



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS, CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CONTADOR PÚBLICO - AUDITOR

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL
INTERNO ADMINISTRATIVO, APLICADO A LA COMPAÑÍA
FLORES SANTA MÓNICA ÑANTA CÍA. LTDA., PARA LOGRAR
MAYOR EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD EN SUS PROCESOS

LUIS ALEJANDRO COBO GRANJA

DIRECTOR: Dr. Patricio Orcés

CODIRECTOR: Dr. Eduardo Ron Silva

Sangolquí, septiembre 2009

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO**

CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO – AUDITOR

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

LUIS ALEJANDRO COBO GRANJA

DECLARO QUE:

La tesis de grado denominada **“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO, APLICADO A LA COMPAÑÍA FLORES SANTA MÓNICA NANTA GUA LTDA., PARA LOGRAR MAYOR EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD EN SUS PROCESOS”**, ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

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

Sangolquí, septiembre del 2009

LUIS ALEJANDRO COBO GRANJA

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO**

CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO – AUDITOR

AUTORIZACIÓN

YO, LUIS ALEJANDRO COBO GRANJA

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo **“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO, APLICADO A LA COMPAÑÍA FLORES SANTA MÓNICA SANTA GÍA. LTDA., PARA LOGRAR MAYOR EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD EN SUS PROCESOS”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, septiembre del 2009

LUIS ALEJANDRO COBO GRANJA

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO**

CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO – AUDITOR

CERTIFICADO

DR. PATRICIO ORCÉS Y DR. EDUARDO RON

CERTIFICAN

Que la tesis titulada **“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO APLICADO A LA COMPAÑÍA FLORES SANTA MÓNICA ÑANTANÍA, LTDA., PARA LOGRAR MAYOR EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD EN SUS PROCESOS”**, realizada por el señor **LUIS ALEJANDRO COBO GRANJA**, ha sido guiada y revisada periódicamente y cumple normas estatutarias, establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudios de la Escuela Politécnica del Ejército.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil Acrobat (pdf). Autorizo a Luis Alejandro Cobo Granja que lo entreguen al Dr. Rodrigo Aguilera en su calidad de Director de Carrera.

Sangolquí, septiembre del 2009

DR. PATRICIO ORCÉS SALVADOR
DIRECTOR

DR. EDUARDO RON SILVA
CODIRECTOR

DEDICATORIA

Este trabajo está dirigido a las personas que me han acompañado siempre en el desarrollo de mi vida y que han estado presentes durante el proceso del logro de mis metas y objetivos.

A Dios por darme la fuerza y perseverancia para elaborar este trabajo, ya que gracias a sus bendiciones pude culminarlo.

Mi madre quien fue un acompañante incondicional en las buenas y malas situaciones a lo largo de mi vida y de carrera con su gran amor.

Mi abuelita Gilma quien con su apoyo ilimitado siempre se manifestó cuando la necesité, con su cariño, amor y confiando en mí.

A mis sobrinos, David y Doménica que son una fuente de inspiración para todas mis metas para brindar el mejor de los ejemplos ahora y siempre.

A toda mi familia y las personas que han intervenido en el proceso del desarrollo de este trabajo, los llevo en mi corazón.

AGRADECIMIENTO

Agradezco primero a Dios, a mi madre y mi abuelita, quienes son las personas que me apoyaron incondicionalmente durante mi carrera y en la realización del presente trabajo.

A la Florícola FLORES SANTA MÓNICA ÑANTA CÍA. LTD., a su personal y de manera especial al Gerente Administrativo y Financiero, Sr. Luis Eduardo Samueza, de quien recibí la colaboración necesaria para la realización de este trabajo.

A mi Director de Tesis, Dr. Patricio Céspedes Salvador quien me impartió sus conocimientos durante la ejecución de la presente tesis y se constituyó en el pilar fundamental para la culminación de este trabajo.

Además, a mi Co-director, el Dr. Eduardo Ron Silva que durante este tiempo ha sido una guía con sus conocimientos, tanto como un docente a lo largo de mi carrera como también para poder culminar este trabajo.

Luis Alejandro Cobo Granja

ÍNDICE

Presentación.....	i
Introducción.....	iii
CAPÍTULO I.....	1
ASPECTOS GENERALES.....	1
1.1. ANTECEDENTES.....	1
1.1.1. Base Legal.....	1
1.1.2. Objetivos de la Empresa.....	3
1.2. LA EMPRESA.....	4
1.2.1. Reseña Histórica.....	4
1.2.2. Organigramas.....	7
1.2.2.1. Organigrama Estructural.....	7
1.2.2.2. Organigrama Funcional.....	9
1.2.2.3. Organigrama de Personal.....	20
CAPÍTULO II.....	23
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	23
1.3. VISIÓN.....	23
1.4. MISIÓN.....	23
1.5. OBJETIVOS Y METAS DE LAS ÁREAS.....	24
1.6. POLÍTICAS.....	25
1.7. ESTRATEGIAS.....	26
1.8. PRINCIPIOS Y VALORES.....	27
CAPÍTULO III.....	29
ANÁLISIS SITUACIONAL.....	29
3.1. ANÁLISIS INTERNO.....	29
3.1.1. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS.....	29
3.1.1.1. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	29
3.1.1.2. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL ÁREA DE VENTAS.....	32
3.1.1.3. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL ÁREA DE ACTIVOS FIJOS.....	35

3.1.1.4.	DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN	37
3.1.	ANÁLISIS EXTERNO	43
3.1.1.	INFLUENCIAS MACROECONÓMICAS	43
3.1.1.1.	Factor Político.....	43
3.1.1.2.	Factor Económico	44
3.1.1.3.	Factor Social	47
3.1.1.4.	Factor Tecnológico	48
3.1.1.5.	Factor Legal	49
3.1.2.	INFLUENCIAS MICROECONÓMICAS.....	50
3.1.2.1.	CLIENTES.....	50
3.1.2.2.	PROVEEDORES.....	51
3.1.2.3.	COMPETENCIA	52
3.1.2.4.	PRECIOS	52
CAPÍTULO IV	54	
DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....		54
4.1.	Evaluación del Control Interno Administrativo.....	54
4.2.	Resultados del Control Interno Administrativo.....	94
4.3.	Medición de los Riesgos de Control.....	97
4.4.	Diseño e Implementación del Control Interno Administrativo.....	100
4.5.	Seguimiento Continuo.....	105
CAPÍTULO V	110	
DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN EL ÁREA DE VENTAS.....		110
5.1.	Evaluación del Control Interno Administrativo	110
5.2.	Resultados del Control Interno Administrativo.....	115
5.3.	Medición de los Riesgos de Control.	117
5.4.	Diseño e Implementación del Control Interno Administrativo.....	118
5.5.	Seguimiento Continuo.....	122
CAPÍTULO VI	126	
DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN EL ÁREA DE ACTIVOS FIJOS.....		126

6.1.	Evaluación del Control Interno Administrativo	126
6.2.	Resultados del Control Interno Administrativo.....	131
6.3.	Medición de los Riesgos de Control.	134
6.4.	Diseño e Implementación del Control Interno Administrativo	135
6.5.	Seguimiento Continuo.....	140
CAPÍTULO VII.....		144
DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN.....		144
7.1.	Evaluación del Control Interno Administrativo	144
7.2.	Resultados del Control Interno Administrativo.....	149
7.3.	Medición de los Riesgos de Control.	150
7.4.	Diseño e Implementación del Control Interno Administrativo	151
7.5.	Seguimiento Continuo.....	156
CAPÍTULO VIII.....		160
EJERCICIO PRÁCTICO.....		160
8.1.	EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.....	160
8.1.1.	Evaluación del Control Interno Administrativo en el Área de Recursos Humanos.....	160
8.1.2.	Evaluación del Control Interno Administrativo en el Área de Ventas	167
8.1.3.	Evaluación del Control Interno Administrativo en el Área de Activos Fijos....	171
8.1.4.	Evaluación del Control Interno Administrativo en el Área de Producción	176
8.2.	RESULTADOS DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.....	180
8.2.1.	Resultados del Control Interno Administrativo en el Área de Recursos Humanos.....	180
8.2.2.	Resultados del Control Interno Administrativo en el Área de Ventas.....	183
8.2.3.	Resultados del Control Interno Administrativo en el Área de Activos Fijos....	185
8.2.4.	Resultados del Control Interno Administrativo en el Área de Producción	188
8.3.	MEDICIÓN DE LOS RIESGOS DE CONTROL.....	189
8.3.1.	Medición de los Riesgos de Control en el Área de Recursos Humanos.....	189
8.3.2.	Medición de los Riesgos de Control en el Área de Ventas.....	190
8.3.3.	Medición de los Riesgos de Control en el Área de Activos Fijos	191
8.3.4.	Medición de los Riesgos de Control en el Área de Producción.....	192
8.4.	DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.....	193

8.4.1.	Diseño e Implementación del Control Interno Administrativo en el Área de Recursos Humanos.....	193
8.4.2.	Diseño e Implementación del Control Interno Administrativo en el Área de Ventas	198
8.4.3.	Diseño e Implementación del Control Interno Administrativo en el Área de Activos Fijos.....	202
8.4.4.	Diseño e Implementación del Control Interno Administrativo en el Área de Producción	207
8.5.	SEGUIMIENTO CONTINUO	212
8.5.1.	Seguimiento Continuo en el Área de Recursos Humanos	212
8.5.2.	Seguimiento Continuo en el Área de Ventas	217
8.5.3.	Seguimiento Continuo en el Área de Activos Fijos.....	221
8.5.4.	Seguimiento Continuo en el Área de Producción	225
CAPÍTULO IX		229
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		229
9.1.	CONCLUSIONES	229
9.2.	RECOMENDACIONES.....	231
BIBLIOGRAFÍA.....		233

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO Nº 1: CAPITAL PAGADO	2
CUADRO Nº 1: BALANZA COMERCIAL	45
CUADRO Nº 1: TABLA DE INTERÉS.....	46
CUADRO Nº 1: DEUDA EXTERNA	47

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO Nº 1: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO PARA FLORES SANTA MÓNICA ÑANTA CÍA. LTDA.....	8
GRÁFICO Nº 1: ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO PARA FLORES SANTA MÓNICA ÑANTA CÍA. LTDA.....	10
GRÁFICO Nº 1: ORGANIGRAMA PERSONAL PROPUESTO PARA FLORES SANTA MÓNICA ÑANTA CÍA. LTDA.....	21
GRÁFICO Nº 1: FLUJOGRAMA DE TESORERÍA.....	60

PRESENTACIÓN

La presente tesis se ha elaborado con la finalidad de proponer la Implementación de un Sistema de Control Interno Administrativo a las áreas de: Producción, Ventas, Activos Fijos y Recursos Humanos para la Florícola FLORES SANTA MÓNICA ÑANTA CÍA. LTDA., que conjuntamente con su Reglamento Interno, principios y valores permitan asegurar el correcto funcionamiento de los procesos administrativos.

La Propuesta de Implementación del Sistema de Control Interno Administrativo se realizó a través de la Evaluación del mismo, por medio de cuestionarios que pretenden evaluar las debilidades y fortalezas del sistema en los controles internos administrativos, salvaguardar aquellos controles que funcionen correctamente e implementar nuevos controles necesarios para mejorar la marcha de los procesos administrativos.

Por medio de la medición del riesgo de control, resultado obtenido luego de la evaluación del Control Interno Administrativo, se logró conocer más a fondo los procesos administrativos dentro de la Florícola y el grado de exposición al riesgo de Control, sirviendo de guía para implementar controles internos administrativos eficientes y oportunos, que paralelamente con los controles existente de la florícola, puedan servir para fortalecer los procedimientos aplicados para mejorar su administración, optimizando la labor de sus funcionarios, cumplir la planificación estratégica previamente definida de una forma útil y confiable y mejorar la atención a los clientes internos y externos, dando como resultado la implementación de los controles internos a los Procesos Administrativos, un crecimiento organizacional y una guía para la toma de decisiones.

Finalmente, se bosquejó cuestionarios que permitirán realizar un seguimiento continuo de la Implementación del Sistema de Control Interno Administrativo, aplicado a los procesos administrativos de las áreas de: Producción, Ventas,

Activos Fijos y Recursos Humanos, con el fin de evaluar los controles internos administrativos existentes y propuestos.

Dada la importancia de un Sistema de Control Interno Administrativo en los últimos tiempos, es indispensable que la administración tenga claro en qué consiste el Control Interno, para que pueda actuar al momento de su implementación, a la vez que va a permitir evaluar el nivel de eficiencia operacional en dichos procesos administrativos.

El Control Interno comprende el conjunto de principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos que ordenados, relacionados entre sí y unidos a las personas que conforman una organización, se constituye en un medio para lograr el cumplimiento de su función administrativa, sus objetivos y la finalidad que persigue, generándole capacidad de respuesta ante los diferentes grupos de interés que debe atender.

PDF Create! 2 Trial
www.scansoft.com

INTRODUCCIÓN

Considerando la estructura de la presente tesis se desarrollaron los siguientes capítulos:

El Capítulo primero denominado Aspectos Generales, que hace referencia a la base legal, sobre la cual se estableció la Florícola, dando seguridad de su correcto y legal funcionamiento. De igual forma se detallan los objetivos que persigue la florícola, encaminados a ofrecer las mejores flores a nivel nacional, ya sea en variedad como en calidad. También da a conocer una breve reseña histórica que describe sus inicios como florícola hasta la actualidad, señalando a la vez la manera como está estructurado su organigrama.

De manera rápida el Capítulo segundo, trata del Análisis Situacional, con un análisis interno de las áreas a analizar como son: Producción, Ventas, Activos Fijos y Recursos Humanos, de la Florícola FLORES SANTA MÓNICA ÑANTA CÍA. LTDA. Para un análisis más profundo del entorno que rodea a la Florícola, dentro de este Capítulo, también se describen todos aquellos Factores Macroeconómicos: políticos, económicos sociales, tecnológicos y legales que pueden afectar positiva o negativamente, así como aquellos Factores Microambientales que tienen influencia directa en la Institución como son: cliente, proveedores, competencia y precios.

El Capítulo tercero denominado Direccionamiento Estratégico, dará a conocer la planificación estratégica de la Florícola FLORES SANTA MÓNICA ÑANTA CÍA. LTDA. como: visión, objetivos, políticas, estrategias, principios y valores, con la finalidad de tener una comprensión más amplia de la compañía.

A partir del Capítulo cuarto hasta el séptimo, se detalla la Propuesta de Implementación de un Sistema de Control Interno Administrativo en las áreas de: Producción, Ventas, Activos Fijos y Recursos Humanos, la cual se realizará a través de la Evaluación del Control Interno Administrativo, por medio de

cuestionarios, medición del riesgo de control, resultados de la evaluación, implementación de los controles internos administrativos y el seguimiento continuo, para asegurar el correcto funcionamiento de los procesos administrativos.

A través del Ejercicio Práctico Demostrativo de la propuesta de Implementación del Sistema de Control Interno Administrativo, aplicado a la Florícola FLORES SANTA MÓNICA ÑANTA CÍA. LTDA., detallado en el Capítulo octavo, se da a conocer de una forma clara y práctica el trabajo realizado en la presente tesis.

Finalmente, como último Capítulo se detallan las conclusiones a las que se han llegado, luego de conocer algunos antecedentes de la Compañía y propuesto la Implementación de un Sistema de Control Interno Administrativo a la Florícola FLORES SANTA MÓNICA ÑANTA CÍA. LTDA.

De igual manera, dentro del capítulo noveno se enumeran las Conclusiones y aquellas Recomendaciones que se consideran necesarias describir, para cerciorarse de la marcha eficiente de los procesos administrativos y de la florícola en su totalidad.

EXECUTIVE REPORT

The present thesis has been elaborated with the purpose of proposing the Implementation from a System of Administrative Internal Control to the areas of: Production, Sales, Active Fixed and human resources for the Company FLORES SANTA MONICA ÑANTA CIA. LTDA. that jointly with their Internal Regulation, principles and values allow to assure the correct operation of the administrative processes.

The Proposal of Implementation of the System of Administrative Internal Control was carried out through the Evaluation of the same one, by means of questionnaires that seek to evaluate the weaknesses and strengths of the system in the administrative internal controls, to safeguard those controls that they work correctly and to implement new controls, necessary to improve the march of the administrative processes.

By means of the mensuration of the control risk, result obtained after the evaluation of the Administrative Internal Control, was possible to more thoroughly know the administrative processes inside the Company and the exhibition degree to the risk of Control, serving as guide to implement efficient and oportune administrative internal controls that parallely with the existent controls of the Company, they can be good to strengthen the procedures applied to improve its administration, optimizing its official's work, to complete the previously defined strategic planning in an agile and reliable way and to improve the attention to the internal and external clients, giving the implementation as a result from the internal controls to the Administrative Processes, an organizational growth and a guide for the taking of decisions.

Finally, questionnaires that will allow to carry out a continuous pursuit of the Implementation of the System of Administrative Internal Control, applied to the administrative processes of the areas was sketched of: Production, Sales, Active Fixed and human resources, with the purpose of evaluating the existent and proposed administrative internal controls.

Given the importance of a System of Administrative Internal Control in the last times, is indispensable that the administration has clear on what it consists the Internal Control, so that it can act to the moment of its implementation, at the same time that it will allow to evaluate the level of operational efficiency in this administrative processes.

The Internal Control understands the group of principles, foundations, rules, actions, mechanisms, instruments and procedures that orderly, related to each other and together to people that conform an organization, it is constituted in a means to achieve the execution of its administrative function, its objectives and the purpose that it pursues, generating him answer capacity before the different groups of interest that she/he should assist.

Considering the structure of the present thesis the following chapters was developed:

The Chapter first denominated General Aspects that makes reference to the legal base, on which the Company settled down, giving security of its correct and legal operation. Consequently he is formed they detail the objectives that it pursues the Company, guided to offer the best flowers at national level, either in variety like in quality. He also gives to know a brief historical review that describes their beginnings like Company until the present time, pointing out the way at the same time like their flowchart is structured.

In a quick way the Chapter second, it is about the Situational Analysis, with an internal analysis of the areas to analyze like they are: Production, Sales, Active Fixed and human resources, of the Company FLORES SANTA MONICA ÑANTA CIA. LTDA. For a deeper analysis of the environment that surrounds the Florícola, inside this Chapter, also all those Macroeconomic Factors are described: political, economic social, technological and legal that can affect positive or negatively, as well as those Factores Microambientales that have

direct influence in the Institution like they are: client, suppliers, competition and prices.

The Chapter third denominated Strategic, he will give to know the strategic planning of the Florícola FLORES SANTA Mónica ÑANTA Cía. LTDA. as: vision, objectives, political, strategies, principles and values, with the purpose to have a wider understanding of the company.

Starting from the Chapter room up to the seventh, the Proposal of Implementation of a System of Administrative Internal Control is detailed in the areas of: Production, Sales, Active Fixed and human resources, which will be carried out through the Evaluation of the Administrative Internal Control, by means of questionnaires, mensuration of the control risk, results of the evaluation, implementation of the administrative internal controls and the continuous pursuit, to assure the correct operation of the administrative processes.

Through the Demonstrative Practical Exercise of the proposal of Implementation of the System of Administrative Internal Control, applied to the Company FLORES SANTA MONICA ÑANTA CIA. LTDA., detailed in the Chapter eighth, it is given to know of a clear form and practice the work carried out in the present thesis.

Finally, as last Chapter the conclusions are detailed those that have been arrived, after knowing some antecedents of the Company and proposed the Implementation of a System of Administrative Internal Control to the Company FLORES SANTA MONICA ÑANTA CIA. LTDA.

In a same way, inside the chapter ninth, the Conclusions and those Recommendations are enumerated that are considered necessary to describe, to make sure of the efficient march of the administrative processes and of the Company in their entirety.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1. ANTECEDENTES

1.1.1. Base Legal

La Escritura de Constitución de la Compañía FLORES SANTA MONICA ÑANTA CÍA. LTDA., ha sido suscrita entre los señores Carlos Vallejo López, Luis Patricio Moscoso y Marcelo Rovayo Menoscalas, celebrada en la ciudad de Quito, el lunes, veinte y dos de junio de mil novecientos noventa y ocho, ante el Dr. Jaime Andrés Acosta Holguín, Notario Vigésimo del Cantón de Quito.

Según la Escritura Pública, la Compañía es de Responsabilidad Limitada denominada FLORES SANTA MONICA ÑANTA CÍA. LTDA. que se rige por la leyes ecuatorianas y sus respectivos estatutos.

El Capital Suscrito de la compañía se fijó en treinta millones de sucres (S/. 30`000.000,00) dividido en tres mil participaciones sociales de diez mil sucres cada una. La Compañía debió entregar a cada socio un certificado de aportación, en el que debe constar necesariamente su carácter de no negociable y el número de las participaciones que por su aporte le corresponden. Si se acordase el aumento de Capital Social, los socios tendrán derecho de preferencia para suscribirlo en proporción a sus participaciones.

A continuación se presenta el Cuadro del Capital Pagado:

CUADRO N° 1: CAPITAL PAGADO

SOCIO	CAPITAL PAGADO	NÚMERO DE PARTICIPACIONES	VALOR UNIT. DE LA PARTICIPACIÓN	% DE LA PARTICIPACIÓN
CARLOS VALLEJO	10'000.000,00 (US\$ 400,00)	1.000	10.000 (US\$ 0,40)	33,33%
LUIS MALDONADO	10'000.000,00 (US\$ 400,00)	1.000	10.000 (US\$ 0,40)	33,33%
MARCELO ROVAYO	10'000.000,00 (US\$ 400,00)	1.000	10.000 (US\$ 0,40)	33,34%
TOTAL	30'000.000,00 (US\$ 1.200,00)	3.000	30.000 (US\$ 1,20)	100,00%

Aprobado con Resolución de la Superintendencia de Compañías N° 1917 del 30 de julio de 1998 e inscrito en el Registro Mercantil del Cantón Quito con el N° 1927 del 1 de agosto de 1998.

La Compañía procedió a realizar la transformación de un Capital de sucres a dólares mediante Escritura aprobada por la Superintendencia de Compañías con Resolución N° 5385 del 27 de diciembre de 2005 e inscrito en el Registro Mercantil con N° 98 del 11 de enero de 2007.

La Ley de Centros Agrícolas, Cámaras de Agricultura y Asociaciones de Productores, según Registro Oficial, Suplemento N° 315 del 16 de abril del 2004, codificación 2004-06, regula los principios generales y establece los requisitos para la creación y funcionamiento de los Centros Agrícolas Cantonales, Cámaras de Agricultura Provinciales, Cámaras de Agricultura Zonales y Federación Nacional de Cámaras de Agricultura. También establece las funciones y facultades de las mencionadas organizaciones; determinando sus forma de gobierno y su patrimonio.

1.1.2. Objetivos de la Empresa

Los objetivos más importantes que podemos destacar en la Florícola son los siguientes:

OBJETIVO GENERAL

Impulsar y fortalecer la actividad florícola, mediante la organización de productores, inversión en el proceso productivo y el posicionamiento del producto en mercados específicos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Formar recursos humanos idóneos en el desempeño de todas las actividades y trabajos específicos, relacionados con la producción de flores y plantas ornamentales.
- Brindar las bases teóricas necesarias para la comprensión del proceso productivo, asegurando su integración dinámica con la práctica productiva.
- Conocer la cadena productiva en el contexto socioeconómico en el que se desarrolla a partir de una perspectiva global y atendiendo a la sustentabilidad del sistema.
- Controlar el inventario de los productos, mediante el registro del movimiento de ingresos y egresos. Generar el saldo disponible para venta en un mercado abierto.
- Optimizar el proceso de generación de surtidos, tanto para pedidos de clientes como para el mercado abierto.

1.2. LA EMPRESA

1.2.1. Reseña Histórica

En FLORES SANTA MÓNICA ÑANTA CÍA. LTDA. podemos destacar que desde su constitución no han existido hechos relevantes, ya que en la actualidad el sector floricultor es uno de lo que más aporta a las exportaciones del Ecuador. Los inicios de esta actividad estuvieron relacionados con las interesantes ganancias y experiencias que sus dueños habían logrado obtener, en el caso del Ing. Carlos Vallejo López.

Desde el año 1983, en el que comienza la reciente historia de la floricultura ecuatoriana de exportación, se ha ido ampliando FLORES SANTA MÓNICA ÑANTA CÍA. LTDA., el área cultivada para este propósito, el número de tipos de flores que produce, así como también el número de países de destino de las mismas en su mayoría Estados Unidos y una gran parte del Continente Europeo.

Durante el año 2002, la compañía creció en el volumen de tallos exportados en un 14,1%. Sin embargo, en cuanto al valor de las exportaciones, en el año 2001 fueron de US\$ 1'402.265 con un precio promedio por tallo de US\$ 0,26 centavos, en tanto que las exportaciones del año 2002 fueron de US\$ 1'513.804 con un precio promedio por tallo de US\$ 0,25 centavos, lo que significa un incremento de solamente 7,95 %

En el año 2003, se puede destacar que se aumentó la variedad de las flores: Black Magic, Forever Young y Monina. Esta nueva producción ayudó a que la florícola tenga mayores oportunidades de ventas en el exterior, pero debemos tomar en cuenta que se dan de baja las variedades de flores que no han tenido acogida en el mercado internacional, entre las más importantes tenemos: Red Moon, Rouge Baiser, Belle Perle.

Además, durante el año 2003, la compañía creció en el volumen de tallos exportados en un 5 %. El valor de las exportaciones, en el año 2002 fueron de US\$ 1`324.319 con un precio promedio por tallo de US\$ 0,21 centavos, en tanto que las exportaciones del año 2003 fueron de US\$ 1`475.184 con un precio promedio por tallo de US\$ 0,23 centavos, lo que significa un incremento del 11,39 %.

Dadas las condiciones de mercado de que bajaron las exportaciones en el año 2002 no se debía competir con baja calidad en la floricultura por lo tanto en el galpón de empaque hay que ser estrictos en el proceso de selección; no debe mantenerse en el bunch diferente punto de apertura; no debe tener manchas el follaje; no debe presentar signos ni de enfermedades ni de insectos; la presentación debe ser por lo tanto perfecta, pues esto siempre ayudó a que la Empresa sea una de las más reconocidas a nivel internacional.

Además, durante el año 2002 disminuyó su cartera con relación al año anterior en US\$ 37.648, lo cual demuestra un buen trabajo por parte del Área de Comercialización.

En el año 2004, la compañía mantuvo un excelente precio de exportación de variedades como, Forever Young, Raphaela, Rouge Baiser, Ravel, Skyline y Vendela permitieron mantener un precio promedio contable por tallo de 0,26 centavos. Si tomamos en cuenta el margen de QFG del 15%, el precio final fue de 0,31 centavos. El margen del contrato de Quality Flowers Group nos permite cubrir reclamos y no pagos de los clientes pequeños.

Se exportaron 6`429.167 tallos, es decir casi la misma cantidad de tallos que el año 2003, donde se exportaron 6`439.315. A pesar de esto la rentabilidad en cifras tuvo un incremento significativo del 14 % con relación al año 2003, es decir US\$ 202.092 en ventas.

