORME DE AUDITORIA

CONCLUSIÓN

Los movimientos del ciclo del envío del producto tienen actividades que solo son registradas manualmente, por lo tanto el registro de los movimientos del ciclo del envío del producto es 50% manual.

RECOMENDACIÓN

Al Gerente General y Gerente de Operaciones

Disponer de otras personas en cada bodega que realicen el registro de cada movimiento en el ciclo del envío del producto al cliente.

3.3. NO HAY DEVOLUCION DE JABAS A UN PROVEEDOR

Se determinó que no existe devolución de jabas al proveedor Manuel Puga en el instante en que entrega su producto, esta no es la misma acción con la que se trabaja con los demás proveedores, esto se debe a que el proveedor lo solicita de esta manera.

CONCLUSIÓN

No existe devolución de jabas al proveedor Manuel Puga en el instante en que entrega su producto, guardando sus jabas para una posterior devolución, creando tiempos innecesarios en llevar el control de recursos ajenos a la empresa.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

INFORME DE AUDITORIA

RECOMENDACIÓN

Al Gerente General y Gerente de Operaciones

Disponer de jabas vacías del mismo tipo que usan los proveedores, para que sean entregadas al mismo tiempo en que se entrega el producto, este proceso debe hacerse con todos los proveedores.

3.4. AJUSTES DE INVENTARIO

Existen en el 2013, ajustes de alrededor USD 118.000 con respecto a un inventario de USD 3.400.000. Ya que no existe un nivel de tolerancia máxima que defina porcentajes de deshidratación, muestreo, diferencia en pesaje y otros.

CONCLUSIÓN

Los ajustes de inventarios realizados en el año 2013 son de USD 118.000, por lo que existe una pérdida del 3% anual.

RECOMENDACIÓN

Al Gerente General y Gerente de Operaciones

Realizar un control diario entre lo despachado y facturado, realizando un reporte que incluya comentarios de los faltantes.

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

INFORME DE AUDITORIA

3.5. BAJAS DE INVENTARIO

En el 2013 existen bajas de alrededor USD 111.000 de un inventario de USD 3.400.000; ya que no existe una política de tolerancia definida, las bajas por pudrición del producto

CONCLUSIÓN

Las bajas de inventarios realizados en el año 2013 son de USD 111.000, por lo que las mismas ascienden a una pérdida del 3%.

RECOMENDACIÓN

Al Gerente General y Gerente de Operaciones

Sacar líneas de productos procesados con la utilización del producto que se encuentra cerca de ser dados de baja, algunos productos que se pueden realizar son mermeladas, ensaladas de fruta, fruta deshidratadas y otras.

Atentamente,

David Cárdenas

Auditor

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones generales de los aspectos más importantes y relevantes del presente trabajo.

6.1. CONCLUSIONES

- Al realizar el trabajo de Auditoría de la Compañía Jardín Verde PJV S.A., se llegó a determinar debilidades que afectan a la compañía en su direccionamiento estratégico y actividades diarias, perjudicando de este modo a la eficiencia, eficacia y economía de la misma.
- La estructura de control interno de Jardín Verde PJV S.A., presenta deficiencias en los procesos de compra, venta e inventario que no permiten un nivel óptimo de eficiencia, eficacia y economía, y que deben ser superadas.
- Tanto los procesos de compra, venta e inventario presentan hallazgos que pueden ser mejorados. En los procedimientos de compras se encontró deficiencias en el análisis de costos, la planificación y el registro de compras. En los procedimientos de ventas se determinó observaciones en el crecimiento de ventas y clientes, en los precios, en la planificación de ventas, en las devoluciones y registros de ventas. En los procedimientos de inventario se encontró novedades en los ingresos, movimientos, faltantes y bajas del producto, así también como en la administración de jabas.
- La aplicación de una Auditoría de Gestión en una empresa, permite conocer y corregir a tiempo las falencias o debilidades en los procesos con el rediseño de los procesos o la implementación de controles que desemboquen en procesos

fluidos y sistemáticos que aseguren niveles adecuados de eficiencia, eficacia y economía en dichos procesos.

- La realización de la presente Auditoría de Gestión permitió a la empresa Jardín Verde PJV S.A. conocer el nivel de eficiencia, eficacia y economía de sus procesos de Compra, Venta e Inventario, detectando sus fortalezas y debilidades, colaborando a diseñar nuevas estrategias, controles y políticas que a futuro mejorarán la gestión financiera.

6.2. RECOMENDACIONES

- Continuar con la realización de los proyectos de grado ya que con los mismos, los estudiantes ponen en práctica sus conocimientos.
- Es necesario que Jardín Verde PJV S.A. adopte las recomendaciones emitidas en el informe final de Auditoría de Gestión.
- El Gerente General deberá proponer a la Junta de accionistas la elaboración, difusión y aplicación de un manual de procedimientos, encabezado por los Jefes de cada departamento. Además se recomienda realizar evaluaciones periódicas sobre los resultados obtenidos.
- Considerar la definición de indicadores de gestión dentro del manual de procesos que permitan que permitan medir niveles de eficiencia, eficacia y economía de los procesos empresariales.
- Realizar Auditorías de Gestión periódicas para determinar si los objetivos propuestos por la Gerencia General se están alcanzando con una óptima utilización de los recursos.

BIBLIOGRAFIA

Abascal, F. R. (2004). *Cómo se hace un Plan Estratégico*. Madrid:: Editorial ESIC.

Avin A. Arens, R. J. (2007). *Auditoría: Un enfoque integral*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

Carlos, A. S. (1978). *Auditoría Administrativa*. México: Ediciones Contables y Administrativas.

Enguítanos, A. M. (2008). *Diccionario de Contabilidad, Auditoria de Control y Gestión*. Madrid: Ecobook.

Farid, M. (2006). *Un enfoque a la investigación*. Mexico: Imprenta y Offset Santa Rita.

Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la Empresa*. México: Pearson Education.

<http://ww3.espe.edu.ec>. (s.f.).

<http://fccea.unicauca.edu.co/>. (s.f.).

<http://repo.uta.edu.ec>. (s.f.).

<http://repositorio.espe.edu.ec>. (s.f.).

<http://www.bce.fin.ec/>. (s.f.).

<http://www.idgrup.com>. (s.f.).

<http://www.ifrs.org>. (s.f.).

<http://www.irca.org/>. (s.f.).

<http://www.rae.es>. (s.f.).

<http://www.supercias.gob.ec/>. (s.f.).

<http://www.tuguiacountable.com>. (s.f.).

<http://www.tuguiacountable.org/>. (s.f.).

Jack, F. (2000). *Negocios Exitosos*. México: McGraw-Hill.

Jardin Verde PJV S.A. (s.f.).

Loyo, A. (30 de Octubre de 2013). Visita a la compañía. (D. Cárdenas,
Entrevistador)

Nassir SAPAN CHAIN, R. S. (2003). *Preparación y Evaluación de Proyectos*.
México: McGraw-Hill Interamericana.

NIA 230. (s.f.).

NIA 265. (s.f.).

NIA 300. (s.f.).

NIA 315. (s.f.).

NIA 500. (s.f.).

Pineda, C. A. (2009). *Diseño de un manual de auditoría de gestión*. Bogotá: Editorial
Norma.

S.L, I. y. (2007). *Técnicas Básicas de Comunicación y Archivo*. Malaga: IC Editorial.