Cabe mencionar que la compañía hubiese superado los niveles de exportación del año 2003, si no hubiese existido los problemas fitosanitarios en los meses de noviembre y diciembre en donde tuvimos una baja considerable en las ventas.

La compañía como giro de negocio y enfoque de rentabilidad, ha mantenido un excelente desempeño a partir del año 2002; sólo es necesario mirar los resultados obtenidos en los estados financieros con respecto a las pérdidas obtenidas hasta el año 2005.

Durante el año 2007, FLORES SANTA MÓNICA NANTA CÍA. LTDA., mantuvo un aceptable crecimiento, luego de haber sufrido los efectos de las heladas a finales del año 2005 y los efectos posteriores a principios del año 2006. No se llegó a superar los ingresos de los años 2004 y 2005, pero fueron muy superiores a los del año 2006.

En el año 2008, FLORES S/ N A MÓNICA NANTA CÍA. LTDA., no obtuvo los resultados esperados, tomando en cuenta que hubo más inseguridad jurídica en lo relacionado a las exportaciones de flores. Donde más inestabilidad hubo, fue desde el mes de marzo, que empezó una desordenación con el país vecino de Colombia, dado que el aliado principal es Estados Unidos, lo que logró tener menos órdenes de producción a favor de la florícola y en general del Ecuador.

1.2.2. Organigramas

“Es la representación gráfica y formal, de la estructura de una organización, ya sea empresarial, social o política, en sus distintos departamentos, jerarquías, relaciones funcionales, y comunicacionales, en un momento dado, puede comprender a toda la organización o a una sola área de ella.”¹

1.2.2.1. Organigrama Estructural

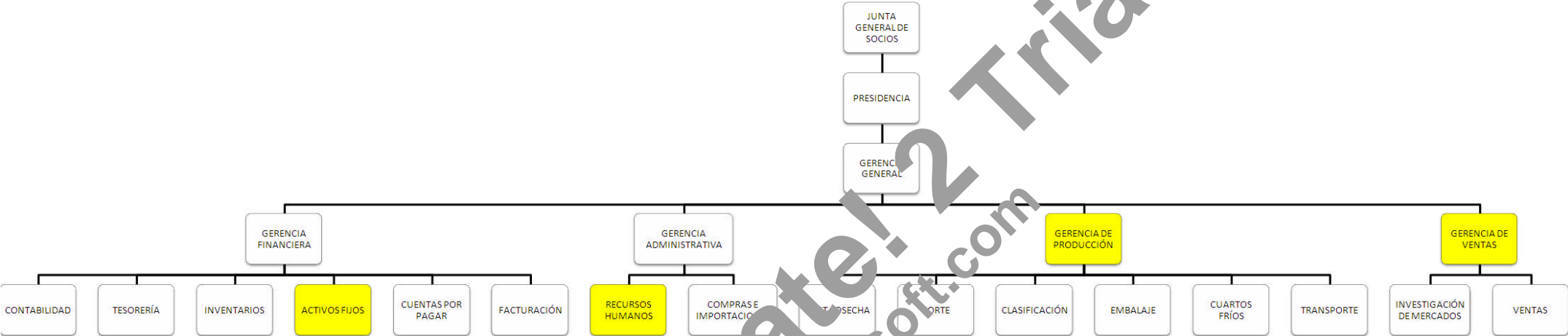
“Representa el esquema básico de una organización, lo cual permite conocer de una manera objetiva sus partes integrantes, es decir, sus unidades administrativas y la relación de dependencia que existe entre ellas.”²

A continuación se presenta el organigrama estructural propuesto para la Florícola FLORES SANTA MONICA ÑANCA CÍA. LTDA.:

¹ www.deconceptos.com.

² VÁSQUEZ R. VÍCTOR HUGO, Organización Aplicada, Página N° 219, 2da. Edición, 2002.

GRÁFICO N° 1: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO PARA FLORES SANTA MÓNICA ÑANTA CÍA. LTDA.



Elaborado por: Luis Cobo

1.2.2.2. Organigrama Funcional

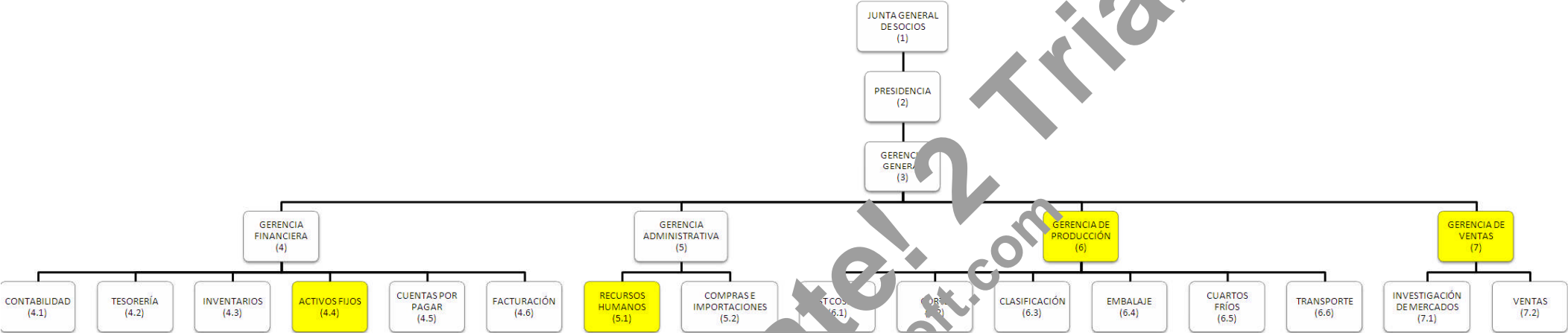
“Parte del organigrama estructural y a nivel de cada unidad administrativa se detalla las funciones principales básicas. Al detallar las funciones se inicia por las más importantes y luego se registran aquellas de menor trascendencia. En este tipo de organigramas se determina que es lo que se hace, pero no como se hace.”³

A continuación se presenta el organigrama funcional propuesto para la Florícola FLORES SANTA MÓNICA ÑANTA CÍA. LTDA.:

PDF Create! 2 Trial
www.scansoft.com

³ VÁSQUEZ R. VÍCTOR HUGO, Organización Aplicada, Página N° 219, 2da. Edición, 2002.

GRÁFICO Nº 2: ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO PARA FLORES SANTA MÓNICA ÑANTA CÍA. LTDA.



Elaborado por: Luis Cobo

1. JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

1. Designar al Presidente, Vicepresidente, Gerente General y fijar sus remuneraciones.
2. Aprobar las cuentas de resultados y el Balance Anual que el Gerente General deberá someter a su consideración
3. Decidir sobre la distribución de utilidades.
4. Establecer políticas generales de acción para que sean ejecutadas por los administradores.
5. Nombrar a los comisionarios y fijar sus remuneraciones.

2. PRESIDENCIA

1. Presidir las juntas generales.
2. Cumplir y hacer cumplir los estatutos sociales.
3. Subrogar al Gerente General, en caso de ausencia temporal de este, ejerciendo especialmente la representación legal de la compañía.
4. Suscribir con el Gerente General los certificados de aportación.
5. Aprobar el presupuesto anual de gastos generales y el resumen de remuneraciones para empleados y trabajadores.

3. GERENCIA GENERAL

1. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía y ejecutar o celebrar a nombre de esta, todo acto o contrato que fuere necesario.
2. Actuar como Secretario de la Junta General y someter a conocimiento de esta, los asuntos que requiera de su resolución.
3. Administrar con diligencia y eficacia los bienes y negocios de la compañía y organizar y coordinar las labores técnicas y

económicas que fueren necesarias.

4. Elaborar el presupuesto para gastos generales y pagos de sueldos a empleados y trabajadores y someterlo a la aprobación del Presidente.

4. GERENCIA FINANCIERA

1. Asegurar la liquidez de la Empresa.
2. Localización de las fuentes óptimas de financiación y recomendar las más beneficiosas.
3. Orientar adecuadamente los recursos.
4. Recomendar la forma como se deben utilizar los activos para su uso óptimo.

4.1. CONTABILIDAD

1. Controlar la custodia de la documentación fuente que soporte las operaciones de la compañía.
2. Registrar contablemente las operaciones financieras de la compañía.
3. Elaborar los Estados Financieros e informes contables conforme a las disposiciones vigentes aplicables.
4. Preparar oportunamente las declaraciones de impuestos, cuotas y aprobaciones a cargo de la compañía como sujeto pasivo y agente de retención.

4.2. CUENTAS POR COBRAR

1. Establecer, coordinar y dirigir un plan adecuado para el control de dichos créditos.

2. Asignar el plazo en el que se asignará el crédito.
3. Determinar a los clientes o deudores a los que se les podrá asignar el crédito.
4. Asignar el interés más óptimo ante el atraso en algún pago.

4.3. TESORERÍA

1. Brindar la información oportuna sobre la liquidez y transacciones comerciales y financieras.
2. Registrar e informar cotidianamente el resultado del flujo de recursos financieros.
3. Manejar el fondo fijo de caja, de acuerdo a las disposiciones legales establecidas.
4. Coordinar con las instituciones bancarias con las que se mantengan relación operativa para evitar gastos innecesarios en el manejo de recursos y contar con oportunidad con insumos para la operación.

4.4. INVENTARIOS

1. Prover o distribuir adecuadamente los materiales necesarios a la Empresa.
2. Satisfacer la demanda anticipada.
3. Llevar un control adecuado de los inventarios, tanto de materia prima, productos en proceso y productos terminados.
4. Abastecer las necesidades de los diferentes departamentos en lo referente a suministros de oficina.

4.5. ACTIVOS FIJOS

1. Recibir solicitudes por parte de los departamentos en caso de requerimientos de bienes muebles.
2. Pedir las cotizaciones correspondientes a los proveedores.
3. Registrar las depreciaciones de los Activos Fijos.
4. Elaborar el Cuadro de Activos Fijos mensualmente.
5. Actualizar las bajas y retiros de Activos Fijos.

4.6. CUENTAS POR PAGAR

1. Controlar el proceso de los pasivos de la agrícola.
2. Realizar la emisión de cheques con la autorización debidamente sustentada con la documentación soporte.
3. Gestionar los pagos con el Departamento de Tesorería.
4. El Administrador de Cuentas por Pagar informará a los beneficiarios de los pagos.

4.7. FACTURACIÓN

1. Almacenar los soportes de todas las transacciones.
2. Realizar boletines diarios de los fondos de la Compañía.
3. Enviar la información oportuna sobre la liquidez de la Compañía.
4. Manejar un libro de auxiliar de las operaciones de la compañía diariamente.

5. GERENCIA ADMINISTRATIVA

1. Definir y proponer la política administrativa de la compañía ante el área superior inmediata, coordinando su diseño, mediante un

diagnóstico.

2. Establecer mecanismos y herramientas técnicas, así como coordinar la integración de los informes inherentes para su aprobación del área superior inmediata.
3. Elaborar las actas administrativas o procedimientos disciplinarios por los actos y omisiones que constituyan violaciones a lo establecido en las legislaciones del organismo operador, en coordinación con el Órgano de Control Interno.
4. Impulsar los programas de intercambio en materia de administración pública, de desarrollo y evaluación organizacional.

5.1. RECURSOS HUMANOS

1. Evaluar el desempeño del personal, promoviendo el desarrollo del liderazgo.
2. Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
3. Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre estos.
4. Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, permitiendo a la Empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales.
5. Distribuir políticas y procedimientos de recursos humanos, mediante boletines, reuniones, memorandos o contactos personales.

5.2. COMPRAS E IMPORTACIONES

1. Precisar cuales son sus necesidades de bienes y servicios, identificando y comparando los proveedores y abastecedores.
2. Adquirir los insumos, materiales y equipo, necesarios para el logro

de los objetivos de la empresa.

3. Recepción y control de la mercadería de acuerdo a la dimensión de las mismas.
4. Mantener un listado de proveedores, o bien auxiliarse de directorios telefónicos especializados, de cámaras industriales y registro de la bolsa de valores.

6. GERENCIA DE PRODUCCIÓN

1. Cumplir con los estándares de calidad requeridos por la Empresa en cada uno de los procesos.
2. Supervisar que dentro de un proceso productivo se cumpla con los objetivos y con el plan de producción.
3. Diseñar y planificar estrategias de trabajo para el mejoramiento de la producción.
4. Dar soluciones a problemas presentados a la mayor brevedad posible, garantizando que las personas a su cargo se comprometan con sus funciones y las cumplan a cabalidad.

6.1. POST COSECHA

1. Manejo del personal en el área operativa de los cultivos.
2. Realizar un análisis con el área de Inventarios para las órdenes de producción.
3. Elaborar las estadísticas sobre la producción de flores mensualmente.
4. Efectuar un análisis sobre los factores naturales para la producción de flores.

6.2. CORTE

1. Llevar un cuadrante de horarios.
2. Realización del corte de la flor desde 40 cm.
3. Recibir capacitación de como realizar el corte.

6.3. CLASIFICACIÓN

1. Recibir todas las flores de los cables vías para su recepción del cultivo.
2. Poner todas las rosas en una tina para su hidratación.
3. Clasificar a las flores según la variedad o clase.
4. Clasificar a las flores según el tamaño del tallo.

6.4. EMBALAJE

1. Realización del empaque de la flor por medio del capuchón.
2. Clasificar los bunches según la variedad y tamaño de los tallos.
3. Poner todos bunches con su nombre y colocar en coches con agua para su hidratación.
4. Llevar a los cuartos fríos para mantenerse fresco la flor.

6.5. CUARTOS FRÍOS

1. Revisar que el cuarto frío esté en la temperatura adecuada para la flor.
2. Verificar que las cajas tengan ventanas para que ingrese el acondicionamiento.
3. Revisión reiterada de las flores en cuartos fríos.

6.6. TRANSPORTE

1. Conservar la cadena de frío y utilizar agencias de carga con sistemas de control y seguridad.
2. Llevar las bunchs o cajas según su clasificación al aeropuerto.
3. Verificar que la mercadería llegue en forma completa y sin daños.
4. Preparación de documentación sobre la entrega y recepción de las flores.

7. GERENCIA DE VENTAS

1. Preparar planes y presupuestos de ventas.
2. Calcular la demanda y pronosticar las ventas.
3. Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores.
4. Delimitar el territorio, establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño.
5. Compensar, motivar y dirigir las fuerzas de venta.

7.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

1. Evaluar la satisfacción de los consumidores.
2. Detectar los segmentos de mercado.
3. Seleccionar canales de distribución.
4. Establecer la imagen y el posicionamiento de marcas.

7.2. VENTAS

1. Establecer el contacto efectivo cliente-empresa.
2. Coordinar el envío efectivo de los productos desde la plantación hasta el cliente.

3. Realizar promociones de venta y publicidad.
4. Establecer convenios con el mercado minorista.
5. Brindar estrategias de ventas.

PDF Create! 2 Trial
www.scansoft.com

1.2.2.3. Organigrama de Personal

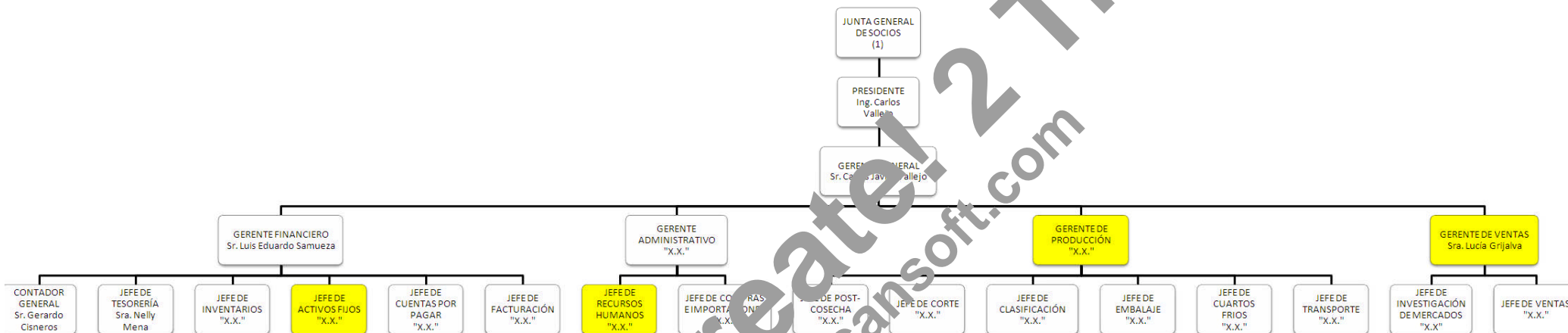
“También constituye una variación del organigrama estructural y sirve para representar, en forma objetiva, la distribución del personal en las diferentes unidades administrativas. Se indica el número de cargos, la denominación del puesto y la clasificación en caso de haberla. En algunos casos se puede incluir la numeración de cada puesto y aún el nombre del funcionario que lo desempeña.”⁴

A continuación se presenta el organigrama de personal propuesto para la Florícola FLORES SANTA MÓNICA ÑANTA CÍA S.A. S. R. L.

PDF Create! 2 Trial
www.scansoft.com

⁴ VÁSQUEZ R. VÍCTOR HUGO, Organización Aplicada, Página N° 219, 2da. Edición, 2002.

GRÁFICO Nº 3: ORGANIGRAMA PERSONAL PROPUESTO PARA FLORES SANTA MÓNICA ÑANTA CÍA. LTDA.



laborado por: Luis Cobo

(1) Los socios que intervienen en la Florícola FLORES SANTA MÓNICA ÑANTA CÍA. LTDA., son:

- Ing. Carlos Vallejo López
- Sr. Luis Patricio Moscoso
- Sr. Marcelo Rovayo Manosalvas

PDF Create! 2 Trial
www.scansoft.com

CAPÍTULO II

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

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

1.3. VISIÓN

"Llegar a ser una Compañía consolidada y comprometida con la participación de los socios, siendo innovadora en el mercado internacional, apoyando la permanencia de los pequeños y medianos productores en el trabajo del campo, promoviendo la integración, mediante proyectos en sociedad con otras empresa".⁵

1.4. MISIÓN

"Ser una Compañía sólida, organizada y reconocida, tanto a nivel nacional como internacional, abarcando a un 100% del mercado a nivel mundial en el sector florícola ecuatoriano, capaz de proporcionar excelentes servicios y promover la responsabilidad social y ambiental".⁶

⁵ Desarrollado por el autor de esta investigación.

⁶ *Ibíd.*

1.5. OBJETIVOS Y METAS DE LAS ÁREAS

Entre los principales objetivos que la Florícola FLORES SANTA MÓNICA ÑANTA CÍA. LTDA. aspira alcanzar, se mencionan los siguientes en las diferentes áreas a investigar:

OBJETIVOS

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Investigar nuevas variedades de flor para la satisfacción de clientes en todas las categorías.

ÁREA DE VENTAS

Ser una Florícola competitiva en eficiencia y eficacia, alcanzando el mayor número de clientes a nivel internacional, buscando nuevos nichos de mercado y sobre todo, diferenciando con los clientes la calidad de nuestros productos.

ÁREA DE ACTIVOS FIJOS

Llevar a cabo un control adecuado de los activos fijos en sus procesos, ya que son fuente importante dentro de la florícola, teniendo en cuenta que las flores están dentro del grupo de activos fijos.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Contribuir con ideas para el desarrollo y mejoramiento de calidad de vida de los empleados y familias, con su capacitación y entrenamiento continuo para realizar su trabajo.

METAS

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Realizar una investigación de mercado para la preferencia de nuevas variedades de flor para la satisfacción de clientes en todas las categorías.

ÁREA DE VENTAS

Llegar a ser una de las mejores florícolas en la distribución de flores a nivel internacional, siendo una de las más nombradas por la calidad del producto.

ÁREA DE ACTIVOS FIJOS

Incorporar un cuadro de Activos Fijos para la optimización de los bienes muebles e inmuebles en la utilización de los mismos.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Realización de capacitaciones permanentes con el fin de tener un personal de calidad en sus funciones, tanto administrativas como operativas.

1.6. POLÍTICAS

A continuación listamos las políticas existentes en la Compañía:

1. Optimizar el uso del recurso humano, financiero y tecnológico a cargo de FLORES SANTA MÓNICA ÑANTA CÍA. LTDA.
2. Producir flores de calidad, manteniendo el cuidado del medio ambiente.
3. Solicitar prepagos al cliente en el momento del embarque de las

flores por seguridad en la cobranza.

4. Mantener una buena relación con los clientes que han cumplido con sus pagos, dando prioridad en sus pedidos.
5. Fomentar en la comunidad de su entorno la cultura, para un mejor estilo de vida a través del trabajo.

1.7. ESTRATEGIAS

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

CORTO PLAZO

- Infraestructura Sanitaria.
- Adecuación del marco legal.
- Fortalecimiento financiero de la Compañía.
- Plan de emergencias frente al riesgo.
- Mejorar la relación obrero-patronal.

MEDIANO PLAZO

- Mejorar el control de gestión.
- Automatización de procesos administrativos y productivos.
- Fortalecimiento de la Empresa.
- Establecer un adecuado sistema de comunicación con los clientes internacionales.

LARGO PLAZO

- Alcanzar nuevos nichos de mercado con una rentabilidad razonable.
- Desarrollo de nuevas líneas de producción para ampliar el negocio.
- Perfeccionar el control de gestión en la Compañía.

1.8. PRINCIPIOS Y VALORES

Los principios y valores de FLORES SANTA MÓNICA ÑANTA CÍA. LTDA. que tiene en cuenta para un mejor desarrollo institucional son los siguientes:

PRINCIPIOS

- **Trabajo en equipo:** Cada uno de los trabajadores tienen distintas funciones dentro de la compañía, los mismos que están interrelacionados, por lo tanto, hay que manejarlos en un ambiente de cooperativismo y así lograr los objetivos que se tiene en común.
- **Calidad:** Asegurar la calidad en cada uno de los procesos para la elaboración de los productos, utilizando la mejor materia prima e insumos.
- **Buen Ejemplo:** Practicar lo que se predica, es como un líder transmite sus principios y valores.
- **Excelencia:** A través de la práctica de la cultura de calidad en todas sus actividades y procedimientos, buscamos la excelencia en servicio y producto.

VALORES

- **Puntualidad:** Los trabajadores deben tener la disciplina de estar a tiempo para cumplir sus obligaciones.
- **Respeto:** Hacia las demás personas, estar a tiempo y también respetar los pensamientos de los demás.

- **Compromiso:** Con sí mismo, con la empresa y con la sociedad en general.
- **Paciencia:** Es el valor que hace a los empleados poder tolerar, comprender y superar las adversidades con fortaleza para actuar, conforme a cada situación que se pueda dar dentro y fuera de la compañía.

PDF Create! 2 Trial
www.scansoft.com

CAPÍTULO III

ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1. ANÁLISIS INTERNO

3.1.1. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS

3.1.1.1. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PROCESO Nº 1
RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL
<p>El reclutamiento se lleva a cabo con personas ajenas a la Empresa varía de acuerdo con el tipo de puesto y se realiza a través de:</p> <ul style="list-style-type: none">• Consulta de los archivos de candidatos: Los sujetos que se presentan espontáneamente o que no fueron escogidos se les guarda sus hojas de vida y en caso de llenar una vacante se consulta a esta base de datos.• Candidatos presentados por empleados de la Empresa: Es de bajo costo.• Carteles o anuncios en la portería de la Empresa: Tiene bajo costo, es estático ya que el sujeto debe ir hasta él y generalmente se usa para cargos de niveles inferiores. Esto es en el caso de personal operativo en la finca.• Anuncio en diarios y revistas: Es la técnica más eficaz para atraer candidatos.• Agencias de reclutamiento: Es uno de los más costosos. La mayor parte del tiempo estas se usan en conjunto. El costo y el tiempo son factores muy relevantes al escoger la técnica o

<p>el medio más indicado para el reclutamiento externo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internet.
PROCESO Nº 2
SELECCIÓN DEL PERSONAL IDÓNEO
<p>En este rubro del proceso de selección de personal, consiste simplemente en verificar que todos los datos del candidato estén correctamente escritos en la solicitud de empleo.</p> <p>Además, en este proceso se procede a realizar la entrevista que se da la información del horario del puesto a cubrir, así como la remuneración ofrecida, todo esto con el fin de que el candidato tenga la opción de seguir con este proceso de selección.</p>
PROCESO Nº 3
CONTRATACIÓN DEL PERSONAL ESCOGIDO
<p>Se procede a realizar el contrato de trabajo con el personal escogido, con los parámetros que se habló anteriormente, tomando en cuenta todo lo estipulado en el Código de Trabajo. Aquí también se refleja por escrito de cómo va a ser su sueldo y su horario de trabajo.</p>
PROCESO Nº 4
SOLICITUD DE INGRESO A LA NÓMINA
<p>Del personal que fue elegido para su contratación, se solicita al Área de Nóminas para que lo incluya en la nómina de pagos, se lo afilie al IESS y que conste en la base de dato de los empleados.</p>

PROCESO Nº 5
INDUCCIÓN DEL PERSONAL
<p>Se realiza una inducción al personal según en el área a la que fue designado con el Jefe del Departamento, con la finalidad de que aprenda todo lo concerniente a su nuevo trabajo y para que conozca al personal de su Departamento y de la Empresa en general.</p>
PROCESO Nº 6
CAPACITACIÓN AL PERSONAL SELECCIONADO
<p>El personal contratado se califica por una capacitación de acuerdo al área en el que va a trabajar, tomando en cuenta que a medida que aparezcan cursos en el país se le inscribe para su actualización y de acuerdo a una planificación de cursos a realizarse durante el año.</p>
PROCESO Nº 7
EVALUACIÓN DEL PERSONAL
<p>El proceso de evaluación del personal se los realiza cada 6 meses con el jefe del Departamento del evaluado, mediante un formulario que indica el desempeño del trabajo en el tiempo estipulado y según los resultados obtenidos, además se tiene que señalar el nivel académico y cursos para un futuro ascenso.</p>

3.1.1.2. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL ÁREA DE VENTAS

PROCESO Nº 1
INVESTIGACIÓN DE MERCADO
<p>Hay que tomar en cuenta que este proceso es muy importante en el Área de Ventas, ya que gracias a este se toma decisiones en primera instancia. Se realiza la investigación de la comercialización de las flores en todas sus categorías como son: calidad del producto, variedad de flores, empaque de la flor, aceptación por grupo de personas.</p> <p>Se hace un diseño de un plan de investigación de mercados para la búsqueda correspondiente de las categorías antes nombradas.</p> <p>Después se realiza una recopilación de los datos para su análisis en lo que respecta a los resultados arrojados.</p> <p>Tendremos como resultado un informe donde se indique las áreas de mayor acogida o áreas donde tenemos que poner un poco más de énfasis en los nichos de mercado.</p>
PROCESO Nº 2
CONTACTO CON EL CLIENTE
<p>En el caso de los clientes nuevos, la florícola realiza una búsqueda por medio de ferias internacionales, tomando en cuenta que en su 95% de ventas se lo realiza al exterior; esto se realiza a través de la organización EXPOFLOR, ya que este organismo realiza eventos para las compañías florícolas ecuatorianas a nivel nacional; EXPOFLOR efectúa eventos, tanto en el país (CENTRO DE EXPOSICIONES QUITO), como también fuera del mismo (en los</p>

continentes americano, europeo, africano y asiático).

El contacto con el cliente lo realiza el Sr. Carlos Javier Vallejo (Gerente General), quien se encarga de investigar sobre el cliente, mediante una hoja de datos generales.

PROCESO Nº 3

CONTRATACIÓN O FIRMA DEL CONTRATO

El contrato se lo realiza después de llegar a un acuerdo con el cliente, como resultado de las decisiones que se han tomado en la charla que se tiene con el cliente. Este contrato es una garantía de que el cliente cumplirá con la Empresa y la compañía, estando en la obligación de cumplir con el pedido, por eso es que en este proceso se analiza también los requerimientos de los clientes según el stock que se tiene en los inventarios de la compañía, además en el contrato se estipula de cómo va ser la exportación, quien será encargado de responderse y como punto importante también se tomará en cuenta en caso de que la mercadería llegue en malas condiciones.



Credit application

Company name:

Complete address:

Telephone numbers:

Ceo / owner:

Contact person:

Position:

Person in charge of payments:

Do you do business with Ecuador?

How long?

Commercial references in Ecuador (farm/contact person/phone)

Cargo agency in Ecuador:

Bank references:

PROCESO Nº 4
SOLICITUD DE FACTURACIÓN
<p>Después de que se realizó el contrato con el cliente, se procede a solicitar la emisión de las facturas al Departamento de FACTURACIÓN, remitiendo el pedido correspondiente y su envío a Cuentas por Cobrar para su recaudación.</p>
PROCESO Nº 5
SOLICITUD PARA LA EXPORTACIÓN
<p>En el caso de FLORES SANTA MÓNICA SANTA CÍA. LTDA. se tiene que tomar en cuenta ciertos parámetros para la exportación del producto; para aquello se debe realizar la solicitud para la exportación de una manera adecuada, llevando los parámetros del destino, fecha de emisión, fecha de envío (salida del país de origen), fecha de llegada al país receptor, nombre del responsable de la mercadería y demás datos para que no exista ningún conflicto con el Departamento de Comercio Exterior.</p>

3.1.1.3. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL ÁREA DE ACTIVOS FIJOS

PROCESO Nº 1
SOLICITUD DE LA PROVISIÓN DE ACTIVOS FIJOS PARA LOS DEPARTAMENTOS
<p>En el caso de que se necesite un activo fijo en alguna área de la compañía, se elabora una solicitud por parte de cada jefe de Departamento; estos son los encargados de aprobar si se necesita efectivamente los activos fijos solicitados. La solicitud se entrega al Departamento de Compras Locales para que realice el pedido correspondiente y pueda ser aprobado por el Gerente General.</p>
PROCESO Nº 2
RECEPCIÓN DE LOS ACTIVOS FIJOS ADQUIRIDOS
<p>Los Activos Fijos que han sido adquiridos por el Departamento de Compras Locales y que se han recibido de los proveedores son entregados al Área de Activos Fijos, para que se distribuyan a los departamentos que los solicitaron.</p>
PROCESO Nº 3
CONSTATACIÓN FÍSICA DE LA EXISTENCIA DE LOS ACTIVOS FIJOS
<p>Se realiza periódicamente la constatación física de los activos fijos por parte del responsable del Área de Activos Fijos, poniéndose de acuerdo con los jefes de cada Departamento para una revisión eficiente.</p>
PROCESO Nº 4

ANÁLISIS DE LA OBSOLESCENCIA DE ACTIVOS FIJOS

Realizado la evaluación por los departamentos en lo referente a los activos fijos, se procede a realizar un informe por los activos obsoletos por el Jefe de Activos Fijos y se analiza la posibilidad de poder reemplazarlos por otros nuevos, siempre y cuando se realice también la debida solicitud para solicitar la compra al Área de Compras Locales.

PROCESO Nº 5

REPOSICIÓN DE LOS ACTIVOS FIJOS

Los Activos Fijos obsoletos son solicitados su reposición por los jefes de los Departamentos que los requieren, mediante al Área de Activos Fijos. El Jefe de Activos Fijos realiza un análisis del pedido de reposición para su solicitud al Área de Compras Locales.

3.1.1.4. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN

PROCESO Nº 1
SIEMBRA DEL PATRÓN
<p>Para empezar el proceso productivo de flores, se debe preparar la siembra del patrón, esto quiere decir que se va a realizar la preparación del sembrío de los tallos, que después de 6 a 8 meses va a estar listo, para realizar la incorporación de las yemas que se utilizan para realizar los injertos. Las yemas se injertan en patrones de 5 a 10 mm de diámetro de tronco; esto se realiza en verano por ser un clima seco y además, es una estación de crecimiento más corta.</p>  <p>El patrón se corta justo encima de la yema en seis meses, forzando a que crezca la yema insertada.</p> <p>Los brotes de las yemas que empezaron a crecer, se cortan en primavera de modo de dejarlos de unos 15 mm.</p> <p>Las yemas laterales de ramas que producen flores son las mejores, siendo las más apropiadas aquellas gordas, pero latentes que se encuentran tres o cuatro nudos más abajo de la flor. La madera debe estar en un estado de madurez tal que las espinas se remuevan fácilmente.</p>

Las yemas se injertan en la madera de la estaca original, más bien que en el crecimiento nuevo del patrón.

PROCESO Nº 2

RIEGO E HIDRATACIÓN

La hidratación se la realiza en todo el proceso productivo, desde la siembra del patrón que interviene en el riego diario en todo el cultivo; después de que se realiza el corte, se les tiene que poner a las flores en unas tinas con agua para que no se pierda la hidratación y también la hidratación abarca hasta que se realiza la clasificación de las flores, por lo que es un proceso muy importante que tiene que estar presente en todo el proceso productivo.



PROCESO Nº 3

CORTE PARA LA COSECHA

Después de que se realizó la preparación para el cultivo de las plantas que como resultado van a dar las flores, se realiza el corte de las mismas en los diferentes casos como son: corte de 40 cm., de 60cm., hasta de un metro según el pedido del cliente. En el proceso del corte se toma en cuenta la colocación de las flores en el burro;

esta se debe hacer en forma ordenada según la variedad y el tipo de tallo de acuerdo a lo que pida el cliente.



PROCESO N° 4

POST-COSECHA

Realizado todo el proceso de cosecha, se realiza el proceso de post-cosecha donde intervienen algunas actividades que son:

Hidratación por medio de tinas de agua que abarcan aproximadamente cuatro bounces.

Colocación de las tinas al cable vía para que se realice la translocación de las áreas de cultivo al área de post-cosecha.



Clasificación según las variedades.- Se realiza la clasificación según variedad y según el porte del tallo, sin olvidar que la hidratación es necesaria.



Empaque primario de las flores, se debe realizar con mucho cuidado, ya que gracias a su envoltura y su presentación, se vende el producto a sus clientes.



Cuartos Fríos, como última instancia se envía al cuarto frío como parte importante antes de su empaque definitivo según la orden de producción.



PROCESO Nº 5

EMPAQUE

Realizado todo el proceso de cosecha con el envío a los cuartos fríos de las flores, se procede al empaque correspondiente de las mismas en cajas de diferentes tamaños: hall o tabaco es una media caja, la caja entera tiene la denominación de “full” y también existe el “qualt” que es un cuarto de caja.



PROCESO Nº 6
TRANSPORTE
Después de que estén empacadas las flores se tiene que realizar el embarque, en el camión que va a llevarlas, hasta el aeropuerto para su transporte aéreo en el lugar de destino.

PDF Create! 2 Trial
www.scansoft.com

3.1. ANÁLISIS EXTERNO

3.1.1. INFLUENCIAS MACROECONÓMICAS

3.1.1.1. Factor Político

Actualmente, es un factor que siempre deberá estar considerado en una toma de decisiones, debido a que en nuestra sociedad las instituciones, sean públicas o privadas, buscan ser beneficiadas a través de influencias políticas, entendiéndose que muchas veces, las mismas buscan el beneficio de algunos pero no todo un sector comercial.

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

La situación política del Ecuador durante el primer semestre del año 2009 estuvo marcada por el proceso electoral; tras el triunfo del Economista Rafael Correa Delgado en las elecciones presidenciales se ha emprendido el camino hacia una reforma definitiva del Estado, la misma que tiene la nueva denominación de Socialismo del Siglo XXI.

El Presidente también se presentó al pueblo para expresar el informe a la nación, abordando uno a uno los diversos temas de la administración pública, su propuesta para superar las dificultades y lograr el ansiado cambio. Destacó el accionar de la Senplades y la creación del Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010 y sus doce objetivos. Anunció que el proyecto de regionalización sería un proceso ordenado, técnico y equitativo, que no implicaría desmedro para los gobiernos seccionales y cantonales. Destacó los objetivos en relación con la energía, petróleo y minería. Habló de la creación de doce mil partidas para el Magisterio, el

compromiso de elevar la calidad de los servicios de salud y educación, así como el incremento del salario del servicio doméstico, trabajadores artesanales y trabajadores en general.

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

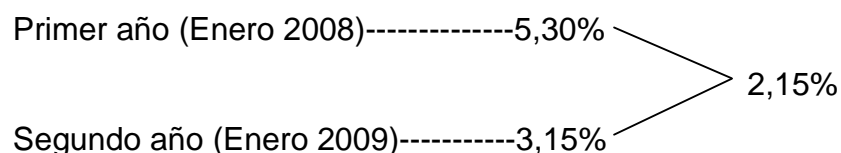
3.1.1.2. Factor Económico

Son aquellas variables macroeconómicas que se encuentran en permanente revisión por parte de las instituciones especializadas.

Se analizarán las siguientes variables macroeconómicas:

- “PIB: (Producto Interno Bruto). El valor de la producción total de bienes y servicios de la economía, excluidos los consumos intermedios e incluidos los impuestos netos sobre producción e importaciones. El PIB puede desagregarse por producto, gasto e ingresos. Los principales agregados del gasto que componen el PIB son: el consumo final de los hogares, el consumo final de las Administraciones Públicas, la formación bruta de capital fijo, la variación de existencias, las importaciones y las exportaciones de bienes y servicios”⁷; para el caso del Ecuador la variación es:

⁷ http://aulavirtual.bde.es/wav/html/glosario/glosario_p.html.



$$\Delta = \frac{3,15\% - 5,3\%}{5,30\%} = -41\%$$

El 2,15% representa el 41% del 5,3% del primer año.

En lo que respecta a FLORES SANTA MÓNICA S.A. LTDA. tiene mucho que ver este factor, ya que el sector Florícola es uno de los más importantes como parte del PIB Ecuatoriano.

- Balanza Comercial: “Es la diferencia que registra sólo las transacciones de bienes de un país con el resto del mundo durante un período determinado”.

Cuando el valor de las importaciones excede el valor de las exportaciones, se dice que la balanza comercial está en déficit.

Cuando la situación es la inversa, se dice que la balanza comercial tiene superávit.

CUADRO Nº 2: BALANZA COMERCIAL

(en millones de dólares)

Balanza Comercial año 2007	Balanza Comercial año 2008	VARIACIÓN
US\$1.138`000.000 Superavit	US\$1.373`000.000 Superavit	+ US\$235`000.000

Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por: Luis Cobo

⁸ https://www.bves.com.sv/glosario/g_b.htm.

Este factor tiene mucho que ver con FLORES SANTA MÓNICA ÑANTA CÍA. LTDA., ya que casi su comercialización se realiza en el exterior, lo que ocasionado variabilidad a la baja de la Balanza Comercial por la inseguridad jurídica en el país.

- Tasa de interés: FLORES SANTA MÓNICA ÑANTA CÍA LTDA. es una empresa Florícola afiliada a la asociación de EXPORTADORES, esto conlleva un sinnúmero de beneficios, como es la obtención de crédito y con tasas de interés preferenciales.

El propietario de la florícola, ha realizado algunos créditos (CFN), por tal motivo es necesario el análisis de la evolución de las tasas de interés.

A continuación tenemos la tasa activa y la tasa pasiva del último mes, con relación al año anterior.

CUADRO Nº 3: TASA DE INTERÉS

Tasa activa Marzo 2008	Tasa activa Marzo 2009	VARIACIÓN
10,43%	9,24%	-1,19%
Tasa pasiva Marzo 2008	Tasa pasiva Marzo 2009	VARIACIÓN
5,96%	5,31%	-0,65%

Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por: Luis Cobo

- Crisis Financiera mundial: Se desató de manera directa debido al colapso de la burbuja inmobiliaria en EEUU en el año 2006, que provocó aproximadamente en Octubre del 2007 la llamada crisis de las hipotecas subprime. Las repercusiones de la crisis hipotecaria comenzaron a manifestarse de manera extremadamente grave

desde inicios del 2008, contagiándose primero al sistema financiero estadounidense, y después al internacional, teniendo como consecuencia una profunda crisis de liquidez, y causando indirectamente otros fenómenos económicos, como una crisis alimentaria global, diferentes derrumbes bursátiles (como la de enero del 2008), y en conjunto una crisis económica a escala internacional.

- **Deuda Externa:** Son los créditos externos recibidos, tanto por el sector público como el sector privado para el financiamiento de proyectos internos. Generalmente, la deuda externa se paga fuera del país y en moneda extranjera. La deuda externa se conoce como inversión extranjera indirecta o de cartera, ya que el capital extranjero ingresa al país a través de extensiones de créditos. La variación de la Deuda Externa entre los años del 2008 y 2009 aumentó en 42'000.000 de dólares.

CUADRO Nº 4: DEUDA EXTERNA

Deuda externa Agosto 2008	Deuda externa Año 2009	VARIACIÓN
US\$ 10.028'000.000	US\$ 10.090'000.000	+US\$ 42'000.000

Fuente: www.bce.fin.ec
Elaborado por: Luis Cobo

3.1.1.3. Factor Social

La economía del país a partir de la dolarización ha mantenido una estabilidad que ha permitido que los ingresos familiares tengan un poder adquisitivo estable, pero es los últimos tres años un factor que está incidiendo en la economías es la variación del precio del petróleo, el cual está causando en alza a nivel mundial de los precios de los alimentos, pero cabe mencionar que estos precios ya no tendrán una perspectiva baja.

En FLORES SANTA MÓNICA ÑANTA CÍA. LTDA., también afecta proporcionalmente este factor, ya que la sociedad está en la incertidumbre del alza en los precios por lo que prefiere comprar productos básicos para su convivir diario.

3.1.1.4. Factor Tecnológico

En un mundo globalizado no podemos dejar pasar el análisis de un factor que cada vez por las empresas nacionales e internacionales se vuelven indispensables para su desarrollo, este factor permitirá a la Florícola a una mejor proyección de largo plazo en el crecimiento de sus expectativas debido a su necesidad de facilitar la aplicación de los procesos con que este cuenta.

La tecnología en el mundo actual permite facilitar los procesos administrativos, de producción y gerencia; para una adecuada toma de decisiones, sin dejar de efectuar los controles necesarios a un lado para que su funcionamiento sea permanente.

La Florícola cuenta con tecnología para sus procesos contables, el sistema que adquirió permite la interacción de los departamentos anexos a Contabilidad generando confianza para la Institución.

Además cuenta con una página web para clientes del exterior con los más importantes idiomas en el mundo en el caso de requerimientos por otros países tanto del continente americano, europeo, asiático o africano,

3.1.1.5. Factor Legal

Actualmente este factor se ve muy discutido por el trabajo de los Asambleístas, no se sabe si mejorará o empeorará este cuerpo legal. Debido a que FLORES SANTA MÓNICA ÑANTA CÍA. LTDA., es una empresa productora de flores que tiene normas que se relacionan directamente con distintas áreas jurídicas, tales como el Derecho Laboral, Social, Cooperativismo y Tributario.

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

Las primeras gestiones de la Asociación, se encaminan a obtener la aprobación de Estatutos por parte del Ministerio de Agricultura, Ganadería Acuacultura y Pesca, en la obtención de recursos en forma de créditos para nuestra compañía que proviene de la Corporación Financiera Nacional.

Además, en el ámbito tributario se puede señalar que la florícola paga por predios un porcentaje que según el municipio tiene que ser cancelado anualmente por concepto de tierras; en el caso de FLORES SANTA MÓNICA ÑANTA CÍA. LTDA., este se lo paga en la Municipalidad de Latacunga, donde se encuentra la finca.

En el caso del Impuesto al Valor Agregado se realiza la devolución del mismo, ya que FLORES SANTA MÓNICA ÑANTA CÍA. LTDA., realiza sólo exportaciones.

3.1.2. INFLUENCIAS MICROECONÓMICAS

3.1.2.1. CLIENTES

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

La compañía cuenta con una diversidad de rosas en variedades y colores, pero sobre todo los clientes aprecian las flores rojas como principal producto en un 65% de la población, seguida por las rosas mixtas con un 15% de la población; este factor es una oportunidad alta para la Empresa, ya que las flores rojas con un valor agregado de diferentes clases, es una de la variedades que más se cultiva en FLORES SANTA MÓNICA ÑANTA CÍA. LTDA.

La producción de flor en la compañía tiene dos períodos importantes en donde se nota el incremento de las ventas, como son: la temporada de San Valentín en el 14 de febrero y el Día de las Madres que es el segundo domingo de mayo; y el resto del año que mantiene una producción normal, tomando en cuenta que las Florícola realiza un gran esfuerzo para abastecer al mercado internacional, ya que en otros países existen días festivos en el año a diferencia del Ecuador.

Los clientes más importantes en el exterior son los siguientes:

LISTA DE CLIENTES IMPORTANTES	
NOMBRE	PAÍS
LUIS ARANCIBIA	Chile
FLORAL SPECIAL	Holanda
NATURAL FLOWERS	Estados Unidos
DEN TOOM	Holanda
TROPIFLRO	España
NATIVE	Estados Unidos

3.1.2.2. PROVEEDORES

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

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

LISTA DE PROVEEDORES IMPORTANTES	
NOMBRE	PRODUCTO
AMC	Suministros de seguridad industrial
AGROREPRAIN	Agroquímicos y perseverantes
AGROSISTEMAS	Materiales de riego
CAMOEQUIP	Suministros para fumigación
BREENTAG ECUADOR	Fertilizantes
DOGERSUM	Suministros de cómputo

3.1.2.3. COMPETENCIA

La florícola ha sufrido muchos cambios, han aparecido plantaciones nuevas; el negocio floricultor ha seguido creciendo considerablemente, pero a la vez a existido plantaciones que no han soportado las diferentes dificultades que se les ha presentado; sin embargo, FLORES SANTA MÓNICA ÑANTA CÍA. LTDA. es una de las florícolas que sigue en el negocio de la producción y comercialización de las flores, aun cuando la competencia dentro del país es grande y con un vecino como Colombia que también se está posesionando dentro de los mercados internacionales.

De esta manera, ahora existen nuevas florícolas con diversas plantaciones y variabilidad en el producto, a quienes se analiza a la Empresa con relación a los competidores actuales y potenciales. También su evaluación incluye un análisis de los objetivos, precios y publicidad para conocer las ventajas y debilidades con respecto a la competencia.

En el sector existen diversas empresas competidoras directas que ofrecen flores para el mercado nacional e internacional; a continuación se mencionan algunas de estas:

- RO RECONNECTIONS. (Ecuador)
- BELLAROSA. (Ecuador)
- PRODUCNORTE. (Ecuador)
- FLOR LINDA. (Ecuador)

3.1.2.4. PRECIOS

El factor de precios es un ítem muy importante, por lo que la compañía siempre tiene que estar actualizada con el análisis de la competencia, en FLORES SANTA MÓNICA ÑANTA CÍA. LTDA. existe un cuadro de precios aprobado por el Gerente General (Sr. Carlos Xavier Vallejo),

pero en la mayoría de veces no se toma en cuenta este cuadro, por lo que se llega a un acuerdo con el cliente para una mejor oferta, según el cliente o según su pedido.

Es importante señalar que la Florícola realiza un cobro de “prepagos” para la recuperación inmediato de dinero en las ventas.

PDF Create! 2 Trial
www.scansoft.com

CAPÍTULO IV

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

4.1. Evaluación del Control Interno Administrativo.

Existen diferentes métodos para evaluar el Control Interno por parte del Auditor, como son:

- Cuestionarios.
- Flujodiagramación.
- Descriptivo o Narrativo.
- Informe COSO I (Committee of Sponsoring Organizations 1).
- Informe COSO II (Committee of Sponsoring Organizations 2).
- Informe COSO III (Committee of Sponsoring Organizations 3).
- MICIL (Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano).
- CORRE (Control de los Recursos y los Riesgos de Ecuador).

1. Cuestionarios

Los cuestionarios abordan una amplia gama de cuestiones que los participantes deben considerar, centrando sus reflexiones en los factores internos y externos que han dado o pueden dar lugar a eventos. Las preguntas pueden ser abiertas o cerradas, según sea el objetivo de la encuesta. Pueden dirigirse a un individuo o a varios o bien pueden emplearse en conexión con una encuesta de base más amplia, ya sea dentro de una organización o esté dirigida a clientes, proveedores u otros terceros.

A continuación se presenta un ejemplo de Cuestionario de Control Interno:

AGROPLÁSTICOS CÍA. LTDA. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE TESORERÍA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008						
Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿Los fondos de caja chica se manejan a través de fondos fijos?		X	0	5	Los fondos de caja chica tienen fondos según el requerimiento de los custodios.
2	¿El encargado de la caja chica es independiente del que maneja la cobranza?	X		6	6	
3	¿Los fondos ajenos a la compañía están al cuidado de alguna persona que no maneje fondos de la empresa?	X		5	5	
4	¿Recae la responsabilidad principal de cada fondo de caja sobre una sola persona?	X		5	5	

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
5	¿Los fondos fijos de la compañía son razonables para sus necesidades?		X	0	5	Los fondos son utilizados para gastos varios correspondientes al personal administrativo por lo que no cubren con las necesidades del personal.
6	¿Se hacen cortes de los fondos en efectivo por las personas encargadas de su custodio?	X		5	5	
7	¿Están los pagos individuales de los fondos en efectivo limitados a una cantidad máxima?		X	0	7	Los fondos están destinados según los custodios de cada caja, por lo que existen fondos sin ningún límite
8	¿Están todas las cuentas de bancos firmadas por las personas que firman contra ellas, autorizadas por el Consejo de Administración?	X		5	5	
9	¿Existe la costumbre de notificar al banco inmediatamente cuando una persona autorizada para firmar abandona el empleo o la compañía?	X		6	6	

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
10	¿En el procedimiento de los pagos con cheque se requiere, cuando menos, que dos firmas en el cheque y la aprobación final para su pago, sean hechas por distintas personas?	X		5	5	
11	¿Cuando menos una de las personas que firma el cheque, que no sea la autorizada para procesarlo, revisa los comprobantes al mismo tiempo de firmar el cheque?	X				
12	¿La firma de cheque, antes de estar estos totalmente llenos, está terminantemente prohibida?		X	0	7	Los cheques se firman incompletos en el caso de que tuviere algún viaje el responsable de la firma.
13	¿Está prohibido firmar cheques en blanco?	X		6	6	
14	¿Se requieren dos firmas en los cheques?	X		5	5	

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
15	¿Los cheques sin usar están convenientemente guardados de tal manera que se evite sean usados sin autorización?	X		5	5	
16	¿Si las sucursales hacen pagos, los comprobantes pagados se envían a la oficina principal?	X		5		
17	¿Los ingresos son depositados diariamente en su totalidad y tal como fueron recibidos?	X		7	7	
18	¿El control de todos de todos los registros de contabilidad, fuera de cobranzas y pagos, está asignado a una persona que no sea el cajero?	X		5	5	
TOTAL				76	100	

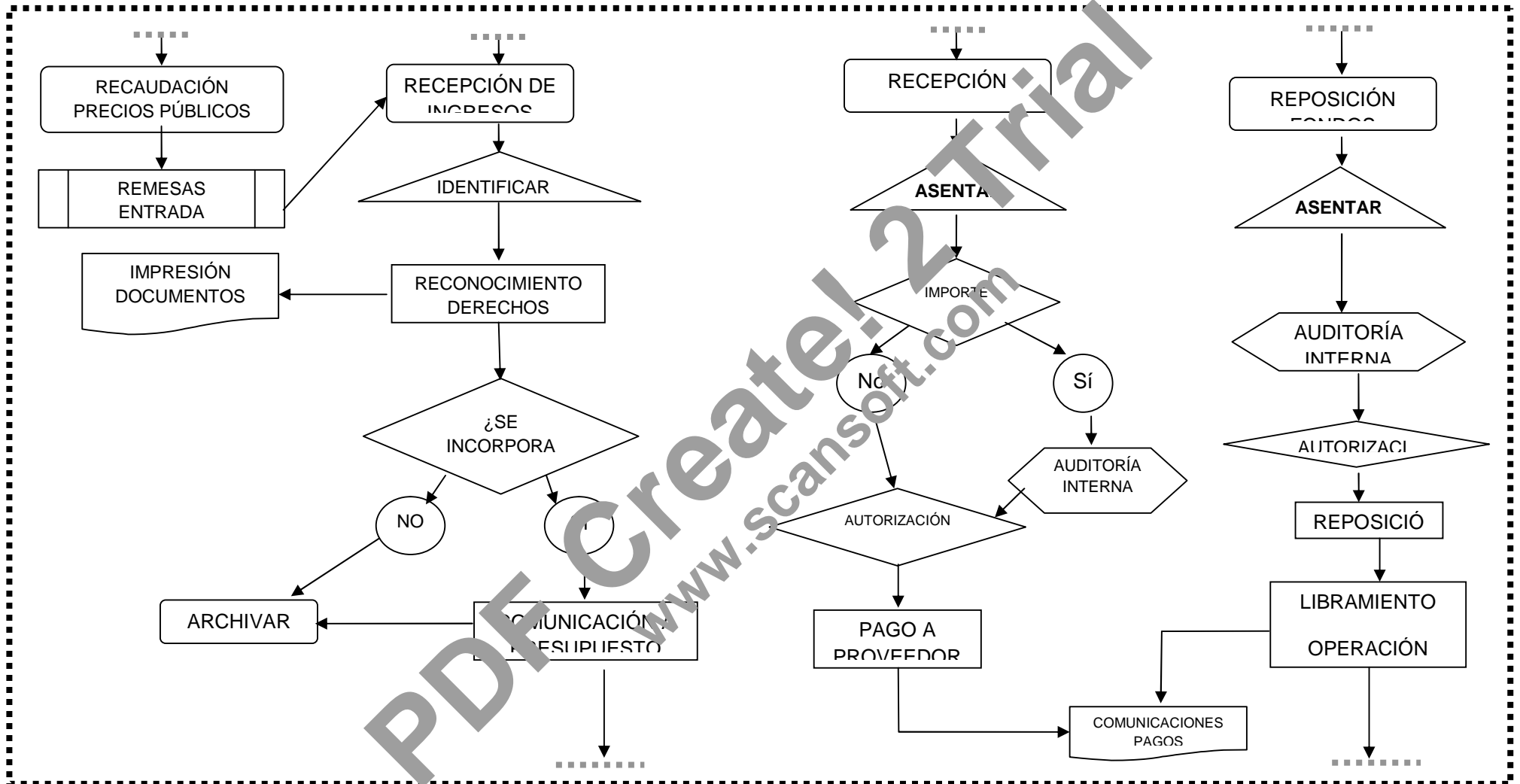
Elaborado por: L. C.

2. Flujodiagramación

Es un esquema para representar gráficamente un algoritmo. Se basan en la utilización de diversos símbolos para representar operaciones específicas, es decir, es la representación gráfica de las distintas operaciones que se tienen que realizar para resolver un problema, con indicación expresa del orden lógico en que deben realizarse. Los diagramas de flujo son importantes porque nos facilita la manera de representar visualmente el flujo de datos por medio de un sistema de tratamiento de información; en este realizamos un análisis de los procesos o procedimientos que requerimos para realizar un programa o un objetivo”.

A continuación se presenta un ejemplo de flujodiagramación:

GRÁFICO Nº 4: FLUJOGRAMA DE TESORERÍA



Elaborado por: Luis Cobo

3. Descriptivo o Narrativo

El método descriptivo consiste, como su nombre lo indica, en describir las diferentes actividades de los departamentos, funcionarios y empleados, y los registros que intervienen en el sistema. Sin embargo, no debe incurrirse en el error de describir las actividades de los departamentos o de los empleados aislada u objetivamente. Debe hacerse la descripción siguiendo el curso de las operaciones a través de su manejo en los departamentos citados.

Además, realiza una descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema, también describe las actividades y procedimientos utilizados por el personal en las diversas unidades administrativas que conforman la entidad.

La descripción debe hacerse de manera tal que siga el curso de las operaciones en todas las unidades administrativas que intervienen, nunca se practica en forma aislada o con subjetividad.

La información se obtiene y se prepara según lo juzgue conveniente el auditor, por funciones, por departamentos, por algún proceso que sea adecuada a las circunstancias.

En la continuación se presenta un ejemplo del método narrativo para la evaluación de Control Interno:

**AGROPLÁSTICOS S.A.
CONTROL INTERNO DESCRIPTIVO DEL ÁREA DE TESORERÍA**

CAJA-CHICA

EL custodio de Caja Chica es el Sr. Gary Rivas (Asistente contable) encargado de su utilizar el fondo.

El monto asignado de caja chica es de 150 dólares. La reposición de este fondo es de una semana o se lo repone cuando hace falta. Se lo manda al Sr. Manuel Mallamas (Mensajero) para que cobre un cheque, que es destinado para el fondo.

Cabe destacar que no existe una política de escrita del manejo de caja chica. Los montos autorizados para cancelar gastos con este fondo son aquellos que no sobrepasen los 30 dólares, y lo puede utilizar cualquier personal, sea administrativo o de planta.

Se realizan arquezos de caja por parte de la Sra. Cecibel Armijos, sorpresivamente.

BANCOS

La compañía cuenta con 5 cuentas corrientes de los siguientes bancos:

- Banco del Pichincha Cta. Cte. 3053520904
- Banco del Pacífico Cta. Cte. 03518469
- Banco Internacional Cta. Cte. 035-060066-8
- Banco Produbanco Cta. Cte. 02005069951
- Helm Bank No. 1040099494

Las conciliaciones bancarias lo realiza Cecibel Armijos (CONTADORA) los primeros días de cada mes. Cabe recalcar que las conciliaciones bancarias elaboradas no son revisadas por parte de un nivel jerárquico superior.

Las firmas autorizadas para la emisión de cheques son:

- Fernando Mendoza (SUBGERENTE ADMINISTRATIVO)
- Luis Fernando Ruíz (GERENTE GENERAL)

Cabe mencionar que estas firmas son independientes y no conjuntas.

El encargado de llevar la chequera es Gary Rivas (Asistente Contable), también es el encargado de guardar los cheques que son girados para ser cobrados por parte del beneficiario.

INGRESOS A CAJA

Los ingresos que recibe la empresa son por:

- Venta de plástico.
- Venta de desperdicio de plástico.

Para la venta de mercadería, se le envía al cliente siempre con su respectiva guía de remisión y factura.

Después de haber cobrado el pedido mediante cheque o depósito por el cliente, se emite un documento denominado "recibo de Caja", original y una copia, en el cual el responsable del cobro describe que factura se cancela, el cheque y el valor por el cual se realiza el cobro, se toma en cuenta que en este documento existe firma de autorización y firma del cliente. El documento original se queda con el cliente y la copia regresa a la Compañía.

Según política de la compañía es que los vendedores no reciban pagos de los clientes en efectivo, pero en el caso de que se origine este fenómeno deberán depositarlo una vez realizado el cobro.

En la opción de los cobros con cheques, la empresa tiene la política de depositar al otro día como máximo.

La compañía tiene un detalle de los cheques enviados a ser depositados, para que exista un control adecuado con el mensajero.

También la compañía realiza cobros en transferencia bancaria: se lo verifica en el Internet y después se entrega la mercadería. Debemos tomar en cuenta los siguientes procedimientos: Se realiza el registro contable por parte de Cecibel Armijos y se procede a generar el comprobante de ingreso que es un documento prediseñado por el sistema contable.

PAGOS CON CHEQUE

En lo referente a los egresos, no hubo ningún cambio significativo comparado al relevamiento del 2007, en el proceso de los desembolsos de la compañía

Elaborado por: L. G.

Fecha: 21 -12-2003

4. Informe COSO I (Committee of Sponsoring Organizations)

El denominado "INFORME COSO" sobre control interno, publicado en EE.UU. en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida.

Se trataba entonces de materializar un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común, una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados.

El Control Interno posee cinco componentes que pueden ser implementados en todas las compañías de acuerdo a las características administrativas, operacionales y de tamaño; los componentes son:

- a. Ambiente de Control;
- b. Evaluación de Riesgos;
- c. Actividades de Control (Políticas y Procedimientos);
- d. Información y comunicación; y,
- e. Monitoreo o Supervisión.

a. Ambiente de Control

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

Consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo, los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

Fija el tono de la organización y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto. Los principales factores del ambiente de control son:

- La filosofía y estilo de la dirección y la gerencia.
- La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento.
- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

b. Evaluación de Riesgos

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto al nivel de la organización (internos y externos) como de la actividad.

El establecimiento de objetivos es anterior a la evaluación de riesgos. Si bien aquéllos no son un componente del control interno, constituyen un requisito previo para el funcionamiento de este mismo. Los objetivos (relacionados con las operaciones, con la información financiera y con el cumplimiento), pueden ser explícitos o implícitos, generales o particulares. Estableciendo objetivos globales y por actividad, una entidad puede identificar los factores críticos del éxito y determinar los criterios para medir el rendimiento.

c. Actividades de Control

Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un resguardo para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos según lo expresado en el punto anterior: conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados:

- Las operaciones.
- La confiabilidad de la información financiera.
- El cumplimiento de leyes y reglamentos.

En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros: los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, éstas al cumplimiento normativo, y así sucesivamente. A su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:

- Preventivo / Correctivos.
- Manuales / Automatizados o informáticos.
- Gerenciales o directivos.

En todos los niveles de la organización, existen responsabilidades de control, y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuales son las que les competen, debiéndose para ello explicitar claramente tales funciones. La gama que se expone a continuación muestra la amplitud abarcativa de las actividades de control, pero no constituye la totalidad de las mismas.

- Análisis efectuados por la dirección.
- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
- Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, y autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, prenumeraciones.
- Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos.
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
- Segregación de funciones.
- Aplicación de indicadores de rendimiento.

d. Información y Comunicación

Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

La información operacional, financiera y de cumplimiento conforma un sistema para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones. Está conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control. Cada función ha de especificarse con claridad, entendiendo en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de control interno.

e. Supervisión

Incumbe a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado. Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables. Las causas pueden encontrarse en los cambios internos y externos a la gestión que, al variar las circunstancias, generan nuevos riesgos a afrontar.

El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevinientes. En cuanto a las evaluaciones puntuales, corresponden las siguientes consideraciones:

- a) Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que éstos conllevan, la competencia y experiencia de quienes aplican los controles, y los resultados de la supervisión continuada.
- b) Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión (autoevaluación) la auditoría interna (incluida en el planeamiento o solicitada especialmente por la dirección), y los auditores externos.
- c) Constituyen en sí todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, priman una disciplina apropiada y principios insoslayables.
- d) La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan y estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos, y que resulten aptos para los fines perseguidos.
- e) Responden a una determinada metodología, con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.
- f) El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad.

5. Informe COSO II-ERM

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

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

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

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

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

- a. Ambiente de Control.
- b. Establecimiento de objetivos.
- c. Identificación de eventos.
- d. Evaluación de los riesgos.
- e. Respuesta al riesgo.

- f. Actividades de control.
- g. Información y comunicación.
- h. Supervisión. (monitoreo)”⁹.

a. Ambiente de Control

Enmarca el tono de la organización, influenciando la conciencia del riesgo en su información. Es la base del resto de los componentes y provee disciplina y estructura.

El ambiente interno abarca el talante de una organización que influye en la conciencia de los empleados sobre el riesgo y forma las bases de los otros componentes de la gestión de riesgos corporativos proporcionando disciplina y estructura. Este componente establece:

Filosofía y Cultura de la Gestión de riesgo y control.- La filosofía de la gestión de riesgo de una organización es el conjunto de creencias y actitudes compartidas que caracterizan el modo en que la entidad contempla el riesgo en todas sus actuaciones, desde el desarrollo e implantación de la estrategia hasta sus actividades cotidianas. Dicha filosofía queda reflejada prácticamente en todo el quehacer de la dirección a gestionar la entidad.

La Integridad y los Valores Éticos.- La eficacia de la gestión de riesgos corporativos no debe sobreponerse a la integridad y los valores éticos de las personas que crean, administran y controlan las actividades de la organización.

La integridad y el compromiso con los valores éticos son propios del individuo.

⁹ Tomado de Ayuda Didáctica provista del Dr. JORGE BADILLO “COSO” Página 5.

Los juicios de valor, la actitud y el estilo se basan en experiencia personales. No hay ningún puesto más importante para influir sobre la integridad y valores éticos que el de consejero delegado y la alta dirección, ya que establecen el talante al nivel superior y afectan a la conducta del resto del personal de la organización.

b. Establecimiento de Objetivos

La gestión integral de riesgo se asegura que la gerencia opere con un proceso para definir objetivos que estén alineados con la misión y visión, con el apetito de riesgo y niveles de tolerancia. Los objetivos se clasifican en cuatro categorías:

Estratégico: Relacionados con las metas de alto nivel; asimismo están alineados y dan apoyo a la misión del negocio

Operacional: Relacionados con la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad (o empresa o corporación), lo cual incluye su rendimiento y rentabilidad. Usualmente, varían según las opciones adoptadas por la gerencia en cuanto a estructura y rendimiento

Reporte o presentación de resultados: Relacionado a la confiabilidad y efectividad de la estructura de líneas de reporte

Compliance: Relacionado con el apego de la organización a las leyes y regulaciones.

c. Identificación de Eventos

Se determina los eventos potenciales que han de ocurrir en la organización y determina si estos representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la entidad, para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito, los eventos que

son de impacto negativo representan riesgo para la entidad, y los que tienen impacto positivo representan oportunidades. Cuando la entidad determina los eventos contempla una serie de factores internos y externos que pueden dar lugar a riesgos y a oportunidades.

d. Evaluación de los Riesgos

La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva, probabilidad o impacto, y normalmente usa una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.

e. Respuesta a los Riesgos

Evaluada los riesgos relevantes, la dirección determina como responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costes y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas. La dirección identifica cualquier oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva del riesgo globalmente para la entidad o bien una perspectiva de la cartera de riesgos, determinando si el riesgo residual global, concuerda con el riesgo aceptado.

f. Actividades de Control

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se lleve a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos. Las actividades de control tienen lugar a través de la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de actividades, tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones.

g. Información y Comunicación

La información pertinente se identifica, capta y comunica de una forma y en un marco de tiempo, que les permite a las personas llevar a cabo sus responsabilidades. Los sistemas de información usan datos generados internamente y otras entradas de fuentes externas y sus salidas facilitan la gestión de riesgos y la toma de decisiones informadas relativas a los objetivos. También existe una comunicación eficaz fluyendo en todas direcciones dentro de la organización.

Todo el personal recibe un mensaje claro desde la alta dirección que deben considerar seriamente las responsabilidades de gestión de los riesgos corporativos. Las personas entienden su papel en dicha gestión y como las actividades individuales se relacionan con los demás. Así mismo, deben tener unos medios para comunicar hacia arriba la información significativa.

También debe haber una comunicación eficaz con terceros, tales como: los clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

h. Supervisión (Monitoreo)

La gestión de riesgos se supervisa, revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas. Durante el transcurso normal de las actividades de gestión tiene lugar

una supervisión permanente. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones independientes dependerán fundamentalmente de la evaluación de riesgos y de la eficacia de los procedimientos de supervisión permanente. Las deficiencias en la gestión de riesgos corporativos se comunican de forma ascendente trasladando los temas más importantes a la alta dirección y al consejo de administración.

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

6. Informe COSO III

COSO puede ser una herramienta poderosa a la derecha del tamaño de la ley Sarbanes-Oxley (SOX) en cumplimiento de actividades. Lo importante no es sólo el aprendizaje de la orientación, pero utilizando activamente y de nuevo en relación a sus propias necesidades y experiencias.

Este tema es altamente interactivo de tamaño limitado para promover la interacción y creación de redes. Orientados a los equipos de proyecto y los facilitadores, el programa se centra en los intereses y expectativas de los participantes, que va a obtener un mejor entendimiento de la diferencia entre la nueva orientación y el COSO de control interno COSO Enterprise Risk Management y marcos integrados y abarcan temas tales como entidad a nivel de todo los principios y controles, de arriba abajo la evaluación del riesgo, nivel de proceso y los principios y herramientas.

7. MICIL (Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano)

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

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

- a. Ambiente de control y trabajo.
- b. Evaluación de los riesgos.
- c. Actividades de control.
- d. Información y comunicación.
- e. Supervisión.

a. Ambiente de control y trabajo

El entorno de trabajo y control es el fundamento para el eficiente funcionamiento de una organización e influye directamente en la sensibilización a sus funcionarios y empleados respecto al funcionamiento del control interno.

Este componente es la base de la pirámide de control interno integrado sobre el cual se apoyan los cuatro componentes adicionales, aportando valores, procesos, estructura y disciplina. Los factores del entorno de trabajo y control incluyen: la integridad, los valores éticos, la estructura organizativa, la capacidad del personal y la evaluación del desempeño, la filosofía de la dirección y su estilo de gestión, la asignación de autoridad y las responsabilidades asumidas, la administración y el desarrollo profesional del personal, la rendición interna de cuentas y la

atención y orientación que proporciona el consejo de administración de la organización.

b. Evaluación de los riesgos

Cada organización enfrenta diversos riesgos, tanto externos como internos, los que tienen que ser conocidos y evaluados. Una condición previa a la determinación y evaluación del riesgo es identificar los objetivos de la organización en los distintos niveles, su inclusión y coherencia.

La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos importantes relacionados directamente con la consecución de los objetivos de la organización, y es la base para determinar como han de ser administrados o gestionados los riesgos.

Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continúan cambiando de manera permanente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio. Los factores que integran este componente son: Objetivos principales de la organización, documentar la posibilidad de existencia de los riesgos y el manejo del cambio en las organizaciones. Cada organización debe identificar, difundir y dar seguimiento a los riesgos.

c. Actividades de Control

Las actividades de control están constituidas por las políticas y los procedimientos definidos que contribuyen a asegurar la completar los objetivos de la organización evitando los riesgos, tanto internos como externos, oportunamente. Además promueven la toma de medidas

necesarias y oportunas para controlar o evitar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la entidad.

Las actividades de control son evidentes en toda la organización (a partir de las disposiciones del estatuto o ley de creación), a todos los niveles (desde el consejo de administración hasta las unidades de operación), en todas las actividades (desde las que generan valor agregado hasta los procesos financieros). Incluyen una gama de actividades diversas, como: la segregación de funciones (insertadas en el estatuto de creación), aprobaciones (conocimiento y aprobación del consejo de los informes financieros y de gestión), autorización de operaciones según su importancia (adquisiciones o proyectos relevantes aprobados por el consejo), verificaciones y conciliaciones periódicas, (realizadas por la dirección ejecutiva de auditoría interna), evaluaciones de rentabilidad operativa (aplicadas por la dirección en forma recurrente y en períodos menores a un mes), salvaguarda de los activos (mediante criterios de identificación, registro y utilización).

d. Información y Comunicación

Al identificar, recopilar y comunicar la información, en la forma y en los plazos que permitan a cada funcionario o empleado a cumplir sus responsabilidades, se está aplicando el componente información y comunicación.

Los registros y los datos procesada en medios informáticos producen informes que contienen reportes sobre las operaciones que generan valor agregado, los resultados financieros y de la gestión y el cumplimiento de las normas y procedimientos que permiten dirigir y controlar efectivamente el negocio.

Dichos sistemas manejan información interna, e información sobre acontecimientos externos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones, y la presentación de reportes para terceros.

También requiere de una comunicación eficaz en un sentido amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, en forma horizontal y de arriba hacia abajo e inversamente.

Los factores que integran el componente información y comunicación son: *información a todos los niveles, contenido de los estados financieros, herramienta para la supervisión, reportes detallados de las operaciones y comunicación por objetivos.*

e. Supervisión

El control interno integrado requiere de la función de supervisión, mediante un proceso que comprueba el funcionamiento adecuado de las operaciones individuales y el sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada en los procesos, evaluaciones periódicas o una combinación de las dos.

La supervisión continua se presenta en el proceso de ejecución de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión de los niveles superiores, como las actividades llevadas a cabo por el personal al realizar sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependen esencialmente de la evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deben informarse a las jefaturas para la toma de acciones correctivas. Por otra parte, la alta dirección y el consejo de administración deben ser informados de los aspectos observados que tengan la importancia suficiente.

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

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

Este es uno de los elementos en donde la organización debe trabajar constantemente, no solamente mediante la emisión de códigos de ética y la presentación de valores que tiene la organización, sino que es necesaria la comunicación continua con el personal de la empresa, los clientes y demás personas relacionadas.

Proceso efectuado por el consejo de administración (grupo colegiado que toma otras denominaciones según el tipo de organización), la dirección (gerencia) y el resto de personal de una entidad, diseñado con el propósito de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

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

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

control se llevan a cabo en cualquier parte de la organización, en todos los niveles y en todas sus funciones.

Para el proceso que conlleva a otro de los componentes del MICIL, como lo es la información y comunicación, en este punto se explican claramente la importancia de la participación de los niveles de operación a fin de garantizar que los datos puedan ser entregados de una manera oportuna entre las unidades competentes para ello. Los informes deben contener datos relevantes para posibilitar la gestión eficaz de la gerencia y su calidad y contienen los siguientes atributos:

- Cantidad de información suficiente para la toma de decisiones.
- Información disponible en tiempo oportuno.
- Datos actualizados y que corresponden a fechas recientes.
- Los datos incluidos son correctos.
- Acceso a información rápida y por personas autorizadas.

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

8. CORRE

Denominado por sus siglas como el Control Interno de Recursos y los Riesgos para el Ecuador; basado en la metodología de análisis de Control Interno COSO, COSO ERM y MICIL, fue desarrollado por profesionales ecuatorianos; a fin de que se pudiera contar con una herramienta apropiada para prevenir errores o irregularidades en la comunidad local. Con el fin de poder determinar los más adecuados componentes de esta metodología de análisis del control interno de una organización se tomó como base al COSO ERM, quedando de esta manera su estructura:

- a. Ambiente interno de control.
- b. Establecimiento de objetivos.
- c. Identificación de eventos.
- d. Evaluación de riesgos.
- e. Respuesta a los riesgos.
- f. Actividades de control.
- g. Información y comunicación.
- h. Supervisión y monitoreo.

a. Ambiente Interno de Control

El entorno de control marca las pautas de comportamiento de una organización y tiene una influencia directa en el nivel de compromiso del personal respecto al control. Constituye la base de todos los demás elementos del control interno, aportando disciplina y estructura. Los siguientes factores integran el componente Ambiente Interno de Control:

1. Integridad y Valores Éticos.
2. Filosofía y Estilo de la Alta Dirección.
3. Consejo de Administración y Comités.
4. Estructura Organizativa.
5. Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida.

6. Gestión del Capital Humano.
7. Responsabilidad y Transparencia.

b. Establecimiento de Objetivos

Los objetivos deben establecerse antes que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. El consejo de administración debe asegurarse que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados están en línea con la misión/visión de la entidad, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

Es a partir de los objetivos que se facilita la gestión de los riesgos empresariales mediante la identificación de los eventos externos e internos; la evaluación de los riesgos; la respuesta a los riesgos; y, el diseño de actividades de control. Los siguientes factores integran este componente:

1. Objetivos Estratégicos.
2. Objetivos Específicos.
3. Relación entre Objetivos y Componentes del CORRE.
4. Construcción de Objetivos.
5. Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia.

c. Identificación de Eventos

Al identificar eventos, la dirección reconoce que existen incertidumbres, por lo que no sabe si alguno en particular tendrá lugar y, de tenerlo, cuándo será, ni su impacto exacto. La dirección considera inicialmente una gama de eventos potenciales, derivados de fuentes internas o externas, sin tener que centrarse necesariamente sobre si su impacto es positivo o negativo. Los eventos abarcan desde lo evidente a lo

desconocido y sus efectos, desde lo que no trae mayores consecuencias a lo muy significativo. Este componente será tratado con los siguientes elementos:

1. Factores Externos e Internos.
2. Identificación de Eventos.
3. Categorías de Eventos.

d. Evaluación de los Riesgos

La evaluación de los riesgos permite a una entidad considerar la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.

El Riesgo Inherente es aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto; es decir, siempre existirán los ya o no controles, debido a la naturaleza de las operaciones

El riesgo residual es el que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos. Este componente incluye los siguientes factores:

1. Estimación de Probabilidad e Impacto.
2. Evaluación de Riesgos.
3. Riesgos Originados por los Cambios.

e. Respuestas de los Riesgos

La dirección para decidir la respuesta a los riesgos evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y

beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de la tolerancia del riesgo establecida.

En la perspectiva de riesgo global de la entidad (cartera de riesgos), la dirección determina si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.

1. Categoría de Respuestas.
2. Decisión de Respuestas.

f. Actividades de Control

Las actividades de control son las políticas y procedimientos establecidos por la dirección y otros miembros de la organización con autoridad para emitirlos, como respuesta a los riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos. Los procedimientos son las acciones de las personas para implantar las políticas, directamente o a través de la aplicación de tecnología, para ayudar a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos.

Las actividades de control pueden ser clasificadas por la naturaleza de los objetivos de la entidad con la que están relacionadas: estrategia, operaciones, información y cumplimiento. El componente actividades de control establece los siguientes factores:

1. Integración con las Decisiones sobre riesgos.
2. Principales Actividades de control.
3. Controles sobre los Sistemas de Información.

g. Información y Comunicación

El componente dinámico del CORRE es la “información y comunicación”, que por su ubicación en la pirámide comunica el ambiente de control interno (base) con la supervisión (cima), con la evaluación del riesgo y las actividades de control, conectando en forma ascendente a través de la información y descendente mediante la calidad de comunicación generada por la supervisión ejercida.

Es importante el establecimiento de una comunicación efectiva en un sentido amplio, que facilite una circulación de la información (formal e informal) en varias direcciones, es decir ascendente, transversal, horizontal y descendente. La dirección superior debe transmitir un mensaje claro a todo el personal sobre la importancia de las responsabilidades de cada uno en materia de compartir la información con fines de gestión y control. Los principales factores que integran el componente información y comunicación son:

1. Cultura de Información en todos los Niveles.
2. Herramientas para la Supervisión.
3. Sistemas Estratégicos e Integrados.
4. Confiabilidad de la Información.
5. Comunicación Interna.
6. Comunicación Externa.

h. Supervisión y Monitoreo

El CORRE diseñado y aplicado en la ejecución de las operaciones de una organización evoluciona con el paso del tiempo y de igual manera los cambios en los métodos para ejecutar las operaciones. Procedimientos que fueron eficaces en un determinado momento, pueden perder su eficacia o simplemente dejan de aplicarse por ser

innecesarios, sin que se introduzcan los mecanismos de reemplazo requeridos.

El componente del CORRE denominado supervisión y monitoreo permite evaluar si éste continúa funcionando de manera adecuada o es necesario introducir cambios. El proceso de supervisión comprende la evaluación, por los niveles adecuados, sobre el diseño, funcionamiento y manera como se adoptan las medidas para actualizarlo o mejorarlo. El componente supervisión y monitoreo se integra de los siguientes factores:

1. Supervisión Permanente
2. Supervisión Interna
3. Evaluación Externa

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

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

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

Para la Evaluación del Control Interno Administrativo de la presente tesis se ha seleccionado el método de cuestionario ya que:

- ✓ Por su amplitud cubre con diferentes aspectos, lo que contribuye a descubrir si algún procedimiento se alteró o discontinuó, y;
- ✓ Es flexible para conocer la mayor parte de las características del Control Interno.

A continuación se procede a la evaluación del Control Interno Administrativo al Área de Recursos Humanos:

PDF Create! 2 Trial
www.scansoft.com

FLORES SANTA MÓNICA ÑANTA CÍA. LTDA.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿Se verifica antes de realizar la publicación por la prensa, que primero se ha comunicado de la vacante al personal administrativo de la florícola?		X	0	4	Al no presentarse candidatos para la vacante y si es urgente el personal la Compañía realiza la publicación por la prensa, pero no se verifica si el personal administrativo y obrero fue comunicado.
2	¿Se controla que la publicación en la prensa de la vacante ha salido los días para los que se pagó?		X	0	4	Se realiza la publicación por la prensa, pero no se verifica que el anuncio haya salido en los días para los que se pagó.
3	¿Se verifica que los requisitos impresos en la publicación de la prensa estén acorde con los planteados previamente?		X	0	4	Al no verificar que la publicación que ha salido por la prensa, tampoco se verifica que la información escrita esté correcta.
4	¿Se verifica que se está realizando el reclutamiento del personal de la manera establecida?	X		5	5	

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
5	¿Se verifica que la información de las carpetas receptadas reúna los requisitos programados para la vacante?		X	0	4	El Asistente de Personal no verifica los requisitos (documentación básica), en la recepción de las carpetas para su mayor eficacia en la selección del personal.
6	¿Se controla que las carpetas sean entregadas en su totalidad por los aspirantes a Recursos Humanos?	X		4	4	
7	¿Se confirma que el Jefe de Recursos Humanos selecciona al personal, considerando primordialmente: títulos, méritos personales y experiencia?	X		5	5	
8	¿Se verifica que las entrevistas las haga el Jefe de Recursos Humanos?	X		5	5	

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
9	¿Se realiza un cronograma con fecha y hora para las entrevistas de los seleccionados por el Jefe de RR. H.H?	X		5	5	
10	¿Se controla que la entrevista cumpla con los parámetros establecidos según la vacante requerida?		X	0	5	Aunque no es muy común las entrevistas y no existir parámetros para el perfil del aspirante, no se realiza un control formal.
11	¿Se verifica la veracidad de los datos proporcionados por el seleccionado para el respectivo contrato de trabajo?		X	0	5	Se recibe las carpetas de los seleccionados para realizar el Contrato de Trabajo, pero no se verifica que la información sea real.
12	¿Se verifica que en el Contrato de Trabajo señale en forma clara la categoría, ya sea este administrativo u obrero?	X		5	5	

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
13	¿Se verifica que el personal seleccionado ha ingresado al Rol de Pagos?	X		5	5	
14	¿Se controla cada año el desempeño de los trabajadores, tanto de administrativos como de obreros?		X	0	5	No se controla que se realice cada año y correctamente dichas evaluaciones.
15	¿La Dirección de la Florícola evalúa a los Jefes de cada Departamento?		X	0	5	No se realiza por parte de los ejecutivos la evaluación de desempeño, por lo que no se conoce la eficiencia y efectividad de la gestión de los jefes departamentales.
16	¿Se verifica que los resultados de las evaluaciones de los empleados reflejen objetivamente su eficiencia y efectividad en sus puestos de trabajo?	X		5	5	

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
17	¿Se controla la asistencia de todos los trabajadores?	X		5	5	
18	¿Se verifica que únicamente el dueño de la tarjeta, timbre en las entradas y salidas?	X		5	5	
19	¿Se verifica que la capacitación que recibe el personal sea útil para mejorar el rendimiento y mantenerse actualizado?	X		5	5	
20	¿Se verifica que el personal que va a recibir el curso de capacitación, esté de acuerdo a sus funciones?	X		5	5	
21	¿Se verifica que se realice el ingreso al IESS del personal nuevo?	X		5	5	
	TOTAL			69	100	

ELABORADO POR: L. C.

REGULAR 41 - 60	BUENO 61 - 80	MUY BUENO 81 - 90	EXCELENTE 91 - 100
	69		

INTERPRETACIÓN

De acuerdo con la evaluación de control interno administrativo realizado al Área de Recursos Humanos, se puede observar que la misma tiene algunas deficiencias, ya que su calificación es de 69 equivalente a "BUENO", lo cual indica que existe la necesidad de mejorar los controles internos administrativos existentes e implementar nuevos controles que permitan incrementar la eficiencia y eficacia en los procesos administrativos del Área y a su vez efectuar un trabajo de calidad.

4.2. Resultados del Control Interno Administrativo

Pregunta N° 1

¿Se verifica antes de realizar la publicación por la prensa, que primero se ha comunicado de la vacante al personal administrativo de la florícola?

No se verifica y la compañía asegura que el personal administrativo y obrero fue informado por los interesados que reúnen los requisitos necesarios. Si no se presentan candidatos para el puesto se da por hecho que el personal fue comunicado y que no están interesados en el puesto y si es urgente la contratación se realiza la publicación por la prensa.

Pregunta N° 2

¿Se controla que la publicación en la prensa de la vacante ha salido los días para los que se pagó?

No se verifica que la publicación por la prensa, ha salido o no los días para los que se pagó, confirmando si el trámite que se realizó, previo a la publicación este correctamente y que la prensa hizo la publicación de acuerdo a lo que se requirió.

Pregunta N° 3

¿Se verifica que los requisitos impresos en la publicación por la prensa esté acorde con los planteados previamente?

No se verifica que la información impresa en el anuncio esté correcta y de acuerdo a los requisitos solicitados por la Institución, ya que en un principio tampoco se revisó su publicación.

Pregunta N° 5

¿Se verifica que la información de las carpetas receptadas reúna los requisitos programados para la vacante?

No se verifica la documentación de las carpetas receptadas por lo que es una pérdida de tiempo. Revisar cada una de las carpetas si consta con los requisitos de lo anunciado en la publicidad.

Pregunta N° 10

¿Se controla que la entrevista cumpla con los parámetros establecidos según la vacante requerida?

No se controla que se cumpla con los parámetros para realizar las entrevistas, ya que no es un caso común efectuarlas y cuando se las ejecutan, las personas encargadas las realizan a su manera.

Pregunta N° 11

¿Se verifica la veracidad de los datos proporcionados por el seleccionado para el respectivo contrato de trabajo?

No se verifica que la información impresa sea verídica y que no se ha utilizado documentación falsa en las carpetas del personal seleccionado. La compañía realiza los contratos con las carpetas entregadas por el personal.

Pregunta N° 14

¿Se controla cada año el desempeño de los trabajadores tanto administrativos como obreros?

No se controla que las evaluaciones fueron realizadas por los trabajadores para el buen desempeño y rendimiento del trabajo en sus funciones.

Pregunta N° 15

¿La Dirección de la Florícola evalúa a los Jefe de cada departamento?

Los ejecutivos no realizan ninguna evaluación a los jefes de cada departamento para que exista un mejor desempeño dentro de la compañía, tanto para los operativos como de los obreros.

PDF Create! 2 Trial
www.scansoft.com

4.3. Medición de los Riesgos de Control.

Para la medición del riesgo se realiza un listado de preguntas en la evaluación de control interno a través de un cuestionario, por lo tanto, las respuestas depende de la calificación que se otorgue. Además, la ponderación depende de la magnitud del riesgo de control que representa.

Para llevar a cabo la medición del riesgo se realiza un breve análisis de todos los riesgos de auditoría.

Riesgo Inherente

“Es la posibilidad de un error material en una afirmación antes de examinar el Control Interno del cliente. Los factores que influyen en él, son la naturaleza del cliente y de su industria.”¹⁰

El riesgo inherente es atribuible a la empresa, ya que es la responsable de elaborar y procesar la información.

Riesgo de Control

Es la posibilidad que existe de que la información financiera, administrativa u operativa pueda estar distorsionada en forma importante, a pesar a los controles existentes, debido a que éstos no han podido prevenir, detectar y corregir las deficiencias existentes.

“Es el de que el Control Interno no impide ni detecte oportunamente un error material. Se basa enteramente en la eficiencia de dicho Control Interno. Para evaluar este tipo de riesgo, los auditores tienen en cuenta

¹⁰ O. RAY WHITTINGTON Y PANY “Principios de Auditoría”, Decimocuarta Edición, Página N° 156.

los controles del cliente. Los controles bien diseñados que funcionan eficiente aumentan la confiabilidad.”¹¹

Controles bien diseñados que operen en forma efectiva aumentan la confiabilidad de la información administrativa. Los errores se evitan o identifican en forma oportuna, mediante pruebas de cumplimiento que son parte del sistema de la Empresa.

Si se encuentra que el cliente ha diseñado un Control Interno efectivo para un proceso particular y que las prácticas prescritas operan efectivamente en las operaciones diarias, se califican como bajo el riesgo de control de las afirmaciones del proceso.

Una vez que se ha analizado cual es el enfoque del riesgo de control el resultado es el siguiente:



INTERPRETACION

El Área de Recursos Humanos presenta un riesgo de control de un 21%, el cual es un riesgo medio y significa que la confianza de los controles internos administrativos, aplicados a los procesos es mediana, por lo que el Área debe realizar cambios significativos a los controles internos existentes, eliminar aquellos que no funcionan adecuadamente, mejorar los rescatables e implementar nuevos controles internos, con el fin de aumentar la confianza en los procesos administrativos y reducir el riesgo de control.

¹¹ O. RAY WHITTINGTON Y PANY “Principios de Auditoría”, Decimocuarta Edición, Página N° 156.

Riesgo de Detección

“Es el riesgo de que el auditor no detectará una declaración equivocada material que exista en una aserción. El riesgo de detección es una función de la efectividad de un procedimiento de auditoría y de su aplicación por el auditor. Surge parcialmente del hecho de que usualmente el auditor no examina la totalidad de una clase de transacciones, balance de cuenta o revelación y parcialmente a causa de otras incertidumbres. Tales otras incertidumbres surgen dado que un auditor puede seleccionar un procedimiento de auditoría inapropiado, aplicar equivocadamente un procedimiento de auditoría apropiado, o interpretar de manera equivocada los resultados de la auditoría. Esas otras incertidumbres ordinariamente se puede en reducir a un nivel tolerable mediante planeación adecuada, asignación adecuada del personal de auditoría y supervisión y revisión del trabajo de auditoría desempeñado¹²”.

Riesgo de Auditoría

“Significa el riesgo de que el auditor dé una opinión de auditoría no apropiada cuando los Estados Financieros están elaborados en forma errónea de una manera importante. El riesgo de auditoría tiene tres componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.”¹³

$$\mathbf{RA\% = RI\% * RC\% * RD\%}$$

RA = Riesgo de Auditoría.

RI = Riesgo Inherente.

RC = Riesgo de Control.

RD = Riesgo de Detección.

¹² O. RAY WHITTINGTON Y PANY “Principios de Auditoría”, Decimocuarta Edición, Página N° 156.

¹³ Ibíd

4.4. Diseño e Implementación del Control Interno Administrativo

PROCESO Nº 1
RECLUTAMIENTO AL PERSONAL
Control Nº 1
Verificar si el personal de Recursos Humanos es informado de la vacante por parte de los Jefes de cada Departamento, antes de cada publicación por la prensa.
Verificar que la vacante haya sido comunicada primero al personal de Recursos Humanos de la Florícola, por parte de los Jefes de cada Área, sea a través de memorandos, comunicaciones en la cartelera o cuando se realicen las reuniones ordinarias y extraordinarias de los directivos, para su anuncio respectivo en la prensa.
Control Nº 2
Verificar en la prensa que el anuncio de la vacante ha salido los días para los que se pagó.
Verificar comprando la prensa y buscando en la sección correspondiente que el anuncio de la vacante se ha publicado en los días para los que se pagó.
Control Nº 3
Controlar que la información publicada en el anuncio de la prensa esté correcta y sea la solicitada.
Controlar que la información impresa en la prensa sea la solicitada y se encuentre correcta, es decir que no existan errores, que la dirección y el número del teléfono como datos principales, estén bien.

PROCESO Nº 2
SELECCIÓN DEL PERSONAL IDÓNEO
Control Nº 1
Verificar que la información de las carpetas receptadas sea la solicitada para ocupar la vacante.
Verificar que la información presentada en las carpetas de los aspirantes al puesto sea requerida, con el objeto de agilizar el trabajo de los jefes de cada Departamento en el requerimiento del personal idóneo.
Control Nº 2
Controlar que se realice la entrevista considerando los parámetros previamente establecidos.
Controlar que la entrevista se realice considerando la estructura, el enfoque y los objetivos establecidos previamente, con el fin de asegurar que el candidato seleccionado cumple con los requerimientos exigidos para el puesto.
PROCESO Nº 3
CONTRATACIÓN DEL PERSONAL ESCOGIDO
Control Nº 1
Controlar que la documentación del candidato seleccionado esté completa antes de elaborar el Contrato de Trabajo.
Controlar antes de elaborar el Contrato de Trabajo, que la documentación entregada por el candidato seleccionado esté completa, en orden y de acuerdo a los requisitos establecidos.

Control Nº 2
Verificar que la documentación presentada por el candidato seleccionado sea verídica.
Verificar la carpeta del candidato seleccionado para realizar el Contrato de Trabajo, que la información presentada sea real, es decir que se presenten copias certificadas de sus originales.
PROCESO Nº 4
SOLICITUD DE INGRESO A LA MAQUINA
Control Nº 1
Verificar que el personal seleccionado sea registrado en el Rol de Pagos en forma inmediata después de la elaboración del Contrato de Trabajo.
Verificar que el personal seleccionado esté incluido en el rol de pagos, una vez elaborado el Contrato de Trabajo.
Control Nº 2
Controlar la asistencia de los trabajadores por medio de tarjetas de tiempo al llegar y salir de la Florícola.
Controlar que el personal timbre al llegar a la Florícola con la tarjeta de tiempo que va ser proporcionada por el Área de Recursos Humanos, en la que conste: fecha, hora de entrada, nombre del trabajador y hora de salida. Además, que contemple el área donde está laborando.
Control Nº 3
Controlar que los trabajadores se encuentren en el lugar de trabajo correspondiente.

Controlar que los trabajadores se encuentren en su lugar de trabajo por parte de los Jefes de cada Departamento; estos a su vez tendrán que entregar al final de cada mes un registro de las personas que incumplieron dicha regla.

PROCESO Nº 5

INDUCCIÓN DEL PERSONAL

Control Nº 1

Verificar que el personal seleccionado realice trabajos previos con los compañeros del Departamento.

Verificar que el personal seleccionado realice trabajos previos en el área donde fue seleccionado, con el fin de que se adapte a su ambiente de trabajo.

PROCESO Nº 6

CAPACITACIÓN AL PERSONAL SELECCIONADO

Control Nº 1

Verificar que la capacitación que va a recibir el personal está acorde con el trabajo que realiza.

Verificar que antes de que se realice el trámite para conceder el permiso, que el curso o capacitación que va a recibir el trabajador esté acorde con el trabajo que realiza y que va a ser útil para mejorar su desempeño y rendimiento.

Control Nº 2

<p>Verificar que se haya cumplido el tiempo establecido para la capacitación y que el personal haya aprobado los cursos, antes de que se conceda una ayuda económica.</p>
<p>Verificar que la capacitación se esté llevando de una forma efectiva, por medio de un informe al final del curso o capacitación por parte de los expositores, en el que consten los conocimientos adquiridos por el personal en los días que asistieron. Además, hacer constar en este informe el aprovechamiento del personal, es decir si hubo algún inconveniente con alguna persona o si faltó alguien.</p>
<p align="center">PROCESO Nº 7</p>
<p align="center">EVALUACIÓN DEL PERSONAL</p>
<p align="center">Control Nº 1</p>
<p>Controlar que los trabajadores sean evaluados por parte de los Jefes de cada Departamento.</p>
<p>Verificar que los trabajadores sean evaluados en su totalidad en cada área por sus respectivos jefes, con el fin de establecer el correcto desempeño de todo el personal que labora.</p>
<p align="center">Control Nº 2</p>
<p>Controlar que las evaluaciones de los trabajadores sean correctamente elaboradas por parte de los Jefes de Departamentos.</p>
<p>Verificar que los Jefes de cada Área elaboren las preguntas que estén de acuerdo con las actividades que realiza el personal, con el fin de que no existan problemas en el momento que el mismo sea evaluado.</p>

4.5. Seguimiento Continuo

FLORES SANTA MÓNICA ÑANTA CÍA. LTDA. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS						
Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿Se verifica antes de realizar la publicación por la prensa, que primeramente se ha comunicado de la vacante al personal administrativo de la florícola?				5	
2	¿Se controla que la publicación en la prensa de la vacante haya salido los días para los que se pagó?				5	
3	¿Se verifica que los requisitos impresos en la publicación por la prensa estén acorde con los planteados previamente?				5	

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
4	¿Se verifica que la información de las carpetas receptadas, reúna los requisitos programados para el cargo a ocupar?				6	
5	¿Se controla que las carpetas sean entregadas en su totalidad por los aspirantes a Recursos Humanos?				5	
6	¿Se confirma que el Jefe de Recursos Humanos seleccione al personal, considerando primordialmente: títulos, méritos personales y experiencia?				6	
7	¿Se realiza un cronograma con fecha y hora para las entrevistas de los seleccionados por el Jefe de RR. H.H?				5	

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
8	¿Se controla que la entrevista cumpla con los parámetros establecidos, según la vacante requerida?				5	
9	¿Se verifica la veracidad de los datos proporcionados por el personal seleccionado para el respectivo contrato de trabajo?				6	
10	¿Se verifica que en el Contrato de Trabajo señale en forma clara la categoría, ya sea este administrativo u obrero?				5	
11	¿Se verifica que el personal seleccionado haya ingresado al Rol de Pagos?				5	
12	¿Se controla cada año el desempeño de los trabajadores, tanto administrativos como obreros?				5	

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
13	¿La dirección de la florícola evalúa a los Jefe de cada departamento?				5	
14	¿Se verifica que las sumas de las evaluaciones de los trabajadores correspondan a la suma de las mismas?				6	
15	¿Se controla la asistencia de todos los trabajadores?				6	
16	¿Se verifica que únicamente el dueño de la tarjeta, timbre en las entradas y salidas?				5	
17	¿Se verifica que la capacitación que recibe el personal sea útil para mejorar el rendimiento y para mantenerse actualizado?				5	

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
18	¿Se verifica que el personal que va a recibir la capacitación se lo haya escogido adecuadamente?				6	
19	¿Se verifica que se realice el ingreso al IESS al personal nuevo?				5	
	TOTAL				100	

PDF Create! 2 Trial
www.scansoft.com

CAPÍTULO V

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN EL ÁREA DE VENTAS

5.1. Evaluación del Control Interno Administrativo

Para la Evaluación del Control Interno Administrativo de la presente tesis se ha seleccionado el método de cuestionario ya que:

- ✓ Por su amplitud cubre con diferentes aspectos lo que contribuye a descubrir si algún procedimiento se alteró o discontinuó, y;
- ✓ Es flexible para conocer la mayor parte de las características del Control Interno.

A continuación se procede a la evaluación del Control Interno Administrativo al Área de Ventas.

FLORES SANTA MÓNICA ÑANTA CÍA. LTDA.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE VENTAS
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿Se realiza un plan de investigación de mercado concerniente al producto de la Compañía?		X	0	7	No se realiza un plan de investigación de mercado por parte de la Compañía para saber el posicionamiento del producto.
2	¿Se verifica datos concernientes a las ventas de años anteriores?	X		6	6	
3	¿Se verifica datos concernientes a los nichos de mercado beneficiosos para florícola?	X		6	6	
4	¿Se comprueba si existen nuevos nichos de mercado que abarquen más cobertura a nivel nacional?		X	0	7	No se realiza un análisis sobre nuevos nichos de mercado para abarcar más cobertura.
5	¿Se verifica las estadísticas de la preferencia de los clientes con respecto a las florícolas?		X	0	6	La compañía no tiene datos concernientes de la preferencia de los clientes para saber su grado de preferencia.

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
6	¿Se verifica que la compañía participa en ferias de flores a nivel nacional e internacional?	X		7	7	
7	¿Se verifica que tipo de cliente ingresa a la base de datos de los clientes de la florícola?	X		7	7	
8	¿Se verifica que se pida al cliente las garantías necesarias para elaborar el contrato e ingresar la información a la base de datos de los clientes de la florícola?		X	0	7	La florícola no realiza una política de requisitos para ingresar a la base de datos de la compañía como clientes.
9	¿Se comprueba que los contratos son elaborados de acuerdo con las cláusulas acordadas con los clientes?	X		7	7	

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
10	¿Se verifica que se ha entregado una copia del contrato a las compañías clientes, una vez que fueron elaborados?	X		7	7	
11	¿Se revisa el stock de inventarios para realizar la venta?	X		6	6	
12	¿Se verifica la realización de la documentación en el caso de las exportaciones?	X		7	7	
13	¿Se comprueba de que alguien se esponsabilice que la mercadería llegue a su destino en perfectas condiciones en el exterior?	X		7	7	
14	¿Se realice la debida facturación y se envía al cliente?	X		6	6	

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
15	¿Se realiza la solicitud para la exportación, según el país a que corresponda?	X		7	7	
TOTAL				73	100	

ELABORADO POR: L. C.

REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
41 - 60	61 - 80	81 - 90	91 - 100
	73		

INTERPRETACION

De acuerdo con la evaluación de control interno administrativo realizado al Área de Ventas, se puede observar que la misma tiene algunas deficiencias, ya que su calificación es de 73 equivalente a "BUENO", lo cual indica que existe la necesidad de mejorar los controles internos administrativos existentes e implementar nuevos controles que permitan incrementar la eficiencia y eficacia en los procesos administrativos del área y a la vez efectuar un trabajo de calidad.

5.2. Resultados del Control Interno Administrativo

Pregunta N° 1

¿Se realiza un plan de investigación de mercado concerniente al producto de la compañía?

No se realiza un plan de investigación de mercado como parte fundamental para la obtención de datos en todo lo relacionado al producto, con el fin de saber que valor agregado se lo puede incluir al producto. Además, permita saber de que manera está posicionado el producto.

Pregunta N° 4

¿Se comprueba nuevos nichos de mercado abarcando más cobertura a nivel nacional?

No se comprueba nuevos nichos de mercado con la finalidad de obtener más cobertura a nivel nacional ya que se tiene conocimiento que las ventas en su gran mayoría son al exterior, pero gracias a la investigación de mercado se puede obtener datos para abarcar a nivel nacional los productos de la Compañía.

Pregunta N° 5

¿Se verifica las estadísticas de la preferencia de los clientes con respecto a las florícolas?

No se verifica datos relacionados con las preferencias de los clientes sabiendo que es un ítem muy importante para las decisiones dentro de la compañía en lo que respecta a la imagen del producto, además ayuda a que se incluya un valor agregado dentro del producto ya existente.

Pregunta N° 8

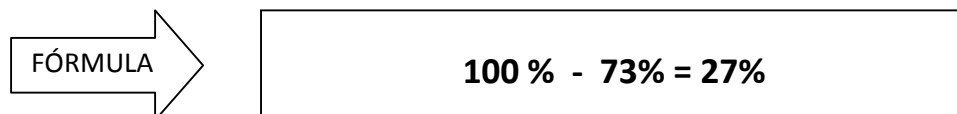
¿Se verifica que se pida al cliente las garantías necesarias para elaborar el contrato e ingresar la información a la base de datos de los clientes de la florícola?

No se verifica que el cliente entregue las respectivas garantías para poder elaborar el contrato para el ingreso a la base de datos de la Compañía de los clientes, con el fin de tener todos, la información correspondiente en el caso de querer contactarnos.

PDF Create! 2 Trial
www.scansoft.com

5.3. Medición de los Riesgos de Control.

Riesgo de Control



FÓRMULA

$$100 \% - 73\% = 27\%$$

INTERPRETACIÓN

El Área de Ventas presenta un riesgo de control de un 27%, el cual es un riesgo medio y significa que la confianza de los controles internos administrativos, aplicados a los procesos es mediana, por lo que el Área debe realizar cambios a los controles internos existentes, eliminar aquellos que no funcionan adecuadamente, mejorar los rescatables e implementar nuevos controles internos, con el fin de aumentar la confianza en los procesos administrativos y reducir el riesgo de control.

5.4. Diseño e Implementación del Control Interno Administrativo

PROCESO Nº 1
INVESTIGACIÓN DE MERCADO
Control Nº 1
Verificar si la Compañía realiza un plan de investigación de mercado.
Verificar si se realiza el plan de investigación de mercado con la finalidad de tener datos reales de los clientes en lo que respecta al producto.
Control Nº 2
Verificar que se tenga datos de anteriores años de las ventas.
Verificar que se tenga datos de las ventas de anteriores años, con la finalidad de que existan comparaciones sobre la demanda del producto de la Compañía.
Control Nº 3
Verificar que la Compañía realice investigaciones sobre los nichos de mercado a nivel nacional e internacional.
Verificar que la Compañía tenga como función primordial, realizar dentro de la investigación de mercado, un análisis de los sectores que brindan mejor acogida para el producto, para abarcar más lugares a nivel nacional e internacional.
PROCESO Nº 2
CONTACTO CON EL CLIENTE

Control Nº 1
Controlar que la florícola participe en ferias nacionales e internacionales.
Controlar que la Compañía participe en ferias, tanto nacionales como internacionales, con el fin de darse a conocer la florícola a nivel mundial. Además, existirá un buen prestigio si se participa en ferias importantes.
Control Nº 2
Verificar que la Compañía tenga como política pedir a los clientes los requisitos básicos para la base de datos.
Verificar que la Compañía tenga como soporte una política donde indique los datos que se toman en cuenta para el ingreso a la base de datos de la florícola.
PROCESO Nº 3
CONTRATACIÓN Y FIRMA DEL CONTRATO
Control Nº 1
Controlar que la Compañía formalice la firma de los Contratos de compra y venta.
Controlar que la Compañía formalice la firma de los contratos, que son los que legalizarían estas transacciones, previo a su facturación.
Control Nº 2
Controlar que en el Contrato se refleje lo convenido en acuerdos verbales con los representantes de la florícola y del cliente

<p>Verificar que se refleje todo lo que quedó de acuerdo con los ejecutivos, tanto de la florícola como del representante del cliente, con el fin de que exista una buena relación entre las dos partes.</p>
<p>PROCESO Nº 4</p>
<p>SOLICITUD DE FACTURACIÓN</p>
<p>Control Nº 1</p>
<p>Verificar que la documentación esté conforme, según la mercadería que se ha vendido.</p>
<p>Verificar que el personal administrativo realice de una forma adecuada la documentación de soporte de la venta del producto a los diferentes destinos.</p>
<p>Control Nº 2</p>
<p>Controlar que se envíe al cliente la respectiva factura para su respaldo de la compra.</p>
<p>Controlar que el cliente reciba de forma oportuna el respaldo de la compra que realizó, con el fin de que el cliente vuelva a comprar en la florícola.</p>
<p>PROCESO Nº 5</p>
<p>SOLICITUD PARA LA EXPORTACIÓN</p>
<p>Control Nº 1</p>
<p>Verificar que el personal administrativo realice la documentación para la exportación.</p>
<p>Verificar que el personal administrativo de la florícola realice la</p>

documentación para la exportación, en regla con el fin de que no exista ninguna sanción por la aduana y demás entes de control.

PDF Create! 2 Trial
www.scansoft.com

5.5. Seguimiento Continuo

FLORES SANTA MÓNICA ÑANTA CÍA. LTDA. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE VENTAS						
Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿Se realiza un plan de investigación de mercado concerniente al producto de la compañía?				7	
2	¿Se verifican los datos concernientes a las ventas de años anteriores?				6	
3	¿Se verifica que los datos concernientes a los nichos de mercado sean beneficiosos para la compañía?				6	
4	¿Se comprueba nuevos nichos de mercado, abarcando más cobertura a nivel nacional?				7	

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
5	¿Se verifica las estadísticas de la preferencia de los clientes con respecto a las florícolas?				6	
6	¿Se verifica que la compañía participa en ferias de flores a nivel nacional e internacional?				7	
7	¿Se verifica que tipo de cliente ingresa en la base de datos?				7	
8	¿Se verifica que se pida al cliente las garantías necesarias para poder ingresar la información a la base de datos?				7	
9	¿Se legalizan los contratos con los clientes antes de proceder a la facturación?				7	

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
10	¿Se verifica si se han realizado acuerdos verbales, antes de realizar el contrato con los directivos de las compañías clientes?				7	
11	¿Se revisa el stock de inventarios para realizar la venta?				6	
12	¿Se verifica la realización de la documentación en el caso de las exportaciones?				7	
13	¿Se comprueba que alguien se responsabilice que la mercadería llegue a su destino en perfectas condiciones en el exterior?				7	
14	¿Se realice la debida facturación y se envía al cliente?				6	

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
15	¿Se realiza la solicitud para la exportación, según el país a que corresponda?				7	
	TOTAL				100	

PDF Create! 2 Trial
www.scansoft.com

CAPÍTULO VI

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN EL ÁREA DE ACTIVOS FIJOS

6.1. Evaluación del Control Interno Administrativo

Para la Evaluación del Control Interno Administrativo de la presente tesis se ha seleccionado el método de cuestionario ya que:

- ✓ Por su amplitud cubre con diferentes aspectos lo que contribuye a descubrir si algún procedimiento se alteró o discontinuó, y;
- ✓ Es flexible para conocer la mayor parte de las características del Control Interno.

A continuación se procede a la evaluación del Control Interno Administrativo al Área de Activos Fijos.

FLORES SANTA MÓNICA ÑANTA CÍA. LTDA.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE ACTIVOS FIJOS
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿Se comprueba que los activos fijos son adquiridos según el pedido de los departamentos?	X		7	7	
2	¿Se verifica que el Jefe de cada Departamento revisa y confirma la necesidad de un activo fijo en dicho Departamento?		X	0	6	Los Jefes de los Departamentos no verifican si realmente se necesita dicho activo fijo.
3	¿Se comprueba que cada Jefe de Departamento elabore una solicitud para el pedido del activo fijo necesitado, al Área de Compras Locales?	X		6	6	
4	¿Se verifica que el Departamento de Compras Locales prepare las correspondientes proformas para la compra del activo fijo necesitado?	X		7	7	
5	¿Se verifica por parte del Gerente General la aprobación de la mejor propuesta para la compra del activo fijo?	X		6	6	

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
6	¿Se verifica que los proveedores entreguen el activo fijo en la fecha fijada y en buenas condiciones a la Florícola?		X	0	6	En la entrega de los activos fijos no existe un control para la entrega en la fecha convenida.
7	¿Se verifica que se pida los respaldos respectivos en la entrega de los activos fijos comprados?	X		6	6	
8	¿Se comprueba que los activos fijos se distribuyan a los departamentos que fueron solicitados?	X		6	6	
9	¿Se verifica que existan responsables para la custodia del activo fijo en los departamentos?		X	0	6	En la entrega de los activos fijos a los departamentos no existen custodios.
10	¿Se verifica el buen uso de los activos fijos por parte de los Jefes de cada Departamento?		X	0	6	Después de ser entregados a los departamentos los activos fijos, no existe ningún seguimiento para su buen uso.

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
11	¿Se realiza una constatación física de los activos fijos en diferentes departamentos de la Florícola?		X	0	6	No se realiza una constatación física para un control adecuado de los activos fijos.
12	¿Se controla que los activos fijos se encuentren en los lugares que han sido destinados, según la distribución en la Florícola?		X	0	6	Después de ser entregados los activos fijos no se controla si son distribuidos según lo pedido.
13	¿Se verifica que cada Jefe de Departamento, realice un informe de las condiciones de los activos fijos?	X		6	6	
14	¿Se verifica que se realice una solicitud para el cambio de activos fijos nuevos por los usados?	X		6	6	
15	¿Se verifica que se realice la reposición de los activos fijos mediante el pedido de los Jefes de Departamentos y el Encargado de los Activos Fijos?	X		6	6	

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
16	¿Se comprueba que los activos fijos obsoletos, son almacenados en el Área de Activos Fijos?	X		7	7	
TOTAL				60	100	

ELABORADO POR: L. C.

REGULAR 41 - 60	BUENO 61 - 80	MUY BUENO 81 - 90	EXCELENTE 91 - 100
60			

INTERPRETACION

De acuerdo con la evaluación de control interno administrativo realizado en el Área de Activos Fijos, se puede observar que tiene deficiencias, ya que su calificación es de 60 equivalente a "REGULAR", lo cual indica que existe la necesidad de mejorar los controles internos administrativos existentes e implementar nuevos controles que permitan incrementar la eficiencia y eficacia en los procesos administrativos del área y a la vez efectuar un trabajo de calidad.

6.2. Resultados del Control Interno Administrativo

Pregunta N° 2

¿Se verifica que el Jefe de cada Departamento revise y confirme la necesidad de un activo fijo en dicho Departamento?

No se verifica por parte de los Jefes de los departamentos que exista la necesidad de un Activo Fijo sino que estos son pedidos sin previo aviso para la Florícola y sus departamentos, sabiendo que esto le significa la no optimización de los recursos físicos.

Pregunta N° 6

¿Se verifica que los proveedores entreguen el activo fijo en la fecha fijada y en buenas condiciones a la Florícola?

No se verifica la entrega oportuna de los activos fijos por parte de los proveedores, es decir el proveedor entrega el activo fijo en cualquier momento, sin tomar en cuenta la necesidad del mismo. Además, no se verifica por parte de la Florícola que los activos fijos sean entregados en buenas condiciones, así la compañía puede reclamar si existe algún daño en la compra realizada.

Pregunta N° 9

¿Se verifica que existan responsables para la custodia del activo fijo en los departamentos?

Después de la distribución de los activos fijos a los departamentos respectivos no existe un responsable sobre la custodia del mismo.

Pregunta N° 10

¿Se verifica el buen uso de los activos fijos por parte de los Jefes de cada departamento?

Se verificó que los responsables de cada activo fijo no proporcionan información sobre el control adecuado de los equipos dentro del Departamento.

Pregunta N° 11

¿Se realiza una constatación física de los activos fijos en los diferentes departamentos de la Florícola?

No se realiza un control de la constatación física sobre la existencia y financiamiento dentro de la Florícola, lo que significa que la Compañía no tiene registrado varios activos fijos.

Pregunta N° 12

¿Se controla que los activos fijos se encuentren en los lugares que han sido destinados, según la distribución en la Florícola?

No se controla que los activos fijos estén ubicados en el lugar que han sido solicitados por el Departamento, es decir no existe un control adecuado por parte del Jefe de Activos Fijos de la distribución de los mismos.

Pregunta N° 16

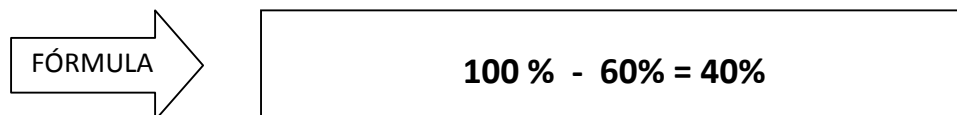
¿Se comprueba que los activos fijos obsoletos, son almacenados en el Área de Activos Fijos?

No se verifica que los activos fijos sean entregados al Área de Activos Fijos para su almacenaje y custodia.

PDF Create! 2 Trial
www.scansoft.com

6.3. Medición de los Riesgos de Control.

Riesgo de Control



INTERPRETACIÓN

El Área de Ventas presenta un riesgo de control de un 40%, el cual es un riesgo medio y significa que la confianza de los controles internos administrativos, aplicados a los procesos es mediana, por lo que el Área debe realizar cambios a los controles internos existentes, eliminar aquellos que no funcionan adecuadamente, mejorar los rescatables e implementar nuevos controles internos, con el fin de aumentar la confianza en los procesos administrativos y reducir el riesgo de control.

6.4. Diseño e Implementación del Control Interno Administrativo

PROCESO Nº 1
SOLICITUD DE LA PROVISIÓN DE ACTIVOS FIJOS PARA LOS DEPARTAMENTOS
Control Nº 1
Verificar que los pedidos de los activos fijos sean según la necesidad de los departamentos.
Verificar que la Florícola realice el pedido correspondiente de activos fijos según sea la necesidad, con el fin de que sea una inversión para la Florícola y ahorro en los recursos económicos.
Control Nº 2
Comprobar la necesidad del activo fijo dentro de los departamentos.
Comprobar que efectivamente es necesario el activo fijo solicitado por los empleados. Los Jefes de cada Departamento que son los encargados de certificar la necesidad.
Control Nº 3
Comprobar que el Jefe de cada departamento es el solicitante del activo fijo.
Comprobar que la única persona que pueda solicitar activos fijos sean los Jefes de cada Departamento, según los requerimientos. En esta solicitud debe ir el nombre de la persona que va a utilizar el bien, el nombre del Jefe de Departamento y el activo fijo necesario.

PROCESO Nº 2
RECEPCIÓN DE LOS ACTIVOS FIJOS ADQUIRIDOS
Control Nº 1
Verificar que el Departamento de Compras solicite por los menos tres proformas a los proveedores para la adquisición de los activos fijos.
Verificar que la compañía por medio del Departamento de Compras realice el pedido de por lo menos 3 proformas para la compra del activo fijo requerido, de esta manera se escogerá la mejor opción al adquirir.
Control Nº 2
Comprobar que el Gerente General sea el encargado de aprobar el presupuesto y al proveedor seleccionado.
Comprobar que el Gerente General realice un análisis del proveedor y de la calidad del producto que se está ofreciendo, el Gerente aprobará también el dinero a desembolsarse, tomando en cuenta el ahorro y la optimización de los recursos físicos y económicos.
Control Nº 3
Verificar que los activos fijos sean entregados en forma oportuna y en buenas condiciones.
Verificar que los proveedores entreguen los bienes de acuerdo a lo solicitado y en las fechas acordados.

Control N° 4
Verificar que los proveedores entreguen la respectiva documentación del producto.
Verificar en el momento de ser entregados los activos fijos por parte de los proveedores, que estos entreguen la documentación de soporte de los activos fijos; esto incluye instrucciones especiales de la maquinaria con su soporte técnico.
PROCESO N° 3
CONSTATAción FÍSICA DE LA EXISTENCIA DE LOS ACTIVOS FIJOS
Control N° 1
Comprobar que se realice una constatación física de los activos fijos dentro de los diferentes departamentos de la Florícola.
Comprobar que se realice una constatación física de los activos fijos en la Florícola por lo menos una vez al año. Verificar su estado y que los cálculos de depreciación estén actualizados.
Control N° 2
Verificar que los activos fijos estén funcionando de acuerdo a las áreas para las que fueron destinadas.
Verificar que los activos fijos que han sido destinados en cada uno de los Departamentos, estén funcionando de acuerdo a las tareas a las que fueron destinados.

Control Nº 3
Verificar que los Jefes de cada Departamento realicen periódicamente un informe del estado de los activos fijos.
Verificar que los Jefes de Departamento de la Florícola elaboren un informe para saber el estado de los activos fijos, con el fin de determinar las condiciones en los que se encuentran.
PROCESO Nº 4
ANÁLISIS DE LA OBSOLESCENCIA DE ACTIVOS FIJOS
Control Nº 1
Comprobar que los activos fijos sean reemplazados si están obsoletos
Verificar que la Florícola realice un análisis de los activos fijos que están obsoletos para el cambio inmediato de los mismos, con el fin de que no exista problemas en el desarrollo del trabajo.
Control Nº 2
Comprobar que el reemplazo de los activos fijos se lo realice mediante solicitud del Jefe de Departamento
Comprobar que los cambios que se realizan a los activos fijos obsoletos se efectúe mediante solicitud por parte del Jefe del Departamento, además, que la solicitud sea un soporte para retirar de la Bodega el activo fijo requerido, firmado por el Gerente General.
PROCESO Nº 5
REPOSICIÓN DE LOS ACTIVOS FIJOS
Control Nº 1

Verificar que la reposición de los activos fijos se lo realice con la autorización del Gerente General

Verificar que la reposición de los activos fijos sean autorizados por el Gerente General.

PDF Create! 2 Trial
www.scansoft.com

6.5. Seguimiento Continuo

FLORES SANTA MÓNICA ÑANTA CÍA. LTDA. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE ACTIVOS FIJOS						
Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿Se comprueba que los activos fijos son adquiridos según el pedido de los departamentos?				7	
2	¿Se verifica que el Jefe departamental revisa y confirma la necesidad del activo fijo en dicho Departamento?				6	
3	¿Se comprueba que el Jefe Departamental elabora una solicitud para el pedido del activo fijo, al Área de Compras Locales?				6	
4	¿Se verifica que el Departamento de Compras Locales solicite por los menos tres proformas para adquirir el activo fijo?				7	

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
5	¿Se verifica por parte del Gerente General la aprobación de la mejor propuesta para la compra del activo fijo?				6	
6	¿Se verifica que los proveedores entreguen el activo fijo en la fecha fijada y en buenas condiciones a la Florícola?				6	
7	¿Se verifica que se pida los respaldos respectivos en la entrega de los activos fijos comprados?				6	
8	¿Se comprueba que los activos fijos se distribuyan a los departamentos que fueron solicitados?				7	
9	¿Se verifica que existan responsables para la custodia del activo fijo en los departamentos?				6	

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
10	¿Se verifica el buen uso de los activos fijos por parte de los Jefes Departamentales?				6	
11	¿Se realiza una constatación física de los activos fijos por lo menos una vez al año?				6	
12	¿Se controla que los activos fijos se encuentren en los lugares que han sido destinados?				6	
13	¿Se verifica que cada Jefe de Departamento, realice un informe de las condiciones de los activos fijos?				6	
14	¿Se verifica que se realice la reposición de los activos fijos, mediante el pedido de los Jefes Departamentales y el Encargado de los Activos Fijos?				6	

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
15	¿Se comprueba que los activos fijos obsoletos, son almacenados en el Área de Activos Fijos?				7	
	TOTAL				100	

PDF Create! 2 Trial
www.scansoft.com

CAPÍTULO VII

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN

7.1. Evaluación del Control Interno Administrativo

Para la Evaluación del Control Interno Administrativo de la presente tesis se ha seleccionado el método de cuestionario ya que:

- ✓ Por su amplitud cubre con diferentes aspectos lo que contribuye a descubrir si algún procedimiento se alteró o discontinuó, y;
- ✓ Es flexible para conocer la mayor parte de las características del Control Interno.

A continuación se procede a la evaluación del Control Interno Administrativo al Área de Producción.

FLORES SANTA MÓNICA ÑANTA CÍA. LTDA.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿Se comprueba que los tallos estén preparados para la siembra del patrón?	X		6	6	
2	¿Se verifica que los tallos estén en condiciones de ser sembrados, después de su período de 6 a 8 meses en preparación?	X		6	6	
3	¿Se comprueba que los tallos después de estar listos, sean injertados sus yemas para la variedad de las flores?	X		5	5	
4	¿Se verifica que las yemas sean injertadas en el lugar correcto de los patrones (tallos)?	X		5	5	
5	¿Se verifica que exista un control sobre el patrón en crecimiento durante seis meses?		X	0	6	Durante el crecimiento del patrón no existe un control de tiempo para poder realizar el sembrío correcto

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
6	¿Se verifica que en la preparación de los patrones exista riego?	X		5	5	
7	¿Se verifica que exista un proceso de riego para el injerto de las yemas?	X		5	5	
8	¿Se verifica que la cosecha (corte), de los tallos sea en el lugar correcto?	X		6	6	
9	¿Se comprueba que después de ser cosechados las flores con sus tallos, sean hidratadas dentro de tinas de agua?	X		5	5	
10	¿Se verifica que la cosecha se realice en forma ordenada según el tiempo necesario para las flores?	X		5	5	
11	¿Se verifica que los patrones son cortados en los diferentes tipos, según el pedido de los clientes?	X		5	5	

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
12	¿Se verifica que después de la cosecha, las flores o tallos sean puestos en el burro con hidratación?	X		5	5	
13	¿Se controla que exista hidratación adicional a los tallos, según su variedad o tamaño de tallo?	X		5	5	
14	¿Se verifica que las tinajas de hidratación de los tallos, sean transportados por cable vía, para el proceso de post-cosecha?	X		5	5	
15	¿Se verifica que el personal clasifica las flores, según la variedad que el cliente solicitó?		X	0	5	El personal no realiza la clasificación correspondiente a la distintas variedades de flores.
16	¿Se verifica que el personal clasifica las flores, según el tamaño del tallo que el cliente solicitó?		X	0	5	El personal no realiza la clasificación correspondiente a los distintos tipos de tamaño de tallos.
17	¿Se verifica que el empaque primario para los bunches se realice de una manera técnica para su presentación?	X		5	5	

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
18	¿Se verifica que las flores ya en su envoltura, sean llevadas a los cuartos fríos para su refrigeración?	X		5	5	
19	¿Se verifica que los bounches sean empacados para su traslado a nivel nacional o al aeropuerto?	X		6	6	
TOTAL				84	100	

ELABORADO POR: L. C.

REGULAR 41 - 60	BUENO 61 - 80	MUY BUENO 81 - 90	EXCELENTE 91 - 100
		84	

INTERPRETACIÓN

De acuerdo con la evaluación de control interno administrativo realizado al Área de Producción, se puede observar que no tiene mayores deficiencias, por lo que su calificación es de 84 equivalente a "MUY BUENO", lo que indica que se debe mejorar los controles internos administrativos existentes en bajo intensidad e implementar nuevos controles que permitan incrementar la eficiencia y eficacia en los procesos administrativos del área y a la vez efectuar un trabajo de calidad.

7.2. Resultados del Control Interno Administrativo

Pregunta N° 5

¿Se verifica que exista un control sobre el patrón en crecimiento durante seis meses?

Se verificó que no existe un control en el crecimiento del patrón, ya que para que exista una buena producción de flores se debe respetar el tiempo designado según la yema que vaya ser procesado.

Pregunta N° 15

¿Se verifica que el personal clasifica las flores, según la variedad que el cliente solicitó?

Se verificó que el personal no realiza un trabajo adecuado para la clasificación de las flores según su variedad, teniendo en cuenta que existen diferentes tipos de flores en los invernaderos.

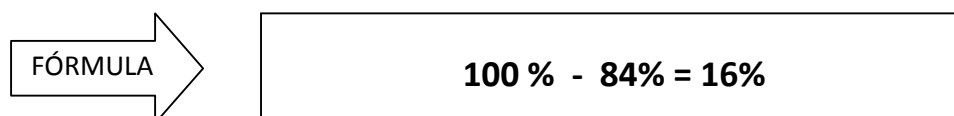
Pregunta N° 16

¿Se verifica que el personal clasifica las flores según el tamaño de tallo que el cliente solicitó?

No se verifica que el personal realice una adecuada clasificación de las flores en lo referente al tamaño de las mismas, estas son de diferente tamaño según el pedido del cliente y del lugar donde van a ser exportadas.

7.3. Medición de los Riesgos de Control.

Riesgo de Control



INTERPRETACIÓN

El Área de Ventas presenta un riesgo de control de un 16%, el cual es un riesgo bajo y significa que la confianza en los controles internos administrativos, aplicados a los procesos es alta, por lo que el Área debe realizar cambios a los controles internos existentes, eliminar aquellos que no funcionan adecuadamente, mejorar los rescatables e implementar nuevos controles internos, con el fin de aumentar la confianza en los procesos administrativos y reducir el riesgo de control.

7.4. Diseño e Implementación del Control Interno Administrativo

PROCESO Nº 1
SIEMBRA DEL PATRÓN
Control Nº 1
Verificar que se respete el tiempo del patrón para la siembra.
Verificar que se tome el debido control de tiempo de 6 a 8 meses del patrón para la siembra. Esto debe realizarse según la variedad o el tipo de flor que se va a sembrar.
Control Nº 2
Comprobar que los tallos estén preparados para la siembra.
Comprobar que los tallos hayan alcanzado la madurez necesaria para el sembrío correspondiente, teniendo en cuenta su yema injertada para la diferente variedad que va a ser producida.
Control Nº 3
Comprobar que los patrones estén listos para el injerto de las yemas según la variedad.
Comprobar que estén listos los tallos como parte del proceso productivo de las flores para realizar el injerto de las variedades, es decir que los tallos van a ser injertados por el tipo de flor que se quiere producir, para lo cual se necesita que estén listos los tallos.

Control Nº 4
Verificar que las yemas sean injertadas correctamente en los tallos preparados para la siembra.
Verificar que las yemas a injertarse se encuentren en perfecto estado para el correcto injerto y que sean filtradas en el lugar exacto del patrón, esto ayudará a que el proceso productivo de la flor sea exitoso.
Control Nº 5
Comprobar que exista una persona encargada de cuidar el patrón injertado durante seis meses.
Comprobar que se designe una persona encargada de controlar el crecimiento de la yema injertada en el patrón, durante seis meses como parte de pre-cosecha en el invernadero.
PROCESO Nº 2
RIEGO E HIDRATACIÓN
Control Nº 1
Verificar que en la preparación de los patrones exista riego.
Verificar como parte fundamental del proceso, que se controle en la preparación de los patrones el riego, para un mejor crecimiento gradual de los mismos.
Control Nº 2
Comprobar que exista un proceso de riego en el injerto de yemas de las variedades.

<p>Comprobar que exista un proceso minucioso de riego a los tallos injertados, ya que es muy delicado el momento de regar al embrión porque se puede ahogar la flor en proceso.</p>
<p>PROCESO Nº 3</p>
<p>CORTE PARA LA COSECHA</p>
<p>Control Nº 1</p>
<p>Verificar que la cosecha de los tallos se realice con el corte correcto</p>
<p>Verificar el lugar donde se realiza el corte de la flor, ya que este puede volver a crecer, tomando en cuenta que es necesario cuidar con otros insumos agrícolas.</p>
<p>Control Nº 2</p>
<p>Verificar que los patrones sean correctos en los diferente tipos, según el pedido del cliente</p>
<p>Verificar que se realice en forma ordenada y adecuada la cosecha de las flores con el fin de que existan las diversas variedades y su corte de tallo según el pedido del cliente.</p>
<p>Control Nº 3</p>
<p>Verificar que después de la cosecha de las flores, estas sean colocadas en el “burro” con hidratación.</p>
<p>Verificar que después del corte de las flores, estas sean colocadas en una plataforma llamada “burro”, para su mejor traslado y además esta plataforma debe estar lleno de agua para la hidratación correspondiente.</p>

PROCESO Nº 4
POST-COSECHA
Control Nº 1
Verificar que el personal de post-cosecha realice la clasificación, según la variedad y el tamaño del tallo.
Verificar que el personal clasifica de una forma ordenada las flores que han sido cosechadas, según su variedad (tipo de flor) o también según el tamaño, ya que existen diferentes clientes que piden otros tamaños de tallos.
Control Nº 2
Verificar que el empaque primario de los bunches se realice de una forma adecuada para su presentación
Verificar que el primer empaque realizado sea adecuado, ya que de esta manera el cliente se ve identificado con la calidad del producto y su presentación como parte primordial del proceso.
PROCESO Nº 5
EMPAQUE
Control Nº 1
Verificar que los bunches ya empacados sean trasladados de una manera adecuada y segura para el aeropuerto.
Verificar que se realice con la mayor delicadeza el servicio de transporte tanto a nivel nacional como internacional en el caso de ser exportados, llevando al aeropuerto en una forma adecuada y segura.

Control Nº 2

Verificar la totalidad de la mercadería al momento de llegar al aeropuerto en el caso de ser exportación.

Verificar la totalidad de las flores al llegar al aeropuerto con las flores a exportarse, firmando un documento por parte de la parte aeroportuaria de que recibió la mercadería (flores) completa y en perfecto estado.

PDF Create! 2 Trial
www.scansoft.com

7.5. Seguimiento Continuo

FLORES SANTA MÓNICA ÑANTA CÍA. LTDA. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN						
Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿Se comprueba que los tallos estén preparados para la siembra del patrón?				6	
2	¿Se verifica que los tallos estén en condiciones de ser sembrados, después de su período de 6 a 8 meses en preparación?				6	
3	¿Se comprueba que los tallos después de estar listos, sean injertadas sus yemas para la variedad de las flores?				5	
4	¿Se verifica que las yemas sean injertadas en el lugar correcto de los patrones (tallos)?				5	
5	¿Se verifica que exista un control sobre el patrón en crecimiento durante seis meses?				6	

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
6	¿Se verifica que en la preparación de los patrones exista riego?				5	
7	¿Se verifica que exista un proceso de riego para el injerto de las yemas?				5	
8	¿Se verifica que la cosecha (corte) de los tallos sea en el lugar correcto?				6	
9	¿Se comprueba que después de ser cosechados las flores con sus tallos, sean hidratadas dentro de tinas de agua?				5	
10	¿Se verifica que la cosecha se realice en forma ordenada según el tiempo necesario para las flores?				5	
11	¿Se verifica que los patrones sean cortados en los diferentes tipos, según el pedido de los clientes?				5	

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
12	¿Se verifica que después de la cosecha, las flores o tallos sean puestos en el burro con hidratación?				5	
13	¿Se controla que exista hidratación adicional a los tallos, según su variedad o tamaño de tallo?				5	
14	¿Se verifica que las tinas de hidratación de los tallos, sean transportados por cable vía, para el proceso de post-cosecha?					
15	¿Se verifica que el personal clasifique las flores, según la variedad que el cliente solicitó?				5	
16	¿Se verifica que el personal clasifique las flores según el tamaño de tallo que el cliente solicitó?				5	
17	¿Se verifica que el empaque primario para los bounces se realice de una buena manera para su presentación?				5	

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
18	¿Se verifica que las flores ya en su envoltura, sean llevadas a los cuartos fríos para su refrigeración?				5	
19	¿Se verifica que los bounches sean empacados para su traslado a nivel nacional o al aeropuerto en el caso de ser exportados?					
	TOTAL				100	

CAPÍTULO VIII

EJERCICIO PRÁCTICO

8.1. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

8.1.1. Evaluación del Control Interno Administrativo en el Área de Recursos Humanos

FLORES SANTA MÓNICA ÑANTA CÍA. LTDA.						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS						
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008						
Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿Se verifica antes de realizar la publicación por la prensa, que primero se ha comunicado de la vacante al personal administrativo de la florícola?	X		0	4	Al no presentarse candidatos para la vacante y si es urgente el personal, la compañía realiza la publicación por la prensa, pero no se verifica si el personal administrativo y obrero fue comunicado.
2	¿Se controla que la publicación en la prensa de la vacante ha salido los días para los que se pagó?		X	0	4	Se realiza la publicación por la prensa, pero no se verifica que el anuncio haya salido en los días para los que se pagó.

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
3	¿Se verifica que los requisitos impresos en la publicación por la prensa estén acorde con los planteados previamente?		X	0	4	Al no verificar que la publicación que ha salido por la prensa, tampoco se verifica que la información escrita esté correcta.
4	¿Se verifica que se está realizando el reclutamiento del personal de la manera establecida?	X		5	5	
5	¿Se verifica que la información de las carpetas receptadas reúna los requisitos programados para la vacante?	X		0	4	El Asistente de Personal no verifica los requisitos (documentación básica), en la recepción de las carpetas para su mayor facilidad en la selección del personal.
6	¿Se controla que las carpetas sean entregadas en su totalidad por los aspirantes a Recursos Humanos?	X		4	4	

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
7	¿Se confirma que el Jefe de Recursos Humanos seleccione al personal, considerando primordialmente: títulos, méritos personales y experiencia?	X		5	5	
8	¿Se verifica que las entrevistas las haga el Jefe de Recursos Humanos?	X		5	5	
9	¿Se realiza un cronograma con fecha y hora para las entrevistas de los seleccionados por el Jefe de R.R. H.H?	X		5	5	
10	¿Se controla que la entrevista cumpla con los parámetros establecidos según la vacante requerida?		X	0	5	Al no ser muy común las entrevistas y no existir parámetros para el perfil del aspirante, no se realiza un control formal.

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
11	¿Se verifica la veracidad de los datos proporcionados por el seleccionado para el respectivo contrato de trabajo?		X	0	5	Se recibe las carpetas de los seleccionados para realizar el Contrato de Trabajo, pero no se verifica que la información sea real.
12	¿Se verifica que en el Contrato de Trabajo señale en forma clara la categoría, ya sea este administrativo u obrero?	X		5	5	
13	¿Se verifica que el personal seleccionado ha ingresado al Rol de Pagos?	X		5	5	
14	¿Se evalúa cada año el desempeño de los trabajadores, tanto de administrativos como de obreros?		X	0	5	No se controla que se realice cada año y correctamente dichas evaluaciones.

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
15	¿La Dirección de la florícola evalúa a los Jefes de cada Departamento?		X	0	5	No se realiza por parte de los ejecutivos la evaluación de desempeño, por lo que no se conoce la eficiencia y efectividad de la gestión de los jefes departamentales.
16	¿Se verifica que los resultados de las evaluaciones de los empleados reflejen objetivamente su eficiencia y efectividad en sus puestos de trabajo?	X		5	5	
17	¿Se controla la asistencia de todos los trabajadores?	X		5	5	
18	¿Se verifica que únicamente el dueño de la tarjeta, timbre en las entradas y salidas?	X		5	5	

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
19	¿Se verifica que la capacitación que recibe el personal sea útil para mejorar el rendimiento y mantenerse actualizado?	X		5	5	
20	¿Se verifica que el personal que va a recibir el curso de capacitación esté de acuerdo a sus funciones?	X		5	5	
21	¿Se verifica que se realice el ingreso al IESS del personal nuevo?	X		5	5	
TOTAL				69	100	

REGULAR 41 - 60	BUENO 61 - 80	MUY BUENO 81 - 90	EXCELENTE 91 - 100
	69		

INTERPRETACIÓN

De acuerdo con la evaluación de control interno administrativo realizado al Área de Recursos Humanos, se puede observar que la misma tiene algunas deficiencias, ya que su calificación es de 69 equivalente a "BUENO", lo cual indica que existe la necesidad de mejorar los controles internos administrativos existentes e implementar nuevos controles que permitan incrementar la eficiencia y eficacia en los procesos administrativos del Área y a la vez, efectuar un trabajo de calidad.

PDF Create! 2 Trial
www.scansoft.com

8.1.2. Evaluación del Control Interno Administrativo en el Área de Ventas

FLORES SANTA MÓNICA ÑANTA CÍA. LTDA. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE VENTAS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008						
Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿Se realiza un plan de investigación de mercado concerniente al producto de la Compañía?		X	0	7	No se realiza un plan de investigación de mercado por parte de la Compañía para saber el posicionamiento del producto.
2	¿Se verifica datos concernientes a las ventas de años anteriores?	X		6	6	
3	¿Se verifica datos concernientes a los nichos de mercado beneficiosos para florícolas?	X		6	6	
4	¿Se comprueba si existen nuevos nichos de mercado que abarquen más cobertura a nivel nacional?		X	0	7	No se realiza un análisis sobre nuevos nichos de mercado para abarcar más cobertura.

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
5	¿Se verifica las estadísticas de la preferencia de los clientes con respecto a las florícolas?		X	0	6	La compañía no tiene datos concernientes de la preferencia de los clientes para saber su grado de preferencia.
6	¿Se verifica que la compañía participa en ferias de flores a nivel nacional e internacional?	X		7	7	
7	¿Se verifica que tipo de cliente ingresa a la base de datos de los clientes de la florícola?	X		7	7	
8	¿Se verifica que se pida al cliente las garantías necesarias para elaborar el contrato e ingresar la información a la base de datos de los clientes de la florícola?		X	0	7	La florícola no realiza una política de requisitos para ingresar a la base de datos de la compañía como clientes.

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
9	¿Se comprueba que los contratos son elaborados de acuerdo con las cláusulas acordadas con los clientes?	X		7	7	
10	¿Se verifica que se ha entregado una copia del contrato a las compañías clientes, una vez que fueron elaborados?	X		7	7	
11	¿Se revisa el stock de inventarios para realizar la venta?	X		6	6	
12	¿Se verifica la realización de la documentación en el caso de las exportaciones?	X		7	7	
13	¿Se comprueba de que alguien se responsabilice que la mercadería llegue a su destino en perfectas condiciones en el exterior?	X		7	7	

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
14	¿Se realice la debida facturación y se envía al cliente?	X		6	6	
15	¿Se realiza la solicitud para la exportación, según el país a que corresponda?	X		7	7	
TOTAL				73	100	

REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
41 - 60	61 - 70	81 - 90	91 - 100
	73		

INTERPRETACIÓN

De acuerdo con la evaluación de control interno administrativo realizado al Área de Ventas, se puede observar que la misma tiene algunas deficiencias, ya que su calificación es de 73 equivalente a "BUENO", lo cual indica que existe la necesidad de mejorar los controles internos administrativos existentes e implementar nuevos controles que permitan incrementar la eficiencia y eficacia en los procesos administrativos del área y a la vez efectuar un trabajo de calidad.

8.1.3. Evaluación del Control Interno Administrativo en el Área de Activos Fijos

FLORES SANTA MÓNICA NANTA CÍA. LTDA. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE ACTIVOS FIJOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008						
Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿Se comprueba que los activos fijos son adquiridos según el pedido de los departamentos?	X		7	7	
2	¿Se verifica que el Jefe de cada Departamento revisa y confirma la necesidad de un activo fijo en dicho Departamento?		X	0	6	Los Jefes de los Departamentos no verifican si realmente se necesita dicho activo fijo.
3	¿Se comprueba que cada Jefe de Departamento elabore una solicitud para el pedido del activo fijo necesitado al Área de Compras Locales?	X		6	6	
4	¿Se verifica que el Departamento de Compras Locales pida las correspondientes proformas para la compra del activo fijo necesitado?	X		7	7	

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
5	¿Se verifica por parte del Gerente General la aprobación de la mejor propuesta para la compra del activo fijo?	X		6	6	
6	¿Se verifica que los proveedores entreguen el activo fijo en la fecha fijada y en buenas condiciones a la Florícola?		X	0	6	En la entrega de los activos fijos no existe un control para la entrega en la fecha convenida.
7	¿Se verifica que se pida los respaldos respectivos en la entrega de los activos fijos comprados?	X		6	6	
8	¿Se comprueba que los activos fijos se distribuyan a los departamentos que fueron solicitados?	X		6	6	
9	¿Se verifica que existan responsables para la custodia del activo fijo en los departamentos?		X	0	6	En la entrega de los activos fijos a los departamentos no existen custodios.

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
10	¿Se verifica el buen uso de los activos fijos por parte de los Jefes de cada Departamento?		X	0	6	Después de ser entregados a los departamentos los activos fijos, no existe ningún seguimiento para su buen uso.
11	¿Se realiza una constatación física de los activos fijos en diferentes departamentos de la Florícola?		X	0	6	No se realiza una constatación física para un control adecuado de los activos fijos.
12	¿Se controla que los activos fijos se encuentren en los lugares que han sido destinados, según la distribución en la Florícola?		X	0	6	Después de ser entregados los activos fijos no se controla si son distribuidos según lo pedido.
13	¿Se verifica que cada Jefe de Departamento, realice un informe de las condiciones de los activos fijos?	X		6	6	
14	¿Se verifica que se realice una solicitud para el cambio de activos fijos nuevos por obsoletos?	X		6	6	

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
15	¿Se verifica que se realice la reposición de los activos fijos mediante el pedido de los Jefes de Departamentos y el Encargado de los Activos Fijos?	X		6	6	
16	¿Se comprueba que los activos fijos obsoletos, son almacenados en el Área de Activos Fijos?	X		7	7	
TOTAL				60	100	

REGULAR 41 - 60	BUENO 61 - 80	MUY BUENO 81 - 90	EXCELENTE 91 - 100
60			

INTERPRETACIÓN

De acuerdo con la evaluación de control interno administrativo realizado al Área de Activos Fijos, se puede observar que tiene deficiencias, ya que su calificación es de 60 equivalente a "REGULAR", lo cual indica que existe la necesidad de mejorar los controles internos administrativos existentes e implementar nuevos controles que permitan incrementar la eficiencia y eficacia en los procesos administrativos del área y a la vez efectuar un trabajo de calidad.

PDF Create! 2 Trial
www.scansoft.com

8.1.4. Evaluación del Control Interno Administrativo en el Área de Producción

FLORES SANTA MÓNICA NANTA CÍA. LTDA. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008						
Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿Se comprueba que los tallos estén preparados para la siembra del patrón?	X		6	6	
2	¿Se verifica que los tallos estén en condiciones de ser sembrados, después de su período de 6 a 8 meses en preparación?	X		6	6	
3	¿Se comprueba que los tallos después de estar listos, sean injertados sus yemas para la variedad de las flores?			5	5	
4	¿Se verifica que las yemas sean injertadas en el lugar correcto de los patrones (tallos)?	X		5	5	
5	¿Se verifica que exista un control sobre el patrón en crecimiento durante seis meses?		X	0	6	Durante el crecimiento del patrón no existe un control de tiempo para realizar el sembrío.

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
6	¿Se verifica que en la preparación de los patrones exista riego?	X		5	5	
7	¿Se verifica que exista un proceso de riego para el injerto de las yemas?	X		5	5	
8	¿Se verifica que la cosecha (corte), de los tallos sea en el lugar correcto?	X		6	6	
9	¿Se comprueba que después de ser cosechados las flores con sus tallos, sean hidratadas dentro de tinas de agua?	X		5	5	
10	¿Se verifica que la cosecha se realice en forma ordenada según el tiempo necesario para las flores?	X		5	5	
11	¿Se verifica que los patrones son cortados en los diferentes tipos, según el pedido de los clientes?	X		5	5	

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
12	¿Se verifica que después de la cosecha, las flores o tallos sean puestos en el burro con hidratación?	X		5	5	
13	¿Se controla que exista hidratación adicional a los tallos, según su variedad o tamaño de tallo?	X		5	5	
14	¿Se verifica que las tinas de hidratación de los tallos, sean transportados por cable vía, para el proceso de post-cosecha?	X		5	5	
15	¿Se verifica que el personal clasifica las flores, según la variedad que el cliente solicitó?		X	0	5	El personal no realiza la clasificación correspondiente a la distintas variedades de flores.
16	¿Se verifica que el personal clasifica las flores, según el tamaño del tallo que el cliente solicitó?		X	0	5	El personal no realiza la clasificación correspondiente a los distintos tipos de tamaño de tallos.
17	¿Se verifica que el empaque primario para los bounches se realice de una manera técnica para su presentación?	X		5	5	

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
18	¿Se verifica que las flores ya en su envoltura, sean llevadas a los cuartos fríos para su refrigeración?	X		5	5	
19	¿Se verifica que los bounches sean empacados para su traslado a nivel nacional o al aeropuerto?	X		6	6	
TOTAL				84	100	

REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
41 - 60	61 - 80	81 - 90	91 - 100
		84	

INTERPRETACIÓN

De acuerdo con la evaluación de control interno administrativo realizado en el Área de Producción, se puede observar que no tiene mayores deficiencias, por lo que su calificación es de 84 equivalente a "MUY BUENO", lo que indica que se debe mejorar los controles internos administrativos existentes en bajo intensidad e implementar nuevos controles que permitan incrementar la eficiencia y eficacia en los procesos administrativos del área y a la vez efectuar un trabajo de calidad.

8.2. RESULTADOS DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

8.2.1. Resultados del Control Interno Administrativo en el Área de Recursos Humanos

Pregunta N° 1

¿Se verifica antes de realizar la publicación por la prensa que primeramente se ha comunicado de la vacante al personal administrativo y docente de la Florícola?

No se verifica y la compañía asegura que el personal administrativo y obrero fue informado por los interesados que reúnen los requisitos necesarios. Si no se presentan candidatos para el puesto, se da por hecho que el personal fue comunicado y que no están interesados en el puesto y si es urgente la contratación se realiza la publicación por la prensa.

Pregunta N° 2

¿Se controla que la publicación en la prensa de la vacante ha salido los días para los que se pagó?

No se verifica que la publicación por la prensa, ha salido o no los días para los que se pagó, confirmando si el trámite que se realizó, previo a la publicación esté correctamente y que la prensa hizo la publicación de acuerdo a lo que se requirió.

Pregunta N° 3

¿Se verifica que los requisitos impresos en la publicación por la prensa esté acorde con los planteados previamente?

No se verifica que la información impresa en el anuncio esté correcta y de acuerdo a los requisitos solicitados por la Institución, ya que en un principio tampoco se revisó su publicación.

Pregunta N° 5

¿Se verifica que la información de las carpetas receptadas reúna los requisitos programados para la vacante?

No se verifica la documentación de las carpetas receptadas por lo que es una pérdida de tiempo. Revisar cada una de las carpetas si consta con los requisitos de lo anunciado en la publicidad.

Pregunta N° 10

¿Se controla que la entrevista cumpla con los parámetros establecidos según la vacante requerida?

No se controla que se cumpla con los parámetros para realizar las entrevistas, ya que no es un caso común efectuarlas y cuando se las ejecutan, las personas encargadas las realizan a su manera.

Pregunta N° 11

¿Se verifica la veracidad de los datos proporcionados por el seleccionado para el respectivo contrato de trabajo?

No se verifica que la información impresa sea verídica y que no se ha utilizado documentación falsa en las carpetas del personal seleccionado. La compañía realiza los contratos con las carpetas entregadas por el personal.

Pregunta N° 14

¿Se controla cada año el desempeño de los trabajadores tanto administrativos como obreros?

No se controla que las evaluaciones fueron realizadas por los trabajadores para el buen desempeño y rendimiento del trabajo en sus funciones.

Pregunta N° 15

¿La Dirección de la Florícola evalúa a los Jefe de cada departamento?

Los ejecutivos no realizan ninguna evaluación a los jefes de cada departamento para que exista un mejor desempeño dentro de la compañía, tanto para los operativos como de los obreros.

PDF Create! 2 Trial
www.scansoft.com

8.2.2. Resultados del Control Interno Administrativo en el Área de Ventas

Pregunta N° 1

¿Se realiza un plan de investigación de mercado concerniente al producto de la compañía?

No se realiza un plan de investigación de mercado como parte fundamental para la obtención de datos en todo lo relacionado al producto, con el fin de saber que valor agregado se lo puede incluir al producto. Además, permita saber de que manera está posicionado el producto.

Pregunta N° 4

¿Se comprueba nuevos nichos de mercado abarcando más cobertura a nivel nacional?

No se comprueba nuevos nichos de mercado con la finalidad de obtener más cobertura a nivel nacional ya que se tiene conocimiento que las ventas en su gran mayoría son al exterior, pero gracias a la investigación de mercado se puede obtener datos para abarcar a nivel nacional los productos de la Compañía.

Pregunta N° 5

¿Se verifica las estadísticas de la preferencia de los clientes con respecto a las florícolas?

No se verifica datos relacionados con las preferencias de los clientes sabiendo que es un ítem muy importante para las decisiones dentro de la compañía en lo que respecta a la imagen del producto, además ayuda a que se incluya un valor agregado dentro del producto ya existente.

Pregunta N° 8

¿Se verifica que se pida al cliente las garantías necesarias para elaborar el contrato e ingresar la información a la base de datos de los clientes de la florícola?

No se verifica que el cliente entregue las respectivas garantías para poder elaborar el contrato para el ingreso a la base de datos de la compañía de los clientes, con el fin de tener todos, la información correspondientes en el caso de querer contactarnos.

PDF Create! 2 Trial
www.scansoft.com

8.2.3. Resultados del Control Interno Administrativo en el Área de Activos Fijos

Pregunta N° 2

¿Se verifica que el Jefe de cada Departamento revise y confirme la necesidad de un activo fijo en dicho Departamento?

No se verifica por parte de los Jefes de los departamentos que exista la necesidad de un Activo Fijo sino que estos son pedidos sin previo aviso para la Florícola y sus departamentos, sabiendo que esto le significa la no optimización de los recursos físicos.

Pregunta N° 6

¿Se verifica que los proveedores entreguen el activo fijo en la fecha fijada y en buenas condiciones a la Florícola?

No se verifica la entrega oportuna de los activos fijos por parte de los proveedores, es decir el proveedor entrega el activo fijo en cualquier momento, sin tomar en cuenta la necesidad del mismo. Además, no se verifica por parte de la Florícola que los activos fijos sean entregados en buenas condiciones, así la compañía puede reclamar si existe algún daño en la compra realizada.

Pregunta N° 9

¿Se verifica que existan responsables para la custodia del activo fijo en los departamentos?

Después de la distribución de los activos fijos a los departamentos respectivos no existe un responsable sobre la custodia del mismo.

Pregunta N° 10

¿Se verifica el buen uso de los activos fijos por parte de los Jefes de cada departamento?

Se verificó que los responsables de cada activo fijo no proporcionan información sobre el control adecuado de los equipos dentro del Departamento.

Pregunta N° 11

¿Se realiza una constatación física de los activos fijos en los diferentes departamentos de la Florícola?

No se realiza un control de la constatación física sobre la existencia y financiamiento dentro de la Florícola, lo que significa que la Compañía no tiene registrado varios activos fijos.

Pregunta N° 12

¿Se controla que los activos fijos se encuentren en los lugares que han sido destinados, según la distribución en la Florícola?

No se controla que los activos fijos estén ubicados en el lugar que han sido solicitados por el Departamento, es decir no existe un control adecuado por parte del Jefe de Activos Fijos de la distribución de los mismos.

Pregunta N° 16

¿Se comprueba que los activos fijos obsoletos, son almacenados en el Área de Activos Fijos?

No se verifica que los activos fijos sean entregados al Área de Activos Fijos para su almacenaje y custodia.

PDF Create! 2 Trial
www.scansoft.com

8.2.4. Resultados del Control Interno Administrativo en el Área de Producción

Pregunta N° 5

¿Se verifica que exista un control sobre el patrón en crecimiento durante seis meses?

Se verificó que no existe un control en el crecimiento del patrón, ya que para que exista una buena producción de flores se debe respetar el tiempo designado según la yema que vaya ser procesado.

Pregunta N° 15

¿Se verifica que el personal clasifica las flores, según la variedad que el cliente solicitó?

Se verificó que el personal no realiza un trabajo adecuado para la clasificación de las flores según su variedad, teniendo en cuenta que existen diferentes tipos de flores en los invernaderos.

Pregunta N° 16

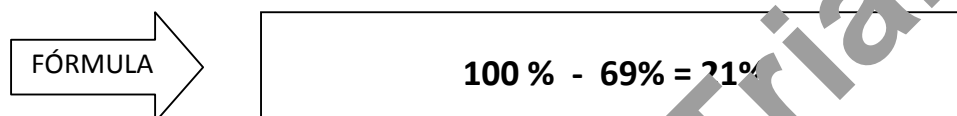
¿Se verifica que el personal clasifica las flores según el tamaño de tallo que el cliente solicitó?

No se verifica que el personal realice una adecuada clasificación de las flores en lo referente al tamaño de las mismas, estas son de diferente tamaño según el pedido del cliente y del lugar donde van a ser exportadas.

8.3. MEDICIÓN DE LOS RIESGOS DE CONTROL

8.3.1. Medición de los Riesgos de Control en el Área de Recursos Humanos

Riesgo de Control



FÓRMULA

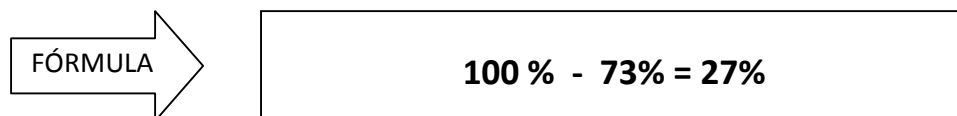
$$100 \% - 69\% = 21\%$$

INTERPRETACIÓN

El Área de Recursos Humanos presenta un riesgo de control de un 21%, el cual es un riesgo medio y significa que la confianza de los controles internos administrativos aplicados a los procesos es mediana, por lo que el área debe realizar cambios significativos a los controles internos existentes, eliminar aquellos que no funcionan adecuadamente, mejorar los rescatables e implementar nuevos controles internos, con el fin de aumentar la confianza en los procesos administrativos y reducir el riesgo de control.

8.3.2. Medición de los Riesgos de Control en el Área de Ventas

Riesgo de Control



FÓRMULA

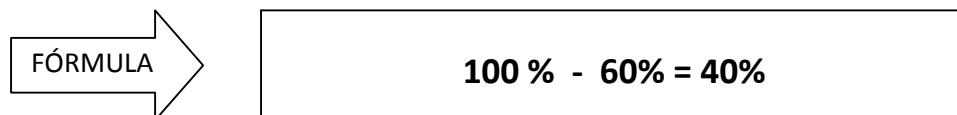
$$100 \% - 73\% = 27\%$$

INTERPRETACIÓN

El Área de Ventas presenta un riesgo de control de un 27%, el cual es un riesgo medio y significa que la confianza de los controles internos administrativos, aplicados a los procesos es mediana, por lo que el Área debe realizar cambios a los controles internos existentes, eliminar aquellos que no funcionan adecuadamente, mejorar los rescatables e implementar nuevos controles internos, con el fin de aumentar la confianza en los procesos administrativos y reducir el riesgo de control.

8.3.3. Medición de los Riesgos de Control en el Área de Activos Fijos

Riesgo de Control

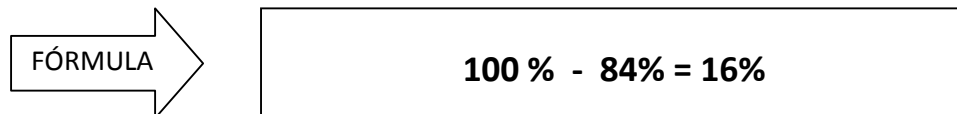


INTERPRETACIÓN

El Área de Ventas presenta un riesgo de control de un 40%, el cual es un riesgo medio y significa que la confianza de los controles internos administrativos, aplicados a los procesos es mediana, por lo que el Área debe realizar cambios a los controles internos existentes, eliminar aquellos que no funcionan adecuadamente, mejorar los rescatables e implementar nuevos controles internos, con el fin de aumentar la confianza en los procesos administrativos y reducir el riesgo de control.

8.3.4. Medición de los Riesgos de Control en el Área de Producción

Riesgo de Control



FÓRMULA

$$100 \% - 84\% = 16\%$$

INTERPRETACIÓN

El Área de Ventas presenta un riesgo de control de un 16%, el cual es un riesgo bajo y significa que la confianza en los controles internos administrativos, aplicados a los procesos es alta. Por lo que el Área debe realizar cambios a los controles internos existentes, eliminar aquellos que no funcionan adecuadamente, mejorar los rescatables e implementar nuevos controles internos, con el fin de aumentar la confianza en los procesos administrativos y reducir el riesgo de control.

8.4. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

8.4.1. Diseño e Implementación del Control Interno Administrativo en el Área de Recursos Humanos

PROCESO Nº 1
RECLUTAMIENTO AL PERSONAL
Control Nº 1
Verificar si el personal de Recursos Humanos es informado de la vacante por parte de los Jefes de cada Departamento, antes de cada publicación por la prensa.
Verificar que la vacante haya sido comunicada primero al personal de Recursos Humanos de la Florida, por parte de los Jefes de cada Área, sea a través de memorandos, comunicaciones en la cartelera o cuando se realicen las reuniones ordinarias y extraordinarias de los directivos, para su anuncio respectivo en la prensa.
Control Nº 2
Verificar en la prensa que el anuncio de la vacante ha salido los días para los que se pagó.
Verificar comprando la prensa y buscando en la sección correspondiente que el anuncio de la vacante se ha publicado en los días para los que se pagó.
Control Nº 3
Controlar que la información publicada en el anuncio de la prensa esté correcta y sea la solicitada.

<p>Controlar que la información impresa en la prensa sea la solicitada y se encuentre correcta, es decir que no existan faltas ortográficas y que la dirección, así como el número del teléfono como datos principales, estén bien.</p>
<p>PROCESO Nº 2</p>
<p>SELECCIÓN DEL PERSONAL IDÓNEO</p>
<p>Control Nº 1</p>
<p>Verificar que la información de las carpetas receptadas sea la solicitada para ocupar la vacante.</p>
<p>Verificar que la información presentada en las carpetas de los aspirantes al puesto sea requerida, con el objeto de agilizar el trabajo de los jefes de cada Departamento en el requerimiento del personal idóneo.</p>
<p>Control Nº 2</p>
<p>Controlar que se realice la entrevista considerando los parámetros previamente establecidos.</p>
<p>Controlar que la entrevista se realice considerando la estructura, el enfoque y los objetivos establecidos previamente, con el fin de asegurar que el candidato seleccionado cumple con los requerimientos exigidos para el puesto.</p>
<p>PROCESO Nº 3</p>
<p>CONTRATACIÓN DEL PERSONAL ESCOGIDO</p>
<p>Control Nº 1</p>
<p>Controlar que la documentación del candidato seleccionado esté completa antes de elaborar el Contrato de Trabajo.</p>

<p>Controlar antes de elaborar el Contrato de Trabajo, que la documentación entregada por el candidato seleccionado esté completa, en orden y de acuerdo a los requisitos establecidos.</p>
<p>Control Nº 2</p>
<p>Verificar que la documentación presentada por el candidato seleccionado sea verídica.</p>
<p>Verificar la carpeta del candidato seleccionado para realizar el Contrato de Trabajo, que la información presentada sea real, es decir que se presenten copias certificadas de sus originales.</p>
<p>PROCESO Nº 4</p>
<p>SOLICITUD DE INGRESO A LA NÓMINA</p>
<p>Control Nº 1</p>
<p>Verificar que el personal seleccionado sea registrado en el Rol de Pagos en forma inmediata después de la elaboración del Contrato de Trabajo.</p>
<p>Verificar que el personal seleccionado esté incluido en el rol de pagos, una vez elaborado el Contrato de Trabajo.</p>
<p>Control Nº 2</p>
<p>Controlar la asistencia de los trabajadores por medio de tarjetas de tiempo al llegar y salir de la Florícola.</p>
<p>Controlar que el personal timbre al llegar a la Florícola con la tarjeta de tiempo que va ser proporcionada por el Área de Recursos Humanos, en la que conste: fecha, hora de entrada, nombre del trabajador y hora de salida. Además, que contemple el área donde está laborando.</p>

Control Nº 3
Controlar que los trabajadores se encuentren en el lugar de trabajo correspondiente.
Controlar que los trabajadores se encuentren en su lugar de trabajo por parte de los Jefes de cada Departamento; estos a su vez tendrán que entregar al final de cada mes un registro de las personas que incumplieron dicha regla.
PROCESO Nº 5
INDUCCIÓN DEL PERSONAL
Control Nº 1
Verificar que el personal seleccionado realice trabajos previos con los compañeros del Departamento.
Verificar que el personal seleccionado realice trabajos previos en el área donde fue seleccionado, con el fin de que se adapte a su ambiente de trabajo.
PROCESO Nº 6
CAPACITACIÓN AL PERSONAL SELECCIONADO
Control Nº 1
Verificar que la capacitación que va a recibir el personal está acorde con el trabajo que realiza.
Verificar que antes de que se realice el trámite para conceder el permiso, que el curso o capacitación que va a recibir el trabajador esté acorde con el trabajo que realiza y que va a ser útil para mejorar su desempeño y rendimiento.

Control Nº 2
Verificar que se haya cumplido el tiempo establecido para la capacitación y que el personal haya aprobado los cursos, antes de que se conceda una ayuda económica.
Verificar que la capacitación se esté llevando de una forma efectiva, por medio de un informe al final del curso o capacitación por parte de los expositores, en el que consten los conocimientos adquiridos por el personal en los días que asistieron. Además, hacer constar en este informe el aprovechamiento del personal, es decir si hubo algún inconveniente con alguna persona o si faltó alguien.
PROCESO Nº 7
EVALUACIÓN DEL PERSONAL
Control Nº 1
Controlar que los trabajadores sean evaluados por parte de los Jefes de cada Departamento.
Verificar que los trabajadores sean evaluados en su totalidad en cada área por sus respectivos jefes, con el fin de establecer el correcto desempeño de todo el personal que labora.
Control Nº 2
Controlar que las evaluaciones de los trabajadores sean correctamente elaboradas por parte de los Jefes de Departamentos.
Verificar que los Jefes de cada Área elaboren las preguntas que estén de acuerdo con las actividades que realiza el personal, con el fin de que no existan problemas en el momento que el mismo sea evaluado.

8.4.2. Diseño e Implementación del Control Interno Administrativo en el Área de Ventas

PROCESO Nº 1
INVESTIGACIÓN DE MERCADO
Control Nº 1
Verificar si la Compañía realiza un plan de investigación de mercado.
Verificar si se realiza el plan de investigación de mercado con la finalidad de tener datos reales de los clientes en lo que respecta al producto.
Control Nº 2
Verificar que se tenga datos de anteriores años de las ventas.
Verificar que se tenga datos de las ventas de anteriores años, con la finalidad de que existan comparaciones sobre la demanda del producto de la Compañía.
Control Nº 3
Verificar que la Compañía realice investigaciones sobre los nichos de mercado a nivel nacional e internacional.
Verificar que la Compañía tenga como función primordial, realizar dentro de la investigación de mercado, un análisis de los sectores que brindan mejor acogida para el producto, para abarcar más lugares a nivel nacional e internacional.

PROCESO Nº 2
CONTACTO CON EL CLIENTE
Control Nº 1
Controlar que la florícola participe en ferias nacionales e internacionales.
Controlar que la Compañía participe en ferias, tanto nacionales como internacionales, con el fin de darse a conocer la florícola a nivel mundial. Además, existirá un buen prestigio si se participa en ferias importantes.
Control Nº 2
Verificar que la Compañía tenga como política pedir a los clientes los requisitos básicos para la base de datos.
Verificar que la Compañía tenga como soporte una política donde indique los datos que se toman en cuenta para el ingreso a la base de datos de la florícola.
PROCESO Nº 3
CONTRATACIÓN O FIRMA DEL CONTRATO
Control Nº 1
Controlar que la Compañía formalice la firma de los Contratos de compra y venta.
Controlar que la Compañía formalice la firma de los contratos, que son los que legalizarían estas transacciones, previo a su facturación.

Control Nº 2
Controlar que en el Contrato se refleje lo convenido en acuerdos verbales con los representantes de la florícola y del cliente
<p>Verificar que se refleje todo lo que quedó de acuerdo con los ejecutivos, tanto de la florícola como del representante del cliente, con el fin de que exista una buena relación entre las dos partes.</p>
PROCESO Nº 4
SOLICITUD DE FACTURACIÓN
Control Nº 1
Verificar que la documentación este conforme, según la mercadería que se ha vendido.
<p>Verificar que el personal administrativo realice de una forma adecuada la documentación de soporte de la venta del producto a los diferentes destinos.</p>
Control Nº 2
Controlar que se envíe al cliente la respectiva factura para su respaldo de la compra.
<p>Controlar que el cliente reciba de forma oportuna el respaldo de la compra que realizó, con el fin de que el cliente vuelva a comprar en la florícola.</p>

PROCESO Nº 5
SOLICITUD PARA LA EXPORTACIÓN
Control Nº 1
Verificar que el personal administrativo realice la documentación para la exportación.
Verificar que el personal administrativo de la florícola realice la documentación para la exportación, en regla con el fin de que no exista ninguna sanción por la aduana y demás entes de control.

PDF Create! 2 Trial
www.scansoft.com

8.4.3. Diseño e Implementación del Control Interno Administrativo en el Área de Activos Fijos

PROCESO Nº 1
SOLICITUD DE LA PROVISIÓN DE ACTIVOS FIJOS PARA LOS DEPARTAMENTOS
Control Nº 1
Verificar que los pedidos de los activos fijos sean según la necesidad de los departamentos.
Verificar que la Florícola realice el pedido correspondiente de activos fijos según sea la necesidad, con el fin de que sea una inversión para la Florícola y ahorro en los recursos económicos.
Control Nº 2
Comprobar la necesidad del activo fijo dentro de los departamentos.
Comprobar que efectivamente es necesario el activo fijo solicitado por los empleados. Los Jefes de cada Departamento que son los encargados de certificar la necesidad.
Control Nº 3
Comprobar que el Jefe de cada departamento es el solicitante del activo fijo.
Comprobar que la única persona que pueda solicitar activos fijos sean los Jefes de cada Departamento, según los requerimientos. En esta solicitud debe ir el nombre de la persona que va a utilizar el bien, el nombre del Jefe de Departamento y el activo fijo necesario.

PROCESO Nº 2
RECEPCIÓN DE LOS ACTIVOS FIJOS ADQUIRIDOS
Control Nº 1
Verificar que el Departamento de Compras solicite por los menos tres proformas a los proveedores para la adquisición de los activos fijos.
Verificar que la compañía por medio del Departamento de Compras realice el pedido de por lo menos 3 proformas para la compra del activo fijo requerido, de esta manera se escogerá la mejor opción al adquirir.
Control Nº 2
Comprobar que el Gerente General sea el encargado de aprobar el presupuesto y al proveedor seleccionado.
Comprobar que el Gerente General realice un análisis del proveedor y de la calidad del producto que se está ofreciendo, el Gerente aprobará también el dinero a desembolsarse, tomando en cuenta el ahorro y la optimización de los recursos físicos y económicos.
Control Nº 3
Verificar que los activos fijos sean entregados en forma oportuna y en buenas condiciones.
Verificar que los proveedores entreguen los bienes de acuerdo a lo solicitado y en las fechas acordados.

Control N° 4
Verificar que los proveedores entreguen la respectiva documentación del producto.
Verificar en el momento de ser entregados los activos fijos por parte de los proveedores, que estos entreguen la documentación de soporte de los activos fijos; esto incluye instrucciones especiales de la maquinaria con su soporte técnico.
PROCESO N° 3
CONSTATAción FÍSICA DE LA EXISTENCIA DE LOS ACTIVOS FIJOS
Control N° 1
Comprobar que se realice una constatación física de los activos fijos dentro de los diferentes departamentos de la Florícola.
Comprobar que se realice una constatación física de los activos fijos en la Florícola por lo menos una vez al año. Verificar su estado y que los cálculos de depreciación estén actualizados.
Control N° 2
Verificar que los activos fijos estén funcionando de acuerdo a las áreas para las que fueron destinadas.
Verificar que los activos fijos que han sido destinados en cada uno de los Departamentos, estén funcionando de acuerdo a las tareas a las que fueron destinados.

Control Nº 3
Verificar que los Jefes de cada Departamento realicen periódicamente un informe del estado de los activos fijos.
Verificar que los Jefes de Departamento de la Florícola elaboren un informe para saber el estado de los activos fijos, con el fin de determinar las condiciones en los que se encuentran.
PROCESO Nº 4
ANÁLISIS DE LA OBSOLESCENCIA DE ACTIVOS FIJOS
Control Nº 1
Comprobar que los activos fijos sean reemplazados si están obsoletos
Verificar que la Florícola realice un análisis de los activos fijos que están obsoletos para el cambio inmediato de los mismos, con el fin de que no exista problemas en el desarrollo del trabajo.
Control Nº 2
Comprobar que el reemplazo de los activos fijos se lo realice mediante solicitud del Jefe de Departamento
Comprobar que los cambios que se realizan a los activos fijos obsoletos se efectúe mediante solicitud por parte del Jefe del Departamento, además, que la solicitud sea un soporte para retirar de la Bodega el activo fijo requerido, firmado por el Gerente General.
PROCESO Nº 5
REPOSICIÓN DE LOS ACTIVOS FIJOS
Control Nº 1

Verificar que la reposición de los activos fijos se lo realice con la autorización del Gerente General

Verificar que la reposición de los activos fijos sean autorizados por el Gerente General.

PDF Create! 2 Trial
www.scansoft.com

8.4.4. Diseño e Implementación del Control Interno Administrativo en el Área de Producción

PROCESO Nº 1
SIEMBRA DEL PATRÓN
Control Nº 1
Verificar que se respete el tiempo del patrón para la siembra.
Verificar que se tome el debido control de tiempo de 5 a 8 meses del patrón para la siembra. Esto debe realizarse según la variedad o el tipo de flor que se va a sembrar.
Control Nº 2
Comprobar que los tallos estén preparados para la siembra.
Comprobar que los tallos hayan alcanzado la madurez necesaria para el sembrío correspondiente, teniendo en cuenta su yema injertada para la diferente variedad que va a ser producida.
Control Nº 3
Comprobar que los patrones estén listos para el injerto de las yemas según la variedad.
Comprobar que estén listos los tallos como parte del proceso productivo de las flores para realizar el injerto de las variedades, es decir que los tallos van a ser injertados por el tipo de flor que se quiere producir, para lo cual se necesita que estén listos los tallos.

Control Nº 4
Verificar que las yemas sean injertadas correctamente en los tallos preparados para la siembra.
Verificar que las yemas a injertarse se encuentren en perfecto estado para el correcto injerto y que sean filtradas en el lugar exacto del patrón, esto ayudará a que el proceso productivo de la flor sea exitoso.
Control Nº 5
Comprobar que exista una persona encargada de cuidar el patrón injertado durante seis meses.
Comprobar que se designe una persona encargada de controlar el crecimiento de la yema injertada en el patrón, durante seis meses como parte de pre-cosecha en el invernadero.
PROCESO Nº 2
RIEGO E HIDRATACIÓN
Control Nº 1
Verificar que en la preparación de los patrones exista riego.
Verificar como parte fundamental del proceso, que se controle en la preparación de los patrones el riego, para un mejor crecimiento gradual de los mismos.
Control Nº 2
Comprobar que exista un proceso de riego en el injerto de yemas de las variedades.

<p>Comprobar que exista un proceso minucioso de riego a los tallos injertados, ya que es muy delicado el momento de regar al embrión porque se puede ahogar la flor en proceso.</p>
<p>PROCESO Nº 3</p>
<p>CORTE PARA LA COSECHA</p>
<p>Control Nº 1</p>
<p>Verificar que la cosecha de los tallos se realice con el corte correcto</p>
<p>Verificar el lugar donde se realiza el corte de la flor, ya que este puede volver a crecer, tomando en cuenta que es necesario cuidar con otros insumos agrícolas.</p>
<p>Control Nº 2</p>
<p>Verificar que los paños sean cortados en los diferente tipos, según el pedido del cliente</p>
<p>Verificar que se realice en forma ordenada y adecuada la cosecha de las flores con el fin de que existan las diversas variedades y su corte de tallo según el pedido del cliente.</p>
<p>Control Nº 3</p>
<p>Verificar que después de la cosecha de las flores, estas sean colocadas en el “burro” con hidratación.</p>
<p>Verificar que después del corte de las flores, estas sean colocadas en una plataforma llamada “burro”, para su mejor traslado y además esta plataforma debe estar lleno de agua para la hidratación correspondiente.</p>

PROCESO Nº 4
POST-COSECHA
Control Nº 1
Verificar que el personal de post-cosecha realice la clasificación, según la variedad y el tamaño del tallo.
Verificar que el personal clasifica de una forma ordenada las flores que han sido cosechadas, según su variedad (tipo de flor) o también según el tamaño, ya que existen diferentes clientes que piden otros tamaños de tallos.
Control Nº 2
Verificar que el empaque primario de los bunches se realice de una forma adecuada para su presentación
Verificar que el primer empaque realizado sea adecuado, ya que de esta manera el cliente se ve identificado con la calidad del producto y su presentación como parte primordial del proceso.
PROCESO Nº 5
EMPAQUE
Control Nº 1
Verificar que los bunches ya empacados sean trasladados de una manera adecuada y segura para el aeropuerto.
Verificar que se realice con la mayor delicadeza el servicio de transporte tanto a nivel nacional como internacional en el caso de ser exportados, llevando al aeropuerto en una forma adecuada y segura.

Control Nº 2

Verificar la totalidad de la mercadería al momento de llegar al aeropuerto en el caso de ser exportación.

Verificar la totalidad de las flores al llegar al aeropuerto con las flores a exportarse, firmando un documento por parte de la parte aeroportuaria de que recibió la mercadería (flores) completa y en perfecto estado.

PDF Create! 2 Trial
www.scansoft.com

8.5. SEGUIMIENTO CONTINUO

8.5.1. Seguimiento Continuo en el Área de Recursos Humanos

FLORES SANTA MÓNICA ÑANTA CÍA. LTDA. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS						
Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿Se verifica antes de realizar la publicación por la prensa, que primeramente se ha comunicado de la vacante al personal administrativo de la florícola?					
2	¿Se controla que la publicación en la prensa de la vacante haya salido los días para los que se pagó?				5	
3	¿Se verifica que los requisitos impresos en la publicación por la prensa estén acorde con los planteados previamente?				5	

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
4	¿Se verifica que la información de las carpetas receptadas, reúna los requisitos programados para el cargo a ocupar?				6	
5	¿Se controla que las carpetas sean entregadas en su totalidad por los aspirantes a Recursos Humanos?				5	
6	¿Se confirma que el Jefe de Recursos Humanos seleccione al personal, considerando primordialmente: títulos, méritos personales y experiencia?				6	
7	¿Se realiza un cronograma con fecha y hora para las entrevistas de los seleccionados por el Jefe de RR. H.H?				5	

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
8	¿Se controla que la entrevista cumpla con los parámetros establecidos, según la vacante requerida?				5	
9	¿Se verifica la veracidad de los datos proporcionados por el personal seleccionado para el respectivo contrato de trabajo?				6	
10	¿Se verifica que en el Contrato de Trabajo señale en forma clara la categoría, ya sea este administrativo u obrero?				5	
11	¿Se verifica que el personal seleccionado haya ingresado al Rol de Pagos?				5	
12	¿Se controla cada año el desempeño de los trabajadores, tanto administrativos como obreros?				5	

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
13	¿La dirección de la florícola evalúa a los Jefe de cada departamento?				5	
14	¿Se verifica que las sumas de las evaluaciones de los trabajadores correspondan a la suma de las mis-mas?				6	
15	¿Se controla la asistencia de todos los trabajadores?				6	
16	¿Se verifica que únicamente el dueño de la tarjeta, timbre en las entradas y salidas?				5	
17	¿Se verifica que la capacitación que recibe el personal sea útil para mejorar el rendimiento y para mantenerse actualizado?				5	

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
18	¿Se verifica que el personal que va a recibir la capacitación se lo haya escogido adecuadamente?				6	
19	¿Se verifica que se realice el ingreso al IESS al personal nuevo?				5	
	TOTAL				100	

PDF Create! 2 Trial
www.scansoft.com

8.5.2. Seguimiento Continuo en el Área de Ventas

FLORES SANTA MÓNICA ÑANTA CÍA. LTDA. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE VENTAS						
Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿Se realiza un plan de investigación de mercado concerniente al producto de la compañía?				7	
2	¿Se verifican los datos concernientes a las ventas de años anteriores?				6	
3	¿Se verifica que los datos concernientes a los nichos de mercado sean beneficiosos para la florícola?				6	
4	¿Se comprueba nuevos nichos de mercado, abarcando más cobertura a nivel nacional?				7	

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
5	¿Se verifica las estadísticas de la preferencia de los clientes con respecto a las florícolas?				6	
6	¿Se verifica que la compañía participa en ferias de flores a nivel nacional e internacional?				7	
7	¿Se verifica que tipo de cliente ingresa en la base de datos?				7	
8	¿Se verifica que se pida al cliente las garantías necesarias para poder ingresar la información a la base de datos?				7	
9	¿Se legalizan los contratos con los clientes antes de proceder a la facturación?				7	

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
10	¿Se verifica si se han realizado acuerdos verbales, antes de realizar el contrato con los directivos de las compañías clientes?				7	
11	¿Se revisa el stock de inventarios para realizar la venta?				6	
12	¿Se verifica la realización de la documentación en el caso de las exportaciones?				7	
13	¿Se comprueba que alguien se responsabilice que la mercancía llegue a su destino en perfectas condiciones en el exterior?				7	
14	¿Se realice la debida facturación y se envía al cliente?				6	

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
15	¿Se realiza la solicitud para la exportación, según el país a que corresponda?				7	
	TOTAL				100	

PDF Create! 2 Trial
www.scansoft.com

8.5.3. Seguimiento Continuo en el Área de Activos Fijos

FLORES SANTA MÓNICA ÑANTA CÍA. LTDA. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE ACTIVOS FIJOS						
Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿Se comprueba que los activos fijos son adquiridos según el pedido de los departamentos?				7	
2	¿Se verifica que el Jefe departamental revisa y confirma la necesidad del activo fijo en dicho Departamento?				6	
3	¿Se comprueba que el Jefe Departamental elabora una solicitud para el pedido del activo fijo, al Área de Compras Locales?				6	
4	¿Se verifica que el Departamento de Compras Locales solicite por los menos tres proformas para adquirir el activo fijo?				7	

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
5	¿Se verifica por parte del Gerente General la aprobación de la mejor propuesta para la compra del activo fijo?				6	
6	¿Se verifica que los proveedores entreguen el activo fijo en la fecha fijada y en buenas condiciones a la Florícola?				6	
7	¿Se verifica que se pida los respaldos respectivos en la entrega de los activos fijos comprados?				6	
8	¿Se comprueba que los activos fijos se distribuyan a los departamentos que fueron solicitados?				7	
9	¿Se verifica que existan responsables para la custodia del activo fijo en los departamentos?				6	

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
10	¿Se verifica el buen uso de los activos fijos por parte de los Jefes Departamentales?				6	
11	¿Se realiza una constatación física de los activos fijos por lo menos una vez al año?				6	
12	¿Se controla que los activos fijos se encuentren en los lugares que han sido destinados?				6	
13	¿Se verifica que cada Jefe de Departamento, realice un informe de las condiciones de los activos fijos?				6	
14	¿Se verifica que se realice la reposición de los activos fijos, mediante el pedido de los Jefes Departamentales y el Encargado de los Activos Fijos?				6	

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
15	¿Se comprueba que los activos fijos obsoletos, son almacenados en el Área de Activos Fijos?				7	
	TOTAL				100	

PDF Create! 2 Trial
www.scansoft.com

8.5.4. Seguimiento Continuo en el Área de Producción

FLORES SANTA MÓNICA ÑANTA CÍA. LTDA. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN						
Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿Se comprueba que los tallos estén preparados para la siembra del patrón?				6	
2	¿Se verifica que los tallos estén en condiciones de ser sembrados, después de su período de 6 a 8 meses en preparación?				6	
3	¿Se comprueba que los tallos después de estar listos, sean injertadas sus yemas para la variedad de las flores?				5	
4	¿Se verifica que las yemas sean injertadas en el lugar correcto de los patrones (tallos)?				5	
5	¿Se verifica que exista un control sobre el patrón en crecimiento durante seis meses?				6	

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
6	¿Se verifica que en la preparación de los patrones exista riego?				5	
7	¿Se verifica que exista un proceso de riego para el injerto de las yemas?				5	
8	¿Se verifica que la cosecha (corte) de los tallos sea en el lugar correcto?				6	
9	¿Se comprueba que después de ser cosechados las flores con sus tallos, sean hidratadas dentro de tinas de agua?				5	
10	¿Se verifica que la cosecha se realice en forma ordenada según el tiempo necesario para las flores?				5	
11	¿Se verifica que los patrones sean cortados en los diferentes tipos, según el pedido de los clientes?				5	

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
12	¿Se verifica que después de la cosecha, las flores o tallos sean puestos en el burro con hidratación?				5	
13	¿Se controla que exista hidratación adicional a los tallos, según su variedad o tamaño de tallo?				5	
14	¿Se verifica que las tinajas de hidratación de los tallos, sean transportados por cable vía, para el proceso de post-cosecha?					
15	¿Se verifica que el personal clasifique las flores, según la variedad que el cliente solicitó?				5	
16	¿Se verifica que el personal clasifique las flores, según el tamaño de tallo que el cliente solicitó?				5	
17	¿Se verifica que el empaque primario para los bunches se realice de una buena manera para su presentación?				5	

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
18	¿Se verifica que las flores ya en su envoltura, sean llevadas a los cuartos fríos para su refrigeración?				5	
19	¿Se verifica que los bounches sean empacados para su traslado a nivel nacional o al aeropuerto en el caso de ser exportados?				5	
	TOTAL			14	100	

CAPÍTULO IX

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1. CONCLUSIONES

Una vez concluido el presente trabajo de la evaluación de los principales procedimientos de Control Interno Administrativo a la Florícola SANTA MÓNICA ÑANTA CÍA LTDA., en la presente tesis, se ha concluido con lo siguiente:

1. Se destaca el funcionamiento de los métodos de Control Interno para las áreas más importantes de la Compañía. Con la ayuda de estos, se pudo realizar una evaluación de los procesos en lo referente a su eficiencia y eficacia en la actualidad.
2. Los procedimientos internos efectuados por la Compañía no se encuentran definidos a través de manuales operativos, ni administrativos, es decir, los empleados no tienen funciones específicas a desarrollar dentro de la Florícola.
3. En el área de Recursos Humanos, se pudo constatar la falta de coordinación en el manejo del reclutamiento al personal, ya que no existe un control en el momento de realizar una publicación en la prensa del personal necesitado.
4. El personal a cargo de las actividades de la Florícola lleva años desempeñando las mismas tareas, que algunas no tiene nada que ver con su cargo o actividad departamental, es decir no existe un equilibrio en la designación de las actividades dentro de la Compañía.

5. Después de la evaluación del Control Interno Administrativo al Área de Ventas, se verificó que no se realiza un plan de investigación de mercado, por esta razón no se puede saber la variedad de flores.
6. FLORES SANTA MÓNICA ÑANTA CÍA. LTDA. lleva años consecutivos con pérdidas, tomando en cuenta que es una Compañía en marcha, lo que significa que dentro de sus debilidades se encuentra los procesos administrativos en el Área de Ventas de la Florícola.
7. En el Área de Activos Fijos, se observó la falta de conexión con los demás departamentos para la adquisición de la misma. Además, existe una falta de control en los procesos administrativos, ya que el Departamento que pide un activo fijo, no se responsabiliza del mismo.
8. En el Control Interno Administrativo realizado a la Área de Activos Fijos, se detectó que existe ineficiencia en sus procesos con mayor significancia, comparado con los demás evaluados.
9. En el Área de Producción, consta con la mejor administración de sus procesos, aunque cabe destacar que existen errores insignificantes en el área clasificatoria de flores según su variedad y tamaño.
10. Cabe resaltar que existe una mayor disposición de mejora en el Departamento de Producción, es decir que el departamento operativo realiza la mejor labor de la Florícola dado que es la razón social de la Compañía.

9.2. RECOMENDACIONES

Los siguientes puntos buscan establecer mejoras sobre la estructura del control interno Implementado por la Administración.

1. Mantener actualizada a la compañía en la creación de nuevos departamentos, con el fin de que exista coherencia en las tareas realizadas por los empleados, sabiendo que la Florícola se encuentra en crecimiento de sus dependencias.
2. Normalizar los procesos de la Florícola de manera efectiva y eficiente a través de manuales de procesos. Con el fin de que exista un control adecuado en todas las dependencias de la Compañía.
3. Revisar por parte de algún personal los anuncios elaborados por el personal de Recursos Humanos, para el pedido de empleados en el caso de ser necesario para algún cargo solicitado por los Jefes Departamentales, con el fin de que existan los menos errores posibles en los requisitos de personal necesitado.
4. Efectuar por parte de la Administración un análisis adecuado para la aplicación de cargos, es decir establecer parámetros del personal con los conocimientos requeridos sobre el cargo a desempeñar, habilidades, así como aptitudes que brinden a la Florícola una seguridad del personal que desarrolla los procedimientos.
5. Realizar un plan de investigación de mercado, con el fin de obtener información de los consumidores minoristas y mayoristas; en lo referente a las preferencias de variedad, color, tamaño, envoltura, etc.

6. Llevar a cabo la auditoría de la Compañía, incluyendo el Control Interno, tanto administrativo como financiero, además tomar en consideración las conclusiones y recomendaciones que los auditores crean conveniente para el bien de la Florícola.
7. Coordinar en los diferentes Departamentos, conjuntamente con los respectivos Jefes, el control necesario para la responsabilidad de los activos fijos, llevando un formulario para saber el estado de los activos fijos, su depreciación correcta y los años de uso.
8. Mejorar los procesos en las diferentes áreas de la compañía, teniendo en cuenta que todas son un sostén para llevar a cabo una mayor eficiencia y efectividad.
9. En el Área de Producción, existe una buena administración en sus procesos, aunque se debe realizar una capacitación al personal de corte con el fin de cosechar a la flor adecuadamente.
10. Cabe recalcar que existe una mayor disposición de mejora en el Departamento de Producción, es decir que el departamento operativo realiza una mejor labor para que exista un buen proceso productivo de flores y de calidad.

BIBLIOGRAFÍA

PDF Create! 2 Trial
www.scansoft.com

- ✓ CEPEDA ALONSO GUSTAVO, Auditoría y Control Interno, Me Graw Hill Interamericana S.A. Colombia, 1997.
- ✓ SAMUEL ALBERTO MANTILLA B., Sandra Yolima Cante S., Auditoría del Control Interno, Ecoe Ediciones, 2005.
- ✓ WHITTINGTON RAY. KART PANY, Principios de Auditoría, 14ta Edición, Editorial Me Graw Hill, México, 2006.
- ✓ BADILLO JORGE, Auditoría de Gestión, Quito – Ecuador, Octubre 2008.
- ✓ CEPEDA ALONSO GUSTAVO, Auditoría y Control Interno, Me Graw Hill Interamericana S.A., Colombia, 1997.
- ✓ ECO HUMBERTO, Como se hace una Tesis, Editorial Gedisa, 1992.
- ✓ VÁSQUEZ VÍCTOR HUGO, Organización Aplicada, 2da. Edición, Gráficas Vásquez, Quito, Octubre 2001.
- ✓ CRISTIAN SÁNCHEZ R., Tesis de Grado, Escuela Politécnica del Ejército, 2008.
- ✓ DARLIN FERNANDO AGUIRRE UTRERAS, Tesis de Grado, Escuela Politécnica del Ejército, 2008.
- ✓ MALDONADO MILTON R., Auditoría de Gestión, Edi Abacá, Quito, Quito – Ecuador, 2001.